AUSGEWÄHLTE KONZEPTE DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSPLANUNG

Darstellung, Kritik, Vergleich

Mag. Dr. Ernst FELLINGER *
Mag. Karlheinz ZÜGNER *

Forschungsbericht Nr.158
September 1980

* Scholar der Abteilung Betriebswirtschaftslehre und Operations Research am Institut für Höhere Studien, Wien.

Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Aussagen liegen im Verantwortungsbereich der Autoren und sollen daher nicht als Aussagen des Instituts für Höhere Studien wiedergegeben werden.

Z u s a m m e n f a s s u n g

Die Unternehmensplanung muß in der heutigen Zeit eine äußerst komplexe Umwelt in die Überlegungen einbeziehen. Die daraus resultierende Unsicherheit in Entscheidungssituationen soll durch das Aufzeigen von strategischen Erfolgsfaktoren reduziert werden. Die Autoren stellen daher kurz die Konzepte der Produktlebens-, Lern- und Erfahrungskurve dar und zeigen zahlreiche Schwachstellen auf. In der Folge werden die Ergebnisse der PIMS-Studie kritisch durchleuchtet. Von den Portfolio-Konzepten werden das Wachstum-Marktanteils-Portfolio und das Branchenattraktivität-Geschäftsfeldstärken-Portfolio beschrieben und beurteilt. Den abschließenden Teil der Arbeit bildet ein umfassender Vergleich der dargestellten Konzepte an Hand von 21 Kriterien, die sich einerseits auf die Methodik, die einbezogenen Dimensionen und die daraus resultierenden Probleme, andererseits auf die Einsatzmöglichkeiten in der Praxis beziehen.

S u m m a r y

Nowadays strategic planning has to take into consideration a very complex environment. Strategic factors have been derived to reduce uncertainty in decision making. Therefore, the authors give a short review of the concepts of the product life cycle, the learning curve and the experience curve, including critical remarks. The results of the PIMS-Study are discussed, too. As for portfolio concepts, the authors concentrate on the versions of the Boston Consulting Group and Mc Kinsey. Finally, these selected concepts of strategic planning are compared with regard to 21 criteria referring f.i. to the methods applied and to orientation towards practice.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	1
1. Aufgabe und Ziel einer strategischen Unternehmensplanung	2
2. Strategische Erfolgsfaktoren	5
2.1. Definition und Abgrenzung	5
2.2. Die Produktlebenskurve	5
2.3. Die Erfahrungskurve	9
2.3.1. Die Lernkurve als Basis der Erfahrungskurve	9
2.3.2. Der Erfahrungskurveneffekt	10
2.3.3. Strategische Folgerungen	13
2.3.4. Kritische Anmerkungen	14
2.4. Das PIMS-Modell	17
2.4.1. Gewonnene Erkenntnisse	18
2.4.2. Kritische Anmerkungen	28
3. Der Portfolio-Ansatz	33
3.1. Das Produkt-Portfolio	33
3.1.1. Theoretische Fundierung	37
3.1.2. Kritische Anmerkungen	37
3.2. Das Branchenattraktivitäts-Geschäfts= feldstärken- Portfolio (9-Felder-Matrix)	39
3.2.1. Theoretische Grundlagen	39
3.2.2. Kritische Anmerkungen	41
3.3. Ausblicke	41
4. Vergleich der dargestellten Konzepte	43
4.1. Kriterienkatalog	43
4.2. Gegenüberstellung	45
5. Literaturverzeichnis	49

Vorwort

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildete die Vorlesungsreihe "Strategische Marketingplanung", die Privatdozent Dr. Hermann Simon von der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn im März 1980 am Institut für Höhere Studien und Wissenschaftliche Forschung Wien hielt.

Die beiden Verfasser - zu dieser Zeit Scholaren an der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Operations Research am IHS - versuchten, ausgewählte Konzepte der strategischen Unternehmensplanung zu durchleuchten.

Nach einer Kurzcharakteristik von Produktlebens- und Erfahrungskurve wurde vor allem auf die PIMS-Studie und die Portfolio-Ansätze eingegangen. Im Vordergrund stand dabei die kritische Auseinandersetzung mit den dargestellten Konzepten. Den Abschluß bildete ein umfassender Vergleich, der anhand von 21 Kriterien erfolgte.

Für wertvolle Hinweise danken Herrn Doz. Dr. Hermann Simon die Verfasser

Mag. Dr. Ernst Fellinger
und Mag. Karlheinz Zügner

Wien, im September 1980

1. Aufgabe und Ziel einer strategischen Unternehmensplanung

Das durch den drastischen Wachstumseinbruch in den frühen 70er Jahren hervorgerufene endgültige Ende der Nachkriegshochkonjunktur hat die Auffassungen der Praxis über Aufgabe und Ziel der strategischen Unternehmensplanung grundlegend geändert (vgl. /2/, S.702f). Heute ist der Unternehmensplaner mit der Tatsache konfrontiert, in seine Überlegungen auch negative gesamtwirtschaftliche Wachstumsraten einbeziehen zu müssen. Hinzu kommt, daß das in der Bevölkerung der westlichen Industriestaaten vorhandene Kaufkraftpotential weit über das zur Deckung der lebensnotwendigen Bedürfnisse erforderliche Maß hinausreicht. Eine Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Situation durch wirtschaftspolitische Maßnahmen seitens des Staates ist durch den geringen budgetären Entscheidungsspielraum ebenfalls nur beschränkt möglich.

Diese erhöhte gesamtwirtschaftliche Unsicherheit steht in enger Beziehung zu einer gestiegenen Unsicherheit im Unternehmensbereich. Dieser geänderten Ausgangslage versucht man durch methodische Neuentwicklungen entsprechend Rechnung zu tragen. Die größte Verbreitung haben dabei die folgenden Konzepte gefunden:

a) PIMS (The profit impact of market strategies):

Dabei handelt es sich um ein empirisches Modell, das ein breites Spektrum strategischer Variabler (z.B. Marktanteil, Produktqualität) und situationsbeschreibender Variabler (z.B. Marktwachstumsrate) zur Rentabilität und zum Cash Flow in Beziehung setzt.

b) Portfolio-Ansätze:

Das Portfoliokonzept wurde in den späten 60er Jahren von der Boston-Consulting-Group entwickelt. Hinter ihrem Wachstums-Marktanteilsportfolio steht die fundamentale Überlegung, daß unterschiedliche Geschäfte in unterschiedlichen Wettbewerbspositionen mit unterschiedlichen Wachstumsmöglichkeiten differenziert gemanagt werden müssen (/23/, S.137). Dabei wird eine Beziehung zwischen Marktanteil und Rentabilität bzw. Marktwachstum und Cash Bedarf unterstellt. Diese Gedanken münden in einer Portfolio-Matrix, einer zweidimensionalen Abbildung zwischen Marktanteil und Marktwachstum zur Abschätzung des zu erwartenden Cash Flows.

Eine wesentliche Erweiterung des Portfoliokonzepts bildet das Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio (9-Felder-Matrix von McKinsey&Co.). Die theoretische, als zu restriktiv anzusehende Beschränkung auf Marktanteil und Marktwachstum als alleinige Determinanten des Unternehmenserfolges wird hier fallengelassen. Die Analyse der strategisch relevanten Variablen des Marktes und des Wettbewerbs erfolgt nicht mehr vorab im Rahmen einer Segmentierungsanalyse, wie beim Wachstums-Marktanteils-Portfolio, sondern innerhalb der Portfoliobetrachtung. Das Ergebnis ist wiederum eine zweidimensionale Abbildung.

In der Literatur findet sich noch eine ganze Reihe weiterer Portfolio-Modelle, die in irgendeiner Form Erweiterungen der hier behandelten Varianten darstellen (vgl. z.B. /23/, Portfolio-Modell von Arthur D. Little).

Aufgabe und Ziel einer strategischen Unternehmensplanung muß es also sein, dem verantwortlichen Management das rechtzeitige Erkennen der eingangs genannten Unsicherheitsfaktoren und eine entsprechende Reaktion darauf zu ermöglichen.

Die vorliegende Arbeit verfolgt wiederum das Ziel, die wesentlichsten Ansätze der strategischen Unternehmensplanung in ihren Grundzügen kurz darzustellen und anhand einer Reihe von Kriterien miteinander zu vergleichen.

2. Strategische Erfolgsfaktoren

2.1. Definition und Abgrenzung

Definiert man nach Dunst (vgl. /9/, S.65) strategische Erfolgsfaktoren als Einflußgrößen auf das Erfolgspotential eines regional- bzw. produktmäßig abgegrenzten, relativ eigenständig operierenden strategischen Geschäftsfeldes, so lassen sich aus empirischen Untersuchungen "Gesetzmäßigkeiten" ableiten, die in bestimmten Situationen die Ergebnisse einer solchen "Business Unit" erklären helfen.

In den folgenden Abschnitten soll kurz auf die Konzepte der Produktlebenskurve und der Erfahrungskurve sowie auf die PIMS-Untersuchung eingegangen werden, da Erkenntnisse daraus für den Aufbau einer Portfolio-Management-Konzeption von Bedeutung sind.

2.2. Die Produktlebenskurve

Empirische Studien über Umsatz- bzw. Absatzentwicklungen einzelner Produkte wollten typische Phasen erkannt haben. Eine relativ willkürliche Einteilung in Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungs-/Rückgangsphase war die Folge.

Dazu sind folgende Bemerkungen zu machen:

a) Die Anwendung dieses Modells muß wohl als problematisch angesehen werden. Weder empirisch, noch theoretisch konnte die Allgemeingültigkeit dieses Konzepts erwiesen werden. Dhalla und Yuspeh (vgl. /24/, S.1o4 f.) erwähnen eine diesbezügliche Untersuchung des Marketing Science Institute, nach der nur 17% der beobachteten Zyklenfolgen in Produktklassen und lediglich 2o% der Sequenzen in Produktformen bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent signifikant waren, d.h. nicht dem Zufall zugeschrieben werden mußten. Nur für diesen geringen Anteil der untersuchten Fälle lieferte das Produktlebenszyklus-Konzept also eine bessere Erklärung für die Absatzentwicklung als ein Zufallsmodell.

b) Als Prognoseelement bereits von Kotler (vgl. /15/, S. 421 ff.) abgelehnt, steht und fällt die Einsatzmöglichkeit dieses Konzeptes als Kontrollinstrument mit dem Vorhandensein vergleichbarer Produkte, deren Umsatzentwicklung zu Prüfzwecken herangezogen werden kann.

   Gerade die Wahl der Bezugsgröße bzw. die Produktabgrenzung selbst beeinflußt aber den Verlauf des Lebenszyklus. Meffert unterscheidet als Bezugsgrößen Branche, Produktgruppe und Produkt bzw. Marke und stellt fest: "Je allgemeiner die Bezugsgrößen sind, um so plausibler erscheint das Konzept." (zit. /17/, S. 342).

In diesem Fall wird der Umsatz nach einem Höhepunkt für einen kurzen Zeitraum zurückgehen und sich in der Sättigungsphase weitgehend auf dem Niveau des Ersatzbedarfes halten, da sich die Produktabgrenzung hier an einem permanenten Kundenbedürfnis orientiert.

Bei einer engeren Sicht führen technologische oder psychologische Veralterung häufig zu einem stärkeren Rückgang des Umsatzes bzw. Absatzes nach der Reifephase.

Dhalla und Yuspeh weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die Vertreter dieses Konzeptes häufig keine klare Unterscheidung zwischen Produktklasse, Produktform und Marke treffen. Dennoch würde auch das nicht zum Ziel führen: ".... it is not possible to validate the model at any of these levels of aggregation." (zit. /24/, S.1o3).

c) Das Konzept des Produktlebenszyklus berücksichtigt weder die Konkurrenz, noch die Umweltsituation.

Unter dieser Einschränkung müssen auch die deskriptiven Aussagen Bidlingmeiers bezüglich der Marketingstrategien im Lebenszyklus (vgl. /3/, S.257 ff.) gesehen werden. Solche, wohl nur tendenziell gültigen Hinweise auf Marktstruktur, Herstellertyp, Abnehmertyp, Preiselastizität der Nachfrage, Marketing bzw. Umsatz, Umsatzveränderungsrate und Erfolgskurve orientieren sich an einem idealtypischen Verlauf des Produktlebenszyklus.

Die vier Hauptphasen lassen sich nicht unbedingt scharf trennen. So können abnehmende Wachstumsraten entweder auf die beginnende Sättigungsphase hinweisen oder aber auf eine "Verzögerung" vor einem neuerlichen Aufschwung zurückzuführen sein. Neben dem Beginn und der Dauer einer Phase ist auch die absolute Höhe des Absatzes ex-ante unbekannt, wenn nicht zusätzlich Marktforschungsstudien angestellt werden.

d) Einen weiteren schwerwiegenden Kritikpunkt bildet die absatzpolitische Beeinflußbarkeit der einzelnen Phasen. "Therefore, the product life cycle is the result, rather than the cause, of marketing strategy decisions", sagen deswegen auch Enis/la Garce/Prell (zit. /1o/, S.48).

Die mangelnde Hilfestellung bei strategischen Produkt- bzw. Marketingentscheidungen weist sich nach Wind und Claycamp auch im Fehlen von relevanten Erfolgsüberlegungen aus (vgl. /21/, S.8).

Akzeptiert man ex-ante einen bestimmten Verlauf des Produktlebenszyklus (etwa den eines vergleichbaren Artikels), so können bestimmte Investitions- und Wachstumsstrategien, selektive Strategien (z.B. Marktaufbau, Rationalisierung) sowie Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien einzelnen oder einigen wenigen Phasen zugeordnet werden, woraus sich der Ressourceneinsatz in der zeitlichen Abfolge andeuten würde. Ob der angenommene Produktlebenszyklus dem tatsächlichen entspricht, kann sich aber erst ex-post oder zumindestens erst nach

der Reifephase deutlich zeigen, also zu einem Zeitpunkt, da strategische Maßnahmen für dieses Produkt wohl schon sehr spät, wenn nicht überhaupt zu spät kommen.

2.3. Die Erfahrungskurve

2.3.1. Die Lernkurve als Basis der Erfahrungskurve

Nachdem im Jahre 1925 in der Fabrik der Wright-Patterson Airforce Base erstmalig ein sinkender Montageaufwand pro Flugzeug mit steigendem Fertigungsvolumen beobachtet worden war (vgl. /18/, S.213), wurde das Phänomen fallender Fertigungslohnkosten bei steigender Menge unter der Bezeichnung "Lernkurve" bekannt.

Werden in einem doppelt logarithmischen Koordinatensystem auf der Ordinate die Lohn-Stückkosten dem kumulierten Volumen auf der Abszisse gegenübergestellt, kann häufig ein linearer Zusammenhang mit 15- bis 3o-prozentigem Gefälle dargestellt werden.

Die Lernkurve zeigt zwar die mögliche Kostenentwicklung, gibt aber keine genaue Information über die Hintergründe. Deshalb stellen Conway und Schulz fest: "This particular form of relationship has not yet been logically or mathematically related to manufacturing procedures in terms of quantitative cause and effect." (zit. /6/, S.41).

Als Faktoren, die einzeln oder kombiniert für den Lernkurveneffekt verantwortlich zeichnen, können genannt werden (vgl. teilweise /23/, S.36, und /14/, S.125 ff.):

> Lerneffekte des einzelnen Arbeiters oder der Gruppe, aufbau- und ablauforganisatorische Verbesserungen (z.B. Informations-, Kontroll- und Steuerungssysteme oder verbesserte Arbeitsmethoden und Koordination), Ausschußreduktion, Produktstandardisierung, Einsatz moderner Technologie und Ausstattung, kapazitative und bauliche Anpassung an den Fertigungsprozeß usw.

Die empirische Zuordnung von Komponenten des Lernkurveneffekts auf einzelne Einflußfaktoren ist zwar noch nicht geglückt, in seiner Gesamtheit ist an dem erzielten Kostenvorteil kaum zu zweifeln, wenngleich sich der Lerneffekt vom rein Manuellen eher zum Organisatorischen verschoben haben dürfte.

2.3.2. Der Erfahrungskurveneffekt

Die Boston Consulting Group fand heraus, daß der in der Lernkurve ausgedrückte Zusammenhang häufig auch auf die totalen Kosten, die bei der Herstellung, der Verteilung und dem Verkauf eines Produktes auftreten, zutreffen:

"Each time the accumulated experience of manufacturing a particular product doubles, the total unit cost in real terms (i.e. in 'constant money', net of GDP inflation), can be made to decline by a characteristic

percentage. The decline is normally in the region of 20 - 30 per cent." (zit. /12/, S.3)

Die auf den Wertschöpfungsanteil bezogenen und in realen Geldeinheiten ausgedrückten Stückkosten eines Produktes fallen potentiell sowohl innerhalb einer Branche, als auch beim einzelnen Anbieter, wobei im Gegensatz zur Lernkurve alle einem Produkt oder strategischen Geschäftsfeld direkt zurechenbaren, ausgabenwirksamen Kostenelemente (Kapital-, Entwicklungs-, Fertigungs-, Marketing- und sonstige unechte Gemeinkosten) einbezogen werden (vgl. /13/, S.10).

"While substantial in manufactoring, scale effect is also significant in other cost elements, such as marketing, sales, distribution, administration, R & D, and service. ... Economies of scale are also achieved with purchased items such as raw material and shipping." (zit. /1/, S.105)

Auch für diesen Effekt stellt eine doppelt logarithmische Abbildung eine gute Veranschaulichung des solcherart linearisierten Zusammenhanges dar (vgl. Darstellungen z.B. in /9/, S.70f.).

Die Kostenreduktion erfolgt jedoch nicht vollautomatisch. Der in der Erfahrungskurve ausgedrückte Effekt stellt nur das Potential möglicher Ersparnisse dar, welches durch gezielte Maßnahmen genützt werden kann.

Eine exakte Bestimmung der wesentlichen Ursachefaktoren ist ebensowenig wie bei der "Lernkurve" möglich.

Implizit treten im Erfahrungskurveneffekt auf:

Kostendegression, da mit steigender Stückzahl die Fixkostenbelastung der einzelnen Einheit abnimmt und der Lernkurveneffekt zur Verbesserung beiträgt;

Rationalisierungseffekte durch verbesserte Produktionsmethoden (z.B. auch Spezialisierung) und effizientere Distribution und Materialwirtschaft;

technischer Fortschritt mit dem Ersatz wenig produktiver Faktoren (z.B. Investitionen zur Kostenreduktion oder Substitution des Faktors Arbeit durch Kapital) oder technologische Neuerungen.

Weitere Determinanten des Erfahrungskurveneffekts liegen in der Produktstandardisierung und im Produkt-Redesign hinsichtlich kostengünstigerem Material bzw. erfolgsversprechenden Kundenbedürfnissen.

Die Erfahrungskurve ist nicht nur auf Produkte, Produktgruppen oder "Business Units", sondern auch auf selbstgefertigte Teile komplexer Produkte und auf Teilaktivitäten übertragbar, womit sich die Erfahrungskurve eines Produktes aus Teil-Erfahrungskurven zusammensetzen lassen soll (vgl. dazu /13/, S.99f.).

Dabei sind aber Interdependenzeffekte zu berücksichtigen. Diese werden besonders deutlich, wenn bei Produktneueinführungen und -änderungen auf unternehmensinterne Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

2.3.3. Strategische Folgerungen

a) Aus dem Konzept der Erfahrungskurve kann die Bedeutung des relativen Marktanteils (d.h. des Verhältnisses zwischen eigenem Marktanteil und dem des Markt-Leaders bzw. des stärksten Konkurrenten), des zukünftigen Marktwachstums und der Kostenplanung und -kontrolle abgeleitet werden.

Wenn die Stückkosten vom kumulierten Volumen bestimmt werden (vgl. z.B. Elektronenrechner in /12/), bietet sich dem Unternehmen mit dem höchsten absoluten und damit auch relativen Marktanteil das höchste Ertragspotential als Differenz zwischen den eigenen - durch die Mengeneffekte bzw. Erfahrungseffekte reduzierten - Stückkosten und einem weitgehend uniformen Verkaufspreis (vgl. /9/, S.76).

Da meist die Preisentwicklung, wenn auch verzögert, der Kostenentwicklung folgt (vgl. z.B. /1/, S.155ff.), scheint die Priorität gegeben zu sein, möglichst rasch einen hohen relativen Marktanteil zu erreichen.

Dies ist auf einem Markt mit erheblichem Marktwachstum bisweilen leichter möglich, da der Widerstand der Konkurrenz gegenüber Marktanteilssteigerungen eines Anbieters auf Grund eigener Umsatzausweitungen weniger groß sein kann als bei einem Verdrängungswettbewerb, etwa im Falle eines stagnierenden Marktes.

b) Ohne wirksame Kostenüberwachung verbunden mit Entscheidungen, die Kostenreduktionen bewirken, können die erwünschten Verbesserungen nicht erzielt werden. Darin und im Zusammenhang mit einem eventuellen Preisverfall (wie z.B. bei Elektronenrechnern) zeigt sich die Bedeutung eines wirksamen Managements.

c) Wächst der Markt nur langsam, so treten reale Kostenreduktionen wegen des langsameren Erfahrungszuwachses geringfügiger auf. Fällt die Möglichkeit, eine dominierende Position auf dem Gesamtmarkt zu erreichen, weg, sind die Geschäftsmöglichkeiten einer genauen Prüfung zu unterziehen. Nach Hedley (vgl. /12/, S.11) sollte sich das Unternehmen in einem solchen Fall auf ein wirtschaftlich getrenntes Segment konzentrieren, das einerseits bezüglich des erzielbaren Marktanteils und andererseits hinsichtlich der Erfolgserwartung interessant erscheint.

2.3.4. Kritische Anmerkungen

a) Die Beschreibung möglicher Ursachen für den auftretenden Effekt entbindet unserer Ansicht nach kaum von einer Kausalanalyse, wenn auch bisweilen die Meinung vertreten wird, daß die zugrundeliegenden Faktoren erst Bedeutung erlangen, wenn die Kosten in der langfristigen Entwicklung nicht entsprechend sinken (vgl. /25/).

b) Das Konzept kann nur als Mittel zur Trendbeobachtung, nicht aber als direktes Meßinstrument eingesetzt werden.

c) Die Bedeutung des Marktanteils für die Stückkosten wird fallweise in Frage gestellt, die Erklärung abweichender

Kosten in unterschiedlichen Werken des gleichen Unternehmens als fehlend konstatiert (vgl. /25/).

d) Vor einer unbedingten Ausweitung des Marktanteils warnen auch Abell/Hammond:

"Before embarking on any experience-based strategy, especially a share-increasing one, it is essential to calculate explicitly the required time and investment to see whether the target is feasible and desirable. These pro forma projections must extent over many years." (zit. /1/, S.118)

Daraus resultieren zahlreiche Fragen hinsichtlich mittel- und längerfristiger Finanzierbarkeit derartiger Vorhaben, Strategienwahl, Konkurrenzreaktionen und Marktentwicklung, ohne deren Beantwortung strategische Planung nicht vorteilhaft erscheint.

e) Unklar ist ferner die Einbeziehungsmöglichkeit bereits gewonnener Erfahrung und damit die Ähnlichkeitsklassifikation von Produkten, sowie die Berücksichtigung von Know-how, das in Form von Patenten oder Beratungsverträgen in das Unternehmen einfließt. Man denke in diesem Zusammenhang auch an gemeinsame Erfahrungsfaktoren, die in Mehrproduktunternehmen realisiert werden.

f) Neben den Datenproblemen (z.B. Notwendigkeit einer elementspezifischen Kosten-Mengen-Dokumentation wie sie wohl nur selten in Unternehmen über einen mehrjährigen Zeitraum vorliegt) stellt sich als Ausgangsproblem die Abgrenzung der zu analysierenden Einheit, egal ob dies nun pro-

dukt-, verwendungs- oder leistungsspezifisch erfolgt. Eine enge Abgrenzung würde zwar relativ genaue Informationen ermöglichen, dürfte aber von der Datenlage her schwierig zu verwirklichen sein. Dagegen verschweigt eine weite Definition die unterschiedlichen Erfahrungskurven und damit Kostenpotentiale der einzelnen Komponenten. Weitere Probleme treten bei der Inflationsbereinigung auf. Außerdem muß die Frage geklärt werden, inwiefern Produktvariationen die Daten verfälschen. Gegebenenfalls ist daher - nach etlichen Modernisierungen - eine Umrechnung auf eine neue Bezugsgröße notwendig.

g) Da unterschiedliche Unternehmensstrategien ebensowenig einbezogen werden wie Anfangserfahrungen bzw. "Know-how-Transfers" offensichtlich bewertet werden können, erscheinen Vergleiche zwischen Konkurrenten mit dem Konzept der Erfahrungskurven nur beschränkt möglich.

2.4. Das PIMS - Modell

Im Jahre 1971 wurde das PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategies) vom Marketing Science Institute initiiert, um Informationen bezüglich der Hauptdeterminanten für "business profitability" zu sammeln.

67 bedeutende nordamerikanische Gesellschaften stellten finanzielle und andere informative Daten im Verlauf von mehreren Jahren zur Verfügung, sodaß die Analysen auf Zeitreihen mit bis zu siebenjähriger Dauer basierten.

Nach Buzzell galt (/4/, S. 1o5):
"Each business is a division, product line, or other profit center within its parent company, selling a distinct set of products or services to an identifiable group or groups of costumers in competition with a well-defined set of competitors."

Insgesamt gingen in die PIMS-Daten "15oo business experiences" von schließlich "mehr als 2oo Mitgliedsgesellschaften" ein (vgl. /19/).

Das Forschungsgrundmodell in Form einer Multiregressionsanalyse setzt sich aus einer Gleichung mit dem "Return on Investment" (ROI) als abhängiger Variable, einem meßbaren Ergebnis einer "business"-Strategie und 37 "unabhängigen" Variablen zusammen, die gemeinsam etwa 8o% der ROI-Varianz erklären.

"Return on investment was measured by relating pretax operating profits to the sum of equity and long-term debt. Operating income in a business is after deduction of allocated corporate overhead costs, but prior to any capital charges assigned by corporate offices."
(/4/, S.1o5).

Der Kapitalwert (Summe aus verzinstem Cash Flow und Endrestwert) wurde alternativ als meßbares Ergebnis zur Beurteilung von Strategien angewandt (vgl. /9/, S.8o).

Die Gesellschaften gaben daneben für jedes strategisches Geschäftsfeld ("business") eine Schätzung der Gesamtumsätze auf dem bedienten Markt sowie des eigenen Umsatzes als auch relative Preis- und Qualitätsbeurteilungen ab. Außerdem wurde noch das Marktwachstum einbezogen (vgl. /4/, S.1o5).

2.4.1. Gewonnene Erkenntnisse

a) Die PIMS-Untersuchungen zeugen von großer Bedeutung des relativen Marktanteiles (RMA) für die Rentabilität eines strategischen Geschäftsfeldes. Wenn die damit beschäftigten Forscher den Marktanteil auch nur als "one of the main determinants of business profitability" ansehen (/4/, S.97) und dieser Faktor "certainly .. not all-important" (/19/) ist, zeigt sich doch die starke Betonung in der Feststellung: "On the average, a difference of 1o percentage points in market share is accompanied by a difference of about 5 points in pretax ROI"(/4/, S.97).

Der Marktanteil allein zeichnet statistisch für 15 Prozentpunkte der 8o%-igen Erklärungskraft verantwortlich. (vgl. /19/).

Drei Erklärungsansätze dafür, warum ein hoher RMA "profitable" ist, erscheinen recht plausibel:

aa) "Economies of scale" wirken sich bei größerem Output stärker aus, wobei in zahlreichen Phasen der Leistungserstellung und -verteilung rationeller gearbeitet werden kann, wozu auch Spezialisierung und moderne Technologie beitragen können. Dieser Ansatz liegt sehr nahe dem bereits behandelten Konzept der Erfahrungskurve.

bb) Eine andere mögliche Ursache liegt in der höheren Qualität des Managements, was sowohl zu hohem RMA als auch zu hohem ROI führen kann, wenn die erfolgreiche Ausweitung des RMA mit genauem Controlling verbunden ist und die vorteilhafte Position gehalten werden kann. Dahinter muß wohl auch entsprechendes know-how angenommen werden.

cc) Als dritte Komponente bzw. Erklärungsvariante bietet sich die Marktmacht, die aus einem hohen RMA resultiert, an. Unter Ausnützung der dominanten Position sollte es möglich sein, sowohl günstigere Einkaufsbedingungen als auch vorteilhaftere Marketingstrategien durchzusetzen (vgl. /4/, S.98).

Weitere wichtige Einflußfaktoren des ROI sind die Investitionsintensität (negative Auswirkung auf den ROI), Produktivität (positiver Effekt), Produktqualität (positiv mit ROI korreliert) sowie vertikale Integration und relative Marketing- und Forschungsaufwendungen, wofür allerdings keine eindeutigen Abhängigkeiten nachgewiesen werden konnten (vgl. /19/).

b) Wird ein relativ hohes Verhältnis von Investitionen zur Wertschöpfung mit einem relativ hohen Anteil von Marketingaufwendungen (relativiert zum Umsatz) kombiniert, resultiert daraus i.d.R. ein niedriger ROI-Wert (vgl. /1/, S.278).

   Dies dürfte sich jedoch aus der Konstruktion der Kenngröße ROI geradezu zwangläufig ergeben, da Investitionen den Nenner (Kapital) erhöhen und Marketingaufwendungen - kurzfristig - den Zähler (Gewinn) verringern, wenn über den Umsatz die Erlöse nicht entsprechend steigen.

c) Zur Bedeutung der Kapitalintensität läßt sich folgendes kurz sagen: Stellt man diese Größe der Kapitalnutzung gegenüber, ergeben sich die höchsten ROI-Werte durchwegs bei niedriger Kapitalintensität. Mittels hoher Kapazitätsauslastung läßt sich eine erhebliche Kapitalintensität einigermaßen hinsichtlich des ROI-Wertes ausgleichen. Dennoch scheint die Kapitalintensität die kritische Größe zu sein, was erneut auf die Definition des ROI zurückgeführt werden kann.

Ähnliches zeigt sich in der Gegenüberstellung von Kapitalintensität und RMA: Die höchsten ROI-Werte treten bei hohem RMA und niedriger Kapitalintensität auf. Ein hoher RMA kann trotz zunehmender Kapitalintensität durchschnittliche ROI-Werte bringen. Jedoch: "High capital intensity & small market share equals desaster" (/1/, S.279).

Vor allem bei geringem RMA ist die Erziehlung einer hohen Kapazitätsauslastung entscheidend, da damit ROI-Werte in ähnlicher Höhe erzielt werden können wie bei mittlerem RMA (vgl. /1/, S.28o).

d) Die Produktqualität wurde durch die Schätzung des Prozentsatzes des Umsatzes gemessen, der von jenem Produktanteil stammt, der in einem Vergleich zum bedeutendsten Konkurrenten eine qualitativ bessere Stellung einnimmt, nachdem qualitätsmäßig unterlegene Produktanteile davon subtrahiert wurden, sodaß sich schließlich der relative qualitative Vorteil zeigte.

e) Ähnlich erfolgte auch die Einbeziehung der Preise. Die Projektteilnehmer wurden gebeten, auf einer 5-Punkte-Skala anzugeben, ob die eigenen Verkaufspreise mindestens 1o% höher, etwas höher, ungefähr gleich, etwas niedriger oder um mindestens 1o% niedriger im Vergleich zu den durchschnittlichen Konkurrenzpreisen waren. Signifikant günstigere Preise erzielten nur strategische Geschäftsfelder mit einem RMA von über 4o%.

"Market leaders develop unique competitive strategies and have higher prices for their higher-quality products than smaller-share business." (/4/, S.1o1).

Ein hoher RMA beeinflußt den ROI bedeutender als die Produktqualität, die nur wenn sie hoch ist, eine schwache Marktanteilsposition ausgleichen kann. (vgl. dazu /9/, S.83).

f) Der prozentuelle Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (R & D) zum Umsatz mag als Indikator und gleichzeitig als Erklärungsfaktor für die höhere Produktqualität bei Markt-Leadern gelten. Während der Anteil bei einem RMA um 1o% etwa 2.5% beträgt, steigt er bei jenen der rund 6oo dabei einbezogenen strategischen Geschäftsfelder, die einen RMA von über 4o% aufweisen, auf durchschnittlich 3.55%, was einer relativen Zunahme um mehr als 4o% entspricht (vgl. /4/, S.99).

Da ein hoher R&D-Aufwand unmittelbar, wenn auch nicht notwendigerweise in langfristiger Sicht, gewinnmindernd wirkt, entsteht eine negative Beeinflussung des ROI, wenn dieser Aufwand nicht zu einer Qualitätssteigerung führt und durch entsprechende mengenmäßige Verwertung der Umsatz und dadurch die Erträge gesteigert werden können.

g) "As market share increases, there is some tendency for marketing costs, as a percentage of sales, to decline." (/4/, S.1o1).

Darin können wohl Skalenerträge, die aus dem Einsatz effizienterer Marketing-Methoden sowie aus günstigerer Verfügbarkeit von Medien und Display-Möglichkeiten resultieren, gesehen werden.

h) Die größten Kostendifferenzen zeigen sich bei der "purchase-to-sales ratio", welche bei einem RMA von unter 1o% bei 45.4 liegt, während sich diese Kennzahl auf rund 33.0 bei einem RMA über 4o% verbessert (vgl. /4/, S.99).

Darin kann nun sowohl eine wohlorganisierte Beschaffung, als auch Marktmacht gesehen werden. Gleichzeitig muß in diesem Zusammenhang auf den reduzierenden Effekt erhöhter Umsatzerlöse (z.B. durch höhere Preise) auf die Relation hingewiesen werden. Außerdem zeigt eine Berücksichtigung der vertikalen Integration (gemessen als Anteil der Wertschöpfung des strategischen Geschäftsfeldes am Umsatz), daß mit deren Zunahme die Höhe der oben genannten Kennzahl abnimmt (vgl. /4/, S.1oo).

i) Die höchsten ROI-Werte in einer Gegenüberstellung von RMA und vertikaler Integration zeigen sich bei hohem RMA.

Bei den Verhältniszahlen "investment/sales" und "receivables/sales" weisen "businesses" mit einem RMA zwischen 2o und 3o% die günstigsten (kleinsten) Werte auf. Höhere RMA bringen durchschnittlich etwas höhere Relationen, die jedoch im Vergleich zu RMA unter 2o% noch immer vorteilhaft erscheinen. Lediglich das Verhältnis "in-

ventories-to-sales" läßt auf Grund der mit steigendem RMA durchwegs sinkenden Kapitalbindung eine Erklärung durch effizientes Kapitalmanagement möglich erscheinen. Strategische Geschäftsfelder mit hohem RMA weisen aber i.d.R. hohe vertikale Integration auf, woraus auch ein vergleichsweise höherer Investitionsanteil resultiert. Dieser wiederum verbunden mit Skalenerträgen kann der Grund sein, warum trotz höherer Wertschöpfung die Herstellkosten nicht signifikant steigen (vgl. /4/, S.99f), das Ertragspotential also durch die Verwirklichung der möglichen Kostenreduktion gesteigert wird.

j) Die PIMS-Studie zeigt ferner, daß insbesonders Firmen mit mindestens $ 15oo Mill. Jahresumsatz Marktführerschaft in hohe ROI-Werte umsetzen können, was beispielsweise mit ausreichender Kapitalausstattung begründet werden kann. (vgl. dazu /2o/, S.56).

Die Bedeutung des RMA ist unterschiedlicher Größe: "Market share is more important for infrequently purchased products than for frequently purchased ones" (/4/, S.1o2).

Akzeptiert man diese Aussage, hat man auch eine Erklärung dafür gefunden, warum "businesses" mit kleinem RMA bei häufig gekauften Gütern recht ansehnliche ROI-Werte erzielen können. Eine Ursache dafür könnte darin liegen, daß Konsumenten das Risiko, das mit dem Kauf eines Produktes eines weniger bedeutenden Erzeugers verbunden ist, bei Waren des täglichen Verbrauches eher einzugehen bereit sind, während sie sich bei "capital goods, equipment, and consumer durables, which are often complex and difficult for buyers to evaluate" (/4/, S.1o2),

gerne auf "bewährte Qualität" verlassen, und diese durch eine starke Marktposition ausgedrückt erachten. Ein hoher RMA wirkt sich zwar bei jeder Bestellhäufigkeit (Kaufhäufigkeit) positiv, bei niedriger und mittlerer Frequenz jedoch in bedeutend höheren ROI-Werten aus (vgl. dazu /9/, S.85).

Eine weitere Unterscheidung wurde getroffen: "Market share is more important to businesses when buyers are 'fragmented' rather than concentrated" (/4/, S.1o2f.). Eine Machtkonzentration auf der Nachfrageseite reduziert die mit steigendem RMA erzielbaren ROI-Werte, da ein Teil der Kostenersparnisse an die Konsumenten weitergegeben werden muß.

k) Neben dem relativen Marktanteil wird anhand der PIMS-Ergebnisse auch die Bedeutung des Marktwachstums für den ROI durch einzelne Faktoren relativiert.

Wird die Produktivität durch den Umsatz pro Beschäftigten gemessen, zeigt sich, daß relativ geringe ROI-Werte vor allem bei eher niedriger Produktivität und gleichzeitig hoher Marktwachstumsrate auftreten (vgl. /9/, S.86).

Dies wäre etwa durch die mangelnde Verwirklichung der Kostendegression zu erklären, die sich als Potential durch das bei starkem Marktwachstum vergleichsweise rascher mögliche Fortschreiten auf der Erfahrungskurve ergibt. Werden die Rationalisierungsmöglichkeiten nicht genützt, sinkt die Rentabilität.

Die PIMS-Ergebnisse zeigen ferner, daß in stark wachsenden Märkten mit einem niedrigen bzw. in langsam expandierenden Branchen mit einem hohen vertikalen Ingrationsgrad (gemessen als Relation "Wertschöpfung zu Umsatz") die höchste Kapitalrendite erzielt wurde.

Eine hohe Marktwachstumsrate bedingt recht große Flexibilität, die durch starke vertikale Integration nicht gegeben scheint, während in eher bescheiden wachsenden Branchen die verstärkten Kontrollmöglichkeiten bei Integration positive Folgen zeigen können.

Wenn der Umsatzanteil neuer Produkte relativ hoch ist, drückt dies vor allem bei schnell wachsenden Märkten auf den ROI, was etwa durch die hohen Einführungsaufwendungen bei vergleichsweise geringen Mengen bzw. Erlösen erklärbar scheint. Desgleichen verringert eine hohe Relation der Aufwendungen für R&D zu den Umsatzerlösen den ROI bei mittlerem oder hohem Marktwachstum, während sich der ROI bei sich langsam entwickelnden Märkten positiv korreliert zeigt. Möglicherweise ist dies dadurch zu erklären, daß auf langsam wachsenden Märkten die Umwegrentabilität (R&D -- neue Produkte -- höhere Umsätze -- Gewinnsteigerung) die relativ kurzfristig orientierte Maßzahl ROI schneller positiv beeinflußt, während dies bei hohem Marktwachstum nicht der Fall ist.

l) Eine PIMS-Untersuchung zur Produktpolitik zeigt die große Bedeutung einer großen Sortimentsbreite in jeder Produktzyklusphase, ganz besonders aber in frühen und mittleren Abschnitten auf. Hier könnten Skaleneffekte auf den ROI durchschlagen. Hohe relative Marketingaufwendungen verringern den ROI speziell bei geringer Produktqualität oder gleichzeitig ebenfalls hohen R&D-Aufwendungen, weil einerseits schwache Qualität auf die Dauer nicht erfolgssicher ist, und andererseits die Aufwendungen den ROI-Wert sofort reduzieren.

Dennoch bleibt der Marktanteil, zumal er das Beurteilungskriterium ROI am stärksten beeinflußt, im Mittelpunkt der PIMS-Analysen. Dementsprechend wird auch die Setzung von "market-share objectives" als strategische Konsequenz erachtet, wobei drei grundsätzliche Strategien unterschieden werden (vgl. /4/, S.1o3 ff.):

- building strategy
- holding strategy
- harvest strategy

Eine situationsspezifische Kosten-Nutzen- bzw. Aufwand-Ertrags-Analyse muß zur Strategie-Auswahl unbedingt angestellt werden. "Neither the PIMS study nor any other empirical research can lead to a 'formula' for these strategic choices." (/4/, S.1o6).

m) Eine weitere Auswertungsserie versuchte Determinanten des CASH-FLOW, der zum durchschnittlichen, investierten Kapital relativiert wurde, zu eruieren.

Die besten Cash-Flow-Werte wurden bei hohem RMA und niedrigem Marktwachstum erzielt. Auch ansonsten entsprechen die Erkenntnisse jenen bezüglich Cash-Bedarf und Cash-Generierung im Portfolio-Ansatz (siehe nächstes Kapital).

Da mit einer "harvest strategy" nur geringfügig Investitionen verbunden sind, steigt damit die Cash-Flow-Generierung. Soll dagegen der Marktanteil erhöht werden ("building strategy"), benötigt man zusätzlich Cash. Werden außerdem erhebliche Marktingaufwendungen getätigt, verringert dies klarerweise den Cash-Flow in gesteigertem Ausmaß. Da Produkteinführungen oft mit bedeutendem Aufwand bzw. großen Investitionen verbunden sind, verwundert der damit verbundene "Cash-Drain" keineswegs (vgl. dazu im einzelnen /1/, S.283 ff.).

2.4.2. Kritische Anmerkungen

Neben den im vorigen Abschnitt angebrachten Hinweisen sollen noch folgende Punkte erwähnt werden:

a) Grundsätzlich ist zunächst festzustellen, daß die 37 Erklärungsvariablen statistisch keineswegs voneinander unabhängig sind. Vielmehr existieren hohe Korrelationen. Ein weiterer Nachteil liegt darin, daß die Ergebnisse nur in Form von Durchschnittswerten dargestellt werden und somit keine Abschätzung der Streuung der Resultate möglich ist.

b) Etwas bescheiden erscheint uns der Anteil von "businesses" aus den Branchen Dienstleistungen und Handel mit bloß 4% aller strategischen Geschäftsfelder (vgl. Aufstellung in /9/, S.8).

c) Die Bedeutung der PIMS-Studie liegt in der Aufdeckung von für den Unternehmenserfolg entscheidenden Faktoren, womit hauptsächlich ein Analyseninstrument vorliegt. Ob auf Grund der Varianzerklärung trotz der Interkorrelationen auf die Bedeutung der einzelnen Einflußfaktoren mit hoher Wahrscheinlichkeit geschlossen werden kann, muß bezweifelt werden.

d) Die Wahl der Beurteilungsvariablen ROI (Return on Investment) and CASH-FLOW erscheint plausibel, wenngleich die Bewertungsspielräume zur Gewinn- bzw. Cash-Flow-Berechnung und Kapitalermittlung zu berücksichtigen sind, womit sich Verfälschungen ergeben können.

e) Durch die Betonung des Marktanteils entsteht fallweise die Auffassung, die Aussagen der PIMS-Studie wären auf die Erzielung möglichst hoher relativer Marktanteile zu reduzieren, was sich beispielsweise in einem Aufsatz in "Marketing News" (vgl. /25/) oder in der Kurzformel "The PIMS-Story: Success of Market Share" (vgl. /8/) zeigt.

Dagegen sollten mit dem PIMS-Projekt die wissenschaftliche Disziplin in den Prozeß der Strategieentscheidung Eingang finden. Die Gewichtung der kritischen Faktoren

soll lediglich die Einschätzung durch das Management ergänzen (vgl. dazu /19/). Mehr als eine Orientierungshilfe sehen wir darin dennoch nicht.

f) Die Einbeziehung von Umweltvariablen scheint auf die Definition des relativen Marktanteils (zur Berücksichtigung der Konkurrenz) und die Marktwachstumsrate beschränkt, während auf Rohstoffversorgung und legistische Nebenbedingungen oder andere, für das Unternehmen bedeutende Umweltkriterien nicht eingegangen wurde.

g) Relativ hohe Marktanteile bedeuten im Durchschnitt auch die besten ROI-Werte, wenngleich die Chancen, die sich kleinen Konkurrenten etwa in der Spezialisierung oder Flexibilität bieten, nicht unterschätzt werden dürfen. Die positive Korrelation, die zwischen Produktqualität und dem ROI-Wert ermittelt wurde, mag als Hinweis auf die Konzentration hinsichtlich Qualität (relativ unabhängig vom RMA) gelten. Auch der relativ hohe ROI-Wert für Unternehmen mit geringem RMA (vgl. dazu /2o/, S.32), die den Forschungsaufwand auf wenige Umsatzprozente beschränken, sollte ein Indiz für Ausrichtung auf spezielle Segmente (Spezialisierung i.w.S.) statt einer Politik des "Unbedingt-Größerwerdens" sein.

h) Im allgemeinen muß gesagt werden, daß die Darstellung der ROI-Werte in Abhängigkeit von nur jeweils zwei Kriterien sicherlich auch Fehlschlüsse zuläßt.

In diesem Zusammenhang wurden Hamermesh/Anderson/Harris aus der Mai/Juni-Ausgabe des Jahres 1978 der Zeitschrift "Harvard Business Review" zitiert: "Although, in general, market share and ROI go hand in hand, many of the inferences that both managers and consultants habe been drawing from this finding are erroneous and misleading." (/25/).

i) Die vorrangige Stellung von Großanbietern - vor allem bei Waren des mittel- und langfristigen Gebrauches erscheint durch eine positive Imagekomponente bzw. damit verbundenes Sicherheitsdenken der Konsumenten zumindestens teilweise erklärbar. Jedoch sollten die Möglichkeiten, die durch den Einsatz der Marketinginstrumente Preis und Produktqualität sowie Werbung gegeben sind, nicht unterschätzt werden.

j) Problematisch erscheint die Messung der Produktivität durch die bloße Heranziehung der Kennziffer "Umsatz pro Beschäftigter", da damit Unterschiede in der Kapitalausstattung nicht berücksichtigt werden, sodaß eine Größe "Umsatz zu Kapitaleinsatz" wohl die gleiche Berechtigung hätte.

k) Als ebenfalls recht angreifbar muß die Konstruktion der relativen Preis- und Qualitätsindizes gelten, da vom Können und Willen zur realitätsentsprechenden Einschätzung durch die Manager die Zuverlässigkeit der Daten und die abgeleiteten Aussagen abhängen.

1) Zu den Auswertungen von Determinanten des CASH-FLOW muß gesagt werden, daß statistisch nur 6% der Cash-Flow-Varianz allein durch den relativen Marktanteil und das Marktwachstum erklärt werden (vgl. /1/, S.284). Dennoch stützen diese eher schwachen Ergebnisse die Aussagen der Produkt-Portfolio-Analyse hinsichtlich Cash-Bedarf und Cash-Generierung in zahlreichen Dimensionen (RMA, Marktwachstum, Branchenwachstum, Investitionen, Marketing- und Produkteinführungsaufwendungen). Außerdem ergeben sich Cash-Flow-Relationen, die mit den Überlegungen hinsichtlich der Folgen aus einer Strategienauswahl (building, holding, harvesting) kompatibel sind.

Wie bei der ROI-Definition mindern Aufwendungen (kurzfristig) den Cash-Flow. Ohne entsprechende Forschungs- und Marketingaufwendungen, Investitionen bzw. Neueinführungen läßt sich aber der langfristige Unternehmenserfolg nicht sichern, weshalb die Heranziehungsmöglichkeit der kurzfristigen Kenngrößen ROI und CASH-FLOW für die strategische Unternehmensplanung eingeschränkt erscheint.

3. Der Portfolio - Ansatz

Wie schon einleitend gesagt, zwingen erhöhte Umweltrisiken, insbesondere aber Marktrisiken den strategischen Unternehmensplaner, neue Methoden zu entwickeln, um diese Risikofaktoren und die daraus resultierenden Konsequenzen entsprechend in den Griff zu bekommen. Zur systematischen Analyse dieser Risikofaktoren hat sich in den letzten Jahren eine neue Technik verstärkt durchgesetzt: Der Portfolio - Ansatz. Es können dabei 5 verschiedene Ausprägungsformen unterschieden werden (vgl. /2/, S.705):

a) Das Wachstums - Marktanteils - Portfolio

b) Das Branchenattraktivitäts - Geschäftsfeldstärken - Portfolio

c) Das Markt - Produktlebenszyklus - Portfolio

d) Das Geschäftsfeld - Ressourcen - Portfolio

e) Das Anfälligkeits - Portfolio

Im folgenden werden zur Charakteriserung der Portfolio - Technik die beiden am weitesten verbreiteten Varianten in ihren wesentlichen Inhalten vorgestellt.

3.1. Das Produkt - Portfolio

Schließt man an die in der vorliegenden Arbeit einleitend zitierten Gedanken (vgl. /23/), daß unterschiedliche Geschäfte in unterschiedlichen Wettbewerbspositionen mit unterschiedlichen Wachstumsmöglichkeiten differenziert gemanagt werden müssen, an, wird klar, daß jedes strategische Geschäftsfeld entsprechend seiner Stellung im Unternehmen und seinem Auftrag

entweder Finanzmittel abwerfen oder solche zugewiesen bekommen muß.

Das Produkt - Portfolio orientiert sich an den beiden bedeutenden strategischen Erfolgsfaktoren

- relativer Marktanteil und
- zukünftiges Marktwachstum.

Der relative Marktanteil wird dabei als das Verhältnis des eigenen Marktanteils für ein Produkt zu dem des stärksten Konkurrenten definiert. Seine Verwendung trägt der Tatsache Rechnung, daß ein eigener Marktanteil von absolut 10% bei 12% des Marktführers anders als bei z.B. 45% zu beurteilen ist (/1/, S.176). Es gilt dabei als empirisch erwiesen, daß Gewinnspannen und freigesetzte Barmittel direkt proportional zum relativen Marktanteil sind (vgl. /23/, S.92ff).

Das Marktwachstum wiederum bestimmt den Cash-Bedarf. Bei gleichbleibender Kapitalintensität ist es damit erfoderlich, zur Erhaltung eines einmal erreichten Marktanteils das gebundene Kapital längerfristig parallel zum Marktwachstum zu steigern.

Beide genannten Faktoren beeinflussen den Cash Flow eines strategischen Geschäftsfeldes (/9/, S.94). Die einzelnen SGF bzw. Produkte werden entsprechend ihrer zu erwartenden Position auf der Produktlebenskurve (Marktwachstum) und ihrem derzeitigen relativen Marktanteil in 4 Portfolio - Kategorien eingeteilt.

a) Stars:

Hohes Marktwachstum bei bereits hohem Marktanteil."Products that are market leaders, but also growing fast, will have substantial reported profits but need a lot of cash to finance

the rate of growth"(/7/, S.30).

b) Cash - Cows:

Hoher Marktanteil bei niedrigem Marktwachstum, sowie niedrige Herstellkosten durch bereits voll ausgeschöpftes Kostendegressionspotential." Thus large cash surpluses should be generated by these businesses"(/12/, S.11).

c) Dogs:

Sehr ungünstige Konkurrenzposition durch niedriges Marktwachstum bei geringem eigenen Marktanteil.

d) Question Marks:

Hohes Marktwachstum bei niedrigem Marktanteil. SGF dieser Kategorie sind gewöhnlich durch hohe Chancen und gleichzeitig hohe Risiken gekennzeichnet. Um ihre Stellung in einem rasch wachsenden Markt aufrechterhalten bzw. verbessern zu können, benötigen sie zusätzliche Finanzmittel. Eine Erhöhung des Marktanteils bei beträchtlichem Marktwachstum erfordert hohe Investitionen. Die große Gefahr in diesem Bereich liegt nun darin, daß der weitere Weg eines augenblicklich in der Question Mark - Position befindlichen SGF sowohl in die Position eines Stars als auch eines Dogs führen kann.

Grundsätzlich bieten sich dabei zwei Strategiealternativen an. Einerseits liegt es nahe, die durch das hohe Marktwachstum gebotene Chance zu nützen, die zur Erhöhung des Marktanteils erforderlichen Investitionen zu tätigen und das Produkt damit mittelfristig auf den Weg zum Star und zur Cash Cow zu manövrieren. Andererseits kann natürlich gerade hier Desinvestition der vorteilhaftere Weg sein. Wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist zweifellos ein entschlossenes, zielbewußtes Agieren des verantwortlichen Managements (**vgl.**/23/, S.140).

Es zeigt sich häufig, daß vom Management zuviel in Stars bzw. Cash Cows investiert wird. Zu geringe Investitionen in Question Marks lassen diese eben dann nicht selten unmittelbar in die Dog - Position abgleiten (/1/, S.179).

Die bisher angestellten Überlegungen zeigen, daß das Wachstums - Marktanteils - Portfolio auf der Produktlebenskurve als wesentlicher theoretischer Grundlage aufbaut. Meist substituieren neue Produkte bereits bestehende. Der Finanzmittelbedarf zum Aufbau dieser Nachwuchsprodukte muß von Produkten gedeckt werden, die einen Einnahmenüberschuß erzeugen, d.h. sich augenblicklich in der Reifephase befinden oder bereits in die Sättigungsphase eingetreten sind. Stars und Question Marks entsprechen charakteristischerweise einem Produkt in der Einführungs- bzw. Wachstumsphase. Erreicht ein Question Mark aus welchem Grund auch immer in der Reifephase keinen hohen Marktanteil, führt sein Weg unmittelbar in die Position des Dogs.

Welche Aufgaben kann nun die so erhaltene Portfolio - Matrix erfüllen ?

Einerseits dient sie als Analyseinstrument (Ist - Portfolio) und beantwortet die Frage nach der derzeitigen Position des Unternehmens am Gesamtmarkt, andererseits als Planungsinstrument (Ziel - Portfolio). Als erster wesentlicher Kritikpunkt ist hier anzumerken, daß wohl zur Erreichung des Soll - Zustandes einzuschlagende Strategierichtungen angegeben werden (Marktanteil ausbauen, Marktanteil halten, Ernten, Desinvestieren), nicht jedoch die dabei zu setzenden Management - Aktivitäten.

3.1.1. Theoretische Fundierung

Das Portfolio - Konzept fußt auf drei grundlegenden Hypothesen über den Zusammenhang von Cash Flow, relativem Marktanteil und Marktwachstum (/9/, S.94f):

a) Je höher der relative Marktanteil, desto höher auch die Gewinnspanne und damit der erzielte Cash Flow.

b) Hohe Zuwachsraten erfordern erhöhte Investitionen.

c) Diese hohen Zuwachsraten gehen langfristig zurück. In diesem Stadium lassen sich Gewinn und Cash Flow aus bisher in eine Marktführerschaft getätigten Investitionen ernten (" Cash Cows ").

Basis dieser Überlegungen ist die Erfahrungskurve. Ein höherer kumulativer Gesamtabsatz als der der Konkurrenz führt zu Kostenvorteilen, die allgemein die Marktrisiken senken (/2/, S.705). Unternehmen, die sich gegen Marktrisiken absichern wollen, hätten dann zumindest theoretisch ein klares Strategieziel und zwar, in einem expansiven Markt mit eigenem hohen Marktanteil präsent zu sein.

3.1.2. Kritische Anmerkungen

Für den Anwender ergeben sich zwei grundsätzliche formale Vorteile. Einmal die Einfachheit des Konzepts, das dabei zwei wesentliche Dimensionen für den Markterfolg eines Produkts erfaßt, und die klare strategische Aussage.

Die Portfolio - Matrix dient dem strategischen Unternehmensplaner als Analyse- und Planungsinstrument.

Der Ansatz liefert ein breites Spektrum von Aussagen über die aktuelle Position eines Unternehmens in einem bestimmten Markt (vgl. /16/, S.277):

a) A global view of the international competitive structure.

b) A guide for the formulation of a global international marketing strategy.

c) A guide for the formulation of marketing objectives for specific international markets.

d) A convenient visual communication goal.

Die Grenzen des Wachstums - Marktanteils - Portfolios können folgendermaßen grob zusammengefaßt werden:

a) Es werden nur wenige auf den Markterfolg eines Produktes wirkende Einflußfaktoren davon erfaßt (relativer Marktanteil, Marktwachstum).

b) Die Realität widerlegt die implizit enthaltene Vorstellung eines weitgehend homogenen Marktes.

c) Die Kostenfrage zur Erreichung des Ziel - Portfolios bleibt unberücksichtigt.

d) Es werden nur Strategierichtungen angegeben, um vom Ist- zum Ziel - Portfolio zu gelangen, nicht jedoch die dabei zu setzenden Management - Aktivitäten.

e) Die Dynamik der Marktstruktur bleibt unberücksichtigt.

f) Produktlinieninterdependenzen bleiben unbeachtet.

g) Die grundlegenden Annahmen über die Beziehungen zwischen relativem Marktanteil und Cash Flow bzw. Marktwachstum und Cash Flow sind in der Realität aus einer Vielzahl von Gründen, z.B. Unterschiede im Anstieg der Erfahrungskurven der

Hauptkonkurrenten, niedere Kapitalintensität etc., oftmals nur schwach ausgeprägt.

h) "Portfolio charts provide little direct insight into how one business unit might be compared with another in terms of investment opportunity" (/1/, S.212).

Die zweite wesentliche Variante des Portfolio - Konzepts, die 9 - Felder - Matrix von Mc Kinsey ist, wie schon aus den einleitenden Bemernkungen hervorgeht, völlig unterschiedlich strukturiert.

3.2. Branchenattraktivitäts - Geschäftsfeldstärken - Portfolio (9 - Felder - Matrix)

Die 9 - Felder - Matrix von Mc Kinsey fußt auf der Annahme, daß der Markterfolg eines Produktes einer großen Zahl von Einflußfaktoren unterliegt und eine Beschränkung auf die Determinanten Marktanteil und Marktwachstum zu restriktiv ist. Allein der guten Interpretierbarkeit wegen liegt es nahe, die relevanten Informationen wiederum zu einer zweidimensionalen Matrix zu verdichten. Im Gegensatz zum Produktportfolio werden hier ausschließlich qualitative Parameter herangezogen. Um jetzt einzelne Produkte nach ihrer Branchenattraktivität bzw. ihrer Feldstärke im Verhältnis zum Gesamtwettbewerb zu kategorisieren, muß vorher ein Kriterienkatalog und ein entsprechendes Beurteilungssystem abgeleitet werden.

Hinter dieser umfassenderen Variante des Portfolio - Konzepts stehen die folgenden Überlegungen:

3.2.1. Theoretische Grundlagen

a) Das in Kauf zu nehmende Umweltrisiko sinkt mit steigender Branchenflexibilität und steigender Stabilität der Nachfrage.

b) Das Unternehmensrisiko sinkt mit steigenden Wettbewerbsvorteilen und steigender finanzieller Stärke der Unternehmung (vgl. /2/, S.706f).

Die Branchenattraktivität wird aus den Kriterien Flexibilität und Stabilität abgeleitet (jeweils hoch, mittel, niedrig), die Unternehmensposition bzw. Geschäftsfeldstärke aus der finanziellen Stärke bzw. der Wettbewerbsstärke der Unternehmung. Daraus erhält man nun zwei 9 - Felder - Matrizen. Den drei linken oberen Feldern wird eine hohe Branchenattraktivität bzw. eine günstige Unternehmensposition zugemessen. Die von links unten nach rechts oben verlaufende Diagonale wird als mittel beurteilt, die drei rechts unten liegenden Felder analog als niedrig. Ausgehend davon kann nun die Portfolio - Matrix erstellt werden, die die strategische Position der Unternehmung für ein Produkt bzw. SGF auf einem bestimmten Markt, je nach Kriterienkatalog auch für die Gesamtunternehmung, anzeigt. Für die skizzierte Feldeinteilung ergeben sich damit drei globale Stoßrichtungen:

a) Wachstum, Expansion und Investition werden in der linken oberen Ecke der Portfolio - Matrix anzustreben sein.

b) Die Positionen in der Diagonale sollten zumindest gehalten werden. Verstärkte Selektions- und Rationalisierungsanstrengungen sind zu setzen.

c) In der rechten unteren Ecke kann bei noch gewinnträchtigen Produkten geerntet werden. Sofern es das betroffene Unternehmen verkraften kann, z.B. wenn " Nachwuchsprodukte " bereits erfolgreich das nicht mehr gewinnträchtige Produkt ersetzen können, sind hier auch Desinvestitionen denkbar, also ein Abziehen des betroffenen SGF aus dem Markt.

3.2.2. Kritische Anmerkungen

a) Die Aussagekraft des Portfolios hängt weitgehend von der Festlegung des Kriterienkatalogs ab, der zweifellos stark von der subjektiven Einstellung des Analytikers beeinflußt wird.

b) Analog zum Produkt - Portfolio fehlt auch hier die Ziel - Mittel - Relation. Das Verfahren liefert einzuschlagende Strategierichtungen, um vom Ist- zum Ziel - Portfolio zu gelangen, ohne die Methodenfrage und die dabei auflaufenden Kosten zu berücksichtigen.

c) Es werden aus einem weitgespannten Spektrum von Einflußgrößen 4 Faktoren isoliert herausgegriffen. Darauf wird dann das Konzept abgestellt.

d) Es kann angenommen werden, daß die berücksichtigten Einflußfaktoren (z.B. Flexibilität und Stabilität) paarweise hoch korreliert sind.

e) Auch hier wird zu sehr auf die Homogenität eines Marktes gesetzt. Das äußerst komplexe, aber entscheidende Problem der Abgrenzung des relevanten Marktes bleibt unberücksichtigt.

3.3. Ausblicke

Wind und Claycamp meinen zu PIMS bzw. zum Produkt - Portfolio: " These approaches do not, however, provide a comprehensive approach for product line planning based on all measures - sales, market share and profitability - which are integrally tied to positioning the product by market segment " (/21/, S.2),

und entwickeln einen aus zwei Definitions- und 5 Analysephasen bestehenden Ansatz zur strategischen Produktlinienplanung.

Im Definitionsteil werden Produkt und Markt entsprechend abgegrenzt, sowie die Meßinstrumente definiert. In der Analysephase versucht man, die derzeitige Situation des Produktes am Markt auszuloten, eine Produkt - Bewertungsmatrix zu erstellen, den möglichen Einfluß alternativer Marketing - Strategien zu ermitteln, die Konkurrenzstruktur und die Effizienz der Marketing - Strategien der Unternehmung zu untersuchen, sowie die möglichen Auswirkungen von Handlungen der Konkurrenz und Änderungen der Umweltbedingungen explizit zu betrachten. Eine Einbeziehung des kompletten Spektrums an Einflußfaktoren erfordert ein Markt - Simulationsmodell.

Ein wesentlicher Vorteil dieser Methode ist sicher darin zu sehen, daß eine Vielzahl von Einflußgrößen erfaßt wird und Ergebnisse für verschiedene alternative Marketing - Strategien geliefert werden. Kritisch muß man anmerken, daß im Gegensatz zu Portfolio - Modellen das Verfahren eher unübersichtlich aufgebaut ist, sowie einen großen Informationseinholungs- und Rechenaufwand erfordert.

4. Vergleich der dargestellten Konzepte

4.1. Kriterienkatalog

a) Anwendungsbereiche
   - Analyseinstrument: Eignung zur Feststellung des Ist - Zustandes eines strategischen Geschäftsfeldes (SGF).
   - Prognoseinstrument: Einsatzmöglichkeit zur Voraussage der künftigen Entwicklung eines SGF.
   - Auswahl der Strategierichtung: Charakterisierung des tendenziell vom Management einzuschlagenden Weges.

b) Ziel-Mittel-Relation

   Ableitung von explizit erforderlichen Management-Aktivitäten,um vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen.

c) Einbezogene Dimensionen
   - Beurteilungsvariable: Dem Konzept zugrundeliegende Klassifikationsgrößen.
   - Erklärungsvariable: Einflußgrößen, die auf Beurteilungsvariable wirken.
   - Kosten: Treten bei Verfolgung der relevanten Strategie auf.
   - Erfolgsüberlegungen: Im Zeitpunkt der Strategieauswahl.
   - Absatzpolitische Maßnahmen
   - Konkurrenz
   - Sonstige Umwelt: Zusätzlich zur Konkurrenz auftretende situative Einflußfaktoren (Käuferverhalten, Technologie ....).

d) Methodik und Probleme
   - Methode der Analyse
   - Bezugspunkt: Der Analyse zugrundeliegende Einheit (Produkt, SGF, Gesamtunternehmung).

- Produktlinieninterdependenzen
- Datenerfordernisse
- Netto-Effekte der Erklärungsvariablen: Beitrag der einzelnen unabhängigen Variablen zur Erklärung der Klassifikationsgröße.
- Theoretische Fundierung
- Empirische Fundierung

e) Praxisbezug

- Ergebnisse: Aus der Heranziehung des Konzepts gewinnbare Informationen.
- Verständlichkeit
- Praktische Einsatzmöglichkeit

4.2. Gegenüberstellung

Auf den beiden folgenden Seiten ist die Gegenüberstellung der besprochenen Planungsansätze nach dem in 4.1. entwickelten Kriterienkatalog in Tabellenform zusammengefaßt.

Konzepte / Kriterien	Produktlebens-zyklus	Erfahrungs-kurve	PIMS-Studie	Produkt - Portfolio	9-Felder-Matrix
Analyseinstrument	Tendenziell	Ja	Tendenziell	Ja	Ja
Prognoseinstrument	Nein	Tendenziell	Nein	Nein	Nein
Auswahl der Strategierichtung	Kaum	Ja	Kaum	Ja	Ja
Ziel-Mittel-Relation	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Beurteilungsvar.	Umsatz bzw. Absatz	Kostensatz	RoI,Cash-Flow	Cash-Flow	Attraktivität + Feldstärke
Erklärungsvar.	Zeit	Menge	37	RMA Marktwachstum	Stabilität, Flexibilität, finanz. Stärke, Wettbewerbsstärke
Kosten	Nein	Ja	Teilweise	Nein	Nein
Erfolgsüberleg.	Kaum	Indirekt	Ja (kurzfr.)	Ja	Ja
Absatzpolitische Maßnahmen	Nein	Nein	Teilweise	Nein	Nein
Konkurrenz	Nein	In erweiterter Version	Kaum	Ja	Ja
Sonstige Umwelt	Nein	Indirekt	Kaum	Nein	Indirekt

Konzepte / Kriterien	Produktlebens-zyklus	Erfahrungs-kurve	PIMS-Studie	Produkt-Portfolio	9-Felder-Matrix
Methode d. Analyse	deskriptiv	deskriptiv + explikativ	deskriptiv + statistisch	vor allem deskriptiv	vor allem deskriptiv
Bezugspunkt	ein Produkt	ein Kostenträger	eine "Business Unit"	"Business Unit"	"Business Unit"
Produktlinien-interdependenzen	unberücksicht.	ansatzweise	unberücksicht.	unberücksicht.	ansatzweise
Datenerfordernis	gering	rel. umfangr.	umfangreich	rel. umfangr.	umfangreich
Netto-Effekte	idealisiert	idealisiert	unsicher (Interkorrel.)	kaum abgrenz-bar	nicht abgrenzbar
Theoretische Fundierung	zweifelhaft	umfassend	zweifelhaft	gering	gering
Empirische Fundierung	gering	umfassend	projektspezi-fisch	oftmalig eingesetzt	oftmalig eingesetzt
Ergebnisse	Umsatzverläufe	Tendenzielle Kostenverläufe	Kurzfristige Durchschn.Wert	Cash-Flow-Verteilung	Relative Markt-position
Verständlichkeit	leicht	leicht	schwierig (Zusammenhänge)	leicht	leicht
Praktische Einsatzmöglichkeit	Kontrolle d. Umsatzverlaufes, wenn vergleichbares Produkt gefunden	Kostenreduktio. potential, Abgrenzungs- u. Datenproblemat. vorher zu lösen	Vergleich eigener Ergeb. mit Durchschn. werten, Beschr zahlreicher potentieller Erfolgsdeterm.	Wo stehen wir? Wo wollen wir hin ? (Ausgewogenh. d. Geschäfts-bereiche)	Wo stehen wir ? Wo wollen wir hin ? (Ausgewogenh. d. Geschäftsbereiche)

5. Literaturverzeichnis

(1) Abell, O.F., Hammond, J.S., Strategic Market Planning, Problems and Analytical Approaches, Englewood Cliffs, New Jersey 1979.

(2) Albach, H., Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 48 (August 1978).

(3) Bidlingmaier, J., Marketing 2, Reinbek bei Hamburg 1973.

(4) Buzzell, R.D., Gale, B.T., Sultan, G.M., Market share - a key to profitability, Harvard Business Review, January - February 1975, pp. 97-106.

(5) Claycamp, H., Portfolio approach adds missing marketing concept element - profit, Marketing News, Nov. 17, 1978.

(6) Conway, R.W., Schultz, A.J., The Manufacturing Progress Function, Journal of Industrial Engineering, Vol. X, No 1, January - February 1964, pp. 125-139.

(7) Day, G.S., Diagnosing the Product Portfolio, Journal of Marketing, April 1977.

(8) Dholakia, R.R., Stern, L.W., Market Power and the PIMS Data, AMA educators' Proceedings 1976.

(9) Dunst, K.H., Portfolio Management, Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin - New York 1979.

(10) Enis, B.M., LaGarce, R., Prell, A.E., Extending the Product Life Cycle, Business Horizon, June 1977, pp. 46-56.

(11) Hedley, B., Strategy and the "Business Portfolio", Long Range Planning 10(1977).

(12) Hedley, B., A Fundamental Approach to Strategy Development, Long Range Planning 12(1976).

(13) Henderson, B.D., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt 1974.

(14) Hirschmann, W.B., Profit from the Learning Curve, Harvard Business Review, January - February 1964, pp. 125-139.

(15) Kotler, Ph., Marketing - Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1974.

(16) Larréché, J.C., The International Product-Market Portfolio, 1978 Educators' Proceedings.

(17) Meffert, M., Marketing - Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1977.

(18) Reguero, M.A., An Economic Study of the Military Airframe Industry, Wright Patterson Air Force Base, Ocother 1957.

(19) Schoeffler, S., SPI seeks science, not single, "oversimplistic" strategic variable: another look at market share, Marketing News 1979.

(20) Strategic Planning Institute, The PIMS Program - Selected Findings, Cambridge 1977.

(21) Wind, Y., Claycamp, H., Planning Product Line Strategy: A Matrix Approach, Journal of Marketing 40 (January 1976).

(22) Wittek, B.F., Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin - New York 1980.

(23) Woolley, K.M., Experience Curves and Their Use in Planning, unpubl., Stanford University 1972.

(24) Yuspeh, S., Dhalla, N.K., Forget the product life cycle concept!, Harvard Business Review, January - February 1976, pp. 102-112.

(25) o.V., Market-share-ROI corporate strategy approach can be an "oversimplistic snare", Marketing News, December 1978.