

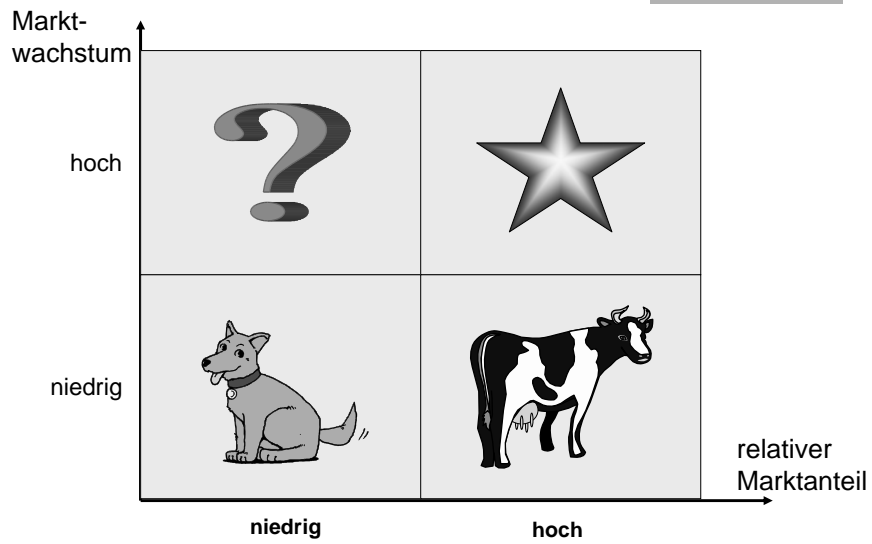
Portfolio- Analyse

Grundlagen der klassischen Portfolio-Analyse



- **Bezugsgröße: strategische Geschäftseinheiten**
⇒ Einsatz primär für diversifizierte Unternehmen sinnvoll
- **Basis: Umwelt- und Unternehmensanalyse**
- **Grundgedanke: Ermittlung der Einflussfaktoren auf Erfolgsgrößen**
(z.B. Cash-Flow, ROI) und Verdichtung zu zwei Einflussgrößen
- **Gegenüberstellung eines Ist- und eines Soll(Ziel)-Portfolios**
- **Ziel: Geschäftsfeldübergreifender Ausgleich der Ergebnis-, Cash-
Flow- und Risikostruktur eines Unternehmens**
- **Entwicklung zahlreicher Portfolio-Varianten in Abhängigkeit von der
Operationalisierung der beiden Dimensionen**

Marktwachstums-/ Marktanteils-Portfolio



Dr. Claudia Höck

3

Branchenattraktivitäts-/ Geschäftsfeldstärken-Portfolio



Dr. Claudia Höck

4

Ressourcen-/Produkt-Portfolio



- Gemeinsame Berücksichtigung der Risiken des Absatzmarktes und der Risiken des Beschaffungsmarktes:
 - (3x3) - Ressourcenmatrix: Kombination aus Verfügbarkeit und Kostenentwicklung der Ressourcen
 - (3x3) - Produktmatrix: Kombination von Marktattraktivität und Produktlebenszyklus
- Bewertung: SGE ist ungefährdet, wenn die Situation auf der Absatz- und der Beschaffungsseite unkritisch ist
- Forderung: nur ein Teil der SGEen darf erhöhten Beschaffungsrisiken ausgesetzt sein
- Idealfall: Portfolio mit SGEen in attraktiven Märkten mit gesicherten Beschaffungsmöglichkeiten

Dr. Claudia Höck

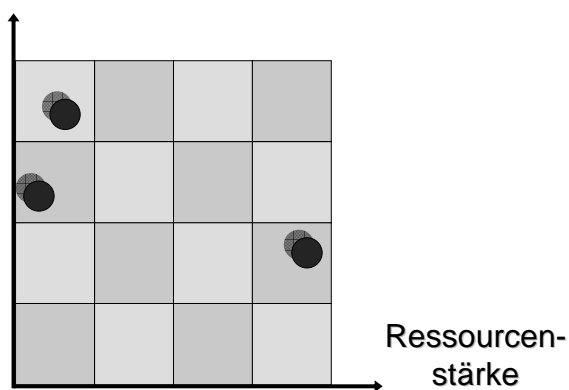
5

Technologie-Portfolio



Technologie-
attraktivität

- Weiterentwicklungspotenzial
- Anwendungsbreite
- Kompatibilität

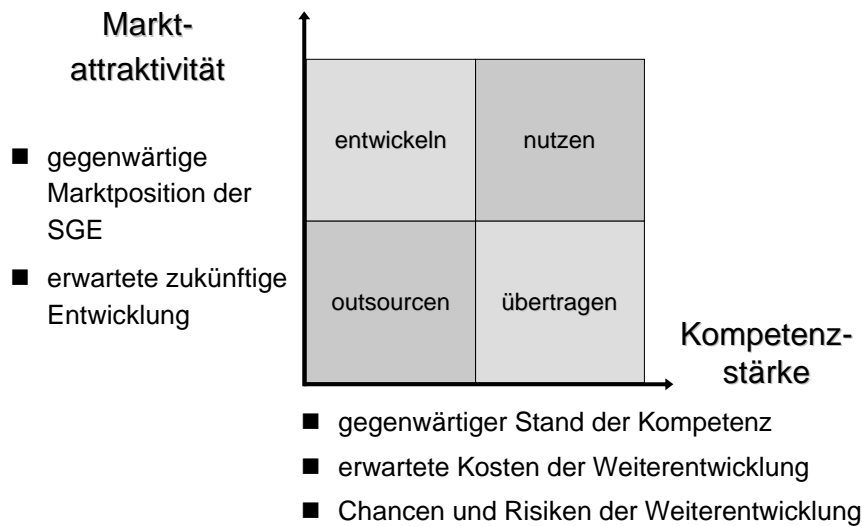


- technisch-qualitativer Beherrschungsgrad
- Potenziale
- (Re-)Aktionsgeschwindigkeit

Dr. Claudia Höck

6

Kompetenzorientierte Portfolios



Dr. Claudia Höck

7

Wertorientierte Portfolio-Planung



- Allokation der Ressourcen (z.B. Finanzmittel) in Abhängigkeit vom Unternehmenswert
- Ansätze:
 - Profitabilitäts-/Wachstums-Portfolio (4-Felder-Matrix): Umsatzwachstum und Rentabilität als wesentliche Treiber des Unternehmenswertes
 - Economic Value Added-/Free Cash-Flow-Portfolio (4-Felder Matrix): Berücksichtigung von Werterzeugung (bzw. –vernichtung) und Liquidität
- Empfehlung zur Investition, wenn mindestens die Kapitalkosten gedeckt sind
- Ausnahmen: hohe strategische Bedeutung einer SGE (Synergieeffekte, Systemlösungen), hohe Austrittskosten, vorübergehende Situationen

Dr. Claudia Höck

8

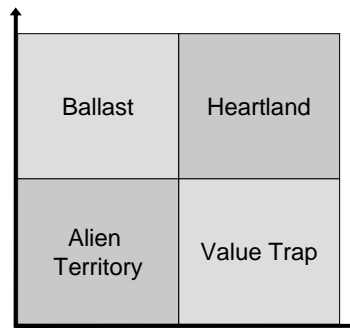
Parenting-Fit-Portfolio



- Ansatz: Prüfung, ob der Wert einer SGE für ein anderes Unternehmen (parent) größer als für das eigene Unternehmen wäre

- Portfolio:

Fit
between parenting
characteristics
and business
characteristics



Fit
between parenting opportunities
and value creation insights

Bewertung: Vorteile



- Anschaulichkeit und Einfachheit der Handhabung ⇒ Einsatz als Kommunikationsinstrument gegenüber (potenziellen) Investoren
- Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Faktoren möglich
- Verdichtung der Einflussfaktoren auf die zwei wesentlichen Größen
- Unterstützung bei der Auswahl und Priorisierung von Geschäftsfeldern
- Ableitung von idealtypischen Normstrategien

Bewertung: Nachteile



- z.T. schwierige Abgrenzung der SGE_n
- Auswahl der Einflussfaktoren theoretisch und empirisch angreifbar
- Festlegung der Grenzwerte nicht immer eindeutig
- z.T. nur subjektive Einschätzungen der Ausprägungen der Dimensionen
- zu starke Vereinfachung der Strategieformulierung
- absatzmarktorientierte Ansätze vernachlässigen Unternehmenswert und Ressourcen/Kompetenzen (Quersubventionierung schwacher SGE_n)
- Begründung durch theoretische Konzepte führt zu Transfer der verfahrensspezifischen Nachteile