

Inhaltsübersicht

A.	Einführung: Portfolio-Management als Bestandteil der strategischen Unternehmensführung	1
B.	Die Identifizierung und Sicherung von Erfolgspotentialen als Aufgabe des strategischen Managements	4
I.	Ein System von Steuergrößen	4
II.	Definition und Wesen des Erfolgspotentials	6
III.	Zusätzliche Einsichten	7
IV.	Die Suche nach Determinanten des Erfolgspotentials	10
C.	Strategische Geschäftseinheiten – ein Schlüsselkonzept des Portfolio-Managements	13
I.	Warum strategische Geschäftseinheiten?	13
II.	Was versteht man unter einer strategischen Geschäftseinheit?	14
III.	Wie werden strategische Geschäftseinheiten gebildet?	15
	1. Ausgewählte Vorgehensweisen der Praxis	17
	a. Die Segmentierungskriterien von General Electric	17
	b. Ein Beispiel aus der Baumaterialindustrie	18
	<i>ba. Zwei konstitutive Elemente: eine Produktgruppe und ein Bezugsmarkt</i>	18
	<i>bb. Die Produktgruppe als Ausgangspunkt</i>	18
	<i>bc. Die Bestimmung des Bezugsmarktes</i>	19
	c. Die Vorgehensweise des PIMS-Programms – Ein Überblick über die notwendigen Schritte	21
	<i>ca. Schritt 1: Auflisten möglicher Segmente</i>	22
	<i>cb. Schritt 2: Von vorläufigen Segmenten zur „endgültigen“ SGE</i>	23
	<i>cc. Schritt 3: Die Grenzen des Bezugsmarktes bestimmen</i>	24
	d. Eine mehrdimensionale Vorgehensweise bei der Segmentierung	25
	<i>da. Die Dimensionen der Definition einer strategischen Geschäftseinheit</i>	25
	<i>daa. Produkte</i>	26
	<i>dab. Kunden</i>	26
	<i>dac. Geographie</i>	26
	<i>dad. Stufen in der Herstellungs-Vertriebskette</i>	27
	<i>db. Die Verwendung dieser Dimensionen bei der Identifizierung von strategischen Geschäftseinheiten</i>	27
	2. SGE und bestehende Organisationsstrukturen	28
	3. Einige wichtige Folgerungen	30
	a. Es gibt keine „richtige“ Segmentierung	30
	b. Gefahr der Suboptimierung	30
	c. Die Re-Formierung von Geschäftseinheiten	30

D.	Portfolio-Management auf der Grundlage einer Multifaktoren-Analyse (Neun-Felder-Matrix)	32
I.	Vorbemerkung	32
II.	Die Erarbeitung eines „business grid“	32
	1. Beurteilung der Marktattraktivität	34
	2. Beurteilung der Wettbewerbsposition	36
III.	Erstellung eines Ist-Portfolios	39
IV.	Identifizieren von „natürlichen“ Strategien (Normalstrategien) für die verschiedenen Positionen in der Matrix	43
	1. Das Konzept der „natürlichen“ Strategie	43
	2. Bausteine für eine Normalstrategie	43
	a. Grundaussagen der Portfolio-Matrix	44
	b. Die Ausgangslagen in den Matrix-Feldern	46
	c. Verfügbare Basisstrategien	48
	d. Normalstrategien	51
	e. Endgültige Auswahl der zu verfolgenden Strategien	52
	<i>ea. Formulierung der tatsächlich zu verfolgenden Strategie</i>	52
	<i>eb. Abstimmung der Strategie mit übergeordneten Unternehmensgesichtspunkten</i>	55
	<i>ec. Erstellung eines Söll-Portfolios</i>	55
	f. Überprüfen der bestehenden Führungsinstrumente	58
	<i>fa. Kontrollsysteme im Portfolio-Management</i>	59
	<i>fb. Personalmanagement in der Portfolio-Planung</i>	59
V.	Die Erarbeitung von Technologie-Portfolien („technology grids“)	61
	1. Die wachsende Rolle der Technologie	61
	2. Einfluß der Technologie auf das strategische Management	61
	3. Technologie-Portfolien als Ausdruck dieser Entwicklung	61
	4. Wechselwirkungen zwischen Markt- und Technologie-Portfolien	63
VI.	Stellen die „grids“ einen Fortschritt dar?	66
E.	Portfolio-Management im Rahmen des PIMS-Programms	69
I.	PIMS als konsequente Weiterentwicklung des Portfolio-Denkens	69
II.	Das Konzept von PIMS: ein Überblick	69
	1. Die Datenbank	70
	2. Die systematische Suche nach Erfolgsdeterminanten	73
	3. Einige Forschungsergebnisse	75
III.	Die wichtigsten Erfolgsdeterminanten näher besehen	76
	1. Das PIMS-„Competitive-Strategy“-Paradigma	76
	2. Determinanten der Wettbewerbsposition	78
	a. Marktanteil	78
	<i>aa. Drei Maßstäbe</i>	78
	<i>ab. Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Marktanteilen</i>	79
	<i>ac. Gewinnauswirkungen des Marktanteils</i>	80

b.	Die Qualität als Gewinndeterminante	84
ba.	Zwei Qualitätsauffassungen	84
bb.	Die Auswirkung der Qualität auf den ROI	89
bc.	Warum sind Qualität und ROI positiv korreliert?	90
3.	Elemente der Marktstruktur als Determinanten des Erfolgspotentials	95
a.	Die Auswirkung der Kapitalintensität auf den Erfolg	95
b.	Mögliche Gründe für den negativen Einfluß der Kapitalintensität	96
4.	Die Erklärungskraft der Determinanten	99
IV.	Wichtige PIMS-Modelle	100
1.	Das „Par“-Modell	100
2.	Das Strategie-Modell	101
V.	Portfolio-Analyse auf der Basis des PIMS-Programms	102
1.	Einfache Portfolio-Analyse mit Hilfe von PIMS	102
2.	Komplexere Formen des Portfolio-Managements auf der PIMS-Grundlage	104
VI.	Die Behandlung von Gruppen von Geschäftseinheiten („clusters“)	107
VII.	Einige Einwände gegen PIMS	107
F.	Portfolio-Management: Modeerscheinung oder Managementinstrument von Dauer?	111
I.	Portfolio-Management als Anlaß für eine kontrovers geführte Diskussion	111
II.	Stärken des Portfolio-Managements	111
III.	Häufig erwähnte Schwächen	113
IV.	Schlußfolgerung	115
	Literaturverzeichnis	116
	Stichwortverzeichnis	119