

Peter Schulz

Die Portfolio-Analyse
als Instrument der
Strategischen Planung
in industriellen Klein-
und Mittelbetrieben
Möglichkeiten, Probleme
und Lösungsansätze

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	40.043
Abteil-Nr. :	A 12/1561
Sachgebiete:	1.2.2 9.9.4



PETER LANG

Frankfurt am Main · Bern · New York · Paris

GLIEDERUNG

1.	Problemstellung und Aufgabe	1
2.	Der industrielle Klein- und Mittelbetrieb- Definition und Begriffsbestimmung	5
2.1.	Quantitative Größenklassenmerkmale	6
2.1.1.	Die Anzahl der Beschäftigten	7
2.1.2.	Der Umsatz	8
2.2.	Qualitative Abgrenzungskriterien	10
2.3.	Kombinierte (quantitative/qualitative) Größenmerk- male des Klein- und Mittelbetriebes	13
2.4.	Die Bedeutung des industriellen Klein- und Mittel- betriebes	14
3.	Grundelemente der Strategischen Planung in Klein- und Mittelbetrieben	19
3.1.	Strategische Unternehmensplanung - Definition und Begriffsbestimmung	19
3.1.1.	Prozeßorientierte Definitionen	19
3.1.2.	Instrumentelle Definitionen	20
3.1.3.	Aufgabenorientierte (Zweck-Mittel) Definitionen	21
3.1.4.	Globale konzeptionelle Definitionen	22
3.1.5.	Der Kerngedanke der Strategischen Planungs- konzeption	25
3.2.	Notwendigkeit und Bedeutung der strategischen Unternehmensplanung	34
3.3.	Die Entwicklung und Diffusion der strategischen Unternehmensplanung	38
3.3.1.	Die Entwicklungsstadien der Strategischen Unter- nehmensplanung	38

II

3.3.2.	Diffusion und Verbreitungsgrad der Strategischen Planung	41
3.4.	Varianten der Portfolio-Analyse	48
3.4.1.	Grundkonzeption der Portfolio- Analyse	49
3.4.2.	Portfolio-Modelle	52
3.4.2.1.	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	52
3.4.2.2.	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	59
3.4.2.3.	Produktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio	67
3.4.2.4.	Weitere Portfolio-Modelle	70
3.4.3.	Die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der Portfolio-Methoden als strategisches Analyseinstrument	77
3.5.	Die besonderen Strukturmerkmale des Klein- und Mittelbetriebes	83
3.5.1.	Die Persönlichkeit und Qualifikation des Unternehmers	84
3.5.2.	Die Führung in Klein- und Mittelbetrieben	86
3.5.3.	Die Organisation in Klein- und Mittelbetrieben	87
3.5.4.	Das Informationswesen in Klein- und Mittelbetrieben	92
3.5.5.	Das Finanzierungswesen in Klein- und Mittelbetrieben	97
4.	Die Portfolio-Analyse in Klein- und Mittelbetrieben	106
4.1.	Strategische Geschäftsfelder in Klein- und Mittelbetrieben	108
4.1.1.	Definition strategischer Geschäftsfelder	109
4.1.2.	Die Bestimmung strategischer Geschäftsfelder in Klein- und Mittelbetrieben	112
4.1.2.1.	Autonomie der Produktgruppen	113
4.1.2.2.	Geringe Anzahl von Produkten bzw. Produktgruppen	114
4.1.2.3.	Das Problem des relevanten Marktes	115
4.1.2.4.	Die organisatorische Integration der strategischen Geschäftsfelder	118
4.1.2.5.	Detailliertheitsgrad der Geschäftsfeldgliederung	123

III

4.1.3.	Verfahren der Geschäftsfeldabgrenzung in Klein- und Mittelbetrieben	126
4.1.3.1.	Erfassung aller Produkt-Markt-Kombinationen	128
4.1.3.2.	Ermittlung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Produkt-Markt-Kombinationen	130
4.1.3.3.	Zusammenfassung gleichartiger Produkt-Markt-Kombinationen zu Strategischen Geschäftsfeldern	132
4.2.	Die Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren in Klein- und Mittelbetrieben	135
4.2.1.	Die Erfahrungskurve	139
4.2.1.1.	Die Erfolgsfaktoren Marktwachstum-Marktanteil	143
4.2.1.2.	Allgemeine Gültigkeit der Erfahrungskurve	147
4.2.1.3.	Die Relevanz der Erfolgsfaktoren Marktwachstum und Marktanteil	150
4.2.2.	Das Produkt-Lebenszyklus-Konzept	160
4.2.2.1.	Die Gültigkeit des Produkt-Marktlebenszyklus-konzeptes	165
4.2.2.2.	Die strategische Relevanz des Erfolgsfaktors Lebenszyklus	170
4.2.3.	Das PIMS-Programm	173
4.2.3.1.	Entstehungsgeschichte des PIMS-Programms	173
4.2.3.2.	Die PIMS-Datenbank	175
4.2.3.3.	Analyse-Instrumente	178
4.2.3.4.	Die wesentlichen Ergebnisse der PIMS-Analyse	182
	- Investitionsintensität	185
	- Produktivität	187
	- Marktanteil (Marktposition)	189
	- Marktwachstum	193
	- Qualität von Produkten und Dienstleistungen	195
	- Innovation, Forschung und Entwicklung	198
	- Vertikale Integration	201
4.2.3.5.	Kritik am PIMS-Programm	204
4.2.3.6.	Die Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren für den Klein- und Mittelbetrieb	211

	- Der Marktanteil	211
	- Die Investitionsintensität	214
	- Die Produktqualität	215
	- Die Produktivität	216
	- Das Marktwachstum	218
	- Forschung und Entwicklung	219
	- Vertikale Integration	220
4.2.4.	Verfahren und Probleme zur Bestimmung und Erfassung strategischer Erfolgsfaktoren	221
4.2.4.1.	Sammlung und Auflistung aller möglichen Erfolgsfaktoren	225
4.2.4.2.	Reduzierung auf geschäftsfeldrelevante Erfolgsfaktoren	229
4.2.4.3.	Daten- und Informationssammlung	237
	- Umweltanalyse	237
	- Unternehmensanalyse	239
	- Probleme der Informationssammlung und -verarbeitung	241
	- Techniken der Informationssammlung und -verarbeitung	243
4.2.4.4.	Festlegung der Indikatoren zur Messung der strategischen Erfolgsfaktoren	246
	- Meß- und Operationalisierungsproblematik	247
	- Problem der qualitativen und quantitativen Faktoren	248
	- Skalierung	250
	- Bewertung der Erfolgsfaktoren	251
4.2.4.5.	Aggregation der Erfolgsfaktoren	255
4.2.4.6.	Anwendungsprobleme	259
4.3.	Bestimmung des Ist-Portfolios	262
4.3.1.	Graphische Darstellung der Geschäftsfelder in Matrix-Form	263
4.3.1.1.	Die Punkthypothese	267
4.3.1.2.	Die Vektordarstellung	270

*Umweltanalyse
Resource analysis*

noch in

*Skizzen
identifizieren*

4.3.1.3.	Die Kreisflächendarstellung	273
4.3.1.4.	Unschärfepositionierung	277
4.3.2.	Unschärfepositionierung mit Hilfe der Monte-Carlo-Methode	281
4.3.3.	Dreipunktschätzung zur Bestimmung von Unschärfebereichen in Klein- und Mittelbetrieben	284
4.3.4.	Konzept der schwachen Signale	287
4.3.5.	Tiefenanalysen	292
4.4.	Die Bestimmung des Soll-Portfolios	297
4.4.1.	Die strategische Zielsetzung in Klein- und Mittelbetrieben	297
4.4.1.1.	Unternehmensleitziel	299
4.4.1.2.	Strategisches Zielsystem	301
4.4.1.3.	Operationalisierung der strategischen Ziele	302
4.4.1.4.	Bestimmung der Zielposition im Portfolio	303
4.4.2.	Finanzielle Struktur des Ist-Portfolios	305
4.4.3.	Gesamtunternehmensbezogene Abstimmung der Zielpositionen	316
4.4.3.1.	Finanzielles Gleichgewicht	317
4.4.3.2.	Risikoausgleich	320
4.4.3.3.	Nutzung von Synergiemöglichkeiten	321
4.4.3.4.	Wettbewerbsorientierung	322
4.4.4.	Aufstellung des Zielportfolios	323
4.4.4.1.	Austrittsbarrieren	326
4.4.4.2.	Eintrittsbarrieren	327
4.4.4.3.	Verbesserung der Marktattraktivität	328
4.4.4.4.	Geringe Risikostreuung	328
4.5.	Ableitung, Auswahl und Bewertung des Strategischen Programms	329
4.5.1.	Grundkonzeption zur Entwicklung des strategischen Programms	330

4.5.2.	Formulierung von strategischen Stoßrichtungen (Normstrategien)	335
4.5.2.1.	Investitions- und Wachstumsstrategien	336
4.5.2.2.	Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien	337
4.5.2.3.	Selektive Strategien	338
	- Offensive Strategien	339
	- Übergangsstrategien	340
	- Defensivstrategien	340
4.5.2.4.	Problematik der globalen Normstrategien	341
4.5.3.	Beurteilung der globalen Normstrategien aus der Sicht der Klein- und Mittelbetriebe	343
4.5.3.1.	Investitions- und Wachstumsstrategien	343
4.5.3.2.	Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien	344
4.5.3.3.	Selektive Strategien	347
4.5.4.	Formulierung von Produkt-Markt-bezogenen Basisstrategien	348
4.5.5.	Beurteilung der Produkt-Markt-Basisstrategien aus der Sicht der Klein- und Mittelbetriebe	353
4.5.5.1.	Marktentwicklungsstrategie	354
	- Expansion	354
	- Marktsegmentierung	355
4.5.5.2.	Produktentwicklungsstrategie	356
	- Produktinnovation	356
	- Produktdifferenzierung	358
	- Strategie der gehobenen Produktqualität	360
	- Strategie des Kundenservice	361
	- Produktimage-Markenstrategie	362
4.5.5.3.	Diversifikationsstrategie	363
4.5.5.4.	Markt- und Kostenführerschaft	365
4.5.5.5.	Marktnischenstrategie	366
4.5.5.6.	Spezialisierung	367
4.5.5.7.	Marktdurchdringungsstrategie	368
4.5.6.	Formulierung von Funktionalstrategien	370
4.5.7.	Bewertung und Auswahl des Strategischen Programms	378
4.5.7.1.	Bewertungskriterien	378
4.5.7.2.	Auswahl der Strategien	385

4.5.7.3.	Strategisches Programmpaket	388
5.	Die Einführung der Portfolio-Analyse in Klein- und Mittelbetrieben	391
5.1.	Gründe für die Einführung der Portfolio-Analyse	395
5.2.	Die Rolle des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung	396
5.3.	Die Anpassung des Führungsstils	400
5.4.	Die Rolle des externen Beraters bei der Einführung der Portfolio-Analyse in Klein- und Mittelbetrieben	406
5.4.1.	Initiative und Unterstützung des Einführungsprozesses	407
5.4.2.	Methodische Hilfestellung	408
5.4.3.	Erfahrungs- und Informationsvorsprung des externen Beraters	409
5.4.4.	Akzeptanz und Durchsetzung des Einführungsprozesses	409
5.5.	Die Strategische Kommission als Planungsträger der Portfolio-Analyse in Klein- und Mittelbetrieben	410
5.5.1.	Die Bildung der Strategischen Kommission	412
5.5.2.	Die personelle Besetzung der Strategischen Kommission	414
5.5.3.	Aufgaben und Kompetenzen der Strategischen Planungskommission	416
5.5.4.	Die Strategie-Sitzung	418
5.6.	Die organisatorische Integration der Portfolio-Analyse in Klein- und Mittelbetrieben	420
5.6.1.	Die Aufbauorganisation	420
5.6.2.	Die Ablauforganisation	423
5.7.	Schrittweise Einführung der Strategischen Portfolio-Analyse in Klein- und Mittelbetrieben	425
6.	Schlußbetrachtung	431