

# Inhaltsübersicht

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>A.</b> | <b>Einführung: Portfolio-Management als Bestandteil der strategischen Unternehmensführung</b>             | <b>1</b>  |
| <b>B.</b> | <b>Die Identifizierung und Sicherung von Erfolgspotentialen als Aufgabe des strategischen Managements</b> | <b>4</b>  |
| 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        |
| <b>C.</b> | <b>Strategische Geschäftseinheiten – ein Schlüsselkonzept des Portfolio-Managements</b>                   | <b>13</b> |
| 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        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>D.</b> | <b>Portfolio-Management auf der Grundlage einer Multifaktoren-Analyse (Neun-Felder-Matrix)</b>                | <b>32</b> |
| 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        |
| <b>E.</b> | <b>Portfolio-Management im Rahmen des PIMS-Programms</b>  | <b>69</b> |
| 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 |
| <b>F.</b> | <b>Portfolio-Management: Modeerscheinung oder Managementinstrument von Dauer?</b> | 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 |