

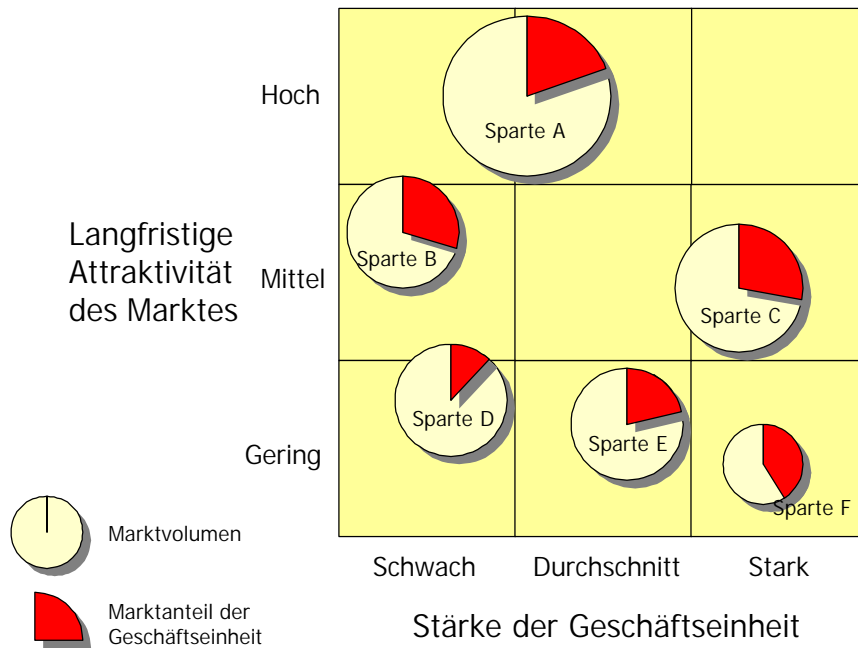
Portfoliomanagement: Die Directional Policy Matrix Marktattraktivitäts – Geschäftsbereichsstärke – Matrix

Das Wirtschaftsleben der vergangenen Jahre und der Gegenwart ist durch eine stetige Umgliederung, Ver- und Entflechtung von Unternehmen gekennzeichnet. Im Rahmen strategischer Neuausrichtungen erwerben oder verkaufen Unternehmen ganze Geschäftsbereiche, Betriebseinheiten oder Beteiligungen. Die Ursachen sind vielfältig.

- In Märkten mit begrenzter Wachstumsdynamik wird eine Erhöhung des Marktanteils häufig durch die Übernahme von Wettbewerbern angestrebt.
- Der Eintritt in neue Märkte wird oft durch Übernahme eines in diesem Markt etablierten Unternehmens vollzogen.
- Viele Konzerne erwerben Anteile an innovativen hochspezialisierten Kleinunternehmen, um Zugang zu neuen Technologien zu erhalten.
- Je nach Wirtschaftslage und vorherrschender Meinung in der Managementliteratur wird eine breite Diversifizierung oder eine Konzentration auf Kernkompetenzen als Grundlage wirtschaftlichen Erfolges angesehen. (Klassisches Beispiel: Der Daimler-Chrysler Konzern auf seinem Weg vom Fahrzeugbauer zum Technologiekonzern weiter zum global agierenden Fahrzeugbauer)
- Wirtschaftliche Entwicklungen zwingen Unternehmen zur Restrukturierung und Ausgliederung unwirtschaftlicher Geschäftsbereiche.

Bei den zur Disposition stehenden Geschäftsbereichen kann es sich sowohl um fest in das Unternehmen eingegliederte Sparten (produkt- oder funktionaler Natur) als auch um Beteiligungsunternehmen handeln. Entscheidungen über Geschäftsbereiche betreffen den Kauf oder Verkauf, aber auch die Allokation von Ressourcen und die strategische Förderung. In jedem Fall muss die Bedeutung der einzelnen Geschäftsbereiche für das Gesamtunternehmen und in Relation zueinander beurteilt werden. Ein Instrument dazu ist die Directional Policy Matrix, auch als Marktattraktivitäts – Geschäftsbereichsstärke – Matrix bezeichnet. Dieses Modell beurteilt Geschäftsbereiche hinsichtlich der langfristigen Attraktivität ihrer Märkte und ihrer Wettbewerbsposition. Des Weiteren werden das relevante Marktvolumen und die jeweiligen Marktanteile der Geschäftsbereiche beachtet.

Die folgende Abbildung steht beispielhaft für verschiedene Sparten eines Konzerns.



Zur Beurteilung der Stärke der Geschäftseinheit und der Attraktivität des Marktes kann eine Reihe von Indikatoren herangezogen werden:

Stärke der Geschäftseinheit in Relation zum Wettbewerb	Langfristige Attraktivität des Marktes
<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Effektivität des Vertriebes • Effektivität des Marketings • F&E-Aktivitäten • Produktions- und Distributionsprozesse • Finanzielle Ressourcen • Kompetentes Management • Wettbewerbsposition in Bezug auf Image, Marken, Breite des Produktprogramms, Qualität, Kundenservice etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktvolumen • Wachstumsrate • Zyklizität des Marktes • Wettbewerbsstruktur und -intensität • Markteintrittsbarrieren • Profitabilität der Branche • Technologische Entwicklungen und mögliche strukturelle Veränderungen • Einfluss neuer Medien • Regulierung / Deregulierung • Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften • Umweltrechtliche Faktoren • Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

Hierbei ist zu beachten, dass diese Indikatoren nicht schematisch abgearbeitet werden sollten. Diese Darstellung gibt Hinweise auf einflussreiche Faktoren, jedoch sind in jedem Fall die für die jeweilige Situation des Unternehmens oder Geschäftsbereichs relevanten Faktoren zu beachten.

Mit den oben genannten Überlegungen lenkt die Directional Policy Matrix die Aufmerksamkeit des Managements speziell auf externe Faktoren, die sich aus den Besonderheiten des Marktumfeldes ergeben, und setzt einzelne Geschäftseinheiten in Relation zu diesen Faktoren. Auf diese Weise können Ansätze zur Entwicklung geeigneter Strategien für einzelne Geschäftsbereiche und das gesamte Portfolio entwickelt werden. Aus der obigen Darstellung ist beispielsweise ersichtlich, dass die Geschäftseinheit mit der stärksten Marktposition und dem größten Marktanteil (Sparte F) in einem langfristig wenig

attraktiven Marktsegment tätig ist. Dagegen weist die Geschäftseinheit in dem attraktivsten und größten Teilmarkt (Sparte A) eine unterdurchschnittliche Marktposition und einen relativ geringen Marktanteil auf. Mögliche Handlungsansätze wären:

- Verstärkung der Marketing-, Vertriebs- und/oder F&E-Aktivitäten in Sparte A
- Übernahme eines Wettbewerbers durch Sparte A
- Ausdehnung der Aktivitäten von Sparte F auf attraktivere Teilmärkte/Produktgruppen
- Verkauf von Sparte D

Zu beachten ist, dass die Aussagefähigkeit dieses Modells und damit die Qualität der auf dieser Basis getroffenen Entscheidungen wesentlich von der Qualität der Informationen über den Markt und die Wettbewerber abhängt. Wirklich zielgerichtete Maßnahmen können nur entwickelt werden, wenn nicht nur die offensichtlichen Stärken oder Schwächen von Wettbewerbern in Relation zur eigenen Geschäftseinheit bekannt sind, sondern auch die zugrundeliegenden Faktoren. Diese liegen häufig in schwer erkennbaren und kopierbaren internen Umständen, wie z.B. einer starken Unternehmenskultur, Synergieeffekten oder Kooperationen mit exzellenten Partnern (Werbeagentur, Distributionsnetz, Co-Branding etc.). Daher sollte die Directional Policy Matrix auf einer detaillierten Wettbewerbsanalyse für alle zu untersuchenden Geschäftseinheiten basieren. Auch hier wird der größte Aussagewert im Zusammenspiel mit anderen Modellen und Untersuchungen erzielt.