

DHI

Arbeitsblätter zur Portfolio-Analyse

Gliederung

1. Bestimmung der GeschäftsfelderArbeitsblatt 1

2. Analyse der Marktattraktivität
 3. Marktmacht der AbnehmerArbeitsblatt 2
 4. Abhängigkeit von den LieferantenArbeitsblatt 3
 5. Wettbewerbsintensität innerhalb des MarktesArbeitsblatt 4
 6. Wettbewerbsverschärfung durch ErsatzprodukteArbeitsblatt 5
 7. Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter.....Arbeitsblatt 6

3. Analyse der Wettbewerbsposition
 4. Bestimmung der wichtigsten KonkurrentenArbeitsblatt 7
 5. Produktqualität.....Arbeitsblatt 8
 6. ServicequalitätArbeitsblatt 9
 7. InnovationskraftArbeitsblatt 10
 8. ProduktivitätArbeitsblatt 11
 9. Flexibilität.....Arbeitsblatt 12

4. Portfolio-Matrix
 5. Zusammenfassung der ErgebnisseArbeitsblatt 13
 6. Graphische DarstellungArbeitsblatt 14

5. Auswahl der GeschäftsfeldstrategienArbeitsblatt 15

Arbeitsblatt 1:
Bestimmung der Geschäftsfelder Ihres Unternehmens

1. Tragen Sie in die Spalten Ihre verschiedenen Produktgruppen ein.
2. Tragen Sie in die Zeilen Ihre Kundengruppen ein.
3. Kreuzen Sie diejenigen Zellen an, in denen Sie tätig sind.
4. Fassen Sie die Betätigungsbereiche entsprechend der Situation Ihres Betriebes zu strategischen Geschäftsfeldern zusammen. Kreisen Sie dazu alle Kreuze ein, die zu einem Geschäftsfeld gehören.
5. Wählen Sie für die einzelnen Geschäftsfelder passende Bezeichnungen und notieren Sie diese in die Übersicht am Seitenende.
6. Fügen Sie die Buchstaben der enthaltenen Produktgruppen sowie die Ziffern der Kundengruppen in die beiden letzten Spalten ein.

Meine Tätigkeitsbereiche sind:

<i>Produktgruppen</i> <i>Kundengruppen</i>	A:	B:	C:	D:	E:
I:					
II:					
III:					
IV:					
V:					

Daraus ergeben sich folgende strategische Geschäftsfelder:

	<i>Bezeichnung</i>	<i>Produktgr.</i>	<i>Kundengr.</i>
Geschäftsfeld 1:			
Geschäftsfeld 2:			
Geschäftsfeld 3:			
Geschäftsfeld 4:			
Geschäftsfeld 5:			
Geschäftsfeld 6:			
Geschäftsfeld 7:			

Arbeitsblatt 2: Marktmacht der Abnehmer
--

1. Tragen Sie die Bezeichnungen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für das Ausmaß der **Marktmacht der Abnehmer** in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an. Die „1“ steht für große, die „5“ für geringe Macht.

Die Marktmacht der Kunden ist umso größer,

- je weniger Abnehmer für den Großteil des Umsatzes verantwortlich sind,
- je größer die Marktübersicht der Kunden ist,
- je leichter der Wechsel zu einem Konkurrenten ist,
- je geringer die Unterschiede zu den Produkten der Konkurrenz sind,
- je größer die Fähigkeit der Kunden ist, die Leistungen selbst zu erbringen

<i>Geschäftsfeld</i>	Marktmacht der Abnehmer	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach
2:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach
3:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach
4:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach
5:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach
6:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach
7:		① ② ③ ④ ⑤ stark schwach

Arbeitsblatt 3:
Abhängigkeit von den Lieferanten

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für das Ausmaß der **Abhängigkeit von den Lieferanten** in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an. Die „1“ steht für große, die „5“ für geringe Abhängigkeit.

Die Abhängigkeit von den Lieferanten ist umso größer,
 je weniger Lieferanten für Sie in Frage kommen,
 je kleiner die Bedeutung Ihres Auftragsvolumens für die Lieferanten ist,
 je höher Ihre Umstellungskosten beim Wechsel auf andere Lieferanten sind,
 je größer die Bedeutung der Lieferanten für die Qualität Ihrer Produkte bzw. Leistungen ist,
 je schwieriger für Sie die Umstellung auf andere Einsatzgüter ist.

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Abhängigkeit von den Lieferanten</i>	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
2:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
3:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
4:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
5:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
6:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
7:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering

Arbeitsblatt 4:

Wettbewerbsintensität innerhalb des Marktes

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für das Ausmaß der **Wettbewerbsintensität innerhalb des Marktes**, auf den sich das jeweilige Geschäftsfeld bezieht. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an. Die „1“ steht für große, die „5“ für geringe Wettbewerbsintensität.

Die Wettbewerbsintensität innerhalb eines Marktes ist umso größer,

je geringer das Marktwachstum ist,

je geringer die Produktunterschiede sind,

je kleiner der Markt bei gleicher Zahl der Wettbewerber ist.

je höher die Austrittsbarrieren sind, d.h. die Faktoren, die einen Wettbewerber daran hindern, sich von einem Markt zurückzuziehen (z.B. Branchenverbundenheit, Stolz sowie getätigte Investitionen, die nur innerhalb dieses Geschäftsfeldes genutzt werden können),

je länger die Produkte aus diesem Geschäftsfeld bereits auf dem Markt sind (die Produkte befinden sich in einer späten Phase des Produktlebenszyklus, vgl. dazu den **Anhang**),

je größer der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten ist.

Geschäftsfeld	Wettbewerbsintensität innerhalb des Marktes	
	Argumente	Bewertung
1:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
2:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
3:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
4:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
5:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
6:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
7:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering

Arbeitsblatt 5:

Wettbewerbsverschärfung durch Ersatzprodukte

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für das Ausmaß der **Bedrohung durch Ersatzprodukte** in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an. Die „1“ steht für große, die „5“ für geringe Bedrohung.

Die Wettbewerbsverschärfung durch Ersatzprodukte ist umso größer,

je größer die Bereitschaft der Abnehmer ist, auf Ersatzprodukte umzusteigen,

je günstiger das Preis-Leistungs-Verhältnis der Ersatzprodukte ist,

je leichter die Abnehmer auf Ersatzprodukte übergehen können,

je mehr verschiedene Ersatzprodukte in Frage kommen.

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Wettbewerbsverschärfung durch Ersatzprodukte</i>	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
2:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
3:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
4:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
5:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
6:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
7:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering

Arbeitsblatt 6:

Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für das Ausmaß der **Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter** in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an. Die „1“ steht für große, die „5“ für geringe Bedrohung.

Die Erwartung einer Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter wird bestimmt durch die Höhe der Markteintrittsbarrieren. Es handelt sich dabei um Faktoren, die den Marktzugang für neue Wettbewerber erschweren bzw. unmöglich machen. Die Gefahr einer Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter ist umso größer,

je geringer die Treue Ihrer Kunden ist,

je niedriger die für den Markteintritt notwendigen Investitionen sind,

je leichter die Produkte nachgemacht werden können,

je geringer die Kostenvorteile der bisherigen Wettbewerber sind,

je weniger staatliche Regulierungen (z.B. Zugangsbeschränkungen, Patentrechte) existieren,

je leichter der Zugang zu Vertriebskanälen ist.

<i>Geschäftsfeld</i>	Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
2:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
3:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
4:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
5:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
6:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering
7:		① ② ③ ④ ⑤ groß gering

Arbeitsblatt 7:

Bestimmung der wichtigsten Konkurrenten

1. Tragen Sie die Bezeichnungen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Überlegen Sie sich, welche Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern in direkter Konkurrenz zu Ihrem Betrieb stehen, d.h. welche Unternehmen Ihnen Ihre Kunden abwerben können und umgekehrt.
3. Tragen Sie die drei wichtigsten Konkurrenten jeweils in die zweite Spalte ein. Den bedeutendsten Konkurrenten schreiben Sie dabei in die Zeile a).

Geschäftsfeld	Wichtigste Konkurrenten
1:	a)
	b)
	c)
2:	a)
	b)
	c)
3:	a)
	b)
	c)
4:	a)
	b)
	c)
5:	a)
	b)
	c)
6:	a)
	b)
	c)
7:	a)
	b)
	c)

Arbeitsblatt 8:
Produktqualität

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für die **Produktqualität** in Ihren Geschäftsfeldern im Vergleich zu den jeweiligen Konkurrenten, die Sie im Arbeitsblatt 7 bestimmt haben. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an.

Die Beurteilung Ihres Unternehmens sollte umso höher ausfallen,

- je höher die Qualität Ihrer Einsatzgüter im Vergleich zu der Ihrer Konkurrenten ist,
- je mehr Auszeichnungen/Gütesiegel Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihren Konkurrenten erhalten hat,
- je geringer die Anzahl der Kundenreklamationen im Vergleich zu den Konkurrenten ist,
- je höher die fachtechnische Ausbildung Ihrer Mitarbeiter im Vergleich zu Ihren Konkurrenten ist.

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Produktqualität</i>	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
2:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
3:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
4:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
5:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
6:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
7:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz

Arbeitsblatt 9:
Servicequalität

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für die **Servicequalität** in Ihren Geschäftsfeldern im Vergleich zu den jeweiligen Konkurrenten, die Sie im Arbeitsblatt 7 bestimmt haben. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an.

Die Beurteilung Ihres Unternehmens sollte umso höher ausfallen,

- je besser die Qualität der Beratung im Vergleich zu der Ihrer Konkurrenten ist,
- je freundlicher Ihre Mitarbeiter im Vergleich zu denjenigen der Konkurrenz sind,
- je mehr Sie und Ihre Mitarbeiter (im Vergleich zu den Konkurrenten) die Kunden bei deren Planung und Ausarbeitung ihrer Vorhaben unterstützen,
- je besser Ihre Kundenbetreuung nach dem Geschäftsabschluss im Vergleich zu der Ihrer Konkurrenten ist (After-Sales-Service).

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Servicequalität</i>	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
2:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
3:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
4:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
5:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
6:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
7:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz

Arbeitsblatt 10:
Innovationskraft

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für die Innovationskraft in Ihren Geschäftsfeldern im Vergleich zu den jeweiligen Konkurrenten, die Sie im Arbeitsblatt 7 bestimmt haben. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an.

Die Beurteilung Ihres Unternehmens sollte umso höher ausfallen,

- je mehr eigene Produktideen Sie im Vergleich zu Ihren Konkurrenten haben,
- je mehr Produktideen Ihre Mitarbeiter haben, im Vergleich zu denjenigen Ihrer Konkurrenten,
- je mehr Produktideen Sie (im Vergleich zu Ihren Konkurrenten) von Ihren Lieferanten erhalten,
- je mehr Produktideen Sie (im Vergleich zu Ihren Konkurrenten) auf Fortbildungsveranstaltungen erhalten,
- je besser Ihr Unternehmen diese Produktideen in die Praxis umsetzen kann.

<i>Geschäftsfeld</i>	Produktneuheiten <i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
2:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
3:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
4:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
5:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
6:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
7:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz

Arbeitsblatt 11:

Produktivität

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für die **Produktivität** in Ihren Geschäftsfeldern im Vergleich zu den jeweiligen Konkurrenten, die Sie im Arbeitsblatt 7 bestimmt haben. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an.

Die Beurteilung Ihres Unternehmens sollte umso höher ausfallen,

- je niedriger die Preise der Einsatzgüter im Vergleich zu denjenigen Ihrer Konkurrenten sind,
- je geringer die Lagerbestände im Vergleich zu den Konkurrenten sind,
- je höher der Automatisierungsgrad im Vergleich zu den Konkurrenten ist,
- je weniger unproduktive Zeiten Ihre Maschinen und Mitarbeiter im Vergleich zu den Konkurrenten haben,
- je besser (schneller und fehlerfreier) Ihre Mitarbeiter im Vergleich zu denjenigen Ihrer Konkurrenten arbeiten.

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Produktivität</i>	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
2:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
3:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
4:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
5:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
6:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
7:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz

Arbeitsblatt 12:

Flexibilität

1. Tragen Sie die Namen Ihrer Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Sammeln Sie Argumente für die Flexibilität in Ihren Geschäftsfeldern im Vergleich zu den jeweiligen Konkurrenten, die Sie im Arbeitsblatt 7 bestimmt haben. Beachten Sie dabei u.a. die nachstehenden Kriterien.
3. Bewerten Sie die Situation jedes Geschäftsfeldes entsprechend den gesammelten Argumenten auf einer 5-stufigen Skala. Kreuzen Sie in der letzten Spalte die passende Bewertungsziffer an.

Die Beurteilung Ihres Unternehmens sollte umso höher ausfallen,

- je größer Ihre Bereitschaft im Vergleich zu den Konkurrenten ist, auf Kundenwünsche einzugehen,
- je größer das Know-how zur Erfüllung von Kundenwünschen in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu den Konkurrenten ist,
- je größer Ihre personelle Kapazität zur Erfüllung von Kundenwünschen im Vergleich zu Ihren Konkurrenten ist,
- je besser Ihre maschinelle Ausstattung zur Erfüllung von Kundenwünschen im Vergleich zu Ihren Konkurrenten ist.

<i>Geschäftsfeld</i>	Flexibilität	
	<i>Argumente</i>	<i>Bewertung</i>
1:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
2:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
3:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
4:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
5:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
6:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz
7:		① ② ③ ④ ⑤ schlechter besser als die Konkurrenz

Arbeitsblatt 13:

Ermittlung von Marktattraktivität und Wettbewerbsposition

1. Tragen Sie in die erste Spalte die Namen der verschiedenen Geschäftsfelder ein.
2. Übertragen Sie die Werte, die Ihre Beurteilung der einzelnen Einflußgrößen der **Marktattraktivität** (Abb. Nr. 2-6) ergeben hat, in die nachstehende Übersicht.
3. Addieren Sie abschließend die Werte zeilenweise, so daß sie für jedes Geschäftsfeld einen Wert für die Marktattraktivität erhalten.

strategische Geschäftsfelder	Marktmacht der Abnehmer	Abhängigkeit von den Lieferanten	Wettbewerbsintensität innerhalb des Marktes	Wettbewerbsverschärfung durch Ersatzprodukte	Wettbewerbsverschärfung durch neue Anbieter	Marktattraktivität
1:						
2:						
3:						
4:						
5:						
6:						
7:						

1. Tragen Sie nun erneut die Namen der Geschäftsfelder in die erste Spalte ein.
2. Anschließend übertragen Sie die Werte, die Ihre Beurteilung der einzelnen Einflussgrößen der **Wettbewerbsposition** (Abb. Nr. 8-12) ergeben hat, in die nachstehende Übersicht.
3. Abschließend addieren Sie die Werte zeilenweise, so dass sie für jedes Geschäftsfeld einen Wert erhalten.

strategische Geschäftsfelder	Produktqualität	Servicequalität	Innovationskraft	Produktivität	Flexibilität	Wettbewerbsposition
1:						
2:						
3:						
4:						
5:						
6:						
7:						

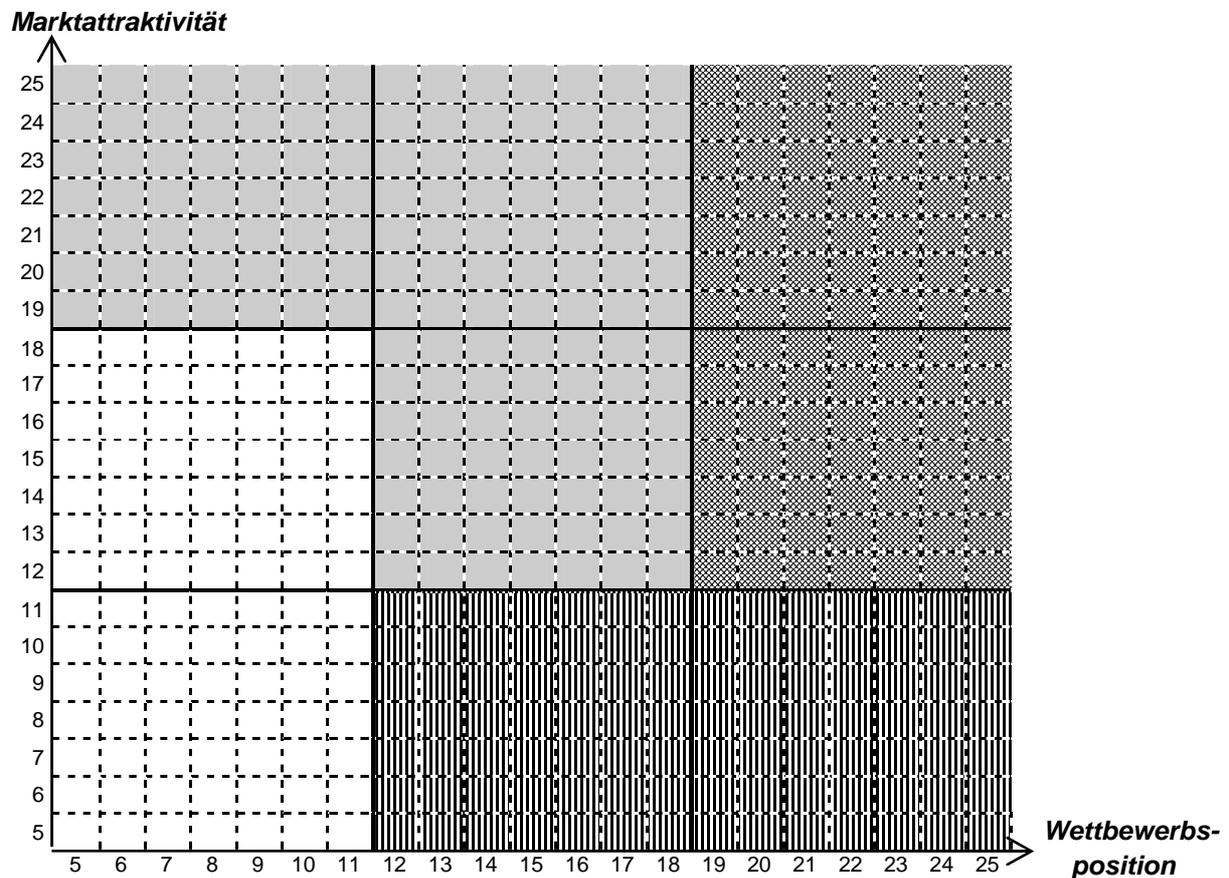
Arbeitsblatt 14:

Zusammenstellung der Geschäftsfelder (Portfolio) des eigenen Unternehmens

Übertragen Sie zuerst Ihre, in Arbeitsblatt 13 ermittelten Werte der Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder in die nachstehende Tabelle.

Strategisches Geschäftsfeld	Marktattraktivität	Wettbewerbsposition
1:		
2:		
3:		
4:		
5:		
6:		
7:		

Anschließend tragen Sie die Nummern Ihrer strategischen Geschäftsfelder in diejenigen Kästchen des folgenden Diagramms, der sogenannten Portfolio-Matrix, die der Situation des betreffenden Geschäftsfeldes entsprechen.



1.1. Auswahl der Geschäftsfeldstrategie (Normstrategien)

Nachdem Sie die Situation Ihrer strategischen Geschäftsfelder gründlich analysiert haben, ist den einzelnen Geschäftsfeldern eine strategische Grundrichtung zuzuordnen. Dabei helfen Ihnen die sogenannten „Normstrategien“. Je nachdem, in welchem Bereich der Portfolio-Matrix ein Geschäftsfeld liegt, weisen Sie einem Geschäftsfeld eine bestimmte strategische Zielsetzung zu. Beispielsweise empfiehlt die Normstrategie für Geschäftsfelder, die im weißen Bereich der Matrix liegen, eine Aufgabe dieses Geschäftsfeldes. Die weitere Zuordnung entnehmen Sie der nachfolgenden Übersicht. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Strategien folgt später in den jeweiligen Abschnitten des 3. Kapitels.

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> | Aufgabe | Diese Geschäftsfelder beziehen sich auf wenig interessante Märkte, auf denen das eigene Unternehmen zudem keine Wettbewerbsvorteile besitzt. Da solche Geschäftsfelder kaum attraktive Gewinne abwerfen werden, bezeichnet man sie auch als „Arme Hunde“. |
|  | Abschöpfung | Diese Geschäftsfelder liegen in Märkten, die zwar wenig interessant sind, auf denen das eigene Unternehmen aber Wettbewerbsvorteile besitzt. In dieser Situation sollten die erzielten Gewinne nicht weiter investiert, sondern „abgeschöpft“ werden. Daher nennt man diese strategischen Geschäftsfelder auch „Melkkühe“. |
|  | Wachstum | Diese Geschäftsfelder bezeichnen Märkte, die sehr attraktiv sind und auf denen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Konkurrenten besitzen. Da in diesen Geschäftsfeldern die Zukunft eines Unternehmens liegt, werden sie als „Stars“ bezeichnet. Die erwirtschafteten Gewinne sollten gezielt in das Wachstum dieser Geschäftsfelder investiert werden. |
| <input type="checkbox"/> | Verbesserung der Wettbewerbsposition | Diese Geschäftsfelder betreffen Märkte, die zwar attraktiv sind, auf denen das eigene Unternehmen aber noch nicht über ausreichende Wettbewerbsvorteile verfügt. Daher empfiehlt sich der gezielte Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Gelingt dies, entwickelt sich das Geschäftsfeld zum „Star“, gelingt es nicht, wird das Geschäftsfeld zum „Armen Hund“. Ein solches Geschäftsfeld wird daher auch „Fragezeichen“ genannt. |
| | Aufbau neuer Tätigkeitsfelder | Diese Strategie ergibt sich nicht aus der Lage eines einzelnen Geschäftsfeldes, sondern aus der Gesamtheit aller SGF. Sie empfiehlt sich besonders dann, wenn Ihre derzeitigen Geschäftsfelder wenig attraktiv sind, d.h. sich links unten in der Portfolio-Matrix befinden. Darüber hinaus kann diese Strategie zur Reduktion von Risiken dienen. Die Schaffung eines zusätzlichen Standbeins reduziert die Abhängigkeit von konjunkturellen und strukturellen Veränderungen auf einzelnen Märkten. Negative Entwicklungen in einzelnen SGF können durch positive in anderen Bereichen ausgeglichen werden. |

Arbeitsblatt 15:

Geschäftsfeldstrategien des eigenen Unternehmens

1. Betrachten Sie die Lage Ihrer Geschäftsfelder und entscheiden Sie sich für eine strategische Grundausrichtung. Orientieren Sie sich bei dieser Festlegung an der oben genannten Zuordnung.
2. Halten Sie die Ergebnisse in der nachstehenden Tabelle fest, indem Sie Geschäftsfelder und ausgewählte Strategie eintragen.
3. Zusätzlich kreuzen Sie an, ob die Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern notwendig ist oder nicht.

<i>Geschäftsfeld</i>	<i>Strategie</i>
1:	
2:	
3:	
4:	
5:	
6:	
7:	
	Aufbau neuer Tätigkeitsfelder ? ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>