
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Vom Produkt zum Portfolio	5
2.1	Produkt oder Einzellösung?	5
2.1.1	Produkt oder kein Produkt?	7
2.1.2	Typische Muster halbherziger Produktentscheidungen	11
2.1.3	Die Falle der „kleinen Anpassungen“	14
2.1.4	Zwei Geschäftsmodelle	16
2.1.5	Iterative/stufenweise Entwicklung	18
2.2	Mehrere Abstraktionsebenen von Produkten	21
2.2.1	Ebene 1: Direkte Replikation des primären Erzeugnisses	21
2.2.2	Ebene 2: Metaprodukt	23
2.2.3	Ebene 3: Vorgehensweise als Produkt	26
2.3	Ein einzelnes Produkt birgt Risiken – mehrere	
	Produkte bringen Kosten	30
2.4	Portfolio-Sensitivitätsanalyse	39
2.5	Fokussierung versus Diversifikation	43
2.6	Produkt-/Portfolioentwicklung	51
2.7	Zusammenfassung	55
	Weiterführende Literatur	56
	Bücher und Zeitschriften	56
	eBooks	57
	Online-Quellen	57
3	Marktanalyse	59
3.1	Methoden von Marktanalysen	65
3.1.1	Abgrenzung der Analysevariablen	67
3.1.2	Ermittlung der Erfolgsfaktoren	68
3.1.3	Auswahl der Datenquellen	70
3.1.4	Verwendete Methoden der Marktanalyse	73

3.2	Analysemethoden und -instrumente	75
3.2.1	Portfolio-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix oder Z-Matrix)	75
3.2.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix oder Boston I Portfolio)	77
3.2.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (Neun-Felder-Portfolio oder McKinsey-Portfolio)	79
3.2.4	SWOT-Analyse	80
3.2.5	Aussagekraft von Marktanalysen	81
3.3	Wie ermittelt man Marktpotenzial und in weiterer Folge potenzielles Absatzvolumen?	83
3.4	Regelmäßige Marktbeobachtung	85
3.5	Marktanalyse im Kontext interner und externer Unternehmenskomplexität	87
3.5.1	Interne und externe Komplexität	87
3.5.2	Erkennen und Verarbeitung von Komplexität	91
3.6	Alleinstellungsmerkmale, USPs	97
3.6.1	Merkmale von USPs	98
3.6.2	Individuelle Einschätzung versus analytisches Erkennen	99
3.7	Innovationskraft: „Early Bird“ versus „Adabei“	100
3.7.1	Innovationen und deren Potenzial	100
3.7.2	Der richtige Zeitpunkt	103
3.8	Kosten versus Nutzen von Marktanalysen	104
3.9	Zusammenfassung	106
	Weiterführende Literatur	108
	Bücher und Zeitschriften	108
	Online-Quellen	108
4	Das Produktportfolio im Kontext der Unternehmensstrategie	111
4.1	Instrumente des strategischen Marketings – der Marketingprozess	113
4.2	Wie erstellt man eine interne Unternehmensanalyse?	117
4.2.1	Kennzahlen-Analyse	117
4.2.2	GAP-Analyse	120
4.2.3	Wert(schöpfungs)ketten-Analyse	123
4.3	Benchmark-Analyse als Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen	125
4.4	Zieldefinition	129
4.5	Strategiedefinition	132
4.5.1	Definition des Portfolios: Portfoliostrategie	133
4.5.2	Preisgefüge: Preisstrategie	136
4.5.3	Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit: Innovationsstrategie	142
4.6	Operatives Marketing	144
4.7	Portfoliomanagement versus Bauchladen	148

4.8	Der Portfoliomanager als interner und externer Vertrieb	150
4.9	Change Management	150
4.10	Zusammenfassung	154
	Weiterführende Literatur	155
	Bücher und Zeitschriften	155
5	Organisation und Management	157
5.1	Der Portfoliomanager	157
5.2	Organisation	164
5.2.1	Untergeordnetes Portfoliomanagement	165
5.2.2	Portfoliomanagement als Matrix	168
5.2.3	Portfoliomanagement mit Linienverantwortung	172
5.2.4	Organisatorische Zuordnung des Portfoliomanagements	174
5.2.5	Komplexität	178
5.3	Natürliche Konflikte im Portfoliomanagement	182
5.3.1	Widerspruch 1: Produkt versus Linie	184
5.3.2	Widerspruch 2: Produkt versus Projekt	186
5.3.3	Widerspruch 3: Produkt versus Vertrieb	191
5.3.4	Widerspruch 4: Portfolio versus Produkt	195
5.4	Abläufe	197
5.4.1	Abstimmung Portfoliomanagement – Vertrieb – Projektmanagement	197
5.4.2	Information und Kommunikation	201
5.4.3	Entscheidungen	204
5.5	Zusammenfassung	207
	Weiterführende Literatur	209
	Bücher und Zeitschriften	209
6	Geschäftsplan	211
6.1	Erstellung des Geschäftsplanes	213
6.1.1	Die Basis des Geschäftsplanes ist ein solides Geschäftsmodell	213
6.1.2	Vom Geschäftsmodell zum Geschäftsplan	215
6.2	Inhalte eines Geschäftsplanes	220
6.2.1	Executive Summary	222
6.2.2	Allgemeine Unternehmensbeschreibung/ Kontext	223
6.2.3	Produkte und Dienstleistungen	225
6.2.4	Marketingplan	226
6.2.5	Umsetzungsplan	243
6.2.6	Management und Organisation	247
6.2.7	Unternehmensstruktur und Kapitalisierung	250
6.2.8	Risiken und Chancen	252
6.2.9	Finanzplan	255
6.2.10	Konklusion	272

6.3	Zusammenfassung	273
	Weiterführende Literatur	274
	Bücher und Zeitschriften	274
	eBooks	274
	Online-Quellen	274
7	Die Sicht des Investors	275
7.1	Historie des Portfoliomanagements	275
7.1.1	Moderne Portfoliotheorie (MPT)	276
7.1.2	CAPM (Capital Asset Pricing Model)	279
7.1.3	Effizienzmarkthypothese (EMH)	280
7.1.4	Asset Allocation 1. Generation	281
7.1.5	Asset Allocation 2. und 3. Generation	287
7.2	Umgang mit Investmentbanken	301
7.2.1	Eine (sehr) kurze Geschichte von Investment-Banking-Services ...	301
7.2.2	Klassische Investment-Banking-Services	303
7.2.3	Schein und Sein	305
7.3	Gängige Bewertungsmethoden in der Unternehmensanalyse	312
7.3.1	Discounted Cash Flow/Net Present Value	313
7.3.2	Comparables/Multiples	314
7.3.3	Venture-Capital-Methode	316
7.3.4	First-Chicago-Methode	318
7.3.5	Methodenwahl	320
7.4	Bewertung von Produktportfolios	321
7.4.1	Produktneuheiten in Cash-Flow-Annahmen berücksichtigen?	321
7.4.2	Nützliche Praktikerliste aus Investorensicht	321
7.4.3	Reflexion hinsichtlich Bewertungsmodellen und Verhandlungen ...	322
7.5	Zusammenfassung	324
	Weiterführende Literatur	326
	Bücher	326
	Online-Quellen	327
	Sachverzeichnis	329

Portfoliomanagement in Unternehmen

Leitfaden für Manager und Investoren

Grimm, R.; Schuller, M.; Wilhelmer, R.

2014, XVI, 332 S. 70 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00259-6