

Franz-Friedrich Neubauer

Portfolio-Management

Erfolgspotentiale vor Planungsritualen

3., völlig überarbeitete Auflage

Luchterhand

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
	ba. Zwei konstitutive Elemente: eine Produktgruppe und ein Bezugsmarkt	18
	bb. Die Produktgruppe als Ausgangspunkt	18
	bc. Die Bestimmung des Bezugsmarktes	19
c.	Die Vorgehensweise des PIMS-Programms - Ein Überblick über die notwendigen Schritte	21
	ca. Schritt 1: Auflisten möglicher Segmente	22
	cb. Schritt 2: Von vorläufigen Segmenten zur „endgültigen“ SGE	23
	cc. Schritt 3: Die Grenzen des Bezugsmarktes bestimmen	24
d.	Eine mehrdimensionale Vorgehensweise bei der Segmentierung	25
	da. Die Dimensionen der Definition einer strategischen Geschäftseinheit	25
	daa. Produkte	26
	dab. Kunden	26
	dac. Geographie	26
	dad. Stufen in der Herstellungs-Vertriebskette	27
	db. Die Verwendung dieser Dimensionen bei der Identifizierung von strategischen Geschäftseinheiten	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
	ea. Formulierung der tatsächlich zu verfolgenden Strategie	52
	eb. Abstimmung der Strategie mit übergeordneten Unternehmensgesichtspunkten	55
	ec. Erstellung eines Soll-Portfolios	55
	f. Überprüfen der bestehenden Führungsinstrumente	58
	fa. Kontrollsysteme im Portfolio-Management	59
	fb. Personalmanagement in der Portfolio-Planung	59
V.	Die Erarbeitung von Technologie-Portfolios („technology grids“)	61
	1. Die wachsende Rolle der Technologie	61
	2. Einfluß der Technologie auf das strategische Management	61
	3. Technologie-Portfolios als Ausdruck dieser Entwicklung	61
	4. Wechselwirkungen zwischen Markt- und Technologie-Portfolios	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
	aa. Drei Maßstäbe	78
	ab. Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Marktanteilen	79
	ac. Gewinnauswirkungen des Marktanteils	80

b.	Die Qualität als Gewinndeterminante	84
<i>ba.</i>	<i>Zwei Qualitätsauffassungen</i>	84
<i>bb.</i>	<i>Die Auswirkung der Qualität auf den ROI</i>	89
<i>bc.</i>	<i>Warum sind Qualität und ROI positiv korreliert?</i>	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