

Hitchhacker's Guide To Portfolioanalyse

Zusammenfassung

Genau wie eine Zeichnung am Anfang des Hausbaus steht, ist das unverzichtbare Fundament beim strategischen Informationsmanagement die Planung, welche ihrerseits nicht ohne umfassende Analysen durchgeführt werden kann. Eines der gebräuchlichen Analysewerkzeuge ist die Portfolioanalyse.

Die Portfolioanalyse beschreibt ein Ist-, Ideal- und, resultierend, ein Soll-Szenario unter Berücksichtigung der eigenen Marktsituation im Vergleich zum Wettbewerb und gibt eine Prioritätenliste für die dann folgende strategische Planung unter Wettbewerbsbedingungen aus.

Glossar

Ideal-Portfolio	Abbildung der SIE im Idealzustand; es stehen alle erforderlichen Ressourcen voll zur Verfügung; Wunschzustand.
Informationsmanagement	IM; bezeichnet die Führungsaufgaben, die sich um die Themen Information und Kommunikation im Unternehmen drehen, kurz: um den Produktionsfaktor „Information“.
Ist-Portfolio	Bildet die SIE im gegenwärtig realen Zustand des Unternehmens ab; Basis der Untersuchung.
Opportunitätskosten	Bezeichnen das, was man hätte Erlösen können, wenn man die zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal genutzt hätte.
Portfolio	Eigentlich: Brieftasche; heute: meist geordnete Aufstellung von Ressourcen; hier: Aufstellung der SIE nach vorgegebenen Kriterien.
SIE	„ S trategische I nformations S truktura E inheit“ (wie üblich verkürzt übersetzt aus: <i>strategic information infrastructure unit</i>); maßgeblicher Erfolgsfaktor der Informationsinfrastruktur. In diesem Zusammenhang werden administrative Elemente bevorzugt, zum Beispiel Abteilungen (bei traditioneller Struktur) oder Prozesse (bei geschäftsprozessorientierter Struktur).
Soll-Portfolio	Abbildung der SIE im berechneten Zustand als Differenz zwischen Ist- und Ideal-Portfolio; Optimaler Zustand unter der Berücksichtigung aller verfügbaren Ressourcen.
Strategisches Informationsmanagement	in diesem Zusammenhang die Operationalisierung des IM als betriebliche Aufgabe zur Erreichung der Unternehmensziele ¹ . Die Stichworte sind: strategische Planung, Steuerung und Überwachung.

¹ vgl. beispielsweise Heinrich, L. J. (1999): Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München.

Voraussetzungen

- Organisation: Verfügbare Arbeitskraft zur Bildung einer Arbeitsgruppe. Dazu zählen Mitglieder aus dem Top-Management, Geschäftsprozessmanagement und dem Bereich IT-Management. Schließlich ein oder mehrere (externe) Experten als Moderatoren, die die erarbeiteten Rohresultate zu einem homogenen Resultat emulgieren und in einer Präsentation verantworten. Daraus resultieren wiederum Arbeitsrichtlinien mit Empfehlungscharakter, die dem Unternehmen schließlich kommuniziert werden.
- Information: Verfügbare Daten aus der Marktforschung. Dazu gehört eine Übersicht über die aktuellen Wettbewerber und deren Marktanteile. Zur Bestimmung einzelner Faktoren und Gewichtungen werden ebenfalls bereits voranalysierte Daten und Erfahrung benötigt, um geeignet in das Verfahren einzufließen.

Zweck

Optimiertes Ausschöpfen des Leistungspotentials der Informations(infra)struktur. Durch Vergleich mit ausgewählten Wettbewerbern werden Defizite in der Ausnutzung des vorhandenen Nutzungspotentials sichtbar.

Vorgehen²

1. Dokumentation: **Ermitteln der Mitbewerber und ihrer relativen Marktanteile**
Eine vordefinierte Anzahl (zwischen fünf und sieben) Mitbewerber werden mit ihrem Marktanteil zu einem gemeinsamen, „gegnerischen“ Markt zusammengefaßt, gewichtet mit 100%, in einem vorgegebenen Schema.
2. Vorbereitung: **Zerlegen der Informationsinfrastruktur in SIE**
Aufbereitung der Berechnungsmatrix in SIE-Elemente für Ist- und Ideal-Zustand.
3. Berechnung: **Ermitteln der Wettbewerbsposition der SIE im Istzustand**
Zuordnen der Beurteilungen (Wettbewerber ist: 1=schlagkräftiger, 3=gleichwertig, 5=schwächer) und Auswerten der Matrix nach vorgegebener Gewichtungformel.
4. Berechnung: **Ermitteln der Wettbewerbsposition der SIE im Idealzustand**
Zuordnen der Beurteilungen (Wettbewerber sollte sein: 1=schlagkräftiger, 3=gleichwertig, 5=schwächer) und Auswerten der Matrix nach vorgegebener Gewichtungformel.
5. Schätzung: **Bestimmen der Wettbewerbsfaktoren und deren Gewichtung**
Anhand der 100%-Skala werden Wettbewerbsfaktoren der Wettbewerber festgelegt und mit Gewichten versehen. Diese Faktoren werden in ein vorgegebenes Matrix-Schema eingetragen.
6. Vorbereitung: **Ermitteln der Ressourcenstärke der SIE im Istzustand**
Ähnlich wie im Schritt 3 werden die Wettbewerbsfaktoren wieder gegen die SIE aufgetragen und mit 0 (kein Einfluß), 1 (geringer Einfluß), 3 (mittlerer Einfluß) und 5 (großer Einfluß) geschätzt wird, inwiefern die SIE Einfluß auf den jeweiligen Faktor haben.
7. Vorbereitung: **Ermitteln der Ressourcenstärke der SIE im Idealzustand**
Ähnlich wie Schritt 6 für das Einflußszenario des Idealzustands.

2 vgl. Heinrich, L., Lehner, F.: Informationsmanagement, 8. Aufl., 2005

8. Differenzbildung: **Erstellen der Portfolios (Ist-, Ideal- und Sollportfolio)**

Anfertigen eines Blasendiagramms anhand der vorher ermittelten Daten. Dabei wird die Wettbewerbsposition über der Ressourcenstärke aufgetragen. Die SIE stellen die Blasen dar. Aus dem Übereinanderlegen des Ist- und des Ideal-Portfoliodiagramms kann nun das Soll-Portfolio als Differenz dermaßen dargestellt werden, dass jeweils von einer bestimmten SIE-Blase des IST-Diagramms ein Pfeil in Richtung derselben SIE-Blase im Ideal-Diagramm gezeichnet wird. Daraus ergibt sich die Handlungsweise.

Handlungsempfehlungen

Es werden nur drei Tendenzen vorgegeben: „selektieren“, „investieren“ oder „deinvestieren“. Dies ist jedoch ausreichend, um eine Richtlinie vorzugeben, anhand derer eine einfache, weiterführende Strategie recht konkret ermittelt werden kann.

„selektieren“: Beide SIE-Blasen liegen praktisch übereinander (mit einer gewissen Varianz). Daraus ergibt sich keine Änderungsempfehlung, die SIE ist schon im gewünschten Zustand.

„investieren“: Geht der Pfeil der SIE vom Ist- zum Ideal-Diagramm vom Ursprung des Diagramms weg, so liegt eine Unterentwicklung der SIE vor.

„deinvestieren“: Geht der Pfeil der SIE vom Ist- zum Ideal-Diagramm in Richtung des Ursprungs des Diagramms, so liegt eine Überentwicklung der SIE vor. Diese SIE können ohne Verluste bis zum Idealzustand abgebaut werden.

Vorteile, Nachteile

Durch den sehr globalen Charakter des Verfahrens werden zwar Tendenzen erkennbar, es können jedoch keine kausalen Zusammenhänge für den Ist-Zustand ermittelt werden. Aus diesem Grund können auch keine konkreten operativen Änderungsmaßnahmen empfohlen werden. Allerdings werden Prioritäten herausgearbeitet, welche die unter Wettbewerbsbedingungen entsprechenden strategischen Entscheidungen beeinflussen können und sollen.

Einsatzbereich

Die Ermittlung des Soll-Portfolios als Differenz zwischen Ist- und Ideal-Portfolio legt die Vermutung nahe, dass eine Betrachtung der (strategischen) *Opportunitätskosten* stattfindet. Die Vermutung wird durch ebendiesen Ansatz von Satzger und Huther³ bestätigt. Die Analyse stellt also, trotz der Oberflächlichkeit ihrer Betrachtung und der Bevorzugung subjektiver Elemente (wie zum Beispiel bei der Gewichtung), eine Möglichkeit dar, auf nicht ausgenutzte strategische Potentiale hinzuweisen.

Ausgewählte Software

1. <http://www.business-soft.de/> Strategie-Portfolio, Dr. Andreas Lindae-Software, München
2. http://www.problemsolver.de/index_ger.html ProblemSolver, 5 POINT AG, Darmstadt

3 vgl. Satzger, G., Huther, A: Informations- und Kommunikationskosten. In: Fischer, Th.M. (Hrsg): Kosten-Controlling. Neue Methoden und Inhalte. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2000