

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

G. Levknecht

Analyseansätze im strategischen Management

Ein Kriterienvergleich der Portfolio- und
SWOT-Analyse sowie des Lebenszykluskonzeptes

Levknecht, G.: Analyseansätze im strategischen Management: Ein Kriterienvergleich der Portfolio- und SWOT-Analyse sowie des Lebenszykluskonzeptes, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-085-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-585-8

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1. Untersuchungsziel	5
1.2. Vorgehensweise	5
2. Darstellung der Managementmethoden	6
2.1. Portfoliosysteme	6
2.1.1. Marktorientierte Ansätze auf Ebene des Gesamtunternehmens	7
2.1.2. Technologie-Portfolio nach Pfeiffer als ressourcenorientierter Ansatz.....	17
2.2. Klassifizierung verschiedener Lebenszyklus-Konzepte	20
2.2.1. Eckdaten des Lebenszykluskonzepts	20
2.2.2. Technologieleistungszyklus-Konzepte	22
2.2.3. Merkmale und Strategien des Marktlebenszyklus	24
2.2.4. Merkmale und Strategien des klassischen Produktlebenszyklus	28
2.2.5. Merkmale und Strategien des Kundenbeziehungszyklus	34
2.3. Darstellung der SWOT-Ansatzes.....	37
2.3.1. Eckdaten des SWOT- Ansatzes.....	37
2.3.2. Analyse der externen Umweltsituation	38
2.3.3. Analyse der internen Unternehmenssituation	46
2.3.4. Techniken zur Informationsgewinnung	52
2.3.5. Zusammenführung unternehmensexterner und unternehmensinterner Analysen	53
3. Vergleich und Aussagekraft der Analysemethoden zur strategisch orientierten Unternehmensführung	55
3.1. Methodenübergreifende Defizite zur Abgrenzung der Bezugsobjekte	55
3.2. Bewertung des Lebenszykluskonzepts als methodenübergreifende Implikation.....	58
3.3. Bewertung sonstiger methodenübergreifender Implikationen.....	66
3.4. Methodenvergleich	69
3.4.1. Bewertung des Portfoliosystems	69
3.4.2. Bewertung des SWOT-Ansatzes	71
3.4.3. Kriterienkatalog	74
4. Resümee und Zusammenfassung	78
Literaturverzeichnis	80

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Bedeutende Bestimmungsfaktoren des rel. Marktanteils und des Marktwachstums.....	9
Abb. 2:	Marktwachstums- / Marktanteils-Portfolio (in Anlehnung an Müller-Stevens/Lechner 2005, S. 305; Hungenberg 2008, S.473; Bea/Haas 2005, S.150)	11
Abb. 3:	Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke einer SGF und der Marktattraktivität (in Anlehnung an Hungenberg 2008, S.477f.)	14
Abb. 4:	Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio (in Anlehnung an Müller-Stevens/Lechner 2005, S. 303; Kotler et al. 2007a, S.100).....	15
Abb. 5:	Normstrategien der McKinsey-Matrix (in Anlehnung an Kotler et al. 2007a, S.100)	17
Abb. 6:	9-Feld-Technologieportfolio nach Pfeiffer (in Anlehnung an Pfeiffer/Dögl 1999, S.445)	18
Abb. 7:	Phasen der Technologie (in Anlehnung an Pfeiffer/Dögl 1999, S. 444).....	18
Abb. 8:	Technologie-Faktoren-Bewertung (in Anlehnung an Pfeiffer/Dögl 1999, S.451).....	19
Abb. 9:	Idealtypische Lebenszyklusverlaufsformen (in Anlehnung an Ansoff 1990, S.41).....	22
Abb. 10:	A.D.L. Technologielebenszyklus-Konzept und Technologietypologien (in Anlehnung an Gerpott 2005, S. 118; Specht et al. 2002, S. 67f.)	23
Abb. 11:	S-Kurven-Konzept: Potentialvergleich alte und neue Technologie (in Anlehnung an Gerpott 2005, S. 118)	24
Abb. 12:	Die Branchenattraktivität - 5 bestimmende Faktoren (in Anlehnung an Dillerup/Stoi 2008, S. 190f.).....	44
Abb. 13:	Parameter des Benchmarkings (in Anlehnung an Böhnert 1999, S. 73ff.).....	47
Abb. 14:	Stärken-Schwächen-Profil in Anlehnung an PIMS (in Anlehnung an Macharzina/Wolf 2008, S. 304f.)	50
Abb. 15:	Verlauf alternativer Szenarien (in Anlehnung an Simon/von der Gathen 2002, S.81)	53
Abb. 16:	SWOT-Matrix (in Anlehnung an Bruhn 2009a, S. 43f.).....	54
Abb. 17:	Unausbalancierte Altersstruktur vs. ausbalancierte Altersstruktur im BCG Portfolio (in Anlehnung an Hollensen 2007, S. 429).....	60

Tabellenverzeichnis

Tab.1:	Lebenszyklusmodelle (in Anlehnung an Fischer 2001, S. 14ff.).....	20
Tab.2:	Merkmale und Strategien im MLZ (in Anlehnung an Kotler et al. 2007a, S.1033ff.; Hungenberg 2008, S. 120ff.; Grant/Nippa 2006, S. 389; Becker 2006, S. 743ff.)	28
Tab.3:	Strategische Verhaltensweisen und Merkmale des PLZ (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2009, S. 440; Gilligan/Wilson 2009, S. 512; Kotler et al. 2007a, S. 1031)	34
Tab.4:	Kundenmerkmale und Kundenmanagement im Kundenbeziehungszyklus (in Anlehnung an Bruhn 2009b, S. 62).....	37
Tab.5:	Analyse der globalen Umwelt (in Anlehnung an Becker 2006, S. 92ff.; Pepels 2009, S. 1406).....	39
Tab.6:	Analyse der Abnehmer-/Kundengruppen im relevanten Markt / Marktsegmenten (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2009, S. 459ff.; Kotler et al. 2007a, S. 1089; Becker 2006, S. 93)	40
Tab.7:	Determinanten der allgemeinen Marktcharakteristik (in Anlehnung an Becker 2006, S. 93; Homburg/Krohmer 2009, S. 460; Macharzina/Wolf 2008, S. 367)	40
Tab.8:	Strategisch relevante Ressourcen (in Anlehnung an Barney 2007, S. 133ff.).....	48
Tab.9:	VRIO- Bezugsrahmen (in Anlehnung an Barney 2007, S. 138ff.)	49
Tab.10:	Erfolgsfaktoren in der kunden- und produktbezogenen Stärken-Schwächen-Analyse (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2009, S. 473ff.; Aumayr 2009, S. 255f.; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 217ff.)	51
Tab.11:	Bezugsobjekte der Analysemethoden und deren Implikationen (in Anlehnung an Bea/Haas 2005, S. 131; Welge/AI-Laham 2008, S. 480; Backhaus/Voeth 2010, S. 127; Hungenberg 2008, S. 98, 465; Gerpott 2005, S. 113ff., 163)	55
Tab.12:	Mögliche Abgrenzungskriterien einer SGF und SGE (in Anlehnung an Welge/AI-Laham 2008, S. 461ff.; Hungenberg 2008, S. 462ff.).....	57
Tab.13:	Anwendungen des Lebenszyklusansatzes (Eigene Darstellung)	59
Tab.14:	Entwicklung der Branchenstruktur im MLZ (in Anlehnung an Müller-Stevens/Lechner 2005, S. 146)	63
Tab.15:	Anwendungsfelder: MBV, PIMS, RBV, Erfahrungskurve, Szenario-Technik (Eigene Darstellung).....	66
Tab.16:	Umwelt- und Unternehmensanalysen als Voraussetzung der SWOT- und Portfolioanalyse (Eigene Darstellung).....	74
Tab.17:	Methodenvergleich (Eigene Darstellung).....	77

Abkürzungsverzeichnis

A.D.L.	Arthur D. Little
bspw.	beispielsweise
CBV	Competence-Based-View
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deckungsbeitrag
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
KBZ	Kundenbeziehungszyklus
KLZ	Kundenlebenszyklus
MBV	Market-Based-View
MLZ	Marktlebenszyklus
NLZ	Nachfragelebenszyklus
OLZ	Organisations-Lebenszyklus
PLZ	Produktlebenszyklus
RBV	Resource-Based-View
TLZ	Technologie-Leistungszyklus-Konzept
TF	Technologiefeld
TPA	Technologie-Portfolio-Ansatz
TP	Technologie-Portfolio
u.a.	unter anderem
z.T.	zum Teil

1. Einleitung

1.1. Untersuchungsziel

Die hier vorgestellten **Lebenszyklusansätze** und **Portfoliomodelle** sowie die **SWOT-Systematik** dienen dazu, die strategischen Stoßrichtungen eines Unternehmens festzulegen. Hierzu besteht die Notwendigkeit, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens festzustellen sowie die Chancen und Gefahren der Wettbewerbsumwelt zu identifizieren. Diese Aspekte gelten als zentraler Ansatzpunkt zur Konzipierung von Marketingstrategien auf der nachgelagerten operativen Ebene.

Die Aussagefähigkeit der Methoden hängt dabei von einer Vielzahl weiterer Analyseverfahren ab wie bspw. die Szenario-Technik, das 5-Kräfte-Modell oder das Benchmarking. Des Weiteren kommt den Strategieforschungsansätzen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen eine größere Bedeutung zu wie bspw. dem Market-Based-View. Hierzu sollen bedeutende Implikationen aus der Literatur vorgestellt werden.

Zu den individuellen strategischen Fragestellungen in Unternehmen gilt es die richtige Methode auszuwählen, um letztendlich Strategien formulieren und implementieren zu können, die eine adäquate Positionierung im Wettbewerbsumfeld ermöglicht. Diesbezüglich werden in diesem Buch die Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die Vorzüge und Schwachstellen sowie komplementäre Aspekte der drei genannten Methoden als auch deren Implikationen herausgearbeitet. Ein Kriterienkatalog dient schließlich der Illustration der gewonnenen Erkenntnisse.

1.2. Vorgehensweise

Um einen Vergleich durchführen zu können, werden im zweiten Abschnitt jeweils die grundlegenden Gesichtspunkte des Lebenszyklus- und Portfolio-Ansatzes dargelegt. Anschließend erfolgt die Darstellung verschiedener Varianten. Beim SWOT- Ansatz richtet sich das Augenmerk auf die Darstellung der zugrunde liegenden Methoden, die zur Umwelt- und Unternehmensanalyse zum Einsatz kommen. Der allgemeinen Darstellung folgt eine Diskussion, die die wichtigsten Grundgedanken der Analysemethoden sowie deren Defizite konfrontierend beleuchtet. Dabei sollen sich zu den Methoden Überschneidungen und Unterschiede, aber auch komplementäre Aspekte herauskristallisieren. Dies können bspw. gemeinsame Ziele, Vorgehensweisen, Voraussetzungen und Eigenschaften betreffen.

2. Darstellung der Managementmethoden

Da den nachstehenden Ansätzen insbesondere die folgenden Bezugsgrößen gemein sind, sollen sie hier definiert werden: Unter einem *relevanten Markt* sind alle Austauschbeziehungen zwischen Produkten in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Sicht zu verstehen, die für die Kauf- und Verkaufsentscheidungen von Relevanz sind (vgl. Backhaus 2010, S. 126). Eine *SGF* stellt einen (Teil-) Markt dar, auf dem ein Unternehmen tätig ist. Die Abgrenzung einer *Branche* erfolgt in Analogie zum relevanten Markt (vgl. Hungenberg 2008, S.98; 462).

2.1. Portfoliosysteme

Der Ausdruck Portfolio geht aus dem französischen Begriff „Portefeuille“ hervor und richtet sich hierbei auf die Gesamtheit der betrachteten Bezugsobjekte innerhalb einer zweidimensionalen Matrix (vgl. Harland 2009, S.104). Zur integrierten Steuerung des Unternehmens unterliegen die im Laufe der Zeit entwickelten Portfoliosysteme den folgenden Anforderungen: eine durchgeführte Segmentierung z.B. nach strategischen Technologie- oder Geschäftsfeldern; die Definition eines Erfolgskriteriums als Bewertungsgrundlage wie z.B. den Cash Flow; die Konzipierung eines Kausalmodells wie z.B. die Darstellung des Zusammenhangs zwischen den normativen Hypothesen des Lebenszyklus- sowie Erfahrungskurven-Konzepts mit den Schlüsselfaktoren des rel. Marktanteils und des Marktwachstums (vgl. Packmohr 2009, S.66). Die Segmentierung dient hierbei der Schaffung eines Bezugspunktes zur Strategiezuordnung (vgl. Bea/Haas 2005, S.144f.).

Amberg führte eine systematische Einteilung verschiedener Portfolioansätze nach Market-, Resource- und Value- based Aspekten durch (vgl. Amberg 2007, S.43). Die Portfolio-Modelle können sich demnach auf verschiedene Unternehmensbereiche und Objekte, sowie im internationalen Marketing auch auf Ländermärkte richten. Aus der Sicht eines Konzerns können ganze Unternehmen oder Beteiligungen betrachtet werden, auf Unternehmensebene bspw. Technologiefelder, SGF's, Ressourcen- bzw. Kompetenzbündel und Kundengruppen. Auf der operativen Ebene kommen als Objekte Marktsegmente, Produkte, Dienstleistungen, Projekte und Technologien in Frage. Schließlich stellen Marken und Patente Objekte auf der Ebene des geistigen Eigentums dar (vgl. Harland 2009, S.105; Homburg/Krohmer 2008, S.1156; Welge/Al-Laham 2008, S.494).

Der **Nutzen der Portfolioanalyse** liegt im Folgenden: Zur Komplexitätsreduktion verdichtet das Portfoliosystem zunächst eine Vielzahl von Informationen und bildet sie auf zwei Dimensionen ab. Aus der Analyse heraus können in Abhängigkeit von der

Objektpositionierung Normstrategien zugeordnet werden. Das strategische Gesamtbild ermöglicht es, ein ausbalanciertes oder nach anderen Aspekten aufgeteiltes Portfolio anzustreben. Darüber hinaus zeigen sich Positionierungslücken und Synergiepotentiale auf. Ersteres kann mit einer Erweiterung und Letzteres mit einer Reduzierung des Portfolios einhergehen. Die Analyse kann zudem das Ziel haben, Schwerpunkte zu setzen i.S. einer Risikoerhöhung bzw. –reduzierung (vgl. Harland 2009, S.104ff.). Schließlich gilt es den Portfoliowert zu maximieren, was eng mit den Investitionsprioritäten und der damit verbundenen Ressourcenallokation verknüpft ist (vgl. Cooper/Scott 1997, S. 45). Neben den zwei Matrixdimensionen kann noch eine dritte einbezogen werden. Die Objekte werden dann in unterschiedlichen Formen und Größen in der Matrix abgetragen, um z.B. mehrere Technologien zu unterscheiden bzw. die Gewichtigkeit der Bezugsobjekte für das Unternehmen zu verdeutlichen (vgl. Harland 2009, S.107).

2.1.1. Marktorientierte Ansätze auf Ebene des Gesamtunternehmens

Gegenstand marktorientierter Portfolioanalysen ist die Bildung von Strategiealternativen, welche geschäftsfeldübergreifend Bezug zum Gesamtunternehmen herstellen. Die verwendeten Erfolgsfaktoren wie z.B. die Wettbewerbsposition spiegeln die Anforderungen des Marktes wider. Die folgenden Abschnitte richten sich hierbei insbesondere auf das Portfolioobjekt der SGF. Ausgehend von einem Ist-Portfolio ebnet die Portfolioanalyse den Weg zu einem Zielportfolio (vgl. Bea/Haas 2005, S.136ff.). Das **Zielportfolio** sollte dabei folgende Aspekte implizieren: Es gilt das Kriterium der Ausgewogenheit zu erfüllen, mittelbindende und mittelfreisetzende SGF's sollten sich folglich gegeneinander aufwiegen. Es gilt zudem z.B. durch die Akquisition innovativer SGF's die zugrunde liegenden Risiken der SGF's auszugleichen. Dies kann mit einer systematischen Identifizierung und Besetzung von Positionierungslücken einhergehen, um z.B. Marktnischen auszunutzen. Es gilt ferner eine adäquate Positionierung der SGF's anzustreben, die es ermöglicht das Erfolgspotential optimal auszunutzen.

Die Veränderung eines Portfolios – hin zu einem Zielportfolio – resultiert folglich aus den Ressourcen- bzw. Mittelzuteilungen aber auch aus der Akquisition neuer SGF's bzw. der Abstoßung unattraktiv gewordener SGF's (vgl. Welge/Al-Laham 2008, S.473). Um eine Neupositionierung herbeizuführen, werden strategische Stoß- bzw. Entwicklungsrichtungen den Portfolio-Objekten zugeordnet, die häufig mit sog. Normstrategien einhergehen. Diese teilen die Ressourcen zu, indem sie Handlungsempfehlungen für Neu- oder Desinvestitionen abgeben. Dies zielt