



DIE ZUKUNFT KANN KOMMEN!

PORTFOLIOBASIERTER STRATEGIEREVIEW IN DER ÖL- UND GAS INDUSTRIE

Ausgangssituation – strategische Komplexität beeinträchtigte die Wahrnehmung von Wachstumschancen

Bei einem weltweit führenden Unternehmen in der Öl- und Gas Industrie, liegen typische Investitionsentscheidungen für einzelne Investitionsprojekte nicht selten im Milliarden Dollar Bereich. Damit beansprucht eine einzelne Investition jeweils einen wesentlichen Teil des Investitions-volumens. Somit bestimmt bereits ein einzelnes Investitionsprojekt nachhaltig und langfristig die zukünftige Unternehmensstrategie und Wettbewerbsposition.

Bei unserem Kunden ist das Portfolio im Laufe der Zeit auf über 80 besetzte Produkt-Markt-Kombinationen angewachsen. Diese dem Wachstum geschuldete Entwicklung erhöhte die strategische Komplexität, die mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zunehmend nur eingeschränkt beherrschbar war. In Folge wuchs die Herausforderung Investitionen zielgerichtet auf das Portfolio zu verteilen, ohne dass profitable Wachstumschancen in den einen Märkten ausgelassen werden und gleichzeitig die Wettbewerbsposition in anderen Märkten geschwächt wird.

Projektansatz – strategische Portfolioanalyse zur Festlegung der profitabelsten Markt- und Produktsegmente

Beginnend mit einer klassischen Portfolioanalyse wurde für jede Produkt-Markt-Kombination das spezifische Chancen-Risiko-Profil analysiert und bewertet. Vervollständigt um nach der jeweiligen Marktattraktivität und Wettbewerbsposition bewertete strategische Optionen ergab sich eine Strategielandkarte. Auf dieser Basis entwickelte das Management ein gemeinsam getragenes Zielbild als Ausgangspunkt für anschließende strategische Investitionsentscheidungen.

Die Strategielandkarte verdeutlichte, dass das Unternehmen sehr breit gefächert in zu vielen Segmenten parallel agierte. Die vorhandenen Investitionsmittel und Ressourcen reichten dabei nicht aus, um in allen Märkten gleichermaßen offensiv zu agieren. Vor diesem Hintergrund wurde das strategische Portfolio konsequent bereinigt. In den Fokussegmenten wurden gezielt strategische Lücken und Potentiale identifiziert und priorisiert.

Erkenntnis – je langfristiger der Investitionshorizont desto höher sind die Ansprüche an Transparenz und Akzeptanz strategischer Optionen

Letztendlich führte die schleichende Besetzung immer weiterer Produkt-Markt-Segmente zu einer Erhöhung der strategischen Komplexität. Die Transparenz über das tatsächliche Wertschaffungspotential der strategischen Optionen trübte sich zunehmend ein und bot dem Management nur unzureichend Orientierung.

In Märkten, die durch einen langfristigen Investitionshorizont kombiniert mit jeweils sehr hohen Einzelinvestitionen geprägt sind, führt dies unweigerlich zu einer Erodierung des optimalen Rendite-Risiko-Profiles. Im besten Fall werden profitable Investitionschancen ausgelassen, im schlechtesten Fall werden falsche Investitionsentscheidungen getroffen. Beides bedeutet eine Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit, die in der Regel nur sehr langfristig und teuer zurückgekauft werden kann.

Das Unternehmen hat frühzeitig und systematisch Transparenz über seine strategischen und realisierbaren Handlungsoptionen geschaffen. Auch wurde diese Erkenntnis bei den Entscheidungsträgern verankert. So gelang es, das Vertrauen in Rendite-Risiko-optimale Strategieentscheidungen zu stärken und damit die Basis für nachhaltiges, profitables Wachstums zu erneuern.

Ergebnis

1. Verringerung der strategischen Komplexität durch Reduzierung der bestehenden Produkt-Markt-Kombinationen um 75% auf relevante Zukunftsmärkte 2. Identifizierung einer Portfolio-Lücke mit anschließender Verabschiedung eines substantiellen Investitionsprogramms in Milliardenhöhe
