

4 BCG-Matrix

Die weitaus größte Bekanntheit erlangte die von der Boston-Consulting-Group entwickelte Portfolio-Matrix, die für die Umweltdimension das *Marktwachstum* einer Branche als Ausdruck der Marktattraktivität und für die Unternehmensdimension den relativen *Marktanteil* als Messgröße für die Befähigung des Unternehmens verwendet.

Der Marktanteil wird für diese Zwecke als relativer Anteil gemessen, bezogen auf den stärksten Konkurrenten. Der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Unternehmensstärke beruht auf dem Konzept der Erfahrungslernkurve, dem wiederum die Beobachtung zu Grunde liegt, dass bei einer Verdoppelung der Produktionsmenge die Herstellungskosten um ca. 25 % abnehmen. Ein hoher relativer Marktanteil ist einerseits Ausdruck des erfolgreichen Einsatzes von starken Fähigkeiten des Unternehmens und bedingt andererseits Kostenvorteile, die seine Position gegenüber den Wettbewerbern verbessern.

Man könnte diese Matrix auch Profitabilitäts-Professionalitäts-Matrix nennen, da in ihr die Grundüberzeugungen des „Market Based View“ und des „Resource Based View“ vereint werden. Dabei ist die „Profitabilität“ der Branche Ausdruck der Markt- und Wettbewerbsbedingungen und die „Professionalität“ des Unternehmens ein Ergebnis des kompetenten Einsatzes von Ressourcen und Fähigkeiten.

Die Matrix teilt sich in vier Quadranten, die durch die Kombination der Dimensionspole zu Stande kommen und jeweils mit einem ausdrucksstarken Namen versehen sind. Die Größe der für die Produkte oder auch Geschäftseinheiten eingezeichneten Kreise entspricht dem jeweiligen Umsatz (s. Abb. 25).

- **Questionmarks** – sind die Nachwuchsprodukte mit großem Wachstumspotential aber noch geringem Marktanteil. Wenn sie nicht vorzeitig vom Markt genommen werden, gehen sie schließlich über in die Gruppe der

Stars. Die Blu-Ray Disc war bis zur Entscheidung von Toshiba, die Herstellung von HD-DVD-Geräten einzustellen, ein Fragezeichen, das nun in das Star-Stadium übergeht.

- **Stars** – sind Produkte, die sich im aufsteigenden Segment des Produktlebenszyklus befinden und durch einen hohen Marktanteil in einem wachsenden Markt gekennzeichnet sind. Trotz des hohen Investitionsbedarfs, der mit dem Ausbau der Produktion verbunden ist, tragen Stars in der Regel mit Überschüssen zum Unternehmensgewinn bei. Im Gesundheitswesen würde man etablierte Behandlungsmethoden für sich ausweitende Krankheiten, für die noch keine alternative Behandlungsformen absehbar sind, in diese Gruppe einordnen. Die Endoprothesen-Implantation bei Hüft- oder Kniearthrosen sei als ein Beispiel genannt.
- **Cash Cows** – sind die Gruppe von Produkten, deren Märkte nicht mehr wachsen, die jedoch aufgrund eines hohen Marktanteils und relativ niedriger Herstellungskosten einen hohen Gewinnbeitrag leisten und daher „gemolken“ werden, bis die Nachfrage soweit zurückgeht, dass kaum mehr Gewinne realisiert werden können. Oftmals ist der Rückgang der Nachfrage dadurch bedingt, dass manche Kundengruppen ihren Bedarf nach dem Produkt schon durch Substitutionsprodukte decken. Aus diesem Grunde wird die stationäre minimal-invasive Leistenbruchoperation an Bedeutung in dem Maße abnehmen, wie die gleiche Operation als ambulante Maßnahme zunimmt. Die ambulante Operation ist in diesem Zusammenhang als ein eigenständiges Substitutionsprodukt anzusehen, da für seine Erstellung – abgesehen von der Operation – andere Ressourcen und Fähigkeiten erfolgskritisch sind.

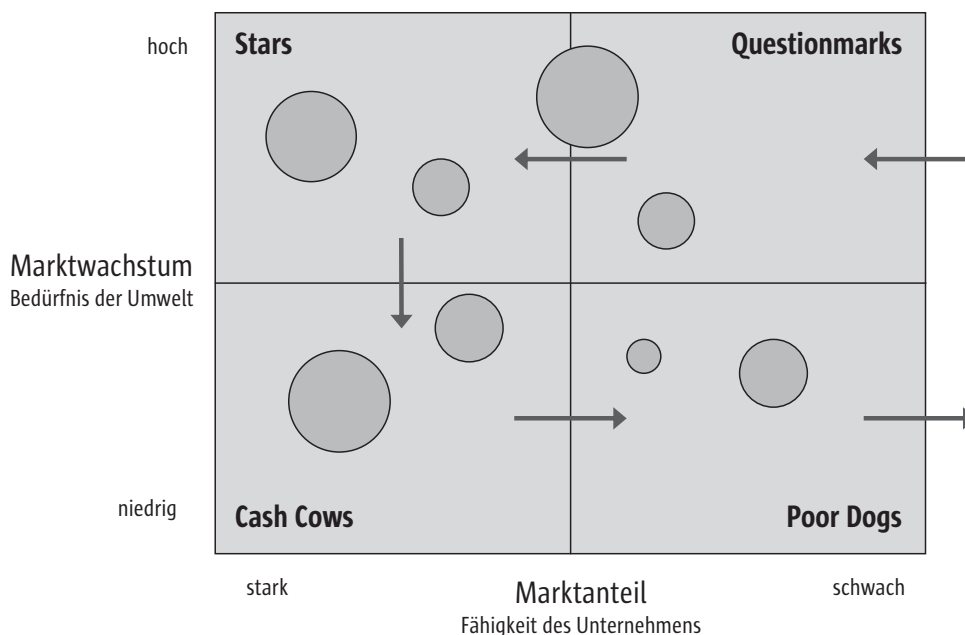


Abb. 25 Marktanteils-Marktwachstums-Matrix der Boston-Consulting-Group (BCG-Matrix)

- **Poor Dogs** – haben schlechte Aussichten. Es handelt sich um Auslaufprodukte, die aufgrund geringer Nachfrage und geringem Marktanteil kaum noch Gewinne erzeugen und vom Markt genommen werden sollten, bevor sie mit Verlusten das Unternehmensergebnis übermäßig belasten.

Aus der Position von Produkten lassen sich auf diese Weise Normstrategien für jedes Stadium ableiten und diskutieren, die von Selektion über Investition und Erhaltung bis zu Liquidation reichen können. Die Matrix sollte eher als eine Diskussions- denn als eine Entscheidungsgrundlage angesehen werden. Wie auch alle anderen Strategie-Tools kann die Portfolio-Matrix den Verständigungsprozess zwischen den an strategischen Entscheidungen Beteiligten unterstützen, so lange man sich darüber im Klaren ist, dass eine Vielzahl relevanter Faktoren zu beachten ist, die das Instrument nicht abzubilden in der Lage ist.