



Heinrich Keßler

Die Portfolio-Technik zur Standortbestimmung.

Die Anleitung wurde im Jahre 1992 erstellt für die Beratungen, Schulungen und Trainings sowie als Arbeitshilfen zur Vorbereitung von Entscheidungshilfen. Anlass war nahezu immer eine erforderliche Standortbestimmung, wobei es insbesondere darauf ankam, der Realität „in die Augen zu schauen“ und Wunschergebnisse als solche frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu behandeln.

Das Dokument wurde am 19.05.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>

Heinrich Keßler
Berater für Organisationsentwicklung
Hornisgrindestr. 1

7604 Appenweier

Die Portfolio-Technik
zur Standortbestimmung

20.05.1992

Die Portfolio-Analyse soll folgende Fragen beantworten:

1. Können wir durch NEUE STRATEGIEN mit dem HEUTIGEN SORTIMENT (sprich Angebot, Produkte, Dienstleistungen,...) wachsen?
2. Können wir mit NEUEN PRODUKTEN oder mit einer Sortimentserweiterung in unserem bestehenden Bereich erfolgreich operieren?
3. Können wir mit dem bestehenden System NEUE MÄRKTE erschließen?
4. Welche Chancen bestehen für NEUE PRODUKTE IN NEUEN MÄRKTEN?
5. Auf welche Produkte und auf welche Märkte sollten wir uns konzentrieren?

Grundsatz: kein Experimente, solange die Konzentration-
auf bekannte Produkte und bekannte Märkte
erfolgversprechend sind!

Vorgehen zur Portfolio-Analyse:

I. Analyse des Standortes bei Zielgruppen und deren Problemlösungen durch die Produkte/Leistungen

1. Listen Sie alle Produkte, Dienstleistungen usw. auf, die Sie "produzieren".
Fragen Sie: Was stellen wir her?
Welche Art von Dienstleistungen erbringen wir?

Schreiben Sie jedes Produkt auf eine Karte.

2. Fassen Sie die Produkte zu Gruppen zusammen. Bilden Sie höchstens 12 Gruppen.

3. Listen Sie alle Zielgruppen auf, welche Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen ansprechen bzw. erreichen.

Schreiben Sie jede Zielgruppe auf eine Karte.

4. Fassen Sie die Zielgruppen-Karten zu Gruppen zusammen. Bilden Sie höchstens 12 Gruppen.

5. Verbinden Sie nun die Produktgruppen mit den gebildeten Zielgruppen durch folgende Frage:

Welche Probleme lösen wir für welche Zielgruppe mit welchen unserer Produkte/Dienstleistungen?

Schreiben Sie die Art der Problemlösungen als AUSSAGEN (mit Produkten und Zielgruppen) auf Karten.

6. Erstellen Sie eine Matrix:

Tragen Sie oben auf der Waagrechten ein:
"Zielgruppen alt Zielgruppen neu"

Tragen Sie auf der Senkrechten ein:
"Problemlösungen alt Problemlösungen neu"

Die Matrix hat somit vier Felder:

oben links : Zielgruppen und Problemlösungen alt
oben rechts : Neue Zielgruppen aber alte Problemlösungen
unten links : Neue Problemlösungen für alte Zielgruppen
unten rechts: Neue Problemlösungen für neue Zielgruppen

"Alte" Zielgruppen sind Zielgruppen, mit welchen z.B. bereits mehrjährige Geschäftsverbindungen bestehen.
"Neue" Zielgruppen sind Zielgruppen, die erst in jüngerer Zeit sich als eigenständige Zielgruppe mit eigenen Merkmalen ergeben haben oder die tatsächlich neu erschlossen wurden.

"Alte" Problemlösungen sind Lösungen, die seit vielen Jahren mit den erstellten Produkten/Leistungen möglich sind und genutzt werden.

"Neue" Problemlösungen sind Lösungen, die erst seit kurzem mit den erstellten Produkten/Leistungen ermöglicht oder genutzt werden.

7. Ordnen Sie nun die Problemlösungskarten in der Matrix so an, daß der "Standort" von Problemlösung und Zielgruppe so verdeutlicht wird, wie es der derzeitigen Einschätzung entspricht.
8. Folgende Strategien sind für die einzelnen Problemlösungen in den Quadranten zu empfehlen:

oben links (P.alt/Z.alt): Konzentration:
bestehende Produkte weiterentwickeln, verbessern.

oben rechts (P.alt/Z:neu): Marktausweitung:
Marketingstrategien und Maßnahmen zur Zielgruppenerschließung.

unten links (P.neu/Z.alt): Sortimentpolitik:
Zusatzleistungen/Produkte entwickeln, anbieten, testen.
Produkt"Pakete" entwickeln,
Unrentable Produkte/Leistungen reduzieren.

unten rechts (P.neu/Z.neu): Testmarkt:
Marktanalyse, Wettbewerbsanalyse,
evt. Produktentwicklung und Marketingmaßnahmen zur Erschließung der Zielgruppe(n).

2. Markt- und Wettbewerbsanalyse

(Boston-Matrix).

Vorgehen:

1. Bilden Sie 10-15 Produktgruppen nach dem Kriterium "Problemlösung"
2. Ermitteln Sie die Umsätze mit diesen Produktgruppen in den letzten 3 Jahren.
3. Schätzen Sie die Umsätze in diesen Produktgruppen für die nächsten Jahre (mind. 3-5 Jahre!)
4. Welchen Gewinn(Deckungsbeitrag) erzielten Sie mit den Produktgruppen in den letzten 3 Jahren?
5. Welchen Marktanteil haben Sie mit Ihren Produktgruppen?

h = hoch, wenn Ihr Umsatz mehr als $\frac{1}{3}$ des Marktes abdeckt (bezogen auf IHR Aktionsgebiet)

n = niedrig, wenn Ihr Umsatz weniger als $\frac{1}{3}$ des Marktes abdeckt
(wieder bezogen auf IHR Aktionsgebiet)

6. Welches Marktwachstum erwarten Sie für die einzelnen Produktgruppen:

h = hoch, wenn der Markt schneller wächst als das Bruttosozialprodukt (Richtgröße 3-5% p.A..) (z.B. weil die Zahl der Personen der Zielgruppen wächst oder weil das Produkt/die Leistung sich gegen andere Angebote "durchsetzt")

n = niedrig, wenn der Markt langsamer wächst als das Bruttosozialprodukt.
(z.B. weil die Zahl der Personen der Zielgruppen sich reduziert oder weil das Produkt/die Leistung von der Zielgruppe nicht mehr benötigt wird, durch andere Produkte/Leistungen ersetzt oder für die Zielgruppe unattraktiv wird (Mode)).

7. Wer sind die Wettbewerber?

Legen Sie schriftlich die Wettbewerber für jede einzelne Produktgruppe fest (Volladresse!)

Weiterführende Literatur:

Rudolf Mann
Praxis strategisches Controlling
moderne industrie 1981,
ISBN: 3-478-33932-7

Ute von Reibnitz
Szenario-Technik
Gabler-Verlag 1991
ISBN: 3-409-13431-X