

Um ein Problem zu lösen – also um die Lücke zwischen Soll und Ist zu schließen – hat sich in der Praxis eine ganze Reihe von Problemlösungsmethoden etabliert, von denen im Folgenden die aus Beratersicht wichtigsten Ansätze vorgestellt werden sollen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass *„standardisierte Problemlösungsmethoden oder Beratungsprodukte (...) in der Regel nichts anderes als Flussdiagramme des Phasenablaufs eines bestimmten Lösungsvorgehens (sind), das sich in der Praxis über Jahre oder gar Jahrzehnte hinweg als sinnvoll, realisierbar und erfolgreich erwiesen hat“* (Niedereichholz 2008, S. 208).

---

## 2.1 Planungs- und Kreativitätstechniken

Eine wichtige Rolle im Rahmen des Problemlösungsprozesses nehmen **Kreativitätstechniken** ein. Dabei steht die Suche nach alternativen und innovativen Ideen im Vordergrund. Aus dem nahezu unbegrenzten Katalog an Kreativitätstechniken (=Techniken der Ideenfindung) sollen hier lediglich die sechs bekanntesten Techniken, dessen Anwendung vom Berater immer wieder erwartet wird, genannt werden:

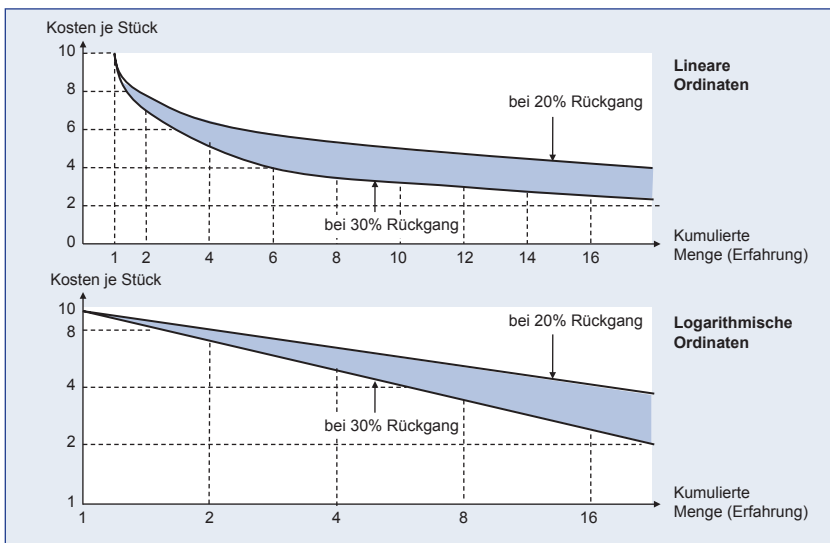
- Brainstorming
- Brainwriting
- Methode 635
- Synektik
- Bionik
- Morphologischer Kasten

## 2.2 Tools zur Strategiewahl

Im nächsten Schritt der strategischen Planung geht es um die Auswahl und Festlegung der richtigen Unternehmensstrategie. Hierzu bieten sich mit den Konzepten der **Erfahrungskurve** und dem **Produktlebenszyklus** zwei Tools zur Wahl der richtigen Markteintritts- (und Marktaustritts-)strategie an. Darauf aufbauend hat die **Portfoliotechnik** mit ihren verschiedenen Ausprägungen und Varianten eine zentrale Bedeutung bei der Bestimmung von Produkt-Markt-Strategien erlangt.

### 2.2.1 Erfahrungskurve

Im Zusammenhang mit der Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie spielen die Erkenntnisse über den so genannten *Erfahrungskurveneffekt* eine wichtige Rolle. Aufgrund von empirischen Untersuchungen hat die Boston Consulting Group festgestellt, dass die auf die Wertschöpfung bezogenen preisbereinigten Stückkosten eines Produkts konstant um 20 bis 30 % zurückgehen, wenn sich im Zeitablauf die kumulierte Produktionsmenge verdoppelt. In Abb. 2.1 ist der Kostenverlauf in Abhängigkeit von der kumulierten Menge einmal bei linearer Skaleneinteilung und



**Abb. 2.1** Kosten-Erfahrungskurve bei linear und logarithmisch eingeteilten Ordinaten

einmal bei logarithmischer Einteilung des Ordinatenkreuzes dargestellt. Besonders deutlich wird das Phänomen der Erfahrungskurve mit *konstanten* Änderungsraten der Kosten bei einem logarithmisch gewählten Ordinatensystem (vgl. Becker 2009, S. 422 f.).

Die Ursache der Stückkostendegression ist vornehmlich auf zwei Faktoren zurückzuführen. Zum einen ist es die **Lernkurve**, die davon ausgeht, dass bei steigendem Produktionsvolumen Lerneffekte in Form von

- geringeren Ausschüssen,
- besserer Koordination der Arbeitsabläufe,
- effizienterer Planung und Kontrolle sowie durch einen
- höheren Ausbildungsgrad der Mitarbeiter

erzielt werden. Zum anderen sind es **Skaleneffekte** (engl. *Economies of Scale*), die davon ausgehen, dass ein Unternehmen bei wachsender Ausbringungsmenge von sinkenden Kosten profitiert (u. a. bei Einkauf und Lagerhaltung). Diese auch als „Gesetz der Massenproduktion“ bekannten *Größendegressionseffekte* besagen, dass mit einer Erhöhung des Inputs eine überproportionale Erhöhung des Outputs realisiert werden kann (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 199).

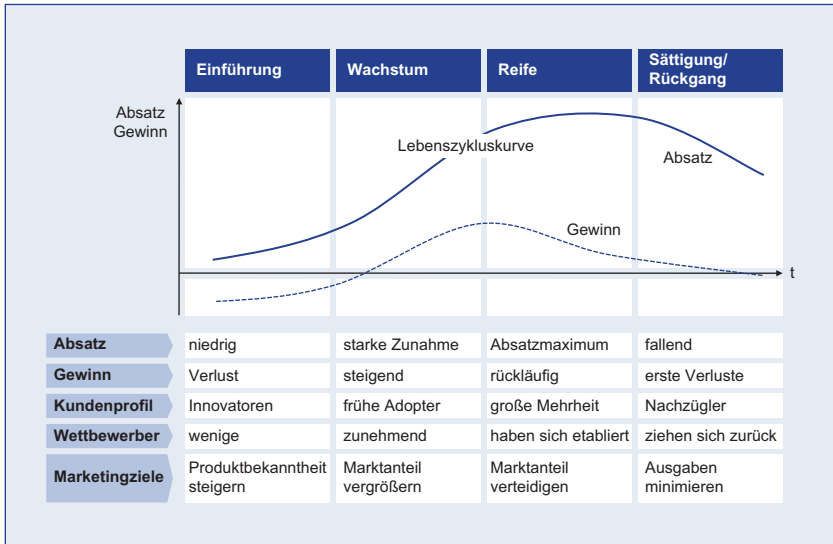
## 2.2.2 Lebenszyklusmodelle

Lebenszyklusmodelle untersuchen und beschreiben die Verbreitung und das wettbewerbsstrategische Potential von Produkten und Dienstleistungen im Zeitablauf. Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass sich ein Produkt (oder eine Dienstleistung) nicht unendlich lang verkaufen lässt, sondern dass es einem Lebenszyklus unterliegt, dessen Länge und Verlauf im Voraus nicht bekannt sind, dessen Existenz aber prinzipiell endlich ist.

Abbildung 2.2 zeigt den idealtypischen Verlauf von Absatz- und Gewinnkurve über die Lebensdauer eines Produkts. Im Rahmen des **Lebenszyklusmodells** können vier Phasen unterschieden werden:

In der **Markteinführungsphase** wächst der Absatz langsam. Gewinne entstehen aufgrund der hohen Einführungskosten noch nicht und die Anzahl der Wettbewerber ist gering. Auch ist das Marktpotenzial noch nicht überschaubar und die Entwicklung der Marktanteile ist nicht vorhersehbar.

Die **Wachstumsphase** ist durch eine starke Zunahme des Absatzes gekennzeichnet. Erste Gewinne werden erzielt und weitere Wettbewerber treten in den Markt ein. In dieser Phase gilt es, den eigenen Marktanteil signifikant zu vergrößern.



**Abb. 2.2** Der Produktlebenszyklus

In der anschließenden **Reifephase** verlangsamt sich das Absatzwachstum. Die Gewinne geraten unter Druck, der Wettbewerb hat sich etabliert. Das Produkt muss durch erhöhte Marketingaufwendungen gegen den Wettbewerb verteidigt werden.

In der **Sättigungsphase** geht der Absatz zurück und die Gewinne brechen ein. Wettbewerber ziehen sich zurück. Das Unternehmen steht vor der Frage, ob das Produkt auslaufen und durch einen Nachfolger ersetzt werden soll, oder ob das Produkt durch weitere Verbesserungen (engl. *Relaunch*) noch einmal reanimiert werden kann.

Nicht jedes Produkt folgt zwangsläufig diesem idealtypischen Verlauf des Lebenszyklusmodells. Einige Produkte verschwinden sehr schnell wieder vom Markt, andere können nach Eintritt in die Sättigungsphase durch Relaunching-Maßnahmen in eine neue Wachstumsphase gebracht werden.

Das Konzept des Produktlebenszyklus lässt sich auf ganze **Produktklassen** (z. B. Fernseher oder Autos), auf eine **Produktkategorie** (z. B. Flachbildschirme oder Sportwagen) oder eben auf einzelne Produkte/Leistungen anwenden. Dabei haben Produktklassen naturgemäß den längsten Lebenszyklus. Darüber hinaus wird das Lebenszykluskonzept auch für ganze **Märkte** bzw. **Branchen** unterstellt.

Da sich in der Regel nicht bestimmen lässt, in welcher Phase des Lebenszyklus sich das Produkt zum aktuellen Zeitpunkt befindet, eignet sich das Modell nur be-

dingt für die Vorhersage von Erfolgsaussichten eines Produkts oder zur Entwicklung einer Marketingstrategie. Dennoch kann die Lebenszyklusanalyse durchaus als Beschreibungsmodell zur Unterstützung marketingstrategischer Entscheidungen herangezogen werden (vgl. Kotler et al. 2011, S. 669).

---

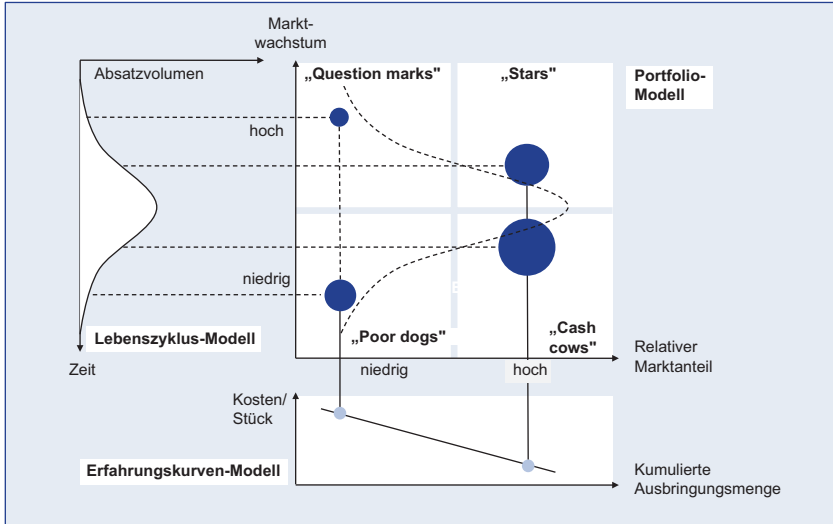
## 2.3 Portfoliotechniken

Mit seinen verschiedenen Varianten hat die **Portfoliotechnik**, die auf den grundlegenden Annahmen des Lebenszykluskonzepts und der Erfahrungskurve beruht, unter den vorliegenden Tools zur Bestimmung von *Produkt-Markt-Strategien* eine zentrale Bedeutung erlangt. Die strategieorientierte Portfoliotechnik wurde ursprünglich zur optimalen Aufteilung des Vermögens auf verschiedene Anlageformen wie Geldvermögen, Wertpapiere und Sachgegenstände zum Zweck der Ertragsmaximierung und Risikominimierung für den Anleger entwickelt. Dieses Grundkonzept wurde dann später zu einer systematischen Analyseform für *Mehrproduktunternehmen* weiterentwickelt. Es setzt eine klare Abgrenzung der Produktlinien mit einer Aufgliederung des Produktspektrums in *strategische Geschäftseinheiten* voraus. Folgende Varianten des *absatzmarktorientierten* Portfolios sollen hier vorgestellt werden:

- **4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group (BCG)** (auch als Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio bezeichnet)
- **9-Felder-Matrix von McKinsey** (auch als Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Portfolio bezeichnet)
- **20-Felder-Matrix von Athur D. Little (ADL)** (auch als Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio bezeichnet).

### 2.3.1 BCG-Matrix (4-Felder-Matrix)

In ihrer einfachsten Form als **4-Felder-Matrix** werden das *Marktwachstum* und der *relative Marktanteil* als Ordinaten sowie deren Unterteilung in „niedrig“ und „hoch“ benutzt, um die Produkte in die Matrix einzuordnen. Die Verbindung zwischen dem Lebenszykluskonzept, der Erfahrungskurve und der Portfolio-Analyse verdeutlicht Abb. 2.3. Somit findet sich der Grundgedanke in der 4-Felder-Matrix wieder, dass für die zeitliche Entwicklung eines Produkts ein *idealtypischer* Lebenszyklus angenommen wird, der sich im Uhrzeigersinn vom linken oberen zum linken unteren Quadranten der Matrix spannt. Je nach Positionierung in der



**Abb. 2.3** Theoretische Grundlagen der Markanteils-Marktwachstums-Matrix

**Markanteils-Marktwachstums-Matrix** ist jedes Produkt einem der vier folgenden Felder zugeordnet:

- **Fragezeichen** (engl. *Question marks*) sind Produkte, die sich in der Einführungsphase befinden. Ihr relativer Marktanteil sowie das Marktwachstum sind gering, die Stückkosten dagegen hoch.
- **Sterne** (engl. *Stars*) sind Produkte, die sich in der Wachstumsphase befinden. Sie verfügen sowohl über einen hohen relativen Marktanteil als auch über ein hohes Marktwachstum. Zudem sind die Stückkosten gering.
- **Melkkühe** (engl. *Cash cows*) befinden sich in der Reifephase des Lebenszyklus. Sie zeichnen sich durch einen hohen relativen Marktanteil und niedrige Stückkosten aus. Allerdings ist das Marktwachstum gering.
- **Arme Hunde** (engl. *Poor dogs*) sind solche Produkte, die bereits länger auf dem Markt sind und sich in der Sättigungsphase befinden. Sie verfügen über einen niedrigen relativen Marktanteil, hohe Stückkosten und nur noch über ein geringes Marktwachstum.

Die Portfolio-Analyse als 4-Felder-Matrix wurde von der Boston Consulting Group vornehmlich zur optimalen Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten (SGEs) eines Unternehmens entwickelt. Für die Verteilung der SGEs in

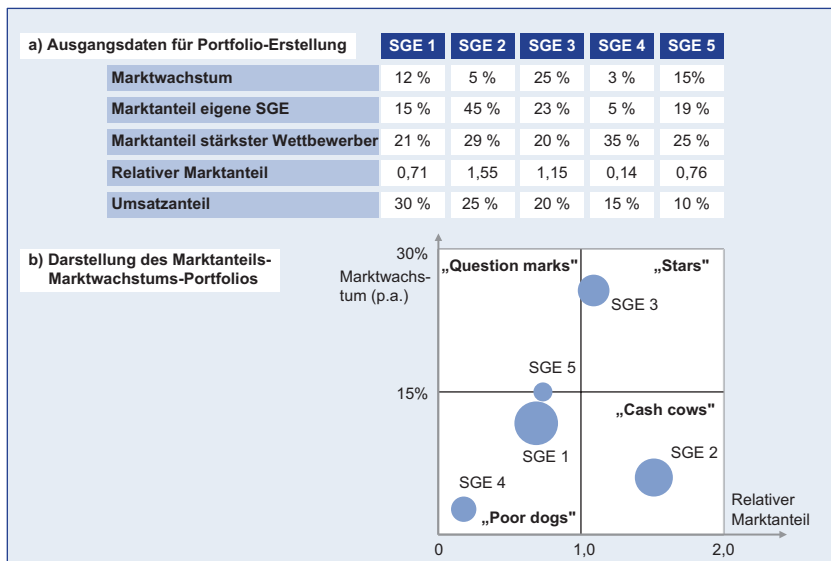
den vier Quadranten werden folgende Parameter herangezogen (vgl. Becker 2009, S. 424 f.):

- **Umsatz** (grafisch verdeutlicht als unterschiedlich große Kreise, die der jeweiligen Umsatzbedeutung der SGE entsprechen)
- **Relativer Marktanteil** (als Marktanteil der eigenen SGE, dividiert durch den Marktanteil des stärksten Wettbewerbers; dabei bedeutet die vertikale Trennlinie 1,0 auf der Abszisse, dass eine SGE, die rechts von dieser Trennlinie positioniert ist, einen relativen Marktanteil  $> 1$  hat und damit Marktführer ist)
- **Zukünftiges Marktwachstum** (wobei sich die horizontale Trennlinie bei verändertem Marktwachstum im Laufe der Zeit auch verschieben kann).

In Abb. 2.4 ist die Ableitung eines Portfolios für ein Beispiel-Unternehmen mit fünf strategischen Geschäftseinheiten auf unterschiedlichen Märkten dargestellt.

Auf der Grundlage dieser Portfolio-Ableitung lassen sich nunmehr Strategieempfehlungen als sogenannte **Normstrategien** unmittelbar ableiten. Die Normstrategien für die 4-Felder-Matrix lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen:

Neue Produkte sollten energisch unterstützt werden, damit sie zu Stars werden. Stars reifen zu Cows. Die von den Cows erwirtschafteten Finanzmittel sollten ge-



**Abb. 2.4** Ableitung eines Portfolios für ein Beispiel-Unternehmen

Normstrategien		Alternative Handlungsempfehlungen	
„Question marks“	„Stars“	„Question marks“	„Stars“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwache Position in einem Wachstumsmarkt</li> <li>• Kann mit genügend Investitionen zum Star werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Position in einem schnell wachsenden Markt</li> <li>• Investieren, da hier die Zukunft liegt, selbst wenn kurzfristig keine Gewinne eintreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Wachstumsmarkt wird bald viele Neueinsteiger haben</li> <li>• Markt verlassen und an einen „gläubigen“ Käufer verkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsender Markt zieht Konkurrenten an</li> <li>• Von den Fehlern der anderen lernen</li> <li>• Aufkaufen der Konkurrenten/Produkte, die den Markt verlassen</li> </ul>
„Poor dogs“	„Cash cows“	„Poor dogs“	„Cash cows“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwache Position in einem stagnierenden Markt</li> <li>• Marktanteile können nur von Konkurrenten kommen – abstoßen!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen lohnen nicht, da Markt kaum wächst</li> <li>• Überschüssiges Geld lieber in Stars investieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trotz Stagnation kann es Potential geben</li> <li>• Gezielt gute Schnäppchen auswählen und vorsichtig attackieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund der guten Ausgangslage sollte das Geschäft revitalisiert werden, anstatt das Geld in hungrige Stars zu investieren</li> </ul>

**Abb. 2.5** Normstrategien und alternative Handlungsempfehlungen für die BCG-Matrix

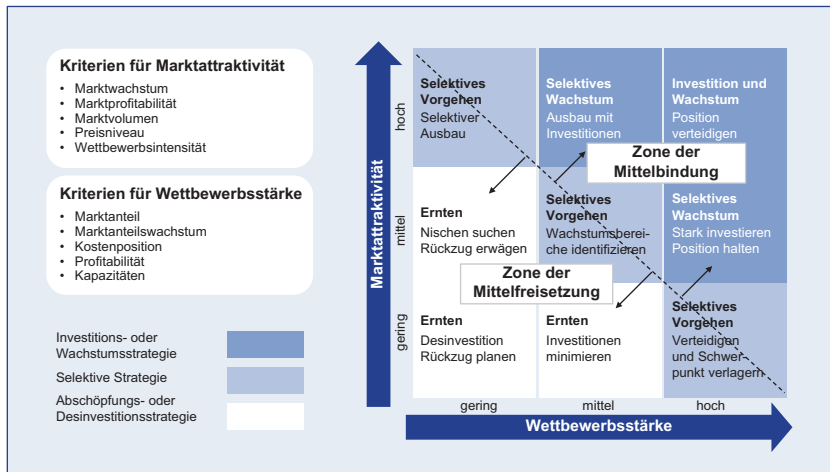
nutzt werden, um aus Question marks Stars zu machen. Die Dogs sind zu eliminieren.

Grundsätzlich basieren diese Normstrategien auf der Idee, ein Portfolio von Geschäftseinheiten durch Zuteilung von Finanzmittelüberschüssen aus erfolgreichen Einheiten an andere, vielversprechende Geschäftseinheiten zu managen. Eine erfrischend andere Sichtweise der klassischen BCG-Matrix ist in Abb. 2.5 der herkömmlichen Normstrategie gegenübergestellt. Die Gegenüberstellung macht deutlich, dass eine sklavische Anwendung und Interpretation der Normstrategie durchaus zu irreführenden strategischen Empfehlungen führen kann (vgl. Andler 2008, S. 208 unter Bezugnahme auf Glass 1996).

Neben der grundsätzlichen **Kritik**, dass die Portfolio-Technik einen idealtypischen Kurvenverlauf des Lebenszyklus quasi als gesetzmäßig unterstellt, richtet sich die Hauptkritik an der Portfolio-Analyse als 4-Felder-Matrix vornehmlich auf die Reduktion aller Einflussfaktoren auf den Marktanteil (als hochverdichtete Größe der Unternehmensbedingungen) und auf das Marktwachstum (als hochverdichtete Größe der Umweltbedingungen). Innovationen, Technologien, Verbundeffekte, Allianzen u. ä. werden nicht berücksichtigt.

### 2.3.2 McKinsey-Matrix (9-Felder-Matrix)

Die kritische Auseinandersetzung mit der 4-Felder-Matrix hat zur Entwicklung weiterer Ausprägungen der Portfolio-Analyse geführt. Besonders hervorzuhe-



**Abb. 2.6** Normstrategien der 9-Felder-Matrix von McKinsey

ben ist die **Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Matrix**, die McKinsey in Zusammenarbeit mit General Electric (GE) entwickelt hat. Um die Komplexität des Analysefeldes stärker zu berücksichtigen, wird die Matrix in neun (statt vier) Felder unterteilt. Zusätzlich stellen die beiden Ordinaten jeweils Aggregate einer durch den Anwender selbst zu bestimmenden Menge quantifizierbarer Variablen dar. So wird die Umweltordinate *Marktwachstum* aus der 4-Felder-Matrix durch ein Faktorenbündel mit der Bezeichnung **Marktattraktivität** ersetzt. Die Marktattraktivität setzt sich aus Faktoren wie Marktwachstum, Marktprofitabilität, Marktvolumen, Preisniveau oder Wettbewerbsintensität zusammen. Die Unternehmensordinate *relativer Marktanteil* aus der 4-Felder-Matrix wird durch das Faktorenbündel **Wettbewerbsstärke** ersetzt. Hierzu zählen Faktoren wie Marktanteil, Marktanteilswachstum, Kosten- bzw. Preisposition, Profitabilität oder Kapazitäten. Das grundsätzliche Problem besteht hierbei allerdings in der Erfassung und vor allem Gewichtung der Faktoren (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 229 f.).

Unter der Voraussetzung, dass die angesprochen Faktoren für jede Geschäftseinheit tatsächlich vorliegen, können mit der 9-Felder-Matrix Normstrategien weitaus differenzierter durchgeführt werden (siehe Abb. 2.6). Die Zone rechts oberhalb der Matrix-Diagonalen legt Wachstums- bzw. Investitionsstrategien (Zone der Mittelbindung) und die Zone links unterhalb der Matrix-Diagonalen legt Abschöpfungs- bzw. Desinvestitionsstrategien (Zone der Mittelfreisetzung) nahe (vgl. Becker 2009, S. 432 f.).

Neben den allgemeinen Kritikpunkten gegenüber Portfolio-Analysen und gegenüber Normstrategien ist es vor allem die **Kritik** an der Komplexität der Analyse und der vorgelagerten Datenbeschaffung, die gegenüber der McKinsey-Matrix vorgebracht werden. Vor allem die Gewichtung der einzelnen Faktoren, aus denen sich die Marktattraktivität und die Wettbewerbsstärke zusammen setzt, ist immer wieder kritisiert worden. Andererseits ist ein Gewichtungsprozess unvermeidbar, wenn der Einschätzung einer strategischen Geschäftseinheit mehrere Bewertungsfaktoren zugrunde gelegt werden sollen (vgl. Fink 2009, S. 221).

### 2.3.3 ADL-Matrix (20-Felder-Matrix)

Ein weiterer Portfolio-Ansatz ist die **Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Matrix**, die in den 1970er Jahren von der Managementberatung Arthur D. Little entwickelt wurde. Der Ansatz greift die Grundidee der BCG- und der McKinsey-Matrix auf, indem zur Einschätzung von strategischen Geschäftseinheiten einerseits die unternehmensexternen, nicht beeinflussbaren Kräfte der Unternehmensumwelt (Marktattraktivität) und andererseits die spezifischen Stärken eines Unternehmens (Wettbewerbsstärke) berücksichtigt werden. Im Gegensatz zur BCG-Matrix werden zur Bestimmung der Wettbewerbsstärke nicht *ein* quantitatives Kriterium wie der relative Marktanteil, sondern – vergleichbar mit dem McKinsey-Ansatz – mehrere Ausprägungen der Wettbewerbsposition herangezogen. Dabei werden die fünf Stufen „dominant“, „stark“, „günstig“, „haltbar“ und „schwach“ unterschieden. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Marktattraktivität nicht durch das Kriterium „Marktwachstum“ abgebildet wird, sondern unmittelbar durch die Lebenszyklusphase, in der sich die Geschäftseinheit befindet. Bei fünf Wettbewerbspositionen und vier Phasen des Marktlebenszyklus (Einführung, Wachstum, Reife, Rückgang) ergeben sich insgesamt 20 Matrixfelder.

Den Matrixfeldern werden sodann die in Abb. 2.7 dargestellten 20 Normstrategien zugeordnet. Die Liste dieser Strategieempfehlungen ähnelt durchaus den Normstrategien der BCG- und der McKinsey-Matrix, wobei die ADL-Matrix die Umweltkonstellationen in Form der Lebenszyklusphasen stärker ausdifferenziert.

---

## 2.4 Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen

Strategien werden bewusst gestaltet und sind somit geplant. Der Prozess der Strategieformulierung ist vernunftgeleitet. Strategien sind der Weg, der zum Ziel führen soll. Sie werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet und bilden das Fun-

Management- und Beratungstechnologien im Überblick  
Teil 2: Technologien zur Problemlösung und  
Implementierung

Lippold, D.

2016, VIII, 61 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12320-8