

Webbasierte Portfoliobewertungen mit Handlungsbedarfsableitung

**PROF. BINNER
AKADEMIE**

www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1.0 Einleitung

Portfoliobewertungen können aufgrund ihrer Differenzierbarkeit in vielen Bereichen zur Ableitung von Entscheidungen oder eines Handlungsbedarfes in Bezug auf eine bestimmte Problemstellung hervorragend eingesetzt werden. Die portfoliospezifische zweidimensionale Ergebnisdarstellung lässt sich für die gemeinsamen, aber auch unterschiedlichen Kriterien, Anforderungen bzw. Teilziele - die zur Bewertung oder Auswahl aus mehreren möglichen Handlungsalternativen herangezogen werden - über einer lineare Werteskala sehr transparent abbilden. Auch für jedes verwendete Einzelkriterien kann ebenfalls die grafische Portfolioergebnisdarstellung Anwendung finden.

Ursprünglich wurde als Portfolio ein Wertpapierdepot bezeichnet, dessen Zusammensetzung unter Berücksichtigung bestimmter Einflussgrößen, wie beispielsweise Liquidität, Sicherheit, Rentabilität und Risiko optimiert werden soll. Dieser Grundgedanke wurde in den 70er Jahren auf die Bewertung und Beschreibung von strategischen Unternehmenssituationen übertragen.

2.0 Struktur und Inhalte der Portfolioanalyse

Mithilfe der Portfolioanalyse lassen sich Handlungsempfehlungen, beispielsweise für Geschäftsstrategien, strategische Zielsetzungen, Erfolgsfaktoren und -Potenziale, Markt- und Konkurrenzvergleiche, Mitarbeiter- und Managementbewertungen, Managementsystemevaluierungen, Risikobewertungen, Kernkompetenzen, Prozessoptimierungen und andere Managementszenarien ableiten. Hierbei dient eine Matrixdarstellung, bestehend aus X- und Y-Achse mit in der Regel zugeordneten Quadranten als Bezugspunkt. Wobei, wie Bild 1 zeigt, Quadrant 4 das bevorzugte bzw. anzustrebende Ziel- bzw. Handlungsfeld ist. Während die X-Achse in der Regel durch das Unternehmen beeinflussbar ist, wird die Y-Achse durch das Unternehmensumfeld bestimmt und als unbeeinflussbar angenommen. Ausgehend von der eigenen Unternehmensstärke und -schwäche (X-Achse) bzw. von der relativen Wettbewerbssituation des Unternehmens, wie beispielsweise relativer Marktanteil, relativer Wettbewerbsvorteil, relative Ressourcenstärke, relative Wirtschaftlichkeit, relativer Methodenaufwand, relative Kernkompetenz und andere werden dazu auf der Y-Achse die Einflussgrößen des Unternehmensumfeldes von strategischer Bedeutung anhand der Bewertungskriterien zugeordnet. Hierbei kann es sich unter anderem um die Einordnung der Wichtigkeit bzw. Bedeutung von

- Chancen/Risiken
- Erfolgsfaktoren
- Kundenanforderungen,
- Kundennachfrage,
- Kundennutzen,
- Marktwachstum,
- Technologieattraktivität,
- Nachfragenentwicklung oder
- Zufriedenheitsgrad,
- Wichtigkeit

handeln.

Auf der x-Achse, also den internen Gestaltungsfeldern lassen sich beispielsweise zuordnen:

- Erfolgspotenziale
- Machbarkeit
- Zielerfüllung
- Umsetzung
- Potentiale
- Stärken/Schwächen
- Mitteleinsatz
- Effizienz
- Ressourcen
- Fähigkeiten

Die Kreisgröße der in der Matrix zugeordneten Objekte, wie beispielsweise Produkte, Mitbewerber, Geschäftseinheit, kennzeichnet die Bedeutung innerhalb dieses Portfolios und kann beispielsweise die Produktabsatzmenge, die Mitarbeiterzahl oder den jeweiligen Unternehmensumsatz kennzeichnen. Durch die Erstellung und den Vergleich von Ist- und Sollportfolios lassen sich Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele einleiten.

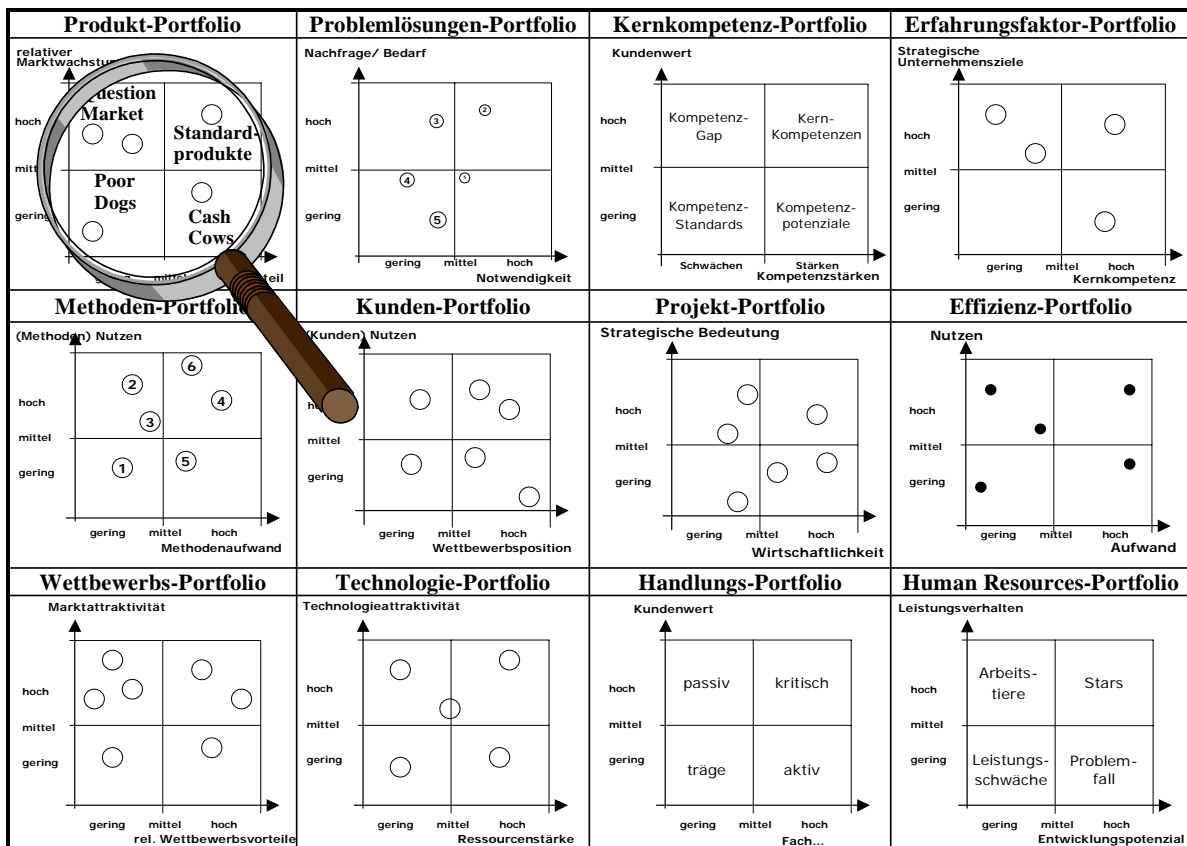


Bild 1 Portfoliodarstellungsbeispiele

Am Beispiel des in Bild 1 zuerst genannten Produktportfolio werden die Aussagen der einzelnen Matrixsegmente bzw. Quadranten beispielhaft erläutert.

Die X-Achse stellt den relativen Marktanteil durch das Verhältnis des eigenen Marktanteils zum Marktanteil des größten Konkurrenten dar. Das Marktwachstum auf der Y-Achse repräsentiert die

zukunftsbezogene Komponenten, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann. Es verkörpert alle umweltbedingten Chancen und Risiken bzw. die Marktattraktivität. Die Produkte, Geschäftseinheiten oder auch Mitbewerber werden in den vier Segmenten als Kreise eingetragen, wobei der Kreisumfang die relative Bedeutung für das Unternehmen, beispielsweise als Umsatz, Deckungsbeitrag oder Cash-Flow aufzeigt. Die einzelnen Matrixfelder weisen folgende Eigenschaften auf:

Hoher, relativer Marktanteil und niedriges Marktwachstum:

- Die zugeordneten Produkte werden als „Milchkühe“ bzw. „Cashcows“ bezeichnet. Da auf Grund des niedrigen Marktwachstum und des relativ hohen Marktanteils ein Marktspielraum nach oben mehr besteht, sollte man die Erträge dieser Produkte möglichst nicht wieder reinvestieren.

Niedriger, relativer Marktanteil und niedriges Marktwachstum:

- Die diesem Feld zugeordneten Produkte werden als „Poor Dogs“ beziehungsweise „Arme Hunde“ bezeichnet, weil kaum eine positive Entwicklung möglich ist.

Hoher, relativer Marktanteil und hohes Marktwachstum:

- Hier handelt es sich um die Starprodukte, in die man investieren sollte.

Niedriger, relativer Marktanteil und hohes Marktwachstum:

- In diesem Matrixfeld stehen viele Möglichkeiten offen, allerdings mit ungewissen Erfolgchancen. Deshalb wird dieses Segment auch als „Question Market“ oder „Fragezeichenmarkt“ bezeichnet.

Die Positionierung der Produkte zeigt also die Umweltsituation des Unternehmens auf und analysiert die strategische Situation des vorhandenen Produktangebotes. Durch das Aufzeigen von Erfolgspotenzialen lässt sich ein produktpolitischer Handlungsbedarf ableiten, der beispielsweise für die Marketingstrategien von Bedeutung ist.

Die Professor Binner Akademie hat ein webbasiertes Analyse- und Diagnosetool mit einer integrierten Portfoliobewertung entwickelt, das vielfältig einsetzbar ist. Hierfür existieren über 100 Musterportfolios mit den dazugehörigen Einzelkriterien (Checklisten), die die Portfolio-Anwender, beispielsweise für die Erfolgswertung von Konzepten, Methoden, Tools, für Stärken-/Schwächenanalysen, für Erfolgsfaktor und Erfolgspotenzialermittlung, für Aufwandnutzenbetrachtung, für Kundenzufriedenheits- oder Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, für Mitarbeiterbeurteilungen, Benchmarks oder für Risikobetrachtungen verwenden können. Der User kann aber auch für neue Aufgabestellungen seine eigenen Portfoliodarstellung entwickeln und die Kriterien vorgeben um sie anschließend über eine Scoring - Tabelle von 1 bis 6 zu bewerten. Über diese lineare Werteskala lassen sich beispielsweise Noten von 1 bis 6, Erfüllungsgrade, Durchschnittsvorgaben, Wahrscheinlichkeiten, prozentuale Angaben oder Ausprägungen von vorhandenen Merkmalen vergeben. Dabei können auch Ist- und Soll-Zustände abgebildet werden, um aus dem Delta zwischen Ist und Soll den jeweiligen Handlungsbedarf abzuleiten. Für eine ganzheitliche Betrachtung findet das kybernetische Transformationsprozessmodell als Vorlage für die automatisierte Analyse- und Bewertungsmatrixerstellung Anwendung. Die Ergebnisse der Ist und Soll-Werte für jede einzelne Bewertungsfrage bzw. jedes Einzelkriteriums wird in Form eines Kriterienprofilmonitors dargestellt.

Bei der mitgelieferten Installationsbeschreibung wird auch noch einmal auf die Entwicklung von eigenen Portfoliodarstellungen und -bewertungen eingegangen. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de.

4. Literaturverzeichnisse

- (1) Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 2. Auflage. Carl Hanser Verlag München Wien 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-40395-7.
- (2) Binner, Hartmut F.: Managementleitfaden „Auf dem Weg zur Spitzenleistung“, 1. Auflage, Carl Hanser-Verlag, München Wien. November 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten (broschiert, Preis: 42,90 Euro). ISBN 3-446-40481-3
- (3) Hartmut F. Binner: Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag 2007. 879 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-41377-1

PROF. BINNER AKADEMIE

Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-999,
E-Mail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Dr. Binner CIM-House GmbH
Hannover HRB 54557, UST-ID: DE 16 747 7433