

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Wittek, Burkhard F.
Other Persons: Wittek, Burkhard F.

Book

Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation

Provided in Cooperation with:

ZBW LIC

Reference: Wittek, Burkhard F. (2019). Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation. Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783110868098>.
<https://www.degruyter.com/isbn/9783110868098>.
doi:10.1515/9783110868098.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/696146>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.



<https://savearchive.zbw.eu/termsofuse>

Burkhard F. Wittek
Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation

Burkhard F. Wittek

STRATEGISCHE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG BEI DIVERSIFIKATION



Walter de Gruyter · Berlin · New York · 1980

Dr. Burkhard F. Wittek, MBA

Z. Zt. Mitarbeiter im Münchener Büro der Boston Consulting Group.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Wittek, Burkhard F.:

Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation / Burkhard F. Wittek. – Berlin, New York :
de Gruyter, 1980.

ISBN 3-11-008151-2

© Copyright 1980 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung, Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., Berlin. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Satz und Druck: Georg Wagner, Nördlingen – Bindearbeit: Wübben & Co., Berlin. – Printed in Germany

Vorwort

In wachsendem Maße wird die strategische Führung als unabdingbare Voraussetzung für die positive Entwicklung eines Unternehmens erkannt. Besonders seit der Rezession von 1974/75 suchen viele Führungskräfte nach Wegen, ihre Unternehmen mit geeigneten Konzepten für die achtziger Jahre vorzubereiten. Diversifikation spielt bei diesen Überlegungen eine wichtige Rolle:

- Viele bereits diversifizierte Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, die Pläne ihrer Bereiche zu integrieren und Prioritäten für die Zukunft zu setzen.
- Zahlreiche Einproduktunternehmen wollen durch Diversifikationen die Abhängigkeit von ihren angestammten Tätigkeitsbereichen verringern, weil sie darin keine Wachstumsmöglichkeiten mehr sehen. Sie suchen daher nach zuverlässigen Konzepten, die ihre Erfolgsaussichten in neuen, unbekanntem Märkten verbessern.

Die deutsche betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre hat auf diese Entwicklung bisher nur zögernd reagiert, während in den U.S.A. viele diversifizierte Großunternehmen die Bedeutung von strategischem Management eher erkannt haben und entschiedener nach Lösungen suchen. Im Dialog mit diesen Unternehmen haben einige führende internationale Beratungsgesellschaften und Business Schools grundlegende Konzepte zur strategischen Unternehmensführung entwickelt. Viele dieser analytischen Konzepte sind denn auch in den letzten Jahren von deutschen Unternehmen mit Erfolg aufgegriffen worden.

Mehrjährige Studien strategischer Probleme und Praktiken, u. a. an der Harvard Business School in den USA, und meine jetzige Tätigkeit bei der Boston Consulting Group, die sich ausschließlich mit Problemen der Unternehmensstrategie befaßt und einige grundlegende Konzepte dazu entwickelt hat, haben die Arbeit stark gefördert.*

Die Ziele dieses Buches sind folgende:

- Es möchte einen Überblick über die wesentlichen Konzepte zur Unternehmensstrategie bei Diversifikation geben für
 - strategisches Management bereits diversifizierter Unternehmen,
 - strategische Anforderungen beim Eintritt in neue Märkte.

* Es ist selbstverständlich, daß in dieser Arbeit keinerlei Materialien aus Klientenstudien oder firmeninternen Forschungspapieren in irgendeiner Form verwendet werden.

- Diese Konzepte werden nach mehreren Kriterien geprüft auf
 - Anwendungsbereiche,
 - Zusammenhänge mit anderen Konzepten,
 - Stärken und Schwächen.
- Im Verlauf der Arbeit wird daraus ein eigener übergreifender Denkrahmens zur strategischen Unternehmensführung entwickelt, der die untersuchten Ansätze in eine neue Perspektive stellt. Dabei wird deutlich werden, in welchem Umfang jeweils einzelne Konzepte einen Beitrag zur strategischen Unternehmensführung leisten können.

Das Buch wendet sich damit an

- Führungskräfte, Mitarbeiter betriebswirtschaftlicher Stabsstellen und interessierte Linienmanager, die sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Lösungsansätze zur strategischen Unternehmensführung verschaffen wollen und Denkanstöße für ihre eigene Tätigkeit erwarten.
- Lehrende und Studenten der Betriebswirtschaftslehre, die sich über – vornehmlich in den USA von führenden Business Schools, Beratungsfirmen und Unternehmen entwickelte – Konzepte zur Unternehmensstrategie informieren wollen und sich daraus praxisnahe Anregungen versprechen.

Im ersten Teil wird zunächst geprüft, was mit strategischer Unternehmensführung eigentlich gemeint ist. In vielen Unternehmen wird die Formulierung von Strategien der Planungsabteilung zugewiesen. Entsprechend hat die bestehende Aufgabenteilung der Lehrstühle an deutschen betriebswirtschaftlichen Fakultäten dazu geführt, daß Strategie stark aus dem Blickwinkel von Unternehmensplanung gesehen wird. Strategische Probleme bei Diversifikation sind jedoch nicht zu lösen, indem man das Konzept der traditionellen operativen Planung zeitlich ausweitet oder inhaltlich leicht modifiziert. Planung weist zahlreiche Merkmale auf, die mit Strategie unvereinbar sind.

Aus dieser Trennung ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Unternehmensführung:

- Ein Unternehmen, das strategische Probleme hat und sie mit Planung zu lösen versucht, wird sich nach einiger Zeit den unbewältigten alten und zusätzlichen neuen strategischen Problemen gegenübersehen.
- Planung und strategische Unternehmensführung sollten nebeneinander bestehen bleiben, weil sie grundsätzlich verschiedene Aufgaben lösen. Sie sollten jedoch konzeptionell und organisatorisch deutlich voneinander abgegrenzt werden.

Zu Beginn werden daher zunächst die wichtigsten Merkmale herausgearbeitet, die Planung in Theorie und Praxis aufweist. Eine Gegenüberstellung dieser Merkmale mit den Aufgaben strategischer Unternehmensführung

ergibt deutlich, daß beide Konzepte grundlegend verschieden sind. Folgende Anforderungen, die an strategisches Management gestellt werden müssen, werden anschließend vertiefend erläutert:

- Zielbezogenheit
- Umwelt- und Wettbewerbsbezogenheit
- Betonung von Kreativität und Innovation
- Selektivität
- Differenzierung.

Sie dienen später immer wieder als Maßstab für die zahlreichen Konzepte zur Unternehmensstrategie.

Im zweiten Teil des Buches wird die Rolle von Zielen im Rahmen strategischer Unternehmensführung näher untersucht. Ausgangspunkt sind die Aussagen einiger Autoren mit behavioristischem Ansatz, Unternehmensziele seien nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet und konzeptionelle Aussagen zu einer besseren strategischen Unternehmensführung gingen letztlich an der Unternehmenswirklichkeit vorbei. Diese Folgerung wird hier nicht akzeptiert. Aus den behavioristischen Studien werden jedoch wertvolle Hinweise abgeleitet, wie vor allem Planung, Organisation und Kontrolle im Unternehmen die Zielfindung im Rahmen von strategischer Unternehmensführung beeinflussen können.

Im dritten Teil wird untersucht, ob es langfristig stabile Beziehungen zwischen Zielen gibt, die in Unternehmensstrategien ausgenutzt werden können. Solche fundierten Zusammenhänge würden die Unternehmensführung weniger abhängig von unzuverlässigen Einzelprognosen machen. Als wichtigstes Ergebnis wird ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn nachgewiesen. Er läßt sich aus vielen Beobachtungen ableiten und mit der Erfahrungskurve konzeptionell untermauern.

Im vierten Teil werden einige zentrale Modelle zur Formulierung von Unternehmensstrategien bei Diversifikation untersucht. Im Vordergrund stehen dabei Portfoliomodelle. Mit ihnen lassen sich die verschiedenen Aspekte von Diversifikationen auswerten. Sie tragen entscheidend dazu bei, differenziertes und selektives strategisches Denken zu fördern.

Im fünften Teil werden aus den zuvor ermittelten Ergebnissen Empfehlungen für den Eintritt in neue Märkte, d. h. Diversifikation, gegeben. Es zeigt sich, daß es auch bei diesem Problem langfristige Zusammenhänge zwischen einzelnen Elementen einer Diversifikationsstrategie gibt, die die Erfolgswahrscheinlichkeit beträchtlich erhöhen.

Der konzeptionelle Teil der Darstellung ist damit abgeschlossen. Er wird abschließend mit einer Fallstudie abgerundet, in der sich zahlreiche Aussagen des konzeptionellen Teils wiederfinden. Dargestellt wird die Diversifikation

von Philip Morris in den amerikanischen Biermarkt. Die Diversifikationsstrategie dieses Zigarettenherstellers war bislang ausgesprochen erfolgreich. Es ist faszinierend, dieses Fallbeispiel mit zahlreichen gescheiterten Akquisitionen zu vergleichen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. In erster Linie gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Hinterhuber, der die Anregung zu dem Vorhaben gab und mich zur Veröffentlichung ermunterte. Er hat es mir ermöglicht, die Arbeit trotz meiner beruflichen Tätigkeit unter seiner Aufsicht durchzuführen. Ohne diese großzügige Geste hätte ich das Projekt nicht durchführen können. Daneben gilt mein Dank den Mitarbeitern seines Lehrstuhls, die mich mit pragmatischer Denkweise und praxisorientiertem Stil unterstützt haben.

Weiterhin möchte ich mich bei Frau Marisa Jahra und Fräulein Angelika Günthner herzlich für die Mühe bedanken, die sie beim Schreiben des Manuskriptes aufgewendet haben. Frau Marzella Rauch hat mit großer Sorgfalt die zahlreichen Zeichnungen angefertigt.

Schließlich gilt mein Dank dem Verlag Walter de Gruyter für die sorgfältige Drucklegung der Arbeit.

München, im März 1980

Dr. Burkhard F. Wittek

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	10
Verzeichnis der Tabellen	13
1. Rolle und Bedeutung strategischer Unternehmensführung bei Diversifikation	15
1.1 Aufgabe und Inhalt strategischer Unternehmensführung	15
1.1.1 Die Bedeutung einer Abgrenzung von Strategie und Planung	15
1.1.2 Merkmale von Planung im allgemeinen	16
1.1.3 Merkmale differenzierter Konzepte von Unternehmens- planung	23
1.1.4 Erfolgsbedingungen von Unternehmensstrategie	25
1.1.5 Merkmale des verwendeten Konzeptes von Unternehmens- strategie	30
1.1.6 Der Inhalt von Unternehmensstrategie	33
1.1.7 Das erweiterte Konzept strategischer Unternehmens- führung	37
1.2 Die Bedeutung strategischer Unternehmensführung in Theorie und Praxis	38
1.2.1 Der Wert strategischer Unternehmensführung	38
1.2.2 Die Rolle von Strategien in der Unternehmenspraxis	48
1.3 Diskussion des Diversifikationsbegriffes	50
1.4 Die Bedeutung von Diversifikationen in der Unternehmens- praxis	55
2. Das Zielsystem des Unternehmens	59
2.1 Voraussetzungen der Zielbildung	59
2.2 Aussagen von Rationalismus und Behaviorismus zur Zielbildung	60
2.3 Der Einfluß von Planung, Organisation und Kontrolle auf das Zielsystem	71
2.4 Formale Aspekte der Zielhierarchie	78
2.4.1 Die Formulierung des Gewinnziels	78
2.4.2 Die Bedeutung der Fristigkeit	81
2.4.3 Die Klärung der formalen Zielbeziehungen	82

3. Untersuchung ausgewählter Zielbeziehungen	83
3.1 Wachstum und Gewinn	84
3.2 Marktanteil und Gewinn	92
3.2.1 Die Erfahrungskurve als Bindeglied zwischen Marktanteil und Gewinn	93
3.2.1 Die Problematik der strategischen Segmentierung	108
3.3 Wachstum und Marktanteil	115
3.3.1 Das Konzept des Produkt-Lebenszyklus	115
3.3.2 Die Bedeutung des Lebenszyklus-Konzeptes für Markt- anteilsziele	118
3.4 Unternehmensstrategie und Finanzierung	123
4. Analyse ausgewählter Modelle für die Formulierung von Strategien	131
4.1 Das traditionelle Business Policy-Modell	132
4.2 Portfolio-Modelle	135
4.2.1 Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group	137
4.2.2 Das Portfolio-Modell von McKinsey & Co.	144
4.2.3 Das Portfolio-Modell von Arthur D. Little	151
4.2.4 Andere Portfolio-Modelle	155
4.3 Das PIMS-Modell	160
4.4 Überblick über weitere Modelle zur Formulierung von Strategien	166
4.5 Vergleich der wichtigsten Modelle zur Formulierung von Strategien	168
4.6 Die Rolle von Modellen bei der Formulierung von Strategien	174
5. Markteintrittsstrategien bei Diversifikation	181
5.1 Kriterien zur Wahl des Markteintrittsmodus	184
5.1.1 Unternehmensinterne Faktoren	184
5.1.2 Unternehmensexterne Faktoren	186
5.2 Theoretische und empirische Aussagen über den Erfolg von Diversifikationen	191
6. Fallstudie: Der Eintritt von Philip Morris in den amerikanischen Biermarkt	203
Abkürzungsverzeichnis	213
Literaturverzeichnis	215
Namen- und Sachregister	233

Verzeichnis der Abbildungen

1-1	Schema eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems	18
1-2	Beispiel eines schematisierten strategischen Planungsmodells . .	26
1-3	Ebenen der Planung	28
1-4	Ansoff's Konzept von Strategic Management	35
1-5	Struktur des Konzeptes von Unternehmensstrategie	37
1-6	Zeitspanne zwischen Entdeckung und Anwendung wichtiger physikalischer und chemischer Prinzipien	40
1-7	Einführung von Unternehmensplanung nach Ländern	49
1-8	Ableitung des Diversifikationsbegriffs	51
1-9	Arten von Diversifikation I	52
1-10	Arten von Diversifikation II	53
1-11	Strategische Klassen von diversifizierten Unternehmen	54
1-12	Entwicklung der Industriestruktur in den USA 1949-1969	56
1-13	Entwicklung der Diversifikation bei den 78 größten Industrieunternehmen in der BRD 1950-1970	57
2-1	Zusammensetzung des Zielsystems von Unternehmen in Abhängigkeit vom Wettbewerbsdruck	69
2-2	Untersuchungsgegenstand und -methode dieser Arbeit	70
2-3	Serielle und parallele Formulierung von Strategien	73
2-4	Definition, Ausarbeitung und Annahme von Investitionsanträgen	74
2-5	Komponenten des Gewinnziels dieser Arbeit	80
2-6	Risiko-/Ergebnis - Profile von drei Strategien	80
3-1	Untersuchte Zielbeziehungen	83
3-2	Umsatz und ROE der 25 größten amerikanischen AGs	90
3-3	Wachstum und ROE der 25 größten amerikanischen AGs	91
3-4	Wachstum und Variabilität des ROE der 25 größten amerikanischen AGs	91
3-5	Ausgewählte Lernkurven	94
3-6	Vergleich der Produktivitätsentwicklung in Japan und USA . . .	98
3-7	Typische Preisverläufe	99
3-8	Schematische Darstellung des Zusammenhanges zwischen relativem Marktanteil, Kosten- und Gewinnposition und Neigung der Erfahrungskurve	101
3-9	Relative Umsätze und Kostenpositionen amerikanischer Automobilhersteller 1973-1977	102

3-10	Konvexer Verlauf von Erfahrungskurven bei Konkurrenz – Querschnittsanalysen	104
3-11	ROI als Funktion von Marktanteil und Stellung im Produkt-Lebenszyklus	104
3-12	Relativer Marktanteil und Brutto-Umsatzrendite nach PIMS	105
3-13	Absoluter Marktanteil und Brutto-Umsatzrendite nach PIMS	106
3-14	Kreuzpreiselastizität eines Produktes in zwei Marktsegmenten	110
3-15	Markenwechsel-Matrix in zwei Segmenten	111
3-16	Segmentierung des amerikanischen Biermarktes	112
3-17	Grundform eines Produkt-Lebenszyklus	116
3-18	Anwendungsbereiche des Lebenszyklus-Konzeptes	117
3-19	Cash Flow bei Marktanteilsveränderungen	122
3-20	Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Form der Risiko-/Ertragsverteilung	125
4-1	Schema des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group	139
4-2	Mögliche Wachstumsstrategien im Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio	142
4-3	Deseasterstrategien im Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio	143
4-4	Schema des Portfolio-Modells von McKinsey & Co.	145
4-5	Rentabilität/Netto – Finanzmittelbedarf – Portfolio nach Arthur D. Little	154
4-6	Geschäftsbereichs-Matrix nach Wettbewerbs- und Finanzstärke der Wettbewerber	155
4-7	Portfolio-Modell von Ball/Lorange	156
4-8	„Business Screen“ von General Electric	158
4-9	PIMS Par-ROI Bericht	161
4-10	PIMS Strategie – Sensitivitätsbericht	164
4-11	Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROE in der amerikanischen Brauereiindustrie	176
5-1	Einzel- und Gesamtvariabilität von zwei Geschäftsbereichen	193
5-2	Zusammenhang zwischen Marktanteil und Erfolg bei europäischen Akquisitionen	198
5-3	Beziehung zwischen Marktanteil und relativen Kosten	200

Verzeichnis der Tabellen

1-1	Unterschiede zwischen Standardplanung und Formulierung von Strategien	33
1-2	Kostenschätzungen für das Concorde-Projekt 1962-1973	41
1-3	Zuverlässigkeit von Investitionsmittelanträgen in einem amerikanischen Unternehmen	42
2-1	Übereinkunft über Unternehmensziele bei 91 Direktoren von 21 Unternehmen in Großbritannien	65
2-2	Darstellung unterschiedlicher Typen strategischer Unternehmensführung	68
3-1	Relative Umsätze und ROE in neun Branchen 1952-54 ggü. 1935-39	88
3-2	Zusammenhang zwischen Wachstum, Kosten und Marktanteil	120
3-3	Vertikale und horizontale Eigenkapitalquote deutscher Industrie-AGs 1954-1974	127
3-4	Vergleich der vertikalen Eigenkapitalquoten der größten Industrieunternehmen von sieben großen Industrieländern	128
3-5	Kapitalstruktur von 403 im Kammerbezirk Koblenz befragten Industrieunternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen 1973	129
4-1	Unternehmenskäufe und -verkäufe amerikanischer Konglomerate 1958-1968	136
4-2	Bewertungskriterien des Portfolios von McKinsey & Co.	146
4-3	Beispiel eines Lösungsschemas in der Portfolio-Methodik von McKinsey & Co.	147
4-4	Verfeinerte Marktattraktivität/Unternehmensstellung-Matrix	150
4-5	Matrix der Normstrategien nach Wettbewerbsstellung und Stellung im Produkt-Lebenszyklus	153
4-6	Ausgewählte Methoden zur Formulierung von Strategien und ihre Anwendung in deutschen Großunternehmen	167
4-7	Vergleich der wichtigsten Portfolio-Modelle und PIMS	171
4-8	Unternehmen der Fortune 500, die in fünf der sieben Jahre 1966-1973 einen ROE von mindestens 15% erzielten	178
5-1	Diversifikationsziele amerikanischer Unternehmen	185
5-2	Kennzahlen der zehn größten deutschen börsennotierten Brauerei-AGs per 31. 12. 1977	188
5-3	Mißerfolge bei verschiedenen Diversifikationsrichtungen	194
5-4	Finanzkennzahlen und Art der Diversifikation bei amerikanischen Großunternehmen 1960-1969	197
5-5	Zusammenhang zwischen Marktanteil und Finanzkennzahlen bei Markteintritten	199

1. Rolle und Bedeutung strategischer Unternehmensführung bei Diversifikation

1.1 Aufgabe und Inhalt strategischer Unternehmensführung

1.1.1 Die Bedeutung einer Abgrenzung von Strategie und Planung

In der deutschsprachigen und amerikanischen Literatur zu dieser Arbeit besteht keine Übereinkunft über eine Definition oder Systematisierung wesentlicher Begriffe. Das Literaturverzeichnis umfaßt daher z. B. Veröffentlichungen mit den Titel „Unternehmensstrategie“, „Strategische Unternehmensführung“, „Planung“, „Langfristige Planung“, „Strategische Planung“, „Corporate Strategy“, „Business Strategy“ etc.

Man könnte versucht sein, eine Klärung dieser Begriffe als akademische Spitzfindigkeit ohne Bedeutung für die Unternehmenspraxis abzutun. Hinter diesen verschiedenen Begriffen stehen jedoch unterschiedliche Konzepte mit unterschiedlichen Merkmalen. Dies gilt besonders für die beiden Begriffsfamilien „Planung“ und „Strategie“. Wenn aber ein Unternehmen Strategie und Planung für das Gleiche hält, ergeben sich erhebliche Gefahren:

- Es kann versuchen, strategische Probleme der ohnehin bestehenden Planungsabteilung zu übertragen. Die Planungsabteilung ist jedoch auf eine andere Aufgabenstellung ausgerichtet, die eine wesentlich andere Denkweise und Methodik erfordert. Sie kann strategische Probleme daher nur unbefriedigend oder gar nicht lösen.
- Es kann sich der Illusion hingeben, mit der Einrichtung einer Stabsstelle für Unternehmensplanung habe es seine strategische Pflichtübung gegenüber dem Aufsichtsrat erfüllt. Dieses trügerische Problem von Sicherheit kann jedoch zu einer bösen Überraschung führen, wenn die fundamentalen strategischen Schwierigkeiten des Unternehmens plötzlich akut werden.

Viele europäische Unternehmen setzen tatsächlich Planung mit Strategie gleich [111]. Cannon (1968) hat dieses Mißverständnis als ein Hauptproblem strategischer Unternehmensführung herausgestellt:

„It (Anm. des Verfassers: gemeint ist diese Art mißverstandener strategischer Unternehmensführung) continues with a kind of general confusion and ambitious thinking about the concept of strategy that beguiles one into believing it is strategic merely if he is following an arbitrary course of action and using the word „strategy“ to describe it.“ [63, S. 260]

In den folgenden Abschnitten sollen daher zunächst die wesentlichen Merkmale von Planung herausgearbeitet werden. Dabei müssen leider einige Verallgemeinerungen in Kauf genommen werden. Der Wert von Unternehmensplanung soll damit jedoch nicht geschmälert werden.

1.1.2 Merkmale von Planung im allgemeinen

Unternehmensplanung erfüllt in der Unternehmenspraxis zahlreiche Aufgabenstellungen, die von Unternehmen zu Unternehmen variieren können. Entsprechend stellt die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung zahlreiche Aufgaben und Inhalte heraus, die teilweise stark unterschiedlich gewichtet werden. In Theorie und Praxis kristallisieren sich dabei fünf Merkmale heraus, die Planung im allgemeinen charakterisieren:

- Planung neigt zu Systematisierung und Formalisierung
- Planung ist meistens mit dem Kontrollsystem verzahnt
- Planung basiert stark auf Daten des Rechnungswesens
- Planung ist fast immer von Durchführung getrennt
- Planung schließt Zielbestimmung überwiegend nicht ein.

Planungssysteme weisen in der Praxis nicht immer alle Merkmale in ausgeprägter Form auf, drei oder vier Elemente dieser Liste sind aber charakteristisch für die meisten Planungssysteme.

a) *Planung neigt zu Systematisierung und Formalisierung.* Dieser Aspekt von Planung wird im folgenden Zitat deutlich, in dem die betriebswirtschaftlichen Definitionen von Planung zusammengefaßt werden:

„Gemeinsam ist jedoch den meisten Definitionen, daß Planung als ein systematisches zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung aufzufassen ist. Allgemeiner könnte man sagen: Planung ist ein systematisch-methodischer Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen. Sie ist prospektives Denkhandeln, in dem eine geistige Vorwegnahme und Festlegung zukünftigen Tathandelns erfolgt.“ [276, S. 13]

Einige Autoren haben dieses Konzept weiterentwickelt und die Aufgabe der Planung darin gesehen, routinemäßig wichtige Informationen zu registrieren und fortzuschreiben [33]. Bornemann (1973) versteht z. B. unter Unternehmensplanung

„das systematische Einordnen der bekannten und erwarteten Fakten und Tendenzen in die zukünftige Entwicklung des Unternehmens“ [48, S. 11].

Viele Pläne von Unternehmen legen auf mehreren 100 Seiten Umfang tatsächlich zahlreiche Informationen dar, die in irgendeiner Weise das Unter-

nehmen betreffen. In dem Bemühen, alles abzudecken, verlieren sie jedoch oft den Blick für das Wesentliche.

Ähnlich neigen besonders diversifizierte Unternehmen dazu, das Format ihrer Pläne zu standardisieren. Damit soll sichergestellt werden, daß alle Geschäftsbereiche einen einheitlichen Berichtsmodus haben. Gleichzeitig wird meistens ein fester Planungsrhythmus vorgegeben. Vielfach werden auch Checklisten entwickelt, damit der Planer keinerlei Informationen übersieht [104, S. 380 f.].

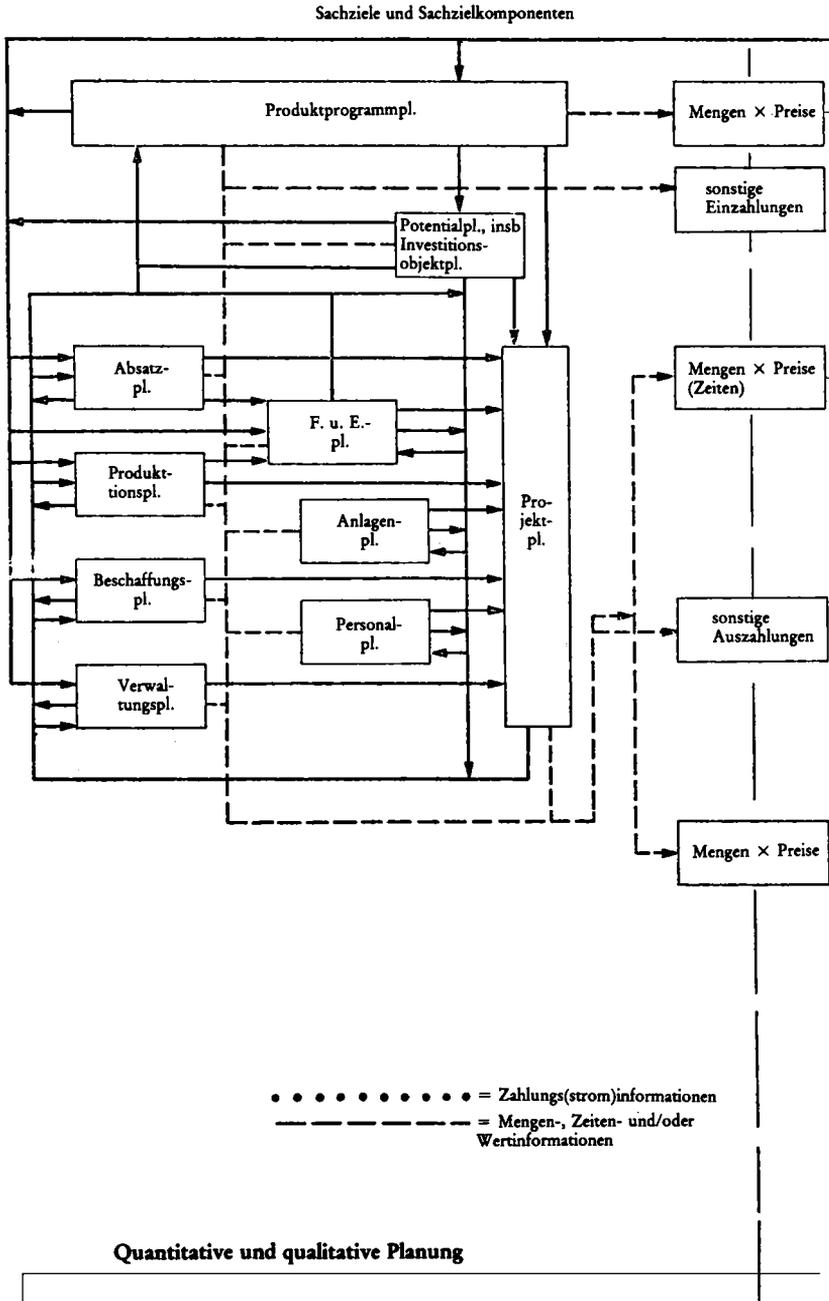
Damit liegt es nahe, auf die EDV zurückzugreifen. Viele Autoren haben versucht, entsprechend formalisierte Planungsmodelle zu entwickeln, die auf Datenflußplänen aufbauen [43]. Ein bekanntes Beispiel erfolgreicher EDV-gestützter Modelle sind die Optimierungsmodelle der großen Ölgesellschaften für den Produktions- und Logistikbereich. In den letzten Jahren wurden auch von den führenden EDV-Herstellern Programme für die Unternehmensplanung entwickelt, z. B. PLAKOS-KE oder COMET von Siemens. Diese Modelle können z. B. wertvolle Hilfsdienste bei der Simulation oder Sensitivitätsanalyse von entsprechend strukturierten strategischen Alternativen geben.

b) Planung ist meistens mit dem Kontrollsystem verzahnt. Wenn Planung systematisch und formalisiert betrieben werden muß, um ihrer Aufgabenstellung gerecht zu werden, liegt es nahe, sie dem Kontrollsystem des Unternehmens anzugliedern. Damit wird es möglich, die Ergebnisse des Controlling direkt in die Planung umzusetzen und zugleich die Planabweichungen im Rahmen des Controlling auszuwerten.

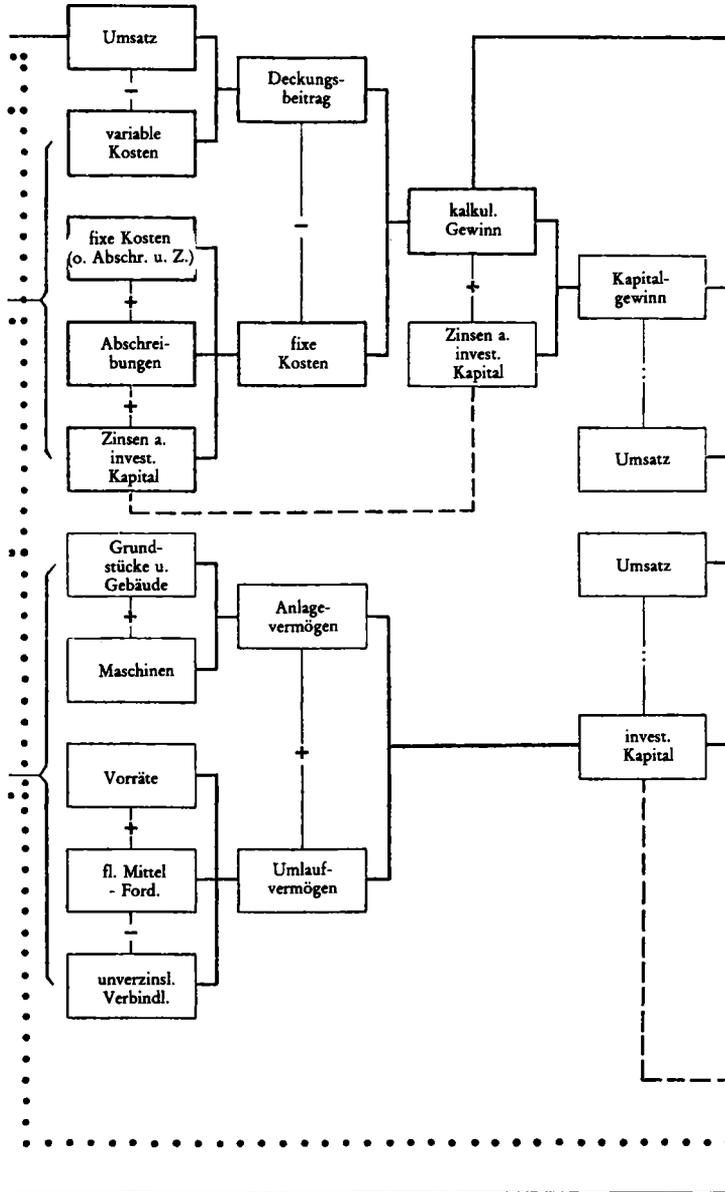
Eine solche Verbindung entspricht auch dem Bemühen vieler Unternehmen, das Controlling entscheidungsorientierter zu machen. In Abb. 1-1 ist der Aufbau eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems schematisch dargestellt. Daraus wird deutlich, daß im Vordergrund eines solchen Systems

- das kurzfristige Disponieren
 - das Ermitteln und Beurteilen von Planabweichungen
 - das Kontrollieren kurzfristiger Entwicklungen
- stehen [265, S. 20].

c) Planung basiert stark auf Daten des Rechnungswesens. Dieses Merkmal ergibt sich nahezu zwangsläufig aus der Anlehnung von Planung an das Kontrollsystem. Um Planung und Kontrolle zu einem wirksamen Instrument der Unternehmensführung zu integrieren, muß die Unternehmensplanung stark auf die monetären Größen des Finanz- und Rechnungswesens abgestellt sein [95; 125; 126]. Damit wird zugleich der Forderung der betriebswirtschaftlichen Theorie entsprochen, das Rechnungswesen durch Erweiterung um Sollzahlen, Plankosten und Budgets von einem passiven



Wertziele und Wertzielkomponenten



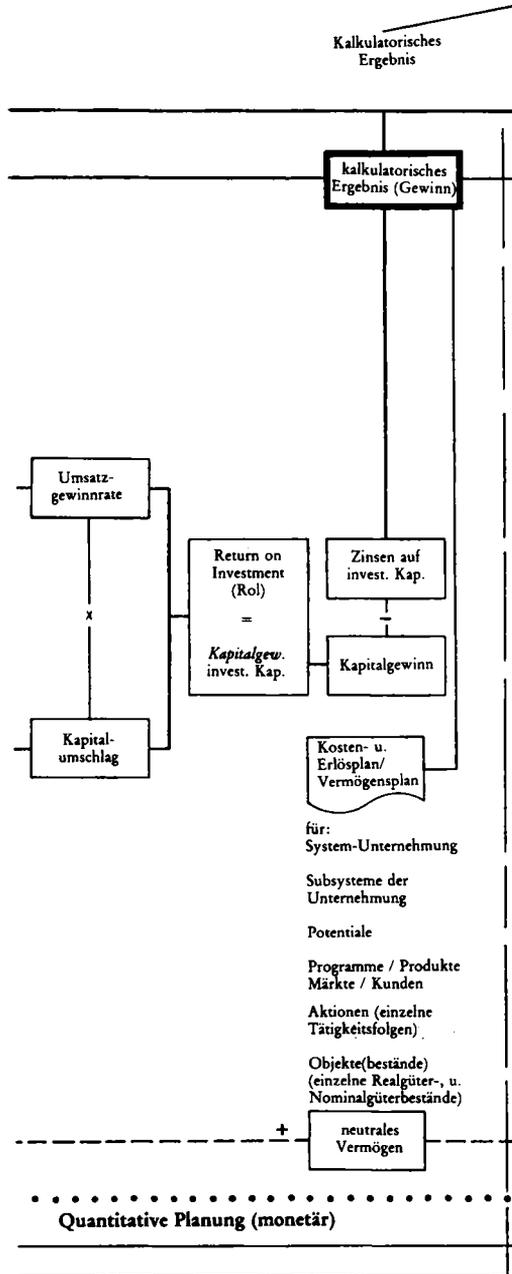
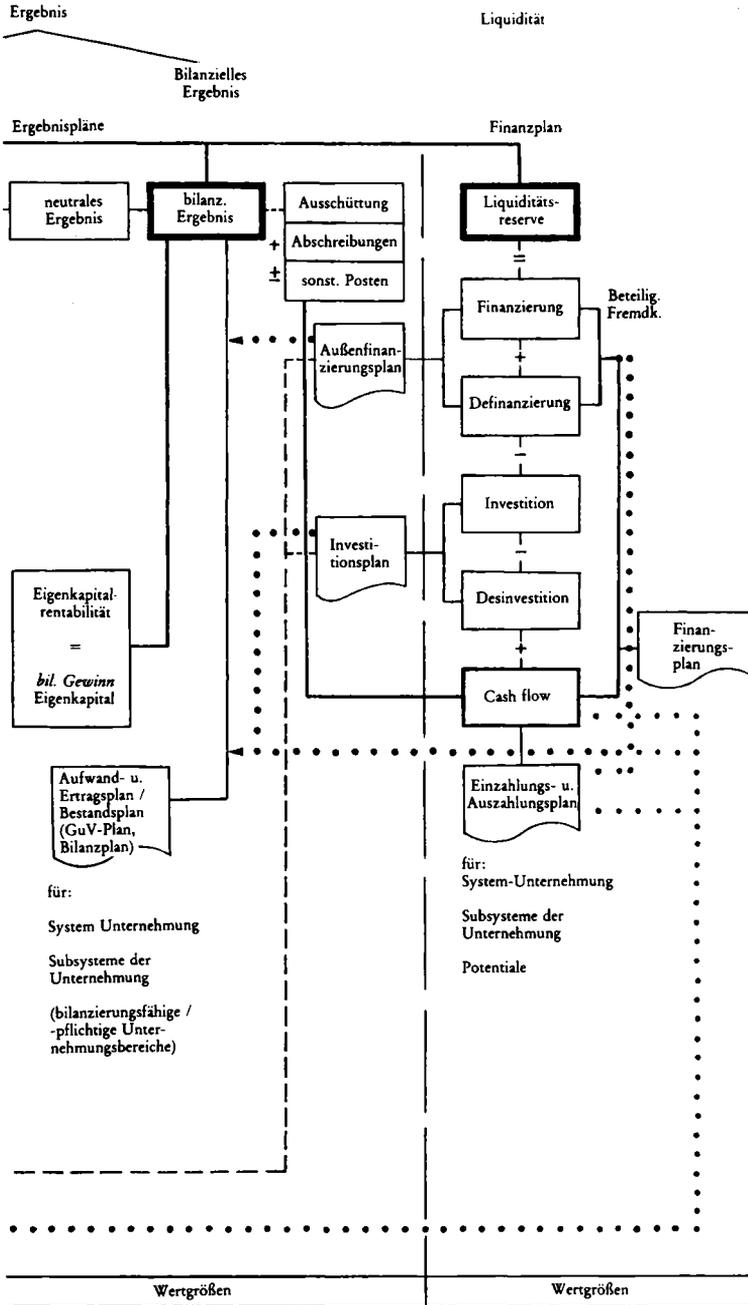


Abb. 1-1: Schema eines integrierten Planungs- und Kontrollsystems [125, Abb. 42a (o. S.)]



Registrier- zu einem echten Führungsinstrument aufzuwerten. In der Praxis finden sich neben einfachen Extrapolationen von Größen der Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz oft komplexere Systeme, die auf zahlreichen Ergebnis- und Liquiditätskennzahlen aufbauen (s. Abb. 1–1). Diesen Systemen liegt oft das bekannte Du Pont-Schema zugrunde. Sie geben in übersichtlicher, verdichteter Form einen Überblick über das Zusammenwirken mehrerer Planungsgrößen. Damit wird es möglich, Fehlentwicklungen früh zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Als Einschränkung ergibt sich daraus jedoch, daß Kenngrößen über die Stellung des Unternehmens in seinen Märkten und im Verhältnis zum Wettbewerb in solchen Planungssystemen kaum anzutreffen sind.

d) Planung ist fast immer von Durchführung getrennt

„Planen ist überwiegend ein das Tun vorbereitendes Denkhandeln. Es umfaßt alle der Realisation vorangehenden Überlegungen über die erstrebten Ziele sowie über die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung.“ [178, S. 389]

Diese Beschränkung der Planungsfunktion findet sich bei vielen Autoren [125, S. 27; 7, S. 14]. Auch in der Praxis haben viele Unternehmen ihre Planungsabteilungen auf die Aufgabe beschränkt, Vorlagen für den Vorstand oder die zweite Leitungsebene auszuarbeiten. Planungsabteilungen sind meistens reine Stabsstellen ohne eigene Entscheidungsbefugnis. Dies wird vielfach als notwendig angesehen, um die Planer von der kurzfristigen Betrachtungsweise und dem politischen Druck des Tagesgeschäfts abzuschirmen. In der Praxis führt diese organisatorische Lösung leider oft dazu, daß Planer „off line“ planen und nur in wenigen Fällen einen spürbaren Einfluß auf die Denkrichtung der Unternehmensleitung haben [94, S. 284; 246].

e) Planung schließt Zielbestimmung überwiegend nicht ein. Mit der organisatorischen Trennung von Planung und Unternehmensleitung wird zugleich die Bestimmung der Unternehmensziele von der Unternehmensplanung abgekoppelt. Unternehmensziele werden als Angelegenheit der Unternehmensleitung angesehen und ihr vorbehalten. Der Unternehmensplanung wird i. d. R. die Aufgabe zugewiesen, die vom Vorstand vorgegebenen Ziele in lang-, mittel- und kurzfristige Pläne sowie Budgets umzusetzen.

Auch in Lehre und Forschung der deutschen Betriebswirtschaftslehre wird Zielbestimmung meistens nicht als Aufgabe der Unternehmensplanung gesehen. Diese Haltung ist teilweise historisch zu erklären. Die ersten Bemühungen der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland um das neue Gebiet der Unternehmensplanung galten Problemen mit niedriger Komplexität und leicht quantifizierbaren Variablen, denen eine eindeutige Zielfunktion zugrunde lag. Planungsmodelle wurden z. B. verhältnismäßig früh für die

Fertigungssteuerung und Distributionsprobleme entwickelt. Die Forderung nach einer vollständigen Planung des Unternehmensgeschehens wurde vielfach erfüllt, indem man die bestehenden Bereichspläne addierte und integrierte [10]. Schwierigkeiten ergaben sich dabei nicht, weil in den meisten Plänen Gewinnmaximierung als Oberziel zugrundegelegt wurde. Aufgabe der Unternehmensplanung war es daher nicht, bei der Formulierung des Zielsystems mitzuwirken.

Auch in jüngeren Veröffentlichungen wird Planung oft von der Zielbildung abgegrenzt, so z. B. bei Wild (1974):

„Der hier verwendete Planungsbegriff schließt daher unter „Zielbildung“ lediglich die systematische Erarbeitung von Zielen im Wege bestimmter Planungsteilprozesse ein, wobei in der Regel allerdings von gesetzten oder gegebenen Ausgangszielen ausgegangen wird, deren Setzung vor der eigentlichen Planung erfolgt.“ [276, S. 39]

1.1.3 Merkmale differenzierter Konzepte von Unternehmensplanung

Bislang wurden die zentralen Merkmale herausgearbeitet, die für Planung im allgemeinen zutreffen. In Theorie und Praxis haben sich daneben differenzierte Konzepte von Planung mit abweichenden Aufgaben und Inhalten herausgebildet. Es bleibt daher zu prüfen, welche Merkmale diese Konzepte haben. Daraus kann anschließend ihre Rolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung bestimmt werden.

a) Differenzierung nach Funktionen. Hill (1966) hat als einer der ersten darauf hingewiesen, daß Planung differenzierte Funktionen erfüllt [147, S. 10 ff]. Er unterscheidet

- Ordnungsfunktion: Koordination, Anpassung und Abstimmung von Zielen, Ressourcen und Trends
- Leistungsfunktion: Leistungsansporn und -maßstab
- Optimierungsfunktion: Lösungsansätze bei programmierbaren Entscheidungen
- Sicherungsfunktion: Erkennen, Abdecken und Ausgleichen von Risiken
- Kreativitätsfunktion: Entwicklung neuer Ziele und neuer Ideen
- Flexibilitätsfunktion: Erreichen besserer Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen.

Hill und andere Autoren haben daraus die Forderung abgeleitet, die Unternehmensleitung müsse klare Prioritäten für die Planung setzen [171, S. 68; 253, S. 104]. Sperry Vickers European Group hat z. B. dieser Differenzierung nach Funktionen mit einer organisatorischen Trennung von „Momentum Plans“ (Ordnungsfunktion) und „Development Plans“ („a great deal of change . . . a higher degree of imagination“) Rechnung getragen [105, S. 38].

Konsequenter erscheint es jedoch, die traditionellen Planungssysteme auf einige dieser Funktionen zu beschränken und die verbleibenden Funktionen anderen Konzepten zu übertragen. Die Rolle der traditionellen Planungssysteme in der deutschen Unternehmenspraxis legt dabei eine Beschränkung auf Ordnungs-, Leistungs- und Optimierungsfunktion nahe. Für die verbleibenden Funktionen erscheinen die meisten Planungssysteme dagegen ungeeignet. Sie sollten daher von der strategischen Unternehmensführung wahrgenommen werden.

b) Differenzierung nach Fristigkeit. In Theorie und Praxis wird oft versucht, strategische Probleme der Langfristplanung eines Unternehmens zu übertragen. Dabei wird für langfristige Planung oft eine Reichweite von mehr als fünf Jahren festgelegt [8, S. 92]. In den meisten Fällen weist langfristige Planung jedoch Merkmale auf, die denen der Planung im allgemeinen weitgehend entsprechen. Harrison (1976) unterstreicht diese Gemeinsamkeit:

„in some firms corporate planning is interpreted as simply the long range planning of an extrapolation of the present momentum of the business.“ [132, S. 88]

Agthe (1972) stellt die enge Anlehnung an das Rechnungswesen und die Formalisierung heraus, indem er von „Planungsrechnung“ spricht [8, S. 79]. Zusätzlich läßt sich anführen

- Sie kann definitionsgemäß nicht für kurzfristige Probleme mit strategischem Charakter eingesetzt werden, z. B. Akquisitionsentscheidungen.
- Sie stützt sich stark auf Einzelprognosen.
- Sie extrapoliert Jahrespläne und koordiniert Pläne mehrerer Unternehmensbereiche [33, S. 11]. Ein extremes Beispiel für diese Art fortschreibender Langfristplanung mit Koordinationsfunktion ist Weyerhaeuser in den USA. Diese privatwirtschaftliche amerikanische Forstgesellschaft plant ihren Waldbestand für 75 Jahre voraus [214, S. 68].

c) Differenzierung nach dem militärischen Konzept. In Analogie zur militärischen Führung wird Planung oft in die drei Bereiche taktische, operative und strategische Planung untergliedert. Dabei ergeben sich zahlreiche interessante Parallelen [30, S. 148 ff.; 188]. Der strategischen Planung werden meistens wichtige grundsätzliche Probleme der Unternehmenspolitik zugeordnet, mit der relativ global die langfristigen Ziele und die grundsätzlichen Wege zu ihrer Erreichung skizziert werden [276, S. 168 f.]. Einige Autoren beschränken strategische Planung auch auf Entscheidungen der Unternehmensleitung [63; 244; 266]. Es lassen sich einige Merkmale von strategischer Planung feststellen, die sich später deutlich von strategischer Unternehmensführung abheben werden. Diese Abgrenzung muß jedoch in der richtigen Perspektive gesehen werden: Strategische Planung übernimmt in der Unternehmenspra-

xis oft zahlreiche Aufgaben strategischer Unternehmensführung. In diesem Sinne stellen die folgenden Merkmale Einschränkungen dar, die auf Fehlentwicklungen beruhen können.

- In der betriebswirtschaftlichen Forschung sind zahlreiche strategische Planungsmodelle entwickelt worden, die sehr stark systematisiert und formalisiert sind. Als Beispiel sei das folgende Zitat aufgeführt:

„The strategic planning model would necessarily represent all the operations of the organisation from buying of raw materials to selling of the finished products. It would include all financial, moral (!) and government constraints to the extent that these can be mathematically represented.“

Andere Beispiele sind ein Schema von Gilmore/Brandenburg (1971) mit 43 Entscheidungsschritten [115] und das bekannte Ansoff-Flußdiagramm (s. Abb. 1-2).

Die Dichotomie zwischen diesem Merkmal strategischer Planung und Strategie ist von Rhenman (1972) herausgestellt worden:

„The procedures of strategic planning make it more difficult to observe and deal with strategic problems“ [227, S. 4].

- In der Unternehmenspraxis wird strategische Planung wie Planung im allgemeinen oft einer Stabsstelle ohne Entscheidungsbefugnis zugewiesen. Allerdings wird diese Abteilung in vielen Fällen dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet und mit hochqualifizierten Mitarbeitern besetzt. Damit ist ein enger Kontakt mit der Exekutive im Unternehmen gewährleistet, d. h. strategische Planung ist weniger „off-line“ als Planung im allgemeinen.
- In Theorie und Praxis findet sich jedoch auch oft die Forderung, Zielplanung und strategische Planung sollten getrennt werden (vgl. Abb. 1-3). Dies wird um so stärker der Fall sein, je mehr die strategische Planung eines Unternehmens systematisiert, formalisiert und von der Durchführung getrennt ist.

1.1.4 Erfolgsbedingungen von Unternehmensstrategie

Den Merkmalen von Planung werden in den folgenden Abschnitten die wichtigsten Anforderungen gegenübergestellt, die an Unternehmensstrategie zu stellen sind. Ausgangspunkt sind die Aussagen von zwei leitenden Mitarbeitern führender internationaler Beratungsgesellschaften und von zwei praxisorientierten Vertretern der akademischen Betriebswirtschaftslehre.

a) Ausgewählte Anforderungen aus der Unternehmenspraxis

Carter Bales (1977) von McKinsey & Co. macht in seiner Untersuchung über die Entwicklung von Strategien in amerikanischen Unternehmen vor allem

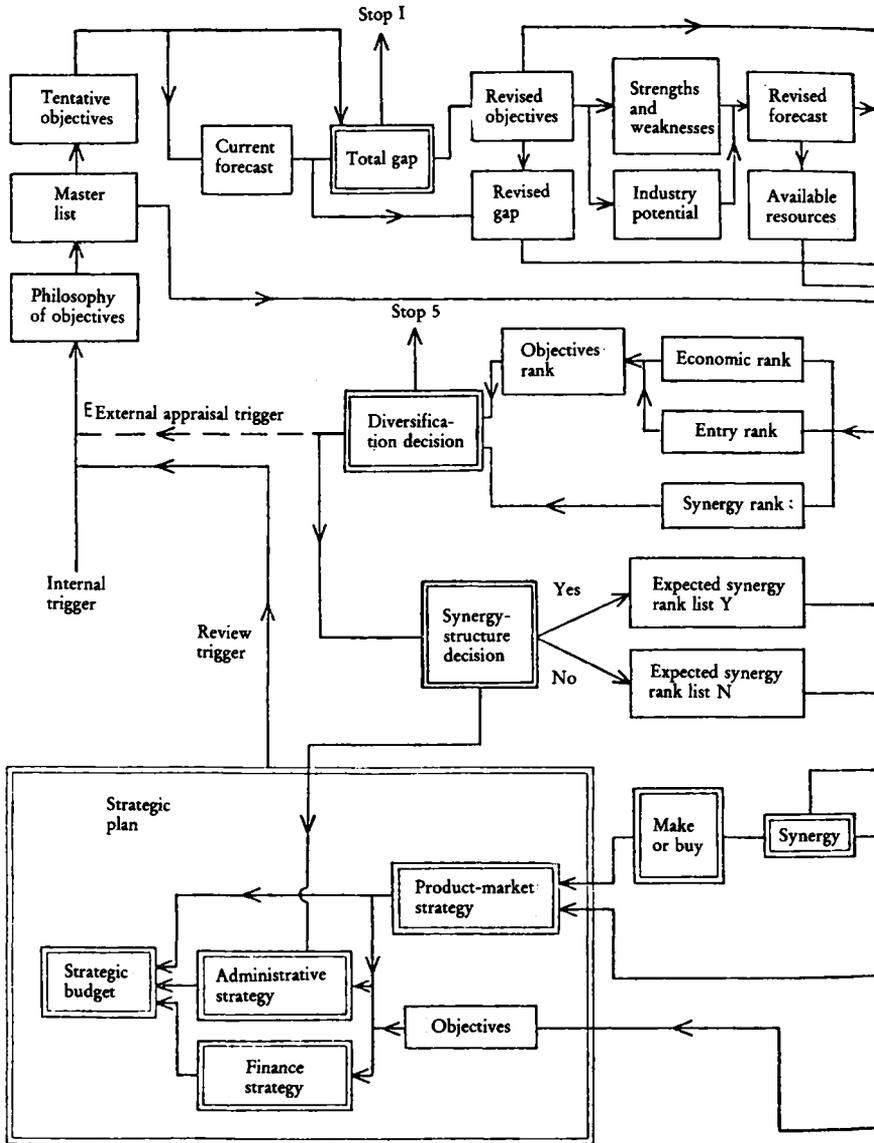
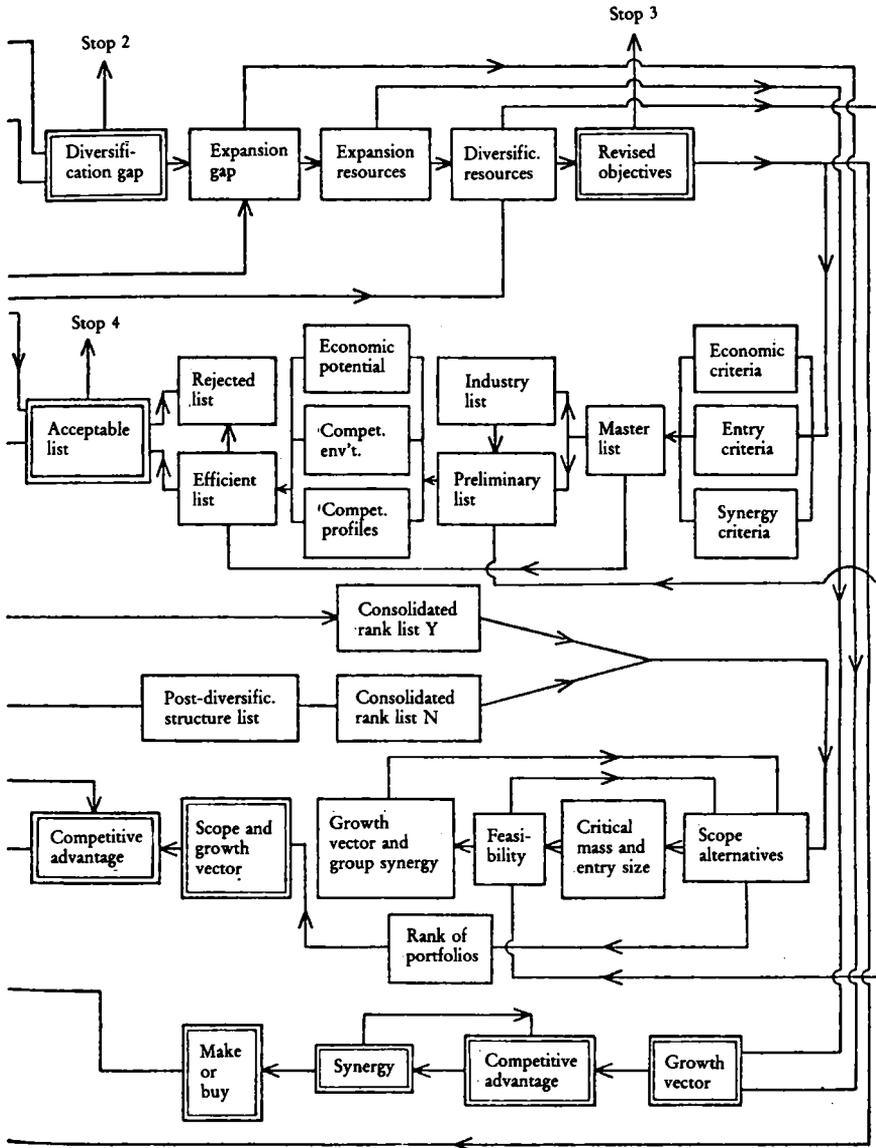


Abb. 1-2: Beispiel eines schematisierten strategischen Planungsmodells [20, S. 202 f.]



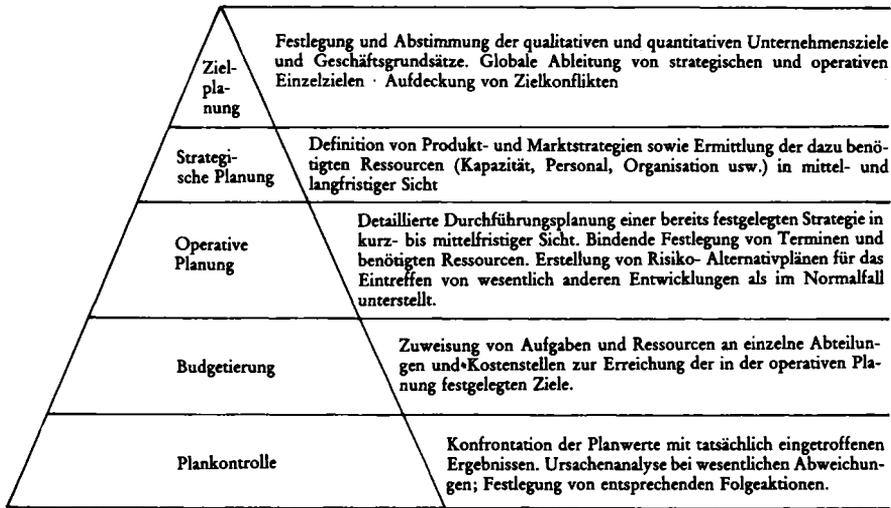


Abb. 1-3: Ebenen der Planung [235]

drei Faktoren für schlechte Ergebnisse verantwortlich [36]:

- oberflächliche Analyse
- ungenügende Prüfung von Vorschlägen
- „monolithische Planung“, d. h. die Integration von strategischer, langfristiger und operativer Planung.

Er leitet daraus die folgenden Forderungen ab:*

- Die Entwicklung einer guten Strategie erfordert *gründliche Analyse von Markt- und Wettbewerbsinformationen*, die vom routinemäßigen Informationssystem des Unternehmens nicht bereitgestellt werden.
- Strategien können nicht aus der operativen Planung entwickelt werden, die eine *andere Zielsetzung* und Struktur hat.
- Unternehmen, die diesen fundamentalen Unterschied verkennen, verbinden die Formulierung von Strategien mit dem jährlichen Planungs-/Budgetierungszyklus. Da beide Pläne vom Linienmanagement aufgestellt werden, auf den gleichen Informationsquellen basieren und beide vom Top-Management ausgewertet werden, dominiert die routinemäßige Manipulation von Finanzzahlen *innovatives Denken*.
- Vielfach sind derart entwickelte Strategien nichts anderes als Lobbyismus, der die Vorteile der vorgeschlagenen Programme beleuchtet und die *Nachteile* und *Risiken* verschweigt.

* Alle Hervorhebungen in den folgenden Abschnitten stammen vom Verfasser.

Seymour Tilles (1972) von The Boston Consulting Group hat ebenfalls die Erfahrungen amerikanischer Gesellschaften bei der Formulierung von Strategien ausgewertet und stellt eine Fehlerliste auf, die den unstrukturierten Charakter der Strategieentwicklung unterstreicht [254, S. 65 ff.]:

- Eine Betonung von Format und Prozedur bei Stabsstellen führt zur Entwicklung von unflexiblen Checklisten, die den Blick auf *strategisch wesentliche Probleme* verdecken.
- Der Erfolg zahlreicher Unternehmen vor der Einführung systematischer strategischer Analyse unterstreicht den Wert von *Intuition*. Planung kann Intuition nicht ersetzen.
- Strategie wird als Ergebnis eines *Prozesses* gesehen, dessen Lehrfunktion aber vielfach vernachlässigt wird.
- Organisatorische Trennung von Verantwortung für die Gegenwart (Linie) und Zukunft (Stab) führt zu einer Überbetonung des rationalen, analytischen Aspektes und einer Vernachlässigung des *politischen Aspektes von Strategie*. Für den Unternehmensberater stellt sich das Problem von „putting knowledge at the service of power.“

Als Beiträge, die eine gute Strategie leisten kann, nennt Tilles u. a.:

- ein besseres Verständnis der *Unternehmensumwelt*
- ein besseres Verständnis *wichtiger Beziehungen zwischen strategischen Erfolgsfaktoren*
- ein besseres Verständnis des Unternehmens aus einer *übergreifenden und integrierenden Perspektive*.

b) Ausgewählte Anforderungen aus der betriebswirtschaftlichen Theorie

Hinterhuber (1977) stellt ebenfalls einen Aufgabenkatalog für die strategische Unternehmensführung an den Anfang seines Buches zu diesem Thema [150, S. 5]. Sein Problemverständnis hebt sich von der systematisierenden Planungsliteratur deutlich ab. Er nennt u. a.:

- Konzentration auf *Umwelt- und Wettbewerbsüberlegungen*
- Analyse der *Kräfte, die hinter der Umweltdynamik stehen*
- Konzentration der strategischen Analysen auf *kritische Bereiche*
- Formulierung *differenzierter Strategien* für die verschiedenen Unternehmensbereiche und *differenzierte Ressourcenzuteilung*
- Denken in *Alternativen und Wenn-/Dann-Konstellationen*.

Dieser Katalog wird noch in einigen Aspekten ergänzt von Cannon (1968), der die Betonung auf die Identifikation strategischer Probleme legt [63, S. 286 ff.]. Er hat seine Anforderungen in „Richtlinien für die Formulierung von Unternehmensstrategie“ zusammengefaßt und nennt insbesondere

- Vermeiden einengender Probleme, z. B. durch
 - Flexibles Entscheiden
 - Ausarbeiten von *Alternativprogrammen*.

- Stetiges Begünstigen von Wandel, z. B. durch
 - Belohnung von Managern, die *risikofreudige* Investitionsentscheidungen treffen.
- Konzentration auf das Identifizieren von *Chancen*, z. B. durch
 - Organisatorische Zusammenführung dieser Bemühungen
 - Regelmäßige Überprüfung der *Wettbewerbsverhältnisse*
 - Modernisierung der Bewertungstechniken.
- Ausrichtung der funktionalen Unternehmensbereiche auf ein strategisches Gesamtergebnis, z. B. durch
 - Klärung von *Zielen*
 - Betonung von „*missions*“ bei der Planung.

1.1.5 Merkmale des verwendeten Konzeptes von Unternehmensstrategie

Aus den zahlreichen Anforderungen, die von Theorie und Praxis an eine erfolgreiche Unternehmensstrategie gestellt werden, lassen sich einige zentrale Erfolgsbedingungen destillieren. Sie werden in den folgenden Abschnitten erläutert. Dabei wird deutlich, daß Planung und Strategie grundsätzlich verschieden sind.

a) *Zielbezogenheit*. Eine erfolgreiche Strategie muß zielbezogen sein. Dieser Forderung schließen sich zahlreiche Autoren an [13, S. 66 f.; 75, S. 23], z. B. Andrews (1971):

„It is important to remember that the choice of goals and the formulation of policy cannot in any case be separate decisions.“ [17, S. 29]

Dies bedeutet zweierlei:

- Ein Zielsystem ist Kernstück jeder erfolgreichen Strategie. Die Formulierung von Strategien kann nicht von der Formulierung der Unternehmensziele getrennt werden.
- Die einzelnen Ziele eines Zielsystems müssen unter strategischen Gesichtspunkten kombiniert werden. Dazu müssen langfristig stabile Zusammenhänge zwischen Einzelzielen ausgenutzt werden. Diese strukturell gesicherten Beziehungen sind entscheidend für den Erfolg einer Strategie.

Die Formulierung eines solchen Zielsystems weist zahlreiche Probleme auf, denen der dritte Teil der Arbeit gewidmet ist. Die zentrale Rolle und die Schwierigkeiten der Zielfindung werden auch von Tilles betont:

„A strategy is a set of goals and major policies. The definition is as simple as that. But while the notion of a strategy is extremely easy to grasp, working out an agreed-upon statement for a given company can be a fundamental contribution to the organization's future success.“ [259, S. 112].

b) *Umwelt- und Wettbewerbsbezogenheit.* Ein weiteres wesentliches Element des hier skizzierten Verständnisses von Strategie ist die Konzentration auf die Unternehmensumwelt, insbesondere das Markt- und Wettbewerbssystem [20, S. 5]. Zweck der strategischen Analyse ist es demnach, Chancen und Bedrohungen in der Umwelt auszuloten und die Perspektive des Unternehmens zu verbreitern. Damit unterscheidet sich Strategie grundsätzlich von Planung. Ein Unternehmen kann z. B. mit einem effizienten Planungs- und Kontrollsystem seine Kosten erheblich senken. Aus strategischer Sicht ist jedoch allein die Frage relevant, ob die erreichte Kostenposition über oder unter dem Wettbewerbsniveau, insbesondere der Position des Marktführers liegt, und wie sie sich in Zukunft in Relation zum Wettbewerb entwickeln wird. In jeder Wettbewerbssituation muß der eigene Erfolg im Vergleich zu den Konkurrenten bewertet werden.

Die Fokussierung auf die Wettbewerber eröffnet eine interessante Parallele zur militärischen Strategie. In beiden Bereichen verbessert Verstehen und Beobachten des Feindes die Erfolgsaussichten der eigenen Strategie erheblich. So kann der Feind durch überraschende Maßnahmen geschlagen werden, besonders wenn er selbst seine Wettbewerber nicht im Auge behält. Dieses Prinzip wird auch vom U.S. Army Field Manual herausgestellt:

„By surprise, success out of proportion to the effort expended may be obtained. Surprise results from striking an enemy at a time, place and in a manner for which he is not prepared. It is not essential that the enemy be taken unaware but only that he becomes aware too late to react effectively.“ [30, S. 154 f.]

c) *Betonung von Kreativität und Innovation.* Erfolgreiche Strategien sind durch kreative und innovative Problemlösungen gekennzeichnet. Oft sind die Probleme allen Unternehmen einer Branche bereits bekannt, werden aber in traditionellen Denkmustern betrachtet. Dies kann dadurch bedingt sein, daß kein Unternehmen seine relative Wettbewerbsposition zu verbessern sucht. Mit steigender Dynamik der Umwelt nimmt die Bedeutung innovativer Lösungen zu, da die traditionsbestimmten Denkmuster den neuartigen Problemen immer weniger entsprechen.

Strategien können daher auch nicht allein aus systematisierenden Anleitungen entwickelt werden. Vielmehr muß jedes Unternehmen versuchen, aus seiner besonderen Situation innovativ eigene Strategien zu entwickeln. Branchenerfahrung ist daher bei strategischen Problemen nicht entscheidend. Auch allgemeine Konzepte können nur hilfreich sein, wenn sie auf die besondere Situation eines Unternehmens übertragen werden. Letztlich ist der Maßstab für strategischen Erfolg, ob die relative Wettbewerbsposition eines Unternehmens verbessert wird. Dies kann nur mit innovativen Lösungen geschehen, die sich vom Branchendurchschnitt abheben und die besonderen Chancen des Unternehmens wahrnehmen.

d) *Strategie ist selektiv.* Eine erfolgreiche Strategie wählt aus der Vielzahl der möglichen Tätigkeitsbereiche für ein Unternehmen eine beschränkte Zahl aus, in denen es einen relativen Wettbewerbsvorteil erreichen kann. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahl der Marktsegmente, auf die das Unternehmen seine Stärken konzentrieren soll [207, S. 562]. Die strategische Segmentierung wird im Kapitel 3.2.2. daher noch näher untersucht. Newman hat die wesentlichen Aspekte bei der strategischen Segmentierung kurz zusammengefaßt:

„Basically, we are searching for customer needs – preferably growing ones – where adroit use of our unique resources will make our services distinctive and in that sense gives us a competitive advantage. In these particular spots, we hope to give the customer an irresistible value and to do so at relatively low expense.“ [205, S. 78].

Wie wichtig Selektivität für das Überleben von Unternehmen sein kann, wird bei vielen Unternehmenskrisen besonders deutlich. Der Bereinigungsprozeß in solchen Situationen setzt meistens daran, den Wildwuchs zu bereinigen, der zuvor durch reines Umsatzdenken ohne Selektivität entstanden ist.

e) *Strategie ist differenziert.* Kaum ein Unternehmen hat genügend Ressourcen, alle Geschäftsbereiche gleichmäßig zu fördern, die Aussicht auf Erfolg haben. Es muß auch Geschäfte bestimmen, die Finanzmittel abwerfen, damit neue, aussichtsreiche Geschäfte aufgebaut werden können. Wo eine zentrale differenzierte Unternehmensstrategie fehlt, werden die einzelnen Bereiche versuchen, die erwirtschafteten Mittel bei sich zu behalten und noch zusätzliche Mittel von der Zentrale zu erhalten [31, S. 17 ff.; 269, S. 381]. Daher kann ein Unternehmen nur erfolgreicher als die Summe seiner Teilbereiche sein, wenn es zentral eine differenzierte Zielsetzung und Mittelallokation durchsetzt. Ein wichtiges Hilfsmittel bei dieser Aufgabe sind Portfolio-Modelle, die im Kapitel 4.2. näher besprochen werden.

Damit stehen fünf zentrale Anforderungen an erfolgreiche Unternehmensstrategien zur Verfügung, die den Merkmalen von Planung gegenübergestellt werden können. Dabei wird angenommen, daß sich die Merkmale von Planung im allgemeinen mit unterschiedlicher Gewichtung auch in den differenzierten Konzepten von Unternehmensplanung wiederfinden:

Planung

- neigt zur Standardisierung und Formalisierung
- ist meistens mit dem Kontrollsystem verzahnt
- basiert stark auf Daten des Rechnungswesens

Strategie

- betont Kreativität und Innovation
- ist selektiv
- ist differenziert
- ist umwelt- und wettbewerbsbezogen
- ist zielbezogen

- schließt Zielbestimmung überwiegend nicht ein
- ist fast immer von Durchführung getrennt

Diese Gegenüberstellung unterstreicht prägnant die Aussage zu Beginn der Arbeit, daß Planung und Strategie grundlegend verschiedene Managementinstrumente sind. Dies wird auch aus der erweiterten Gegenüberstellung in Tab. 1-1 deutlich, die auf einem Schema von Lessing und Schwetlich (1976) basiert.

Ansoff et al. (1976) unterscheiden ähnlich zwischen „competitive behaviour“ und „entrepreneurial behaviour“ [28, S. 45]. Ackoff (1972) hat ebenfalls den Unterschied zwischen Planung und Strategie in seinen Arbeiten herausgestellt. Er unterscheidet zwischen „Optimieren“ – Betonung des Planungssystems, Vernachlässigung nicht quantifizierbarer Variablen – und „Anpassen“ – innovative Veränderung von Unternehmen und/oder Umwelt [7, S. 17 ff.].

Tab. 1-1: Unterschiede zwischen Standardplanung und Formulierung von Strategien [168, S. 57]

	<i>Standardplanung</i>	<i>Formulierung v. Strategien</i>
Ziel	- Planung im Rahmen bestehender Konzeptionen, Strukturen und Abläufe	- Veränderung bestehender strategischer Konzeptionen; Entwicklung von Alternativen; stetige Anpassung an die Umwelt
Inhalt	- Aufbereitung und Zusammenstellung der Teilpläne - Fortschreibung - Soll/Ist-Vergleich - Abweichungsanalyse	- Festlegung von neuen Produkt-/Markt-Kombinationen - Diversifikation - Selektive, differenzierte Ressourcenzuteilung
Merkmale	- Planungsprobleme eindeutig beschreibbar - Bekannte, sich wiederholende Aufgaben - Probleme im funktionalen Bereich lösbar	- Probleme ungenau definiert und wenig strukturiert - Problemstellung entsteht kurzfristig, wenig bekannte oder analoge Elemente - Probleme erfordern Gesamtperspektive

1.1.6 Der Inhalt von Unternehmensstrategie

Zahlreiche Autoren weisen der Unternehmensstrategie die Aufgabe zu, Aussagen über Produkt-/Markt-Kombinationen zu treffen [82; S. 179]. Inhalt einer Strategie müsse sein,

- die Märkte zu bestimmen, in denen das Unternehmen langfristig tätig sein sollte
- die Produkte bzw. Dienstleistungen festzulegen, die in diesen Märkten die besten Aussichten haben.

Die Wahl einer Produkt-/Markt-Kombination hat für das Unternehmen weitreichende Konsequenzen, die nicht kurzfristig rückgängig gemacht werden können. Sie legt u. a. fest [1, S. 2 f.; 82, S. 119 ff.]:

- Abhängigkeit von Materialien und Lieferanten
- Integrationsgrad
- Endabnehmer
- Ausmaß internationaler Aktivitäten
- Konjunkturabhängigkeit
- Wettbewerber
- Technologien
- Know-how (Imitator oder Innovator)
- Umfang und Ausrichtung der Produktpalette
- Serviceangebot
- Distributionskanäle
- Markenpolitik
- Push/Pull-Ansatz

Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre hat dagegen zu einer Betrachtungsweise geführt, bei der sämtliche unternehmensinternen Variablen und unternehmensexterne Umsysteme in die Analyse einbezogen werden, die mit dem „Subsystem Strategie“ in Verbindung stehen. Dies bedeutet, daß Strategie alle wirtschaftlichen, technischen, sozialen und ethischen Strukturbedingungen berücksichtigen müsse, die auf das Unternehmen einwirken oder in Zukunft möglicherweise einwirken können [83; 155].

Dieser Ansatz ist insbesondere von Ansoff aufgegriffen und erweitert worden [22; 23; 25; 28.] Er fordert eine wesentliche Erweiterung des Inhalts von Unternehmensstrategie:

„Whereas the original mismatch (Anm.: zwischen Märkten und Produkten) was at the interface with the environment, today it is the interiors of many enterprises that are mismatched to the surrounding turbulence. Whereas the original external mismatch was with the market environment, today there are additional mismatches with the socio-political, ecological and resource environment. Whereas the speed of environmental change was such as to permit a deliberate formulation and execution of strategy, in many situations today strategic surprises do not give sufficient warnings to permit advanced strategic planning.“ [28, S. 1 f.]

Ansoff hat zu Recht darauf hingewiesen, daß eine zu enge Beschränkung auf die Wahl von Produkten und Märkten zu falschen strategischen Entscheidungen führen kann. Die ausgelassenen Variablen können wesentlichen Einfluß auf das strategische Problem haben und eine andere Lösung nahelegen.

Ansoffs Konzept von „strategic management“ schließt daher

- Implementierung, Kontrolle und Aktion
- die interne Konfigurierung des Unternehmens
- psychologische, soziologische und politische Variablen ein (s. Abb. 1–4).

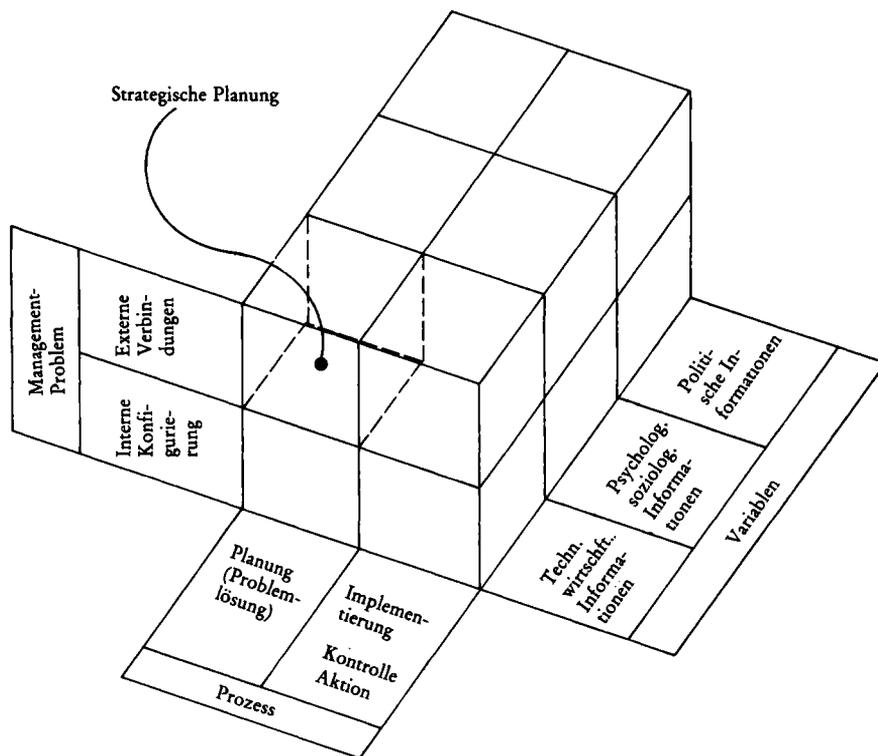


Abb. 1–4: Ansoffs Konzept von „Strategic Management“ [28, S. 2]

Ansoff muß das Verdienst zugesprochen werden, einen wesentlichen Beitrag zur Erweiterung des strategischen Denkansatzes geleistet zu haben. Er hat die Diskussion von einer „technokratischen“ Perspektive zu einem erweiterten Ansatz geführt, der kritische „qualitative“ Faktoren einschließt. Diese Einflußgrößen werden Unternehmensstrategien in Zukunft sicherlich stärker prägen als heute.

Indem Ansoff aber zahlreiche neue Variablen in sein Konzept übernommen hat, hat er die Formulierung von Strategien exponentiell komplexer gemacht.

Nach seinem Verständnis von Strategie müssen sämtliche mögliche Beziehungen zwischen sämtlichen einbezogenen Variablen geprüft werden. Dieser Vorschlag erscheint dem Verfasser weitgehend praxisfern. Allein die Einbeziehung sozialer Belange der Mitarbeiter im Rahmen der Mitbestimmung hat die Entscheidungsfindung in vielen Unternehmen langwieriger und schwieriger gemacht.

Ansoff macht sich auch nicht die Mühe, dem Unternehmensmanagement bei der Umsetzung seines theoretischen Konzeptes behilflich zu sein. Ein wesentliches Element strategischer Unternehmensführung ist jedoch die Konzentration auf eine beschränkte Anzahl von Variablen der Unternehmensumwelt. Ferner gehört zum Konzept dieser Arbeit das differenzierte Management der als wesentlich erkannten Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt. Diese Elemente erfolgreicher Unternehmensstrategien sollen auch weiterhin gelten.

Beziehungen des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und zu seiner Umwelt müssen gleichwohl in die Strategie eines Unternehmens eingehen. Um den ohnehin komplexen Prozeß der strategischen Entscheidungsfindung nicht noch weiter zu belasten, möchte der Verfasser daher vorschlagen, sie im Rahmen eines Unternehmensleitbildes zu behandeln. Ein solches Leitbild müßte der eigentlichen Unternehmensstrategie vorgeschaltet sein. Die grundlegenden nicht-ökonomischen Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt müßte dann nicht bei jeder strategischen Einzelentscheidung neu im Detail diskutiert werden. Das Leitbild müßte vor allem den Raison d'Étre des Unternehmens, seine Philosophie gegenüber von ihm abhängigen oder betroffenen Personen und die Grundsätze seiner Aufgabenerfüllung festlegen. Diesen Weg haben inzwischen zahlreiche Multinationals eingeschlagen [279]. Damit steht ein abgeschlossenes Konzept von Unternehmensstrategie zur Verfügung. Es läßt sich wie folgt zusammenfassen:

Unternehmensstrategie ist das Ergebnis eines wenig strukturierten, kreativen und innovativen Prozesses. Dabei werden zunächst aus der Vielfalt der wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Umweltvariablen die kritischen Faktoren als Prämissen in einem Unternehmensleitbild zusammengefaßt. Dabei muß die Gesamtperspektive des Unternehmens angelegt werden. Anschließend wird ein Zielsystem abgeleitet. Es sollte die Beziehungen zwischen wichtigen Einzelzielen offenlegen und synergistische Effekte ausnutzen, um die relative Position des Unternehmens gegenüber seinen Wettbewerbern zu verbessern. In den nachgeordneten Einzelstrategien werden die Unternehmensressourcen mit unterschiedlicher Schwerpunktbildung auf ausgewählte Tätigkeitsbereiche konzentriert.

Dieser Prozeß erfolgt ohne eine notwendige zeitliche Abfolge und muß wiederholt werden, um die einzelnen Elemente aufeinander abzustimmen [261, S. 206 f.]. Nur für eine vereinfachende Beschreibung oder graphische

Darstellung wird als erster Schritt die Definition des Unternehmensleitbildes angenommen. [79, S. 349 f.].

Die Struktur des hier entwickelten Konzeptes von Unternehmensstrategie ist in Abb. 1–5 schematisch dargestellt. Die Sequenz Unternehmensleitbild – Ziele – Strategien wird auch von anderen Autoren vertreten [8, S. 20; 168, S. 180 ff.; 244, S. 33].

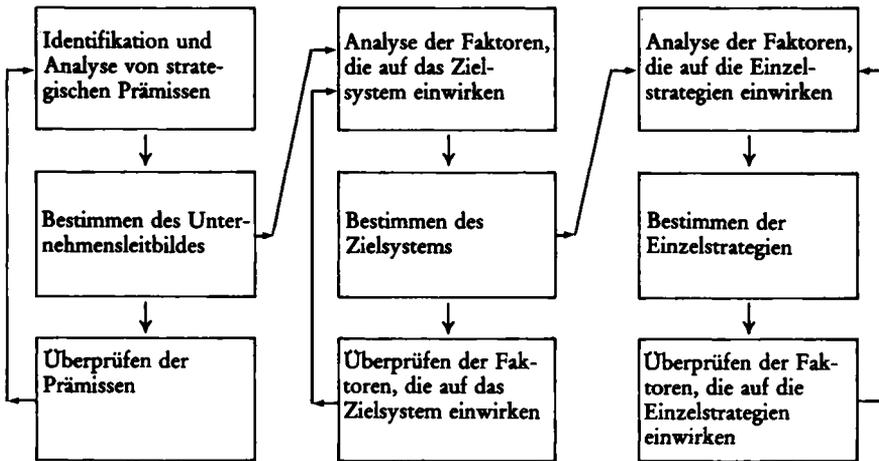


Abb. 1–5: Struktur des Konzeptes von Unternehmensstrategie

1.1.7 Das erweiterte Konzept strategischer Unternehmensführung

Strategische Unternehmensführung umfaßt jedoch mehr als Unternehmensstrategie, die nur das Ergebnis eines Denkprozesses darstellt. Sie beinhaltet vielmehr die konsequente Anwendung und Durchsetzung strategischen Denkens auf allen Ebenen der Organisation [310]. Dazu gehört vor allem die Abkehr von einer kurzfristigen gewinnorientierten Denkweise, die in vielen divisionalisierten Unternehmen anzutreffen ist. Zu wenig ausgeprägtes strategisches Denken kann als eine wesentliche Ursache für den zunehmenden Ergebnisdruck in zahlreichen Unternehmen angesehen werden [231, S. 5; 246, S. 4]. Strategisches Denken kann mit zahlreichen Maßnahmen im Unternehmen verankert werden. Ein ausgezeichnetes Beispiel dafür bietet die General Electric Company in den USA, die strategisches Management ebenfalls als „Durchsetzen einer langfristigen Denkweise über alle Bereiche und Ebenen“ [310, S. 47] versteht:

- strategisch ausgerichtete Strukturorganisation

- intensive Schulung von Mitarbeitern
- Anforderungen der Unternehmensleitung mit motivierender Wirkung
- Differenzierte Stellenbesetzung, Kontrolle und Beurteilung
- Entwickeln eigener analytischer Konzepte
- Einbeziehung des Linienmanagements in die Entwicklung von Strategien
- ständiger Dialog über betriebliche, strategische und unternehmenspolitische Probleme in der Unternehmensleitung.

Nach diesem Verständnis von Strategie sind Unternehmensführung und die Formulierung von Strategien nicht mehr voneinander zu trennen. [36, S. 3]. Strategische Unternehmensführung wird so zu einem programmatischen Konzept, das um die Formulierung von Strategien herum entwickelt wird. In diesem Sinne wird daher im weiteren Verlauf der Arbeit von der Formulierung von Strategien als dem Ausgangspunkt und Zentralstück strategischer Unternehmensführung gesprochen.

1.2 Die Bedeutung strategischer Unternehmensführung in Theorie und Praxis

1.2.1 Der Wert strategischer Unternehmensführung

„Business is like war in one respect, if its grand strategy is correct, any number of tactical errors can be made and yet the enterprise proves successful.“ [69, S. 235]

Selten wird der Wert einer Unternehmensstrategie so eindeutig herausgestellt wie in dem einleitenden Zitat. Um zu einer differenzierteren Bewertung zu kommen, werden in diesem Artikel die Hauptargumente für und wider strategische Unternehmensführung untersucht. Außerdem werden einige empirische Untersuchungen herangezogen, mit denen versucht wurde, Aufwand und Ertrag von Strategien gegenüberzustellen. Viele Aussagen zu diesem Thema sind jedoch nur beschränkt anwendbar, da sie ein besonderes Verständnis von Strategie zugrundelegen. Wrapp (1967) betrachtet z. B. bei seinen Argumenten gegen „Policies“ fast ausschließlich den Aspekt der Implementierung aus der Sicht des Linienmanagements [282].

Viele Autoren unterlassen es auch völlig, ihr Verständnis von Strategie darzulegen [223].

Versucht man, die wichtigsten Argumente für und wider strategische Unternehmensführung aus der betriebswirtschaftlichen Literatur zusammenzufassen, erhält man das folgende Bild:

Pro

Die zunehmende Dynamik der Märkte macht ein festes, klares Konzept der Marschrichtung eines Unternehmens erforderlich.

Die Beschleunigung technologischer Entwicklungen bedingt kürzere Reaktionszeiten und höhere Risiken für Unternehmen. Notwendig ist daher eine langfristige Strategie.

Die zunehmende Spezialisierung und Dezentralisierung von Organisationen bedingt ein integrierendes Gesamtkonzept als Führungsinstrument.

Strategische Unternehmensführung ist nicht auf absolut zuverlässige langfristige Prognosen angewiesen.

Analytische Strategien sind nötig, weil das Unternehmen sonst zum Spielball politischer Interessen wird.

Den Kosten strategischer Unternehmensführung stehen höhere Erträge gegenüber.

Contra

Die zunehmende Dynamik der Märkte macht unflexible Strategien unmöglich.

Die zunehmende Dynamik der technologischen Entwicklung erfordert kurzfristige Entscheidungen.

Die Entscheidungsfindung erfolgt am besten dezentral „vor Ort“, da dort die beste Kenntnis der Probleme herrscht.

Strategische Unternehmensführung ist nicht mehr als ein Sandkastenspiel, weil zuverlässige langfristige Prognosen unmöglich sind.

Analytische Strategien sind wertlos, weil Organisationen von politischen Interessengruppen dominiert werden.

Strategische Unternehmensführung ist zu kostspielig.

Es ist verblüffend, daß die Befürworter und Gegner strategischer Unternehmensführung weitgehend die gleichen Ausgangspunkte haben:

- die zunehmende Dynamik der Umwelt,
- die Prognosen zunehmend unsicher macht;
- die zunehmende Spezialisierung und Dezentralisierung von Organisationen,
- die politische Interessen begünstigt.

Sie leiten daraus jedoch gegensätzliche Schlußfolgerungen ab. In diesem Abschnitt sollen nur die ersten beiden Argumentationspunkte – Umwelt und Prognosen – abschließend diskutiert werden. Aussagen über die Rolle von „organisatorischen“ und „politischen“ Faktoren in der Unternehmensstrategie werden in diesem Teil der Arbeit nur vorläufig angeschnitten und im zweiten Teil detailliert besprochen. Sie betreffen vor allem den Prozeß der Entscheidungsfindung und Zielbildung im Unternehmen schlechthin und stellen damit die traditionelle normative Lehre von der Unternehmensführung insgesamt in Frage.

Die zunehmende Dynamik der Umwelt wird von Befürwortern und Gegnern strategischer Unternehmensführung gleichermaßen gesehen. Wichtige Indikatoren für die steigende Dynamik der Absatz- und Beschaffungsmärkte sind u. a. [182, S. 16 f.]:

- Ansteigen von Inflation, Arbeitslosigkeit und Insolvenzen als Folge des verlangsamten Wirtschaftswachstums

- steigendes frei verfügbares Einkommen der privaten Haushalte mit der Möglichkeit einer schnelleren Umschichtung der Bedarfsstruktur in Konsumgütermärkten
- kürzere Produkt-Lebenszyklen
- Abnehmende Erfolgsquote bei Produkt-Neuentwicklungen
- Internationalisierung des Tätigkeitsbereiches von Großunternehmen; Einfluß von Auf- und Abwertungen, Handelspolitik, nationaler Strukturpolitik
- Änderungen auf den Beschaffungsmärkten, z. T. durch politisch bedingte Entwicklungen
- Energiekrise
- Engere wirtschaftliche Verflechtung und Entstehen von größeren Wirtschaftsräumen.

Die Beschleunigung der technologischen Entwicklung läßt sich gut an der abnehmenden Zeitspanne zwischen der Entdeckung und Anwendung wichtiger physikalischer und chemischer Prinzipien ablesen (s. Abb. 1-6).

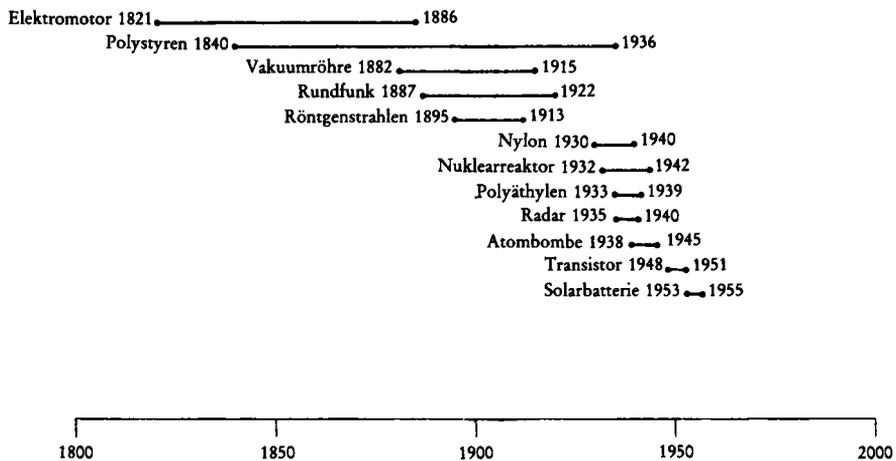


Abb. 1-6: Zeitspanne zwischen Entdeckung und Anwendung wichtiger physikalischer und chemischer Prinzipien [68, S. 305]

In den letzten Jahren hat die Elektronik viele Unternehmen in starke Bedrängnis gebracht. Diese Technologie mit ihren zahlreichen Anwendungen entwickelt sich mit einer solchen Dynamik, daß selbst Politiker das Tempo per Dekret unter Kontrolle bringen wollen.

In vielen Branchen steht den Unternehmen heute weniger Zeit als früher zur Verfügung, um auf neue technologische Entwicklungen zu reagieren.

Gleichzeitig haben sich Kapitalbedarf und Entwicklungskosten in vielen Branchen wesentlich erhöht. Damit sind die Payback-Perioden für Investitionen in neue Produkt- und Fertigungstechnologien stark angestiegen. Fehlentscheidungen in kritischen Bereichen bedrohen zunehmend den Fortbestand von Unternehmen. Ein extremes Beispiel für diese Entwicklung ist die Zunahme der benötigten Investitionen bei der Rohölförderung:

1975 waren zur Produktion von einem Barrel Öl pro Tag 350 US-\$ erforderlich. Für synthetisches Öl werden die Investitionen auf 20 000 US-\$ geschätzt. Gleichzeitig verlängerte sich die Zeit vom Projektstart bis zum Produktionsbeginn von 1–2 Jahren für eine Kapazität von 300 000 Barrels pro Tag in Saudi-Arabien auf mindestens 6 Jahre für die gleiche Kapazität bei Synthetisierung [297, S. 47].

Die zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt macht es zunehmend schwerer, genaue und zuverlässige langfristige Prognosen abzugeben, auf die sich die Unternehmensführung bei langfristigen Investitionsentscheidungen stützen kann.

Ein gutes Beispiel für dieses Dilemma geben die Kostenschätzungen zahlreicher öffentlich finanzierter Investitionsprojekte ab. Auch ohne weitere Spekulationen darüber, ob die Schätzungen wegen unvorhergesehener Ereignisse oder politisch motivierter Beschönigungen so stark korrigiert werden mußten, geben die Kostenvorausschätzungen für das Concorde-Projekt in Tabelle 1–2 ein eindrucksvolles Beispiel für die Unzuverlässigkeit langfristiger wirtschaftlicher Prognosen.

Tab. 1–2: Kostenschätzungen für das Concorde-Projekt 1962–1973 [158, S. 27]

<i>Datum der Schätzung</i>	<i>Millionen Pfund Sterling</i>
11/1962	150–170
7/1964	275
3/1965	325
1966	500
5/1969	730
10/1970	825
5/1971	885
5/1972	970
6/1973	1065

Auch aus dem privaten Sektor gibt es zahlreiche Beispiele für die geringe Treffsicherheit langfristiger Prognosen.

Eine klare Sprache spricht eine Studie, in der die Ergebnisse von 50 Investitionsprojekten mit den Projektionen der Investitionsmittelanträge verglichen

wurden. Die Untersuchung wurde in einem amerikanischen Unternehmen auf der Basis von diskontierten Cash Flows durchgeführt. Sie bestätigt insbesondere die Unzuverlässigkeit der Planungen bei neuen Produkten (s. Tab. 1–3).

Tab. 1–3: Zuverlässigkeit von Investitionsmittelanträgen in einem amerikanischen Unternehmen [57, S. 13]

Projektart	Durchschnitt der	tatsächlichen Ergebnisse projektierten Ergebnisse
Kostensenkung	1,1	
Umsatzsteigerung	0,6	
Neue Produkte	0,1	

Auch Auswertungen von Voraussagen über langfristige technologische Entwicklungen kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen. Voraussagen über soziale, wirtschaftliche und politische Auswirkungen veränderter Technologien scheinen besonders unzuverlässig zu sein. Wise hat z. B. 1556 technologische Voraussagen ausgewertet, die zwischen 1890 und 1940 gemacht wurden. Bis 1976 waren nur 40% dieser Voraussagen eingetreten oder entwickelten sich noch. [98; 281].

Aus der zunehmenden Dynamik der Unternehmensumwelt leiten Gegner strategischer Unternehmensführung das Argument ab, daß eine Strategie den Entscheidungsspielraum eines Unternehmens stark einenge. Damit werde jedoch verhindert, daß unerwartete günstige Gelegenheiten wahrgenommen würden, die den Wert einer Strategie in Einzelfällen weit übersteigen könnten. Die erfolgreichen Unternehmer der Gründungszeit und die amerikanischen Konglomerate der sechziger Jahre hätten ihren Erfolg vor allem ihrer Intuition und ihrem Wagemut zu verdanken, die sich nicht systematisch erfassen ließen. Daher sei systematische strategische Unternehmensführung auch in allen Branchen abzulehnen, in denen eine hohe Kreativität kritisch für den Unternehmenserfolg sei, z. B. bei Konsumgütern.

Eine situative Unternehmensführung, die unvorhergesehene Gelegenheiten – und Risiken – abwartet, ist jedoch auf eine glückliche Hand bei ihren ständig notwendigen Einzelentscheidungen angewiesen. Glück folgt letztlich aber den Gesetzmäßigkeiten der Stochastik. Es kann bei wichtigen Einzelentscheidungen zur Stelle sein, läßt sich aber nicht einplanen. Die Ergebnisse kreativer unternehmerischer Schöpfungen unterliegen außerdem betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, sobald sie einmal bestehen. Der unternehme-

rische Weitblick des Erfinders Daimler z. B. läßt sich durch systematische strategische Analyse kaum ersetzen. Aber das Produkt und das Unternehmen, die diesem kreativen Akt entsprungen sind, gehorchen strategischen Grundsätzen. Die Wirtschaftsgeschichte weist zahlreiche Beispiele von Unternehmen auf, die durch Innovationen groß wurden, aber von Imitatoren mit professionellen Strategien überrundet und in Schwierigkeiten gebracht wurden. Ähnlich läßt sich eine große Zahl von Unternehmen anführen, die durch eine kurzfristig orientierte Akquisitionspolitik lange Zeit eine Scheinblüte vortäuschen konnten. Als sich später herausstellte, daß man den Gesetzmäßigkeiten der Markt- und Wettbewerbssysteme der Akquisitionen keine strategischen Konzeptionen entgegenzusetzen hatte, gerieten diese Konglomerate in erhebliche Schwierigkeiten. Als prominente Beispiele seien Litton Industries und die AEG genannt. Die zahlreichen fehlgeschlagenen Diversifikationsversuche zuvor erfolgreicher Unternehmen machen deutlich, daß die Erfolgsbedingungen in neuen Tätigkeitsgebieten vielfach nicht genügend verstanden wurden. Gälweiler schätzt sogar, daß drei Viertel aller Diversifikationen in der Vergangenheit gescheitert sind [104, S. 278]. Andererseits zeigt die erfolgreiche Akquisition von Miller durch Philip Morris, wie wertvoll ein strategisches Konzept beim Eintritt in neue Märkte ist. Ohne ein klares Konzept, mit dem die Kontinuität des Handelns und die grundsätzliche Marschrichtung vorgegeben werden, kann ein Unternehmen auf neue Entwicklungen nur mit unkoordinierten Einzelreaktionen antworten, die in immer kürzeren Zeitabständen erfolgen müssen. Ohne eine Unternehmensstrategie wird das Unternehmen zum Spielball kurzfristiger Entwicklungen, denen es nur verspätet mit zahlreichen taktischen Einzelentscheidungen entgegentreten kann. Dabei kann ein Unternehmen in Zeiten guter Konjunktur eine bewußte Strategie kurzfristig durchaus durch Intuition ersetzen. Schwierigkeiten tauchen jedoch meist auf, wenn aus neuartigen Situationen Risiken entstehen, die Intuition weitgehend entwerfen. Dies ist jedoch bei der zunehmenden Dynamik der Unternehmensumwelt immer mehr der Fall. Es gilt auch stark für Diversifikationen, d. h. den Eintritt in neue, unbekannte Märkte.

Ein zweites Hauptargument gegen strategische Unternehmensführung verweist auf die Ungenauigkeit von Prognosen. Da Prognosen Grundlage von Strategien seien, seien Strategien mithin weitgehend wertlos.

Gegen diesen Standpunkt lassen sich jedoch vier Einwände erheben, die die Bedeutung von Unternehmensstrategien angesichts unbefriedigender Prognosen unterstreichen:

- Die meisten Prognosen, z. B. über Konjunktur oder andere volkswirtschaftliche Rahmendaten, sind für eine Unternehmensstrategie nicht entscheidend. Eine Strategie baut vorwiegend auf Entwicklungen auf, die die relativen Wettbewerbspositionen von Konkurrenten verändern. Dazu tra-

- gen solche globalen Trends jedoch kaum bei, da sie die meisten Wettbewerber gleich treffen.
- Strategie versucht, ein Konzept für die Mechanik des Markt- und Wettbewerbssystems zu entwickeln. Die wichtigsten Bestandteile eines solchen Konzeptes, z. B. der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Ertragskraft, verändern sich kaum im Zeitablauf.
 - Meistens folgen Unternehmen aus einer Branche den gleichen Prognosen. Ein Unternehmen mit einer Strategie besitzt daher einen Vorteil gegenüber einem Wettbewerber, der aus diesen Prognosen nur taktische Reaktionen ableitet. Die Alternative „schlechte Prognose und Taktik“ ist der Alternative „schlechte Prognose und Strategie unterlegen.
 - Systematische strategische Unternehmensführung kann einen wertvollen Beitrag dazu leisten, das Risiko aus unsicheren Prognosen zu analysieren und bewußt zu machen. Damit können Entscheidungen unter Unsicherheit deutlich verbessert werden.

Wenn Kritiker von strategischer Unternehmensführung auf unbefriedigende Prognosen hinweisen, verweisen sie oft auf volkswirtschaftliche Eckdaten, z. B. die Entwicklung der Investitionsgüternachfrage. Unternehmensstrategie ist jedoch von diesen Faktoren weitgehend unabhängig, da sie die relative Position von Wettbewerbern nur in wenigen Fällen verändern. Ziel einer Unternehmensstrategie sollte es jedoch sein, die Position eines Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb zu verbessern. Wenn eine Strategie z. B. zum Ziel hat, die Fertigungskostenposition eines Unternehmens gegenüber einem gleichrangigen Anbieter durch Kapazitätsaufbau zu verbessern, so erfordert dies höhere Investitionen als beim Wettbewerber. Dies ist die grundsätzliche strategische Entscheidung. In Zeiten schnell steigender Nachfrage muß das Unternehmen diese Investitionen sofort tätigen, bei verhaltener Nachfrage unter Umständen etwas später. Prognosen über das Marktwachstum oder andere, noch globalere Eckdaten, haben eine wichtige Bedeutung für die operative Planung, aber kaum für strategische Grundsatzentscheidungen. Eine Strategie basiert jedoch auf Annahmen über Entwicklungen, die dazu beitragen, die relativen Wettbewerbsstärken von Konkurrenten zu verändern. Dazu kann z. B. die Entwicklung von Faktorkosten gehören, wenn Wettbewerber verschiedene Technologien mit unterschiedlichen Faktoreinsatzverhältnissen haben. Dabei genügt es jedoch in vielen Fällen, wenn die Richtung einer solchen Entwicklung richtig vorausgesagt wird.

Einen anderen Ansatzpunkt für Kritik an Unternehmensstrategie wählt Alexander (1977), der ebenfalls von der Unzuverlässigkeit von Prognosen ausgeht [15]. Er leitet aus zahlreichen Beispielen für das Versagen von Planung bei staatlichen Instanzen die provokative These ab, die Effizienz von Unternehmen werde entsprechend der Effizienz von Volkswirtschaften durch weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnis maximiert. Im

Idealfall dürfe ein Unternehmen in Anlehnung an das Prinzip des „Nachwächter-Staates“ keinerlei strategische Vorgaben an Geschäftseinheiten machen.

Diese Argumentation geht jedoch am Wesen strategischer Unternehmensführung vorbei. Die Beispiele für das Versagen staatlicher Planung entstammen dem Bereich der Ablaufplanung und Feinsteuerung, z. B. in sozialistischen Staaten. Strategien zur Verbesserung der relativen Wettbewerbsposition haben eine grundsätzlich verschiedene Aufgabenstellung. Solche Strategien können jedoch auch auf nationaler Ebene sehr erfolgreich sein, wie das Beispiel Japan zeigt.

Strategie versucht weiterhin, die strukturell gesicherten Gesetzmäßigkeiten des Marktes in einem Konzept zu erfassen und auszunutzen. Während viele Entscheidungen über Einzelprojekte auf zahlreichen Einzelannahmen über die Entwicklung von Nachfrage, Preisen etc. beruhen, für die es wenig objektive Anhaltspunkte gibt (vgl. Tab. 1-3), erfaßt Strategie die grundlegenden Mechanismen des Marktes. Wenn solche Gesetzmäßigkeiten erkannt werden, z. B. der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Ertragskraft, werden Entscheidungen über den grundsätzlichen Mitteleinsatz eines Unternehmens weniger von Annahmen über einzelne Entscheidungsvariablen abhängig. Die Unzuverlässigkeit von Prognosen bei Entscheidungen über einzelne Investitionsprojekte haben General Electric daher 1964 dazu bewogen, eine systematische Untersuchung der Umwelt- und Unternehmensentscheidungen einzuleiten, die langfristig Erfolg und Mißerfolg von Unternehmen erklären. Diese Studie ist mit dem PIMS-Projekt fortgesetzt worden, das im Kapitel 4.3. besprochen wird. An dieser Stelle ist es wichtig festzuhalten, daß diese Gesetzmäßigkeiten kaum Veränderungen unterworfen sind und Unternehmensstrategien daher gerade weitgehend von den Unzuverlässigkeiten von Einzelprognosen abkoppeln.

Den Gegnern strategischer Unternehmensführung ist weiterhin vorzuwerfen, daß sie kein brauchbares Alternativkonzept anbieten. Da konkurrierende Unternehmen in vielen Fällen ähnlichen oder gleichen Voraussagen folgen, sind beide von falschen Prognosen betroffen. Das Unternehmen ohne Strategie muß jedoch in taktischen Einzelentscheidungen auf die Prognosen reagieren. Es ist damit einem Wettbewerber unterlegen, der den gleichen falschen Prognosen gefolgt ist, aber ein langfristiges Konzept verfolgt, das von Prognosen relativ unabhängig macht. Die Unzuverlässigkeit von Prognosen macht es jedoch erforderlich, Flexibilität und Risikovorkehrungen in Strategien einzubauen.

Schließlich kann strategische Unternehmensführung dazu beitragen, das Risiko aus Prognosen systematisch zu analysieren und die Entscheidungsfindung bei unsicheren Erwartungen zu verbessern.

Erwartungen können eingeteilt werden in [182, S. 93 f.; 252, S. 42 f.]:

- a) sichere Erwartungen:
es liegt vollkommene Information über ein zukünftiges Ereignis vor.
- b) Risikoerwartungen:
es ist eine eindeutige Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt, die den Eintritt des Ereignisses statistisch beschreibt.
- c) subjektiv unsichere Erwartungen:
verschiedene Personen schreiben dem Eintritt eines Ereignisses verschiedene Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu.
- d) objektiv unsichere Erwartungen:
eine Wahrscheinlichkeitsverteilung ist subjektiv unbekannt und auch objektiv nicht zu gewinnen; allen möglichen Ausprägungen eines Ereignisses muß die gleiche Wahrscheinlichkeit beigemessen werden.

Man kann annehmen, daß Managemententscheidungen fast ausschließlich unter Risiko oder unter subjektiv unsicheren Erwartungen getroffen werden. Gerade in diesen Fällen kann jedoch die Qualität von strategischen Entscheidungen verbessert werden, wenn analytische Hilfsmittel eingesetzt werden. Wenn Risikoerwartungen vorliegen, sollten die Risiken erfaßt, bewußtgemacht und bewertet werden. Dabei können z. B. Simulationstechniken, Portfolioanalyse und Nutzwertanalyse helfen, die angenommene Wahrscheinlichkeitsverteilung festzulegen und auf logische Unstimmigkeiten zu überprüfen. Ohne Risiken explizit zu machen, können Gewinnerwartungen nicht sinnvoll bewertet werden. Wenn das Management intuitiv vor Risiken zurückscheut, können strategische Chancen aufgegeben werden, die das Unternehmensrisiko langfristig verringern würden. Diese Gefahr ist besonders groß, wenn Risiken in unkoordinierten Einzelentscheidungen vermieden werden, obwohl sie für das Gesamtunternehmen vertretbar oder sogar wünschenswert wären.

Bei subjektiv unsicheren Erwartungen kann das Management ebenfalls eine bessere Vorstellung von Einzelrisiken und dem Gesamtrisiko strategischer Alternativen erhalten, wenn Unternehmensstrategien analytisch entwickelt werden. Erfolgreiche strategische Unternehmensführung in diesem Unsicherheitsbereich erfordert daher insbesondere, Risiken zu identifizieren und zu quantifizieren und daraus Alternativ- und Kontingenzstrategien abzuleiten. Damit können die Reaktionszeit und die Wirksamkeit strategischer Maßnahmen beim Eintritt wenig wahrscheinlicher – nicht: unvorhersehbarer – Ereignisse erhöht werden. Es gilt somit: „Strategic planning is necessary precisely because we cannot forecast.“ [297, S. 49]

Als ein Nebeneffekt einer systematischen Analyse von strategischen Risiken bei unvollkommener Information werden zudem die Gefahren eines Führungsstils aufgedeckt, bei dem strategisch notwendige Entscheidungen verzögert werden, bis möglichst vollkommene Informationen vorliegen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Kritiker von Strategien, die

ihre Argumente auf die zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt und die Unzuverlässigkeit von Prognosen abgestellt haben, damit wesentliche Grenzen strategischer Unternehmensführung aufgedeckt haben. Sie vermögen jedoch kein überzeugendes Alternativkonzept anzubieten. Per Saldo ist eine Unternehmensstrategie mit einigen Unzulänglichkeiten einer rein taktischen, kurzfristigen Handlungsweise überlegen. Diesen Standpunkt vertreten auch zahlreiche Führungskräfte [119, 215]. Dies gilt verstärkt für diejenigen Kritiker, die auf organisatorische und politische Entwicklungen in Unternehmen hinweisen. Ihre zumeist deskriptiven Analysen decken zahlreiche Hindernisse für erfolgreiche strategische Unternehmensführung auf, die wesentlich gefährlicher sein können als die Dynamik der Umwelt oder unzuverlässige Prognosen. Sie sehen jedoch nicht, daß solche Fehlentwicklungen den Bestand eines Unternehmens gefährden können und daher möglichst verhindert werden müssen.

So hat z. B. die Divisionalisierung vieler Unternehmen die Entscheidungsfindung tendenziell dezentralisiert. Um den Erfolg des Gesamtunternehmens zu sichern, fällt der Unternehmensleitung damit die Aufgabe zu, die Organisation integrierend zu steuern. Dazu genügt es jedoch nicht, das Ziel „Gewinnmaximierung“ als übergeordnete Entscheidungsregel festzulegen, da es zu allgemein gehalten ist. Erforderlich ist vielmehr eine integrierende Gesamtstrategie. Ansonsten wäre das Gesamtunternehmen nicht mehr als die Summe seiner Teile. Die Kritiker von Unternehmensstrategie haben einen wertvollen Beitrag geleistet, um auf Hindernisse für erfolgreiche strategische Unternehmensführung hinzuweisen. Ihre Argumente werden daher im zweiten Teil dieser Arbeit unter diesem konstruktiven Aspekt näher untersucht.

Aus quantitativen Kosten-/Ertragsanalysen lassen sich keine eindeutigen Aussagen über den Wert einer Unternehmensstrategie ableiten. Über die Kosten liegen nur wenige verlässliche Aussagen vor. Schätzungen von 1–1,5% vom Umsatz [48, S. 13] sind sicherlich überhöht und schließen zahlreiche Kosten des allgemeinen Informationssystems ein.

In einer empirischen Untersuchung in den USA wurden 1963 die Kosten einer Unternehmensplanung auf 0,2–0,4% vom Umsatz geschätzt [243]. Neben dem Problem einer einwandfreien Kostenzurechnung schränkt jedoch das Alter der Studie die Aussagekraft dieser Schätzung stark ein.

Die empirischen Studien, die den Nettoeffekt strategischer Unternehmensführung messen, sind etwas ergiebiger, stellen jedoch meistens auf den Effekt von Planungssystemen ab. Sie erlauben daher keine eindeutige Aussage darüber, ob sich strategische Führung nach dem Konzept dieser Arbeit bezahlt macht, geben aber einige Anhaltspunkte.

Thune/House (1970) haben sehr früh versucht, statistisch nachzuweisen, daß formalisierte Planung ausgewählte finanzielle Kennzahlen positiv beeinflusst [258]. Sie verglichen 17 amerikanische Firmen aus 6 Branchen mit einem

Mindestumsatz von 75 Mio. US-Dollar und Planungssystemen mit 19 Unternehmen aus den gleichen Branchen mit einem ähnlichen Umsatz, aber ohne Planungssysteme. Ausgewertet wurden je nach Branche sechs bis elf Geschäftsjahre. Firmen mit Planungssystem wiesen signifikant bessere Ergebnisse bei Gewinn pro Aktie (+44%), Eigenkapitalrendite (+38%) und Return on Investment (+32%) auf. Ein Vergleich der Ergebnisse der ersten Gruppe vor und nach Einführung des Planungssystems erbrachte ebenfalls eine deutliche Ergebnisverbesserung bei Umsatz (+38%), Gewinn pro Aktie (+64%) und Aktienkursentwicklung (+56%).

Ansoff et al. (1971) haben den Einfluß systematischer Unternehmensplanung auf den Erfolg von Akquisitionen amerikanischer Firmen zwischen 1946 und 1965 untersucht [26]. Sie wählten als Stichprobe 22 Unternehmen aus, die vier Jahre keine Akquisitionen tätigten, danach innerhalb eines Jahres mindestens zwei andere Firmen aufkauften und im Anschluß daran zwei Jahre nur intern wuchsen. Sie haben jedoch nicht direkt Unternehmen mit und ohne Planung gegenübergestellt, die in Umsatz und Branche vergleichbar waren. Zusammenfassend stellten sie fest, daß die planenden Firmen nach allen untersuchten Kriterien mit Ausnahme des Kurs-/Gewinn-Verhältnisses besser abschnitten und ihre Ergebnisse geringere Varianzen aufwiesen. Rue/Fulmer (1973) und Sheehan (1975) haben in ihren Untersuchungen diese Beobachtungen weitgehend bestätigt [229; 238].

Die zitierten Studien beziehen sich nicht direkt auf das Konzept von Unternehmensstrategie, das in dieser Arbeit bislang entwickelt wurde. Ihre Ergebnisse bestätigen aber z. B. den Wert gründlicher Analyse und klarer Zielsetzung.

1.2.2 Die Rolle von Strategien in der Unternehmenspraxis

Aussagen über die Bedeutung des vorgeschlagenen Konzeptes von Unternehmensstrategie in den USA, Japan und Europa können sich ebenfalls nur auf empirische Untersuchungen einzelner Elemente dieses Ansatzes stützen. Dennoch lassen sich drei wesentliche Beobachtungen ableiten:

- Unternehmen in den USA praktizieren mehr langfristige und strategische Planung als ihre japanischen und europäischen Konkurrenten. Der Prozentsatz amerikanischer Firmen mit Unternehmensplanung wird je nach Definition gegenwärtig auf 73–90% [297, S. 48; 60, S. 44 ff.; 177, S. 62] und in Japan etwas niedriger auf 66–77% [177, S. 62; 201, S. 20 ff.] geschätzt. In der Bundesrepublik wurden dagegen Mitte der siebziger Jahre nur bei 33–37% der erfaßten Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten schriftliche Pläne mit einer Reichweite von mehr als fünf Jahren festgestellt [172; 250; 262; 263].

- Unternehmen in Europa betreiben nicht nur weniger Unternehmensplanung als Firmen in den USA, sondern haben ihre Planungssysteme auch später eingeführt. Bemerkenswert ist die frühe Einführung „systematischer und andauernder Formulierung von Strategie“ [201] in den untersuchten japanischen Unternehmen (s. Abb. 1-7).
- Deutsche Unternehmen mit strategischer Planung benutzen bereits einige wesentliche Elemente und Hilfsmittel des hier entwickelten Konzeptes von Strategie. In einer Stichprobe von 355 Firmen formulierten über zwei Drittel eine Unternehmensphilosophie im Sinne unternehmenspolitischer

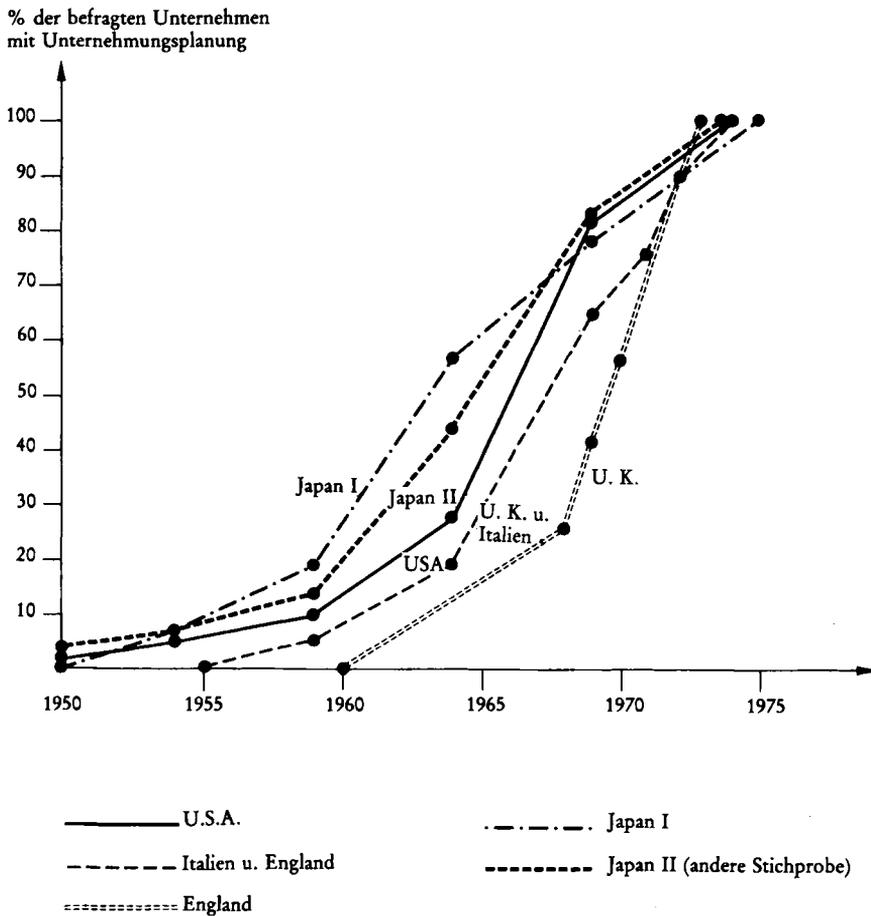


Abb. 1-7: Einführung von Unternehmensplanung nach Ländern [132, S. 90; 201, S. 20 ff.; 246, S. 10]

Leitsätze oder Richtlinien. [262; 263] In nahezu der Hälfte davon ist sie schriftlich fixiert. Daneben legen fast 95% der Unternehmen Ziele inhaltlich fest, aber nur 19% stellen eine systematisch gegliederte und abgestimmte schriftlich fixierte Zielhierarchie auf.

Eine andere Untersuchung (1978) von 15 Großunternehmen mit einem Durchschnittsumsatz von 4,7 Mrd. DM kommt jedoch zu dem Ergebnis, daß Hilfsmittel und Techniken wie Erfahrungskurven, Produktlebenszyklen, strategische Segmentierung und Portfolio-Analyse kaum benutzt werden [256]. Als Gesamtergebnis stellen die Autoren fest:

„Generell wurden sehr wenige Situationen beobachtet, wo die strategischen Überlegungen inhaltlich, begriffsmäßig und in ihrem organisatorisch-zeitlichen Ablauf systematisch gestaltet und verfeinert waren.“ [256, S. 74 f.]

Ansoff et al. (1976) sind zusammenfassend zu dem Ergebnis gekommen, daß strategisches Denken nur in wenigen Unternehmen anzutreffen ist. Sie gehen von einem Verständnis von Strategie aus, das dem Konzept dieser Arbeit in wichtigen Elementen entspricht. Sie schätzen, daß nur „eine Handvoll“ führender Unternehmen ein solches Konzept von Strategie verfolgen, während die meisten einfach die Vergangenheit in einer Langfristplanung extrapolieren [28, S. 39]. Eine wesentliche Aufgabe dieser Arbeit liegt daher darin, die Hilfsmittel darzustellen und auszuwerten, mit denen strategische Unternehmensführung im Unternehmensalltag praktiziert werden kann. Im 3. und 4. Teil der Arbeit werden daher die wichtigsten analytischen Modelle vorgestellt, die zur strategischen Unternehmensführung bei Diversifikation gehören sollten. Das abschließende Fallbeispiel soll verdeutlichen, wie diese Hilfsmittel bei einer Diversifikationsstrategie eingesetzt werden können.

1.3 Diskussion des Diversifikationsbegriffs

Kernstück dieser Arbeit ist die Analyse ausgewählter Modelle von Strategien (4. Teil), die aus der Untersuchung ausgewählter Zielbeziehungen (3. Teil) abgeleitet werden. Wesentliche Ergebnisse dieser beiden Teile der Arbeit lassen eine tiefergehende Untersuchung des Diversifikationsbegriffs wenig sinnvoll erscheinen:

- Die Geschäfte eines Unternehmens müssen in einer detaillierten strategischen Segmentierungsanalyse voneinander abgegrenzt werden.
- Eine strategische Segmentierungsanalyse führt bei den meisten Unternehmen zur Unterscheidung mehrerer Geschäfte. Die meisten Unternehmen sind daher nach dem Konzept dieser Arbeit diversifiziert.

- Die verschiedenen Geschäfte müssen unterschiedlich gesteuert werden.
- Die differenzierte Steuerung sollte an grundsätzlichen Erfolgsfaktoren wie z. B. Marktanteil oder Marktattraktivität ausgerichtet sein.

Unter diesen Prämissen bietet die nachfolgende Diskussion von Modellen zur Einteilung von Diversifikationen nur wenige Hinweise zum strategischen Management. Der praktisch orientierte Leser kann sie daher überschlagen. In zahlreichen Darstellungen wird Diversifikation durch das Kriterium neues Produkt/neuer Markt von anderen Formen des Unternehmenswachstums abgegrenzt. Ein Beispiel bietet Abbildung 1–8.

Märkte	Produkte	
	alt	neu
alt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
neu	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. 1–8: Ableitung des Diversifikationsbegriffs
[18, S. 2; 20, S. 109; 144, S. 104; 294, S. 290]

Dieses Schema läßt jedoch die Frage offen, wie neue Produkte und Märkte von bestehenden abgegrenzt werden sollen. Produkte können z. B. nur nach ihren chemisch-physikalischen Eigenschaften – etwa Nylon insgesamt – oder nach ihren unterschiedlichen Anwendungsbereichen – etwa Nylon für Textilien, Reifen oder Haute Couture Designs – abgegrenzt werden. Ähnliche Probleme entstehen, wenn Märkte segmentiert werden müssen – etwa Biermarkt, Pilsmarkt oder bayerischer Pilsmarkt. Eine strategische Segmentierung ist jedoch entscheidend für den Inhalt von Diversifikationsstrategien. Wenn eine solche Segmentierungsstrategie z. B. erbringt, daß der bayerische Biermarkt ein eigenes strategisches Segment darstellt, ist ein Eintritt in den rheinischen Biermarkt unter strategischen Gesichtspunkten als Diversifikation anzusehen, bei der strategische Vorteile aus einer starken Position am bayerischen Biermarkt nicht übertragen werden können. Diese Problematik wird im Kapitel 3.2.2 vertiefend besprochen.

Wenig Übereinstimmung herrscht bei der Unterteilung der vielfältigen Arten von Diversifikation. Über eine Einteilung in horizontale, vertikale, konzentrische (bzw. strukturelle) und laterale (bzw. konglomerative) Diversifikationen besteht noch weitgehend Einigkeit. Für die Abgrenzung dieser vier Arten werden aber so verschiedene Kriterien vorgeschlagen, daß diese Begriffe in der Literatur mehrdeutig geworden sind. [100, S. 11 ff.; 174, S. 85; 244, S. 641; 294, S. 293 f.]

An der Auswahl der Einteilungskriterien läßt sich z. T. ablesen, wie sich die Motivation diversifizierender Unternehmen in den letzten zwei Jahrzehnten gewandelt hat.

In den USA nahm z. B. zu Beginn der sechziger Jahre unter dem Eindruck des Sputnik-Schocks die Entwicklung von neuen Technologien bei staatlichen Forschungsprogrammen und Privatinvestitionen eine starke Stellung ein. In dieser Zeit konnten einige bekannte Konglomerate wie Litton Industries und Textron durch den Aufkauf von „high technology firms“ ihren Umsatz um mehr als 50% p.a. ausweiten und bei der Neuemission von Aktien zur Finanzierung weiterer Akquisitionen Kurs-/Gewinn-Verhältnisse von über 50 durchsetzen. Entsprechend wurden Diversifikationen vor allem nach der Technologie der neuen Produkte eingeteilt. Wenn man diese Abgrenzung mit dem Kriterium „Abnehmergruppen“ kombiniert, erhält man das Schema in Abb. 1-9:

Abnehmer	Produkt	
	Verwandte Technologie	Neuartige Technologie
gleichartig	Horizontale Diversifikation	
Unternehmen selbst	Vertikale Integration	
ähnlich	1)	2)
	Konzentrische Diversifikation	
neu	3)	Konglomeration

¹ Marketing und Technologie als Gemeinsamkeit.

² Marketing als Gemeinsamkeit.

³ Technologie als Gemeinsamkeit.

Abb. 1-9: Arten von Diversifikation I [20, S. 132]

Diesem Schema sind aber keine Hinweise zur strategischen Segmentierung beigegeben. Man könnte jedoch davon ausgehen, daß beim Übergang von links oben nach rechts unten die Eigenständigkeit von Diversifikationsgeschäften zunimmt, da sich die Erfolgsbedingungen des Fertigungsbereichs (Technologie) und von Distribution und Marketing zunehmend verändern. Damit wird es für das diversifizierende Unternehmen immer schwieriger, strategische Vorteile aus seinem Basisgeschäft zu übernehmen, d. h. das Risiko nimmt zu.

Ein ähnliches Schema stellt statt der Differenzierung nach Abnehmergruppen auf Bedürfnisse (s. Abb. 1-10) ab. Damit wird erkannt, daß ein Marktseg-

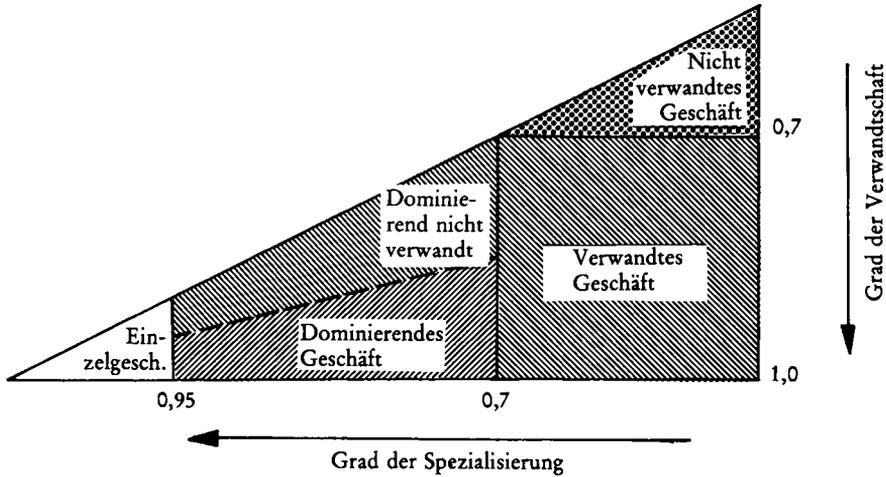
ment mit eigenen Erfolgsbedingungen auch vorliegen kann, wenn neue Bedürfnisse bei alten Abnehmern bedient werden. So zielen z. B. in der Automobilbranche das Autogeschäft und das Zubehörgeschäft auf den gleichen Abnehmer ab. Die Erfolgsbedingungen in beiden Geschäften sind jedoch unterschiedlich, so daß der Eintritt ins Zubehörgeschäft für einen Automobilhersteller nach dem Segmentierungskonzept dieser Arbeit wahrscheinlich als Diversifikation angesehen würde. Das zweite Abgrenzungskriterium – Industriezweig – erscheint dagegen eher sehr weit gefaßt.

Produkte bzw. Leistungen	für bisherige Bedürfnisse	für neue Bedürfnisse
innerhalb des bisherigen Industriezweiges	<i>Vertikale Diversifikation</i> Erweiterung der Produktionstiefe. Beispiel: Ein Hersteller von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen geht dazu über, die elektr. Bauelemente (z. B. Transistoren), die er bisher von Vorlieferanten bezogen hat, selbst zu produzieren, und dringt damit in den Halbleitermarkt ein.	<i>Horizontale Diversifikation</i> Erweiterung des Programms durch neue Produkte im Rahmen des bisherigen Industriezweiges, die absolut neue oder für die Unternehmung neue Bedürfnisse erfüllen. Beispiel: Eine Unternehmung der Elektroindustrie dringt in den Markt für elektronische Datenverarbeitung ein.
innerhalb eines neuen Industriezweiges	<i>Strukturelle Diversifikation</i> Anpassung an strukturelle Verschiebungen der Nachfrage, wenn das bisherige Bedürfnis durch neue Produkte eines anderen Industriezweiges befriedigt wird. Beispiel: Ölgesellschaften gliedern sich Unternehmen des Kohlebergbaues an.	<i>Laterale Diversifikation</i> Eindringen in für die Unternehmung neue Industriezweige. Beispiel: Eine Unternehmung der Elektroindustrie geht in das Mietwagengeschäft (ITT erwarb AVIS, die zweitgrößte amerikanische Mietwagenfirma.)

Abb. 1–10: Arten von Diversifikation II [8. S. 193]

Für das Managementproblem diversifizierter Unternehmen ist auch das Ausmaß der Diversifikation von Bedeutung und sollte daher in einer Einteilung berücksichtigt werden. Rumelt (1974) hat ein Schema entwickelt, das auf einer graduellen Segmentierung nach dem Grad der Verwandtschaft von Geschäftsbereichen und dem Ausmaß der Diversifikation beruht (s. Abb. 1–11). Dieses Schema ist eine gute Anleitung, Unternehmensstrukturen unter dem Aspekt der Diversifikation zu beschreiben und ihre Entwicklung zu verfolgen. Im Gegensatz zu den vorhergehenden Modellen lassen sich jedoch

daraus für einzelne Geschäfte des Unternehmens keine Aussagen über den Grad der Diversifikation und das Risiko machen.



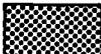
-  Eingeschränkte Diversifikation
-  Diversifikation (i. e. S.)
-  Konglomerate Diversifikation

Abb. 1-11: Strategische Klassen von diversifizierten Unternehmen [230, S. 31]

Der Grad der Spezialisierung, der das Ausmaß der Diversifikation indirekt angibt, entspricht dem Umsatzanteil des wichtigsten einzelnen Geschäftes. Entsprechend wird der Grad der Verwandtschaft durch den Umsatzanteil der wichtigsten Gruppe verwandter Geschäfte festgelegt.

In der Kategorie „Verwandtes Geschäft“ sind somit die Unternehmen zusammengefaßt, die weniger als 70% ihres Umsatzes mit einem einzigen Geschäft bestreiten, aber mehr als 70% ihres Umsatzvolumens aus ihrer wichtigsten Gruppe verwandter Geschäfte beziehen. Ein Beispiel für ein Unternehmen in dieser Gruppe ist die Fried. Krupp GmbH, deren größtes Einzelgeschäft (Massenstahlherstellung) nur ca. 50% des Umsatzes ausmacht. Verwandte Geschäfte (Stahlverarbeitung, Edelstahlherstellung, Massenstahlherstellung) machen bei diesem Unternehmen jedoch über 70% des Umsatzes aus.

Der Wert von Schematisierungen, die die vielfältigen Diversifikationsrichtungen der Unternehmenspraxis in eine beschränkte Zahl von Klassen einordnen, bemißt sich nach dem Zweck der Einteilung:

- Für eine beschreibende Auswertung von betriebswirtschaftlichen Vorgängen ist es wichtig, die vielfältigen Ausprägungen dieser Erscheinungen in der Realität eindeutig zuzuordnen. Nach diesem Kriterium können die vorgestellten Beispiele als wertvolle Anregungen gesehen werden.
- Für den Unternehmenspraktiker ist es jedoch wichtig, Lösungsansätze zu erhalten, die sich auf bestimmte Problemtypen beziehen. Diese Typen müssen so gewählt sein, daß weitgehend einheitliche Lösungsansätze für die zahlreichen möglichen Nuancierungen der Problemklassen Gültigkeit besitzen müssen.

Bei der strategischen Unternehmensführung in diversifizierten Unternehmen nimmt die richtige Abgrenzung von Produkten und Märkten eine zentrale Stellung ein. Die vorliegenden Einteilungen machen jedoch über dieses Problem keine Aussagen. Sie können daher erst zu sinnvollen Aussagen führen, wenn die Aussagen dieser Arbeit über Segmentierung hinzugezogen werden.

Abschließend kann gesagt werden, daß die angebotenen Schemata zur Erfassung und Typisierung von Diversifikationen wenig hilfreich erscheinen:

- die Frage, ob eine Diversifikation vorliegt, für die eigene strategische Erfordernisse gelten, kann nur anhand einer detaillierten strategischen Segmentierung des Geschäftes beantwortet werden.
- es werden keine Folgerungen aus der Einteilung gezogen, z. B. in Form von Normstrategien.

1.4 Die Bedeutung von Diversifikationen in der Unternehmenspraxis

In den USA wird der Anteil diversifizierter Unternehmen bei den 500 größten Industrieunternehmen – den Fortune 500 – auf gegenwärtig 80–85% geschätzt [42, S. 1]. Da die Fortune 500 ca. zwei Drittel der nationalen Industrieproduktion und Unternehmensaktiva ausmachen und ca. drei Viertel der Gewinne erzielen, ist die Bedeutung von Diversifikationen für die gesamte Wirtschaft verhältnismäßig hoch einzuschätzen. Die Entwicklung der Industriestruktur in den USA während der letzten 100 Jahre zu der gegenwärtigen Rolle diversifizierter Unternehmen ist stark durch vier Wellen von Unternehmensaufkäufen geprägt [69; 244, S. 630 f.; 300].

Die erste fand von 1898 bis 1903 statt, als zahlreiche Firmen mit vertikalen

Fusionen den Herstellungsprozeß von Rohmaterialien bis zu Endprodukten zusammenbrachten und mit horizontalen Fusionen dominierende Stellungen in einigen Branchen erlangten.

Die nächste Welle fand 1918 bis 1929 statt. Diese Bewegung war durch das Wachstum der großen Holdinggesellschaften, beträchtliche Differenzierung einer Hauptproduktlinie und Fusionen zur Ausbeutung des expandierenden Weltmarktes gekennzeichnet.

Die dritte Welle begann nach dem zweiten Weltkrieg und erreichte 1967 ihren Höhepunkt. In diesem Jahr wurden mehr Unternehmen übernommen als jemals in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. Im Mittelpunkt standen die Aufkäufe bekannter Konglomerate, die bevorzugt mit eigenen Aktien bezahlt wurden.

Die vierte Welle begann ca. 1973 und dauert noch an. Kennzeichnend für den jüngsten Boom sind Übernahmen durch große, etablierte Firmen, die einer Marktsättigung in ihren traditionellen Tätigkeitsbereichen durch den Aufkauf von Unternehmen in Wachstumsbereichen begegnen wollen.

Die letzten beiden Fusionswellen haben den Anteil der Einproduktunternehmen stark absinken lassen. Innerhalb der verschiedenen Diversifikationsarten

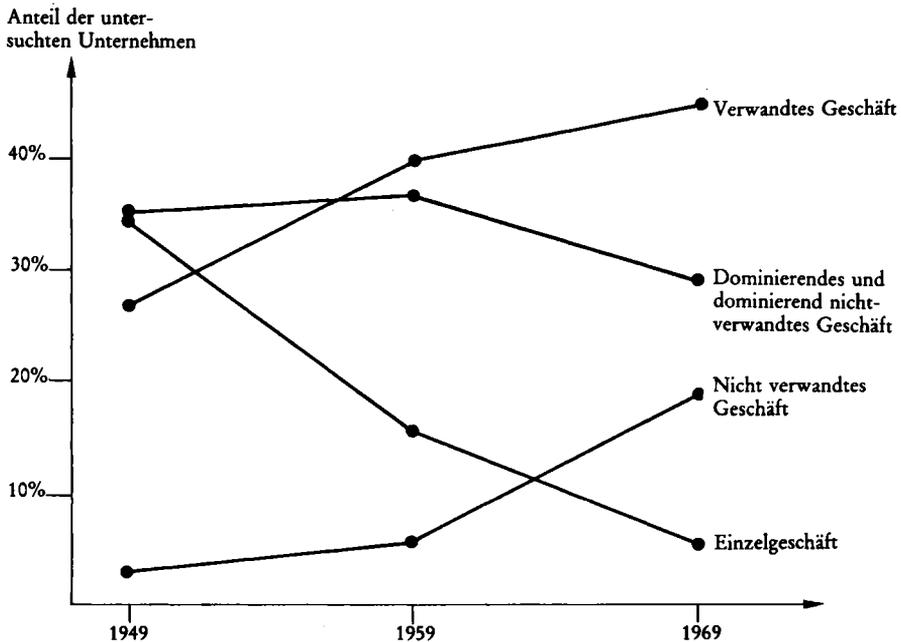


Abb. 1-12: Entwicklung der Industriestruktur in den USA 1949-1969 [230, S. 51]

zeigt sich ebenfalls eine deutliche Tendenz, die Spezialisierung durch den Ausbau nichttraditioneller Tätigkeitsbereiche zu verringern. Bereits 1969 machte bei 66% aller Unternehmen der Hauptumsatzträger weniger als 70% des Gesamtumsatzes aus (vgl. Abb. 1–12).

Diese Tendenz läßt es sinnvoll erscheinen, die Entwicklung von Unternehmen mit dem Drei-Phasen-Modell klein, integriert und diversifiziert anstelle der traditionellen Einteilung in Kleinbetriebe, mittelständische und Großunternehmen zu beschreiben. Die praktische Bedeutung eines solchen Modells, das die Differenzierung und Integration von Unternehmen zum Ausgangspunkt nimmt, wird z. B. durch die parallel verlaufende Entwicklung der Organisationsstruktur von der funktionalen zur divisionalen und Holdingstruktur bestätigt [69; 180; 236, S. 137 f.].

Auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensführung entsprechen den drei Phasen des Modells drei unterschiedliche Gruppen von Managementproblemen, für die Lösungsansätze nur separat entwickelt werden sollten. In dieser Arbeit wird mit dem Markteintritt ein Spezialproblem der diversifizierten Unternehmen untersucht, das zugleich für kleine und integrierte Firmen von Interesse ist, die den Übergang zur Diversifizierung planen.

In der BRD wird der Anteil der diversifizierten Unternehmen gegenwärtig auf ca. 60–70% geschätzt, wenn die 100 größten Industrieunternehmen als

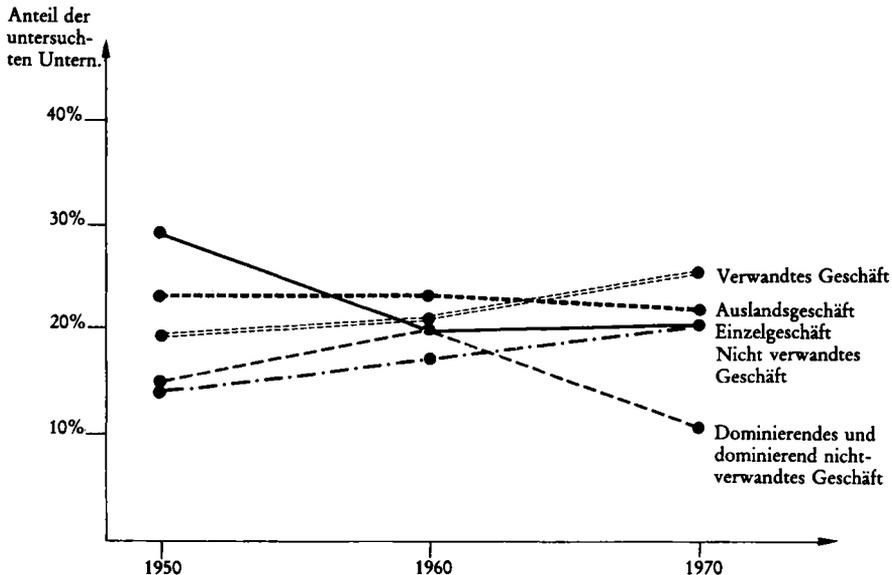


Abb. 1–13: Entwicklung der Diversifikation bei den 78 größten Industrieunternehmen in der BRD 1950–1970 [236, S. 140]

Basis herangezogen werden. Nicht diversifiziert sind vor allem die Unternehmen der Automobil-, Mineralöl-, Bau- und Energieversorgungsbranche. Diese Aussage basiert jedoch auf der statistischen Branchenklassifizierung; eine strategisch richtige Segmentierung kann einen wesentlich höheren Prozentsatz erbringen, wenn z. B. Exploration, Verschiffung und Raffinierung von Rohöl als unabhängige Geschäfte mit unterschiedlichen Erfolgsfaktoren angesehen werden.

Der Übergang zur Diversifizierung hat in der BRD später begonnen als in den Vereinigten Staaten und zunächst nur geringe Fortschritte gemacht (s. Abb. 1–13).

Der Vorsprung der USA bei der Entwicklung einer diversifizierten Unternehmensstruktur hat dazu geführt, daß in den Vereinigten Staaten bereits zahlreiche analytische Konzepte und Hilfsmittel für die strategische Unternehmensführung bei Diversifikation entwickelt wurden, die in der BRD erst wenig bekannt und verbreitet sind. Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, die wichtigsten dieser analytischen Hilfsmittel vorzustellen und zu prüfen und die Erfahrungen amerikanischer Firmen bei Diversifikationen auszuwerten.

2. Das Zielsystem des Unternehmens

2.1 Voraussetzungen der Zielbildung

„Für den Erbauer eines neuen Japan
Wollen wir unsere Stärke und unser Denken zusammentun,
Unser Bestes tun, um die Produktion vorwärtszubringen,
Unsere Güter den Menschen der Welt senden,
Endlos und fortwährend
Wie Wasser, das einer Quelle entspringt.
Wachse, Industrie, wachse, wachse wachse!
Harmonie und Aufrichtigkeit,
Matsushita Electric!“
(Betriebslied von Matsushita Electric [165, S. 69]).

Im ersten Teil dieser Arbeit wurde betont, daß der Erfolg von Unternehmensstrategien weitgehend durch die Wahl der Ziele für das Gesamtunternehmen und seine einzelnen Geschäfte bestimmt wird, denn „wer ›falsche‹ Ziele verfolgt, löst falsche Probleme; wer falsche Maßnahmen ergreift, erreicht seine Ziele nicht.“ [276, S. 15] Dabei wurde bislang unterstellt, daß sich Ziele einfach und eindeutig auf der Basis des Unternehmensleitbildes und des ökonomischen Oberziels „Gewinnmaximierung“ entwickeln lassen.

Im Unternehmensleitbild können aber Grenzen des Gewinnmaximierungsprinzips festgelegt werden. Diese Grenzen können sich aus der Rolle der verschiedenen „Stakeholders“, d. h. aller von der Tätigkeit des Unternehmens berührten Interessengruppen, ergeben. [31, S. 40 ff. und S. 257 ff.; 83, S. 5; 112, S. 63 ff.] Viele Unternehmensleitbilder enthalten z. B. Aussagen über die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern, Behinderten, der Umwelt, der Gemeinde, den Aktionären oder Käufern seiner Produkte. Es ist klar, daß Leitbilder nicht durch unverbindliche Goodwill-Erklärungen von Public Relations-Abteilungen ersetzt werden können. Sie sollten vielmehr eine eindeutige Grundlage für die Zielfindung bilden, soweit das Prinzip der Gewinnmaximierung in seiner absoluten Form nicht angewendet werden kann. Leitbilder können fast nur anhand von Einzelfällen entwickelt werden. Daneben spielen die individuellen Wertvorstellungen der Manager/Unternehmer eine wichtige Rolle. Der Verfasser möchte die Problematik der Unternehmensleitbilder daher im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter untersuchen.

Die klassische Betriebswirtschaftslehre geht überwiegend noch davon aus, daß Unternehmen Gewinnmaximierung anstreben, wenn auch überwiegend

in abgeschwächter Form. Zahlreiche Beobachtungen von Entscheidungsprozessen in Unternehmen haben es jedoch zweifelhaft erscheinen lassen, ob Gewinnmaximierung von Individuen und Organisationen tatsächlich als Oberziel bei allen Entscheidungen zugrundegelegt wird.

Daraus würde folgen, daß auch über die strategischen Ziele von Unternehmen nicht nach rationalen Gesichtspunkten entschieden wird. Diese Untersuchungen, die das nicht-rationale Verhalten von Organisationsmitgliedern aufdecken, werden oft unter dem Begriff „behavioristischer Ansatz“ oder „Behaviorismus“ zusammengefaßt. Dieser Ansatz hat sehr viel Beachtung gefunden, seitdem Cyert und March 1963 ihre Untersuchung „A Behavioral Theory of the Firm“ veröffentlichten und damit die Grundlagen der klassischen Mikroökonomik und Betriebswirtschaftslehre in Frage stellten [85]. Zahlreiche Autoren mit behavioristischen Ansätzen haben aus ihren Beobachtungen gefolgert, die bestehenden präskriptiven Aussagen zu den Themen „Unternehmensziele“ und „Strategie“ seien weitgehend wertlos, da sie in der Unternehmenswirklichkeit nicht befolgt würden. Unternehmen seien letztlich Austragungsorte politischer Machtspiele und Spielbälle persönlicher Einzelinteressen. Dem hielten die Vertreter der klassischen Mikroökonomie und Betriebswirtschaftslehre entgegen, die Beobachtungen der behavioristischen Theorie seien zwar von gewissem Interesse, böten jedoch keine Alternative zur systematischen Unternehmensführung. Der Dogmenstreit zwischen rationaler und behavioristischer Schule hat leider dazu geführt, daß viele Unternehmenspraktiker ihr Vertrauen in die teilweise widersprüchlichen Aussagen der Wirtschaftswissenschaft zum Thema „Ziele“ und „Strategie“ vollständig verloren haben [17, S. 186].

Im folgenden Kapitel sollen diese gegensätzlichen Theorien zur Zielbildung in Unternehmen vorgestellt und ausgewertet werden. Ziel dieser Untersuchung ist es nicht, bei scheinbar widersprüchlichen Aussagen These oder Gegenthese zu verwerfen oder den Problembereich ganz als ungelöst abzutun. Vielmehr möchte der Verfasser versuchen, aus Elementen von Behaviorismus und Rationalismus einen übergreifenden Denkraum zu bilden, der Erkenntnisse beider Ansätze ausnutzt und Unternehmenspraktikern einige Hinweise für den Unternehmensalltag gibt.

2.2 Aussagen von Rationalismus und Behaviorismus zur Zielbildung

Ausgangspunkt der rationalistischen Theorie ist die traditionelle mikroökonomische Theorie, die von Gewinnmaximierung als unternehmerischem Oberziel ausgeht. Dieses Prinzip läßt sich auf die Formel bringen:

Max y_i : $y_i = f(x_{ij}^k, x_{ij}^u)$ [$y_i \hat{=}$ Gewinn von Produkt y_i ; $x_{ij}^k \hat{=}$ kontrollierbare Variablen zum Produkt i ; $x_{ij}^u \hat{=}$ unkontrollierbare Variablen] [21, S. 11 ff.]

Das Prinzip der Gewinnmaximierung wurde zur statistischen Entscheidungstheorie weiterentwickelt. Danach gilt: wenn

- die Konsequenzen einer Handlung eindeutig bestimmt und in eine Ordnung gebracht werden können,
- diese Ordnung transitiv ist,
- bestimmte einfache Wahlhandlungen als Entscheidungen unter Unsicherheit in einem konsistenten und transitiven Modus getroffen werden können,

führt das Kalkül des höchsten erwarteten Nutzens zu einer optimalen Auswahl. [57, S. 108 ff.]

Dieses abstrakte Modell ist jedoch kaum praktisch verwertbar, weil es zahlreiche Fragen offen läßt:

- welche ökonomischen Faktoren in der Nutzenfunktion sind zu maximieren?
 - Buchgewinne
 - Gegenwartswerte von Zahlungsströmen im Unternehmen
 - Gegenwartswerte von Zahlungsströmen an Aktionäre
- wie läßt sich eine eindeutige Nutzenfunktion bestimmen, wenn neben ökonomischen auch nicht-ökonomische Faktoren in Entscheidungen einfließen?
- wie ist der Konflikt zwischen kurz- und langfristiger Gewinnmaximierung zu lösen?
- wie ist der Konflikt zwischen Gewinn und Risiko zu lösen?

Die behavioristische Theorie argumentiert, angesichts dieser Einschränkungen sei es für die Unternehmenspraxis wenig sinnvoll, über abstrakte Entscheidungskalküle zu theoretisieren. Zunächst müsse man verstehen, wie sich Unternehmen tatsächlich verhalten. Zu klären sei insbesondere, inwieweit in der Unternehmenspraxis rational gehandelt würde – oder gehandelt werden könne.

Simon hat bereits 1945 darauf hingewiesen, daß eine einzelne Person kein hohes Ausmaß an Rationalität in ihren Denkprozessen erreichen könne, da die Zahl der möglichen Alternativen bei Problemlösungen zu groß sei [239]. In der Wirklichkeit würden Manager nur die einfachsten Beziehungen zwischen Variablen betrachten, mehrwertige Ziele in einwertige Mindestbedingungen umformulieren und die erste Alternative, die dieses Mindestziel erreiche, ohne weiteres Suchen akzeptieren. Bekannt wurde dieses Erkenntnis- und Entscheidungsmodell, nachdem daraus das Computerprogramm „General Problem Solver“ entwickelt wurde, das bei Simulationen von Aktienkaufentscheidungen teilweise frappierende Übereinstimmungen mit den tatsächlichen Entscheidungen professioneller Anlageberater erzielte [78].

Mit der Verleihung des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften 1978 an Herbert Simon hat das Auswahlkomitee die Pionierleistung dieses Autors gewürdigt und die Aktualität seiner Ideen hervorgehoben.

Charles Lindblom (1959) hat Beobachtungen in Institutionen des öffentlichen Sektors zum Ausgangspunkt eines erweiterten Entscheidungsmodells gemacht, das er in seinem Artikel „The Science of Muddling Through“ als „Methode schrittweiser Vergleiche“ bezeichnet hat [186]. Im Originaltext wird diese Vorgangsweise als „Method of Successive Limited Comparisons“ bezeichnet. Bei dieser Vorgangsweise nimmt der Entscheidende schrittweise beschränkte Vergleiche zwischen bestehenden Programmen oder Bedingungen und möglichen Handlungsalternativen vor. Nur wenige Ziele werden in die Entscheidung einbezogen, und die betrachteten Alternativen sind vertraut oder naheliegend. Mögliche Nebeneffekte der Entscheidung und Alternativlösungen werden weitgehend vernachlässigt. Der Entscheidende ist mehr darum bemüht, seine Position in der Organisation abzudecken, als Ziele der Organisation zu erreichen oder zu übertreffen. Dieses Konzept des Entscheidungsverhaltens in Organisationen ist von Lindblom/Baybrooke (1963) auch als „disjointed incrementalism“ (etwa: „unverbundener Inkrementalismus“) bezeichnet worden [187]. Es ist in erster Linie als ein deskriptives Modell entwickelt worden. Da es jedoch aus dem öffentlichen Sektor abgeleitet wurde, ist seine Aussagefähigkeit für privatwirtschaftliche Unternehmen eingeschränkt.

Grinyer (1971) ist auf Grund von Fallstudien und Diskussionen mit Managern zu dem Ergebnis gekommen, daß die systematische Vorbereitung von Entscheidungen seit 1960 in Unternehmen stark zugenommen habe:

„It would seem that Lindblom was wrong in his view that strategic problems are too complex to permit approaches other than „muddling through“ to be successful. It is probable that it is this very complexity that makes a systematic, though not necessarily scientific, attack on formulation of strategies necessary.“ [115, S. 200].

Cyert und March (1963) haben in ihrer bekannten Studie das Entscheidungsverhalten in drei Organisationen beobachtet und ausgewertet [83]. Ihre Ergebnisse lassen sich in vier grundsätzlichen Aussagen zusammenfassen:

- Quasi-Beilegung von Konflikten: Organisationen lösen Konflikte nicht, indem sie Kompromisse schließen, die alle Parteien zwingen, ihre Aspirationen anzupassen. Vielmehr werden Probleme in Teilprobleme zerlegt und Ausschüssen zugeteilt, die eine begrenztere Zielstruktur haben und Teillösungen entwickeln.
- Organisationen vermeiden Unsicherheit. Sie ziehen es vor, auf der Basis kurzfristiger Reaktionen zu operieren, anstatt sich von langfristigen Strategien leiten zu lassen.
- Organisationen analysieren ihre Umwelt nicht und erarbeiten keine Hand-

lungsalternativen, bis sie mit einem akuten Problem konfrontiert werden, das mit den existierenden Alternativen nicht gelöst werden kann und mehr Informationen erforderlich macht. Der Suchprozeß ist mechanisch und beschränkt. Die Suche nach einer Lösung beginnt in der Nähe einer „alten Lösung“ für ein „altes Problem“, das der neuartigen Fragestellung ähnelt. Diese vertraute Lösung wird schrittweise in traditionellen Denkmustern modifiziert, die Innovation und Kreativität weitgehend ausschließen. Dieser Aspekt der betrieblichen Entscheidungsfindung ist von Ansoff in seinem Konzept des „seriellen Entscheidungsverhaltens“ weiter ausgebaut worden [21, S. 17 f.].

- Voraussetzung für diese Abweichungen von rationaler Entscheidungsfindung ist das Vorhandensein von „organizational slack“, d. h. von Reserven, die jedoch in Krisensituationen verschwinden können.

Carter (1971) hat versucht, die Thesen von Cyert und March auf strategische Entscheidungen zu übertragen und dazu im Detail das Entscheidungsverhalten in einer kleinen Computerfirma bei sechs Investitionsvorhaben und Akquisitionen untersucht. Seine Beobachtungen bestätigen das Konzept weitgehend [65]. Da Carter seine Studie auf ein Unternehmen beschränkt hat, läßt sich dieses Ergebnis jedoch lediglich als Indizienbeweis der Thesen von Cyert und March interpretieren.

Daneben haben einige empirische Untersuchungen über den Prozeß der Kapitalallokation für Investitionen wertvolle Einblicke in die Formulierung von Strategien geliefert. Bergs (1965) Beschreibung dieses Prozesses in einem großen diversifizierten Konzern [41], Aharonis (1966) Studie von mehr als 100 Entscheidungen über Auslandsinvestitionen [12], Ackermans (1970) Vergleich zweier vertikal integrierter Papierhersteller mit zwei in der Papierherstellung aktiven Divisions von Konglomeraten [6], Bowers (1972) Untersuchung der Kapitalzuteilung in großen Unternehmen [56, 57], Gilmours (1973) Beschreibung der Entscheidungen über Desinvestitionen in drei großen Firmen [108] und Grinyer und Norburns (1974) Untersuchung des strategischen Planungsprozesses in 21 britischen Gesellschaften [117] haben übereinstimmend die Bedeutung des politischen und sozialen Aspektes beim Zustandekommen strategischer Entscheidungen bestätigt.

Aus den Ergebnissen dieser empirischen Untersuchungen haben einige Autoren gefolgert, Ziele und Strategien würden nicht auf der Grundlage eines eindeutigen wirtschaftlichen Oberzieles entwickelt. Papandreou (1952) wies als einer der ersten darauf hin, daß dem Unternehmen zahlreiche Ziele von Interessengruppen aufgezwängt würden, die erst vom Top Management in eine eindeutige Nutzenfunktion gebracht werden könnten [211]. Zuvor hatten bereits Barnard (1938) [38] und Selznick (1949) die „Incentive-Theorie“ begründet, nach der die Mitglieder einer Organisation nicht direkt die Ziele bestimmen und befolgen, sondern erst durch Anreize dazu gebracht

werden müßten, Unternehmensziele anzuerkennen und zu verfolgen. Diese Theorie wurde später durch Thompson (1962) ausgebaut [357]. Cyert und March (1963) betonten die Rolle von politischen Verhandlungen, Koalitionen und persönlichen Machtbasen im Unternehmen. Sie sahen jedoch als das Ergebnis dieses Prozesses eine Übereinkunft über die Zielhierarchie, die aber inkonsistent sein könne [85, S. 26 ff.]. Simon (1964) übernahm noch die Idee einer Übereinkunft über inkonsistente Ziele. Er behauptete jedoch, in der Unternehmenspraxis werde nicht versucht, diese Ziele so weit wie möglich zu erfüllen [241]. Statt dessen fällten spezialisierte Mitglieder oder Abteilungen von Organisationen Entscheidungen über einzelne Aspekte eines Problems, die gewissen Mindestbedingungen genügten. Diese Entscheidungen würden wiederum zu Restriktionen für andere Teile der Organisation. Ackoff (1972) hat dieses Konzept durch die Einführung von „satisficing“ als einer strategischen Grundhaltung aufgenommen und vom „optimizing“ und innovativen „adaptizing“ abgegrenzt [7, S. 17 ff.].

Hill (1969) erweiterte dieses Modell interner Restriktionen, indem er die Rolle externer Interessengruppen, z. B. Aktionäre, Staat, Gewerkschaften, herausstellte [146]. Er schlug vor, alle Mindestanforderungen in ein lineares Gleichungssystem einzubringen und daraus ein quantifiziertes Lösungspolygon zu ermitteln, innerhalb dessen das Management operieren könne. Er schloß jedoch nicht aus, daß es bei einigen Kombinationen von Restriktionen keine Lösung geben könne.

Am weitesten ging schließlich Georgiou (1973), der sogar das Konzept inkonsistenter Ziele aufgab. Nach seiner Meinung haben Organisationen keine Ziele. Sie sind lediglich der Spielball politischer Interessenkämpfe um Macht und Einfluß [107].

Grinyer/Norburn (1974) haben in ihrer Untersuchung des Zielsystems in 21 britischen Unternehmen eindrucksvoll demonstriert, daß die Annahme einer Übereinkunft über Unternehmensziele äußerst fraglich ist (s. Tab. 2-1).

Aus den theoretischen Konzepten und Ergebnissen empirischer Untersuchungen zu den Aussagen des Behaviorismus lassen sich grundsätzlich zwei extreme gegensätzliche Konsequenzen für den Fortgang dieser Arbeit ableiten.

Einerseits kann versucht werden, die zahlreichen Aussagen zur individuellen und kollektiven Entscheidungsfindung in einer interdisziplinären Supra-Wissenschaft zu integrieren, die alle Aspekte der Formulierung von Unternehmensstrategien umfaßt. Dieser Ansatz ist jedoch bislang nicht darüber hinausgekommen, Einzelansätze abzulehnen. Mit dem Übergang vom statischen eindimensionalen Ziel der Gewinnmaximierung zu dynamischen mehrdimensionalen Zielen mit anthropologischen, soziologischen, politischen und ökonomischen Elementen steigt die Zahl der Variablen, die bei strategischen Entscheidungen und Aussagen über strategische Entscheidungen berücksich-

Tab. 2-1: Übereinkunft über Unternehmensziele bei 91 Direktoren von 21 Unternehmen in Großbritannien [117, S. 81]

Ziele	Anzahl der Firmen, in denen das Ziel von mindestens einem Direktor genannt wurde	Anzahl der Firmen, in denen $\frac{2}{3}$ der „Board“-Mitglieder dem Ziel zustimmten
Gewinn	21	19
Marktdurchdringung	15	3
Produktentwicklung	14	3
Marktentwicklung	13	2
Unternehmensimage	9	1
Produktivität	7	0
Kundendienst	7	0
Beziehungen zwischen Sozialpartnern	7	1
Liquidität	6	1
Andere Ziele	33	5

tigt werden müssen, exponentiell an. Zudem sind die Ausprägungen dieser Faktoren von Zeit, Land, Unternehmensform, Branche etc. abhängig und können weitgehend nur situativ bestimmt werden. Der Versuch, eine enzyklopädische Theorie von Unternehmensstrategie zu entwickeln, die sämtliche Variablen der behavioristischen Literatur berücksichtigt, scheint daher dem Autor mehr noch als die immer komplexer werdenden MIS-Modelle zum Scheitern verurteilt [128, S. 40]. Daneben wären die gesellschaftspolitischen Konsequenzen einer Betriebswirtschaftslehre, die vom Gewinn als Voraussetzung der optimalen Allokation von Ressourcen abgeht, enorm und müßten zu umfangreicheren Wertediskussionen führen [79, S. 352].

Andererseits könnte argumentiert werden, daß der Streit zwischen Rationalismus und Behaviorismus über Ziele und Strategien für einen Manager völlig belanglos sei, da er bei jeder Entscheidung ohnehin Elemente beider Ansätze berücksichtigen und abwägen müsse. Eine systematische Wissenschaft könne daher kaum etwas zur Managementaufgabe beitragen, diesen Prozeß zu verbessern. Sach-, Macht- und Prestigeziele, rationale und irrationale Ziele, quantitative und qualitative Ziele schlossen sich mithin nicht gegenseitig aus, sondern bestünden in der Praxis nebeneinander [198, S. 151; 268, S. 41]. Entscheidungen über Ziele könnten daher nur situativ gefällt werden und müßten alle diese Faktoren einschließen. Damit sei der Rahmen der Betriebswirtschaftslehre zu eng, um hier einen sinnvollen Beitrag zu leisten.

Keine dieser beiden Argumentationen eröffnet eine Perspektive für eine sinnvolle Aufgabe dieser Arbeit. Dazu müßte der Versuch gemacht werden,

- aus den beiden widersprüchlichen Aussagen ein integrierendes Konzept abzuleiten. In den folgenden beiden Abschnitten wird daher versucht
- die Grundlagen der klassischen normativen Theorie so zu revidieren, daß wesentliche Ergebnisse des behavioristischen Ansatzes berücksichtigt werden
 - aus den Beobachtungen des behavioristischen Ansatzes einige Empfehlungen für die strategische Unternehmensführung herauszufiltern.

Diese Aussagen werden im Kapitel 2.3 verfeinert.

Die zahlreichen Beobachtungen des Erkenntnis- und Entscheidungsprozesses in Unternehmen haben gezeigt, daß das Konzept von Rationalität in der klassischen Theorie qualifiziert werden muß. Simon (1945) hat vorgeschlagen, Entscheidungen nach „subjektiv rational“, „bewußt rational“, „organisatorisch rational“, „persönlich rational“ und „objektiv rational“ zu differenzieren [239, S. 76 f.]. Danach ist eine Entscheidung „subjektiv rational“, wenn sie Ziele relativ zum Informationsstand des Entscheidenden maximiert, „bewußt rational“ in dem Umfang, in dem der Entscheidungsprozeß bewußt abläuft, „organisatorisch rational“, soweit sie sich an Zielen der Organisation orientiert, „persönlich rational“, wenn sie die persönlichen Ziele des Entscheidenden berücksichtigt und „objektiv rational“ nur in dem Umfang, in dem sie eine Größe in einer gegebenen Situation ohne Beschränkungen in der Dimension maximiert, in der die Ziele formuliert sind.

Mit dieser Erweiterung des Rationalprinzips werden die Beschränkungen der Entscheidungsträger im Unternehmen anerkannt. Aufgabe des Managements wird es, die Entscheidungsprozesse im Unternehmen so zu steuern, daß die Mischung der verschiedenen Elemente der Rationalität sich in Richtung der objektiven Rationalität verändert. Da jedoch auch das Top Management kognitiven Beschränkungen unterliegt und objektive Rationalität nicht erkennen kann, muß diese Aufgabe vor allem über „trial and error“ durchgeführt werden.

Rationale strategische Unternehmensführung hat somit zum Ziel, den bestehenden „behavioristischen“ Zustand der Firma zu überkommen, indem eine rationalere Vorgehensweise eingeführt wird. Sie ist eine besondere Denkweise, die den Entscheidungsprozeß vor allem durch bewußte Führung, und analytische Entscheidungsfindung verbessern will.

Die Annahme des Gewinnziels als Oberziel des Unternehmens kann ebenfalls bei einer differenzierten Betrachtungsweise beibehalten werden. Danach wird eine „beschränkte Gewinnmaximierung“ als Oberziel des Unternehmens angesehen. Anthony hat bereits 1960 behauptet, daß die Mehrzahl der amerikanischen Unternehmen nur einen „satisfactory return“ anstrebe [29, S. 128]. Insbesondere europäische Großunternehmen sind seitdem unter weiteren gesellschaftlichen Druck geraten. Damit werden ihre Gewinnziele zunehmenden Beschränkungen unterworfen.

Viele Unternehmen müssen sich daher mit einem Gewinn zufriedengeben, der über dem notwendigen Mindestniveau zum Überleben und unter dem möglichen Höchstgewinn bei Ausnutzung monopolistischer Macht liegt [94]. Somit erscheint es legitim und realistisch, das Konzept der unbeschränkten Gewinnmaximierung als Oberziel von Unternehmen aufzugeben. An seine Stelle tritt das Konzept der beschränkten Gewinnmaximierung, das als Ergebnis aller Restriktionen und ethischen Überlegungen eine Verzinsung des Eigenkapitals anstrebt, die für das Unternehmerrisiko angemessen entschädigt.

Vollbein definiert die Zielfunktion von Unternehmen wie folgt:

„den Bestand des Unternehmens auf Dauer sicherzustellen unter Erbringung einer maximalen Leistung unter Beachtung des Optimal-Prinzips für Sachmittel, Kapital und Methoden, eines humanitären Leistungsprinzips für die beschäftigten Menschen und hinreichender Berücksichtigung gesellschaftspolitisch bedeutungsvoller Entwicklungen und Aspekte.“ [268, S. 97].

Nicht aufgegeben werden sollte dagegen das Ziel der Gewinnmaximierung beim Vergleich von Alternativen im operativen Bereich, da „die Gewinnlimitierung für den Vergleich und die Rangordnung bei Fehlen weiterer Auswahlkriterien, von denen zumindest eines als Extremziel formuliert ist, unbrauchbar“ ist [125, S. 94]. Diese Anforderung wird von den meisten diversifizierten Unternehmen erfüllt, weil das Controlling und Management-Beurteilungssystem das Middle Management vielfach unter starken Ergebnisdruck setzen. Dieser organisatorische Druck in Richtung Gewinnmaximierung kann den Wettbewerbsdruck zwischen unabhängigen Firmen noch übertreffen [230, S. 154 f.].

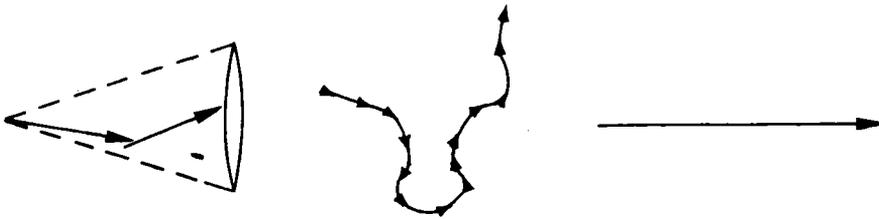
Aus den Beobachtungen des behavioristischen Ansatzes lassen sich auch einige wertvolle Hinweise für die rationale strategische Unternehmensführung ableiten. Mintzberg (1973) hat als einer der ersten versucht, die wesentlichen Elemente der behavioristischen Theorie mit einigen Teilen des normativen Planungsansatzes zu kombinieren und daraus einige übergreifende Aussagen abzuleiten [194]. Er unterscheidet bei der strategischen Unternehmensführung zwischen dem unternehmerischen Modus, dem adaptiven Modus und dem planerischen Modus (vgl. Tab. 2–2).

Für jeden dieser drei Typen gibt es Bedingungen und Situationen, unter denen er den anderen überlegen sein kann. Somit ist der planende Ansatz nicht immer angebracht. Entscheidend sind vielmehr u. a. die Art der Umwelt, die Persönlichkeiten der Führungskräfte sowie Größe, Wachstum und Organisation des Unternehmens. Paine/Anderson (1975) haben diesen Kontingenzansatz an 62 Fallstudien getestet und beobachtet, daß der vom Management subjektiv empfundene Unsicherheitsgrad der Umwelt und die subjektiv eingeschätzte Notwendigkeit internen Wandels die Wahl eines der drei

Tab. 2-2: Darstellung unterschiedlicher Typen strategischer Unternehmensführung [194, S. 49]

<i>Modus</i>			
<i>Elemente</i>	<i>Unternehmerisch</i>	<i>Adaptiv</i>	<i>Planend</i>
Ziele	Wachstum dominiert	keine klaren Ziele	Effizienz und Wachstum
Entscheidungsträger	Unternehmer	Politische Koalition	Management
Entscheidungshorizont	Langfristig	Kurzfristig	Langfristig
Verhältnis der Einzelentscheidungen untereinander	Lose verbunden	Sprunghaft	Integriert
Art d. Entscheidungen	Visionär	Kleine Einzelschritte	Gesamtstrategien
Bevorzugte Umwelt	Unsicherheit	Sicherheit	Risiko
Beispiele	Amdahl, Korff	Bükratien	ITT
Autoren	-	Lindblom, Cyert/ March	Ackoff, Steiner

Schematische Darstellung



Typen strategischer Unternehmensführung gut erklären und den Erfolg dieser Strategien bestimmen kann [208; 209].

Kahalas (1977) hat diesen Ansatz mit einer systemtheoretischen Betrachtungsweise weiter fortgeführt [162]. Ausgehend von Emery/Trist (1963), die Aussagen über die Organisation des Unternehmens für vier typisierte Zustände des Umsystems gemacht haben [96], entwickelt er Kriterien, die dem Manager bei der Wahl eines Stils strategischer Unternehmensführung behilflich sein können. Leider sind diese Kriterien so abstrakt formuliert, daß sie dem Unternehmenspraktiker nur wenig behilflich sind. Ähnliches muß leider auch von Jurkovich gesagt werden, der 64 Typen von Umweltsituationen unterscheidet, ohne jedoch diese formale Einteilung mit praktikablen Vorschlägen für die Gestaltung von Organisationen oder Strategien inhaltlich zu ergänzen [161]. Die angeführten Versuche, behavioristische und rationalistische Konzepte in globalen Aussagen über strategische Unternehmensführung zu verbinden, erscheinen dem Autor wenig hilfreich. Die Beobachtungen des

behavioristischen Ansatzes werden daher im nächsten Kapitel nochmals aufgegriffen, um speziell den Einfluß von Planung, Organisation und Kontrolle auf die Zielfindung tiefergehend zu untersuchen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Gewinnerzielung auch nach Berücksichtigung des behavioristischen Ansatzes als das dominierende Motiv betriebswirtschaftlichen Handels angesehen werden kann. Unbeschränkte Gewinnmaximierung ist jedoch unrealistisch und unmoralisch. Inwieweit nichtwirtschaftliche Ziele von Unternehmen gewollt oder ungewollt verfolgt werden, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Dabei scheinen Wettbewerbsdruck und Führungsstil eine wichtige Rolle zu spielen. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck werden Unternehmen zunehmend gezwungen, systematisches Gewinn-Management einzuführen. In zahlreichen „turnaround“-Situationen mußten Unternehmen liebgewordene „behavioristische“ Traditionen aufgeben, weil das Überleben des Unternehmens gefährdet war [85, S. 238]. Entsprechend kann auch bei geringem Wettbewerbsdruck ein entsprechender Führungsstil „behavioristische Ineffizienzen“ vermeiden. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 2-1 schematisch dargestellt.

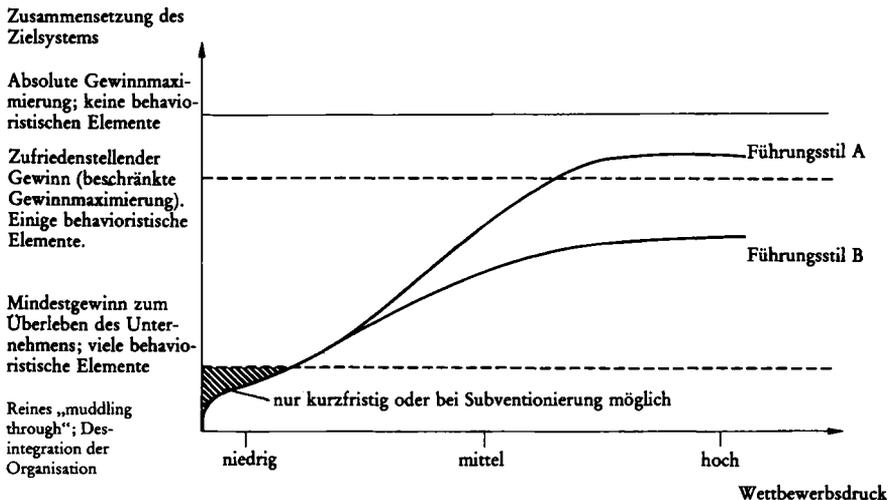


Abb. 2-1: Zusammensetzung des Zielsystems von Unternehmen in Abhängigkeit vom Wettbewerbsdruck

Das Verhältnis zwischen rationalen und behavioristischen Zielen ist bei jedem Unternehmen unterschiedlich und ändert sich zudem ständig mit der Zeit. Empfehlungen zur strategischen Unternehmensführung können daher nur für eine bestimmte Konstellation rationaler und behavioristischer Varia-

blen gemacht werden. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf den Elementen rationaler strategischer Unternehmensführung. Behavioristische Aspekte werden nur untersucht, soweit sie die wirtschaftlichen Variablen signifikant beeinflussen. Daher wird auch das Unternehmensleitbild nur kurz gestreift. Die Beschränkungen von Untersuchungsgegenstand und -methode sind in Abb. 2-2 zusammengefaßt. Der Verfasser ist sich bewußt, daß damit bei weitem nicht alle Aspekte des Problembereichs „Unternehmensstrategie“ abgedeckt sind. Jedoch erschien ihm eine vertiefende Analyse eines abgegrenzten Teilbereichs erfolgversprechender als allgemeine Aussagen zur äußerst komplexen Gesamtproblematik.

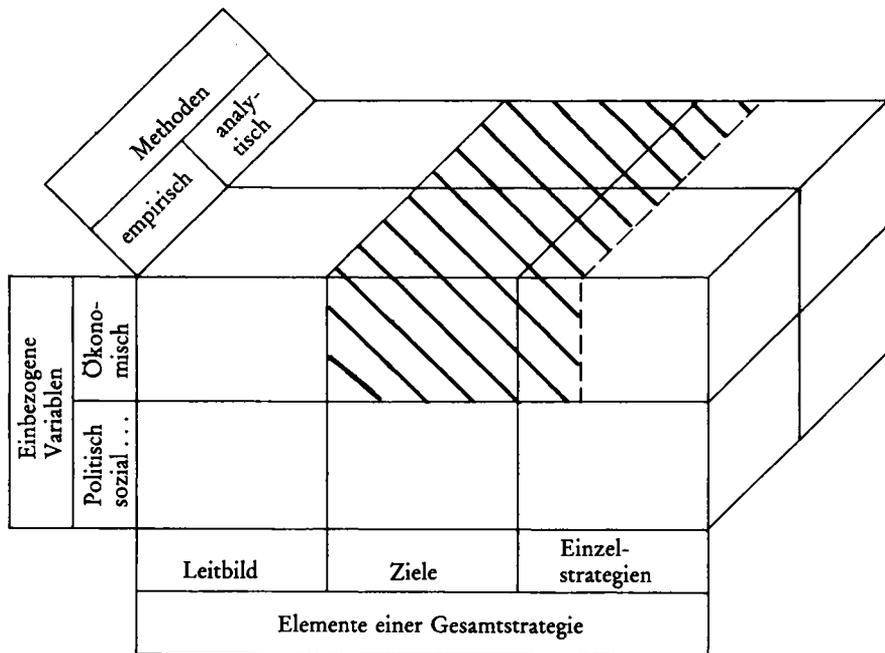


Abb. 2-2: Untersuchungsgegenstand und -methode dieser Arbeit

Aus dieser Konzeption der Arbeit ergibt sich jedoch ein kritisches Caveat für die Interpretation der Ergebnisse:

Die Lösungsansätze und analytischen Modelle dieser Arbeit können wichtige Mosaiksteine bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie sein. Wenn jedoch nicht soziale, politische und ethische Variablen einbezogen werden, kann dieser Ansatz zu unpraktikablen und unmoralischen Scheinlösungen führen, die den Bestand des Unternehmens langfristig unterhöheln.

2.3 Der Einfluß von Planung, Organisation und Kontrolle auf das Zielsystem

In der umfangreichen Literatur zur Gestaltung von Organisation, Planung und Kontrolle von Unternehmen wird vielfach richtig darauf hingewiesen, daß diese Managementfunktionen der Unternehmensstrategie nachgeordnet sein müssen [69; 204]. Strategie kann aber nicht losgelöst vom Unternehmen entwickelt werden. Die bestehende Organisation, Planung und Kontrolle haben in der Praxis erheblichen Einfluß auf die Unternehmensstrategie. In diesem Kapitel wird untersucht, welcher Art dieser Einfluß sein kann und über welche Mechanismen er – meistens unbemerkt – auf die Strategie einwirkt. Dabei werden die Ergebnisse der besprochenen behavioristischen Untersuchungen nochmals aufgegriffen, um Hinweise auf Probleme der Zielfindung in der Unternehmenspraxis zu erhalten. Außerdem wird die Rolle der Wertvorstellungen und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern untersucht. So soll sichergestellt werden, daß die analytischen Konzeptionen dieser Arbeit in Zusammenhang mit den Beschränkungen der Unternehmenspraxis gesehen werden [8, S. 81; 28, S. 56]. Im Rahmen dieser Arbeit ist es jedoch nicht möglich, umfassend alle Berührungspunkte zwischen Unternehmensstrategie und Organisation, Planung und Kontrolle zu besprechen sowie genaue Empfehlungen abzuleiten, wie diese drei Managementinstrumente in Abhängigkeit von unterschiedlichen Strategien gestaltet werden sollten. Statt dessen soll an einigen Überlegungen gezeigt werden, wie diese Variablen den Erfolg einer Strategie gefährden können.

Eine *Organisationsstruktur*, die Entscheidungsbefugnis stark dezentralisiert, verringert die Chancen für eine integrierende Gesamtstrategie. Diese Gefahr nimmt mit dem Übergang von der Ein-Mann- zur funktionalen, divisionalen und Matrixform tendenziell zu. In einem diversifizierten Unternehmen ohne zentral gesetzte Gesamtziele versuchen alle Bereiche, möglichst viele Ressourcen zu erhalten. Dabei besteht die Gefahr, daß alle Teilbereiche etwas, aber keiner den strategisch sinnvollen Mittelumfang bekommen. Eine differenzierte und selektive strategische Stoßrichtung des Gesamtunternehmens ist dabei nicht mehr möglich.

Hinterhuber (1977) weist auch darauf hin, daß Divisions dazu neigen, konservative Strategien zu formulieren [150, S. 148]. Für das Gesamtunternehmen kann es jedoch strategisch sinnvoll sein, in einigen Bereichen höhere Risiken einzugehen, weil andere Bereiche dieses Einzelrisiko ausgleichen können. Entsprechend kann die Stellung des Gesamtunternehmens unter Umständen verbessert werden, wenn in ausgewählten Bereichen gezielt Marktanteile auf Kosten des kurzfristigen Ertrags aufgebaut werden. Eine dezentralisierte Entwicklung von Strategien erhöht auch die Gefahr, daß das

„Greshamsche Gesetz der Planung“ auf die Strategie übergreift. Danach werden Nicht-Routineaufgaben wie die Beschäftigung mit Unternehmensstrategie regelmäßig von Routineaufgaben verdrängt [8, S. 57; 168, S. 57; 240, S. 9 ff.]. Schließlich sei noch darauf hingewiesen, daß Bereichsleiter auch eher dazu neigen, kurzfristige Gewinne sicherzustellen und dabei notfalls Marktanteilspositionen aufzugeben [41, S. 83 f.].

Die *Richtung des strategischen Entscheidungsprozesses* wird weitgehend durch die Struktur- und Ablauforganisation des Unternehmens geprägt. Bei stärkerer Dezentralisierung werden Entscheidungen meistens vom Linienmanagement erheblich vorbestimmt. Informationen und Anregungen fließen dabei in der Unternehmenshierarchie eher von unten nach oben (bottoms-up ggü. tops down; retrograd ggü. progressiv). Ein solcher Verlauf des strategischen Entscheidungsprozesses birgt jedoch eine große Gefahr, daß die Strategie nur noch die einzelnen Teilbereiche des Unternehmens optimiert. Eine zentrale, differenzierte Steuerung der verschiedenen Unternehmensbereiche wird damit erheblich erschwert [276, S. 173 ff.]. Obwohl Planung und Strategie grundsätzlich verschieden sind, dürfte die Richtung des Planungsprozesses doch Hinweise auf die Richtung der Entscheidungsfindung im Unternehmen geben. In Deutschland planten 1975 noch ca. 20% der Großunternehmen retrograd und 27,6% progressiv/retrograd [262, S. 176]. In Japan ist der Planungsprozeß dagegen stärker zentralisiert und der Entwicklung von Strategien untergeordnet. Er wird vor allem eingesetzt, um die Unternehmensleitung bei der Formulierung von Strategien zu unterstützen [177, S. 70]. Ein Informationsfluß von den unteren nach den oberen Ebenen der Organisation erhöht auch die Gefahr, daß strategisch bedeutsame Veränderungen der Umwelt erst verspätet wahrgenommen werden. Ansoff bezeichnet ein solches strategisches Verhalten als seriell (s. Abb. 2-3)

- Veränderungen der Umwelt werden vom Linienmanagement zunächst nicht an die Unternehmensführung gemeldet. Das Linienmanagement versucht zunächst, ihnen durch Korrekturen des operativen Bereichs Rechnung zu tragen. Es kann z. B. versuchen, bei zunehmendem Kostendruck neue Maschinen anzuschaffen.
- Kann das Problem damit nicht gelöst werden, wird es an höhere Ebenen des Bereichs oder Unternehmens weitergegeben. Bevor es von dort an die Unternehmensführung weitergeleitet wird, werden zunächst administrative Lösungen versucht. Ein typisches Beispiel sind Programme zur Senkung der Gemeinkosten.
- Erst wenn auch dies nichts nützt, wird das Problem an die Unternehmensführung weitergegeben, die es unter strategischer Perspektive betrachtet. Sie kann z. B. dann feststellen, daß kostenmäßig unschlagbare neue Technologien von einigen Wettbewerbern entwickelt worden sind, gegen die operative und administrative Maßnahmen nutzlos sind.

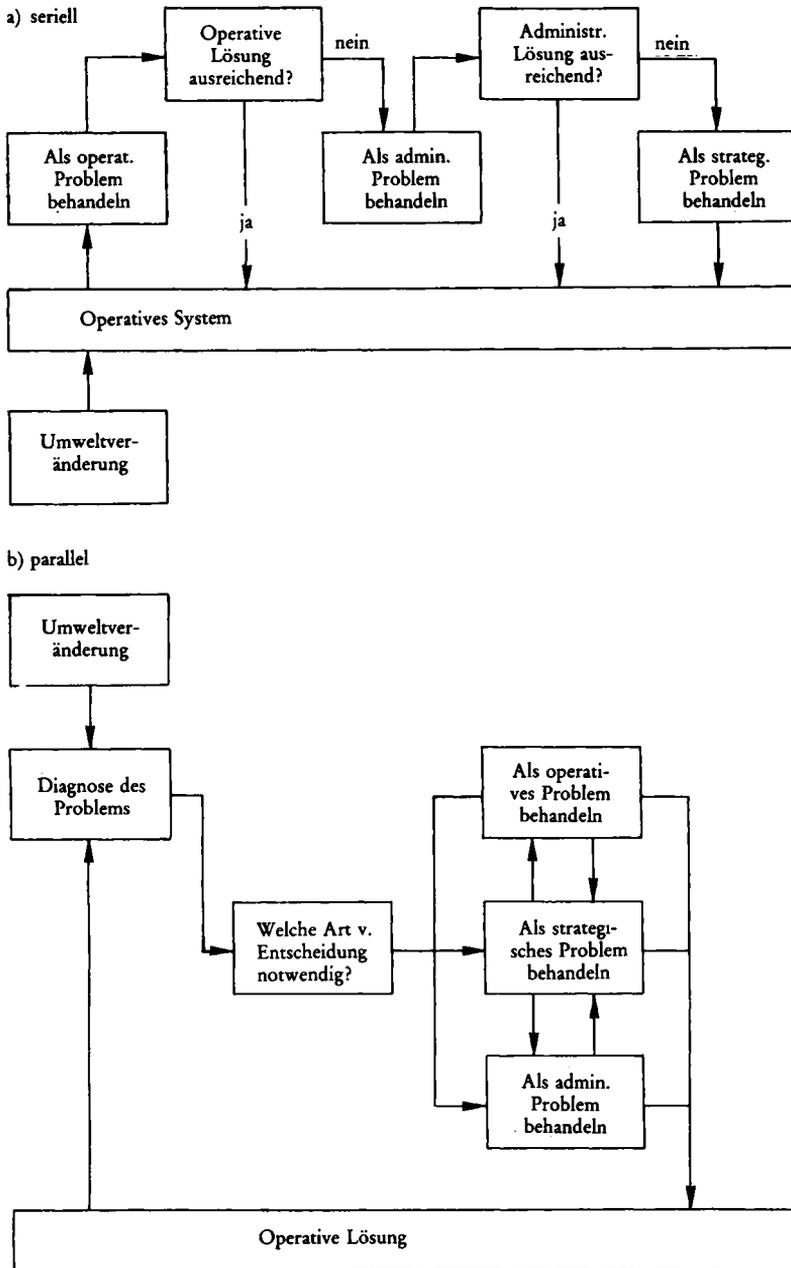


Abb. 2-3: Serielle und parallele Formulierung von Strategien [21, S. 17 f.]

Zahlreiche Unternehmen der elektromechanischen Industrie oder die Schweizer Uhrenindustrie verdeutlichen dieses Konzept von „strategic management by exception“. Bei der „parallelen“ Entscheidungsfindung werden Schwierigkeiten im operativen Bereich dagegen direkt darauf untersucht, ob sie Symptome für strategisch bedeutsame Veränderungen der Umwelt darstellen. Gleichzeitig wird die Umwelt des Unternehmens ständig auf Entwicklungen abgesehen, die strategisch relevant werden können.

Ein strategischer Einsatz von Ressourcen wird oft durch das *Budgetierungssystem* eines Unternehmens verhindert.

Gefahren ergeben sich aus

- dem Fehlen einer strategischen Gesamtschau bei Dezentralisierung
- einer Begünstigung von Durchschnittsbildung
- einer projektbezogenen Kapitalallokation.

Ackerman (1970) hat in einer Stichprobe von integrierten und diversifizierten Unternehmen den Prozeß der Kapitalallokation untersucht [6]. Er kam zu dem Ergebnis, daß diversifizierte Unternehmen die Definition und Ausarbeitung von Investitionsmittelansprüchen stärker dezentralisieren als integrierte Unternehmen (s. Abb. 2–4). Daraus ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Vergabe von Finanzmitteln. Gefährlich ist vor allem die fehlende strategische Gesamtschau.

- Für die meisten Bereichsmanager gilt der Grundsatz, daß die Zuteilung von Finanzmitteln ihre politische Position im Unternehmen stärkt. Sie haben daher ein starkes Interesse, Investitionsmittel in ihren Bereichen zu

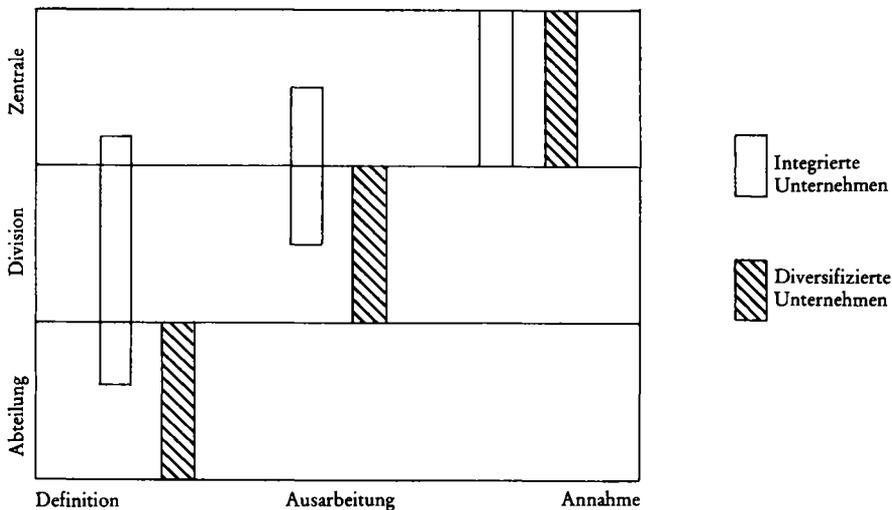


Abb. 2–4: Definition, Ausarbeitung und Annahme von Investitionsmittelansprüchen [6, S. 350]

halten oder in ihre Bereiche zu lenken. Eine strategische Gesamtschau aus der Perspektive des Gesamtunternehmens kann von ihnen nicht erwartet werden.

- Mit einer geschickten Definition des Projektes können die Chancen einer Annahme erheblich erhöht werden. Dies kann auch erreicht werden, indem ein Projekt mehrfach umdefiniert wird, um direkte Vergleiche mit Alternativen zu verhindern. Je weiter die Definition von Investitionsmitteln dezentralisiert wird, desto stärker wird die Versuchung für Linienmanager, diese Hilfsmittel einzusetzen.
- Mit einer geschickten Ausarbeitung des Antrages können seine Chancen nochmals erhöht werden. Es besteht z. B. eine große Versuchung, die Annahmen über Markt, Kosten, Absatzmengen etc. solange abzuändern, bis das Projekt genau den bekannten Erfordernissen der Zentrale entspricht. Dazu das Zitat eines Direktors für Produktplanung:

„Wir haben in unserer Organisation eine Erscheinung, die ich den „auf-ab“ Effekt bei der Voraussage der Verkäufe eines neuen industriellen Produktes nennen möchte. Die Projektionen gehen im Zeitablauf stetig in die Höhe, bis das Produkt zur Einführung angenommen wird. Dann gehen die Projektionen – aus irgendeinem Grund – stetig nach unten.“
[128, S. 21].

In vielen Anträgen werden unwichtige, aber relativ sichere Faktoren (z. B. Stücklisten, Gehaltsentwicklung) detailliert dargestellt. Dagegen werden kritische Voraussagen (z. B. Reaktionen von Wettbewerbern) vernachlässigt.

- Mit Definition und Ausarbeitung von Anträgen ist eine positive Entscheidung bereits weitgehend vorprogrammiert. Wenn der Vorschlag der Zentrale vorgelegt wird, haben sich bereits zahlreiche Mitarbeiter durch eine befürwortende Weiterleitung des Vorschlags exponiert. Die Unternehmensleitung mit ihrer beschränkten Detailkenntnis hat es zu diesem Zeitpunkt äußerst schwer, eine Ablehnung noch zu rechtfertigen. Eine negative Entscheidung könnte zahlreiche Mitarbeiter brüskieren und das Middle-Management erheblich verunsichern.

Eine weitere Gefahr geht vom Budgetierungsprozeß aus, wenn er eine Durchschnittsbildung begünstigt. Vielfach werden zur Entscheidung über Investitionsmittelanträge Faustregeln angewendet, die den Eindruck einer objektiven Entscheidungsfindung erwecken. Beispiele für solche Faustregeln sind:

- Allokation von Mitteln für Forschung und Entwicklung in Relation zum Umsatz von Unternehmensbereichen
- automatische Reinvestition von Abschreibungen oder Erträgen eines Unternehmensbereichs
- Kürzung aller Investitionsbudgets um einen bestimmten Prozentsatz
- Allokation von Mitteln auf Basis der Vorjahre.

Solche Faustregeln sind unter strategischen Gesichtspunkten äußerst gefährlich, weil sie eine undifferenzierte Durchschnittsbildung begünstigen. Sie teilen allen Bereichen etwas zu, aber damit den expandierenden zu wenig und den reifen zu viel. Sie sichern jedoch die Machtposition von Organisationsmitgliedern, weil sie vor unliebsamen Überraschungen schützen [79, S. 361 ff.; 85, S. 270 ff.].

Schließlich kann eine strategische Investitionspolitik auch verhindert werden, wenn das Budgetierungssystem dezentralisiert und projektbezogen ist [260]. Die meisten Projekte lassen sich so strukturieren, daß sie nach den Kriterien der klassischen Investitionsrechnung attraktiv erscheinen. Dies gilt insbesondere für kostensenkende Rationalisierungsinvestitionen in Betrieben, die sehr kostenungünstig operieren. Je kostenünstiger ein Betrieb arbeitet, desto höher wird die Kostenersparnis bei Rationalisierungsinvestitionen sein. Die klassische projektbezogene Investitionsrechnung führt somit zu dem Paradox, daß Investitionsmittel in die Betriebe mit der ungünstigsten Kostenposition gelenkt werden. Eine strategische Entscheidung würde dagegen unter Umständen lauten, den gesamten Betrieb zu liquidieren, weil seine Gesamtkostenposition auch nach Abwicklung der einzelnen Rationalisierungsprojekte nicht wettbewerbsfähig sein wird.

Eine projektbezogene Kapitalallokation ohne langfristiges Konzept erklärt auch, warum viele Unternehmen in Aktivitäten hineingeraten sind, deren Folgebedarf an Finanzmitteln die Kapazität des Unternehmens überstieg. Argenti (1976) hat die Ursachen von zahlreichen Unternehmenszusammenbrüchen ausgewertet. Er führt als einen der Hauptgründe an, daß Unternehmen Projekte beginnen, die zunächst einen unscheinbaren Eindruck erwecken, bei ungünstiger Entwicklung jedoch ihre Finanzkraft übersteigen [32]. Thanheiser/Patel (1978) stellen dazu fest, daß auch in deutschen diversifizierten Großunternehmen nur in Einzelfällen „ein expliziter Zusammenhang zwischen Einzelentscheidungen und einer strategischen Gesamtvorstellung von Cash-Flow-Lenkung“ [256, S. 75] hergestellt wird.

Einen guten Einblick in die Wirkungsweise eines projektbezogenen Kapitalbudgetierungssystems bietet Robert McNamara's „Planning Programming and Budgeting System“ (PPBS) für das Pentagon. Mit diesem Planungssystem wurde die separate Auswertung von Einzelprojekten für Heer, Marine und Luftwaffe durch eine übergreifende Bewertung abgelöst [242]. Maßstab war nicht mehr der Einzeleffekt eines Projektes innerhalb seines Bereichs, sondern der Beitrag zum Oberziel Landesverteidigung.

Die beschriebenen Verhaltensmuster bei der Zuteilung von Finanzmitteln wirken zumeist positiv auf die Größen des *Kontroll- und Beurteilungssystems* [79, S. 365 f.] Bower (1972) hat gezeigt, daß die Handlungsweisen von Organisationsmitgliedern bei Investitionen genau den Leistungsmaßstäben entsprechen, die bei ihrer Beurteilung am meisten betont werden [57, S. 302].

Das Kontrollsystem registriert z. B. nur einen niedrigen Anteil verlustbringender Projekte, nicht jedoch die möglichen Ursachen, z. B.

- Es werden nur Projekte mit niedrigem Risiko ausgewählt.
- Es werden überdurchschnittlich viele Bemühungen auf kritische Projekte konzentriert, um ein Scheitern zu verhindern. Dadurch werden andere Projekte vernachlässigt, die sich bereits gut entwickeln, aber verhältnismäßig leicht noch profitabler gemacht werden könnten.
- Die angegebenen Daten sind formal richtig, verdecken aber die tatsächlichen Entwicklungen [41, S. 84].

Die meisten Kontroll- und Bewertungssysteme sind äußerst risikofeindlich. Sie tragen mit dazu bei, innovative Projektvorschläge zu meiden.

Ein weiterer Aspekt der Risikofeindlichkeit von Kontrollsystemen ist ihre Ausrichtung auf kurzfristige Gewinne. Sie üben auf die meisten Geschäfte einen erheblichen Druck aus, kurzfristige Gewinne abzuwerfen. Damit wird der Aufbau langfristig wertvoller Marktanteilspositionen bei neuen Geschäften jedoch weitgehend verhindert.

Organisation, Planung und Kontrolle haben insgesamt einen starken Einfluß auf die Zielbildung von Unternehmen. Ihre Wirkungsweise ist weitgehend von den Organisationsmitgliedern geprägt, die sie handhaben. Daher dürfen die *persönlichen Wertvorstellungen und Motive von Mitarbeitern* in der Untersuchung ihres Einflusses nicht ausgelassen werden. In diesem Zusammenhang kann natürlich der umfangreiche Themenkomplex „menschliches Verhalten in Organisationen“ nur gestreift werden. Der Verfasser möchte daher zusammenfassend nur die folgenden beiden Empfehlungen aussprechen:

- Strategische Zielfindung muß die Wertvorstellungen und Motivationen leitender Manager berücksichtigen.
- Strategische Ziele sollten explizit gemacht werden, um verdeckte Unstimmigkeiten zu vermeiden [17, S. 108 f.].

Eine Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn sie von den führenden Mitarbeitern des Unternehmens unterstützt wird. Wenn dies nicht der Fall ist, wird die beste strategische Analyse zur Makulatur. Eine abstrakte optimale Strategie für Unternehmen in bestimmten Situationen kann es daher nicht geben. Ein Unternehmen wie Hewlett-Packard, das stark von der konservativen Denkweise der Gründer geprägt ist, muß mit einer anderen Strategie operieren als ein professionell gemanagter Konkurrent wie Texas Instruments [298]. Ähnlich haben viele Führungskräfte Vorstellungen über den Wert einzelner Geschäftsbereiche, die stark durch ihre Ausbildung und ihren Werdegang geprägt sind. In vielen Großunternehmen kommt der Vorstandsvorsitzende traditionell aus dem Unternehmensbereich, der in der Geschichte des Unternehmens eine wichtige Rolle gespielt hat [216, S. 854 ff.]. Damit wird es verständlich, daß er diesem Unternehmensbereich, der zugleich seine Karriere geprägt hat, emotionell verbunden ist. Dieser

Umstand kann beim Verständnis der Gesamtstrategie eines solchen Unternehmens nicht einfach ignoriert werden. Persönliche Wertvorstellungen können besonders bei Diversifikationsüberlegungen eine entscheidende Rolle spielen [248].

Wenn sich strategische Zielfindung an den Wertvorstellungen und Motivationen von leitenden Managern orientiert, sollte dies mit dem Ziel geschehen, die Ziele explizit zu machen. Nur so können verdeckte Unstimmigkeiten vermieden werden (s. Tab. 2-1). Gleichzeitig muß eine Bereitschaft bestehen, Kompromisse einzugehen [124; 214, S. 50 f.]. Eine klare Strategie, die von den wichtigsten Führungskräften eines Unternehmens getragen wird, kann äußerst stimulierend auf die Motivation von Mitarbeitern wirken. Eine explizit gemachte Strategie kann damit ein erhebliches Hindernis für „behavioristische Fehlentwicklungen“ in Unternehmen sein, die demotivierend wirken und den Unternehmenserfolg gefährden können.

2.4 Formale Aspekte der Zielhierarchie

2.4.1 Die Formulierung des Gewinnziels

Im Kapitel über Zielinhalte wurde vorgeschlagen, beschränkte Gewinnmaximierung als Oberziel des Unternehmens anzusehen. Damit sollten die Eigenkapitalgeber angemessen für ihr Risiko entschädigt werden. Dieses allgemeine Ziel muß von der Unternehmensführung jedoch inhaltlich näher festgelegt werden. Dazu stehen verschiedene Konzepte aus Finanzwirtschaft und Rechnungswesen zur Verfügung, die verschiedene Gesichtspunkte des Gewinnbegriffs unterschiedlich stark betonen [31, S. 191 ff.]. Sie sollen im folgenden kurz durchgesprochen werden, da sich daraus wichtige Konsequenzen für die Behandlung von Risiko und Finanzierungspolitik im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ergeben.

- Am gebräuchlichsten ist der ausgewiesene Jahresgewinn. Besonders nach deutschem Bilanzierungsrecht ist diese Größe jedoch leicht manipulierbar. Deshalb ist auch der Gewinn pro Aktie, der zusätzlich den Einfluß der Finanzierung berücksichtigt, nicht eindeutig bestimmbar.
- Return on Capital Employed (ROCE), d. h. Gewinn in Prozent der langfristigen Passiva, und Return on Assets (ROA), d. h. Gewinn in Prozent der Aktiva, bieten den Vorteil eines relativen Erfolgsmaßstabes, überkommen jedoch nicht die Probleme einer Definition von Gewinn.

- Return on Equity (ROE) stellt auf die Perspektive der Aktionäre als Eigentümer des residualen Kapitals ab, hat jedoch die gleichen konzeptionellen Schwierigkeiten bei der Gewinndefinition. Es schließt zusätzlich den Effekt der Finanzierungspolitik ein.
 - Dagegen kann die Größe „Return on Shareholders Equity“ (ROSE), d. h. die Verzinsung des vom Aktionär eingesetzten Kapitals, eindeutig bestimmt werden. Der Wert von Börsenkursen, Dividenden und Bezugsrechten ist bei den börsennotierten Aktiengesellschaften mit wenigen Ausnahmen täglich eindeutig zu bestimmen und läßt sich bei anderen Gesellschaftsformen zumindest beim Verkauf der Eigenkapitalanteile ermitteln. Diese Kennzahl wird mithin nur durch die eindeutig bestimmbareren Cash Flows bestimmt, die bei den Risikokapitalgebern bei Kauf und Verkauf der Anteile entstehen und ihnen vom Unternehmen zufließen. Probleme ergeben sich vor allem, wenn die Aktionäre unterschiedlich besteuert werden, z. B. bei der Einkommen- und Körperschaftssteuer. Bei einer kurzfristigen Betrachtungsweise bleibt auch die Frage offen, wie Schwankungen der Aktienkurse in den Unternehmenszielen berücksichtigt werden sollen. Daher ergeben sich Probleme, wenn die Aktionäre unterschiedliche Zeithorizonte und Risikoerwartungen haben. Um ROSE als Gewinnmaßstab des Unternehmens eindeutig bestimmbar zu machen, wird diese Kennzahl wie folgt festgelegt:
 - Als „returns“ gelten nur Cash Flows. Das Denken in Cash Flows ist in den USA wesentlich weiter verbreitet als in der BRD.
 - Die kurzfristige Entwicklung der Börsenkurse kann vom Unternehmen nicht kontrolliert werden und kann daher nicht in den Unternehmenszielen enthalten sein. Es wird jedoch angenommen, daß „Return on Shareholders' Equity“, d. h. die Verzinsung des Risikokapitals zu Marktpreisen, langfristig dem ROE, d. h. der Verzinsung des Risikokapitals zu Buchwerten folgt. Zusätzlich geht jedoch das Unternehmensrisiko in die Marktpreise und damit den ROSE ein.
 - ROE ergibt sich rechnerisch aus „Return on Assets“ (ROA) und Verschuldungsgrad. Diese beiden Größen werden damit zu Unternehmenszielen.
 - Aus dem Verschuldungsgrad lassen sich Ausschüttungspolitik und Außenfinanzierung als Ziele ableiten.
 - Aus dem ROA lassen sich „returns“ (d. h. Cash Flow) und Kapitalintensität/umschlag als Ziele ableiten.
 - Returns können nur sinnvoll als Ziele festgelegt werden, wenn neben der Höhe die Variabilität festgelegt wird. Die gleiche Aussage gilt für die Außenfinanzierungspolitik. Beide Variablen sind voneinander abhängig.
- Die wichtigsten Bestandteile dieses Gewinnbegriffs sind in Abbildung 2-5 graphisch zusammengestellt.

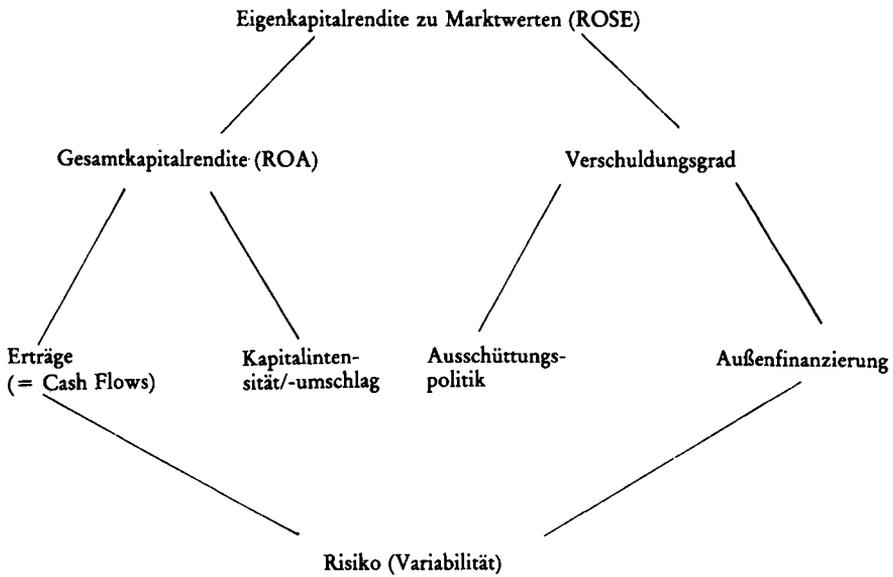


Abb. 2-5: Bestandteile des Gewinnziels dieser Arbeit

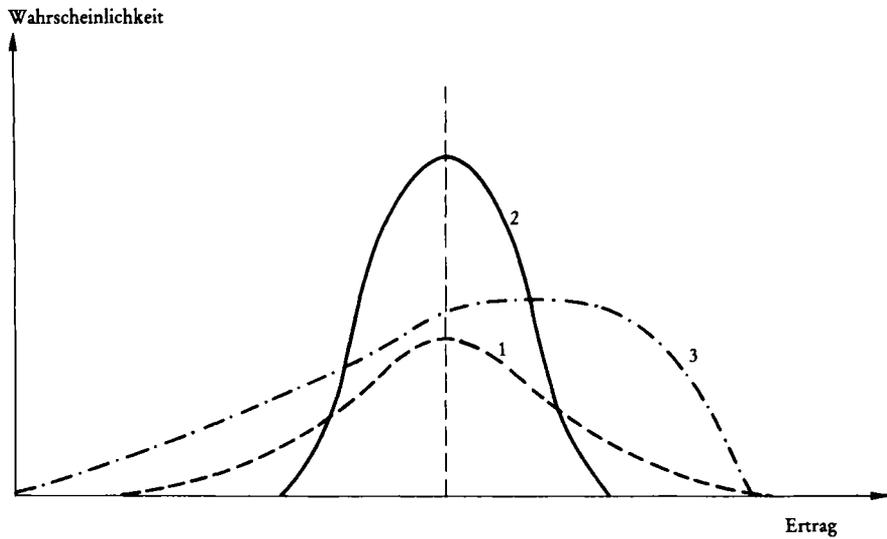


Abb. 2-6: Risiko-/Ergebnis-Profile von drei Strategien [31, S. 88].

Diese Ziele müssen retrograd bestimmt werden. Zunächst muß als Oberziel ein angemessener ROSE festgelegt werden. Daraus werden anschließend die nachgeordneten Ziele und Strategien abgeleitet [8, S. 114; 28, S. 145 ff.].

Der Risikokomponente des Gewinns wird in dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da sie in der Unternehmenspraxis oft vernachlässigt wird. Teilweise ist dies durch einen Mangel praktikabler Hilfsmittel zu erklären, mit denen das Risiko gemessen werden könnte. In vielen Unternehmen wird die Behandlung des Unternehmensrisikos auch dem Treasurer überlassen. Ihm steht als Hilfsmittel vor allem die Verschuldungspolitik zur Verfügung. Bei dieser Lösung besteht jedoch die große Gefahr, daß Zusammenhänge zwischen der Finanzpolitik und der Markt- und Wettbewerbsstrategie nicht erkannt und ausgenutzt werden. So kann z. B. eine höhere Verschuldung das Finanzrisiko leicht erhöhen, aber die Marktanteilsposition erheblich verbessern. Per Saldo kann das Gesamtrisiko mit einem solchen Schritt sogar verringert werden.

Ein eindeutiges Gewinnziel kann nur mit einem Risiko-/Ertrags-Profil dargestellt werden (s. Abb. 2-6).

Ohne Einbeziehung des Risikos in das Gewinnziel kann die Organisation keine klare strategische Richtung verfolgen:

„The firms studied in this project did not take risks; instead they devised procedures for dividing, delaying and sharing risks inherent in the new products being considered“ [129, S. 24].

In Abb. 2-6 hat z. B. Strategie 3 einen höheren statistischen Erwartungswert für den Ertrag als Strategie 1 und 2, enthält jedoch auch ein größeres Risiko. Eine Entscheidung zwischen diesen Alternativen kann nicht mit dem Kriterium des erwarteten Gewinns erfolgen, sondern muß die Risikofreudigkeit des Unternehmens berücksichtigen. Auch für eine Entscheidung zwischen Alternativen 1 und 2, die beide den gleichen Erwartungswert haben, muß das „ideale“ Risiko-/Ertrags-Profil des Unternehmens bekannt sein. Diese Profile können z. B. mit einigen praktikablen Hilfsmitteln der statistischen Nutzwerttheorie ermittelt werden [290]. Zahlreiche Unternehmen in den USA setzen diese Techniken bereits ein.

2.4.2 Die Bedeutung der Fristigkeit

Bereits im Kapitel über kurz-, mittel- und langfristige Planung wurde festgestellt, daß allgemeingültige Aussagen über die Fristigkeit von Plänen und Strategien nicht sinnvoll getroffen werden können. Hier soll nur noch darauf hingewiesen werden, daß der Zeithorizont auch festgelegt werden muß, wenn Unternehmensziele formuliert werden. Das Unternehmen kann

nur dann eine eindeutige Richtlinie erhalten, wenn bei wichtigen Entscheidungen Zeitperspektiven zugrundegelegt werden. So kann es z. B. möglich sein, daß zwei Einzelziele – etwa Erhöhung des Marktanteils und Gewinn – sich kurzfristig ausschließen, aber langfristig gegenseitig begünstigen. Hier sei generell nur soviel gesagt, daß bei der Wahl des Zeithorizontes im Zweifel der längerfristigeren Betrachtung der Vorzug gegeben werden sollte. Ein Unternehmen, das nur den kurzfristigen Gewinn und Verlust betrachtet, ist gegenüber einem Wettbewerber im Nachteil, der entschlossen eine längerfristige Strategie verfolgt [7, S. 42; 141, S. 88]. Im Zweifel sollte der Zeithorizont über dem Durchschnitt der Branche liegen. Die Wirkung einer längerfristigen Strategie kann noch erhöht werden, wenn die Wettbewerber mit Beweisen langfristiger Entschlossenheit verunsichert werden. Ein ausgezeichnetes Beispiel für eine solche Strategie bieten viele exportorientierte japanische Unternehmen.

2.4.3 Die Klärung der formalen Zielbeziehungen

Eine Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn die formalen Zielbeziehungen berücksichtigt werden. Wird diese Aufgabe vernachlässigt, können inkonsistente Zielhierarchien entstehen. Deshalb müssen logische Widersprüche zwischen Zielen vermieden und Konkurrenzbeziehungen überprüft werden. Diese Aufgabe stößt jedoch in der Praxis nur selten auf Schwierigkeiten. Sie wird daher hier nicht weiter untersucht.

Neben den formallogischen Zielbeziehungen entscheiden die empirisch begründeten Zielbeziehungen weitgehend über den Erfolg einer Strategie. Die empirisch fundierten Beziehungen werden in der Praxis jedoch oft vernachlässigt, da ihre Bedeutung verkannt wird. Die wichtigsten Beziehungen werden daher im folgenden Teil der Arbeit ausführlich untersucht.

3. Untersuchung ausgewählter Zielbeziehungen

Eine erfolgreiche Strategie baut auf Zielen auf, die den Erfolgsbedingungen von Markt und Wettbewerb entsprechen. Dafür benötigt die Unternehmensführung Konzepte, die die Mechanik des Markt- und Wettbewerbssystems erfassen. Formale Mängel des Zielsystems, z. B. Widersprüche, sind dagegen verhältnismäßig leicht aufzudecken.

In der Unternehmenspraxis werden vielfach intuitiv militär-strategische Grundregeln auf die strategische Zielsetzung übertragen. Man findet z. B. Faustregeln wie „Klotzen, nicht kleckern“. Die Betriebswirtschaftslehre hat ähnliche vereinfachende Aussagen über die strategische Zielsetzung gemacht. Als Beispiel sei an die „goldenen Finanzierungsregeln“ erinnert [164].

In den meisten Zielsystemen findet sich zumindest eines der folgenden Ziele:

- Wachstum,
- Marktanteil,
- Gewinn.

Viele Unternehmen unterstellen intuitiv, daß in wachsenden Märkten besonders hohe Gewinne zu erzielen sind. Dieser vermutete Zusammenhang sollte jedoch einmal näher geprüft werden. In den letzten Jahren stellen einige Unternehmen ihre Ziele verstärkt auf Marktanteile ab. Daher wird auch der Zusammenhang zwischen Marktposition und Gewinn in diesem Teil der Arbeit genauer untersucht. Schließlich gibt es einen Zusammenhang zwischen Marktanteilszielen und Wachstum, der sich konzeptionell begründen läßt. Die langfristige Ertragskraft eines Unternehmens wird jedoch nicht nur

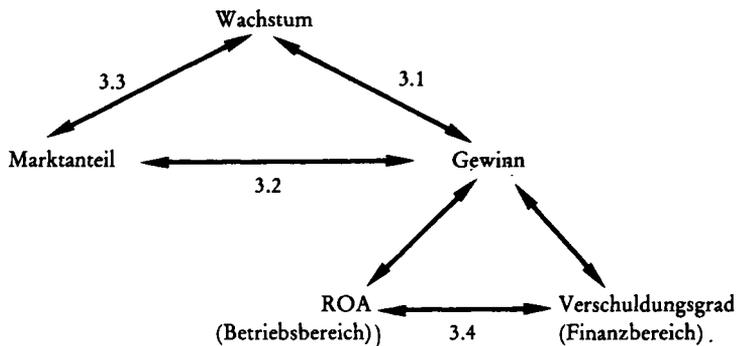


Abb. 3-1: Untersuchte Zielbeziehungen

durch die strategische Ausrichtung im Markt- und Wettbewerbssystem bestimmt, sondern auch durch die Finanzstrategie. Finanzstrategie kann aber nicht unabhängig von der Markt- und Wettbewerbsstrategie entwickelt werden. So kann z. B. eine Analyse der Wettbewerbssituation eine aggressive Wachstums- und Marktanteilsstrategie nahelegen. Die Finanzstrategie muß darauf eingehen und die finanziellen Möglichkeiten und Risiken eines starken Wachstums aufzeigen.

In diesem Sinne ist die Finanzstrategie ein wichtiges Element der Gesamtstrategie. Durch sie kann die strategische Wettbewerbsstellung eines Unternehmens gefährdet oder verbessert werden.

Abbildung 3-1 faßt die Zusammenhänge zusammen, die in diesem Teil der Arbeit untersucht werden und gibt die entsprechenden Kapitelnummern an.

3.1 Wachstum und Gewinn

Wachstumsmärkte üben auf viele Manager eine erhebliche Anziehungskraft aus. In Deutschland haben einige traditionsreiche Unternehmen in den letzten Jahren versucht, aus ihren stagnierenden angestammten Märkten in neue Tätigkeitsgebiete mit besseren langfristigen Wachstumsaussichten zu diversifizieren. In den USA haben in den sechziger Jahren viele Konglomerate ein Sammelsurium von Firmen in Märkten mit hoher Technologie und außergewöhnlich hohen Wachstumsraten aufgekauft. Der Kapitalmarkt hat diese Strategie eine Zeitlang mit einer ungewöhnlich hohen Bewertung honoriert.

Wachstumsziele lassen sich für viele betriebliche Größen aufstellen, z. B. für Mitarbeiterzahl, Bilanzsumme oder Umsatz. In der Praxis werden Wachstumsziele meistens auf Umsatz bezogen, da diese Größe

- leicht meßbar und vergleichbar ist
- Erfolg am Markt wiedergibt.

Umsatz als Maßstab von Markterfolg wird noch aussagefähiger, wenn die Größe von Inflation und Wechselkursschwankungen bereinigt wird (reales Umsatzwachstum). Erfolg ist jedoch immer relativ zum Wettbewerb zu sehen. Wenn das eigene Unternehmen um 10% wächst und der Hauptwettbewerber um 20%, ist die eigene relative Position sogar schwächer geworden. Daher sollte Umsatzwachstum immer mit dem Wachstum des Marktes oder von Konkurrenten in Beziehung gesetzt werden (relatives Umsatzwachstum).

Für Wachstumsziele werden in der Praxis viele Gründe angegeben. Sie sind teilweise sehr vage formuliert, z. B.

„In einer dynamischen, expansiven Wirtschaft bedeutet Stillstand Rückschritt. Aus diesem Grunde hat sich in jüngerer Zeit die Auffassung durchgesetzt, daß auch ein angemessenes Wachstum unbedingt angestrebt werden muß.“ [222, S. 24].

In den USA wird ähnlich vage manchmal die „frontier heritage“ dieses Landes angeführt, die eine Wachstumsideologie begründe [259, S. 113].

Weiter werden oft angeführt:

- niedriger Wettbewerbsdruck
- Umsatzwachstum auch ohne Marktanteilsgewinne
- Anziehungskraft auf talentierte Mitarbeiter
- Förderung kreativer Impulse, Stimulation für innovatives Denken und Produktexzellenz [97, S. 108 ff.].

Als pauschale Aussagen gegen Tätigkeit in Wachstumsmärkten werden z. B. genannt:

- Gefahr, daß die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Führungs- und Kontrollinstrumente nicht mithält
- Unterschätzung des Finanzmittelbedarfs [63, S. 51 f.].

Neben den mehr oder weniger intuitiven Aussagen der Unternehmenspraxis machen einige konzeptionelle Modelle der Betriebswirtschaftslehre der Industrie und der betriebswirtschaftlichen Finanzierungslehre Aussagen zu dieser Frage. Sie kommen jedoch zu keinem eindeutigen Ergebnis, ob Marktwachstum strategisch wertvoll ist.

In der Betriebswirtschaftslehre der Industrie wird Wachstum in erster Linie mit Aussagen über die optimale Betriebsgröße diskutiert. Dabei haben sich zwei grundsätzliche widersprüchliche Positionen herausgebildet,

- Umsatzwachstum ist generell anzustreben; langfristig sind Faktorkostenkombinationen variabel, so daß wachsende Unternehmen ihre Fertigungskosten senken können [12, S. 305 ff.]. Als Begründung werden angeführt:
 - Spezialisierung
 - Economies of Scale beim Anlagevermögen
 - Fixkostendegression durch verbreiterte Zuschlagsbasis.

Diese Argumentation übersieht jedoch, daß die Kostenposition immer relativ zu sehen ist. In wachsenden Märkten (z. B. der Elektronikindustrie) sinken die Kosten aller Wettbewerber. Die relative Position eines Anbieters kann aber nur durch überdurchschnittliches Wachstum verbessert werden.

- Umsatzwachstum ist nur anzustreben, bis eine bestimmte Betriebsgröße erreicht wird. Oberhalb dieser optimalen Betriebsgröße treten „diseconomies of scale“ auf, die insbesondere im Gemeinkostenblock zu suchen sind. Während die Fertigungskosten bei zunehmender Unternehmensgröße

ße mit abnehmenden Zuwachsraten steigen, ist für die Gesamtkosten ein s-förmiger Verlauf anzunehmen. [144, S. 253 ff.; 163]. Dieses Konzept unterscheidet nicht deutlich genug zwischen kurz- und langfristiger Kostenentwicklung. Kurzfristig können Wachstumsspitzen durchaus zu höheren Kosten für marginale Mengen führen. Im langfristigen Gleichgewicht sollte ein Unternehmen jedoch in der Lage sein, zumindest Proportionalität oder economies of scale bei den Gemeinkosten erreichen. Dies kann z. B. durch eine organisatorische Aufteilung eines großen Unternehmens in Divisions oder unabhängige Tochtergesellschaften einer Holding geschehen.

In der betriebswirtschaftlichen Finanzierungslehre wird zur Begründung von Wachstumszielen – allerdings fast ausschließlich in den USA – auf den Zusammenhang zwischen Aktienbewertung, Wachstum und Ausschüttungspolitik verwiesen. Danach sollte ein rationaler Investor eine Aktie nur kaufen oder halten, wenn der gegenwärtige Aktienkurs nicht über der Summe der abdiskontierten erwarteten zukünftigen Barmittelrückflüsse an ihn liegt [109, S. 253 ff.; 278]

Für einen Aktionär, der Aktien als langfristige Kapitalanlage erwirbt und Bezugsrechte ausübt, stellen sich Rückflüsse nur in Form von Dividenden dar. Es gilt somit:

$$P_0 = \sum_{t=1}^{\alpha} \frac{D_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

Bei diesem Modell, das aus der allgemeinen Gleichung für den Gegenwartswert zukünftiger Erträge abgeleitet ist, stellt P_0 den Aktienkurs in $t=0$, D_t die erwartete Dividende im Zeitpunkt t und i den Abzinsungssatz dar. Durch Einführen der Variable g , der erwarteten jährlichen Wachstumsrate der Dividende, läßt sich Gleichung (1) umformen in:

$$P_0 = \frac{D_0}{i-g} \quad (2)$$

Der Preis einer Aktie wird somit durch die gegenwärtige Dividende D_0 , den Abzinsungsfaktor i und die erwartete Wachstumsrate g der Dividende bestimmt. Daraus läßt sich mathematisch die Aussage ableiten, daß bei gegebenem Abzinsungsfaktor aus dem gegenwärtigen Aktienkurs die Wachstumsrate der Dividende abgeleitet werden kann, die von den Aktionären erwartet wird:

$$g = i - \frac{D_0}{P_0} \quad (3)$$

Wird für die Aktie des Volkswagenwerks z. B. ein Abzinsungsfaktor von 10% gewählt, da er der Verzinsung alternativer Kapitalanlagen mit vergleichbarem Risiko entspricht, so ergibt sich bei einem Aktienkurs von DM 220,-

pro Stück per 30. 6. 1978 und einer Dividendenzahlung – ohne Berücksichtigung der Körperschaftssteuerrückerstattung – von DM 8,- für 1978, daß der Kapitalmarkt nach diesem Modell eine Zuwachsrate der Dividende von 6,4% p.a. erwartet:

$$g = 0,10 - \frac{8}{220} \quad (4)$$

$$g = 0,0636 \quad (5)$$

Wird nun unterstellt, daß sich Ausschüttungsquote, Aktienkapital und Umsatzrendite in der Zukunft nicht verändern, muß das Unternehmen seinen Umsatz jährlich um diesen Satz steigern, wenn es verhindern will, daß der Kapitalmarkt den Kurs seiner Aktie nach unten korrigiert. Davon würde das Kurs-Gewinn-Verhältnis betroffen, und die Emission junger Aktien oder die Übernahme fremder Gesellschaften durch Aktientausch wären erschwert.

Diesem Modell werden einige Mängel vorgeworfen, vor allem Schwierigkeiten bei der Bewertung schnell wachsender Unternehmen. Wenn die Wachstumsrate über dem Abzinsungssatz liegt, wird der Ausdruck $g - i$ negativ. Die Bewertungsformel führt dann zu unbrauchbaren Ergebnissen. [70, S. 95 ff.; 267, S. 13 ff.; 274, S. 601 ff.]. Die grundsätzliche konzeptionelle Aussage des Modells, nach der sich der Wert einer Aktie nach der Summe der abdiskontierten zukünftigen Cash Flows bestimmen sollte, wird jedoch nicht bestritten. Diese Formel wird in vielen Fällen bei der Finanzanalyse in den USA eingesetzt.

Neben Faustregeln aus der Unternehmenspraxis und theoretischen Aussagen der Betriebswirtschaftslehre machen einige empirische Untersuchungen Aussagen über einen möglichen Zusammenhang zwischen Unternehmenswachstum und Gewinn. Die meisten dieser Untersuchungen sind leider verhältnismäßig alt und haben daher nur einen beschränkten Aussagewert für die gegenwärtigen Umweltbedingungen.

Miller hat bereits 1958/59 neun Industriezweige in den USA auf ihre Branchenrentabilität in Anhängigkeit vom Wachstum untersucht [193]. Als Stichprobe dienten 143 Unternehmen, die zufällig aus 18 Branchen ausgewählt wurden. Ausgewertet wurden Umsatz und Return on Equity, für die relative Indexzahlen errechnet wurden. Miller verglich die Durchschnittswerte der Jahre 1935–39 mit den Durchschnittswerten für 1952–54. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3–1 zusammengefaßt.

Millers Studie weist einige konzeptionelle Schwächen auf, die ihre Aussagefähigkeit begrenzen. Das Ende des Untersuchungszeitraums fällt mit dem Koreakrieg zusammen, der die Stahl- und Ölindustrie außergewöhnlich begünstigte und wesentlich für ihren ersten und zweiten Rangplatz verantwortlich ist. Daneben erscheint die Auswahl der Branchen fragwürdig: Nahrungsmittel ist ein sehr weit gefaßter Begriff, und die Wirtschaftsleistung

Tab. 3-1: Relative Umsätze und ROE in neun Branchen, 1952-54 ggü. 1935-39 [193, S. 49]

<i>Branche</i>	<i>Relative Umsatz- entwicklung</i>	<i>ROE</i>	<i>Rang</i>
Wachstumsindustrien			
Papier und Papierprodukte	149	124	3
Chemie	130	70	6
Reifen und Gummi	127	66	7
Neutrale Industrien			
Öl	104	125	2
Stahl	103	261	1
Baumwolle	97	94	5
Nahrungsmittel	93	55	8
Schrumpfende Industrien			
Kupferbergbau und -verarbeitung	79	106	4
Zigaretten	76	39	9

der Baumwoll- und Kupferindustrie erscheint verhältnismäßig unbedeutend im Vergleich zur Automobil- und Elektroindustrie, die nicht vertreten sind. Ferner wäre eine detailliertere statistische Analyse der Daten wünschenswert. Trotz dieser Mängel lassen sich aus den Ergebnissen dieser Studie Einwände gegen die theoretischen Argumente für Unternehmenswachstum ableiten. Schlüssige Aussagen sind jedoch nicht möglich.

Young (1961) hat die Ergebnisse einer Studie des Stanford Research Institute analysiert, in der ausgewählte Finanzzahlen von 400 amerikanischen Industrieunternehmen ausgewertet wurden [287]. Auf der Basis der Durchschnittswerte für 1948-50 und 1956-58 wurden die 100 Unternehmen dieser Stichprobe mit dem höchsten Umsatzwachstum mit den 100 Gesellschaften verglichen, die am wenigsten wuchsen. Die Umsatzrenditen dieser beiden Gruppen betragen 6,8% gegenüber 3,6%, die ROE 15,9% gegenüber 8,1% und der Aktienkursanstieg 680% gegenüber 40%.

Insbesondere der letzte Vergleich macht deutlich, daß in diesen acht Jahren außergewöhnliche Bedingungen auf den Finanz- und Absatzmärkten der USA herrschten. Der amerikanische Kapitalmarkt war während dieses Zeitraumes überwiegend spekulativ eingestellt und bewilligte hohe Kurs-/Gewinn-Verhältnisse für Konglomerate und Unternehmen mit hohem Forschungsaufwand. Diese „Go-go“-Firmen besaßen daher die Möglichkeit, andere Unternehmen mit niedrigen Kurs-/Gewinn-Verhältnissen günstig zu übernehmen und ihren Gewinn pro Aktie kurzfristig zu erhöhen. Auf den Absatzmärkten begünstigte die starke Nachfrage nach militärischen Gütern vor allem die Gruppe der Gesellschaften mit hohem Wachstum, die 22%

ihres Umsatzes mit dem öffentlichen Sektor abwickelten. In der Vergleichsgruppe betrug dieser Anteil nur 2,5%. Trotz der größeren Stichprobe erscheinen die Ergebnisse dieser Untersuchung daher weniger beweiskräftig als die Ergebnisse von Miller.

Weitere empirische Untersuchungen zu diesem Thema in den USA haben Anzeichen gefunden, daß Großunternehmen im Durchschnitt mehr Gewinn erwirtschaften als mittelgroße und kleine Unternehmen [80, 127, 247]. Auch die PIMS-Analyse mißt dem Marktwachstum einen positiven Effekt auf den Gewinn bei [235; 133]. Bei allen Analysen fällt jedoch auf, daß es zahlreiche Ausnahmen gibt, die verallgemeinernde Aussagen über den Zusammenhang zwischen Wachstum und Gewinn unmöglich machen.

Für die BRD hat Albach das Material der sogenannten „Bonner Stichprobe“ von 100 börsennotierten AG's und das aufbereitete Bilanzmaterial von 2273 Unternehmen der verarbeitenden Industrie darauf untersucht, ob es eine „kritische Wachstumsschwelle“ in der Unternehmensentwicklung gibt, an der Finanzierungs- und Führungsprobleme auftreten[14]. Albach kommt zu dem Ergebnis, daß eine solche Wachstumsschwelle von Unternehmen erreicht wird, die etwa 50 bis 100 Millionen DM Umsatz machen und rund 500 bis 1000 Beschäftigte haben. In diesem Bereich lag die Eigenkapitalrentabilität im Durchschnitt der Jahre 1953 bis 1974 um 2% unter dem Wert für Großunternehmen. Nicht untersucht wurde jedoch, in welchem Umfang dies auf den ebenfalls nachgewiesenen deutlich höheren Eigenteilanteil dieser Unternehmen, d. h. fehlendes finanzielles Leverage, zurückzuführen ist.

Albachs Ergebnisse beleuchten einen Sonderaspekt des Unternehmenswachstums, bieten jedoch keine wesentliche Hilfe bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Umsatz- und Marktwachstum sowie Gewinn. Wünschenswert wäre ein Vergleich zwischen differenzierteren Umsatzgruppen und eine direkte Analyse des Einflusses von Umsatzwachstum an Stelle der Betriebsgröße, die das Zwischen- oder Endergebnis einer Wachstumsstrategie ist.

Um die vorliegenden empirischen Aussagen über Einflußfaktoren des Unternehmensgewinns auf einen neueren Stand zu bringen und um weitere Aspekte zu ergänzen, wurden vom Autor zusätzlich die 25 größten Unternehmen der Fortune 500-Liste für 1977 untersucht.

- In Abb. 3-2 sind Betriebsgröße und Gewinn gegenübergestellt. Dazu wurde der Umsatz der 25 größten amerikanischen Unternehmen 1977 dem durchschnittlichen Return on Equity in den Jahren 1973 bis 1977 gegenübergestellt. Als Ergebnis einer linearen Regressionsrechnung erhält man eine leichte positive Beziehung zwischen beiden Größen. Der Korrelationskoeffizient von 0,095 zeigt jedoch, wie schwach dieser Zusammenhang ist.
- In Abb. 3-3 sind Umsatzwachstum und Gewinn gegenübergestellt. Dazu

wurden für diese Unternehmen die durchschnittlichen kumulativen Wachstumsraten zwischen 1973 und 1977 ermittelt. Diese Wachstumsraten wurden wiederum den durchschnittlichen ROE zwischen 1973 und 1977 gegenübergestellt. Die Regressionsgerade weist eine positive Steigung auf. Der Korrelationskoeffizient steigt in diesem Fall auf 0,33, läßt aber immer noch keine generalisierenden Aussagen zu.

Im dritten Schritt wurde in Abb. 3-4 das Umsatzwachstum der Variabilität des Return on Equity gegenübergestellt. Als Maßzahl für die Variabilität wurde der niedrigste ROE in den fünf Jahren 1973 bis 1977 in % des durchschnittlichen ROE in diesem Zeitraum gewählt. Bei dieser Betrachtungsweise läßt sich die interessante Beobachtung machen, daß für die zwölf Unternehmen mit mehr als 19% Umsatzwachstum der niedrigste ROE der untersuchten Fünfjahresperiode in keinem Fall um mehr als 30% unter dem Durchschnittswert lag. Bei den verbleibenden Unternehmen mit langsamerem Wachstum weisen die Daten jedoch eine verhältnismäßig hohe Variabilität auf. Ungeklärt bleibt auch hier die Frage, ob die Unternehmen mit hohem Wachstum in Wachstumsmärkten operierten oder gezielte Wachstumsstrategien in langsamer wachsenden Märkten verfolgten.

Versucht man, die zahlreichen Aussagen zum Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Gewinn zu schlüssigen Aussagen zusammenzufassen, kommt man leider zu einem unbefriedigenden Ergebnis:

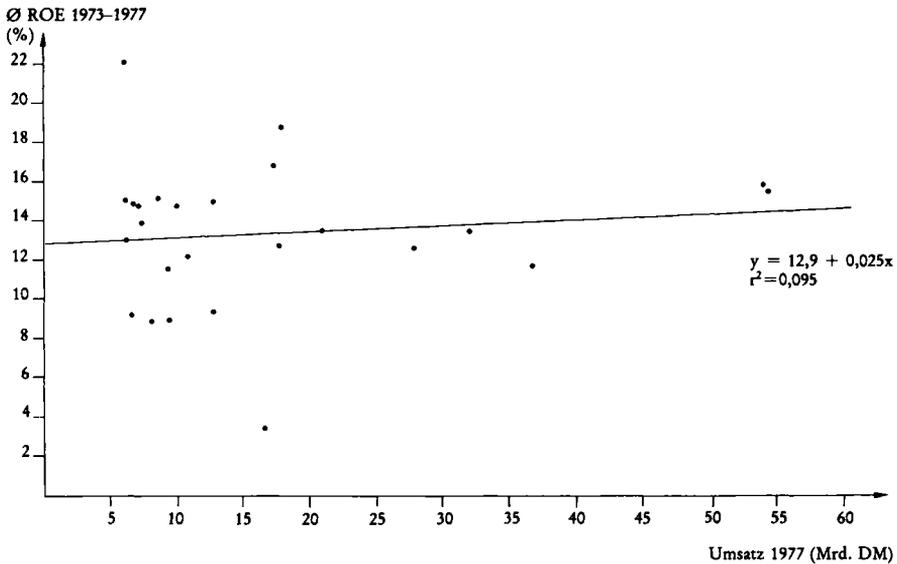


Abb. 3-2: Umsatz und ROE der 25 größten amerikanischen AGs [309]

Ø ROE 1973-1977

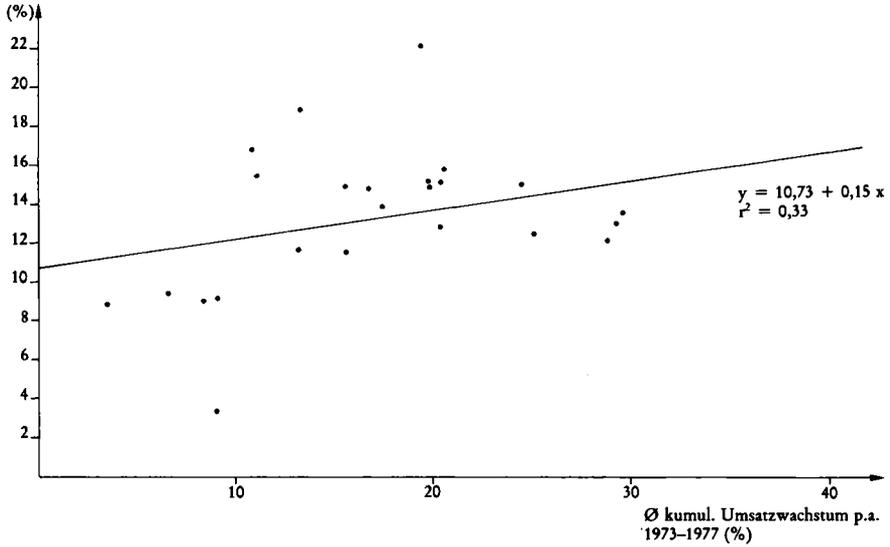


Abb. 3-3: Wachstum und ROE der 25 größten amerikanischen AGs [309]

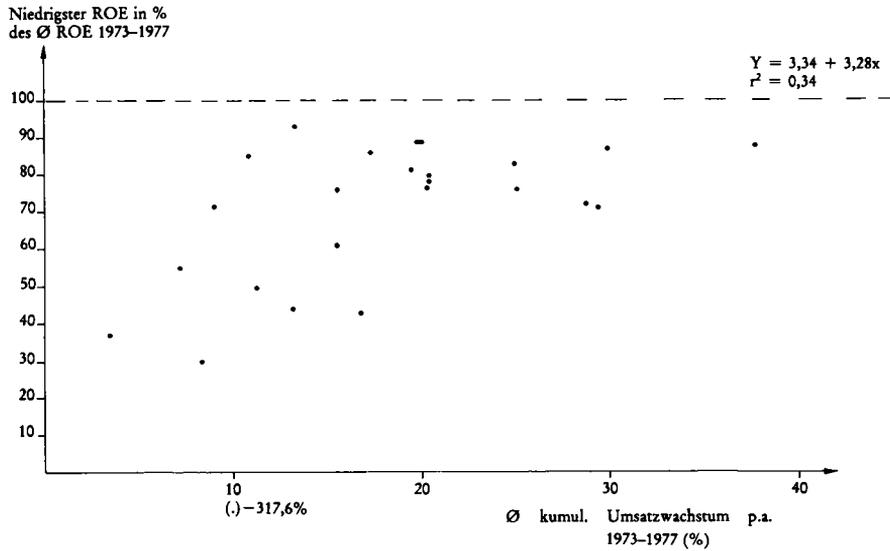


Abb. 3-4: Wachstum und Variabilität des ROE der 25 größten amerikanischen AGs [309]

- Viele Unternehmensstrategien sind durch Wachstumsdenken geprägt.
- Dabei wird intuitiv ein positiver Zusammenhang zwischen Wachstum und Gewinn unterstellt.
- Die Argumente der Unternehmenspraxis für Umsatzwachstum stellen Nebeneffekte von Wachstum in den Vordergrund. Sie bieten jedoch keinen konzeptionellen Rahmen, der die Gesetzmäßigkeiten von Markt und Wettbewerb befriedigend erklärt.
- Die theoretischen Aussagen der Betriebswirtschaftslehre sind widersprüchlich. Sie sehen das Unternehmen isoliert vom Markt und der Dynamik wettbewerblicher Reaktionen (Ceteris Paribus-Bedingung).
- Die empirischen Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Wachstum und Gewinn sind nicht eindeutig und vielfach zu alt.
- Keiner dieser Ansätze macht Aussagen, wie die Erfolgchancen in schnell wachsenden Märkten gegenüber den Wettbewerbern verbessert werden können.

Insgesamt überwiegen die Anzeichen für eine höhere Rentabilität bei zunehmender Unternehmensgröße, aber gleichzeitig scheinen weitere Faktoren wesentlich zur Höhe des Gewinns beizutragen. So liegt z. B. bei den zehn größten Unternehmen in den USA eine starke Korrelation mit Marktführerschaft in einer bestimmten Branche vor, da sie fast ausschließlich in einem Industriezweig tätig sind (fünf Ölgesellschaften, GM, Ford und IBM). Es liegt daher nahe, den Einfluß von Marktanteil auf den Gewinn systematisch zu untersuchen, um so zu einer differenzierteren und eindeutigeren Aussage über Wachstums- und Betriebsgrößenziele zu gelangen.

3.2 Marktanteil und Gewinn

Viele Unternehmen haben dem Marktanteil bereits in der Vergangenheit intuitiv einen hohen Wert beigemessen. Ausgedrückt wurde dies z. B. in dem Konzept der „kritischen Masse“ bei einem Markteintritt [20, S. 175]. Danach ist bei neuen Aktivitäten ein bestimmter Marktanteil notwendig, um Eintrittskosten und Managementkapazität zu rechtfertigen. Zur Bestimmung dieser Untergrenze existieren seit langem Faustregeln, z. B.: „der minimale Marktanteil ist das Gesamtmarktvolumen geteilt durch die Anzahl der Wettbewerber, die auf dem betreffenden Markt miteinander konkurrieren“ oder „strebe als Minimum einen Marktanteil an, der doppelt so groß ist wie der Marktanteil des kleinsten Wettbewerbers.“ [8, S. 204]. Diese Regeln erscheinen jedoch recht willkürlich, da sie unterschiedliche Wettbewerbsstrukturen

nicht berücksichtigen und nicht zwischen unbedeutenden marginalen Wettbewerbern und Marktführern differenzieren.

In der Mineralöl- und Automobilbranche werden dagegen fixe minimale Marktanteile herangezogen, um den Break-Even Point in Produktion und Distribution zu bestimmen. Ölgesellschaften betrachten 7% als Voraussetzung für eine rentable Distribution in einem geographisch abgegrenzten Markt; Automobilgesellschaften sehen einen Marktanteil von 3–4% als Untergrenze an [74, S. 70].

Höhere Rentabilität bei höherem Marktanteil läßt sich zweifach erklären [102, S. 413]:

- niedrigere Kosten als der Wettbewerb. Bei gleichen Preisrealisierungen führen niedrigere Kosten zu höheren Gewinnen
- höhere Preise als der Wettbewerb. Höhere Preise bei hohem Marktanteil lassen sich z. B. durchsetzen, weil
 - ein Anbieter im Markenartikelbereich über eine starke Marke verfügt
 - ein Anbieter im Investitionsgüterbereich ein attraktiveres Curriculum vorweisen kann
 - ein Anbieter Marktmacht ausnutzt, um Preise durchzusetzen, die bei funktionierendem Wettbewerb nicht zustande kämen.

Bei der Betrachtung einzelner Unternehmen können diese Effekte nur selten isoliert werden. Daher werden in dieser Arbeit die folgenden Untersuchungsschritte durchgeführt:

- Der Zusammenhang zwischen hohem Marktanteil und niedrigen Kosten wird zunächst konzeptionell mit der Lern- und Erfahrungskurve begründet, die auch Betriebsgrößeneffekte einschließen.
- Das Konzept der Lern- und Erfahrungskurve wird anschließend an empirischen Untersuchungen des Kostenverhaltens untersucht.
- Im letzten Schritt werden empirische Untersuchungen über Marktanteil und Rentabilität von Unternehmen ausgewertet, um zusätzlich höhere Preisrealisierungen bei Unternehmen mit hohen Marktanteilen zu erfassen. Dabei wird sich herausstellen, daß dieser Effekt verhältnismäßig gering ist; die höheren Rentabilitäten lassen sich weitgehend durch günstigere Kostenpositionen erklären.

3.2.1 Die Erfahrungskurve als Bindeglied zwischen Marktanteil und Gewinn

Das Phänomen der „Lernkurve der industriellen Produktion“ wurde erstmals 1925 vom Kommandanten der Wright-Patterson Air Force Base in Ohio beobachtet und 1936 von Wright publiziert [283]. Wright beobachtete,

daß bei der Produktion von Kriegsflugzeugen die Anzahl der benötigten Fertigungsstunden mit zunehmender kumulierter Produktionsmenge stetig abnahm, der absolute Rückgang sich jedoch immer weiter verlangsamte. Er leitete daraus eine allgemeingültige Gesetzmäßigkeit für die industrielle Produktion ab:

- die inflationsbereinigten direkten Kosten der Fertigung gehen bei jeder Verdoppelung des kumulierten Volumens um einen bestimmten Prozentsatz zurück.

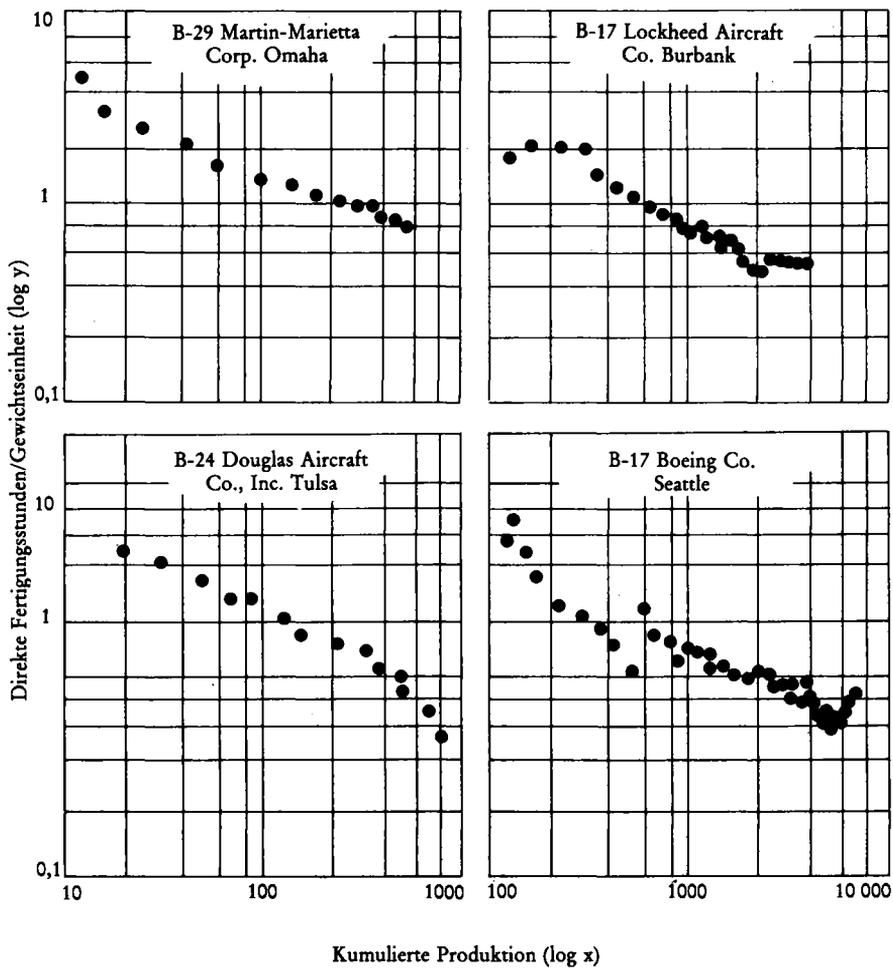


Abb. 3-5: Ausgewählte Lernkurven [152, S. 126 ff.]

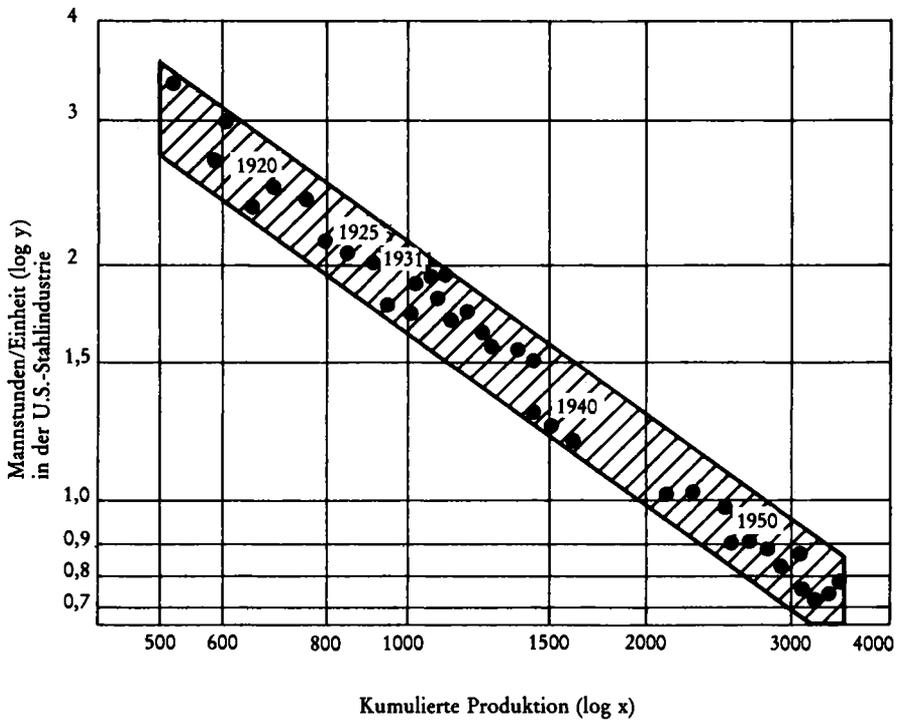


Abb. 3-5: Ausgewählte Lernkurven (Fortsetzung)

Bei einem Rückgang von 20% bzw. einem Lernfaktor von 80% betragen die Kosten nach der ersten Verdoppelung des kumulierten Volumens somit 80% des Ausgangsniveaus und fallen bei den nächsten Verdoppelungen auf 64%, 51,2%, 41,0% etc. des Kostenniveaus der ersten produzierten Einheit. Werden diese Werte in einem Koordinatensystem mit kartesischer Skala abgetragen, ergibt sich eine gekrümmte Kurve mit abnehmender Neigung. Für die Gleichung dieser Geraden gilt:

$\log y = \log a - b \log x$. Meistens wird der Lerneffekt daher auf doppellogarithmischem Papier dargestellt, so daß sich eine Gerade ergibt. Abbildung 3-5 gibt einige Beispiele von Lernkurven.

Es gibt Anzeichen, daß die Neigung von Lerngeraden stark vom Automatisierungsgrad der Arbeiten abhängt. Bei Flugzeugen mit ca. $\frac{3}{4}$ Anteil direkter Arbeit werden durchschnittliche Neigungen von weniger als 80% beobachtet, bei anderen Fertigungsarten mit $\frac{1}{4}$ Montage und $\frac{3}{4}$ maschineller Fertigung (z. B. Teilefertigung) gelten dagegen 90% als Richtsatz [40, S. 96; 152, S. 126]. Als weitere Ursachen für den Lerneffekt gelten Konstruktionsverbesserungen, Produktstandardisierung, Verbesserungen der Arbeitsorganisa-

tion, technologischer Wandel, Substitution von Arbeit durch Kapital und Verbesserungen in Kommunikation und im Kontrollsystem [104, S. 244].

Das Phänomen der Lernkurve darf nicht mit der Kostendegression bei ansteigender Kapazitätsauslastung oder Betriebsgröße verwechselt werden. Im Gegensatz zur Lernkurve sind diese Degressionseffekte statisch, d. h. sie treten als Ergebnis alternativer Mengen in einem bestimmten Zeitpunkt bei nicht oder unwesentlich ansteigenden Fixkosten auf und sind mit einer Divisionskalkulation verhältnismäßig leicht zu errechnen. Die Lernkurve der industriellen Produktion beschreibt und mißt dagegen die Wirkung von im Zeitablauf kumulierten Mengen [47, S. 53 ff.].

Das Phänomen der Lernkurve wurde von Fertigungsingenieuren entdeckt und blieb lange auf den Fertigungsbereich von Unternehmen beschränkt. Insbesondere in den USA wurden reale Kostensenkungen häufig durch Inflation verdeckt. Dies geschah insbesondere in reifen, langsam wachsenden Industrien, in denen diese Kostensenkungen in immer längeren Zeiträumen eintreten. Dadurch wurde die Lernkurve nur in wenigen Unternehmen als Management-Instrument eingesetzt. Die bekannteste Ausnahme dürfte Texas Instruments sein, wo die Lernkurve systematisch für Kostenprojektionen, Personalbedarfsplanung und Personalbeurteilung im Fertigungsbereich eingesetzt wird [255]. Die Implikationen der Lernkurve für Erfolg im Wettbewerbssystem und damit für die Entwicklung von Unternehmensstrategien wurden jedoch erst in ihrer vollen Bedeutung erkannt, nachdem das ursprüngliche Konzept zur Erfahrungskurve weiterentwickelt worden war.

Den entscheidenden Anstoß dazu gab The Boston Consulting Group 1965/66, die aus Untersuchungen der wettbewerbs- und preispolitischen Vorgänge in einigen schnell wachsenden Bereichen der elektronischen und chemischen Industrie folgerte, daß der Lerneffekt bei allen Elementen der Gesamtkosten eintritt. Das Konzept der Erfahrungskurve bezieht sich somit nicht nur auf die direkten Fertigungskosten, sondern auf die Kosten von Distribution, Marketing und Forschung und Entwicklung sowie Gemeinkosten. Lernen tritt mithin nicht nur bei Individuen und kleinen Gruppen bei den weitgehend programmierbaren Tätigkeiten des Fertigungsbereichs ein, sondern in ganzen Organisationen. Da nach diesem Prinzip gleichzeitig die Organisationen am besten im Wettbewerb überleben, die sich Vorteile durch schnelles Lernen verschaffen, bieten sich hier interessante Spekulationen über Parallelen zum biologischen Darwinismus an.

- Bei jeder Verdoppelung der akkumulierten Erfahrung bei der Herstellung von Gütern oder Dienstleistungen können *die gesamten Stückkosten* real um einen charakteristischen Prozentsatz gesenkt werden, der normalerweise zwischen 20–30% liegt [49, S. 37]. Diese Rückgänge beziehen sich nicht auf Kostenzurechnungen des Kostenrechnungssystems, sondern auf ausgabenwirksame Cash-Flow-Größen [81, 141].

Dieses Konzept ist seitdem von The Boston Consulting Group in ihrer Beratungspraxis an zahlreichen Geschäften mit Erfolg angewendet worden [137; 141, S. 10, S. 109 ff.]. Nach dem Prinzip der Erfahrungskurve müssen die Preise aller Produkte real ohne Ende sinken, wenn die möglichen Kostensenkungen durchgesetzt und bei funktionierendem Wettbewerb an die Abnehmer weitergegeben werden. Dieses Prinzip entspricht der empirisch weitgehend abgesicherten Gesetzmäßigkeit, daß nationale Volkswirtschaften ihre Arbeitsproduktivität regelmäßig erhöhen. Da nach dem Prinzip der Erfahrungskurve die Steigerung der Produktivität eine Funktion der Wachstumsrate der kumulierten Menge ist, müßten „junge“ Volkswirtschaften mit hohen Wachstumsraten ihre Produktivität schneller erhöhen als langsam wachsende „alte“ Volkswirtschaften. Ein Vergleich zwischen Japan und den USA unterstützt diese Hypothese (s. Abbildung 3–6). Aus diesen Beobachtungen ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Strategien von Volkswirtschaften. Dieser Aspekt der Erfahrungskurve wird hier jedoch nicht weiter vertieft. Die Bedeutung der Erfahrungskurve liegt vor allem in den Implikationen, die sich für das strategische Management von Unternehmen ergeben:

- Verständnis und Kontrolle der Entwicklung von Vollkosten
- Verständnis von Preisverläufen
- Bedeutung des Marktanteils als strategische Zielgröße für
 - Rentabilität
 - Risiko
- Verständnis von Strategien der Wettbewerber.

Die Erfahrungskurve ist ein analytisches Hilfsmittel, mit dem die Entwicklung von Vollkosten überwacht werden kann. Sie geht damit über die Lernkurve hinaus. The Boston Consulting Group hat z. B. festgestellt, daß die Vollkosten bei Motorrädern in Japan seit Fertigungsbeginn entsprechend dem Prinzip der Erfahrungskurve real gesunken sind. Diese Kostensenkung wurde jedoch nur durch das konsequente Kostenmanagement der Japaner erreicht. Für Großbritannien wurde dagegen ein realer Anstieg der Vollkosten ermittelt, weil das Konzept der Erfahrungskurve nicht zur Kostenkontrolle benutzt wurde [49].

Das Konzept der Erfahrungskurve bietet auch eine Erklärung für den unterschiedlich hohen Preisverfall bei verschiedenen Produkten. Danach sollten die Preise von Produkten, bei denen die Wachstumsrate der kumulierten Produktion deutlich über dem Durchschnitt des BSP liegt, auch nominal fallen, z. B. in der Elektronikindustrie. Abbildung 3–7 zeigt zwei Preisverläufe, die als typisch angesehen werden können.

Im ersten Fall sinken die Preise im Gleichschritt mit den Kosten, so daß die Preiskurve sich graphisch als eine Parallele zur Kosten-Erfahrungskurve darstellt. Dieser Preisverlauf ist charakteristisch für schnell wachsende

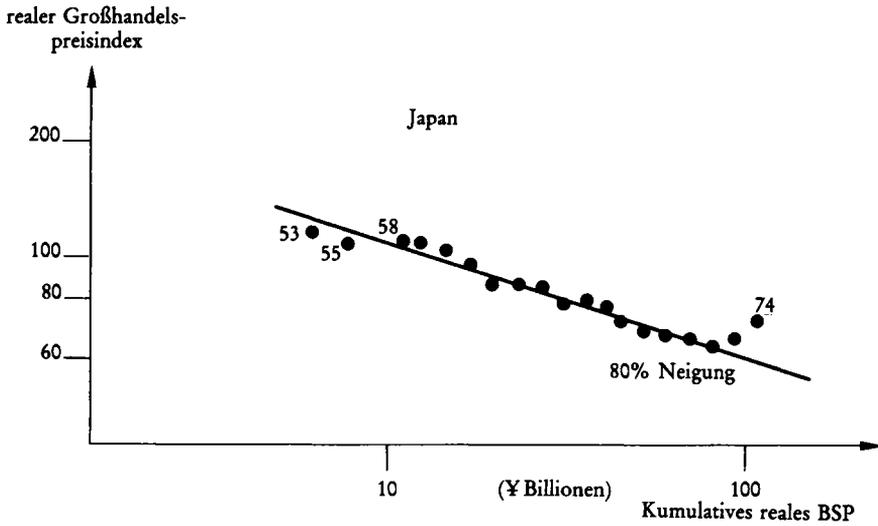
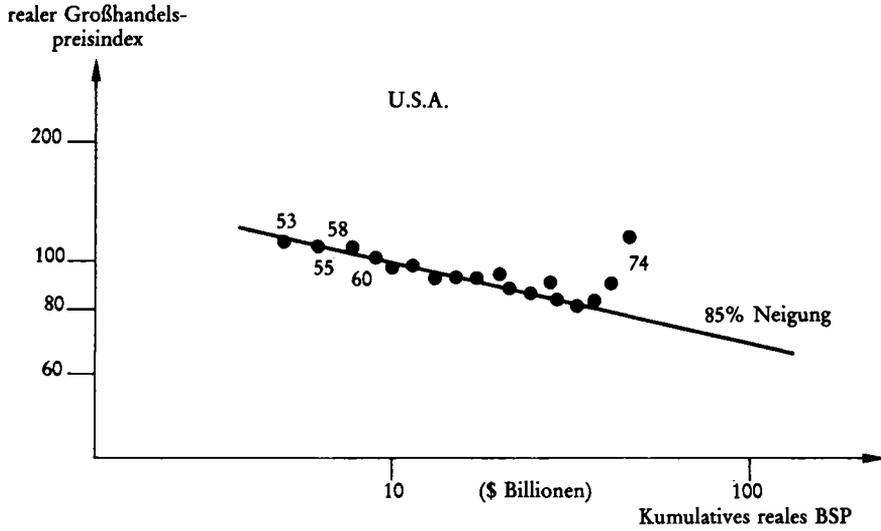


Abb. 3-6: Vergleich der Produktivitätsentwicklung in Japan und den USA [49, S. 238]

Märkte, in denen niedrige Eintrittsbarrieren und eine verhältnismäßig große Zahl von Wettbewerbern für starken Konkurrenzdruck sorgen. Bei der zweiten Form sinken die Preise zunächst langsamer als die Kosten, da der Wettbewerb weniger intensiv ist und der Marktführer erfolgreich versucht, die Marktpreise hochzuhalten. Unter dem Schutz dieses Preisschirms

gelingt es kleinen Anbietern, ihre Marktanteile zu erhöhen, bis der Marktführer reagiert und beim anschließenden Preisverfall eine Marktberreinigung eintritt. Im zweiten Beispiel wurde der beschleunigte Preisrückgang ausgelöst, als japanische Anbieter mit einer aggressiven Preispolitik verstärkt in den amerikanischen Farbfernsehmarkt eindrangen.

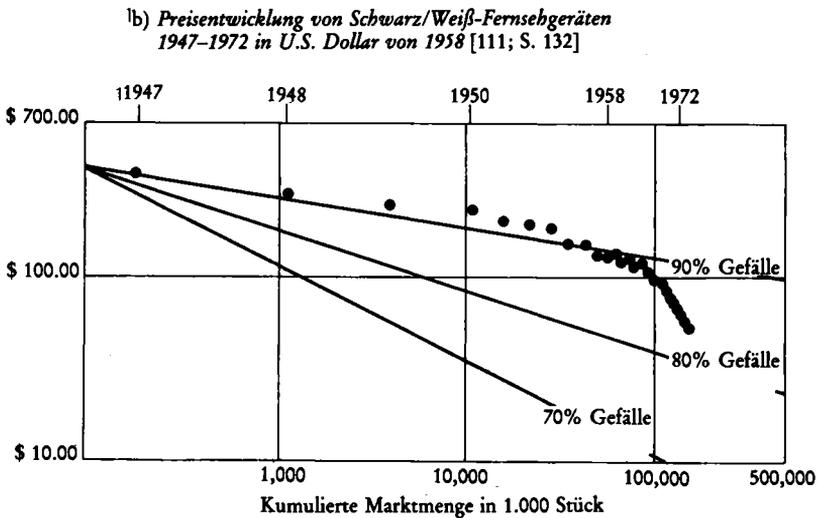
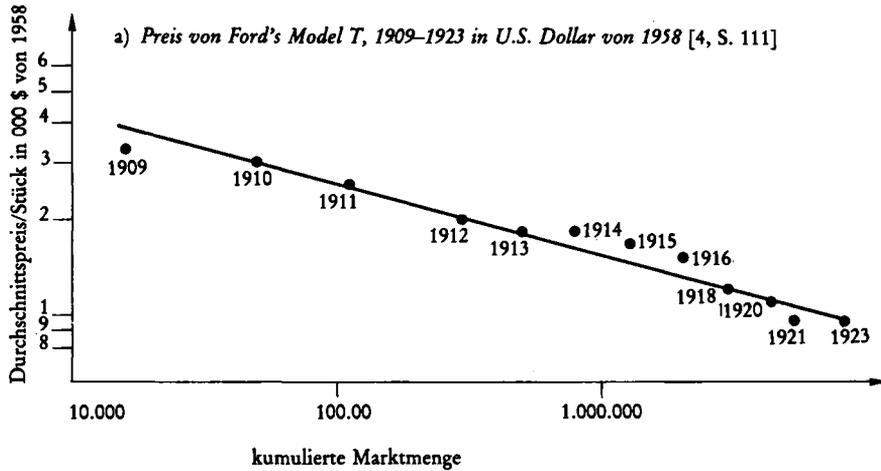


Abb. 3-7: Typische Preisverläufe

Viele deutsche Unternehmen stehen der Preisentwicklung bei zahlreichen Produkten verständnis- und ratlos gegenüber, obwohl das Konzept der Erfahrungskurve in den meisten Fällen eine einleuchtende Erklärung geben könnte. In Äußerungen ist stattdessen oft von „Dumping“, „ruinösem Preiswettbewerb“, „irrationaler Preispolitik ausländischer Konkurrenten“, „anhaltendem grundlosem Preisverfall“ oder „vorhersehbarer notwendiger Preisberuhigung“ die Rede [306]. Die Erfahrungskurve beschreibt dagegen eine Erscheinung, die sich bei allen Produkten anhaltend fortsetzt, ohne auf grundlegende Produkt- oder Prozeßinnovationen angewiesen zu sein.

Wenn Kosten eine Funktion von kumulierten Mengen sind, bestimmen Marktanteile die Kostenpositionen von Unternehmen. In Märkten, in denen sich die Marktanteile der einzelnen Wettbewerber nur wenig verschieben, verfügt das Unternehmen mit dem höchsten Marktanteil über das höchste kumulierte Volumen und damit über die niedrigsten Kosten. Alle nachrangigen Anbieter haben höhere Kosten. Ein hoher Marktanteil ist damit von geringem Wert, wenn ein Wettbewerber einen noch höheren Marktanteil und damit noch niedrigere Kosten besitzt. Entscheidend für Erfolg im Wettbewerb ist damit relativer Marktanteil, d. h. Marktanteil dividiert durch den Anteil des größten Wettbewerbers. In einem funktionierenden Wettbewerb erlaubt der so definierte relative Marktanteil fundierte Aussagen über die strukturell gesicherte Ertragskraft und das Risiko eines Unternehmens.

In Abbildung 3-8 ist dieser Zusammenhang schematisch an drei Unternehmen dargestellt, deren Marktanteile 50%, 25% und 12,5% betragen, d. h. ihre relativen Marktanteile sind 1,0, 0,5 und 0,25. Eine Darstellungsform, bei der die kumulierten Mengen und Kosten verschiedener Anbieter gegenübergestellt werden, wird als „cross-sectional experience curve“ (im Deutschen etwa: Erfahrungskurve bei Konkurrenz-Querschnittsanalyse) bezeichnet. Für die Kostenpositionen gilt: Beträgt die Gleichung der Erfahrungskurve $\log y = \log a - b \log x$, so bedeutet das eine Neigung der Erfahrungskurve von $s = 2^{-b}$. Beträgt der relative Marktanteil eines Anbieters r , so betragen seine absoluten Kosten

$$c = \frac{a}{(xr)^b} \text{ bzw. } \frac{100}{r^b} \% \text{ der Kosten}$$

des größten Konkurrenten. Im Beispiel betragen bei einer Neigung der Erfahrungskurve von $s = 0,9$ die relativen Kosten des zweitgrößten Anbieters B mit einem relativen Marktanteil r von 0,5 somit 111% der Kosten des größten Anbieters. Entsprechend produziert der drittgrößte Anbieter C mit 123% der Kosten des Marktführers.

Bei einer stärkeren Neigung der Erfahrungskurve, z. B. 80%, wird der

relative Kostenunterschied noch größer. Für Anbieter B betragen die relativen Kosten dann bereits 125% und für C sogar 156% von A.

Für die Gewinnposition gilt: Beträgt die Gleichung der Erfahrungskurve $\log y = \log a - b \log x$, der relative Marktanteil eines Anbieters r und die Umsatzrendite des Marktführers $u > 0$ (d. h. der Marktpreis z liegt über den Kosten des größten Anbieters), so beträgt seine relative Umsatzrendite $u_r = 1 - (1 - u) r^{-b}$.

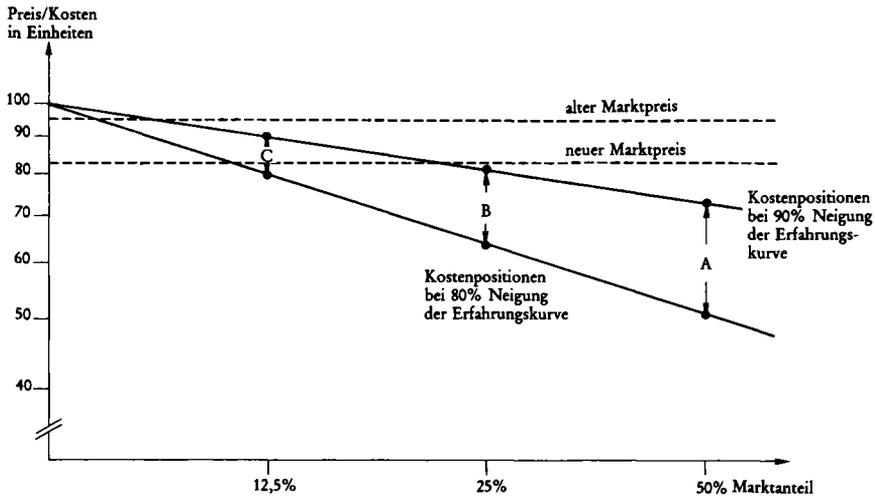


Abb. 3-8: Schematische Darstellung des Zusammenhangs zwischen relativem Marktanteil, Kosten- und Gewinnposition und Neigung der Erfahrungskurve [137, S. 3; 149, S. 240 ff.]

Bei dem Beispiel mit einer Neigung der Erfahrungskurve von 90% betragen die Kosten von A 73, die von B 81 und die von C 90 Einheiten. Bei einem Marktpreis von 95 kann der Marktführer somit eine Umsatzrendite von 23,2%, B von 14,7% und C von 5,3% realisieren.

Wenn der Marktführer beschließt, seine Umsatzrendite auf das immerhin noch stattliche Niveau von 12,0% zu verringern, d. h. knapp zu halbieren, und eine Preissenkung um 12,6% auf 83 am Markt durchsetzt, sinkt die Umsatzrendite von B um mehr als $\frac{1}{10}$ auf 2,4% und C's marginale Gewinnposition kehrt sich in einen Verlust von 7,8% seines Umsatzes um. Somit impliziert das Konzept der Erfahrungskurve bei Konkurrenz-Querschnittsanalysen, daß Anbieter mit einem kleinen relativen Marktanteil nicht nur weniger Gewinn erwirtschaften, sondern auch empfindlicher von Preisrückgängen betroffen werden.

Dieser Zusammenhang wird am Beispiel der amerikanischen Automobilindustrie deutlich sichtbar. In Abbildung 3-9 sind die relativen Umsätze und geschätzten Kostenpositionen der vier großen amerikanischen Automobilhersteller für die Jahre 1973-1977 dargestellt. Da die untersuchten Hersteller fast ausschließlich im Automobilbau tätig sind, entsprechen die relativen Umsätze weitgehend den relativen Marktanteilen. Bezugsgröße für die relativen Marktanteile sind die Umsätze des Branchenführers GM.

Die Kostenpositionen wurden auf der Basis der Umsatzrenditen vor Steuern geschätzt. Datenpunkte oberhalb der 100%-Linie repräsentieren somit Verlustjahre.

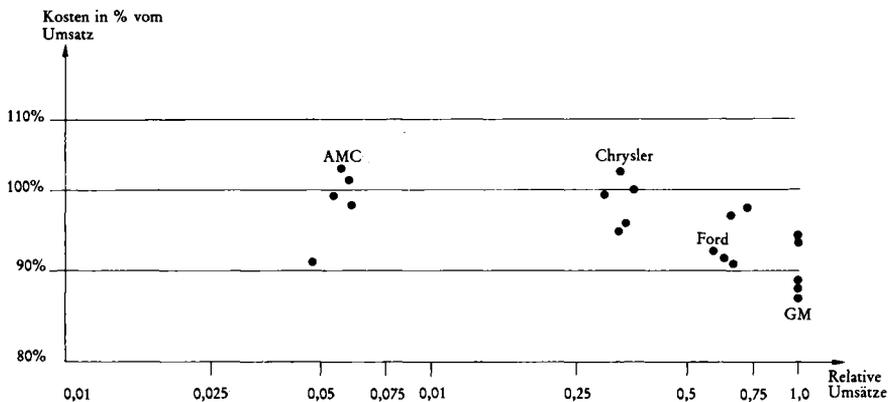


Abb. 3-9: Relative Umsätze und Kostenpositionen amerikanischer Automobilhersteller 1973-1977 [309]

Die Abbildung zeigt deutlich den Zusammenhang zwischen relativem Marktanteil und relativer Kostenposition. Wie ebenfalls nach dem Konzept der Erfahrungskurve bei Konkurrenz-Querschnittsanalysen zu erwarten war, sind die kleineren Anbieter stärker von Verlusten bedroht.

Die Lage der Datenpunkte für American Motors scheint dem Konzept der Erfahrungskurve nicht voll zu entsprechen. Dabei muß jedoch berücksichtigt werden, daß AMC's Jeep Division einen beträchtlichen Teil am Gesamtumsatz besitzt. In diesem Marktsegment besitzt AMC eine starke Marktstellung und erwirtschaftet Gewinne. Daher ist AMC's Kostenposition im Personewagenbereich, mit dem es in direktem Wettbewerb mit den drei großen Anbietern steht, ungünstiger als aus der Gesamt-GuV ersichtlich. Diese Beobachtung unterstreicht die Bedeutung einer richtigen strategischen Segmentierung.

Daneben weist die Lage der Datenpunkte insgesamt auf eine Besonderheit von Erfahrungskurven bei Konkurrenz-Querschnittsanalysen hin. Die Kurve, die der Lage der Datenpunkte zugrundeliegt, weist eine Neigung von

weniger als 10% auf. Für Preis-Erfahrungskurven gilt dagegen ein Faktor von 15–25% als typisch. Dieser Unterschied läßt sich teilweise durch geringe Kostenunterschiede bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen bei Querschnittsanalysen erklären. Daneben spielt der Transfer von Erfahrung von den führenden zu den nachgeordneten Herstellern eine erhebliche Rolle. Unabhängige Hersteller von Werkzeugmaschinen stellen z. B. allen Automobilherstellern ab einer gewissen Größe Maschinen zur Verfügung, die weitgehend dem technologischen Stand des Marktführers entsprechen. Die geringere Neigung von Erfahrungskurven bei Konkurrenz-Querschnittsanalysen ist von anderen Untersuchungen bestätigt worden [74, S. 67 ff.; 137, S. 8 f.; 141, S. 132].

Daneben ist die ausgleichende Wirkung dieses Erfahrungstransfers um so größer, je längere Zeit die Wettbewerber für eine Verdoppelung ihres kumulierten Volumens benötigen. Daraus folgt, daß in reifen Märkten mit geringem Wachstum Rentabilitätsunterschiede zwischen Wettbewerbern oft weniger bedeutend sind als in jungen, schnell wachsenden Märkten. Die Neigung von Erfahrungskurven bei Konkurrenz-Querschnittsanalysen müßte somit um so mehr abnehmen, je weniger die kumulierte Produktion in einem Jahr zunimmt, d. h. mit zunehmender Reife eines Geschäftes gewinnen andere Bestimmungsgrößen der Kostenposition an Bedeutung, z. B. Betriebsgrößeneffekte, Verlagerung der Fertigung in Niedriglohnländer oder Grad der vertikalen Integration. Graphisch stellt die eingeschlossene der aufeinanderfolgenden Erfahrungskurven im Lebenszyklus eines Marktes eine konvexe Kurve dar (s. Abb. 3–10).

Diese Vermutung wird von einer Untersuchung von mehr als 1000 Geschäften im Rahmen des PIMS-Projektes bestätigt. Abbildung 3–11 zeigt, daß der durchschnittliche ROI von Anbietern mit mehr als 27% Marktanteil bei Produkten in der Einführungsphase um 430% über dem Durchschnittswert von Anbietern mit weniger als 13% Marktanteil liegt. Bei Produkten in der Mitte des Lebenszyklus verringert sich der Vorsprung der Marktführer auf 160% und schrumpft bei Produkten in reifen Märkten ohne wesentliches Wachstum auf 80%.

Die PIMS-Studie hat auch den Zusammenhang zwischen relativem Marktanteil und Gewinn aufgegriffen. Er ist in Abbildung 3–12 veranschaulicht.

In der PIMS-Untersuchung wird relativer Marktanteil jedoch als Marktanteil des untersuchten Unternehmens im Verhältnis zum kombinierten Marktanteil der drei größten Anbieter gesehen. Dadurch wird der Kostennachteil marginaler Anbieter gegenüber dem Marktführer verwischt. Ein zentrales Problem der PIMS-Studie ist auch in der vereinfachenden Segmentierung zu sehen, die weitgehend auf Angaben der teilnehmenden Unternehmen beruht. Trotzdem ergibt sich, daß die Gruppe mit den höchsten relativen Marktanteilen das Dreifache des ROI der schwächsten Gruppe erzielt.

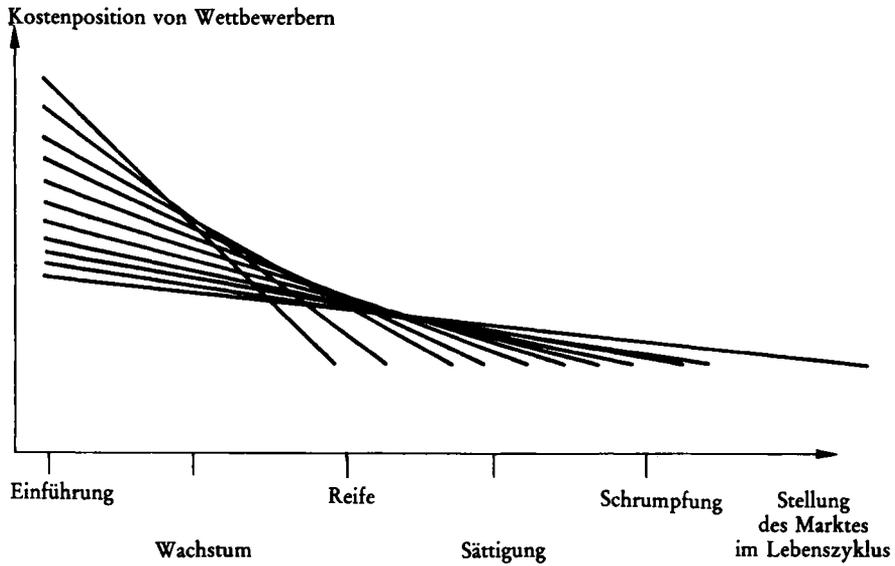


Abb. 3-10: Konvexer Verlauf von Erfahrungskurven bei Konkurrenz-Querschnittsanalysen [40, S. 109]

		Marktanteil		
		13%	27%	
Stellung im Lebenszyklus	früh	6	20	33
	mittel	11	20	29
	spät	15	19	27

Abb. 3-11: ROI als Funktion von Marktanteil und Stellung im Produkt-Lebenszyklus [249, S. 9]

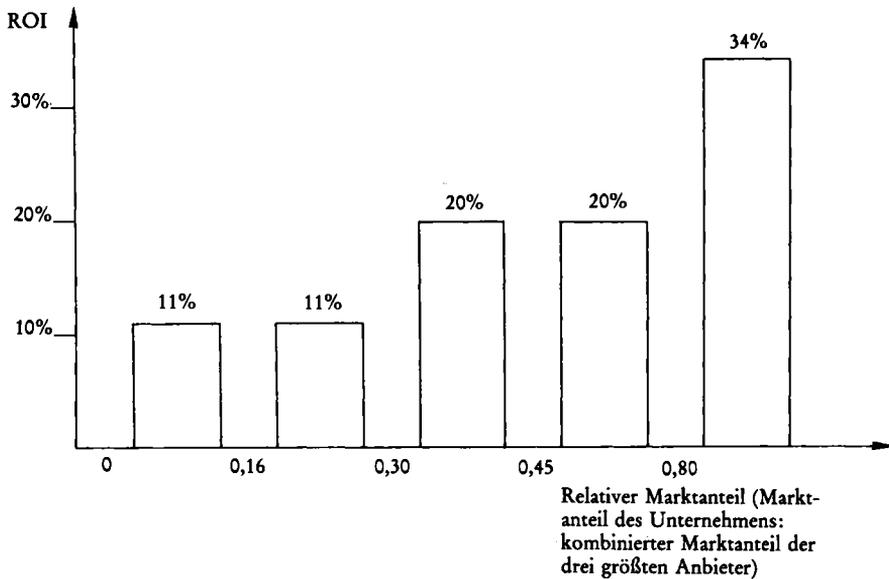


Abb. 3-12: Relativer Marktanteil und ROI nach PIMS [249, S. 11]

Abbildung 3-13 zeigt, daß die positive Korrelation zwischen Marktanteil und Gewinn auch gilt, wenn der Marktanteil absolut, d. h. ohne Bezug auf die Marktstruktur gemessen wird. Es ist jedoch anzunehmen, daß mit zunehmenden absolutem Marktanteil auch der relative Marktanteil tendenziell zunimmt. Die Unterschiede zwischen der stärksten und schwächsten Gruppe sind auch hier erheblich.

Neben der breit angelegten PIMS-Studie haben ähnliche empirische Untersuchungen über die Erfolgsfaktoren bei Markteintritten [45] und Akquisitionen [174, 175] die dominierende Bedeutung des Marktanteils teilweise noch deutlicher hervorgehoben.

Die Erfahrungskurve bietet auch eine wertvolle konzeptionelle Hilfestellung zum Verständnis von Wettbewerbern. So kann man z. B. den Erfolg vieler japanischer Unternehmen auf wichtigen Weltmärkten unter dem Aspekt einer gezielten Marktanteilsstrategie auswerten. Viele Autoren weisen darauf hin, daß die zentralisierten japanischen Firmen in ihren Unternehmensstrategien den Wert von Marktanteilen über kurzfristiges Rentabilitätsdenken stellen. Damit können sie ihre europäischen oder amerikanischen Wettbewerber, deren Divisions meistens unter kurzfristigem Erfolgswang stehen, langfristig aus wichtigen Märkten verdrängen [165; 49, S. 23 ff.]. Voraussetzung für den Erfolg der Japaner sind vor allem unterschiedliche Preispolitiken: während die fernöstlichen Konkurrenten ihre Preispolitik überwiegend

an der Erfahrungskurve ausrichten, d. h. ihre Preise so setzen, daß sie Kostenziele durch einen entsprechenden Ausstoß erreichen, bestimmen z. B. mehr als zwei Drittel der britischen Industrieunternehmen ihre Preise an bestehenden Kosten und versuchen, einen bestimmten Aufschlag am Markt durchzusetzen [185, S. 33; 301].

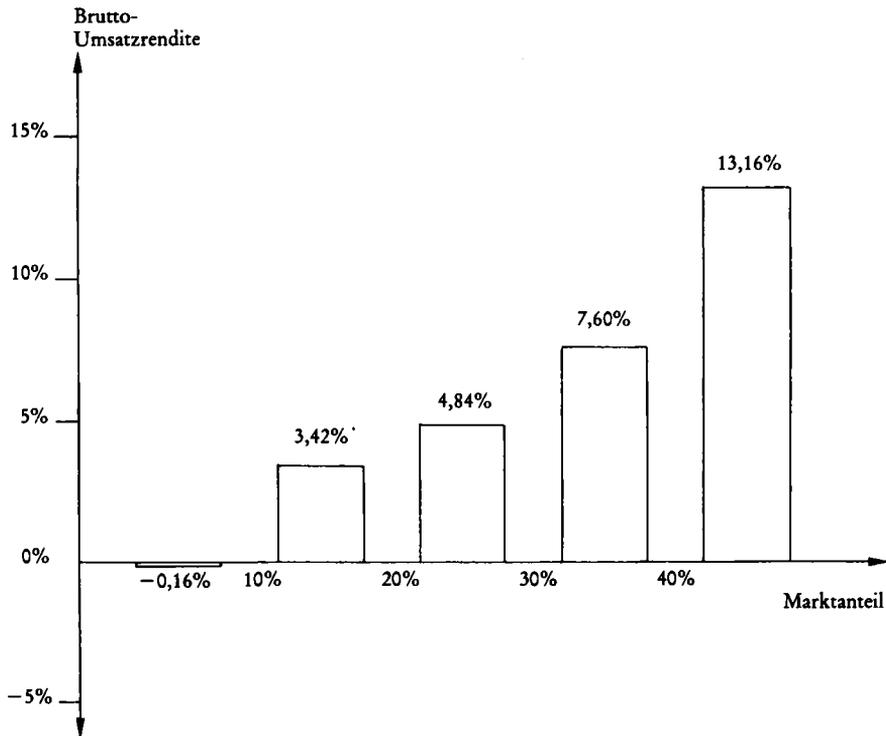


Abb. 3-13: Absoluter Marktanteil und Brutto-Umsatzrendite nach PIMS [62, S. 99]

Aus dem Konzept der Erfahrungskurve werden gelegentlich zwei entgegengesetzte Konsequenzen für die strategische Unternehmensführung abgeleitet, die der Komplexität des strategischen Führungsproblems beide nicht gerecht werden:

- Marktanteile müssen um jeden Preis erkämpft werden, da in einem Markt nur die zwei oder drei größten Anbieter eine zufriedenstellende Rentabilität erwirtschaften können.
- Die Kosten des Marktführers sind so niedrig, daß ein Angriff auf seine Stellung zum Scheitern verurteilt oder prohibitiv teuer ist.

Die erste Regel übersieht, daß die Kosten für den Erwerb von Marktanteilen

beträchtlich sein können und dem Gegenwartswert der verbesserten Kostenposition gegenübergestellt werden müssen.

Fruhan (1972) hat fehlgeschlagene Marktanteilsstrategien in der Computer-, Großhandels- und Luftlinienbranche analysiert und daraus drei Fragen entwickelt, die sich jedes Unternehmen vorlegen sollte, das seinen Marktanteil erhöhen will [101, S. 100 f.].

- Besitzt das Unternehmen die notwendigen finanziellen Ressourcen, um seine Marktanteilsziele zu erreichen und zu verteidigen?
- Ist das Unternehmen überlebensfähig, wenn sein Expansionsdrang z. B. durch Reaktionen der Wettbewerber gestoppt wird, bevor es sein Marktanteilsziel erreicht hat?
- Werden wettbewerbsrechtliche Vorschriften es dem Unternehmen gestatten, seine Marktanteilsziele mit der gewählten Strategie zu erreichen?

Daneben verringert eine Strategie, die einseitig am Konzept der Erfahrungskurve ausgerichtet ist, die Flexibilität des Unternehmens erheblich. Eine konsequent durchgeführte Kostenminimierungsstrategie kann z. B. die Innovationsfähigkeit einer Organisation verringern, die Kapitalintensität und den Fixkostenanteil erhöhen, eine einseitig ausgerichtete Organisationsstruktur und ein unflexibles Kontrollsystem begünstigen und blind machen für Veränderungen der Umwelt [4]. Fords Situation beim Übergang vom Model T zum Model A und Volkswagens Probleme bei der Umstellung vom Käfer zu einer neuen Modellpalette sind symptomatisch für Unternehmen, die lange mit einer Kostenminimierungsstrategie erfolgreich gewesen waren, auf Veränderungen der Nachfrage verspätet reagierten und beinahe an ihrer unflexiblen Strategie gescheitert wären.

Der Marktführer kann seine Position auch verlieren. Es ist aber meistens aussichtslos oder prohibitiv teuer, ihn frontal anzugreifen. Viele Marktführer glauben sich jedoch so sicher, daß ihre Aufmerksamkeit nachläßt. Dann besteht die Gefahr, daß der Marktführer Fehler macht, die seinen Wettbewerbsvorteil zunichte machen:

- Aufbau eines Preisschirms, unter dem kleinere Anbieter ihre Position ausbauen können
- Ausweitung der Produktpalette; dies führt meistens zu geringeren Fertigungsstückzahlen pro Modell und zu Komplexitätskosten
- Vernachlässigung von Effizienzkontrollen
- Verspätete Reaktion auf neue Entwicklungen, z. B. in
 - Produkttechnologie
 - Fertigungstechnologie
 - Verschiebung von Vertriebswegen
 - Entstehen neuer Segmente.

Insbesondere in instabilen Märkten gelingt es wachsamem Wettbewerbern oft, solche Schwächen des Marktführers auszunutzen. In vielen Fällen kön-

nen kleinere Wettbewerber den Marktführer „von unten aufrollen“, indem sie sich auf Segmente des Teilmarktes konzentrieren, in denen der Wettbewerber seine Marktstärke nicht ausspielen kann. Entscheidend für wettbewerblichen Erfolg ist somit nicht relativer Marktanteil schlechthin, sondern relativer Marktanteil an strategisch relevanten Segmenten.

3.2.2 Die Problematik der strategischen Segmentierung

Das Konzept von Segmentierung ist in der Marketinglehre seit langem bekannt. Kotler (1972) definiert Segmentierung als das Unterteilen eines Marktes in homogene Untergruppen von Kunden, so daß jede Untergruppe als ein Marktziel ausgewählt und mit einem besonderen Marketing Mix erreicht werden kann [179, S. 166].

Segmentierung soll Marktnischen schaffen, in denen Unternehmen sich von Wettbewerbern abschirmen können [58, S. 73, 104, S. 356]. Marktnischen, auf die Unternehmensstrategien aufgebaut werden, müssen langfristig stabil sein. Segmente, die auf leicht veränderbaren Parametern beruhen, sind daher strategisch irrelevant. Strategisch relevante Segmente basieren auf langfristig stabilen Parametern, die zu langfristig stabilen Unterschieden in der Wettbewerbsfähigkeit von Anbietern führen.

Der Marktführer in einem strategisch relevanten Segment muß über langfristig stabile Vorteile gegenüber seinen Wettbewerbern verfügen. Er muß auch vor Unternehmen geschützt sein, die aus verwandten Segmenten in sein Segment überwechseln wollen.

In Theorie und Praxis bestehen zahlreiche Konzepte, wie Segmentierung durchgeführt werden kann, z. B.

- nach der Organisationsstruktur,
- nach statistischen Klassifikationen,
- nach Kreuzpreiselastizitäten (mikroökonomisch),
- nach Produkteigenschaften und Markentreue,
- nach multiplen Kriterien,
- nach Kostendifferentialen.

In vielen Unternehmen ersetzt die Organisationsstruktur eine analytische Segmentierung nach strategischen Gesichtspunkten. Insbesondere in divisionalisierten Unternehmen werden strategische Entscheidungen regelmäßig auf die dezentralen organisatorischen Einheiten bezogen. Organisatorische Strukturen sind jedoch meistens das Ergebnis eines politischen Prozesses, der „auf die Logik der Umwelt wenig Rücksicht nimmt“ [27, S. 15].

Organisationseinheiten können daher

- mehrere Segmente zusammenfassen, die eigene, differenzierte Strategien erfordern;

– nur einen Teilbereich eines Segments umfassen und den verbleibenden Teil nicht abdecken, d. h. für Wettbewerber offen lassen.

Eine Segmentierung auf der Basis der bestehenden Organisationsstruktur dürfte in den meisten Fällen unbrauchbar sein. Die vorgegebene Organisationsstruktur wurde nach anderen Kriterien entwickelt als die Abgrenzung strategischer Segmente. Es sollte vielmehr gelten: „structure follows strategy“ [69]. Eine Organisation nach „strategischen Geschäftseinheiten“ kann eine strategische Perspektive in die Organisationsstruktur einführen [310]. Dazu ist jedoch zuvor eine analytische Segmentierung erforderlich.

Viele Marktanalysen bauen auf der Segmentierung auf, die von der amtlichen Statistik verwendet werden. In den USA wird z. B. oft die „Standard Industrial Classification (SIC)“ und in Deutschland das Schema der Industriestatistik des Statistischen Bundesamtes übernommen. Mit der statistischen Klassifikation soll jedoch in erster Linie sichergestellt werden, daß eine eindeutige Zuordnung von Daten möglich ist. Daher werden vor allem physikalisch-chemische Eigenschaften und Anwendungen als Abgrenzungskriterien gewählt, z. B. Größe, Gewicht oder Festigkeit. Eine solche Segmentierung geht jedoch ebenfalls am Wesen der strategischen Segmentierung vorbei. Verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile lassen sich oft in Bereichen erringen, die durch weniger leicht erfaßbare Variablen bestimmt sind, z. B. Auftragsgrößen oder Serviceerfordernisse.

Auch die traditionelle Marktforschung geht auf diese Faktoren meistens nicht ein, sondern geht den Weg der leichteren Erhältlichkeit statistischer Daten. Sie ist daher für strategische Entscheidungen oft nur wenig hilfreich. Eine Marktanalyse, die auf statistischen Abgrenzungen aufbaut, kann z. B. feststellen, daß bestimmte Anwendungen eines Produktes ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen. Ein Unternehmen könnte daraufhin versucht sein, auf solche optimistische Wachstumsprognosen aggressive Investitionsentscheidungen zu basieren. Entscheidend für eine derartige strategische Entscheidung ist aber die Frage, ob die Konzentration auf diese Anwendungen einen langfristig stabilen Wettbewerbsvorteil garantiert. Wenn z. B. diese Anwendungen ein nur wenig modifiziertes Standardprodukt erfordern und wie die Abnehmer des Standardproduktes bedient werden können, stellen sie kein eigenes Segment dar. Sie gehören vielmehr zum Segment des Standardproduktes. Dies bedeutet, daß der erfolgreichste Anbieter des Standardproduktes auch hier einen Wettbewerbsvorteil besitzen wird. Er kann seinen Wettbewerbsvorteil auf die neuen Anwendungen übertragen, weil die Eintrittsbarriere (= Modifikation) unbedeutend ist. Die Segmentierung und die abgeleiteten strategischen Überlegungen würden zu einem anderen Ergebnis kommen, wenn das Produkt für die neuen Anwendungen z. B. auf Spezialmaschinen kostengünstiger gefertigt werden könnte und einen anderen Vertriebsweg und andere Serviceerfordernisse aufwiese.

Die Mikroökonomik charakterisiert Märkte mit eigenen Preis-/Nachfrageelastizitäten. Dieses Konzept läßt sich ausweiten, indem man aus unterschiedlichen Kreuzpreiselastizitäten verschiedener Produkte Rückschlüsse auf unabhängige Segmente ableitet [219, S. 420]. Dies sei an Abbildung 3-14 dargestellt. Der Gesamtmarkt einer Branche sei durch die aggregierte Nachfragekurve C gekennzeichnet. Es gebe in diesem Markt zwei Anbieter – A und B. Die Preiselastizitäten ihrer Produkte seien durch die Nachfragekurven A und B gekennzeichnet. Die beiden Produkte weisen stark unterschiedliche Preiselastizitäten auf. Eine Preissenkung bei A führt zu einer deutlich höheren Ausweitung der Nachfrage als eine gleichgroße Preissenkung bei B. Eine günstige Kostensituation bei A braucht daher nicht zu einem wettbewerblichen Erfolg im Teilmarkt für B führen. Dort können andere Wettbewerbsstärken ausschlaggebend sein, z. B. Service. Eine starke Stellung in B kann durch die geringere Preiselastizität und die anderen Erfolgsbedingungen verteidigungsfähig gegenüber dem preissensitiven Massenprodukt A sein.

Die Markovsche Markenwechsel-Matrix versucht ebenfalls, unterschiedliche Erfolgsbedingungen in verschiedenen Teilmärkten zu erfassen. Daraus können wiederum Schlüsse für die Segmentierung abgeleitet werden. Dieses

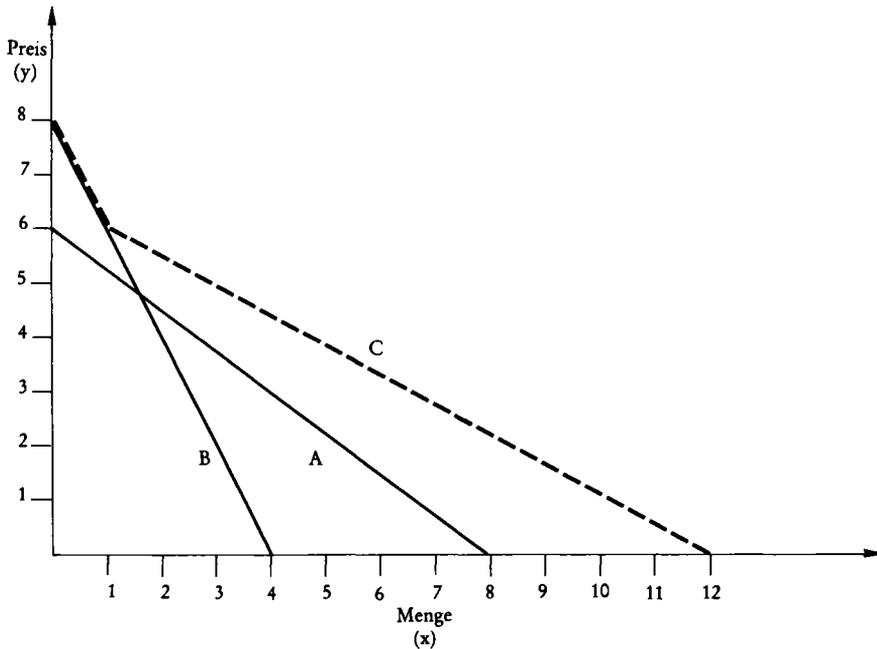


Abb. 3-14: Kreuzpreiselastizität eines Produktes mit 2 Segmenten

a) In Teilmarkt I

		Nach		
		A	B	C
A	Von B	0,6	0,3	0,1
B		0,5	0,4	0,1
C		0,1	0,2	0,7

b) In Teilmarkt II

		A	B	C
A	Von B	0,7	0,2	0,2
B		0,4	0,6	0,3
C		0,3	0,1	0,5

Abb. 3–15: Markenwechsel-Matrix mit zwei Segmenten [179, S. 337]

Modell ist in Abb. 3–15 an einem Beispiel dargestellt. Der Gesamtmarkt zerfällt in zwei Teilmärkte I und II. In beiden Teilmärkten werden die drei Produkte A, B und C angeboten. Man will am Käuferverhalten feststellen, ob die beiden Teilmärkte tatsächlich signifikant unterschiedliche Erfolgsbedingungen aufweisen und daher als unterschiedliche strategische Segmente anzusehen sind. Dazu wird die Wahrscheinlichkeit gemessen, daß die Käufer, die bislang eines der drei Produkte gewählt haben, bei Wiederholungskäufen das gleiche Produkt kaufen oder wechseln. Diese Wahrscheinlichkeiten werden in die Markovsche Markenwechsel-Matrix eingetragen. Die Werte der Diagonalen von links oben nach rechts unten können somit als Maß der Kundenloyalität bzw. des Wettbewerbsvorteils in einem Marktsegment interpretiert werden. Um die Frage nach der Segmentierung zu beantworten, müssen die Werte in den beiden Matrizen verglichen werden. Dabei zeigt sich, daß nur in drei Fällen die Abweichung einen Wert von 0,2 besitzt; in den anderen Fällen liegt sie darunter. Dies bedeutet, daß die Abnehmer in beiden Teilmärkten sehr ähnlich auf die Angebote von A, B und C reagieren. Es scheinen somit keine wesentlich unterschiedlichen Erfolgsbedingungen zu bestehen. Demnach wären die beiden Teilmärkte keine eigenen Segmente. Das mikroökonomische Modell der Kreuzpreiselastizitäten und die Markovsche Markenwechsel-Matrix erlauben beide Hinweise auf das Bestehen unabhängiger Segmente. Sie führen jedoch nicht zu einem Verständnis des Mechanismus, der die segmentierenden Variablen zu einer wirksamen Eintrittsbarriere macht. Aus den Ergebnissen dieser Tests läßt sich daher auch nicht schließen, ob die Segmentierung langfristig stabil ist. Ihre Rolle im Rahmen der strategischen Segmentierung ist daher beschränkt. Am verbreitetsten ist in der Marketingpraxis eine Segmentierung nach mehreren Kriterien. Die Marketingforschung hat dazu zahlreiche Hilfsmittel wie Automatic Interaction Detection, Conjoint Scaling oder Preference Mapping

entwickelt, die die Analyse erleichtern sollen [114]. Von grundlegender Bedeutung ist aber zunächst die Frage, wie eine Segmentierung mit multiplen Kriterien strategischen Gesichtspunkten gerecht werden kann. Als Beispiel sei eine Segmentierung des amerikanischen Biermarktes nach den Kriterien „bevorzugte Milde/Bitterkeit“ und „bevorzugte Schwere/Leichtigkeit“ dargestellt (s. Abb. 3–16).

Die dargestellten Positionierungen wurden durch Konsumentenbefragungen ermittelt. Die Punkte geben an, wie die befragten Biertrinker führende Marken auf der Mild-Bitter und Leicht-Schwer Skala einordnen. Daneben wurden die Verbraucher befragt, wo eine Biermarke positioniert sein müßte, die ihrem Geschmack am besten entspräche. Konzentrationen dieser „idealen“ Punkte wurden durch Kreise gekennzeichnet. Die ermittelten neun „Cluster“ [114], die nach ihrer Größe numeriert wurden, können als Segmente interpretiert werden. Im Beispiel ist Miller so positioniert, daß es den oberen Teil der Segmente Nr. 2, 7 und 9 bedient und vom starken Wettbewerb bei den sehr bitteren Bieren verhältnismäßig wenig berührt wird.

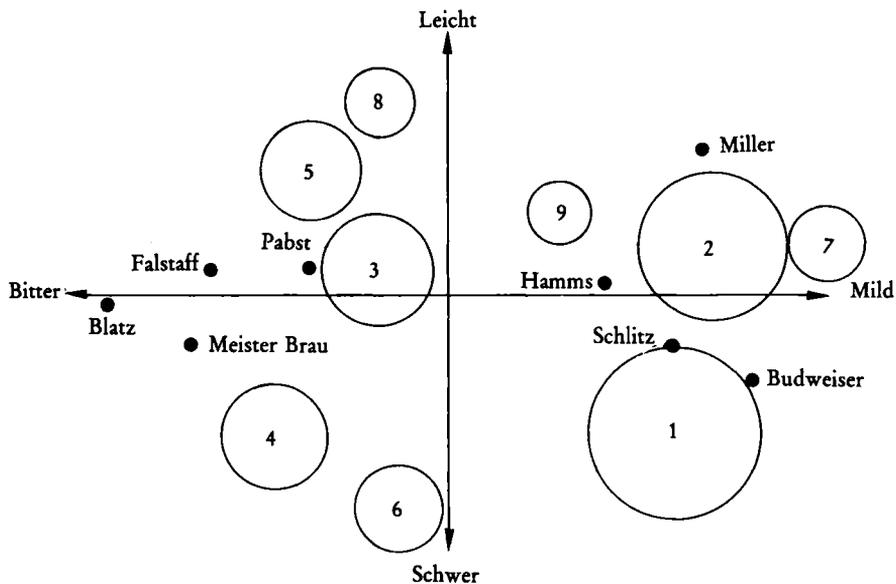


Abb. 3–16: Segmentierung des amerikanischen Biermarktes [159, S. 16]

Eine solche Segmentierung besitzt eine große Bedeutung für das operationale Marketing. Es gibt z. B. Auskunft darüber,

- wie neue Biermarken positioniert werden sollten
- ob die Werbebotschaft verstärkt werden muß

- ob die Richtung der Werbebotschaft modifiziert werden muß
- wer der Hauptwettbewerber ist, d. h. an wessen Werbeumfang man sich orientieren muß.

Für strategische Entscheidungen ist die Analyse jedoch nur mit Einschränkungen brauchbar, weil sie nicht notwendigerweise auf langfristig stabilen Segmentbarrieren beruht. Eine gute Erläuterung dieser Aussage stellt die Fallstudie über Miller Breweries dar, aus der die folgenden Punkte entnommen sind:

- Miller konnte seine Marke imagemäßig in kurzer Zeit umpositionieren und dadurch anderen Brauereien gefährlich werden.
- Ein Wettbewerber kann Zweitmarken einführen.
- Ein Wettbewerber, der ein geschmacklich differenziertes Bier billiger anbietet, kann bei preissensitiven Vertriebswegen und Abnehmern starken Druck auf die Marken der Wettbewerber ausüben.
- Da Bierverkäufe in den USA sehr stark auf Werbung ansprechen, kann ein Anbieter mit einem stark überproportionalen Werbeaufwand pro hl subjektive Geschmacksdifferenzierungen leicht überspielen.

Daher stehen die geschmacklich definierten Segmente im amerikanischen Biermarkt miteinander in Verbindung und sind insofern keine unabhängig zu managenden Geschäfte.

Andere Autoren schlagen daher Checklisten mit multiplen Segmentierungskriterien vor, die zahlreiche Variablen umfassen und mehr an langfristiger Stabilität ausgerichtet sind.

So findet man z. B. [36; 212]:

- Anwendungen eines Produktes beim Endabnehmer
- Merkmale des Produkt-Leistungsvermögens
- Abnehmerbranchen
- Kundenmerkmale, z. B. eigene Kenntnisse bei der Kaufentscheidung
- regionale Märkte
- Herstellprozeß

Solche Checklisten können beliebig verlängert werden, denn theoretisch läßt sich für jeden Bereich des absatzpolitischen Handelns eine Segmentierung entwickeln [106, S. 55].

Diese Ansätze zur Segmentierung versuchen, keine wichtigen Variablen zur Segmentierung zu übersehen. Wie bei allen Auflistungen von möglicherweise strategisch relevanten Variablen besteht auch hier eine große Gefahr, daß das grundlegende Konzept verlorengeht. Es wird z. B. nicht klar, nach welchem Konzept alle diese Variablen geprüft werden müssen. Bei einer so großen Zahl von Variablen ist auch zu erwarten, daß verschiedene Variablen zu unterschiedlichen Segmentierungen gelangen. Dann bleibt die Frage offen, welches der strategisch relevante Bereich ist, in dem Marktführerschaft angestrebt werden soll.

Die Boston Consulting Group geht davon aus, daß ein Unternehmen mit verwandten Gütern und Dienstleistungen verschiedene Abnehmer mit unterschiedlichen kosten- und preismäßig wirksamen Bedürfnissen und Wertvorstellungen bedient [142, S. 18 f.]. Daraus lassen sich Gruppierungen mit unterschiedlichen Produkt- und Bedienungskosten sowie Bedürfnismerkmalen bilden, in denen jeweils verschiedene Unternehmen Marktführer sein können. Ein Unternehmen kann zwar der größte Wettbewerber auf einem Gebiet sein, aber dennoch in jedem einzelnen Segment von einem Anbieter mit niedrigeren Kosten hart bedrängt werden. Ein Unternehmen, das gleichzeitig überall gleich stark vertreten sein will, ist wettbewerbsmäßig am schlechtesten positioniert. Es kann in jedem Segment auf einen unschlagbaren Wettbewerber mit niedrigeren Kosten stoßen und diesen kaum bekämpfen. Daher muß eine erfolgreiche Strategie mit einer tiefen Segmentierungs- und Wettbewerbsanalyse beginnen. Denn jeder Wettbewerber hat in jedem Sektor unterschiedliche Kosten, unterschiedliche Kostenverflechtungen mit anderen Sektoren und liefert jedem Sektor unterschiedliche Werte mit ansonsten äußerlich ähnlichen Gütern und Dienstleistungen.

Diese Zusammenhänge sind Gegenstand der Segmentierung. Segmentierung oder die Identifizierung dieser Sektoren gehört, wie The Boston Consulting Group selber schreibt, zu den schwierigsten und dennoch erkenntnisreichsten Betrachtungen der Strategieentwicklung. Hedley (1976) schreibt dazu:

„The overall aim of segmentation can be summarized, then, as the identification of product-market segments which are sufficiently distinct, economically and competitively, that it is meaningful to develop strategy for them separately, as „individual businesses“.“ [137, S. 10]

Die Geschäftseinheiten der Boston Consulting Group sind also wirtschaftlich deutlich abgrenzbare Einheiten, die zu wettbewerbsmäßigen Unterschieden führen können. Bei Investitionsgütern werden die Segmente i. d. R. stark durch Fertigung, Substitutionsprodukte und teilweise Vertriebswege vorgegeben und vor allem durch Kostenbarrieren bestimmt. Bei Konsumgütern sind die strategischen Segmente dagegen oft komplexe Kombinationen aus Fertigungskostenbarrieren, Vertriebswegen, Preispunkten, Marken- und Produktfranchise sowie anderen Elementen des Marketing Mix. Die Kostenposition im Fertigungsbereich tritt dabei insbesondere bei Verbrauchsgütern gegenüber der Preisrealisierung zurück. Der Vorteil des Marktführers liegt hier neben Kostenvorteilen auch in der Möglichkeit, eine Preisprämie durchzusetzen. Über die Vorgehensweise sagt Hedley:

„However, the process of developing an understanding of the basis on which a strategic segmentation should be made is often very complex. It normally involves making a detailed examination of each major element of cost and value addition in the business, and exploring the possible basis on which an experience based advantage relative to competition could exist within each element.“ [137, S. 10]

Segmentierung versucht also, die Grundlagen herauszuarbeiten, ob und wie man über relative Wettbewerbsstärke bei den entscheidenden Kostenelementen und der Preisrealisierung Segmente beherrschen kann. Damit geht die Boston Consulting Group allein von wirtschaftlichen Kriterien bei der Segmentierung aus, die in den Kosten- und Wertschöpfungen zu finden sind.

3.3 Wachstum und Marktanteil

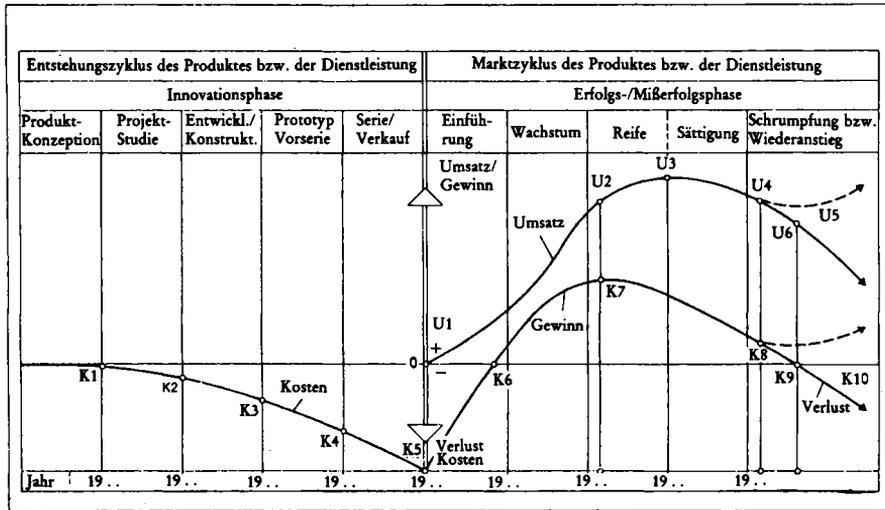
Die Erfahrungskurve erklärt, warum relativer Marktanteil an strategisch relevanten Segmenten wertvoll ist. Mehrere empirische Untersuchungen haben den Wert von Marktanteilen hervorgehoben. Dagegen konnte kein eindeutiger direkter Zusammenhang zwischen Wachstum und Gewinn festgestellt werden.

In diesem Kapitel soll untersucht werden, ob Marktwachstum einen Einfluß auf Marktanteilsstrategien hat. Ausgangspunkt ist dabei das bekannte Konzept des Produkt-Lebenszyklus.

3.3.1 Das Konzept des Produkt-Lebenszyklus

In Abbildung 3–17 ist die Grundform eines Produkt-Lebenszyklus dargestellt. Die Phasen lassen sich nahezu beliebig abgrenzen und bezeichnen [46; 104, S. 239; 179, S. 429 ff.; 271]. Für eine strategische Betrachtungsweise erscheint eine Diskussion dieser Variationen jedoch weitgehend belanglos. Grundlage des Lebenszyklus-Konzeptes sind Beobachtungen über die Diffusion und Annahme von Innovationen, mit denen meistens ein bestehendes Produkt substituiert wird. Für den Zusammenhang zwischen Marktwachstum und Marktanteilsstrategien sollen im folgenden vier Punkte herausgearbeitet werden, die in empirischen Untersuchungen weitgehend bestätigt worden sind:

- Der Produkt-Lebenszyklus kann grundsätzlich den Umsatzverlauf von Produkt-Marken (z. B. Philip Morris, Regular, ohne Filter), Produktarten (z. B. Filterzigaretten) oder Produktklassen (z. B. Zigaretten) beschreiben (s. Abb. 3–18). Mit zunehmender Erweiterung des Konzeptes nimmt die Länge der Phasen tendenziell zu, so daß Sondereinflüsse den normalen Verlauf stärker verzerren können. Bei einigen Produktklassen (z. B. Bier, Kosmetika, Eisen) ist der Produkt-Lebenszyklus von einem säkularen Nachfragetrend überlagert.



Legende:

- K1: Kosten und Abschluß Produktkonzeption
- K2: Kosten und Abschluß Projekt-Studie
- K3: Kosten und Abschluß Entwicklung/Konstruktion
- K4: Kosten und Abschluß Prototyp/Vorserie
- K5: Kosten und Abschluß Serieneinrichtung
Höhe der Entstehungskosten
- K6: Die Produkt-Entstehungskosten werden jetzt durch Umsatz gedeckt
- K7: Maximaler Gewinn, trotz steigender Umsätze ab hier sinkender Gewinn
- K8: Gewinnanstieg durch erneut ansteigende Umsätze
- K9: Kein Gewinn mehr, Verlust beginnt
- K10: Verluste, weil Umsätze nur noch durch hohen Kostenaufwand möglich sind
- U1: Zeitpunkt der Produkteinführung
- U2: Umsatzhöhe mit höchstem Gewinn
- U3: Maximaler Umsatz, beginnt zu fallen
- U4: Erneuter Anstieg des Umsatzes durch Produktverbesserung oder durch andere Verkaufsstrategie
- U5: Umsatz durch den auch Gewinn steigt
- U6: Umsatz ohne Gewinn, Verlust beginnt

Abb. 3-17: Grundform eines Produkt-Lebenszyklus [168, S. 111]

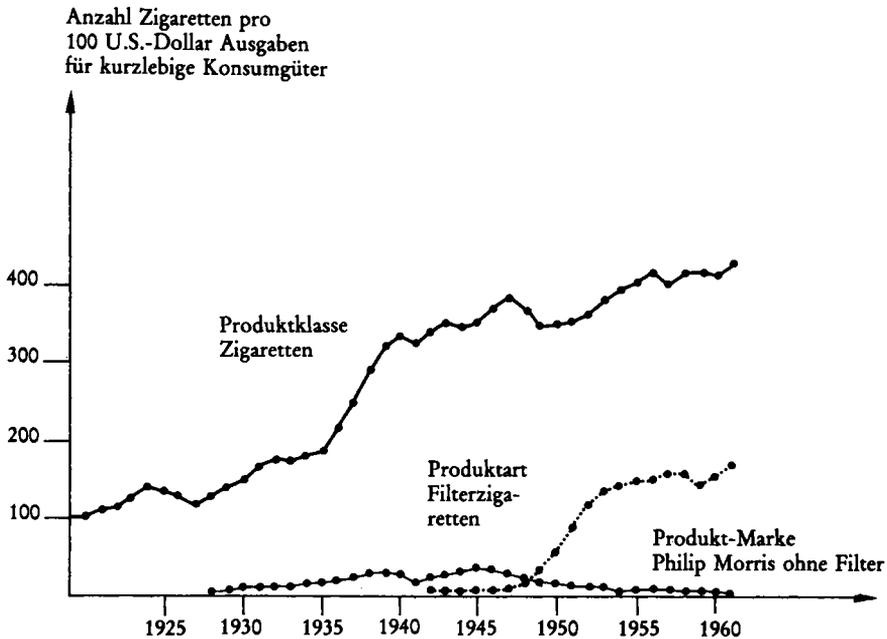


Abb. 3-18: Anwendungsbereiche des Lebenszyklus-Konzeptes [218, S. 389]

- Die Form des Produkt-Lebenszyklus hängt von zahlreichen Umweltfaktoren ab. Den stärksten Einfluß scheinen Innovationsgrad und Substitutionswirkung des Produktes zu besitzen. Cox (1967) hat 754 Produkteinführungen in der US Pharma-Industrie untersucht und sechs typische Verläufe festgestellt [84]. Lenz/Lanford (1972) haben einen S-förmigen Kurvenverlauf bei Substitutionstechnologien gefunden [183]. Kluyver (1977) hat mit seiner Studie der Umsatzverläufe bei 65 Investitionsgütern bestätigt, daß eine statistisch signifikante Korrelation zwischen dem Grad der Produktneuheit und der Form des Produktlebenszyklus besteht; bei innovativeren Produkten wird die Reifephase später erreicht [176]. Birkigt (1978) weist darauf hin, daß sich der typische Verlauf bei Zigarettenmarken in der Nachkriegszeit ebenfalls als Folge von Innovationen, insbesondere der Einführung von Filtermarken, mehrfach verändert hat [46].
- Auch bei Erreichen der Reifephase oder säkularen Nachfragetrends kann der Wettbewerb weiterhin durch Dynamik und Instabilitäten geprägt sein. Sie beziehen sich jedoch nicht auf den Nachfrageverlauf, sondern z. B. auf Produkteigenschaften, Herstellungsprozesse, Produkt- und Prozeßinno-

vation und Fertigungsstandort. Abernathy/Townsend (1975) und Abernathy/Utterbach (1975) haben daher ein erweitertes Lebenszyklus-Modell vorgeschlagen, das diese Komponenten der Instabilität im Konzept der „productive unit“ zusammenfaßt [2; 3]. Sie haben für jeden dieser Faktoren Entwicklungsmuster identifiziert, die z. B. die Verlagerung der Fertigung von Zentren mit konzentriertem technischen Know-how nach Regionen mit niedrigeren Faktorkosten und schließlich nach Niedriglohnländern wie Südkorea erklären. Mit fortschreitendem Lebenszyklus nimmt diese Dynamik jedoch ebenfalls stark ab.

- Der Verlauf von Produkt-Lebenszyklen sollte weder ausschließlich als Funktion eines autonomen Diffusionseffektes [183], noch als reines Ergebnis kontrollierbarer Marketingmaßnahmen [90] interpretiert werden. Insbesondere empirisch ermittelte Verläufe spiegeln das Zusammenwirken zwischen einer unabhängigen Marktentwicklung und Marketingmaßnahmen wieder. Daher bietet sich eine Betrachtungsweise an, bei der die Lebenszykluskurve als eine Funktion der Scheitelpunkte der Umsatz-Wahrscheinlichkeitsverteilungen im Zeitablauf interpretiert wird. Der Übergang in die späteren Phasen wäre dann so zu interpretieren, daß es immer schwieriger und aufwendiger wird, Dynamik und Instabilitäten durch Marketingmaßnahmen aufrechtzuerhalten. Damit wird es gleichzeitig zunehmend schwieriger und kostspieliger, Wettbewerbspositionen in den späten Phasen des Lebenszyklus zu verändern.

3.3.2 Die Bedeutung des Lebenszyklus-Konzeptes für Marktanteilsziele

Kaum ein Unternehmen kann in allen seinen Tätigkeitsbereichen aggressive Marktanteilsstrategien verfolgen. Unternehmensstrategie muß vielmehr differenziert und selektiv sein. Marktanteilsgewinne sollten in den Geschäften angestrebt werden, in denen

- sie am kostengünstigsten zu erreichen sind
- ihr Gegenwartswert am höchsten ist [104, S. 274; 141, S. 53]
- die Opportunitätskosten am geringsten sind.

Es lassen sich zahlreiche Gründe dafür anführen, daß Marktanteile am leichtesten in schnell wachsenden Märkten, d. h. in den frühen Phasen des Lebenszyklus zu gewinnen sind:

- Wettbewerber unterschätzen das Marktwachstum oder werden von ihm überrascht
- Wettbewerber verfügen nicht über die nötigen Finanzmittel, um ihren Umsatz mindestens entsprechend dem Marktwachstum auszuweiten.
- Die Kapitalbudgetierungsmechanismen von Wettbewerbern fördern eine

- Durchschnittsbetrachtung; schnell wachsenden Bereichen werden nicht genügend Mittel zugeteilt.
- Das Marktwachstum wird durch die Nachfrage neuer Abnehmer getragen [104, S. 275]. Somit müssen Wettbewerber nicht verdrängt werden, um Marktanteile zu gewinnen.
 - Wettbewerber versuchen, ihre Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen möglichst schnell zu amortisieren und bauen einen Preisschirm auf.
 - Wettbewerber errichten erst neue Kapazitäten, wenn die bestehenden gefüllt sind. Sie operieren daher regelmäßig an der Kapazitätsobergrenze und verlieren dabei Marktanteile.

Gleichzeitig ist der Gegenwartswert von Marktanteilsveränderungen in der Einführungs- und Wachstumsphase am höchsten, da

- die kumulierte Erfahrung relativ am schnellsten zunimmt
- daher die Kostenvorteile am schnellsten eintreten
- daher die Kostenvorteile absolut am höchsten sind.

Diese Zusammenhänge sind in Tabelle 3-2 beispielhaft dargestellt:

In der Einführungsphase wächst der Markt in jeder Periode gleichbleibend mit 20%. Das Wachstum beschleunigt sich in der Wachstumsphase bis auf 35% und sinkt anschließend wieder ab. Am Ende der Sättigungs- und in der Schrumpfungsphase nehmen die Volumina auch absolut ab.

Entscheidend für Kosten und Erträge von Marktanteilzuwächsen sind die Zuwächse an Marktvolumen in jeder Phase des Lebenszyklus. Je schneller sich die Marktmengen verdoppeln, desto leichter können Wettbewerber angegriffen werden. Als Maß der Instabilität kann daher der Marktzuwachs während der Lebenszyklus-Phase in Relation zum kumulierten Absatz zu Beginn der Phase betrachtet werden. In der Wachstumsphase beträgt dieser Wert 200%, d. h. in dieser Phase verdoppelt sich die bestehende kumulierte Erfahrung eineinhalbmal. Somit besitzt ein neuer Anbieter, der in dieser Phase mehr als die Hälfte des Marktzuwachses für sich gewinnt, am Ende ein höheres kumuliertes Volumen als alle Anbieter zusammen zu Beginn der Phase.

In den folgenden Phasen wachsen die kumulierten Volumina wesentlich langsamer, so daß ein neuer Anbieter einen prohibitiv hohen Anteil an den Verkäufen dieser Periode erreichen müßte, um eine günstige Kostenposition zu erhalten.

Entsprechend diesen Kennzahlen sinken die Kosten zu Beginn des Lebenszyklus absolut am stärksten. Je später ein neuer Anbieter in den Markt eintritt, desto kritischer wird es für ihn, durch Transfer von Erfahrung von vornherein eine günstige Kostenposition zu erhalten. Die letzte Zeile gibt an, welchen Anteil am Gesamtabsatz von 115,6 Einheiten ein neuer Anbieter erhält, der in der untersuchten Phase in den Markt eintritt und die Hälfte des gesamten zukünftigen Zuwachses gewinnt. Auch hier zeigt sich, daß Markt-

anteilsgewinne in den frühen Phasen des Produkt-Lebenszyklus am wirtschaftlichsten sind.

Somit scheint ein nachhaltiger Marktanteilsgewinn nur in der Einführungs- und Wachstumsphase des Produkt-Lebenszyklus wirtschaftlich sinnvoll zu

Tab. 3-2: Zusammenhang zwischen Wachstum, Kosten und Marktanteil

	Einführungs- phase: gleich- bleibende Zuwachsraten (20%)	Wachstums- phase: ansteigende Zuwachsraten (25%; 30%; 35%)	Reifephase: sinkende Zuwachsraten (30%; 25%; 15%)	Sättigungs- phase: kein Wachstum (5%; 0%; - 5%)	Schrump- fungsphase: zunehmende Schrump- fungsraten (- 10%; - 15%; - 20%)
Akkumulierte Pro- duktion bei Beginn der Phase	0	7,28	21,88	52,19	88,80
Abs. in Periode 1	2,0	3,60	8,22	12,41	10,61
Abs. in Periode 2	2,4	4,68	10,27	12,41	9,01
Abs. in Periode 3	2,88	6,32	11,82	11,79	7,22
Zuwachs in Periode 2 und 3 in % von Periode 1	64%	105%	70%	- 5%	- 47%
Zuwachs während der Phase in % des kumulierten Absatzes zu Beginn der Phase	-	200%	138%	70%	30%
Kosten am Ende der Phase bei einer Er- fahrungskurve von 80% in % der ersten Einheit	54%	38%	29%	25%	21%
Anteil eines Anbie- ters, der zu Beginn der Phase neu in den Markt eintritt und die Hälfte des abso- luten Zuwachses ge- winnt, am Gesamt- absatz von 115,6 Einheiten.	49%	45%	37%	22%	14%

sein. Gleichzeitig nimmt der Gegenwartswert von Investitionen in Marktanteile im Verlauf des Lebenszyklus stetig ab.

Ein weiteres Entscheidungskriterium über Marktanteilsgewinne sollten die Opportunitätskosten sein. Ein Unternehmen kann z. B. über ein Geschäft mit einem relativen Marktanteil von ca. eins verfügen, das für das Unternehmen von hoher Bedeutung ist und sich in der frühen Reifephase befindet. Wenn das Unternehmen in dieser Position nicht versucht, den relativen Marktanteil in eine Position der relativen Dominanz zu bringen, obwohl diese Strategie in der Reifephase verhältnismäßig kostspielig ist, könnte sein Kerngeschäft in einigen Jahren strategisch ernsthaft bedroht sein. Damit wäre es ihm nicht mehr möglich, Marktanteilsstrategien für neue Geschäfte zu finanzieren. Aus dem generellen Zusammenhang zwischen Lebenszyklus und Marktanteil können somit keine Marktanteilsstrategien für einzelne Geschäfte abgeleitet werden. Dazu bedarf es einer integrierenden Betrachtung aller Geschäfte eines Unternehmens, für die das Portfolio-Konzept entwickelt wurde. Es wird im Kapitel 4.2 näher untersucht.

Marktwachstum im Rahmen des Lebenszyklus-Konzeptes ist ein wesentlicher destabilisierender Faktor, der Veränderungen von Marktanteilen erleichtert. Die Dynamik des Wachstums wird durch andere Faktoren verstärkt oder abgeschwächt. Ihre Bedeutung für die Markt- und Wettbewerbsdynamik verändert sich jedoch stark im Verlauf des Lebenszyklus [261, S. 190 ff.]. Hofer (1976) hat die vorliegenden empirischen Studien zum Lebenszyklus-Konzept ausgewertet und 54 Variablen gefunden, die solche Instabilitäten bedingen und damit Veränderungen von Marktanteilen erleichtern [154]. Als wichtigste Faktoren in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus führt er an:

- Einführung: Neuheit des Produktes, Häufigkeit von technologischen Veränderungen des Produktes, Käuferbedürfnisse, Kauffrequenz;
- Wachstum: Marktanteil, Art des Produktes, Grad der Spezialisierung in der Branche, Käuferbedürfnisse, Konzentration der Käufer, Markteintrittsbarrieren;
- Reife: Marktanteil, Grad der Produktdifferenzierung, Käuferbedürfnisse, Grad der Marktsegmentierung, Häufigkeit von technologischen Veränderungen des Herstellungsprozesses, Grad der Spezialisierung in der Branche;
- Sättigung: Marktanteil, Marktgröße, Grad der Produktdifferenzierung, Konzentrationsgrad der Wettbewerber, Preis/Kostenstruktur;
- Schrumpfung: Marktanteil, Marktgröße, Grad der Produktdifferenzierung, Grad der Spezialisierung, Käuferloyalität, Preis/Kostenstruktur, Größe der kleinsten wirtschaftlichen Kapazität.

Der Zusammenhang zwischen Lebenszyklus und Marktanteilsstrategie wird durch die Ergebnisse der PIMS-Studie bestätigt. Danach erreichten über 40%

der Geschäfte, die seit 1965 gegründet wurden, zwischen 1970 und 1972 Marktanteilsgewinne von mindestens 2 Prozent. Bei Geschäften, die vor 1950 gegründet wurden, d. h. inzwischen einen hohen Reifegrad erreicht haben, sank diese Quote jedoch auf 17% ab [62, S. 103].

Gleichzeitig vermitteln die Ergebnisse der PIMS-Analyse eine Vorstellung von den Kosten einer Marktanteilsstrategie. Abbildung 3-19 zeigt die durchschnittlichen Netto-Cash-Flows p.a. 1971-1974 als Prozentsatz des durchschnittlichen gebundenen Kapitals (Netto-Anlagevermögen plus Umlaufvermögen) in Abhängigkeit von Marktanteilsveränderungen.

		Zunahme des Marktanteils		
		-1%	+4,4%	
Ursprünglicher Marktanteil	13%	1	0	-8
	28%	-2	2	0
		11	-7	0

Abb. 3-19: Cash Flow bei Marktanteilsveränderungen [103, S. 32]

Eine Zunahme des Marktanteils um über 4,4% erforderte somit für einen Anbieter mit weniger als 13% Anteil als Ausgangsposition während der untersuchten vier Jahre einen kumulierten Cash Flow von mehr als einem Drittel des gebundenen Kapitals. Andererseits bringt eine Rückführung des Marktanteils nur bei hohen Marktanteilen die erforderlichen Cash-Rückflüsse, um hohe Investitionen in Marktanteile attraktiv zu machen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß allgemeine Aussagen über Marktanteilsstrategien nicht gemacht werden können. Marktanteil wurde als

eine wichtige strategische Erfolgsvariable identifiziert, der das Management erhöhte Aufmerksamkeit schenken muß. Konkrete Marktanteilsstrategien lassen sich nur im Einzelfall entwickeln. Dazu sollten vor allem die Rolle der Finanzierung und eine integrierende Portfolioanalyse hinzugezogen werden.

3.4 Unternehmensstrategie und Finanzierung

Viele Unternehmen betrachten Strategie und Finanzierung als zwei getrennte Problembereiche, die unabhängig voneinander optimiert werden sollten. Dabei wird dem Treasurer oft die Aufgabe gestellt, den Finanzierungsbereich unter dem Gesichtspunkt der Kosten- und Risikominimierung zu managen. Viele Unternehmen lehnen es gänzlich ab, Fremdkapital aufzunehmen. Damit wird die Finanzfunktion der Unternehmensstrategie praktisch übergeordnet. Sie legt von vornherein fest, wieviele Mittel für eine Marktstrategie zur Verfügung stehen. Daraus können sich jedoch erhebliche Fehlentwicklungen ergeben, die zwar Kosten und Risiken des Finanzierungsbereiches gering halten, dafür jedoch höhere Kosten und Risiken im Betriebsbereich in Kauf nehmen. Per Saldo können sich Kosten- und Risikoposition des Unternehmens damit verschlechtern. Die Verbindung von Markt- und Finanzstrategie kann an einigen Beispielen erläutert werden [289]:

- In jungen Geschäften mit hohem Wachstum verlangt eine frühe Marktanteilsstrategie, noch schneller zu wachsen als der Markt. Entsprechende Investitionen können nicht aus den eigenen Gewinnen dieser Geschäfte finanziert werden. Daher kann die Aufnahme von Fremdmitteln angebracht sein.
- Werden in diesem Fall keine Marktanteilspositionen durch Leverage aufgebaut, wird das Geschäft bei Nachlassen des Wachstums dominiert sein. Das Konzept der Erfahrungskurve macht deutlich, daß damit
 - höhere Kosten
 - höhere Risikenverbunden sind. Junge Geschäfte, in die nur halbherzig investiert wird, erreichen keine langfristige Ertragskraft und werfen langfristig nur Erträge ab, wenn der Marktführer dies erlaubt.
- Reife Geschäfte mit Marktführerschaft haben ein verhältnismäßig geringes Marktrisiko. Sie können daher ein höheres Finanzrisiko vertragen. Damit können die Kosten noch weiter gesenkt werden.
- Wenn der Marktführer seine Kosten in risikoarmen reifen Geschäften nicht durch finanzielles Leverage weiter senkt, kann er von nachrangigen Anbietern mit einer aggressiven Finanzstrategie erfolgreich angegriffen werden.

Diese Beziehungen sind in der betriebswirtschaftlichen Finanzierungslehre lange vernachlässigt worden [189]. Mit der Begründung der Finanzierungslehre zu Beginn dieses Jahrhunderts wurde der Begriff Finanzierung ausschließlich für die Beschaffung von Eigenkapital verwendet; später wurde auch die Beschaffung von langfristigem Fremdkapital miteinbezogen. Als nächster Schritt wurde der Untersuchungsgegenstand um die kurzfristigen Finanzierungsdispositionen und die Rückzahlung von Kapital (z. B. in der Dividendenpolitik) erweitert. Damit wurde der Finanzierungslehre die Untersuchung aller kapitalmäßigen Beziehungen zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern als Aufgabe zugewiesen. Nicht berücksichtigt wurde jedoch der Verbleib von Finanzmitteln im Unternehmen. Die Verbindung zwischen Aktiv- und Passivseite der Bilanz wurde erst durch die Erweiterung des Begriffs auf das heute vorherrschende Verständnis geschaffen, das der betrieblichen Finanzwirtschaft eine neue Rolle als „Medium für den gesamtbetrieblichen Leistungsvollzug“ [122, S. 1] zuweist. Nach diesem Konzept darf die Aufgabe der Finanzierung nicht darauf beschränkt sein, „das von den anderen betrieblichen Teilbereichen losgelöste finanzierungswirtschaftliche Optimum“ [189, S. 37] zu suchen, sondern muß dazu beitragen, die – strategische – Gesamtstellung des Unternehmens zu optimieren.

In den folgenden Abschnitten sollen einige praxisorientierte Modelle zur Finanzierungspolitik darauf untersucht werden, wie sie diese Anforderungen erfüllen.

Am bekanntesten dürften die sogenannten „goldenen Finanzierungsregeln“ sein [122, S. 270 f.; 189, S. 241]. Eine dieser Regeln schreibt für die vertikale Kapitalstruktur, d. h. das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital, eine Relation von 1:1 vor. Sie basiert auf der Forderung, daß ein Unternehmen mindestens die Hälfte des Gesamtkapitals aus eigenen Mitteln bereitstellen solle, damit alle Gläubiger zusammen kein höheres Risiko tragen als die Eigentümer. Der vertikalen Regel entspricht als horizontale Herkunfts-/Verwendungsregel die Forderung, das Anlagevermögen eines Unternehmens müsse durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein. Diese Forderung wird oft ausgeweitet, indem ebenfalls eine langfristige Deckung der Teile des Umlaufvermögens mit anlageähnlichem Charakter verlangt wird.

Die „goldenen Finanzierungsregeln“ beeinflussen das Risiko des Unternehmens, indem sie eine konservative Finanzierungsstrategie vorschreiben. Sie weisen jedoch zahlreiche Mängel auf, die nicht nur ihren Wert herabsetzen, sondern auch gefährlich für das Unternehmen werden können.

- Die Regeln sind teilweise nicht konsistent.
- Die Regeln erfassen das Liquiditätsrisiko nur unzureichend. Es ist vornehmlich eine Funktion des Cash Flow im Verhältnis zu den fälligen Verpflichtungen.

- Die „goldenen Finanzierungsregeln“ unterstellen für den Finanzbereich gleiche Risikopräferenz für alle Unternehmen. Damit geben sie die Vorteile des Leverage-Prinzips weitgehend auf.
- Die Regeln berücksichtigen nicht den Zusammenhang zwischen Kosten und Risiken des Finanzbereichs und den Erfordernissen des Betriebsbereichs.

Insgesamt sind die „goldenen Finanzierungsregeln“ damit kaum brauchbar für eine strategisch ausgerichtete Finanzierungspolitik.

Es gibt andere Modelle, die auf einem expliziten Risiko-/Ertragsprofil aufbauen. Sie lassen dem Unternehmer damit Freiheit bei der Bestimmung des Leverage.

Ausgangspunkt dieser Ansätze ist eine Wahrscheinlichkeitsverteilung, die den Ertragsgrößen (z. B. Cash Flow, ROI) eines Geschäftes oder Unternehmens eine Wahrscheinlichkeit zuordnet (s. Abbildung 2–6). Zunächst werden die Wahrscheinlichkeiten für den Betriebsbereich isoliert betrachtet, indem Kapitalkosten und Liquiditätsrisiken ausgeschlossen werden. Im zweiten Schritt werden Wahrscheinlichkeitsverteilungen für verschiedene Verschuldungsgrade ermittelt und mit dem idealen Risiko-/Ertragsprofil verglichen. Diese Vorgehensweise ist in Abbildung 3–20 schematisch dargestellt.

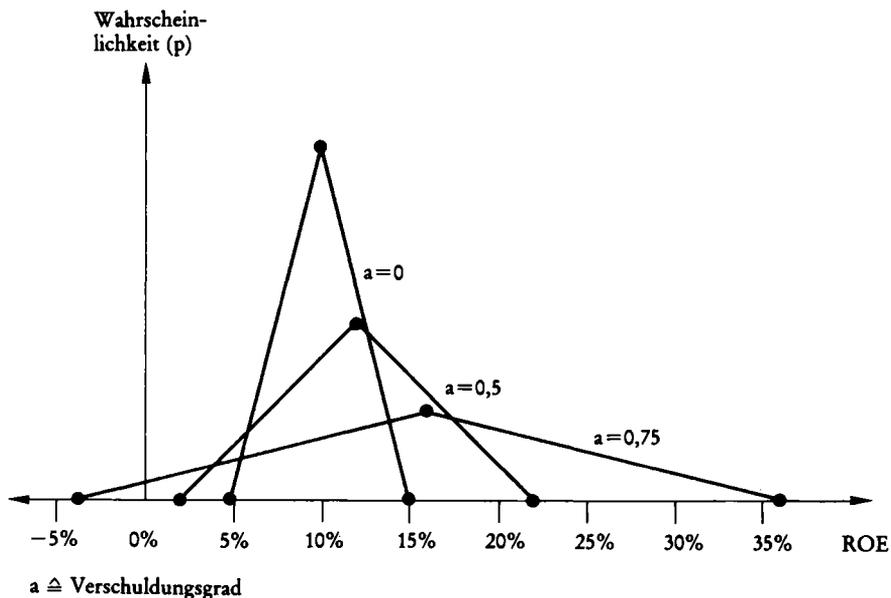


Abb. 3–20: Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Form der Risiko-/Ertragsverteilung [120, S. 686].

Die Wahrscheinlichkeitsverteilung der ROE bei einem Verschuldungsgrad von Null entspricht der Verteilung der ROA, d. h. der Rentabilität des Betriebsbereichs. Im Beispiel liegt eine symmetrische Dreiecksverteilung mit einem unteren Wert von 5%, einem Erwartungswert von 10% und einem oberen Wert von 15% vor. Wird nun ein Zinssatz von 8% für Fremdkapital unterstellt, lassen sich die Werte der Verteilung nach der Formel

$$\text{ROE} = \frac{\text{ROA} - 8a}{1 - a}$$

für verschiedene Verschuldungsgrade a transformieren.

Für $a = 0,5\%$ erhält man z. B. einen unteren Wert von 2%, einen Erwartungswert von 12% und einen oberen Wert von 22% und für $a = 0,75\%$ entsprechend -4% , 16% und 36%. Graphisch muß bei einer Streckung der Dichtefunktion die Höhe abnehmen, da die Fläche unter der Funktion immer gleich 1 bleibt. Gutenberg hat gezeigt, daß mit steigendem Verschuldungsgrad die Mittelwertfunktion monoton steigt und die Streuung der ROE-Werte stetig zunimmt [120, S. 686 ff.]. Damit muß die Unternehmensleitung ein Soll-Risiko-/Ertragsprofil entwickeln, das Auskunft über den optimalen Verschuldungsgrad gibt [270].

Auf diesem Ansatz bauen mehrere Modelle auf, die versuchen, den Zusammenhang zwischen Ertrag und Risiko bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

- Das Konzept der risikobereinigten Kapitalisierungsrate besagt, daß die Erträge aus Projekten mit niedrigem Geschäftsrisiko mit einem geringeren Satz diskontiert bzw. kapitalisiert werden sollen als Projekte mit hohem Geschäftsrisiko [274, S. 324 ff.]. Diesem Modell entspricht bei der Bewertung von Unternehmen das „Capital Asset Pricing Model“ (CAPM). Ausgangspunkt dieser Konzepte ist die Überlegung, daß jedes Projekt bei Einschluß der Finanzierung ein Risiko-/Ertragsprofil aufweisen sollte, das dem Soll-Profil des Unternehmens entspricht. Damit können Projekte mit niedriger Ertragsvariabilität das Leverage-Prinzip mehr ausnutzen als Alternativprojekte, deren Ertragsprofil vor Einschluß des Finanzierungseffekts bereits nahezu dem Sollprofil entspricht.

Mit diesem Konzept differenzierter Kapitalisierungsraten wird vermieden, daß Projekte mit hohem Ertrag, aber hohem Risiko wie bei der Kapitalbudgetierung mit einem einheitlichen Diskontierungsfaktor begünstigt werden. Das Modell ist besonders gut geeignet, um entsprechend dem strategischen Konzept differenzierter Ressourcenzuteilung zusammen mit Portfolio-Modellen (vgl. Kapitel 4.2.) Entscheidungen über Einzelstrategien für Geschäftsbereiche vorzubereiten.

- Dem Konzept der risikobereinigten Kapitalisierungsraten entspricht inhaltlich weitgehend das Prinzip der Unsicherheitsäquivalente, das sich in

der Unternehmenspraxis jedoch nicht durchgesetzt hat und daher hier nicht weiter besprochen werden soll [267, S. 127 ff.; 274, S. 326 ff.].

- Sollen Korrelationen mehrerer Projekte in mehreren aufeinanderfolgenden Perioden untersucht werden, bieten sich die verschiedenen Simulationstechniken an, insbesondere die Monte Carlo-Simulation [61, S. 182 ff.; 274, S. 335]. Damit ist es möglich, die Wahrscheinlichkeitsverteilungen wichtiger strategischer Variablen, z. B. Preissensibilität des Marktes, Marktanteilen und Erfahrungskurven so zusammenzufügen, daß eine Wahrscheinlichkeitsverteilung finanzwirtschaftlicher Variablen, z. B. Cash Flow oder ROE, entsteht. Anschließend können verschiedene Szenarien des Markt- und Wettbewerbssystems auf das Unternehmensrisiko simuliert werden.

Die beschriebenen drei Modelle erscheinen insgesamt gut geeignet, den Zusammenhang zwischen Finanz- und Betriebsrisiko zu beleuchten. Sie entstammen jedoch alle finanzwirtschaftlichem Denken und beziehen die Risiken aus dem Markt- und Wettbewerbssystem nur als extern vorgegebene Größen in ihre Kalküle ein. Der dynamische Effekt von Investitionen in Marktanteilsstrategien – Erhöhung des strukturell gesicherten Ertragspotentials und Verringerung des Geschäftsrisikos – werden in diesen Modellen nur angedeutet. Sie sind formal einwandfrei, zeigen jedoch nicht die Möglichkeiten und Gefahren der Verschuldungspolitik im Rahmen eines strategischen Konzeptes zu wettbewerblichem Erfolg. Es bleibt Aufgabe einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung, die Verbindung zwischen Marktstrategie und Finanzierung auch inhaltlich herzustellen. Zu prüfen bleibt jedoch, wieviel Spielraum das Management deutscher Unternehmen bei der Wahl des Verschuldungsgrades besitzt.

In Tabelle 3–3 ist die Entwicklung der vertikalen und horizontalen Eigenkapitalquote in den Bilanzen von deutschen Industrie-Aktiengesellschaften wiedergegeben:

Tab. 3–3: Vertikale und horizontale Eigenkapitalquote deutscher Industrie-AGs 1954–1974 [118, S. 10 f.]

	1954	1959	1964	1969	1974
Vertikale Eigenkapitalquote*	46,3	39,7	38,2	37,8	32,4
Horizontale Eigenkapitalquote**	84,9	73,7	67,2	69,6	63,1

* Grundkapital plus Rücklagen plus Posten mit Rücklagenanteil in Prozent der Bilanzsumme.

** Grundkapital plus Rücklagen plus Posten mit Rücklagenanteil in Prozent des Anlagevermögens.

Die Zahlen zeigen, daß sich in den 20 Jahren des Untersuchungszeitraums die vertikale Eigenkapitalquote um ca. $\frac{1}{3}$ und die horizontale Eigenkapitalquote um ca. $\frac{1}{4}$ verschlechtert haben. Die verhältnismäßig geringere Verschlechterung der horizontalen Eigenkapitalquote dürfte auf die abnehmende Investitionsneigung der untersuchten Unternehmen zurückzuführen sein. Entsprechend hat sich der dynamische Verschuldungsgrad (Jahresüberschuß plus Abschreibungen plus Erhöhung der langfristigen Rückstellungen : Summe der Verbindlichkeiten minus flüssige Mittel) zwischen 1961 und 1974 von 4,6 auf 5,9 Jahre erhöht [118, S. 17].

Damit drängt sich die Vermutung auf, daß deutsche Großunternehmen nur wenig Spielraum in der Gestaltung ihrer Finanzpolitik besitzen. Sie scheinen vielmehr einer langfristigen Eigenkapitalauszehrung zu unterliegen. Damit kann eine aggressive Fremdmittelaufnahme, z. B. zur Erreichung von Marktanteilszielen, für den Durchschnitt aller Großunternehmen zu einem gefährlichen Vorhaben werden. Die gleiche Entwicklung läßt sich auch in anderen Ländern beobachten, jedoch nimmt die BRD einen verhältnismäßig schlechten Rang ein. (s. Tabelle 3-4).

Tab. 3-4: Vergleich der vertikalen Eigenkapitalquoten der größten Industrieunternehmen von sieben großen Industrieländern [118, S. 43]

Länder	1962		1975	
	Anzahl der untersuchten Unternehmen	Vertikale Eigenkap.-quote	Anzahl der untersuchten Unternehmen	Vertikale Eigenkap.-quote
USA	90	65,3	500	49,6
Schweiz	--	--	7	39,5
GB	28	64,1	44	38,6
Frankreich	15	57,0	22	23,1
BRD*	25	37,6	36	22,9
Japan	7	30,0	67	16,6
Italien	5	34,0	8	14,0

* Stichprobe und Eigenkapitaldefinition nicht vergleichbar mit Tab. 3-3.

Um diese Daten richtig zu interpretieren, müssen nationale Besonderheiten bei der Finanzierung berücksichtigt werden. In Deutschland spielen die steuerliche Begünstigung von Rückstellungen und das Universalbankensystem eine wesentliche Rolle. Langfristige Rückstellungen, z. B. Pensionsrückstellungen, nehmen oft den Charakter und die Funktion von Eigenkapital an. Das Universalbankensystem hat vielfach eine enge Verflechtung zwischen Hausbanken und Kreditnehmern begünstigt. Diese Struktur

hat es teilweise ermöglicht, Eigenkapital durch langfristige Fremdmittel zu ersetzen.

Diese Einschränkungen können jedoch den langfristigen Trend zur Auszehrung des Eigenkapitals nicht überdecken. Als Instrument der strategischen Unternehmensführung besitzt die Verschuldungspolitik damit im Durchschnitt aller Großunternehmen einen geringeren Stellenwert als in anderen Ländern, insbesondere den USA.

Völlig andere Ergebnisse können sich jedoch für individuelle Unternehmen ergeben. Es gibt z. B. Anzeichen, daß insbesondere kleine Unternehmen in der BRD eine Abneigung gegen die Aufnahme von Fremdmitteln besitzen. Sie besitzen vielfach erheblichen Spielraum in der Gestaltung ihrer Finanzstrategie, nutzen ihn jedoch vielfach nicht aus (s. Tab. 3-5).

Tab. 3-5: Kapitalstruktur von 403 im Kammerbezirk Koblenz befragten Industrieunternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen 1973 [295]

Beschäftigten- größenklassen	Vertikale Eigenkapitalquote*	Horizontale Eigenkapitalquote*
1- 9	72	153
10- 19	50	122
20- 49	46	98
50- 99	39	89
100- 199	36	88
200- 499	45	96
500- 999	38	86
über 1000	37	103
Durchschnitt	47	107

* Eigenkapital definiert als Eigenkapital plus steuerfreie Rücklagen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung unterstreichen die Forderung dieser Arbeit, bei der Entwicklung von Strategien differenziert vorzugehen. Die zuvor dargestellten statistischen Untersuchungen haben gezeigt, daß der Spielraum für Finanzstrategien in deutschen Unternehmen tendenziell zunehmend eingeengt wird. Diese Aussage bezieht sich jedoch auf Durchschnitt. Sie ersetzt nicht die Aufgabe einer differenzierten Betrachtungsweise im Einzelfall. Dabei müssen unterschiedliche Strategien für einzelne Geschäftsbereiche mit bestimmten Risikocharakteristika und für Unternehmen verschiedener Größe entwickelt werden.

4. Analyse ausgewählter Modelle für die Formulierung von Strategien in diversifizierten Unternehmen

„I think I would go as far as to say that a corporate plan cannot be really adequately evaluated without the use of a model of some sort.“ [31, S. 86]

In vielen Unternehmen scheitert die Formulierung erfolgreicher Strategien am

- Fehlen von Konzepten, mit denen die zahllosen vorliegenden Einzelinformationen und intuitiven strategischen Denkansätze in einen logischen Zusammenhang gebracht werden können
- fehlenden oder falschen Einsatz von Modellen, die auf solchen Konzepten aufbauen und die Analyse überschaubar machen und erleichtern.

Einige grundsätzliche Konzepte zur strategischen Unternehmensführung sind in dieser Arbeit bereits besprochen worden, z. B. die Abgrenzung von Planung und Strategie, die Bedeutung der Segmentierung oder der Wert von Marktanteilen. Daraus wurden einige Anforderungen an Strategien abgeleitet, z. B., daß Strategie selektiv und differenziert sein müsse. Die strategische Analyse und ihre Interpretation können erleichtert werden, wenn dazu Modelle eingesetzt werden. Solche Modelle bilden die Realität in vereinfachter Form ab und machen sie dadurch überschaubarer. Als Preis für klare Aussagen wird dabei auf Details verzichtet. Eine fokussierte Analyse kann ein Problem aber analytisch tiefer durchdringen. Eine Gefahr von Modellen liegt natürlich darin, daß politisch unliebsame Ergebnisse solcher objektiven, tiefgehenden Analysen mit Hinweisen auf ungenügende Berücksichtigung von Details – meistens Ausnahmen – angegriffen werden können.

In diesem Teil der Arbeit werden die wichtigsten Modelle untersucht, mit denen Strategien in diversifizierten Unternehmen formuliert und bewertet werden können.

Dabei sollen drei Gesichtspunkte geprüft werden, die in den bisherigen Ergebnissen dieser Arbeit als wichtig herausgestellt worden sind.

- Gehen die Modelle auf wichtige Elemente des vorgeschlagenen Konzeptes von Unternehmensstrategie ein, insbesondere auf Differenzierung und Kreativität?

Dieser Forderung genügen die Modelle nicht, die mehrere Teilmodelle des Unternehmens nach einem starren Schema verknüpfen. Solche Teilmodelle stammen meistens aus Rechnungswesen, kurzfristigem Marketing und

Fertigungssteuerung. Sie werden i. d. R. mit formalisierten Programmierungsschritten mit Hilfe der EDV verknüpft. Damit wird eine kreative und differenzierte Vorgehensweise weitgehend ausgeschlossen. Diese Modelle werden daher nicht näher untersucht. Nur wenn die Unternehmensleitung als Bindeglied fungiert, ist es beim gegenwärtigen Stand der Wissenschaft möglich, die kreativen Potentiale des Menschen mit der analytischen Strenge expliziter Modelle und der Rechenkapazität von Datenverarbeitungsanlagen zu verbinden [273, S. 239]. Mit dieser Forderung einer differenzierten Strategie für diversifizierte Unternehmen gewinnen Portfolio-Modelle stark an Bedeutung, da sie für diesen Zweck entwickelt worden sind.

- Berücksichtigen die Modelle die Beziehungen zwischen Wachstums-, Marktanteils- und Gewinnzielen, die in dieser Arbeit herausgearbeitet wurden?
- Beruhen die Modelle auf dem Gewinnbegriff dieser Arbeit? Mit diesem Gesichtspunkt wird vor allem geprüft, wie die Modelle Unsicherheit und Risiko bei strategischen Entscheidungen behandeln. Risiko kann in deterministischen Modellen durch zusätzliche Analyseschritte, z. B. Sensitivitätsanalysen, berücksichtigt werden. Stochastische Modelle benötigen dagegen solche Hilfsmittel nur selten. Sie sind konzipiert, um Wahrscheinlichkeiten zu verarbeiten.

Grant/King (1977) haben die Literatur zu normativen quantitativen Modellen für die Formulierung von Unternehmensstrategien ausgewertet und mindestens 26 verschiedene Modelle unterschieden [113, S. 9 ff.]. Davon entsprechen das traditionelle Business Policy-Modell, die verschiedenen Portfolio-Modelle, PIMS und eine kleine Gruppe von Modellen zur Abbildung von Markt- und Wettbewerbsmechanismen dem Konzept dieser Arbeit am besten. Diese Modelle erscheinen dem Autor zugleich realitätsnah und damit von Interesse für Unternehmenspraktiker. Sie erhalten zudem zahlreiche Elemente der anderen Modelle, die teilweise nur einzelne Aspekte von Unternehmensstrategie ansprechen. Diese Auswahl wird daher im folgenden dargestellt und untersucht.

4.1 Das traditionelle Business Policy-Modell

Unter diesem Begriff werden gewöhnlich die Ansätze zusammengefaßt, die an der Harvard Business School im Business Policy-Kurs seit 1911 entwickelt worden sind. Sie werden zusammenfassend in den Veröffentlichungen von

Tilles (1963) [259], Learned/Christensen/Andrews/Guth (1965) [181], Andrews (1971) [17] und Christensen/Berg/Salter (1976) [76] dargestellt. Diese Veröffentlichungen stellen übereinstimmend situative Faktoren bei der Formulierung einer Unternehmensstrategie in den Vordergrund und lehnen verallgemeinernde Konzepte ab.

„There is no such thing as a good strategy in any absolute, objective sense.“ [259, S. 114]

Diesem Ansatz entspricht didaktisch die Fallmethode, die in den beiden Fallsammlungen von Christensen et al. als bestes Training für „General Management“ angesehen wird. Die beiden anderen Veröffentlichungen beschränken sich darauf, allgemeine Kriterien zur Auswertung von Strategien zu entwickeln. Am bekanntesten ist der Ansatz von Andrews: [17, S. 48 ff.]:

- Ist die Strategie identifizierbar und ist sie in Worten oder Handlungen klar gemacht worden?
- Nutzt die Strategie Gelegenheiten der Umwelt auf nationaler und internationaler Ebene voll aus?
- Ist die Strategie konsistent mit der gegenwärtigen und erwarteten Kompetenz und den Ressourcen des Unternehmens?
- Sind die wesentlichen Elemente der Strategie und des Programms der wesentlichen Politiken miteinander konsistent?
- Ist die Höhe des Risikos nach wirtschaftlichen und persönlichen Gesichtspunkten angemessen?
- Entspricht die Strategie den persönlichen Werten und Zielen der Manager in Schlüsselpositionen?
- Entspricht die Strategie dem erwünschten Verhältnis zur Gesellschaft?
- Stimuliert die Strategie die Bemühungen der Organisation?
- Gibt es frühe Anzeichen für ein Ansprechen von Märkten und Marktsegmenten auf die Strategie?

Aus diesen Kriterien werden anschließend detaillierte Fragestellungen entwickelt, die neben analytischen Verfeinerungen stark die Bedeutung individueller Wertvorstellungen herausstellen.

Das traditionelle Business Policy-Modell leistet einen wertvollen Beitrag zur Formulierung von Strategien, weil es Kreativität und differenziertes Vorgehen betont.

Es verzichtet auf die Eleganz eines ausschließlich analytischen Modells, indem es behavioristische Elemente berücksichtigt. Zugleich vermeidet es die Langatmigkeit und Redundanz zahlreicher Checklisten, die sämtliche möglichen strategischen Variablen systematisch erfassen wollen und dabei den Blick für das Wesentliche verlieren.

Diese Eigenschaften machen das traditionelle Business Policy-Modell zu einem besonders wertvollen Hilfsmittel bei Diversifikationen. Insbesondere beim Eintritt in unbekannte Märkte besteht leicht die Versuchung, sämtliche

möglichen Gesichtspunkte des Vorhabens analytisch zu erfassen, um keine Risiken zu übersehen. Die Gefahren eines solchen Ansatzes verdeutlicht eine Fallstudie, in der die Akquisition von Friden durch Singer beschrieben ist. Diese Akquisition führte später zu hohen Verlusten für Singer [221]:

„Im November 1961 wurde eine neue Untersuchung eingeleitet, wie Singer am besten diversifizieren solle. Mit den Feststellungen der Bedürfnisse und Ressourcen als Ausgangspunkt wurden alle internen Memoranden, Dokumente und strategischen Programme zusammengefaßt und eine wesentlich detailliertere Liste der Bedürfnisse und Ressourcen aufgestellt. Diese Liste wurde auf 33 Kriterien verkürzt, um Märkte auszuwerten. Danach wurden alle SIC-Klassifikationen mit zwei Ziffern auf einer Skala von 1 bis 7 bewertet. Anschließend wurden die ca. 20 Klassen mit den meisten Produkten in die SIC-Klassifikationen mit drei Ziffern zerlegt und jede Unterklasse ausgewertet. Diese Unterklassen wurden nochmals untergliedert und bewertet. Als Ergebnis wurden die drei interessantesten Bereiche identifiziert und Büromaschinen und EDV ausgewählt. Auf ähnliche Weise wurde Friden als Akquisitionskandidat ausgewählt. Anschließend wurden für alle Geschäftsbereiche von Singer und Friden 5-Jahres-Pläne entwickelt und aggregiert.“

Es ist klar erkennbar, daß bei dieser Entscheidung kein Konzept für strategischen Erfolg im Markt- und Wettbewerbssystem vorlag. Damit war es fast zwangsläufig, daß ein Gebiet mit überaus starkem Wachstum und „technologischem Pep“ ausgewählt wurde. Marktführer in diesen Bereichen war IBM. Zahlreiche Autoren haben das traditionelle Business Policy Modell modifiziert und weiterentwickelt, z. B. mit dem Vorschlag, Informationen zur Beantwortung dieser Fragen in einer Datenbank zu speichern [63, 169]. Viel von sich reden gemacht hat in diesem Zusammenhang auch die sogenannte „Gap-Analyse“ [20, S. 148 ff.; 31, S. 91 ff.]. Sie stellt jedoch letztlich nicht mehr als einen Vergleich gewünschter Ergebnisse mit den erwarteten Ergebnissen der bestehenden Strategie dar, d. h. einen Soll-/Ist-Vergleich. Aussagen darüber, wie ein Gap zu schließen sei, werden dagegen nicht gemacht.

Eng verwandt mit den Fragestellungen des traditionellen Business Policy-Modells ist die Frage des „What business are we in“, d. h. der richtigen Definition des eigenen Geschäftes. Am bekanntesten ist das Beispiel der Cunard-Reederei, die aus dieser Frage Hinweise für Diversifikationsmöglichkeiten erhalten wollte. Sie kam zu dem Ergebnis, ihr Geschäft sei nicht „Schiffsverkehr“, sondern „schwimmende Hotels“. [244, 6. Kap.].

Aus diesem und weiteren Beispielen wird vielfach die Folgerung abgeleitet, ein Unternehmen brauche nur sein Geschäft unter einer erweiterten Perspektive zu betrachten, wenn es erfolgreich expandieren wolle. Statt mit „Eisenbahn“ könne es sein Geschäft z. B. mit „Transport“ bezeichnen. Der Wert dieser Fragestellung als analytisches Hilfsmittel ist jedoch stark eingeschränkt, da sie zahlreiche Antworten zuläßt. Sie können aber eine analytische Segmentierung nicht ersetzen. Es ist z. B. äußerst fraglich, ob eine Eisenbahnlinie, die sich als Transportunternehmen versteht, erfolgreich eine

Fluggesellschaft operieren kann. Nach dem strategischen Segmentierungskonzept dieser Arbeit wären Eisenbahnlinie und Fluggesellschaft sicherlich unterschiedliche Geschäfte, d. h. aus Erfolg in dem einen lassen sich keinerlei Aussagen über Erfolgchancen im anderen ableiten. Die Fragestellung des „What business are we in“ kann jedoch dazu beitragen, die Segmentierung und Erfolgsbedingungen bestehender Geschäfte zu untersuchen. Dabei kann eine Untersuchung der Produktfunktionen aufschlußreich sein, die das Unternehmen seinen Abnehmern anbietet. Möglich sind z. B. die folgenden Fragestellungen vor [150, S. 157]:

- Wie wichtig ist die Funktion für den Anwender? Die Frage führt zu Aussagen über Preissensitivität, Bedrohung durch Substitutionsprodukte und Wachstum.
- Welchen Anteil haben die Kosten der Funktion an den Ausgaben des Abnehmers? Die Frage leitet weiter zu Preissensitivität und der Rolle von Zweitlieferanten.
- Welche Beziehung besteht zu anderen Funktionen, z. B. Substituierbarkeit, Komplementarität oder Integration?

4.2 Portfolio-Modelle

Seit Mitte der sechziger Jahre beschäftigen sich zahlreiche amerikanische Großunternehmen mit dem Problem, wie eine zunehmende Zahl verschiedener Geschäftsbereiche wirksam gemanagt werden kann. Daraus wurden mehrere Einzelfragen abgeleitet, vor allem

- wie kann die Unternehmensleitung bei zwanzig oder mehr Geschäftsbereichen den Überblick behalten und Prioritäten durchsetzen?
- mit welchen Instrumenten lassen sich diese Prioritäten durchsetzen?
- wie läßt sich entscheiden, ob die bestehende Kombination von Geschäftsbereichen die Zukunft des Unternehmens sichert?
- welche Merkmale sollten weitere Akquisitionen aufweisen?

Die bestehenden Führungsinstrumente entsprechen dieser Aufgabenstellung nicht. Planungssysteme machen z. B. keine Aussagen, wo Prioritäten zu setzen sind. Eine projektbezogene Mittelzuteilung verschleiert eher den Überblick über grundsätzliche strategische Prioritäten. Bei Akquisitionen hatte meistens der Rat der Investment Banks großen Einfluß, der sich aber auch meistens nur auf die Einzelentscheidungen bezog.

Viele Unternehmen wuchsen daher weitgehend undifferenziert. Ablesen läßt sich diese Unternehmensphilosophie besonders gut an der unausgewogenen Investitionspolitik amerikanischer Konglomerate (s. Tab. 4–1). Als Ergebnis

ihrer undifferenzierten Expansionsstrategie gerieten viele der aufgeführten Unternehmen gegen Ende der sechziger Jahre in eine ernsthafte Liquiditätskrise.

Tab. 4-1: Unternehmenskäufe und -verkäufe amerikanischer Konglomerate 1958–1968 [34, S. 42]

Name des Konglomerats	Akquisitionen	Firmenverkäufe
Gulf & Western	87	0
Teledyne	78	0
Litton Industries	77	0
Textron	51	10
ITT	44	1
W. R. Grace	42	3
Whittaker	38	1
TRW	25	1
LTV	21	9
Monogram	13	0

Viele Unternehmen suchten im Profit Center-Konzept eine Lösung. Es erlaubt eine differenzierte Steuerung von Gewinnen, weist jedoch wesentliche Mängel auf, die langfristigen strategischen Erfolg sogar erschweren können [53; 163, S. 65 ff.]:

- Es beruht auf der Annahme, daß die Höhe des Periodengewinns die Leistung des Managements mißt. Der kurzfristige Gewinn ist jedoch vor allem ein Ergebnis vorausgegangener Entscheidungen. Als Steuerungsinstrument für nachhaltige Ertragskraft ist Gewinn weitgehend unbrauchbar.
- Wenn jedes Profit Center seinen eigenen Gewinn optimiert, wird der Gesamtgewinn des Unternehmens wahrscheinlich nicht optimiert. Profit Center-Vorgaben können in den meisten Fällen erreicht werden, wenn nur genügend Marktanteile liquidiert werden.
- Das Profit Center-Konzept macht keine Aussagen darüber, welche Bereiche besonders gefördert werden sollen.
- Das Profit Center-Konzept stellt stark auf eine kurzfristige Betrachtungsweise ab. In vielen Geschäften kann aber ein Verzicht auf schnelle Gewinne längerfristig eine ungleich höhere Ertragskraft sichern.

Vor diesem Hintergrund entwickelte die Boston Consulting Group, die 1963 gegründet worden war, in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre das Portfolio-Konzept. Es gibt der Unternehmensleitung diversifizierter Unternehmen die Möglichkeit,

- sich von kurzfristigen Buchgewinnen als Meß- und Steuergröße für langfristigen Erfolg zu lösen;
- einen deutlichen Zusammenhang zwischen Ertragskraft, Marktanteilen, Investitionen und Marktbewegungen herzustellen;
- die grundsätzliche strategische Zielsetzung verschiedener Geschäfte relativ zu anderen Geschäften zu bestimmen;
- diese Prioritäten über eine differenzierte Finanzmittelsteuerung im Unternehmen umzusetzen;
- ein objektives, d. h., politisch nicht manipulierbares Instrument, einzusetzen.

Das Portfolio-Konzept der Boston Consulting Group ist inzwischen vielfach modifiziert worden. Die verschiedenen Modelle beleuchten unterschiedliche Aspekte strategischer Unternehmensführung und können sich daher ergänzen. Am bekanntesten sind die Modelle der drei internationalen Beratungsgesellschaften The Boston Consulting Group, McKinsey & Co. und Arthur D. Little.

4.2.1 Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group

Ausgangspunkt des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group ist die Überlegung, daß unterschiedliche Geschäfte in unterschiedlichen Wettbewerbspositionen mit unterschiedlichen Wachstumsmöglichkeiten differenziert gemanagt werden müssen [18; 50; 51; 77; 199; 302]. Einigen Bereichen muß die Aufgabe zugewiesen werden, Anteile zu gewinnen, andere müssen sie halten und andere Bereiche sollten ihre Wettbewerbspositionen geplant abbauen.

Erfolgreiches strategisches Management muß daher die Wettbewerbs- und Cash Flow-Charakteristika und -Erfordernisse der einzelnen Geschäfte verstehen und ausnutzen. Jedes Geschäft muß entsprechend seiner strategischen Stellung und entsprechend seinem Auftrag entweder Finanzmittel abwerfen oder zugewiesen bekommen [50].

Um das System als Ganzes zu steuern, muß die Rolle jedes einzelnen Geschäfts mit den Aufgaben der anderen Geschäfte im Unternehmens-Portfolio abgestimmt werden. Strategisches Management steuert die Cash-Flow-Ströme von Geschäften mit Finanzmittelüberschüssen zu Geschäften, deren strategische Stellung und Bedeutung Barmittel erforderlich machen. Ziel dieses Cash-Flow-orientierten Portfolio-Managements ist eine Stärkung der langfristigen Ertragskraft eines Unternehmens [22]. Somit werden Investitionsentscheidungen von der kurzfristigen Gewinnsituation der einzelnen Geschäftsbereiche getrennt und in einen langfristigen Finanz-Markt-Wettbewerbszusammenhang gestellt.

Der Cash Flow eines Geschäftes wird vorwiegend bestimmt durch

- relativen Marktanteil,
- Wachstum.

Die Boston Consulting Group verwendet den Begriff des relativen Marktanteils als Annäherung für relative Kostenpositionen:

„Das Portfolio-Konzept ist direkt von der Erfahrungskurve abgeleitet. Die Erfahrungskurve mißt Kostendifferentiale zwischen Wettbewerbern. Ein doppelt so großer Marktanteil sollte ein Kostendifferential um mindestens 20 Prozent oder mehr auf Wertschöpfung ausmachen . . . Das entspricht je nach Vermögensumschlag einem Renditeunterschied von fünf bis 25 Prozent. Diese Kostendifferentiale können jedoch zu einem bestimmten Zeitpunkt aufgrund des Erfahrungstransfers zwischen Wettbewerben niedriger sein.“ [51]

Unzureichende Investitionen, schlechtes Management oder falsche Geschäftssegmentierung lassen Kostenunterschiede geringer erscheinen als sie sein könnten. Der Cash-Wert des Marktanteils zieht sich wie ein roter Faden durch das Gedankengut der Boston Consulting Group [53]. Denn es gilt als empirisch nachgewiesen, je höher der relative Marktanteil, desto höher Gewinnmargen und freigesetzte Barmittel (vgl. Kap. 3.2).

Die Wachstumsrate bestimmt den Cash Flow-Bedarf zur Finanzierung der wachsenden Aktiva. Bei gleichbleibender Kapitalintensität muß zur Erhaltung eines bestimmten Marktanteils das gebundene Kapital langfristig entsprechend dem Marktwachstum erhöht werden. Je höher das Wachstum, desto höher der Geldbedarf.

Somit wird deutlich, daß Veränderungen von Marktanteilen und Wachstumsraten die Cash Flow-Dynamik des Unternehmens-Portfolios verändern.

Die Boston Consulting Group wählt für die Unternehmens-Portfolios im allgemeinen die Darstellung in Abb. 4-1.

Auf der horizontalen Achse ist der relative Marktanteil abgetragen. Er wird definiert als Quotient aus dem Marktanteil des untersuchten Geschäftes und dem Marktanteil des größten Wettbewerbers. Er kann daher nur für den Marktführer einen Wert über 1 annehmen. Bei stabilen Wettbewerbsverhältnissen entsprechen die relativen Marktanteile von Wettbewerbern ihren relativen akkumulierten Erfahrungen [138]. Daraus lassen sich mit dem Konzept der Erfahrungskurve die relativen Kostenpositionen und Finanzmittelerzeugung ableiten. Entsprechend der gebräuchlichen Darstellungsweise von Erfahrungskurven wird der relative Marktanteil daher auf einem logarithmischen Maßstab abgetragen.

Auf der vertikalen Achse wird das erwartete Marktwachstum auf einem linearen Maßstab abgetragen. Bei gleichbleibendem Kapitalumschlag und Marktanteil entspricht der Finanzmittelbedarf des Geschäftes langfristig dem Marktwachstum. Das Wachstum bestimmt zugleich den Grad der Instabilität des Wettbewerbssystems. Wachstum wird damit für das Management von Marktanteilsveränderungen außerordentlich bedeutsam.

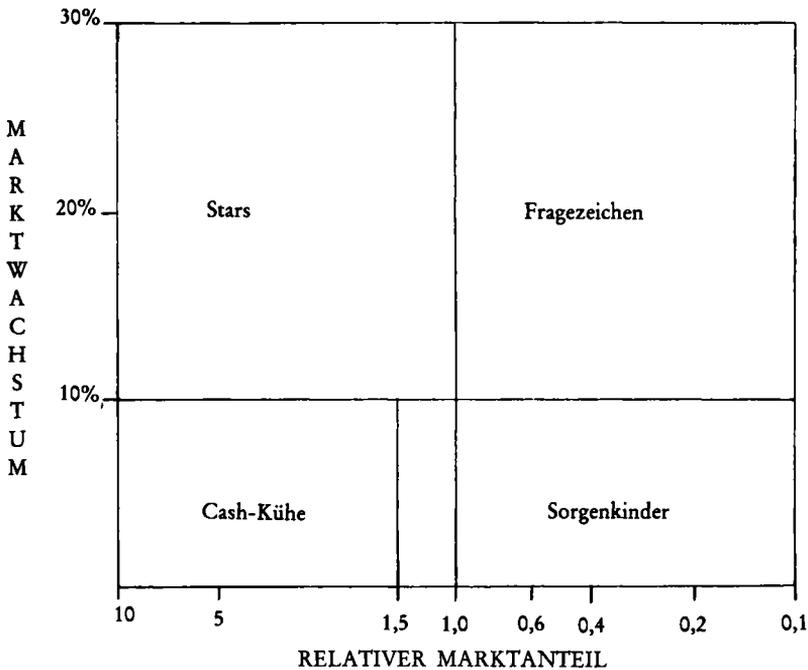


Abb. 4-1: Schema des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group [50]

Die einzelnen Geschäfte eines Unternehmens werden durch Kreise dargestellt, die entsprechend dem erwarteten Marktwachstum und dem relativen Marktanteil in der Matrix positioniert werden. Die Größe der Kreise entspricht dem in den Geschäftsbereichen gebundenen Kapital. Umsatz ist nur als Ausweichgröße zu wählen, denn bei Cash flow-orientierter Betrachtungsweise wird der Finanzmittelbedarf vor allem durch die Kapitalintensität eines Geschäfts bestimmt.

Um Geschäftseinheiten mit ähnlichen Cash-Flow-Charakteristika und -Erfordernissen zusammenzufassen, wird das Portfolio mit zwei Hilfslinien in vier Quadranten eingeteilt. In der Terminologie der Boston Consulting Group haben sich dafür Bezeichnungen herausgebildet, mit denen die Rollen dieser vier Bereiche anschaulich verdeutlicht werden [50; 51; 52; 53; 54; 55]. Geschäfte im Bereich eines relativen Marktanteils von 1,0–1,5 werden durch eine Hilfslinie besonders hervorgehoben: ihnen sollte erhöhte Aufmerksamkeit zukommen, da ihre noch schwache Marktführerschaft leicht verlorengehen kann [51].

Geschäfte mit dominantem Marktanteil bei hohem Wachstum werden als „Stars“ bezeichnet. Geschäfte in diesem Quadranten sind meistens profitabel und können ihr Wachstum oft selbst finanzieren. Eindeutiges Ziel einer

Marktanteilsstrategie ist die Verteidigung der Marktführerschaft. Damit wird der relative Kostenvorteil für die Zukunft erhalten, auch wenn kurzfristig geringere Ergebnisse und weitere Finanzmittelzufuhr in Kauf genommen werden müssen [52].

Wird die Marktführerschaft verteidigt und tritt das Geschäft schließlich in die Reife- und Sättigungsphase, dann nimmt es die Merkmale einer „Cash-Kuh“ an. Die erforderlichen Reinvestitionen und die Verwundbarkeit des Geschäftes nehmen in einem langsamer wachsenden Markt ab. Richtig gemanagt wirft die Cash-Kuh einen hohen positiven Cash Flow ab. Geschäfte in dieser Kategorie müssen Dividenden, Zentralkosten und aussichtsreiche Geschäfte in anderen Kategorien finanzieren. [54]

Geschäfte mit niedrigem Marktanteil und niedrigem Wachstum sind „Sorgenkinder“. Ihre ungünstige Kostenposition führt in der Regel zu niedrigen Gewinnen. Das niedrige Marktwachstum macht es gegenüber einem wachsenden Marktführer prohibitiv teuer, Marktanteile ohne übermäßigen Aufwand hinzuzugewinnen. Zudem besteht die Gefahr, daß diese Geschäfte laufend mehr Finanzmittel verbrauchen als sie erwirtschaften, um ihre marginale Position aufrechtzuerhalten. D. h., oft weisen diese Geschäfte „Gewinne aus, obwohl sie Netto Cash Verbraucher sind“ [51]. Sie sollten so gemanagt werden, daß sie für das Unternehmen keine Cash-Belastung darstellen. Das kann viele Formen annehmen, z. B. kleinere operationale Verbesserungen, Suche nach Nischen, Versuche, dem Marktführer einen Preisschirm attraktiv zu machen, keine weiteren Investitionen oder allmählicher Rückzug aus dem Geschäft [31].

Geschäfte mit niedrigem Marktanteil und hohem Wachstum werden als „Fragezeichen“ bezeichnet. Wegen ihres geringen Marktanteils benötigen diese Geschäfte meistens zusätzliche Finanzmittel, um ihre Marktstellung in einem schnell wachsenden Markt aufrechtzuerhalten oder zu verbessern. Geschäfte in dieser Kategorie weisen in den meisten Fällen außergewöhnlich hohe Chancen und Risiken auf. Solange das Marktwachstum anhält, kann der Marktanteil ohne hohes Risiko erhöht werden. Dazu sind jedoch sehr hohe Investitionen erforderlich. Wird der Marktanteil jedoch nicht erhöht, werden diese Geschäfte zu Sorgenkindern, wenn das Marktwachstum in der Zukunft nachläßt. Wichtigste Voraussetzung für Erfolg bei diesen Geschäften ist daher entschlossenes Handeln [77].

Eine endgültige Entscheidung über die optimale Strategie für jeden Geschäftsbereich läßt sich nur treffen, wenn das Zusammenwirken der Cash-Flow-Ströme im Gesamt-Portfolio des Unternehmens analysiert wird. Erst aus diesem Analyseschritt läßt sich eine differenzierte Zielsetzung und Leistungsmessung für bestehende und neue Geschäftsbereiche ableiten. Entscheidungen über Marktstrategien sollten auch nicht gefällt werden, bevor die Portfolios der wichtigsten Wettbewerber untersucht worden sind. Damit

können Stärken und Schwächen erkannt und mögliche Reaktionen besser abgeschätzt werden. [134]

Aufgabe dieses Untersuchungsschritts ist es vor allem, die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens mit seinen Ressourcen abzustimmen. Für eine Wachstumsstrategie lassen sich aus dem Portfolio-Modell zwei grundsätzliche Möglichkeiten ableiten:

- Wachstumssicherung innerhalb des Portfolios; diese Strategie beinhaltet vor allem das selektive Marktanteilsmanagement bei Geschäften in der Fragezeichen-Kategorie. Wenn solche Geschäfte bei anhaltendem Marktwachstum zu Stars gemacht werden können, steht bei nachlassendem Marktwachstum eine Cash-Kuh zur Verfügung, mit deren Cash-Flow sich neue Fragezeichen finanzieren lassen.
- Stehen dem Unternehmen nicht genügend aussichtsreiche Fragezeichen zur Verfügung, muß das Unternehmenswachstum außerhalb des Portfolios gesichert werden, indem neue aussichtsreiche Tätigkeitsbereiche identifiziert werden. Anschließend müssen die notwendigen Investitionen, z. B. in F & E oder Akquisitionen getätigt werden. Dabei führen innovative Produkte unmittelbar zu einer Star-Position, die jedoch sorgfältig verteidigt werden muß. Entsprechend lassen sich insbesondere Akquisitionen dazu einsetzen, Ungleichgewichte innerhalb des Portfolios durch die Übernahme von Unternehmen mit komplementären Finanzmittel-Charakteristika und -Erfordernissen kurzfristig auszugleichen.

Diese beiden grundsätzlichen Wachstumsstrategien sind in Abbildung 4-2 dargestellt. Als Gegensatz sind in Abbildung 4-3 mögliche Deseasterstrategien dargestellt, die sich aus einem undifferenzierten Cash-Flow-Management ergeben können.

Wenn man die Darstellung des Portfolio-Modells der Boston Consulting Group von außen betrachtet, erscheint es verhältnismäßig einfach [142, S. 15]. Dieser Eindruck mag entstehen, weil Wettbewerbsverhältnisse viel zu komplex sind, um sich im zweidimensionalen Raum wiedergeben zu lassen. Die Boston Consulting Group will das auch gar nicht. Das Portfolio hat für sie keinen mechanistischen Charakter. Es ist keine Betriebsanleitung für Strategien, sondern ein Rahmen, um strategisch wichtige Fragen zu stellen. Das Portfolio ist eine Managementhilfe, aber kein Managementersatz. Das Konzept der Strategie (der „Boston Approach“) ist wesentlich umfassender, und man muß das Portfolio im Rahmen des Gesamtkonzeptes sehen. Dies wird z. B. aus den zusammenfassenden Veröffentlichungen des Ansatzes der Boston Consulting Group deutlich [142; 143]. In diesem Konzept spielt die Frage eine große Rolle, wie Wettbewerber sich langfristige Vorteile verschaffen, wie sie sie ausnutzen, welche Ziele sie damit verfolgen. Das variiert naturgemäß von Geschäft zu Geschäft, von Wettbewerber zu Wettbewerber. Das Portfolio gewinnt daher für die Boston Consulting Group an Bedeutung,

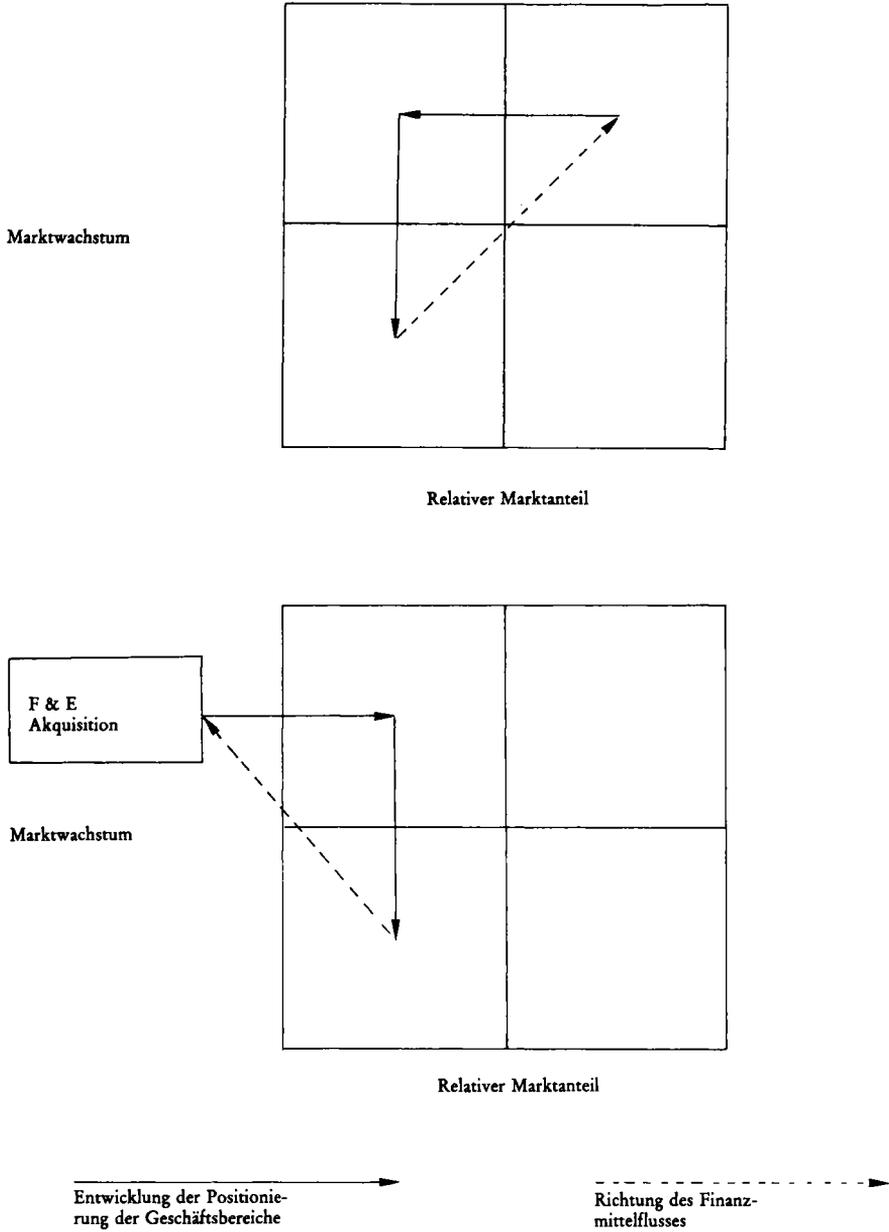


Abb. 4.2: Mögliche Wachstumsstrategien im Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio [50; 1, S. 12]

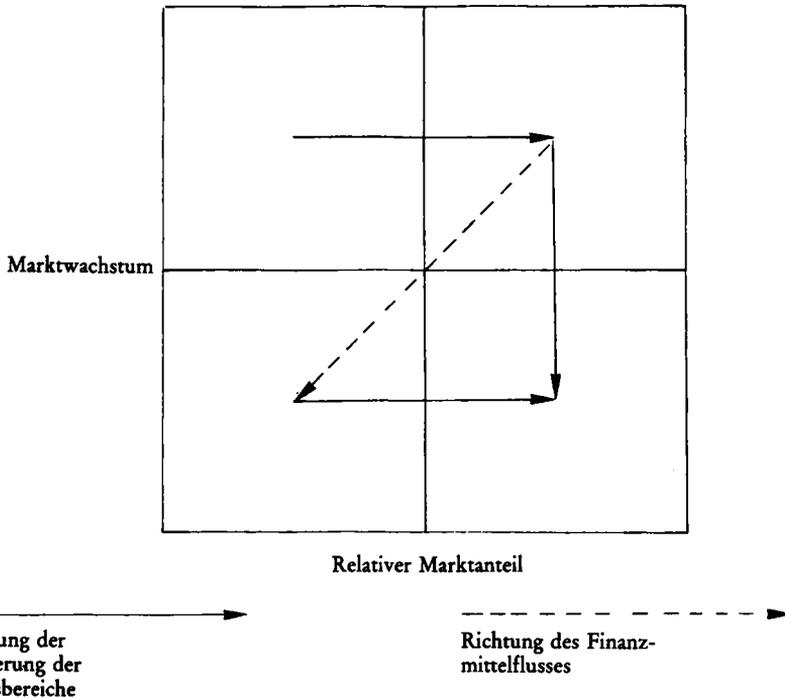


Abb. 4-3: Deseasterstrategien im Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio [50]

wenn die einzelnen Faktoren, die den langfristig strategischen Erfolg eines Geschäfts im Wettbewerbssystem erklären, im Detail analysiert sind und der betriebswirtschaftliche Mechanismus in einem Geschäft aufgedeckt wird, so daß das Wettbewerbsverhalten nachvollziehbar ist. Hinter jeder einzelnen Portfolio-Position steht dann das gesamte Verständnis jedes einzelnen Geschäfts. Erst danach können Portfolio-Bewegungen sinnvoll beurteilt werden.

Das Portfolio-Konzept der Boston Consulting Group unterscheidet sich vor allem darin von anderen Portfolio-Konzepten, daß alle Einzelanalysen auf das grundsätzliche strategische Konzept der Gesellschaft bezogen werden. Damit wird vermieden, daß die Untersuchung mechanistisch anhand einer „Checkliste“ durchgeführt werden. Die Einzelanalysen werden nicht schematisch durchgeführt und nebeneinandergestellt, sondern auf die beiden zentralen Ausgangspunkte des Portfolios zurückgeführt:

- die Finanzmittelerzeugung ist eine Funktion der relativen Wettbewerbsstärke;
- der Finanzmittelbedarf ist eine Funktion des Wachstums.

Damit wird sichergestellt, daß das Ergebnis eindeutig und nachprüfbar ist. Das Konzept steht und fällt mit einer richtigen Segmentierung der Geschäfte [51]. Nur so lassen sich aus dem relativen Marktanteil Aussagen über die Finanzmittelerzeugung ableiten. Ein Unternehmen kann z. B. innerhalb einer Branche der Größte sein, aber in jedem Segment von Spezialisten dominiert werden. Diese Spezialisten werden dann profitabler als der Branchenerste sein, wenn die Kostenposition in diesen Geschäften nicht eine Funktion des Anteils am Gesamtmarkt, sondern der Stärke in jedem Segment sind. Dies wird oft dann der Fall sein, wenn kostengünstige Spezialmaschinen oder ein effizienter Spezialvertrieb eingesetzt werden können.

Die Portfolio-Betrachtung der Boston Consulting Group erfordert eine außergewöhnlich tiefgehende und strenge Analyse jedes einzelnen Geschäfts. Diese Analysen werden stark quantitativ durchgeführt und sind in den einzelnen Schritten nachprüfbar. Sie beruhen auf einem geschlossenen Konzept von strategischem Erfolg im einzelnen Geschäft und zwischen Wettbewerbern. Das Portfolio-Modell kann jedoch zu gefährlichen Fehlschlüssen führen, wenn die Segmentierung nicht auf diesem Konzept aufbaut.

4.2.2 Das Portfolio-Modell von McKinsey & Co.

Im Gegensatz zur Boston Consulting Group führen McKinsey & Co. die Analyse der strategisch relevanten Variablen des Markt- und Wettbewerbssystems nicht vorab im Rahmen einer Segmentierungsanalyse, sondern innerhalb der Portfoliobetrachtung selbst durch. Die einzelnen Geschäfte werden dabei nach „struktureller Rentabilität“ bzw. Marktattraktivität und Unternehmensstärke klassifiziert. Strukturelle Rentabilität wird definiert als

– die durchschnittliche langfristige Profitabilität für das durchschnittliche Unternehmen in einer Industrie oder in einem Industriesegment [192].

Ausgangspunkt dieses Konzeptes ist die Beobachtung, daß es Branchen gibt, die langfristig eine höhere oder niedrigere Profitabilität als andere aufweisen. Es gibt zahlreiche Charakteristika, die nach dem Konzept von McKinsey & Co. Märkte mit langfristig überdurchschnittlicher Profitabilität kennzeichnen:

- geringe Kapitalintensität,
- Endprodukte für Konsumenten oder industrielle Abnehmer,
- überdurchschnittliches Wachstum auch in späten Phasen des Lebenszyklus,
- Marketingintensität,
- Know-how-Intensität,
- Eintrittsbarrieren.

Auch Unternehmensstärke wird als eine Funktion zahlreicher Variablen betrachtet. McKinsey & Co. betonen, daß der direkte Zusammenhang zwi-

schen relativem Marktanteil und Finanzmittelerzeugung z. B. durch niedrige Degressionseffekte in Fertigung, Marketing und Forschung und Entwicklung sowie durch Produktdifferenzierung verzerrt werden kann. Wichtig seien auch Qualität, Effizienz und technisches Know-how.

Die beiden Größen Marktattraktivität und Unternehmensstärke werden auf Skalen von 0–100 gemessen (vgl. Abbildung 4–4). Sie werden aus zahlreichen quantitativen und qualitativen Faktoren abgeleitet, die den Besonderheiten der klassifizierten Produkt/Markt-Kombination angepasst werden können (vgl. Tabelle 4–2). Die Stellung der Geschäftsbereiche wird durch die Anordnung der entsprechenden Kreise in der Matrix dargestellt.

Die Positionierung der Kreise erfolgt in zwei Schritten (s. Tab. 4–3):

- Im ersten Schritt wird jeder untersuchten Variablen ein Wert zugeordnet. McKinsey & Co. sehen dabei Werte von 0, 0,5 oder 1,0 vor.
- Im zweiten Schritt wird die relative Bedeutung der zuvor quantifizierten Größen innerhalb der beiden Kriterien Marktattraktivität und Unternehmensstärke mit einem Prozent-Wägungsschema festgelegt.

Als Ergebnis dieser beiden Untersuchungsschritte, die für jeden Geschäftsbereich durchgeführt werden, erhält man je einen Gesamtwert für Marktattrak-

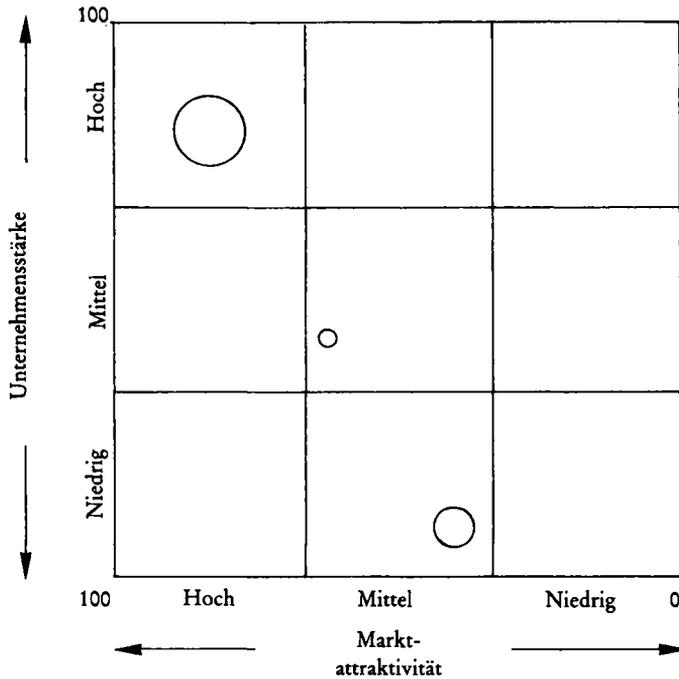


Abb. 4–4: Schema des Portfolio-Modells von McKinsey & Co. [71, S. 9]

tivität und Unternehmensstärke. Damit ist die Positionierung der Geschäftsbereiche in der Matrix festgelegt. Die Größe der Kreisflächen bemißt sich nach den Gewinnbeiträgen der dargestellten Geschäfte.

Tab. 4-2: Bewertungskriterien des Portfolios von McKinsey & Co. [150, S. 105 ff.; 192; 207, S. 39]

Kriterien	Marktattraktivität	Unternehmensstärke
1. Markt		
- Größe
- Wachstum (Vergangenheit u. Prognose)	...	
• absolut		
• relativ		
- Korrelation mit wichtigen Wirtschaftsindikatoren		
- Geographie		
- Prozentsatz gebundener Abnehmer und Trend		
2. Wettbewerb		
- Konzentration und Fragmentierung		
- Kapazitätsauslastung		
- Veränderungen (Ein- und Austritte)		
- Positionsveränderungen		
- Vertikale Bedrohungen/Chancen		
- Sensitivität des Marktanteils und des erreichbaren Marktes ggü. Preis, Service, Qualität		
3. Rentabilität		
- Niveau und Trend d. Marktführers		
- Industriedurchschnitte und -spannen		
- Marginale Deckungsbeiträge		
- Chancen und Bedrohungen bei Schlüsselvariablen, z. B. economies of scale und Preisen		
- Eintrittsbarrieren		
- Zyklikalität		
4. Technische Faktoren		
- Ausgereiftheit/Stabilität		
- Komplexität		
- Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung		
- Möglichkeiten zur Prozeßdifferenzierung		
5. Sonstige Faktoren		
- Sozial/politisch		
- Gesetzliche Beschränkungen		
- Gewerkschaften		
- Menschliche Ressourcen		

Tab. 4-3: Beispiel eines Wägungsschemas in der Portfolio-Methodik von McKinsey & Co. [150, S. 85; 192]

Faktor	Bewertung			Wert	Rel. Gew.	Gewog. Wert
	1,0 (überlegen)	0,5 (gleich)	0 (unterlegen)			
1. Produkttechnologie					40	10
– gegenwärtige Qualität				0	20	0
– neue Technologie				0,5	20	10
2. Herstellung					30	15
– Größe				0,5	10	5
– Effizienz				0,5	10	5
– Distribution				0,5	10	5
3. Marketing					30	10
– Expertise				0	10	0
– Verkauf				0,5	10	5
– Service				0,5	10	5
					100	35

Aus der Anordnung der Kreise in der Matrix werden Normstrategien abgeleitet, die jeweils an der vorliegenden strategischen Problemstellung überprüft werden [71, S. 9 f.]. Diese Normstrategien greifen auf zahlreiche Konzepte der Marketinglehre zurück. Sie lassen dem Anwender viel Spielraum bei der Umsetzung der Normstrategien in Einzelstrategien. Für die drei Quadranten der oberen linken Ecke gilt eine Investitions-/Wachstumsstrategie als Ausgangspunkt, für die drei gegenüberliegenden Quadranten eine Rückzugsstrategie. Für die verbleibenden Quadranten wird eine selektive Vorgehensweise empfohlen.

Aus dem Konzept und der Technik des Portfolios von McKinsey & Co. ergeben sich die besonderen Stärken und Schwächen dieses Ansatzes:

- Größere Aussagefähigkeit der Portfolio-Darstellung,
- Gefahr zweideutiger Segmentierungen,
- subjektive Bewertung der Einzelvariablen,
- additives Aneinanderreihen von Variablen,
- subjektives Wägungsschema.

Indem McKinsey & Co. die Trennung von Segmentierungsanalyse und Portfoliobetrachtung aufgeben, erweitern sie die Aussagefähigkeit der Portfolio-Darstellung. Durch die Einbeziehung zahlreicher Variablen in die Positionierung der Geschäftsbereiche wird es möglich, komparative Aussa-

gen über den strategischen Wert verschiedener Geschäftsbereiche aus dem Portfolio abzuleiten. Das ist z. B. beim Portfolio der Boston Consulting Group nicht möglich, wenn Geschäfte ähnliche Wachstumsraten oder ähnliche relative Marktanteile aufweisen. In diesem Fall muß man beim Marktwachstum-/Marktanteil-Portfolio zur Segmentierungsanalyse zurückgehen, in der die Mechanik des Markt- und Wettbewerbssystems zuvor im Detail untersucht worden ist.

Die Erweiterung des ursprünglichen Portfolio-Konzeptes zum Marktattraktivität-/Unternehmensstellung-Portfolio erweitert den Aussagebereich der Portfolio-Darstellung. Das kann auf Kosten der analytischen Tiefe und Eindeutigkeit gehen. Vor allem besteht die Gefahr, daß die Segmentierung zu zweideutigen Ergebnissen führt. Diese Gefahr wird z. B. von Bales (1977) gesehen [36, S. 11]. Eine zweideutige Segmentierung kann jedoch zu grundlegend abweichenden strategischen Aussagen führen. Je enger das relevante Marktsegment gefaßt wird, desto höher werden Marktanteil und Unternehmensstärke ausgewiesen. Damit sind aber i. d. R. verschiedene Normstrategien verbunden.

Zweideutige Ergebnisse können sich auch bei der Bewertung der erfaßten Variablen ergeben. Als nachteilig erweist sich, daß mit der Erweiterung der einbezogenen Variablen kein explizites verbindendes Konzept mehr zur Verfügung steht. Ohne Zweifel besitzen die einbezogenen Variablen eine Bedeutung bei strategischen Entscheidungen. Dies ist auch von PIMS bestätigt worden. PIMS bietet aber den Vorteil einer objektiveren Bewertung und Gewichtung dieser Variablen, die durch eine Stichprobe von mehr als 1000 Geschäften abgesichert ist. Die Bewertung der Variablen im Marktattraktivität-/Unternehmensstellung-Portfolio muß dagegen letztlich auf subjektive Meinungen zurückgreifen. Als möglicher Vorteil kann die Bewertung der besonderen Situation des betrachteten Geschäftes angepaßt werden.

Während die subjektive Bewertung eher als Problem der praktischen Umsetzung des Portfolio-Modells anzusehen ist, stellt die additive Aggregation der Variablen eine konzeptionelle Schwäche dar. Aus dem Bewertungsschema ergibt sich, daß die untersuchten Variablen einzeln nacheinander bewertet werden. Nicht – oder zumindest nicht explizit – bewertet werden dagegen

- Beziehungen zwischen mehreren Variablen der Marktattraktivität
- Beziehungen zwischen mehreren Variablen der Unternehmensstärke
- Beziehungen zwischen Variablen der Marktattraktivität und Variablen der Unternehmensstärke.

Bei der Bestimmung der Marktattraktivität dürfte aber z. B. die Beziehung zwischen der Stellung des Produktes im Lebenszyklus und der Rentabilität des Marktführers eine wichtige Rolle spielen. Nach dem Konzept der Erfahrungskurve dürfte eine hohe Rentabilität des Marktführers in der Einführungs- und Wachstumsphase eine Chance für nachrangige Anbieter darstel-

len, weil sie einen Preisschirm signalisiert. In der Reifephase dürfte eine hohe Rentabilität des Marktführers dagegen in erster Linie ein Ergebnis der günstigsten Kostenposition sein. Sie ist daher als ein Zeichen von Stärke anzusehen und stellt für nachrangige Anbieter ein Risiko dar.

Auch einzelne Variablen von Marktattraktivität und Unternehmensstärke gewinnen erst Bedeutung, wenn sie im Rahmen eines Konzeptes des Markt- und Wettbewerbssystems gegenübergestellt werden. Die Kapitalintensität einer Fertigung sollte z. B. in Verbindung mit der Finanzkraft des untersuchten Unternehmens betrachtet werden. Eine hohe Kapitalintensität wird von McKinsey & Co. als schlecht für die Marktattraktivität angesehen. Für ein Unternehmen mit hoher Finanzkraft kann eine hohe Kapitalintensität aber eine große Chance darstellen. Ein Beispiel dafür gibt der Eintritt von Philip Morris in den amerikanischen Biermarkt, der in der Fallstudie dargestellt ist. Dieser Markt ist durch hohe Kapitalintensitäten in Fertigung und Marketing gekennzeichnet, die den unabhängigen Herstellern mit ihrer beschränkten Finanzkraft erhebliche Schwierigkeiten bereiteten. Philip Morris konnte diese Eintrittsbarriere mit seinen hohen Mittelzuflüssen aus dem Zigarettenmarkt jedoch leicht überspielen und daraus einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für sich ableiten.

Wenn die einzelnen Variablen bewertet worden sind, stellt sich die Frage, wie sie in einem Wägungsschema zu einem Gesamtwert aggregiert werden sollen. Auch hier muß letztlich eine subjektive, nicht nachprüfbare Lösung gefunden werden. Denn für eine intersubjektiv nachprüfbare, konsistente Entscheidung müßten die nutzwerttheoretischen Implikationen des Nutzwertanalysemodells eingehalten werden. Sowohl die Bedingung kardinalskaliertener Nutzwertgrößen, die nicht nur eine Reihung, sondern auch eine genaue Abstandsmessung zwischen zwei Punkten zulassen, als auch die Bedingung der Nutzenunabhängigkeit eines jeden Variablenpaars können aber in der Praxis kaum erfüllt werden [290].

Eine exakt durchgeführte Nutzwertanalyse kann den Wert des Portfolios in Situationen erhöhen, in denen Sensitivitätsanalysen angebracht sind oder ein politischer Konsensus erzielt werden soll. Die leitenden Mitarbeiter können z. B. die Wägung gemeinsam durchführen, so daß sie sich mit dem Ergebnis identifizieren und motiviert sind, es tatsächlich durchzusetzen. Andererseits wird ein Angriffspunkt für politisch motivierte Diskussionen geschaffen, die mit Hinweisen auf die unscharfe Positionierung die gesamte Aussage des Modells diskreditieren. Da die zahlreichen qualitativen Elemente ebenfalls subjektiv bewertet werden müssen und sich die Werte vieler quantitativer Variablen vielfach kurzfristig verändern, können solche Versuche leicht erfolgreich sein.

Das Portfolio-Modell von McKinsey & Co. stellt einen wichtigen Beitrag zur Portfolio-Methodik dar. Es versucht, die Aussagefähigkeit der Portfolio-

Darstellung zu erweitern und damit ein umfassenderes Lenkungs- und Motivationsinstrument zu schaffen.

Damit kann jedoch die analytische Schärfe und Eindeutigkeit des ursprünglichen Marktanteil-/Marktwachstum-Portfolios teilweise verlorengehen. Es besteht die Gefahr, daß das Portfolio zu einem mechanistischen Instrument wird, aus dem sich nicht nachprüfbar Ergebnisse jeder Art hervorholen lassen. Konzeptionell nachteilig ist die rein additive Aggregation von Einzelvariablen, die nicht im Rahmen eines expliziten, verbindenden Konzeptes ausgewertet werden.

Dieser konzeptionelle Nachteil könnte durch eine Modifikation des Modells gemildert werden. Es wäre wünschenswert, die Zusammenhänge zwischen Variablen explizit darzustellen. Dazu könnte die Auswertung verfeinert werden (s. Tab. 4-4). Um das Modell übersichtlich zu halten, sollte in diesem Fall die Zahl der untersuchten Variablen beschränkt werden. Es sollten die marginalen Variablen weggelassen werden, für die kein strategisches Konzept zur Verfügung steht.

Tab. 4-4: Verfeinerte Marktattraktivität/Unternehmensstellung-Matrix

Variable	Bewertung für Marktattraktivität	Bewertung für Unternehmensstellung	Bewertung von Wechselwirkungen zwischen Elementen der Marktattraktivität und Elementen der Unternehmensstellung
(1)	(2)	(3)	(4)
1	a	-	axB, axD
2	b	-	bxD, bxE
3	c	A	cxB
4	d	B	-
5	.	C	.
.	.	.	.
.	.	.	.
Bewertung v. Wechselwirkungen innerhalb d. Spalten	axb, cxd . . .	AxB, BxF . . .	(axB) × (cxB)
Summen	Σ_m	Σ_u	Σ_i

In Spalte (1) sind die Variablen aufgeführt, die als Erfolgsfaktoren erfaßt werden sollen. In den nächsten beiden Spalten werden die Einzelwirkungen dieser Variablen quantifiziert. Die Werte der Variablen aus dem Bereich

Marktattraktivität sind mit Klein-, die Werte der Variablen der Unternehmensstellung mit Großbuchstaben dargestellt. Im Beispiel nehmen die Variablen 1 und 2 die Werte a und b für Marktattraktivität an. Ihnen steht kein entsprechender Wert für die Unternehmensstellung gegenüber. Im Anschluß an die Bewertung der Einzelvariablen werden die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Elementen von Marktattraktivität (Spalte 2) und zwischen einzelnen Elementen von Unternehmensstellung (Spalte 3) erfaßt und bewertet. Im Beispiel bestehen bei Marktattraktivität solche Wechselwirkungen u. a. zwischen a und b sowie c und d, bei Unternehmensstellung u. a. zwischen A und B sowie B und F. In Spalte 4 werden Wechselwirkungen zwischen Elementen der Marktattraktivität und Unternehmensstellung erfaßt und bewertet. Im Beispiel bestehen Wechselwirkungen zwischen der Variable 1, die den Wert a für Marktattraktivität annimmt, und B und D aus dem Bereich der Unternehmensstellung. Die Summe der Wechselwirkungen sei Σ_i . Sie kann entweder dem Gesamtwert der Marktattraktivität zugeschlagen werden oder auf Marktattraktivität und Unternehmensstellung verteilt werden.

Eine solche Modifikation des Konzeptes würde eine explizite Bewertung von strategisch wichtigen Beziehungen zwischen Variablen ermöglichen und das Portfolio objektiver erscheinen lassen. Es würde damit auch Vorteile gegenüber der ebenfalls rein additiven PIMS-Analyse aufweisen.

4.2.3 Das Portfolio-Modell Arthur D. Little

Die Portfolio-Methode nimmt eine zentrale Stellung im strategischen Planungsmodell von Arthur D. Little ein, das aus vier Schritten besteht [212; 284, 285]. Ausgangspunkt ist eine strategische Segmentierung mit dem Ziel, eine sinnvolle Balance zwischen einer wenig überschaubaren Zahl von Einzelgeschäften und einer starken Aggregation in wenige, verhältnismäßig heterogene strategische Geschäftseinheiten zu finden. Um die wesentlichen strategischen Daten richtig auswerten zu können, wird im nächsten Schritt jede Geschäftseinheit nach ihrer Wettbewerbsstellung und ihrer Stellung im Produkt-Lebenszyklus eingeteilt. Wettbewerbsposition wird definiert als

„the degrees of freedom available to the unit to implement strategies which, if successful, will result in increased absolute and/or relative market share“ [212, S. 9].

Die Dimension „Wettbewerbsstellung“ wird damit nicht wie bei der Boston Consulting Group durch relativen Marktanteil als Indikator der relativen Kostenposition bestimmt. Entscheidend ist vielmehr, wie leicht der Marktanteil verbessert werden kann. Damit geht die Instabilität des Markt- und Wettbewerbssystems in die Bewertung der Wettbewerbsstellung ein. Da

Instabilität besonders durch die Stellung eines Geschäftes im Lebenszyklus bestimmt wird, ändern sich die Kriterien zur Bestimmung der Wettbewerbsstärke im Verlauf des Produkt-Lebenszyklus. Als Kriterien werden z. B. Kapazitätsausnutzungsgrad, gegenwärtige Rentabilität, Grad der vertikalen Integration, spezielle Produktvorteile, die durch Patente geschützt sind, und Risikofreudigkeit des Managements herangezogen. Als mögliche Ausprägungen der Wettbewerbsposition werden dominierend, stark, günstig, dürtig und schwach unterschieden. Die Stellung eines Geschäftes im Lebenszyklus wird insbesondere nach den Kriterien

- Marktwachstum,
- Wachstumsmöglichkeiten,
- Verteilung und Stabilität von Marktanteilen,
- Breite der Produktlinien,
- Zahl der Wettbewerber,
- Stabilität der Abnehmergruppen,
- Eintrittsbarrieren,
- technologische Stabilität.

festgelegt. Als mögliche Ausprägungen der Stellung im Lebenszyklus werden die vier Phasen embryonal, wachsend, reif und alternd unterschieden.

Nachdem die Geschäftsbereiche nach Wettbewerbsstellung und Stellung im Produkt-/Lebenszyklus klassifiziert worden sind, können Normstrategien abgeleitet werden (s. Tab. 4–5). Diese Normstrategien dienen als Grundlage für detailliertere Einzelstrategien, die im Einzelfall festgelegt werden.

Diese Strategien werden im letzten Schritt mit den gegenwärtigen Strategien verglichen und in einem Unternehmensportfolio zusammengestellt. Daraus ergibt sich ein Gesamtbild der strategischen Position des Unternehmens in Gegenwart und Zukunft. Getestet wird dabei vor allem, ob die Steuerung der Finanzmittel zwischen Geschäftsbereichen ihrer Stellung in Lebenszyklus und Wettbewerbsstellung entspricht. Erstrebt wird Kongruenz zwischen der Stellung im Lebenszyklus, der Rendite des eingesetzten Kapitals und dem Netto-Finanzmittelfluß. Dieser Zusammenhang kann ebenfalls in einem Portfolio hergestellt werden. In Abbildung 4–5 sind auf der horizontalen Achse die Richtung des Finanzmittelflusses und auf der vertikalen Achse der Gewinnbeitrag in Prozent der Netto-Aktiva dargestellt. Die Flächen der Kreise sind proportional zu den Netto-Aktiva der dargestellten Geschäftsbereiche. An der Schraffur der Kreisflächen läßt sich die Stellung der entsprechenden Geschäftsbereiche im Lebenszyklus ablesen.

In diesem Beispiel wird die größte Geschäftseinheit „gemolken“, obwohl sie ein Wachstumsgeschäft darstellt. Mit den freigesetzten Finanzmitteln werden die drei embryonalen Geschäftsbereiche finanziert. Auffallend ist auch, daß ein reifer Geschäftsbereich den höchsten relativen Finanzmittelbedarf aufweist.

Tab. 4-5: Matrix der Normstrategien nach Wettbewerbsstellung und Stellung im Produkt-Lebenszyklus [212, S. 9; 284, S. 4 ff.]

Wettbewerbsstellung	Stellung im Produkt-Lebenszyklus			
	Embryonal	Wachsend	Reif	Alternd
Dominierend	Marktanteil entschieden erhöhen; Stellung halten	Stellung halten; Marktanteil halten	Stellung halten; mit Branche wachsen	Stellung halten
Stark	Stellung verbessern; Marktanteil entschieden erhöhen	Stellung verbessern; Marktanteil erhöhen	Stellung halten; mit Branche wachsen	Stellung halten oder abbauen
Günstig	Marktanteil selektiv oder überall erhöhen; Stellung selektiv verbessern	Stellung verbessern; Marktanteil selektiv erhöhen	Stellung schützen oder halten; Nische finden u. schützen	Abbau; schrittweiser Rückzug
Dürftig	Stellung selektiv verbessern	Nische finden und schützen	Schrittweiser Rückzug oder Nische finden	Schrittweiser Rückzug oder Aufgabe
Schwach	Verbessern oder Aufgabe	Verbessern oder Aufgabe	Verbessern oder kontrollierter Rückzug	Aufgabe

Ausgehend von diesen Analysen sollte das Management untersuchen, ob alle drei embryonalen Geschäftsbereiche es wert sind, auf Kosten des wesentlich bedeutenderen Wachstumsgeschäftes gefördert zu werden. Entsprechend sollte die Situation des reifen Geschäftsbereiches überprüft werden. Hier drängt sich die Vermutung auf, daß der Bereich unberechtigt für zu hohe Reinvestitionen lobbyiert.

Das Portfolio-Modell von Arthur D. Little kombiniert wesentliche Elemente anderer Planungsmodelle mit den Ergebnissen zahlreicher Studien über den Zusammenhang zwischen Produkt-Lebenszyklus und erfolgreichen Unternehmensstrategien [153]. Es erreicht nicht die Komplexität des Modells von McKinsey, versucht aber, die Wechselbeziehungen einiger Variablen der

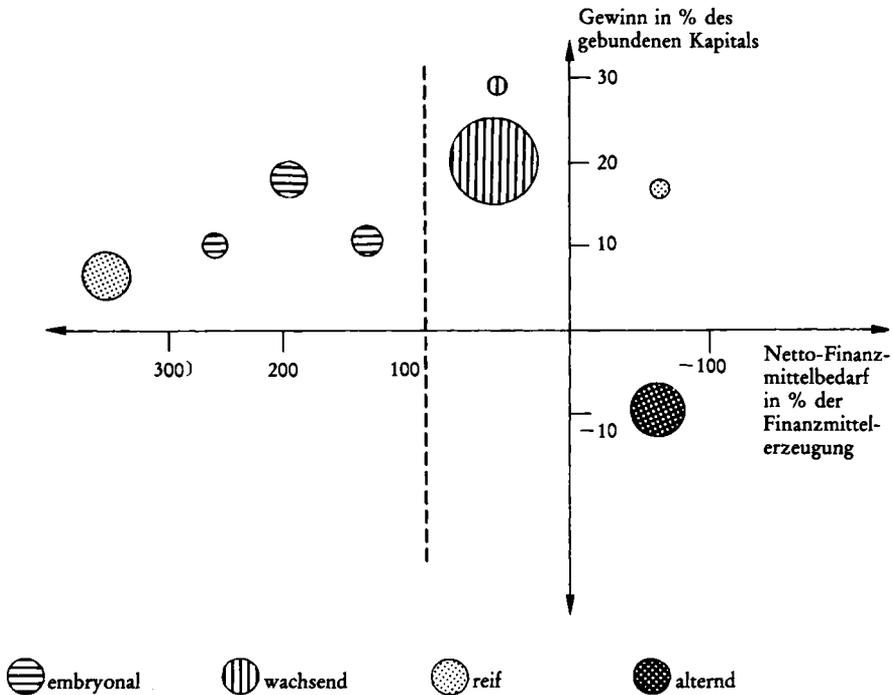


Abb. 4-5: Rentabilität-/Netto-Finanzmittelbedarf-Portfolio nach Arthur D. Little [212, S. 11]

strategischen Unternehmens- und Marktposition in die Bewertung eingehen zu lassen. In der Praxis tritt daneben der Gedanke der Abstimmung bei der Erarbeitung des Portfolios stark in den Vordergrund. Die qualitativen Beiträge von Managern der untersuchten Geschäftsbereiche beeinflussen das Ergebnis wesentlich mehr als bei der analytisch strengeren Vorgehensweise der Boston Consulting Group [71, S. 10]. Daher setzt sich das Modell von ADL denselben Gefahren aus, wie das Modell von McKinsey, insbesondere im Hinblick auf Anfechtbarkeit. Je stärker die analytische Schärfe des ursprünglichen Portfolio-Modells durch Einbeziehung weiterer Variablen verringert wird, desto größer werden die Probleme einer eindeutigen Bewertung der Geschäfte. Je unschärfer die Positionierung der Geschäfte ist, desto leichter kann das gesamte Konzept politisch unterminiert werden.

Einwände lassen sich insbesondere gegen die Definition von Wettbewerbsstärke erheben. ADL stellen auf die Möglichkeit ab, den eigenen absoluten oder relativen Marktanteil zu erhöhen. Ein eindeutige Antwort auf diese Frage ist jedoch in der Praxis kaum möglich. Sie wird z. B. bestimmt durch – Entschlossenheit des Unternehmens zu investieren

– Akquisitionsmöglichkeiten

– Reaktionen von Wettbewerbern auf Angriffsstrategien.

Entsprechend könnte man die Frage stellen, ob nicht auch die Bedrohung der eigenen Position in die Bewertung der Wettbewerbsstärke eingehen sollte. Dazu könnte z. B. auf die relativen Finanzpotentiale abgestellt werden (s. Abb. 4–6).

Konkurrenten mit einem Finanzpotential	Wettbewerbsstärke				
	Dominierend	Stark	Günstig	Dürftig	Schwach
In mehrfacher Höhe	1	–	–	4	3
In doppelter Höhe	–	–	–	1	2
Annähernd gleich hoch	–	2	1	1	–
Halb so hoch	2	–	–	–	–
Weniger als halb so hoch	1	–	–	–	1

Abb. 4-6: Geschäftsbereich-Matrix nach Wettbewerbs- und Finanzstärke der Wettbewerber [104, S. 295]

Im Beispiel ist das Unternehmen in seinen Positionen mit hoher Wettbewerbsstärke wenig gefährdet. Versuche, die dürftigen und schwachen Positionen zu verbessern, können dagegen leicht an der Finanzstärke der angegriffenen Wettbewerber scheitern.

4.2.4 Andere Portfolio-Modelle

Die zahlreichen weiteren Vorschläge zur Portfolio-Methodik betonen andere Aspekte, unter denen die Geschäftsbereiche in einem diversifizierten Unternehmen betrachtet werden können [27; 154]. In den folgenden Abschnitten sollen kurz weitere ausgewählte Modelle besprochen werden, die die bereits untersuchten Modelle gut ergänzen.

Ball/Lorange haben ein Modell entwickelt, das die Risiken von Geschäftsbereichen den Erträgen gegenüberstellt (s. Abb. 4–7).

Die horizontale Achse mißt, wie schnell sich die Umwelt verändern kann und wie gut diese Veränderung vorhergesehen werden kann. Die vertikale Achse gibt an, wie gut das Unternehmen auf eingetretene Veränderungen mit Gegenmaßnahmen reagieren kann. Die Positionierung der Geschäftseinheiten ist durch Großbuchstaben und ihre Rentabilität durch Zahlenindices dargestellt.

Damit wird ein Vergleich der Rentabilität mit den beiden wesentlichen Elementen von Risiko möglich. Im Beispiel besitzt die Geschäftseinheit Z eine Rentabilität, die verhältnismäßig deutlich über der Rendite von X,

aber nur unwesentlich über der Rendite von Y und W liegt. Die Matrix zeigt jedoch, daß Y und W weniger berechenbaren Gefahren ausgesetzt sind, auf die das Unternehmen nur schwer reagieren kann. Z ist somit X, Y und W unter Gewinn- und Risikokriterien überlegen.

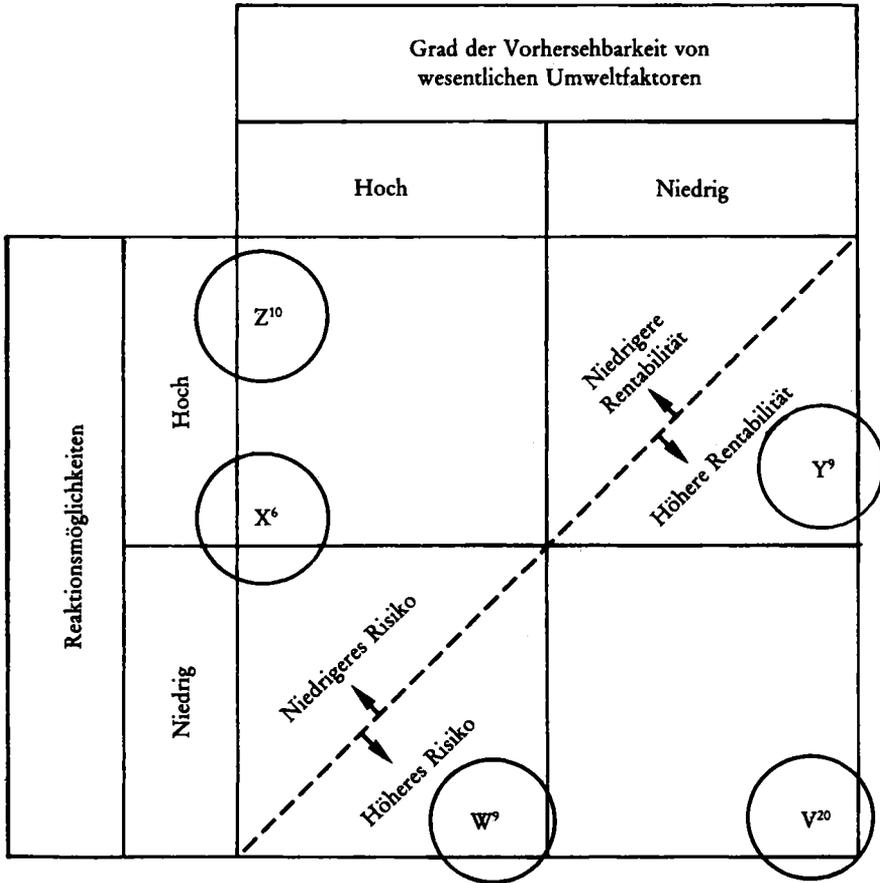


Abb. 4-7: Portfolio-Modell von Ball/Lorange [37]

Das Modell stellt einen interessanten Versuch dar, die Risikokomponente bei Portfolio-Entscheidungen zu erfassen und bewerten. Es weist jedoch z. T. erhebliche Mängel auf:

- die komparative Skalierung der Achsen erschwert eine eindeutige Positionierung der Geschäftsbereiche

- Reaktionsmöglichkeiten sind im voraus kaum abzuschätzen
- das Modell differenziert nicht nach objektivem Risiko und subjektiver Unsicherheit bei Entscheidungen
- Um Ertrag und Risiko mit einem Ergebnis abzuwägen, muß zuvor das gewünschte Gewinn-/Risikoprofil des Unternehmens ermittelt und in das Modell eingebracht werden.

Derkinderen (1977) hat ebenfalls ein Portfolio entwickelt, das das Unternehmensrisiko in den Vordergrund stellt [87]. Danach wird für das gesamte Unternehmen die Stellung in einer Matrix ermittelt, die auf der vertikalen Achse Verwundbarkeit und auf der horizontalen Achse Unternehmenspotential mißt. Das Unternehmenspotential wird durch Investitionsmöglichkeiten und vorhandene Ressourcen bestimmt. Als Beispiele nennt Derkinderen Siemens mit hohem Investitionspotential und niedriger Verwundbarkeit, Babcock mit niedrigem Potential und niedriger Verwundbarkeit und AEG mit niedrigem Potential und hoher Verwundbarkeit.

Das Modell bietet eine interessante Zusatzinformation bei strategischen Entscheidungen unter Risiko, läßt jedoch keine differenzierten Aussagen für einzelne Geschäftsbereiche zu.

Die strategische Planungsmatrix der General Electric Co. entspricht weitgehend dem beschriebenen Marktattraktivität-/Wettbewerbsstellung-Portfolio von McKinsey & Co. Die „Business Screen“ von General Electric ist in Abb. 4-8 dargestellt. Das Portfolio-Modell berücksichtigt jedoch stärker behavioristische Variablen [297, S. 49]. Bei der jährlichen Planungssitzung bewerten die Führungskräfte des Unternehmens gemeinsam schwer zu quantifizierende Faktoren wie Beschäftigtenloyalität, soziale Bedürfnisse und politische Bedrohungen jedes Geschäftsbereiches und leiten daraus Normstrategien ab. Auch die Royal-Dutch/Shell-Planungsmatrix stützt sich stark auf solche nicht-ökonomische Faktoren [71, S. 10 ff.]. Sie ähnelt vom Aufbau her ebenfalls stark dem Portfolio-Modell von McKinsey & Co.

Diese beiden Unternehmen haben damit den Versuch unternommen, ihrem Rollenverständnis als Multinationals entsprechend wirtschaftliche, politische und soziale Faktoren bei der Formulierung von Strategien zu integrieren [228, S. 3 ff.]

Die Befürworter eines solchen integrativen Ansatzes gehen davon aus, daß eine rein analytisch-ökonomische Vorgehensweise bei ihnen zu unpraktikablen oder sogar falschen Ergebnissen führe. Mit einem bildhaften Modell aus der Physik läßt sich diese Auffassung gut veranschaulichen:

- Bei der analytisch-ökonomischen Vorgehensweise würde zunächst ein ökonomischer „Vektor“ ermittelt, der dem Unternehmen eine strategische Richtung gibt. Diese Strategie müsse anschließend um einen nicht-ökonomischen „Vektor“ korrigiert werden, der jedoch nur noch am Endpunkt des ökonomischen „Vektors“ angesetzt werden könne.

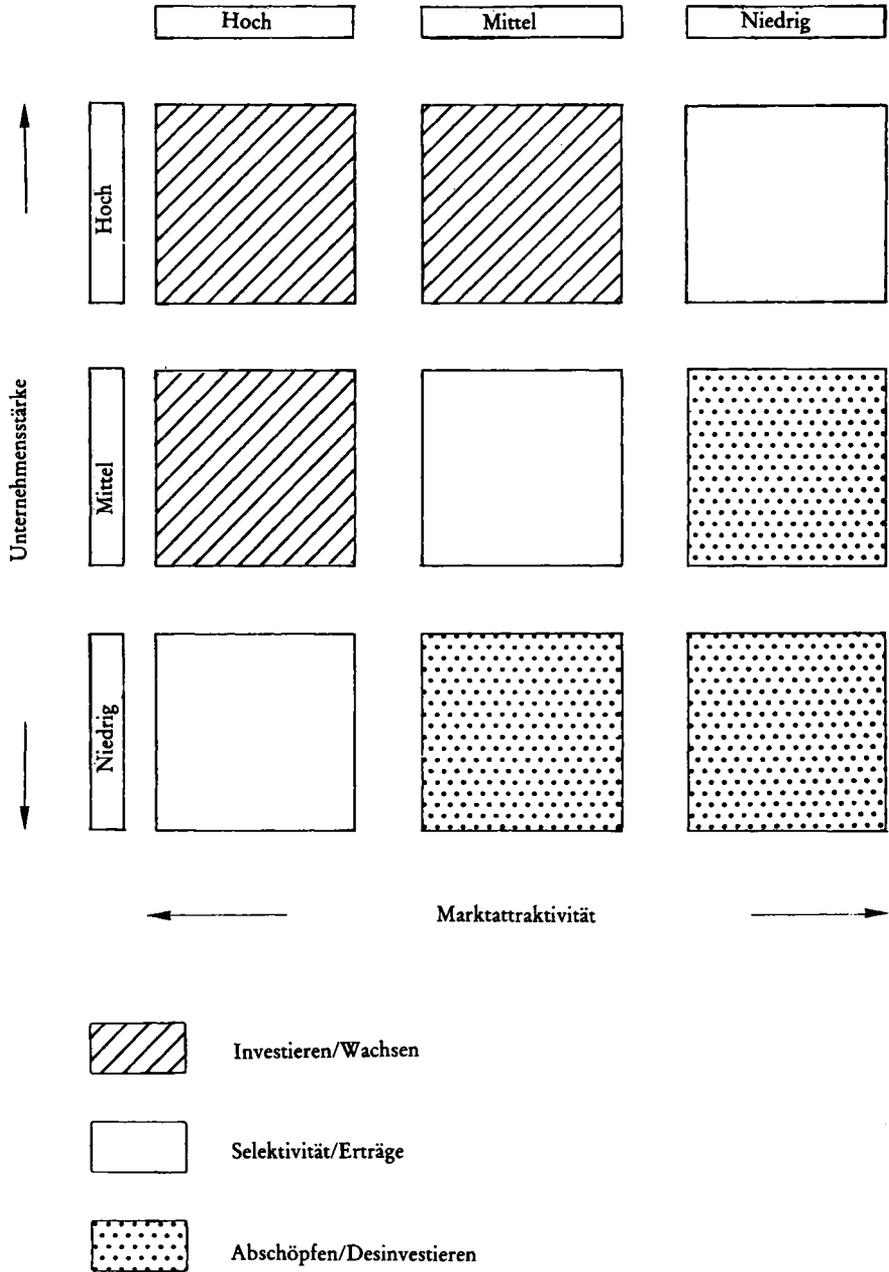


Abb. 4-8: „Business Screen“ von General Electric [297]

- Die integrative Vorgehensweise berücksichtigt dagegen mehr die Wechselwirkungen zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Variablen. Erarbeitet werde nur ein „Vektor“. Korrekturen könnten von Anfang an berücksichtigt werden. Damit müsse das Ergebnis einem Ansatz überlegen sein, der nur nachträglich die nötigen Korrekturen an analytisch-ökonomischen Aussagen anbringe. Daher sei ein integratives Modell für Multinationals auf jeden Fall vorzuziehen, insbesondere wenn sie bedeutende Aktivitäten in Entwicklungsländern hätten.

Diese Argumentation erscheint zunächst einleuchtend, übersieht jedoch einige schwerwiegende Einwände.

- Eine integrative Betrachtungsweise kann im politischen Prozeß des Unternehmens leichter verwässert und manipuliert werden. Mit zunehmender Größe und Komplexität der Unternehmen nimmt diese Gefahr zu. Analytisch-ökonomische Modelle stützen sich dagegen mehr auf objektive Inputs und gelangen eher zu nachprüfbaren Ergebnissen.
- Die meisten nicht-ökonomischen Variablen haben nur verhältnismäßig geringen Einfluß auf die Unternehmensstrategie
 - In dieser Arbeit wurde der Unternehmensstrategie das Unternehmensleitbild übergeordnet. In diesem Leitbild sollte die Philosophie des Unternehmens im Hinblick auf zahlreiche nicht-ökonomische Faktoren klargestellt werden, z. B. die Rolle von Gewinnen in Entwicklungsländern. Damit sollte sichergestellt werden, daß diese Faktoren zwar in die Unternehmensstrategie eingehen, aber nicht bei jeder strategischen Entscheidung neu debattiert werden müssen.
 - Zahlreiche nicht-ökonomische Faktoren müssen bei der Implementierung beachtet werden, d. h. bei der Umsetzung von Strategien. Sie betreffen jedoch den Inhalt von Strategien nicht. Das Konzept der Erfahrungskurve gilt z. B. auch in Entwicklungsländern und macht Marktführerschaft auch dort attraktiv. Es wird auch dort einen Marktführer geben, der eine relativ günstige Kostenposition besitzt. Viele Multinationals scheitern jedoch daran, daß sie starke Marktpositionen mit falsch gewählten Mitteln zu erreichen suchen und damit die geschriebenen oder ungeschriebenen Regeln des Gastlandes verletzen.

Ein Blick auf die strategischen Fehlschläge vieler Multinationals läßt den Verfasser vermuten, daß

- schlichtweg schlechte analytisch-ökonomische Strategien und
 - ungeeignete Mittel bei der Durchsetzung
- dabei den größten Anteil hatten. Für die meisten Unternehmen sollte daher der weitgehend analytisch-ökonomische Ansatz dieser Arbeit eine wesentliche Bedeutung für die Verbesserung ihrer strategischen Unternehmensführung haben.

A. T. Kearney haben das Gedankengut der Boston Consulting Group,

insbesondere die zentrale Rolle der Erfahrungskurve und das Portfolio-Konzept, mit unbedeutenden Modifikationen übernommen [234]. In ihrer Marktanteils-/Marktwachstums-Matrix – MAWAMAT genannt –, ist formal nur die Richtung der horizontalen Achse vertauscht.

4.3 Das PIMS-Modell

Die PIMS-Studie (*Profit Impact of Market Strategies*) ist mit den Portfolio-Modellen konzeptionell verwandt, aber wesentlich komplexer. Sie wurde zu Beginn der sechziger Jahre von General Electric eingeleitet und anschließend an der Harvard Business School weiterentwickelt. Seit 1972 wird sie vom Strategic Planning Institute betreut [236].

Dem Modell lagen per Januar 1978 Daten von über 1000 Geschäftsbereichen von mehr als 190 beteiligten Firmen zugrunde [103, S. 4 ff.]. Diese Informationen werden in einer multiplen Regressionsrechnung für eine Querschnittsanalyse ausgewertet, die den systematischen Einfluß strategischer Erfolgsfaktoren auf Return on Investment (ROI) und Cash Flow untersucht. PIMS hat 37 Variablen identifiziert, die mehr als 80% der Unterschiede in ROI zwischen Geschäftsbereichen erklären. Entsprechend erfaßt es 19 Variablen, die über 70% der Unterschiede zwischen den Cash Flows der untersuchten Geschäfte erklären.

Von allen untersuchten Einflußgrößen erklärt Marktanteil Unterschiede zwischen ROI und Cash Flow am besten. Insgesamt erklärt Marktanteil jedoch nur ca. 20% dieser Unterschiede. Nahezu die gleiche Bedeutung besitzt Kapitalintensität. Die weiteren Variablen können in fünf Gruppen gegliedert werden:

- Charakteristische Elemente der Marktstruktur, z. B. langfristige Wachstumsrate, Inflationsrate, Kauffrequenz, Zahl und Konzentration der Abnehmer;
 - Wettbewerbsstellung des Geschäftsbereichs, z. B. Preis, relative Produktqualität;
 - Struktur des Produktionsprozesses, z. B. vertikale Integration, Kapazitätsausnutzung;
 - Höhe kontrollierbarer Kosten, z. B. Ausgaben für F & E, Marketingbudgets;
 - Strategische Maßnahmen, z. B. Abschöpfungs- oder Wachstumsstrategien.
- Aus dem Modell lassen sich verschiedene Arten von Aussagen ableiten.
- Am bekanntesten sind die zweidimensionalen Darstellungen, in denen die Wechselwirkung von zwei Variablen auf ROI oder Cash Flow dargestellt

wird (s. Abbildung 3–11). Aus diesen Aussagen lassen sich jedoch nur grobe Anhaltspunkte für die Attraktivität von Geschäftsbereichen gewinnen, da in den meisten Fällen weniger als ein Drittel der Unterschiede erklärt werden.

- Unternehmen, die an dem Projekt beteiligt sind, erhalten einen Par ROI Bericht. In dieser Auswertung wird der Normal-ROI errechnet, der für den untersuchten Geschäftsbereich zu erwarten wäre. Grundlage dieser Schätzung sind die Verhältnisse in den anderen Unternehmen der PIMS-Datenbank und die eigenen Angaben des untersuchten Geschäftsbereichs (s. Abbildung 4–9). Die Abweichungen des Normal-ROI von dem tatsächlichen ROI werden schrittweise auf Ursachen untersucht. Daneben enthält dieser Bericht eine Diagnose der Stärken und Schwächen des Unternehmensbereiches und eine Sensitivitätsanalyse, in der Veränderungen des Normal-ROI bei Veränderungen der Eingabedaten dargestellt werden.
- Der Par Cash Flow Bericht entspricht dem Par ROI Bericht, macht jedoch Aussagen über den Normal Cash Flow.
- Der Strategie-Sensitivitätsbericht geht vom Par ROI Bericht aus und schätzt zusätzlich die Ergebnisse alternativer strategischer Maßnahmen. Für jede unabhängige Variable wird abgeschätzt, wie sich eine starke oder schwache Abweichung vom Ursprungswert auswirken würde. Der Bericht faßt auch die Ergebnisse einer Simulation zusammen, in der die optimale Kombination strategischer Variablen ermittelt wird. Als Optimierungsgrößen werden vorgegeben
 - diskontierter Cash Flow über 10 Jahre,
 - durchschnittlicher Nettogewinn in den ersten drei Jahren,
 - durchschnittlicher ROI in den ersten fünf Jahren.
 Die Ergebnisse werden unter vier verschiedenen Annahmen über das Wirtschaftsklima berechnet, z. B. eine Rezession oder eine Hochzinsphase (s. Abbildung 4–10).
- Erst seit kurzem wird eine Portfolio-Analyse angeboten, die für Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen einige zusätzliche Fragen beantwortet, z. B.
 - Hat sich die strategische Position des Portfolios in den letzten Jahren verbessert?

Abb. 4–9: PIMS Par ROI Bericht [133, S. 3 ff.]

„Par“ return on investment (pre-tax) 1972–74
 „Par“ return on investment is an estimate of the pre-tax return on investment (ROI) that in 1972–74 was normal for businesses facing market and industry conditions equivalent to those of your business and occupying a similar market position.
 for business no. 87041, pre-tax

„Par“ ROI	26.3%
Actual ROI	25.4%

Impact on „Par“ ROI of the factors by category

„Par“ ROI equals the sum of the total impact and the average ROI of all businesses in the PIMS data base.

Category	Impact on „Par“ ROI (pre-tax) %
Attractiveness of business environment	3.1
Strength of your competitive position	0.1
Differentiation of competitive position	1.2
Effectiveness of use of investment	13.4
Discretionary budget allocation	-6.8
Company factors	-1.2
Change/action factors	-0.2
	Total impact 9.6
	Average ROI, all PIMS businesses 16.7
	„Par“ ROI, this business 26.3%

P
I
M
S

Bus. no 87041
16-Dec-76

The impact on „par“ ROI of each factor in the „par“ profit equation (points of ROI)

factors	Base period values for:			Impact of factor on Par ROI (%)
	all PIMS businesses	this business	this type of business	
company factors				- 1.2
corporate payout (%)	62,0		63,2	- 0,0
degree of corp diversification	2.1		2.3	- 1.2
corporate size	1588.0		1431.0	0.0
growth rate of corporate sales	10.1		10.3	0.0
change/action factors				- 0.2
change in your market share	2.3	- 3.4	3.1	- 0.7
change in product quality	3.2	0.0	3.3	- 0.0
change in price index	2.9	13.0	2.3	0.2
competitive market activity	0,1	- 6.5	0.1	- 0.0
change in capital intensity	- 3.3	- 22.7	- 4.3	- 0.7
change in vertical integr (%)	0.5	- 9.2	0.3	0.6
point change adv & prom/sales	- 0.1	- 1.9	- 0.1	- 0.7
change in sales forc exp/sales	- 0.3	- 0.8	- 0.3	- 0.4
point change return on sales	1.1	0.2	1.3	1.4

Notes on table 2

1. Components of „your market position“ impact:

your market share	22.5	20.5	24.2
your market share/share big 3	54.3	37.0	58.8

2. Components of „investment intensity“ impact:

investment/sales	63.8	61.9	71.3
investment/(value added-.5NI)	120.0	82.5	125.3

3. Only the combined net effect of „investment intensity“, „vertical integration“ and „sales/employees“ should be given an interpretation, not the individual impacts:

$$- 12.14 + 17.48 + 2.68 = 8.03$$

4. Interpretation of relative scales:

„price relative to competition“	„relative pay scale“
if „2“ your price is higher	if „4“ your pay scale is lower
if „4“ your price is lower	if „8“ your pay scale is higher

Company factors are not shown for reasons of data security

- Wie weicht das tatsächliche Ergebnis des Portfolios vom Norm-Ergebnis ab, das sich aus den Durchschnittswerten der PIMS-Stichprobe ergibt?
- Werden die geplanten Strategien das Ergebnis des Portfolios verbessern?
- Welche Geschäftsbereiche sollten veräußert werden?

Mit diesem Bericht geht das Strategic Planning Institute auf die Probleme vieler teilnehmender diversifizierter Unternehmen ein, die bislang nur Einzelanalysen von Geschäftsbereichen erhielten. Damit bestand jedoch die Gefahr, daß bei der Auswertung der PIMS-Ergebnisse Beziehungen mit anderen Geschäften vernachlässigt und Entscheidungen gefällt wurden, die für das Gesamtunternehmen nicht optimal waren.

- Für spezielle Fragestellungen können von PIMS Sonderauswertungen erstellt werden. Dazu gehören z. B. Akquisitionsvorhaben, geplante Neugründungen von Tochtergesellschaften, Analyse von Wettbewerbern oder Beurteilung von Kunden bei Kreditinstituten. Verwendet wird in diesen Fällen das LIM-Modell (Limited Information Modell), das nur 14 Eingabewerte benötigt und daraus den Normal-ROI errechnet, die Stärken und Schwächen auswertet und die Sensitivität des ROI für verschiedene strategische Stellungen des Geschäftsbereiches testet. Das Modell projiziert auch Umsätze, Gewinn, Aktiva, Cash Flow und ROI unter verschiedenen Annahmen zu Marktanteil, vertikaler Integration und Kapitalintensität. Daneben wird die marginale Rentabilität von Investitionen in den drei wichtigsten strategischen Bereichen geschätzt.

Gegen die PIMS-Studie lassen sich einige methodische Einwände erheben, vor allem

- mangelnde Analyse von Wechselwirkungen zwischen Variablen
- Multikollinearität

P	Strategy sensitivity report	Bus. no. 87041
I	version 002C (61 10 10)-5	16-Dec-76
M	Details	(19:39)
S		page 5

Strategy move: Small decrease in market share

	recent position (1972-74)	during strategy im- plementation (1977)	new steady-state position (1979)	new long-term position (1984)
net sales (current \$)	476.4	595.4	688.8	1213.9
net income	74.7	121.1	114.6	185.3
average investment	294.8	307.5	373.5	753.1
net cash flow	9.3	56.3	24.3	16.7
return on investment	25.4%	39.4%	30.7%	24.6%
return on sales	15.7%	20.3%	16.6%	15.3%
<i>Factors</i>				
competitive position:				
market share	20.5	19.3	18.1	18.1
relative market share	37.0	34.2	31.7	31.7
relative price index	3.0	3.1	3.0	3.0
product quality	0.0	- 14.4	- 4.7	- 4.7
use of investment:				
investment/value added	82.5	71.5	72.7	82.5
investment/sales	61.9	51.6	54.2	62.0
fixed capital intensity	78.2	69.5	68.8	75.2
net book/gross book value	52.9	47.4	48.2	54.4
value added/sales	81.4	80.4	81.4	81.4
working capital/ sales	20.5	18.7	21.1	21.1
capacity utilization	133.7	111.5	112.3	110.9
sales/employees	50077.	49520.	51470.	61821.
Budget allocations:				
marketing expenses/sales	18.1	16.9	18.2	18.2
R + D expenses/sales	4.8	3.5	4.7	4.7
<i>Performance measures:</i>				
discounted net income 10YR		775.2		
discounted cash flow 10YR		155.4		
average net income 3YR		105.6		
average return on investment 5YR		33.8%		
discounted cash flow yield rate 10YR		16.6%		

Abb. 4-10: PIMS-Strategie-Sensitivitätsbericht [133, S. 7]

- zu starke Durchschnittsbildung
- Unklarheit über Varianzen.

Diese Einwände lassen die zentralen Ergebnisse der PIMS-Studie jedoch unberührt. Dazu gehören z. B. die Aussagen über den Wert von Marktanteilen oder die Bedeutung von Kapitalintensität. Diese Zusammenhänge sind von PIMS erstmals systematisch dokumentiert und mit einer großen Stichprobe von Geschäften abgesichert worden.

Wechselwirkungen zwischen Variablen sind in der Analyse nicht systematisch untersucht worden. Als Modellgleichung wurde eine additive lineare Gleichung der Form

$$\text{ROI} = ax_1 + bx_2 + cx_3 \dots$$

gewählt. Dadurch kann die Bedeutung einzelner Variablen leicht isoliert werden. Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen, z. B. die wechselnde Bedeutung von Marktanteilen in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus, werden dagegen vernachlässigt. Eli Lilly hat ebenfalls ein Modell mit mehr als 25 unabhängigen Variablen entwickelt und hat festgestellt, daß Wechselwirkungen eine signifikante Rolle in diesem Modell spielen [202].

Regressionsmodelle mit zahlreichen Variablen werden regelmäßig durch Multikollinearität beeinträchtigt. Multikollinearität, d. h. die gegenseitige Abhängigkeit unabhängiger Variablen findet sich insbesondere bei umfangreichen statistischen Zeitreihenanalysen. Gale (1978) weist jedoch darauf hin, daß 97% der einfachen Korrelationskoeffizienten zwischen den Variablen des PIMS-Modells geringer als 0,2 sind [103]. Dieser niedrige Wert ist vor allem dadurch zu erklären, daß PIMS eine Querschnittsanalyse ist.

Die Konzeption von PIMS als Querschnittsanalyse führt jedoch zu einer starken Durchschnittsbildung. Die Stichprobe enthält überwiegend große Unternehmen in reifen Märkten [154, S. 275].

Das PIMS-Modell macht keine differenzierten Aussagen, z. B. für

- verschiedene konjunkturelle Bedingungen
- verschiedene Faktorkostenverhältnisse
- verschiedene Marktstrukturen
- verschiedene Branchen
- verschiedene Länder
- Daten aus verschiedenen Kostenrechnungssystemen.

Diese Faktoren müssen jedoch bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Sie können sich zudem im Zeitablauf ändern und zu veränderten Aussagen führen. Das Par-ROI-Modell ist auch inzwischen sechsmal korrigiert worden. Dabei sind die wichtigsten Parameter weitgehend stabil geblieben. Einige Randvariablen haben sich jedoch teilweise erheblich verändert. Insgesamt erklären die untersuchten Faktoren Veränderungen des ROI weiterhin zu 75–80%.

Die Aussagen von PIMS über die Werte von Variablen gehen nicht auf die

Streuung dieser Werte um den Mittelwert ein. Kirchhoff (1977) weist daher auf ein ähnliches Modell hin, das er selbst entwickelt hat [170, S. 8]. Dieses Modell erklärt 93% der Abweichungen des ROI in der untersuchten Stichprobe. Das 95%-Konfidenzintervall um einen Mittelwert von 21% beträgt jedoch $\pm 12\%$, d. h. erstreckt sich von 9% bis 33%. Die entsprechende Varianz des PIMS-Modells könnte noch höher sein, da es nur 80% der Abweichungen des ROI erklärt.

4.4 Überblick über weitere Modelle zur Formulierung von Strategien

Es gibt zahlreiche weitere Modelle, die bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien eingesetzt werden können. Sie spielen jedoch bei der Diskussion von Modellen zur Unternehmensstrategie eine untergeordnete Rolle, weil sie

- meistens nur Rand- oder Einzelfragen abdecken
- allgemeiner Natur sind und mehrere Gebiete der Betriebswirtschaftslehre abdecken.

In Tab. 4–6 sind die Modelle aufgeführt, die in mehr als 5% einer Stichprobe von deutschen Großunternehmen 1974 zur Formulierung von Strategien eingesetzt wurden. Diese Liste kann in zweifacher Hinsicht wertvoll für die Entwicklung von Unternehmensstrategien sein:

- sie kann aufzeigen, in welchen Phasen der Formulierung welche Modelle eingesetzt werden können
- sie kann Einblicke geben, wie Wettbewerber ihre Strategien (wahrscheinlich) formulieren, und damit Hinweise, wo Wettbewerber verwundbar sind.

Eine grobe Auswertung der Liste zeigt, daß stark formalisierte Modelle mit geringer Komplexität in der Praxis dominieren. Wenn ein Unternehmen diese Methoden ausschließlich oder überwiegend einsetzt, läuft es jedoch Gefahr, seine Strategie zu sehr auf unternehmensinterne Daten und zu wenig auf das Markt- und Wettbewerbssystem abzustellen. Tatsächlich hat Gotcher (1977) bei einer Befragung europäischer Multinationals festgestellt, daß die Hälfte der von ihm untersuchten Unternehmen bei der Formulierung von Strategien nicht wesentlich von Wettbewerbern beeinflusst werden [111, S. 10].

Es gibt Modelle, die Markt und Wettbewerb noch krasser vernachlässigen, z. B.

- Allokation von Werbebudgets als % vom Umsatz [179, S. 669 f.].

Tab. 4-6: Ausgewählte Methoden zur Formulierung von Strategien und ihre Anwendung in deutschen Großunternehmen [262, S. 184 ff.; 276, S. 148 ff.]

Phase	Methode	Benutzer in %
– Zielbildung	– Kennzahlensysteme	85,4
	– Relevanz- oder Entscheidungsbäume	8,2
– Problemanalyse	– Wertanalyse	43,9
	– Checklisten	39,4
	– Systemanalyse	31,3
	– Produkt-Status-Analyse	12,1
	– Lebenszyklus-Analyse	11,0
	– Gap-Projektion	9,9
	– Kepner-Tregoe-Technik	7,3
– Alternativensuche	– Checklisten	39,4
	– Brainstorming	38,6
	– Systemanalyse	31,3
	– Funktionsanalyse	20,8
	– Synektik	20,3
	– Produkt-Status-Analyse	12,1
	– Entscheidungsbäume	6,5
– Prognose	– Brainstorming	38,6
	– Trendmodelle	38,0
	– Systemanalyse	31,3
	– Regressionsmodelle	16,9
	– Exponential Smoothing	12,7
	– Simulationsmodelle	8,7
	– Wachstums- und Sättigungsfunktionen	6,2
– Bewertung	– Kennzahlensysteme	85,4
	– Investitionsrechnung	76,1
	– Break-Even-Analyse	60,0
	– Kosten-Nutzen-Analyse	37,7
	– Nutzwert-Analyse	9,0
	– Produktbewertungsprofile	8,5
– Entscheidung	– Entscheidungskriterien bzw. -regeln	24,2
	– Mathematische Entscheidungsmodelle	9,6
	– Entscheidungsbäume	6,5

* Bei mehrfach aufgeführten Modellen gibt die Prozentzahl den Anteil der Unternehmen an, bei denen die Methode in mindestens einer Phase eingesetzt wird.

– Allokation von Investitionen als % vom Umsatz.

Solche Modelle können zu einer enormen Gefahr für ein Unternehmen werden, wenn die Konkurrenz von ihrer Anwendung weiß. Für einen Wettbewerber verringert sich das Risiko von Angriffsstrategien erheblich, da er die Reaktionen seines Wettbewerbers weitgehend im voraus abschätzen

kann. Daraus kann die Forderung abgeleitet werden, daß ein Unternehmen versuchen sollte, möglichst viel über den Prozeß der Formulierung von Strategien bei seinen Wettbewerbern in Erfahrung zu bringen. Die Erfolgchancen der eigenen Strategien können dadurch erheblich erhöht werden. Unter diesem Aspekt gewinnen auch viele behavioristische Modelle eine neue – normative – Bedeutung. Sie können helfen, das Verhalten von Wettbewerbern zu verstehen und vorauszusagen. Damit ergeben sich entsprechende Anforderungen an die eigene Strategie. Cyert und March (1963) haben in ihren Arbeiten z. B. ein Verhaltensmodell mit behavioristischen Variablen entwickelt, das die Verhaltensweisen von Unternehmen in einigen empirischen Testfällen mit erstaunlicher Genauigkeit vorausgesagt hat [85, S. 86 ff.].

4.5 Vergleich der wichtigsten Modelle zur Formulierung von Strategien

Als die wichtigsten Modelle zur Formulierung von Strategien sind in diesem Teil der Arbeit herausgestellt worden

- das traditionelle Business-Policy-Modell
- Portfoliomodelle
 - Marktanteil/Marktwachstum (BCG)
 - Marktattraktivität/Unternehmensstellung (McKinsey, GE, Shell u. a.)
 - Wettbewerbsstellung/Produkt-Lebenszyklus (ADL)
- PIMS

Sie sollen anschließend kurz verglichen werden, um die Eigenart eines jeden Modells nochmals hervorzuheben und Anwendungsbereiche und Beschränkungen aufzuzeigen.

Das traditionelle Business-Policy-Modell nimmt unter diesen Modellen eine Sonderstellung ein, weil es nicht auf quantitativen Analysen aufbaut. Man könnte es eher als allgemeinen Denkraum bezeichnen, mit der die Formulierung von Strategien in eine bestimmte Richtung gelenkt werden soll. Es ist viel mehr ein Konzept als ein Modell. Sein Wert liegt vor allem darin, daß es jede Unternehmensstrategie als gesondertes Problem ansieht, dem man mit allgemeinen Lösungsansätzen nur schwer gerecht werden kann. Daneben berücksichtigt es als einziges Modell die Rolle der betroffenen Menschen. Es ist insbesondere als Grundlage der Fallstudienmethode an der Harvard Business School zu verstehen, wo es inhaltlich mit zahlreichen analytischen Management-Techniken, z. B. aus der Marketing-Lehre, ausgefüllt wird. Portfoliomodelle sind dagegen vor allem als spezielle analytische Hilfsmittel für das Management diversifizierter Unternehmen entwickelt worden. Den

drei wichtigsten Modellen ist gemeinsam, daß sie alle sämtliche strategisch relevanten Variablen im Unternehmen und in seinem Umfeld betrachten. Das Portfolio-Modell der Boston Consulting Group unterscheidet sich jedoch von den anderen Modellen dadurch, daß es die Untersuchung des Markt- und Wettbewerbssystems im Rahmen der Segmentierungsanalyse durchführt und erst darauf aufbauend mit der eigentlichen Portfoliobetrachtung beginnt. Die anderen Modelle versuchen dagegen, alle Variablen stärker in die Portfoliobetrachtung selbst einfließen zu lassen.

Das Marktanteil-/Marktwachstum-Portfolio der Boston Consulting Group baut auf einer Reihe von Konzepten zur Unternehmensstrategie auf. Ausgangspunkt ist das Erfahrungskurvenkonzept, dessen Implikationen die Grundlage der Geschäftssegmentierung sind. Aus der relativen Wettbewerbsstärke eines richtig segmentierten Geschäftes lassen sich in Verbindung mit den Ergebnissen der Segmentierungsanalyse seine Finanzmittelerzeugung abschätzen und Aussagen über Veränderungen der Wettbewerbsposition machen. Der relativen Wettbewerbsstärke wird das Marktwachstum als Bestimmungsgröße des Finanzmittelverbrauchs und als Grad der Veränderungsmöglichkeit von Marktpositionen gegenübergestellt. Aus dieser Kombination ergeben sich schließlich Empfehlungen für eine differenzierte Finanzmittelsteuerung und differenzierte Marktanteilsstrategien der verschiedenen Geschäfte.

Der kritische Faktor beim Portfolio-Konzept der Boston Consulting Group ist die Segmentierung. Nur wenn Geschäfte richtig segmentiert sind, lassen sich aus ihrer relativen Stärke Aussagen über die Finanzmittelerzeugung und über die Dauerhaftigkeit der Wettbewerbsposition ableiten. In der Segmentierungsanalyse wird die Mechanik von Markt und Wettbewerb immer unter dem Blickwinkel des Strategie-Konzeptes der Boston Consulting Group im Detail verarbeitet (Boston-Konzept). Bei den anderen Portfolios werden die zahlreichen strategischen Faktoren aus dem Markt- und Wettbewerbssystem dagegen direkt in das Portfolio selbst einbezogen und nebeneinander betrachtet. Die konsequente Trennung von Segmentierungsanalyse und Portfoliobetrachtung bietet die Möglichkeit, ein unmittelbar nachprüfbares Portfolio zu entwickeln. Die analytische Rigorosität dieses Konzeptes kann damit nur schwerlich durch politische Manipulationsversuche unterhöhlt werden. Andererseits lassen sich aus der Portfolio-Darstellung selbst weniger vergleichende Aussagen über den Wert einzelner Geschäfte ableiten. Dazu bedarf es der Kenntnis der detaillierten Segmentierungsanalyse. Das Portfolio-Konzept der Boston Consulting Group ist somit nicht so sehr ein mechanistisches strategisches Steuerungsmodell, sondern sowohl Schluß- als auch Ausgangspunkt für vertiefende Analysen.

Das Portfolio-Konzept von McKinsey & Co. und verwandte Konzepte beziehen dagegen zahlreiche strategische Variablen in das Portfolio selbst ein.

Diese Variablen sind durch ein weniger rigoroses Konzept als beim Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio verbunden. Vielmehr haben zahlreiche empirische Beobachtungen dazu geführt, fallweise verschiedene Faktoren zur Erklärung von Marktattraktivität und Unternehmensstellung heranzuziehen. Sie werden am untersuchten Problem bewertet und gewichtet. Damit soll die Positionierung eines Geschäftes im Portfolio differenziertere Aussagen erlauben als beim Konzept des Marktanteil-/Marktwachstum-Portfolios. Dies kann z. B. bei Geschäften mit ähnlichen Wachstumsraten oder relativen Marktanteilen wichtig sein. Aus der Portfoliodarstellung der Boston Consulting Group lassen sich für solche Geschäfte keine Prioritäten ablesen. Als Preis für die erweiterte Aussagekraft des Portfolios setzt sich das Konzept des Marktattraktivität-/Wettbewerbsstellung-Portfolios der Gefahr aus, aus einer unscharfen Segmentierung und mehrdeutigen Positionierung von Geschäften zu nicht nachprüfbar und anfechtbaren Schlüssen zu gelangen. Das Portfolio-Modell von Arthur D. Little baut ebenfalls auf zahlreichen strategischen Variablen auf. Auch hier liegt ein weniger rigoroses Konzept als bei der Boston Consulting Group zugrunde und wird die Auswahl und Bewertung der Variablen von Fall zu Fall verändert. Arthur D. Little versucht die zahlreichen betrachteten Faktoren zur Positionierung von Geschäften im Portfolio unter den beiden Kriterien Wettbewerbsstellung und Stellung im Produkt-Lebenszyklus zu subsumieren. Insofern ähnelt dieses Konzept eher der Darstellung der Boston Consulting Group. Das Modell von Arthur D. Little stellt aber auf die Veränderbarkeit bzw. Dynamik dieser Faktoren ab und bietet daher eine interessante Variante zur „Momentaufnahme“ in der technischen Portfolio-Darstellung der Boston Consulting Group. Dort wird die Dynamik von Wachstum und relativer Wettbewerbsstellung in der Segmentierungsanalyse der eigentlichen Portfolio-Darstellung vorgeschaltet. Mit der Erweiterung der Portfolio-Darstellung um zahlreiche Positionierungskriterien setzt sich Arthur D. Little jedoch den gleichen Gefahren aus wie McKinsey & Co.

Das PIMS-Modell erweist sich bei näherem Hinsehen als überraschend verwandt mit dem Portfolio-Konzept von McKinsey & Co. In beiden Fällen werden Geschäfte mit zahlreichen qualitativen Kriterien auf Marktattraktivität und Wettbewerbsstellung untersucht, in beiden Fällen ist das Bewertungsschema additiv und in beiden Fällen werden Wechselwirkungen zwischen Einzelvariablen nicht erfaßt. Das PIMS-Konzept beurteilt die untersuchten Geschäfte anhand der vorliegenden Querschnittsanalyse von über 1000 Geschäften. Daraus ergeben sich Vor- und Nachteile.

- Als Vorteil bietet PIMS eine objektivere Bewertung und Wägung der Erklärungsfaktoren; das Modell läßt keine Möglichkeit für politische Manipulationen
- Als Nachteil muß vor allem darauf hingewiesen werden, daß die PIMS-Da-

ten Durchschnitte darstellen. Sie differenzieren nicht nach Kriterien, die als entscheidende Bestimmungsgrößen für strategischen Erfolg erscheinen.

- Nachteilig ist auch die oberflächliche Segmentierung im PIMS-Modell, die sich vor allem an Organisationseinheiten orientiert.

Die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei wichtigsten Portfolio-Modelle und PIMS sind in Tab. 4-7 nochmals zusammenfassend dargestellt.

Tab. 4-7: Vergleich der wichtigsten Portfolio-Modelle und PIMS [1]

	Marktanteil/Marktwachstum-Portfolio	Marktattraktivität/Wettbewerbsstellung-Portfolio	Wettbewerbsstellung/Produkt-Lebenszyklus-Portfolio	PIMS
<i>1. Verwendete Variablen</i>				
a) unabhängige Variablen	Relativer Marktanteil und Marktwachstum	Zahlreiche Variablen zur Bestimmung von Marktattraktivität und Unternehmensstellung	Zahlreiche Variablen zur Bestimmung von Wettbewerbsstellung und Stellung im Produkt-Lebenszyklus	37 Variablen zur Projektion von ROI; 19 Variablen zur Projektion von Cash Flow
b) abhängige Variable(n)	Cash Flow	Cash Flow, ROI, Gewinnbeitrag	Cash Flow, ROI, Gewinnbeitrag	ROI und Cash Flow
c) verbindende Funktion	Cash Flow ist eine Funktion von relativer Kosten- und Preisrealisierungsposition sowie Marktwachstum. Die Funktion wird in der grundlegenden Segmentierungsanalyse im Detail untersucht.	Die einzelnen Variablen werden mit einem additiven Wägungsschema in Verbindung gebracht. Dieses Wägungsschema wird für jedes Geschäft neu aufgestellt.	Keine quantitative verbindende Funktion. Gewinn und Finanzmittelfluß eines Geschäftes folgen vor allem aus wichtigen Variablen der Wettbewerbsstellung und der Stellung im Produkt-Lebenszyklus.	Die Struktur der verbindenden Funktion wird durch multiple Regression auf der Basis einer empirischen Querschnittsanalyse bestimmt.
d) theoretisches Konzept	Kosten sind eine Funktion der akkumulierten Erfahrung, die durch	Zahlreiche Beobachtungen lassen vermuten, daß bestimmte	Wettbewerbsstellung und Stellung im Produktlebens-	Zahlreiche Faktoren erklären strategischen Erfolg. Ihre Bedeu-

Marktanteil approximiert werden kann. Marktanteil und Marktwachstum bestimmen den Cash Flow eines Geschäftes. Aus der Segmentierungsanalyse ergeben sich die Mechanismen, die diesen Zusammenhang begründen. Dabei werden die für die gegenwärtige und zukünftige Kosten- und Preisrealisierungsposition relevanten Faktoren in einen quantitativen Zusammenhang gestellt.	Faktoren die Attraktivität eines Geschäftes und die Wettbewerbsstärke bestimmen. Aufgrund des Zusammenspiels von qualitativen und quantitativen Faktoren wird von einer strengen quantitativen Betrachtung zugunsten einer multidimensionalen Nutzwertaggregation qualitativer und quantitativer Faktoren abgegangen.	zyklus lassen sich auf zahlreiche Faktoren zurückführen, die strategischen Erfolg erklären. Abstimmung ist wichtig für den Erfolg einer Strategie.	tion und Interaktionseffekte können empirisch quantifiziert werden.
--	---	--	---

2. Betrachtungsebenen

a) Untersuchungsobjekt	Gesamtunternehmen, Divisions, Konkurrenten. Branchen. Einsatz auch bei nationalen Volkswirtschaften	Gesamtunternehmen, Divisions, Konkurrenten, Branchen	Gesamtunternehmen, Divisions, Konkurrenten, Branchen	Einsatz überwiegend in einzelnen Geschäftsbereichen
b) Grundsätze des Portfolio-Management	Der Finanzmittelfluß zwischen Geschäften und Marktanteilsmanagement von Geschäften sollten einem bestimmten Muster folgen. Abweichungen sollte nachgegangen werden. Finanzielle und marktmäßige Unausgewogenheiten werden aufgedeckt.	Gewinnmanagement sollte Normstrategien folgen. Abweichungen sollte nachgegangen werden.	Gewinnmanagement sollte Normstrategien folgen. Abweichungen sollte nachgegangen werden.	ROI und Cash Flow kommen additiv durch zahlreiche Einzelfaktoren zustande. Jeder dieser Faktoren kann quantifiziert werden. Abweichungen sollte nachgegangen werden.

3. Strategische Maßnahmen

<p>a) Bewertung strategischer Einzelmaßnahmen (z. B. Preispolitik)</p>	<p>Maßstab zur Bewertung von Einzelmaßnahmen ist letztlich die Veränderung der relativen Wettbewerbsposition. Die Eignung von Einzelmaßnahmen wird am Verständnis der Mechanik des Markt- und Wettbewerbssystems gemessen, das sich aus der Segmentierungsanalyse ergibt.</p>	<p>Die Wirkung strategischer Einzelmaßnahmen führt über das gewählte Wägungsschema zu veränderten Positionen im Portfolio. Auswirkungen auf den Gewinn werden separat geschätzt.</p>	<p>Anhand des Portfolios praktisch nicht zu bewerten. Maßstab können nur die breit gefaßten Normstrategien oder Einzelanalysen sein.</p>	<p>Die Wirkungen von Einzelmaßnahmen auf Cash Flow, ROI und Gewinn können genau quantifiziert werden.</p>
<p>b) Rückschlüsse aus der Portfolioposition auf Unternehmensstrategie</p>	<p>Keine mechanistische Ableitung von Unternehmensstrategie aus der Positionierung. Grundsätzliche Empfehlungen ergeben sich aus der Stellung der Geschäfte im Portfolio. Einzelempfehlungen basieren vor allem auf der Segmentierungsanalyse, mit der die Erfolgsbedingungen jedes Geschäftes im Detail untersucht werden.</p>	<p>In das Portfolio gehen zahlreiche Faktoren ein. Daher stärkere Ableitung von Empfehlungen aus dem Portfolio selbst, vor allem über Normstrategien. Vertiefung im Rahmen von Detailanalysen:</p>	<p>Für jeden Quadranten im Portfolio gibt es eine Normstrategie, die am Einzelfall verfeinert wird.</p>	<p>Optimierungsstrategien für verschiedene Zielvariablen und Zeiträume.</p>

4. Voraussetzungen zur erfolgreichen Anwendung

<p>Richtige Segmentierung, detailliertes, analytisches Verständnis der Mechanik des Markt- und Wettbewerbssystems</p>	<p>Eindeutige Segmentierung, Quantifizierung der Variablen und des Wägungsschemas, Verhindern politisch motivierter Portfoliopositionierungen.</p>	<p>Eindeutige Segmentierung, richtige Bestimmung der Kriterien zur Positionierung der Geschäfte, richtiger Einsatz der Abstimmung.</p>	<p>Richtige Segmentierung, Erkennen von Besonderheiten in der strategischen Entscheidung, über die PIMS keine Aussagen machen kann.</p>
---	--	--	---

4.6 Die Rolle von Modellen bei der Formulierung von Strategien

Im Verlauf dieser Arbeit sind zahlreiche Modelle vorgestellt worden, die bei der Formulierung von Unternehmensstrategien eingesetzt werden können. Der Gültigkeitsbereich dieser Modelle ist unterschiedlich: er reicht z. B. von analytischen Hilfsmitteln für einzelne strategische Randfragen bis zu Portfoliomodellen zur Bewertung der Gesamtstrategien diversifizierter Unternehmen. Die Rolle dieser Modelle bestimmt sich nach den Anforderungen, die zu Beginn der Arbeit an eine erfolgreiche strategische Unternehmensführung gestellt wurden. Dazu gehören vor allem

- Kreativität und Innovation
- Differenzierung
- Selektivität.

Diese Anforderungen erfüllen verschiedene Modelle unterschiedlich gut. Kein einzelnes Modell und keine Kombination von Modellen erlauben es jedoch, den Prozeß der Entwicklung von Strategien vollständig zu formalisieren. Nach dem Beitrag der Modelle zum Konzept dieser Arbeit kann man Modelle in

- symmetrische und
- asymmetrische

einteilen [231, S. 14 ff.]. Der Übergang zwischen beiden Gruppen ist weitgehend fließend.

Prototyp eines symmetrischen Modells ist die klassische mikroökonomische Theorie. Sie basiert auf der Annahme, daß Wirtschaftssubjekte und Unternehmen bei gleichem Informationsstand gleiche (= symmetrische) Entscheidungen treffen. Daraus folgt, daß sich Märkte entsprechend den Gesetzen von Angebot und Nachfrage immer im Gleichgewicht befinden. Die Mikroökonomik gibt jedoch keine Antwort auf die Frage, wie ein System seinen Gleichgewichtszustand verändern kann. Die einzige Asymmetrie, die einem Unternehmen einen Vorteil bringen kann, sind Kostenunterschiede. Andere Erklärungsfaktoren für Ungleichgewichte im Wirtschaftssystem werden von der Theorie nicht erfaßt.

Die Annahmen der klassischen Mikroökonomik lassen einem Unternehmen kaum Möglichkeiten für strategische Maßnahmen. Das Unternehmen kann als Gefangener eines Gleichgewichtszustandes angesehen werden, dessen strategischer Handlungsspielraum durch die Effizienz von Märkten und Wettbewerbssystemen vorgegeben ist. Für Kreativität und Innovation bleibt kein Raum.

Wesentliche Annahmen der klassischen Mikroökonomik müssen aus der

Perspektive strategischer Unternehmensführung als fraglich angesehen werden. „Unorthodoxe“ Vertreter der Volkswirtschaftslehre haben früh auf Beobachtungen hingewiesen, die der Gleichgewichtsauffassung der klassischen Theorie widersprechen, u. a. [67; 86, S. 86, S. 6 ff.; 275, S. 64 ff.]:

- In zahlreichen Branchen werden über längere Zeiträume überdurchschnittliche Gewinne erzielt
- Marktführer mit den niedrigsten Kosten können ihre Führerschaft verlieren
- Markteintrittsbarrieren machen vollkommenen Wettbewerb unmöglich. Sie bestehen in vielfältiger Form, z. B. als Patentschutz, Kontrolle knapper Ressourcen, Finanzkraft
- Durch Produktdifferenzierung kann der Wettbewerb zwischen ähnlichen Produkten stark vermindert werden.
- „Behavioristisches“ Verhalten in Organisationen schränkt gewinnmaximierendes Handeln stark ein. Damit entfällt eine zentrale Voraussetzung für das Erreichen von Marktgleichgewichten.

Damit war der Grundstein für ein Verständnis von strategischem Erfolg im Markt- und Wettbewerbssystem gelegt, das solchen Asymmetrien eine zentrale Bedeutung beimißt [113, S. 5 ff.; 207, S. 65 ff.]. Geschlossene asymmetrische Modelle kann es nicht geben. Der Wert von Modellen kann jedoch danach bemessen werden, wie sie Asymmetrien schaffen und ausnutzen [231, S. 17]. Dazu müssen Modelle vor allem auf das Markt- und Wettbewerbssystem abgestellt sein. Modelle können jedoch nur Fingerzeige geben. Die Strategie eines bestimmten Unternehmens ist einmalig. Normstrategien können nur Schwerpunkte setzen. In Einzelfällen können sie sogar irreführend sein.

Hatten/Schendel/Cooper (1976) und Patton (1976) haben z. B. die amerikanische Bierindustrie auf strategische Erfolgsfaktoren untersucht [136; 213]. Sie kamen zu dem Ergebnis, daß ein höherer nationaler Marktanteil tendenziell mit höherer Rentabilität verbunden ist. Wenn die Brauereien aber in lokale, regionale und nationale Anbieter eingeteilt werden, wird die Beziehung zwischen Marktanteil und Gewinn negativ (s. Abb. 4–11). Größere lokale Firmen haben z. B. niedrigere Returns on Equity.

In diesem Fall könnte die Normstrategie „Ausbau des Marktanteils durch Wachstum“ für lokale oder regionale Brauereien verhängnisvoll sein. Das Beispiel unterstreicht daher nochmals die kritische Rolle der Segmentierung, die Ausgangspunkt jeder Strategie sein muß. Segmente sind letztlich Mutationen oder Nischen, die sich im Markt- und Wettbewerbssystem entwickeln. Die Bedingungen für strategischen Erfolg in verschiedenen Segmenten sind unterschiedlich, d. h. sie entsprechen sich nicht, sie sind „asymmetrisch“.

Es ist z. B. zu vermuten, daß in der Bierindustrie die drei Segmente lokal, regional und national durch verteidigungsfähige Kostenbarrieren voneinan-

der getrennt sind. Diese Barrieren dürften vor allem bei den Distributionskosten und im regionalen Markenfranchise zu suchen sein, die einen fokussierten lokalen Anbieter gegen nationale Anbieter mit leichten Kostenvorteilen in der Fertigung wirksam schützen. Es ist weiter zu vermuten, daß die größeren lokalen Firmen in der erwähnten Untersuchung ihr lokales Segment verlassen hatten und statt eines relativ hohen Marktanteils in ihrem angestammten lokalen Segment einen niedrigeren Marktanteil in benachbarten lokalen Segmenten mit anderen lokalen Wettbewerbern hatten oder in direktem Wettbewerb mit regionalen Anbietern getrennt waren.

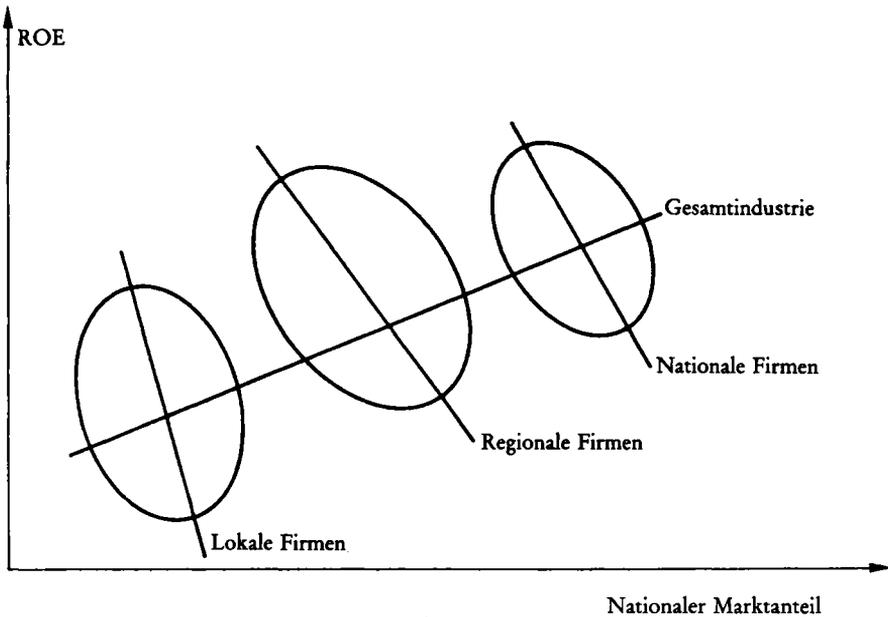


Abb. 4-11: Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROE in der amerikanischen Brauereindustrie [136, S. 20]

Neben Kostenvorteilen in verteidigungsfähigen Segmenten können andere Asymmetrien Eintrittsbarrieren für Wettbewerber schaffen. Unternehmen, die solche Asymmetrien in ihren Strategien ausnutzen, können überdurchschnittlich hohe und stabile Renditen erwarten.

- Patente sind rechtlich verankerte Barrieren. Sie sichern insbesondere Pharmaunternehmen und Unternehmen mit neuen Technologien höhere Erträge als unbeschränkter Wettbewerb.
- Die Kontrolle billiger Ressourcen kann vertikal integrierten Unternehmen erhebliche Kostenvorteile gewähren. Daneben kann die Preispolitik so

- ausgerichtet werden, daß in den Veredelungsstufen mit dem niedrigsten Wettbewerbsdruck die höchsten Margen realisiert werden.
- Produktdifferenzierung findet sich insbesondere im Konsumgüterbereich in vielen Ausprägungen. Sie kann z. B. über Positionierung durch Werbebotschaften, Wahl des Preispunktes oder Vertriebswegsdifferenzierung (Avon) erfolgen.
 - Kapitalintensität spielt als Eintrittsbarriere im Investitionsgüterbereich eine wichtige Rolle, z. B. in der Automobil- oder Aluminiumindustrie. Eine ähnliche Eintrittsbarriere findet sich aber auch bei werbeintensiven Markenartikeln aus dem Konsumgüterbereich, z. B. bei Waschmitteln.
 - Zugang zu billigem Kapital sichert oft großen und diversifizierten Unternehmen Kostenvorteile.

Der Wert solcher Asymmetrien für Unternehmensstrategien läßt sich an Finanzerfolg und Börsenbewertung amerikanischer Unternehmen veranschaulichen.

In Tabelle 4-8 sind alle 36 Unternehmen der Fortune 500 zusammengestellt, die in fünf der sieben untersuchten Jahr einen ROE von mindestens 15% aufwiesen. Der Zeitraum von 1966-1972 wurde gewählt, um Verzerrungen durch die Ölkrise auszuschließen. Er umfaßt außerdem einen vollen Konjunkturzyklus. Für alle Unternehmen dieser Gruppe läßt sich eine Eintrittsbarriere ermitteln, mit der die Wettbewerbsstruktur weitgehend kontrolliert werden konnte. Die 36 Unternehmen konnten daher eine stark überdurchschnittliche Eigenkapitalverzinsung über einen Zeitraum von fünf Jahren aufrechterhalten. Ein Vergleich von Markt- und Buchwert des Kapitals dieser Unternehmen mit dem Durchschnitt der Fortune 500 zeigt, daß Investoren diese Eintrittsbarrieren mit einer hohen Prämie honorierten.

Den Asymmetrien im Umsystem entsprechen Ungleichgewichte innerhalb von Organisationen, die mit traditionellen symmetrischen Erklärungsmodellen nicht vollständig erfaßt werden. Diese Aussage führt zu den behavioristischen Studien zurück. Diese Untersuchungen haben deutlich gezeigt, daß das Entscheidungsverhalten von Organisationen in vielen Fällen vom rationalistischen Modell abweicht. Erfolgreiche Strategien können aber nur formuliert werden, wenn auch diese Faktoren im Einzelfall berücksichtigt werden. Asymmetrien besitzen in den verschiedenen Phasen strategischer Unternehmensführung eine unterschiedlich hohe Bedeutung. Bei strategischen Grundsatfragen, die insbesondere im Unternehmensleitbild und teilweise im Zielsystem festgelegt werden, treten externe und interne Asymmetrien stark in den Vordergrund. Die Rolle von streng analytischen Modellen ist daher entsprechend geringer.

Bei der Entwicklung des Zielsystems sind einige analytische Modelle sehr hilfreich, die Beziehungen zwischen Einzelzielen beleuchten und auf das Markt- und Wettbewerbssystem abstellen. Bei der Formulierung von Einzel-

Tabelle 4-8 Unternehmen der Fortune 500, die in fünf der sieben Jahre 1966-1972 einen ROE von mindestens 15% erzielten [293]

Art der Eintrittsbarriere	Unternehmen	66	67	68	69	70	71	72	Marktwert der Stamm- aktien in Mio \$	Buchwert der Stamm- aktien in Mio \$	Marktwert :	Buchwert
Patente-Allgemein	Eastman Kodak	26.6	21.4	20.4	19.7	18.1	17.3	19.8	23,974	2,755	8,7	8,7
	Xerox	28.0	24.0	22.4	21.2	21.0	20.2	19.9	11,792	1,252	9,4	9,4
	Minn. Mining & Mfg.	20.1	19.0	18.7	18.2	17.4	17.6	18.1	9,680	1,348	7,2	7,2
Patente-Pharmazeutika	Merck	27.1	25.4	24.3	23.9	24.1	24.4	24.3	6,614	596	11,1	11,1
	Eli Lilly	20.5	19.2	21.1	21.1	20.7	18.7	20.4	5,459	618	8,8	8,8
	Schering-Plough	20.1	20.0	21.1	22.1	21.3	21.5	23.2	3,603	333	10,8	10,8
Produktdifferenzierung	Sterling Drug	21.1	20.6	19.8	19.5	19.2	18.8	18.3	2,146	375	5,7	5,7
	G. D. Searle	26.9	28.5	27.9	27.9	27.4	25.5	24.7	1,384	168	8,2	8,2
	Smith Kline & French	28.7	26.9	24.9	23.1	22.7	21.5	20.9	871	233	3,7	3,7
Konsumgüter	Proctor & Gamble	15.8	17.3	18.3	16.1	16.7	17.0	17.6	9,123	1,566	5,8	5,8
	Coca Cola	22.1	22.5	22.2	22.1	22.4	22.8	22.8	8,870	833	10,6	10,6
	Avon Products	37.0	37.3	35.3	35.8	36.1	34.4	33.0	7,910	379	20,9	20,9
	Johnson & Johnson	14.1	14.0	14.7	15.0	15.7	16.4	16.5	7,362	732	10,0	10,0
	American Home Prod.	25.5	25.1	25.4	26.2	25.8	26.7	26.3	6,377	665	9,6	9,6
	Philip Morris	13.7	15.6	15.5	16.4	17.1	17.5	17.9	3,219	670	4,8	4,8
	R. J. Reynolds Ind.	17.0	17.2	16.0	16.0	17.3	18.0	17.2	2,163	1,306	1,7	1,7
	Bristol-Myers	25.0	20.1	19.5	20.2	19.7	17.8	17.4	2,161	480	4,5	4,5
	Pepsi Co.	19.8	18.1	17.6	16.6	16.9	16.4	16.3	2,053	440	4,7	4,7
	Gillette	32.6	30.3	28.4	26.4	24.1	21.0	22.0	1,888	340	5,5	5,5
Chesebrough-Ponds	Kellogg	21.9	21.2	20.3	19.9	20.0	20.6	20.8	1,143	289	4,0	4,0
	Chesebrough-Ponds	20.0	20.8	20.9	21.3	18.8	18.4	17.4	1,084	154	7,0	7,0
	Revlon	15.6	15.9	20.8	16.3	15.7	16.8	16.0	953	235	4,0	4,0
Maytag	22.9	23.0	26.5	25.4	25.1	14.0	29.3	549	95	5,8	5,8	

Dominierende Marktstellung	IBM	15.8	17.0	19.1	17.7	17.1	16.2	16.9	46,792	7,565	6,2
	Emerson Electric	18.3	18.7	18.2	17.8	17.3	16.6	16.5	2,097	377	5,5
	AMP	23.4	18.5	19.0	23.2	20.2	18.1	20.3	1,575	163	9,7
	Black & Decker	18.4	18.2	16.6	17.9	17.1	14.1	14.5	1,378	183	7,5
	Lubrizonl	19.3	18.6	20.7	19.2	20.1	18.7	18.5	907	142	6,4
	Square D	24.7	21.0	20.3	21.5	19.6	20.7	20.9	847	167	5,1
	Champion Spark Plug	21.3	21.1	20.3	19.3	18.3	19.0	19.1	560	208	2,7
	Briggs & Stratton	22.9	22.4	18.5	20.6	20.1	19.7	25.3	427	89	4,8
	Skyline	30.0	26.0	41.0	51.0	43.0	40.0	32.9	364	60	6,1
Andere	Coastal States										
	Gas Prod.	20.8	18.1	16.0	15.5	15.1	13.6	13.9	645	288	2,2
	U.S. Industries	19.9	18.6	17.5	18.3	17.1	15.9	15.4	597	513	1,2
	Fleetwood Enterpr.	17.6	21.2	32.6	30.7	26.1	26.8	25.6	285	45	6,2
	Redman Industries	18.0	11.0	20.0	34.6	20.7	15.5	18.5	172	39	4,3
TOTAL									177,035	25,722	6,9
Gesamtwert aller an der NYSE quotierten Aktien									871,540	580,000*	1,5

* geschätzt

strategien treten systematisierende Modelle stärker in den Vordergrund. Asymmetrien, die in den vorgeordneten Schritten nicht berücksichtigt worden sind, können in dieser Phase kaum noch in die Unternehmensstrategie einbezogen werden.

Mit diesen Qualifikationen können die vorgestellten Modelle einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung von Strategien leisten. Im Zweifel muß jedoch am Einzelfall in der Unternehmenspraxis entschieden werden, welche Rolle den untersuchten Modellen bei den verschiedenen Ebenen der strategischen Unternehmensführung zuzuweisen ist.

5. Markteintrittsstrategien bei Diversifikationen

In diesem Teil der Arbeit werden Probleme diversifizierender Unternehmen untersucht, die auf der Ebene von Einzelstrategien auftreten. Diese Einzelstrategien legen fest, wie Unternehmen beim Eintritt in neue Märkte im Rahmen von Diversifikation vorgehen sollen. Markteintrittsstrategien bei Diversifikation werden hier im Rahmen des strategischen Konzeptes untersucht, das in den ersten vier Teilen dieser Arbeit entwickelt wurde.

Die strategischen Probleme bei Diversifikation ergeben sich vor allem aus veränderten Erfolgsbedingungen in neuen Geschäften. Um diese Geschäfte richtig zu verstehen, müssen sie zuvor unter strategischen Gesichtspunkten richtig segmentiert werden. Strategische und taktische Segmentierung können zu widersprüchlichen Ergebnissen führen. Taktische Segmentierung kann z. B. das Vorliegen einer Diversifikation verdecken. In diesem Fall werden die besonderen strategischen Probleme eines Markteintritts bei Diversifikation nicht erkannt. Bei richtiger strategischer Segmentierung kann z. B. eine Diversifikation vorliegen, wenn ein Unternehmen

- ein bestehendes Produkt erstmals in einem anderen nationalen Markt mit eigenen Wettbewerbern und Erfolgsbedingungen anbietet;
- neben einer bestehenden Produktart (z. B. Filterzigaretten) eine verwandte Produktart (z. B. Zigaretten ohne Filter) anbietet;
- ein bestehendes Produkt unter einer anderen Marke anbietet und es für ein anderes Segment positioniert (z. B. langlebige Konsumgüter nicht unter dem Markennamen des Herstellers, sondern unter dem Namen eines Versandhauses).

Es ist wesentlich für den Erfolg von neuen Markteintritten, das Vorliegen einer Diversifikation zu erkennen. Damit wird sichergestellt, daß nicht einfach eine alte Strategie auf den neuen Markt mit seinen eigenen Erfolgsbedingungen übertragen wird. Viele Diversifikationen scheitern daran, daß auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen nicht mit einer sorgfältig durchdachten besonderen Strategie eingegangen wird [248].

Diese Vermutung stützt sich u. a. auf die Motive, die bei Diversifikationsüberlegungen angegeben werden. Newman/Logan (1976) haben z. B. eine Liste von Motiven entwickelt, in der taktische Überlegungen deutlich dominieren [207, S. 318 ff.]:

1. Überwiegend finanzielle Vorteile

- Ausnutzen von liquiden Mitteln und Verschuldungskapazität
- Ausnutzen eines hohen Kurs-/Gewinnverhältnisses

- Risikoverminderung
 - Ausnutzen von Verlustvorträgen
 - Eintritt in eine Branche mit höherer Rentabilität
2. Verbesserung der Produktivität
- Ausnutzen von Stärken des Unternehmens
 - Erwerb von benötigten Ressourcen
 - Verbesserung von mittelmäßiger Leistung
 - Vertikale economies
 - Economies of scale

In der Unternehmenspraxis werden auch vielfach kurzfristig Akquisitionsentscheidungen getroffen, die nur auf einer Finanzanalyse beruhen. Im Vordergrund stehen dabei oft Substanzwert und ROI. Nicht beachtet wird jedoch, ob die vom finanziellen Berichtswesen ausgewiesenen Erträge durch eine entsprechende Wettbewerbsstellung nachhaltig abgesichert sind und welche finanziellen Implikationen sich aus dem Zusammenspiel von Kosten- und Preisrealisierungsposition (Finanzmittelerzeugung) und Wachstum (Finanzmittelverbrauch) ergeben.

Wenn eine fundierte Analyse des neuen Markt- und Wettbewerbssystems zu einer klaren strategischen Zielsetzung geführt hat, kann der Markteintrittsmodus daraus abgeleitet werden:

- Externe Diversifikation
 - Produktakquisition (Handelsgeschäft, Lizenzierung, Patentkauf)
 - Unternehmensakquisition
 - Kooperativer Markteintritt (Joint Ventures, vertragliche Zusammenarbeit)
- Interne Diversifikation
 - Produktentwicklung
 - Verfahrensentwicklung

Bei der externen Diversifikation bestehen die Produkte und Dienstleistungen des Diversifikationsprojektes bereits außerhalb des Unternehmens. Mit einer externen Diversifikation können die Diversifikationsziele meistens am schnellsten erreicht werden. Diese Art der Diversifikation bedingt auch höhere Wertschöpfungsanteile und Ressourcen. Sie führt damit oft auch zu höheren Risiken. Dies gilt in unterschiedlichem Ausmaß für die drei wichtigsten taktischen Varianten.

Mit einer Produktakquisition übernimmt das diversifizierende Unternehmen nur eine Leistung und ergänzt sie mit einem eigenen Wertschöpfungsanteil. Beim Handelsgeschäft ist die Wertschöpfung am geringsten. Sie umfaßt meistens nur Distribution und Service. Die Lizenzierung schließt zusätzlich noch die Fertigung ein. Wenn ein diversifizierendes Unternehmen ein Patent übernimmt, trägt es i. d. R. ein höheres wirtschaftliches Risiko als beim Handelsgeschäft und der Lizenzierung. Dies gilt besonders, wenn das patent-

rechtlich geschützte Produkt oder Verfahren noch nicht technisch oder kommerziell getestet worden ist. Der Wertschöpfungsanteil ist bei dieser Alternative so hoch, daß sie in vielen Fällen kaum von einer Eigenentwicklung mit Fremdbeteiligung abgegrenzt werden kann. Diese Schwierigkeit ergibt sich besonders, wenn die marktorientierten Wertschöpfungskomponenten im neuen Geschäft überwiegen.

Bei der Firmenakquisition tritt neben die überwiegend schuldrechtlichen Vertragsbeziehungen der Produktakquisition eine Änderung der Eigentumsverhältnisse an den beteiligten Unternehmen. Fusionen verändern die strategische Position des diversifizierenden Unternehmens erheblich. Sie erhöhen das Geschäftsvolumen oft beträchtlich und erfordern eine langfristige Bindung an ein zweites Unternehmen. Kritisch ist dabei oft die Integration der beiden unabhängig entwickelten Unternehmensstrategien.

Der kooperative Markteintritt führt zu einer engeren Verbindung zwischen Unternehmen als die reine Produktakquisition, berührt aber die Eigentumsverhältnisse an den beteiligten Partnern nicht. Joint Ventures beinhalten die Gründung gemeinsamer Tochtergesellschaften. Klassisches Anwendungsgebiet ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Nationalität. Bei dieser Form der Kooperation wird die Aufteilung von Risiken sachenrechtlich verankert, um Unstimmigkeiten zu vermeiden. Die Partner bringen oft komplementäres Know-how in die gemeinsame Gründung ein.

Vertragliche Zusammenarbeit wird dagegen bevorzugt, wenn sich die Partner nicht so eng aneinander binden wollen wie bei Joint Ventures. Im Vordergrund steht oft die rechtliche Ausgestaltung des Kündigungsrechts.

Bei interner Diversifikation nimmt das Unternehmen nur seine eigenen Ressourcen zur Hilfe. Nach dem Schwerpunkt der Entwicklungsarbeiten lassen sich Produkt- und Verfahrensentwicklung unterscheiden. Viele Unternehmen bevorzugen eine interne Diversifikation, weil sie dem bekannten „not-invented-here-Syndrom“ [20, S. 200] unterliegen. Dieser Begriff entstammt den behavioristischen Aussagen über Vorgänge in Organisationen. Er beschreibt eine Denkweise, bei der Vorschläge zur Ausgliederung von Entwicklungsaufgaben unter fragwürdigen Vorwänden nicht mit einer rationalen Analyse geprüft werden. Sie werden statt dessen von vornherein abgelehnt, da sie als Kapitulationserklärung der eigenen Fähigkeiten mißverstanden werden. In den nächsten beiden Abschnitten werden zunächst einige Kriterien zur Wahl des Markteintrittsmodus entwickelt. Da in der Unternehmenspraxis Akquisitionen eine zunehmend wichtige Rolle spielen, werden anschließend noch einige Kriterien zur Auswahl von Akquisitionskandidaten vertiefend untersucht.

5.1 Kriterien zur Wahl des Markteintrittsmodus

Pryor (1964) hat bei der Auswertung von Diversifikationsalternativen zwischen einem Unternehmens-Plus- und einem Markt-Minus-Ansatz unterschieden [221, S. 284]. Der Unternehmens-Plus-Aspekt konzentriert sich auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens und leitet daraus Anforderungen an eine Diversifikation ab. Die Markt-Minus-Vorgehensweise eliminiert aus allen möglichen Märkten schrittweise unattraktive Bereiche und engt die Auswahl so zunehmend ein. Die Gefahr eines solchen Ansatzes liegt vor allem darin, daß zahlreiche Einzelinformationen checklistenartig durchgegangen, aber nicht zu einem strategischen Konzept zusammengefügt werden. Wenn daher in den folgenden Abschnitten unternehmensinterne und -externe Kriterien zur Wahl des Markteintrittsmodus nacheinander untersucht werden, geschieht dies nur des besseren Überblicks wegen. Es bleibt Aufgabe der Unternehmensleitung, diese Kriterien anhand des Einzelfalles zu einem integrierenden strategischen Konzept zu verbinden.

5.1.1 Unternehmensinterne Faktoren

Die vorgegebenen Unternehmensziele können den Markteintrittsmodus weitgehend festlegen. Lautet das Oberziel des Unternehmens z. B.: „Das Unternehmen will in fünf Jahren 50% seines Umsatzes mit Tätigkeiten in neuen Märkten erzielen“, bleibt fast nur die Akquisition als einzige Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen. Bei interner Diversifikation wäre der Zeitaufwand wahrscheinlich zu hoch, und ein Umsatzanteil von 50% könnte nur in Ausnahmefällen mit Produktakquisition oder Kooperation erreicht werden.

In den meisten Fällen wird das bestehende Zielsystem die Alternative jedoch nicht zwingend vorschreiben. Dann muß das Management eigene Ziele für die Diversifikation entwickeln, die im Rahmen der übergeordneten Unternehmensstrategie bleiben müssen. Diese speziellen Diversifikationsziele werden i. d. R. zumindest einige Alternativen eliminieren. Als Beispiel sei Tabelle 5-1 angeführt. Diese Aufstellung enthält die Ergebnisse einer Befragung, in der amerikanische Unternehmen ihre Diversifikationsziele angaben. Während die ersten Nennungen nur die Richtung von Diversifikationen festlegen, schließen die letzten fünf Nennungen (z. B. Ausnutzen bestehender Produktionskapazität) bereits einige Arten des Markteintritts aus.

Neben dem Leitbild und dem vorgegebenen strategischen Unternehmensziel müssen Organisation, Planungs- und Kontrollsystem bei der Wahl des Markteintrittsmodus berücksichtigt werden. Ihre Rolle im Rahmen der allgemeinen Unternehmensstrategie wurde bereits im Kapitel 2.3 untersucht. Hier sollen

Tab. 5-1: Diversifikationsziele amerikanischer Unternehmen [26, S. 30]

Ziel	Nennungen
1. Vervollständigen der Produktlinien	159
2. Erhöhen des Marktanteils	102
3. Volles Ausnutzen von Marketing-Expertise, -Kontakten oder -Kanälen	73
4. Ausgleichen von ungenügendem Umsatzwachstum in traditionellen Tätigkeitsgebieten	70
5. Ausnutzen von besonderer technologischer Expertise	64
6. Erwerb von Patenten, Lizenzen oder technologischem Know-how	53
7. Befriedigen der Nachfrage diversifizierter Kunden	45
8. Volles Ausnutzen von bestehender Produktionskapazität	43
9. Erhöhen der Kontrolle über Distributionskanäle	39
10. Verringern der Abhängigkeit von Lieferanten	38

nur kurz einige Sonderaspekte bei Diversifikationen gestreift werden. Es stellt sich heraus, daß eine ungenügende strategische Ausrichtung dieser Systeme im übernehmenden Unternehmen das Risiko von Akquisitionen erheblich erhöhen kann.

Mehrere Untersuchungen weisen darauf hin, daß Organisationsprobleme vor allem den Erfolg von Akquisitionen beeinträchtigen können [26, S. 38; 157]. Hier stellt sich vor allem die Frage, ob das bestehende System flexibel genug ist, dem aufgekauften Unternehmen genügend Unabhängigkeit zu belassen. Damit muß sichergestellt werden, daß sie ihre unterschiedlichen strategischen Erfolgsbedingungen weiterhin erfüllen können. Als interessante Organisationsform bietet sich dabei das Konzept der „strategischen Geschäftseinheiten“ (SGE's) an [131; 150, S. 220 ff.; 310].

Schwierigkeiten mit Planungssystemen ergeben sich ebenfalls vor allem bei Akquisitionen. Viele diversifizierende Unternehmen übernehmen von aufgekauften Unternehmen das bestehende dezentrale System zur projektbezogenen Allokation von Ressourcen [130]. Sie fürchten, mit einer Zentralisierung der Finanzmittelzuteilung die Motivation der Mitarbeiter in dem bislang unabhängigen Unternehmen zu beeinträchtigen. Damit geben sie aber die Vorteile eines zentralen Portfolio-Management auf. Bei Fusionen sollte daher bereits in den Übernahmeverhandlungen ein Zeitplan aufgestellt werden, der die Schritte zur Zentralisierung der strategischen Steuerung festlegt.

Ein ungenügendes Kontrollsystem kann ebenfalls die Vorteile von Akquisitionen bei Diversifikation teilweise zunichte machen. Das übernehmende Unternehmen sollte bedenken, daß es sich auf unbekanntes Markt- und Wettbewerbsterrain begibt und oft nur auf völlig ungenügende Kosten- und Gewinnsteuerungsdaten im übernommenen Unternehmen zurückgreifen kann. Daher sollte es in der Lage sein, in dem übernommenen Unternehmen

kurzfristig ein Frühwarnsystem zu installieren, mit dem die Kontrolle über Mittelflüsse sichergestellt wird [191]. Ein solches System muß jedoch so effizient sein, daß es den Wettbewerbsvorteil der Akquisition nicht durch einen ausufernden Gemeinkostenblock für Kontrolle zunichte macht. So betont z. B. ITT, daß sein effizientes Kontrollsystem erheblich dazu beigetragen hat, zahlreiche Akquisitionen aus verschiedenen Branchen zu strategischem Erfolg zu führen. Eine interne Diversifikation kann dagegen von Beginn an leicht in das bestehende Kontrollsystem eines Unternehmens integriert werden. Damit wird es leichter, Fehlentwicklungen früh zu erkennen und notfalls abubrechen. Aber auch hier besteht die Gefahr, daß einem Diversifikationsbereich ein überhöhter Gemeinkostenblock aufgebürdet wird.

Neben Organisation, Planung und Kontrolle können auch die verfügbaren Ressourcen den Markteintrittsmodus beeinflussen.

- Beschränkte Finanzmittel können Diversifikationen ohne hohen anfänglichen Finanzbedarf erforderlich machen, z. B. Lizenzen.
- Einseitige Expertise kann die Akquisition eines Unternehmens bedingen, dessen Management die Leitung des Diversifikationsbereichs überlassen werden kann.
- Die erforderliche analytische Kapazität zur Beurteilung von Akquisitionskandidaten kann nicht ausreichend sein. Kitching (1974) schätzt sie auf 750 Stunden für ein akquisitionorientiertes Konglomerat mit erfahrenen Analysten und auf 3000–5000 Stunden für ein Unternehmen, das nicht viel Erfahrung mit Akquisitionen besitzt [175, S. 135].

5.1.2 Unternehmensexterne Faktoren

Entscheidend für die Wahl des Markteintrittsmodus bei Diversifikation werden in den meisten Fällen Erfordernisse des Markt- und Wettbewerbssystems sein. Dabei spielt die Stellung des Marktes im Lebenszyklus eine wichtige Rolle:

- Je jünger ein Markt ist, desto mehr Zeit steht zur Verfügung, um einen hohen relativen Marktanteil aufzubauen.
- Je schneller ein Markt wächst, desto leichter ist es i. d. R., Marktanteile ohne starken Widerstand von Wettbewerbern zu gewinnen.
- Je jünger ein Markt ist und je schneller er wächst, desto mehr Finanzmittel sind erforderlich, um das nötige Umsatz- und Marktanteilswachstum zu finanzieren. Damit kann ein begrenzter Markteintritt über ein Handelsgeschäft oder eine Kooperation die einzige finanzierbare Alternative für ein finanzschwaches Unternehmen sein.
- Je älter der Markt ist, desto mehr Erfahrung haben die etablierten Wettbe-

werber bereits akkumuliert. Damit ist es oft nur noch über eine Kooperation oder Fusion möglich, den Kostennachteil bei einem verspäteten Markteintritt zu überkommen.

- Als Sonderproblem sei noch der Zeitpunkt des Markteintritts bei Diversifikationsprojekten in Entwicklungsländern angeführt. Dabei kann der Anbieter, der sich als erster zum Aufbau von lokalen Fertigungsstätten entschließt, oft seine Wettbewerber auf lange Zeit durch Zollschranken aus einem stark wachsenden Markt ausschließen. Lizenzabkommen engen dagegen die Flexibilität des eintretenden Unternehmens stark ein, da sich der Lizenznehmer darin i. d. R. mittel- oder langfristig eine gesicherte Position einräumen läßt. Dabei wird oft ausgeschlossen, daß der Lizenzgeber nachträglich mit Direktvertrieb oder eigener lokaler Fertigung in den nationalen Markt eintritt [286].

Die Analyse des Wettbewerbssystems sollte darauf gerichtet sein, Eintrittsbarrieren zu erkennen und auszuwerten. Wenn die bestehende Wettbewerbsstruktur oder drohende Gegenmaßnahmen etablierter Konkurrenten einen eigenen Markteintritt ökonomisch unmöglich oder prohibitiv teuer machen, bleibt meistens nur die Wahl einer Akquisition. Märkte mit hohen Eintrittsbarrieren können jedoch in Ausnahmefällen auch attraktiv für einen Markteintritt sein:

- Etablierte Anbieter können unter dem vermeintlichen Schutz dieser Barrieren strategische Schwächen vernachlässigen. Ein entschlossener, aggressiver Wettbewerber, der diese Hindernisse einmal überkommt, stößt auf unvorbereitete Wettbewerber, die ohne große Schwierigkeiten überrumpelt werden können.
- Nach erfolgreichem Markteintritt können die Eintrittsbarrieren verstärkt werden, um weitere Wettbewerber abzuschrecken.

Als Ergebnis der Analyse des Markt- und Wettbewerbssystems sollte die Unternehmensführung ein Konzept davon haben, welche Erfolgsbedingungen für strategischen Erfolg wichtig sind. Daraus ergibt sich, welche Ziele vor allem angestrebt werden müssen. Abschließend ist zu prüfen, mit welchem Markteintritt und welchen strategischen Begleitmaßnahmen diese Ziele am sichersten und kostengünstigsten zu erreichen sind.

Ein Beispiel einer solchen Ziel-/Mittel-Analyse ist in Tabelle 5-2 dargestellt. Es soll geprüft werden, ob für einen ausländischen Zigarettenhersteller die Akquisition einer bestehenden Brauerei die günstige Möglichkeit ist, in den deutschen Biermarkt zu diversifizieren. Neben den traditionellen Finanzkennzahlen in Spalte (4), (6) und (8) sind in Spalte (10) zusätzlich die Kosten in Mio. DM für eine Mio. DM Umsatz bzw. einen entsprechenden Marktanteil dargestellt. Ergibt die Analyse des Markt- und Wettbewerbssystems z. B., daß nationaler Marktanteil kritisch für langfristigen Erfolg ist, wäre die Dortmunder Actien Brauerei AG die erste Wahl. Diese Wahl weicht von den

Ergebnissen einer finanzwirtschaftlichen Analyse ab. Danach wären die Henninger Bräu KGaA (nach dem Kriterium Kurswert: Buchwert) oder die Lindener Gilde Bräu AG (nach dem Kriterium Kurs-/Gewinnverhältnis) die erste Wahl.

Tab. 5-2: Finanzkennzahlen von 16 börsennotierten deutschen Brauerei-AG's [296]

(1) Unternehmen	(2) Kurswert des gesamten Aktienkapitals zum Ende des Geschäfts- jahres in Mio DM	(3) Buchwert des Eigen- kapitals zum Ende des Geschäftsjahres in Mio. DM	(4) Kurswert : Buchwert
Berliner Kindl Brauerei AG ¹	71,1	35,0	2,03
Binding Brauerei AG ¹	115,9	98,6	1,18*
Brau AG ¹	71,9	42,5	1,69
Brauerei Isenbeck AG ²	21,5	14,1	1,52
Dortmunder Actien Brauerei AG ¹	80,1	66,3	1,21*
DUB-Schultheiss Brauerei AG ¹	833,8	308,2	2,71
Einbecker Brauhaus AG ¹	63,4	16,1	3,94
Elbschloß-Brauerei ¹	38,4	15,3	2,51
Erste Kulbacher Actien Exportbier-Brauerei ²	31,1	15,5	2,01
Henninger-Bräu KGaA ¹	153,1	135,0	1,13*
Holsten-Brauerei AG ²	165,1	68,6	2,41
Lindener Gilde-Bräu AG ²	90,0	71,9	1,25*
Löwenbräu München AG ²	227,9	54,1	4,21
Reichelbräu AG ²	26,5	13,4	1,98
Stern-Brauerei Carl Funke AG ²	72,9	49,5	1,47*
Wicküler-Küpper-Brauerei KGaA ²	142,4	62,5	2,28
Summe/Durchschnitt	2205,1	1066,6	2,07

¹ Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr; alle Angaben für 1976.

² Geschäftsjahr entspricht nicht dem Kalenderjahr; alle Angaben für 1976/77.

* fünf günstigste Werte aus der Perspektive eines potentiellen Aufkäufers.

Anschließend müßte noch geprüft werden, ob sich über eine Akquisition von DAB das strategische Ziel eines hohen nationalen Marktanteils günstiger als mit einem anderen Markteintrittsmodus erreichen läßt.

Wenn z. B. geschätzt wird, daß bei einem eigenen Markteintritt für 1 Mio. DM Umsatz 400 000 DM in Sachanlagen, Umlaufvermögen und Anlaufverluste investiert werden müßten, wäre eine Akquisition von DAB vorzuziehen. Dabei könnte ein Paketaufschlag von bis zu 74% auf den Börsenkurs bzw. den Kurswert des Aktienkapitals bewilligt werden.

(5) Jahresüberschuß in Mio. DM	(6) Kurswert : Jahresüberschuß	(7) Cash Flow in Mio. DM	(8) Kurswert : Cash Flow	(9) Umsatz in Mio. DM	(10) Kurswert : Umsatz
3,1	22,9*	11,1	6,4	111,0	0,64
5,6	20,7*	36,7	3,2*	287,7	0,40*
1,7	42,3	10,9	6,6	106,1	0,68
0,6	35,8	4,2	5,1	51,6	0,42*
3,2	25,0	34,1	2,3*	349,3	0,23*
27,0	30,9	138,7	6,0	1121,5	0,74
2,8	22,6*	12,6	5,0	65,3	0,97
1,6	24,0	6,1	6,3	73,3	0,52
0,9	34,6	5,6	5,6	66,8	0,47*
3,3	46,4	31,1	4,9	243,0	0,63
3,8	43,4	23,3	7,1	323,2	0,51
6,0	15,0*	19,3	4,7*	143,4	0,63
1,3	175,3	19,0	12,0	196,2	1,16
0,9	29,4	5,4	4,9	53,8	0,49
1,5	48,6	17,6	4,1*	193,2	0,38*
6,1	23,3*	31,3	4,5*	272,6	0,52
69,4	31,8	407,0	5,4	3112,8	0,71

Im letzten Schritt müßte noch das größere Risiko des eigenen Markteintritts quantifiziert werden. Das Ergebnis dieser Schätzung müßte als Risikoäquivalent dem Preis zugeschlagen werden, der maximal für eine Akquisition von DAB bewilligt werden könnte.

Dieses Beispiel zeigt, daß ein Verständnis des Markt- und Wettbewerbssystems aus strategischer Sicht zu anderen Bewertungen kommen kann als der Kapitalmarkt. Insbesondere in den USA hat die Entwicklung der Quartalsgewinne einen sehr starken Einfluß auf die Aktienbewertung. Aus dieser unterschiedlichen Bewertung können sich günstige Gelegenheiten für diversifizierende Unternehmen ergeben, die ein Konzept von der Mechanik des Markt- und Wettbewerbs haben, das der Kapitalmarkt verkennt. Es ist interessant anzumerken, daß in den USA einige Analysten in den letzten Jahren begonnen haben, eine Aktienbewertung auf der Basis von Marktanteilen anzuwenden [280, 299].

Checklisten für die Auswahl von Diversifikationsalternativen erscheinen dagegen wenig sinnvoll, da sie ein Konzept des Markt- und Wettbewerbssystems ausschließen. So schlagen Ansoff et al. (1959) z. B. vor, bei Diversifikationsüberlegungen alle Industriezweige zu eliminieren, die nicht mindestens

mit 4% p. a. wachsen und nicht in Bereichen mit komplexer Technologie tätig sind [21, S. 303].

Wenn als Ergebnis dieser Analysen eine Fusion als die betriebswirtschaftlich optimale Lösung ermittelt wird, muß noch die wettbewerbsrechtliche Situation geprüft werden. Die Gesetzgebung und Rechtsprechung auf diesem Gebiet ist in letzter Zeit zunehmend restriktiver geworden und übt einen immer stärkeren Einfluß auf die Wahl des Markteintrittsmodus bei Diversifikationen aus. Daher sollen im folgenden einige grundlegende Entwicklungen im Wettbewerbsrecht der USA und BRD angeschnitten werden, um dem betriebswirtschaftlich vorgebildeten Leser einen Einblick in die Problematik zu geben. In der amerikanischen Rechtsprechung werden für die Beurteilung von Akquisitionen diversifizierter Unternehmen vor allem

- die Theorie einer Verringerung des aktuellen oder potentiellen Wettbewerbs
- die „Deep Pocket“- oder „Wealth“-Theory (zu deutsch etwa „Tiefe Tasche- oder Finanzkraft“-Theorie)

herangezogen [100, S. 49 ff.].

Mit der Deep-Pocket-Theorie wird bildhaft die Möglichkeit des übernehmenden Unternehmens beschrieben, seine Finanzkraft auf dem Markt des übernommenen Unternehmens mißbräuchlich einzusetzen. In der BRD hat das Bundeskartellamt bislang bei Fusionsentscheidungen das Kriterium der Marktbeherrschung eingesetzt. Dieses Kriterium stellt auf den kombinierten Marktanteil der fusionierenden Unternehmen ab. Es entspricht damit weitgehend der Theorie der Verringerung des aktuellen oder potentiellen Wettbewerbs. Mit diesem Kriterium werden jedoch nicht konglomerative Fusionen erfaßt, bei denen die beteiligten Unternehmen in verschiedenen Märkten tätig sind. Für konglomerative Fusionen hat der Kartellsenat des Bundesgerichtshofes jedoch im Falle der Übernahme der Fichtel & Sachs AG durch den britischen Mischkonzern Guest Keen & Nettlefolds (GKN) erstmals die Deep-Pocket-Theory auf das deutsche Wettbewerbsrecht übertragen. In der Urteilsbegründung haben die Richter die Bedeutung einer zentralen Finanzmittelsteuerung in diversifizierten Unternehmen indirekt bestätigt [304; 305].

„Entscheidend ist für sie (Anm. d. Verf.: die Richter) vielmehr, ob Sachs nach dem Zusammenschluß wegen der andersartigen Geschäftspolitik und marktstrategischen Zielsetzungen im Rahmen des konglomeraten Großunternehmens mit Hilfe einer erhöhten Finanzkraft eher und nachteiliger zur Abwehr eines Preiswettbewerbs motiviert und entschlossen dagegen angehen wird, als dies bei Aufrechterhaltung seiner Selbständigkeit der Fall ist.“ [305]

Es gehört wenig Prophetie zu der Voraussage, daß das Wettbewerbsrecht in Zukunft seinen Einfluß auf Diversifikationsüberlegungen weiter ausweiten

wird. In den USA z. B. drängt eine Gruppe von Kongreßabgeordneten auf die Verabschiedung des sogenannten Hart-Scott-Rodino-Gesetzes. Nach diesem Gesetzvorschlag muß ein Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Dollar das U.S.-Justizministerium oder die Federal Trade Commission benachrichtigen, wenn es beabsichtigt, eine Firma mit einem Umsatz von mehr als 10 Millionen Dollar aufzukaufen [224].

In der BRD hat das zweite Hauptgutachten der Monopolkommission darauf hingewiesen, daß die 100 größten Unternehmen zwischen 1974 und 1976 an 436 Unternehmenszusammenschlüssen mit einem Umsatzvolumen von ca. 30 Milliarden DM beteiligt waren, aber nur 49,2% dieser Fusionen der Fusionskontrolle unterlagen [307; 308]. Die Monopolkommission leitet aus dieser Beobachtung die Forderung ab, die Entscheidungen des Kartellamtes sollten von der Vermutung einer marktbeherrschenden Stellung abgekoppelt werden. Statt dessen solle untersucht werden, ob Zusammenschlüsse Wettbewerbsbedingungen beeinträchtigen.

Falls sich diese Vorschläge durchsetzen, werden in der Zukunft vielen Unternehmen mit Diversifikationsabsichten Akquisitionen als Markteintrittsmodus nicht mehr als Alternative zur Verfügung stehen.

5.2 Theoretische und empirische Aussagen über den Erfolg von Diversifikationen

Im folgenden sollen die theoretische Literatur und empirische Untersuchungen zum Thema Diversifikation darauf ausgewertet werden, ob sie Hinweise auf kritische Erfolgsbedingungen bei Diversifikationsvorhaben geben.

In der Theorie werden die Erfolgsaussichten von Diversifikationen generell hoch eingeschätzt. Im einzelnen werden folgende Faktoren genannt, die Diversifikationen betriebswirtschaftlich sinnvoll machen.

- Diversifikation verringert die Abhängigkeit des Unternehmens von seiner Umwelt [217, S. 28 ff.]. Mit einer vertikalen Diversifikation können Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern stärker unter Kontrolle gebracht werden. Entsprechend können mit einer horizontalen Diversifikation die Abhängigkeit von bestimmten Wettbewerbern und mit einer lateralen Diversifikation Abhängigkeiten von einzelnen Absatzmärkten verringert werden.
- Diversifikation verringert das Risiko des Unternehmens. Dies ergibt sich aus der verringerten Abhängigkeit von seiner Umwelt. So kann das Unternehmen mit einer lateralen Diversifikation z. B. sein Markt- und Wettbe-

werbsrisiko durch eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes auf Länder mit unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Risiken oder auf Technologien mit unterschiedlichem Reifegrad erreichen.

Entsprechend kann das Finanzrisiko verringert werden, wenn die Finanzmittelströme der verschiedenen Bereiche

- nicht direkt positiv korreliert sind,
 - nicht durch eine ungünstige Phasenverschiebung oft aufeinanderfallen.
- Ein Hersteller von Investitionsgütern kann z. B. durch den Erwerb eines Herstellers von Konsumgütern die zufallsbedingte, saisonale und konjunkturzyklische Variabilität von Umsatz, Cash Flow und Erträgen reduzieren. In Abb. 5–1 ist dieser Zusammenhang schematisch dargestellt. Der Cash Flow von Geschäftsbereich A besitzt einen arithmetischen Mittelwert von 200 Einheiten und erreicht seinen niedrigsten Wert innerhalb einer Periode bei 120 Einheiten, d. h. bei 60% seines Durchschnittswertes. Geschäftsbereich B ist zyklischer; der Unterwert seines Cash Flow liegt bei 50% seines Mittelwertes von 300. Obwohl die Cash Flows nicht vollständig negativ korreliert sind, erreicht der kombinierte Cash Flow seinen niedrigsten Wert bei 350 Einheiten, d. h. 70% seines Mittelwertes. Seine Variabilität liegt damit niedriger als die Streuung beider Einzel-Cash Flows.
- Ein geringeres Risiko bei diversifizierten Unternehmen kann in niedrigere Kosten für Eigen- und Fremdkapital umgesetzt werden. Das Modigliani-Miller-Theorem besagt zwar, daß eine Verringerung des Unternehmensrisikos durch Diversifikation für den individuellen Investor nicht von Bedeutung sei. Er könne nämlich sein Aktienportefeuille selbst entsprechend diversifizieren, wenn sein Ertrags-/Risikoprofil nicht mit dem eines Einzelunternehmens übereinstimme [197; 198]. Die finanzwirtschaftliche Literatur hat jedoch zahlreiche praxisferne Annahmen identifiziert, die dem Modell zugrundeliegen [267, S. 211 ff.; 274, S. 646 ff.]:
- Transaktionskosten vernachlässigbar
 - gleiche Fremdkapitalkosten für Unternehmen und Privatinvestoren
 - gleiche Verschuldungskapazitäten
 - gleiche Informationsstände
 - gleiche steuerliche Situation.
- Kritischer erscheinen jedoch die Vorteile, die einem diversifizierten Unternehmen aus dem Portfolio-Konzept erwachsen, vor allem zentrale Finanzmittelsteuerung [232, S. 174 f.]
- unabhängig von der Lage am Kapitalmarkt
 - unter marktstrategischen Gesichtspunkten
 - differenziert
 - mit einem geringeren Liquiditätsrisiko als bei unabhängigen Einzelgeschäften

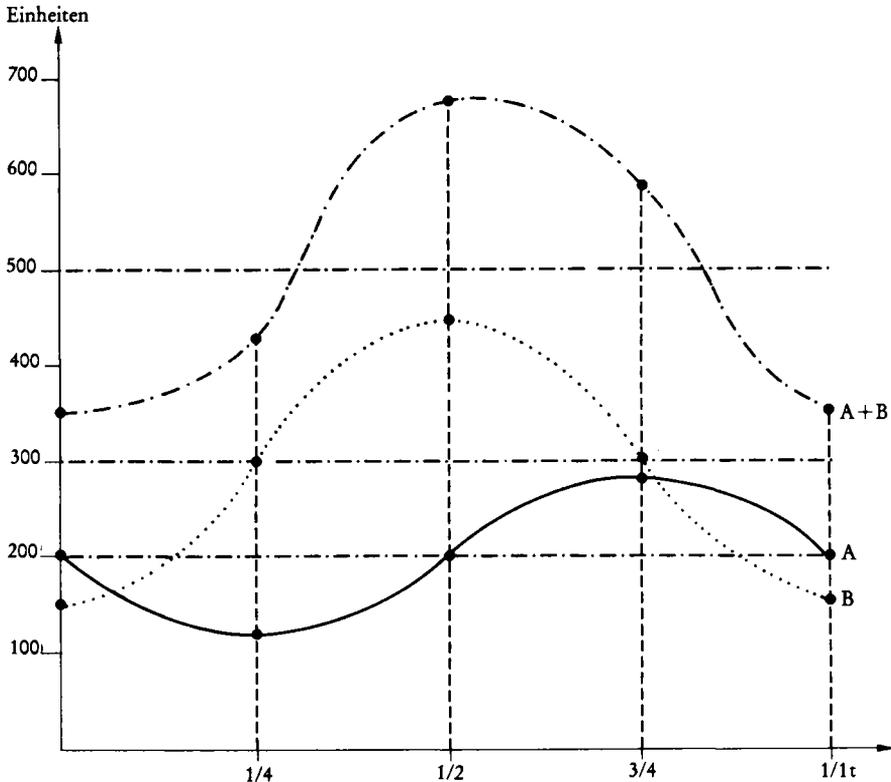


Abb. 5-1: Einzel- und Gesamtvariabilität von zwei Geschäftsbereichen

Diese Vorteile kann ein Investor mit einem gestreuten Aktienportefeuille nicht wahrnehmen. Diversifizierung kann daher zu niedrigeren Eigenkapitalkosten führen. Die gleichen Gründe lassen auch erwarten, daß ein diversifiziertes Unternehmen niedrigere Fremdkapitalkosten hat.

- Diversifikation führt zu Synergien. Sie können in vielfältiger Form auftreten und müssen am Einzelfall untersucht und bewertet werden. Bei einer echten Diversifikation sollten Synergien aber weitgehend auf den operationalen Bereich beschränkt sein, da richtig segmentierte unabhängige Geschäfte eigene Erfolgsbedingungen und Kostenstrukturen haben. Auf finanzwirtschaftliche Synergien geht das Marktanteil-/Marktwachstum-Portfolio ein.
- Diversifikationen ermöglichen den Transfer von Management-Expertise. Viele Unternehmen besitzen eine weit überdurchschnittliche Expertise in bestimmten Bereichen des Managements, die sie auf Diversifikationen übertragen können. Im Marketingbereich gilt dies insbesondere für Mar-

kenartikel, im Fertigungsbereich für Investitionsgüter, bei denen die Beherrschung eines Verfahrens eine wichtige Rolle spielt. So hat z. B. Philip Morris seine Erfahrung mit dem Markenartikel Zigaretten auf den Markenartikel Bier übertragen, der im Rahmen einer Diversifikation übernommen wurde. Die anderen Wettbewerber in der Bierindustrie besaßen dagegen viel Erfahrung im Brauwesen, waren aber mit der Marketing-orientierten Denkweise nicht vertraut, die Philip Morris in die Branche einführte.

- Diversifikationen fördern eine unternehmerische Denkweise, die Chancen besser wahrnimmt. So weist David Judelson, der Präsident von Gulf & Western, darauf hin, daß in seiner Konzernzentrale ein unternehmerisch denkendes Team professioneller Manager zahlreiche Akquisitionen zu strategischem Erfolg geführt hat [160]. Er sieht Konglomerate aus diesem Grund als Unternehmensform der Zukunft an.

Empirische Untersuchungen über den Erfolg von Markteintrittsstrategien konzentrieren sich auf Akquisitionen. Ihre Ergebnisse über den Wert von Diversifikationen sind teilweise widersprüchlich. Sie decken jedoch einige interessante Faktoren auf, die die Erfolgsaussichten von Akquisitionen erhöhen oder verringern.

Dewing (1921) hat 35 Fusionen in den USA analysiert und ermittelt, daß Gewinne nach Fusionen sanken und vorher weit überschätzt worden waren [89]. Livermore (1935) zeigte in einer Studie von 328 Unternehmen, die zwischen 1890 und 1904 fusioniert hatten, daß Diversifikationen in weniger als der Hälfte der untersuchten Fälle erfolgreich waren [190]. Reid (1926) untersuchte 66 Unternehmen zwischen 1950 und 1959 und ermittelte, daß ein sehr hoher Prozentsatz der sehr erfolgreichen Unternehmen in seiner Stichprobe keine Übernahmen tätigte [225]. Gort (1962) versuchte, ROE mit einer Maßzahl für den Diversifikationsgrad von Unternehmen zu korrelieren, die auf den 4-ziffrigen SIC-Branchenklassifikationen beruhte, fand jedoch nur geringe Korrelationen, die statistisch auch nicht signifikant waren [110].

Tab. 5-3: Mißerfolge bei verschiedenen Diversifikationsrichtungen [174, S. 91]

Akquisitionsart	% der Akquisitionen	% der Mißerfolge	<u>% der Mißerfolge</u> % der Akquisit.
Vertikal	3	0	0
Horizontal	25	11	0,4
Konzentrisch/Marketing	13	26	2,0
Konzentrisch/Technologie	14	21	1,5
Konglomerat	45	42	0,9
	100	100	

Kelley (1967) schloß auf der Basis einer relativ kleinen Stichprobe von Unternehmen, daß Firmen mit Übernahmeaktivitäten keine signifikant unterschiedliche Rentabilität besaßen als vergleichbare nicht diversifizierte Unternehmen in der gleichen Branche [166]. Kitching (1967) untersuchte 22 amerikanische Gesellschaften, die 181 andere Firmen erworben hatten. Detailliert wurde eine Gruppe von 69 Akquisitionen von 20 Gesellschaften untersucht, für die finanzielle Daten für einen Zeitraum von 2–7 Jahren nach der Akquisition vorlagen [174]. Kitching stellte fest, daß Fehlschläge vor allem bei konzentrischen Fusionen auftraten, d. h. bei Fusionen mit verwandten Marketing- und Technologie-Problemen (s. Tabelle 5–3).

Kitching hat sechs Faktoren identifiziert, die wesentlich zum Erfolg oder Mißerfolg der untersuchten Akquisitionen beitragen:

- In der Zeit unmittelbar nach der Fusion entscheidet die Qualität des Managements über Erfolg oder Mißerfolg des Projektes. Nur in dieser Periode kann Synergie entfaltet werden.
- Die Summe der Management-Fähigkeiten der fusionierenden Unternehmen muß die Erfordernisse des fusionierten Unternehmens übersteigen. In vielen Fällen wird die Management-Kapazität unterschätzt, die für eine erfolgreiche Fusion erforderlich ist.
- Die Aufgaben des Managements müssen von vornherein klar festgelegt werden. Präzise Zielsetzungen sind wichtig.
- Gute strategische Planung hat sich als wesentlich erwiesen, wenn sie zu Akquisitionen führt, die den Fähigkeiten des Managements entsprechen.
- Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind Kriterien für die Auswahl von Akquisitionskandidaten, die den Unternehmenszielen entsprechen und strikt angewendet werden.
- Erfolgreiche Unternehmen analysieren sorgfältig den Bedarf an Finanzmitteln, die das erworbene Unternehmen nach der Fusion von der Muttergesellschaft verlangen wird.

Die Ergebnisse von Kitching's Studie bestätigen zahlreiche Aussagen über strategische Erfolgsbedingungen, die in dieser Arbeit entwickelt worden sind. Es finden sich z. B. die Bedeutung des Zielsystems, die zentrale Ermittlung des Finanzmittelbedarfs und Beschränkungen durch unternehmensinterne Faktoren wieder. Daneben bestätigt Kitching indirekt die Gefahren niedriger Marktanteile. Er erwähnt dazu, daß bei 84% der Mißerfolge die Umsätze des erworbenen Unternehmens weniger als 2% des Umsatzes der Muttergesellschaft betragen.

Reid (1968) fand starke Anzeichen, daß Fusionen primär aus Wachstumsmotiven getätigt werden [226]. Er stellte auch fest, daß Firmen mit Übernahmeaktivitäten weniger profitabel als vergleichbare Firmen der gleichen Branche waren. Hogarty (1970) hat eine Stichprobe von 43 Unternehmen analysiert

und festgestellt, daß Unternehmen mit Übernahmeaktivitäten keine bessere Entwicklung der Aktienkurse aufwiesen als Firmen mit vergleichbarem internem Wachstum [156].

Ansoff et al. (1971) haben die Finanzkennzahlen von 271 amerikanischen Unternehmen ausgewertet, die zwischen 1946 und 1965 einen Zeitraum von mindestens vier Jahren ohne Akquisitionen, anschließend eine Periode von mindestens zwei Akquisitionen aufwiesen und danach wiederum mindestens zwei Jahre lang keine weiteren Akquisitionen tätigten [226]. Durch diese Einschränkungen wurden viele akquisitionsfreudige Konglomerate von der Untersuchung ausgeschlossen. Als Vergleichsgruppe wurde eine Stichprobe von 82 Unternehmen ausgewählt, die in diesem Zeitraum keine anderen Firmen aufgekauft hatten. Die Ergebnisse dieser Studie lassen sich stichpunktartig wie folgt zusammenfassen:

- 21% der Firmen mit Akquisitionsaktivitäten erreichten ihre Ziele vollständig, 59% teilweise, 20% der Akquisitionen wurden als Fehlschläge eingestuft. Am besten schnitten konzentrische Diversifikationen ab.
- Bei 18% der Akquisitionen tauchten unerwartete Probleme bei der organisatorischen Integration auf. Am meisten betroffen waren konzentrische Diversifikationen.
- Bei 49% der Akquisitionen lagen die Gewinnmargen signifikant unter den Erwartungen. Nur in 29% der Fälle übertrafen die tatsächlichen Ergebnisse die Erwartungen.
- Unternehmen, die ihre Akquisitionen planten, erzielten mit einer Ausnahme bei sämtlichen getesteten finanzwirtschaftlichen Variablen bessere Ergebnisse als Nicht-Planer.

Auch hier finden sich Hinweise auf die Bedeutung einer durchdachten Akquisitionspolitik und die Bedeutung unternehmensinterner Faktoren.

Rumelt (1974) hat mit seiner Untersuchung von 249 Unternehmen der Fortune 500 zwischen 1949 und 1969 eine der umfangreichsten empirischen Studien über den Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg durchgeführt [230]. Einige Ergebnisse seiner Arbeit sind in Tabelle 5-4 zusammengefaßt. Die Typologie der Diversifikationsstrategien entspricht weitgehend dem in Abbildung 1-11 dargestellten Schema. Auffallend ist vor allem, daß finanzieller Erfolg nicht mit dem Ausmaß, sondern der Art der Diversifikation korreliert ist. Damit decken sich die Ergebnisse von Rumelt mit der Untersuchung von Gort.

Als wesentliches Ergebnis von Rumelts Untersuchung sei festgehalten, daß eine Strategie der kontrollierten Diversifikation ein günstiges wirtschaftliches Ergebnis bei niedrigem Risiko erbringt. Eine solche Strategie bindet das Unternehmen nicht zu eng an einen beschränkten Tätigkeitsbereich und entfernt es nicht zu weit vom Bereich seiner besonderen Expertise. Statt dessen werden Stärke und Kompetenz des Unternehmens gezielt verbreitert.

Tab. 5-4: Finanzkennzahlen* und Art der Diversifikation bei amerikanischen Großunternehmen 1960-1969 [230, S. 92]

	Einzel geschäft	Vertikal integr.		Dominierend		Eng verwandt	Verwandt		Nicht Passiv	Verwandt akquisitions- orientiertes Konglomerat	Durch- schnitt
		Andere verwandt	Eng verwandt	Eng verwandt	Andere verwandt						
Umsatzwachstum*	7,2	7,4	9,5	6,9	9,6	8,1	8,1	6,1	20,6	9,0	
Gewinnwachstum	4,8	7,3	9,1	8,1	10,4	7,2	7,8	18,6	8,7		
Wachstum des Gewinns pro Aktie	3,9	5,1	7,6	6,1	8,6	5,6	6,0	9,5	6,6		
Variabilität** des Gewinns pro Aktie	16,1	22,8	23,2	16,6	15,9	17,6	20,9	39,3	20,1		
Kurs-/Gewinn-Verhältnis	14,6	15,7	15,9	19,4	19,2	19,3	13,8	17,4	17,0		
ROE	13,2	10,2	14,9	10,3	14,1	12,3	10,4	13,1	12,6		

* Alle Werte außer dem Kurs-/Gewinn-Verhältnis in Prozentzahlen.

** Relative Standardabweichung des Gewinns pro Aktie von Jahr zu Jahr um den langfristigen Wachstumstrend.

Konkrete Hinweise für Diversifikationsstrategien oder die Wahl eines Markteintrittsmodus lassen sich aus der Untersuchung jedoch nicht ableiten. Dagegen hat Kitching (1974) in einer Studie von 407 europäischen Akquisitionen zahlreiche Erfolgsfaktoren bei Markteintritten identifiziert [175]. Die untersuchten Übernahmen erfolgten zwischen 1965 und 1970.

Seine Ergebnisse lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- Akquisitionen sind anderen Markteintrittsstrategien nicht generell überlegen. Insgesamt war der Aufbau eines eigenen Verkaufs- und Distributionsystems die erfolgreichste Alternative. Eine Entscheidung über den günstigsten Markteintrittsmodus kann nur im Einzelfall getroffen werden.
- Konzentrische Akquisitionen wiesen die höchsten Mißerfolgsquoten auf. 50% der Diversifikationen, bei denen eine bestehende Technologie für neue europäische Abnehmer übernommen wurde, schlugen fehl. Dabei liegt die Vermutung nahe, daß keine richtige Segmentierung durchgeführt wurde und strategisch signifikante Unterschiede zwischen Märkten verkannt wurden.
- Mit zunehmendem Marktanteil steigen die Erfolgsaussichten bei Akquisitionen deutlich an (Abbildung 5-2).

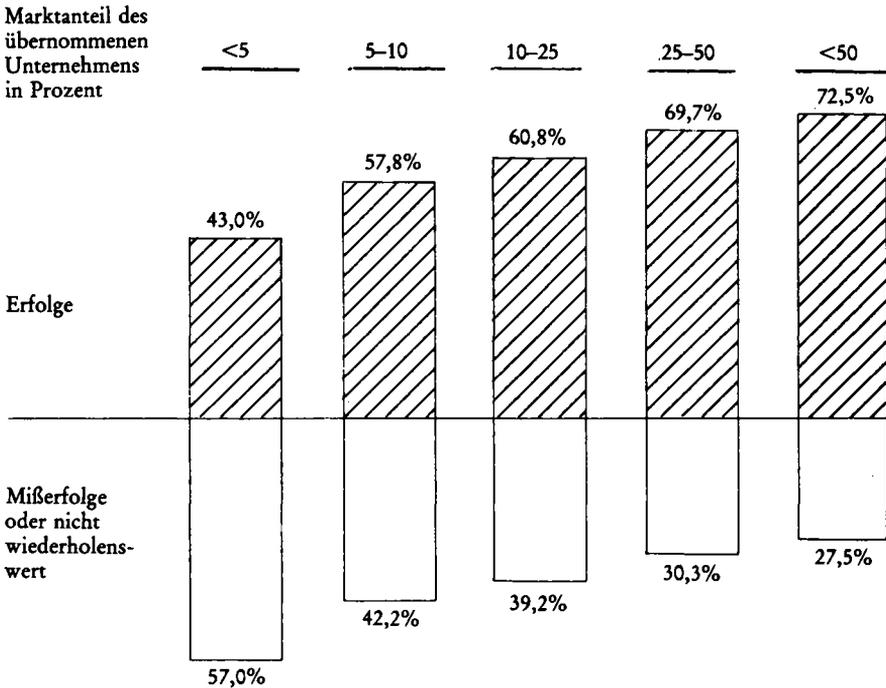


Abb. 5-2: Zusammenhang zwischen Marktanteil und Erfolg bei europäischen Akquisitionen [175, S. 132]

- Weitere wichtige Elemente einer erfolgreichen Akquisitionsstrategie sind die Größe und Rentabilität des erworbenen Unternehmens und das Ausmaß der Kontrolle über die gekaufte Firma.

Die jüngste empirische Studie über Markteintrittsstrategien stammt von Biggadike (1976). Er hat aus der Stichprobe des PIMS-Projektes eine Sonderanalyse von Eintrittsstrategien entwickelt [45]. Dazu standen ihm die Daten von 40 Markteintritten für die ersten zwei Jahre zur Verfügung. Für 28 dieser Projekte lagen außerdem Finanzdaten für die folgenden zwei Jahre vor. Biggadike weist jedoch darauf hin, daß die Verteilung zahlreicher Variablen deutlich von einer Normalverteilung abweicht.

Die Daten belegen, daß die Anlaufverluste bei Markteintritten sehr hoch sein können. In den ersten beiden Jahren betrug das arithmetische Mittel des buchmäßigen ROI – 78%. Die Standardabweichung von 108% und der Median des ROI von – 39% illustrieren die starke Variabilität der Daten. In den folgenden zwei Jahren verbesserte sich das arithmetische Mittel auf – 43% und der Median auf – 14%. Insgesamt wurde bei den ausgewerteten Markteintritten ein Payback erst nach ca. 8 Jahren erreicht. Die untersuchten Unternehmen benötigten ca. 12 Jahre, um die durchschnittliche Rentabilität der reifen Geschäfte der gesamten PIMS-Stichprobe zu erreichen.

Erklärt werden diese negativen Finanzkennzahlen vor allem durch einen starken Zusammenhang zwischen Marktanteil und Gewinn, der bei den untersuchten Akquisitionen meistens außer acht gelassen wurde (Tabelle 5–5).

Tab. 5–5: Zusammenhang zwischen Marktanteil und Finanzkennzahlen bei Markteintritten [45, S. 17 f.]

Marktanteil	ROI v. Steuern		Cash Flow/Investment (%)	
	Median	Arithm. Mittel	Median	Arithm. Mittel
Jahr 1 und 2:				
<i>absolute Marktanteile</i>				
niedrig (0,1–2,2%)*	– 67	– 99	– 95	– 119
mittel (3,2–11,0%)	– 40	– 58	– 77	– 87
hoch (12,0–70,0%)	– 20	– 20	– 71	– 75
Jahr 3 und 4:				
<i>relative Marktanteile**</i>				
niedrig (0,1–4,5%)*	– 17	– 33	– 34	– 46
mittel (7,3–16,0%)	– 2	– 28	– 22	– 34
hoch (24,4–31,8%)	– 3	– 7	– 22	– 23

* Die Gruppen wurden so eingeteilt, daß möglichst gleichgroße Besetzungen vorlagen.

** Definiert als Marktanteil des untersuchten Geschäftes in Relation zum kombinierten Marktanteil der drei größten Anbieter.

Danach betrug der Unterschied zwischen dem arithmetischen Mittel des ROI von Geschäften mit niedrigen und hohen Marktanteilen in den ersten zwei Jahren nach Markteintritt 99 Prozentpunkte. In den folgenden zwei Jahren, verkürzte sich dieser Abstand beträchtlich, bezieht sich jedoch auf ein höheres Investitionsvolumen. Selbst Geschäfte mit verhältnismäßig hohen relativen Marktanteilen erreichten im dritten und vierten Jahr nach Markteintritt noch nicht den Break-Even Point. Diese Geschäfte besaßen jedoch die beste Ausgangsposition für die folgenden Jahre.

Der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität kann wie bei etablierten Unternehmen weitgehend durch das Verhältnis der direkten Kosten bei den Markteintritten zu den direkten Kosten der Marktführer erklärt werden (Abbildung 5-3). In den ersten zwei Jahren operierten Geschäfte mit niedrigem Marktanteil mit einem Kostennachteil von 29% gegenüber etablierten Konkurrenten, während Markteintrittsprojekte mit

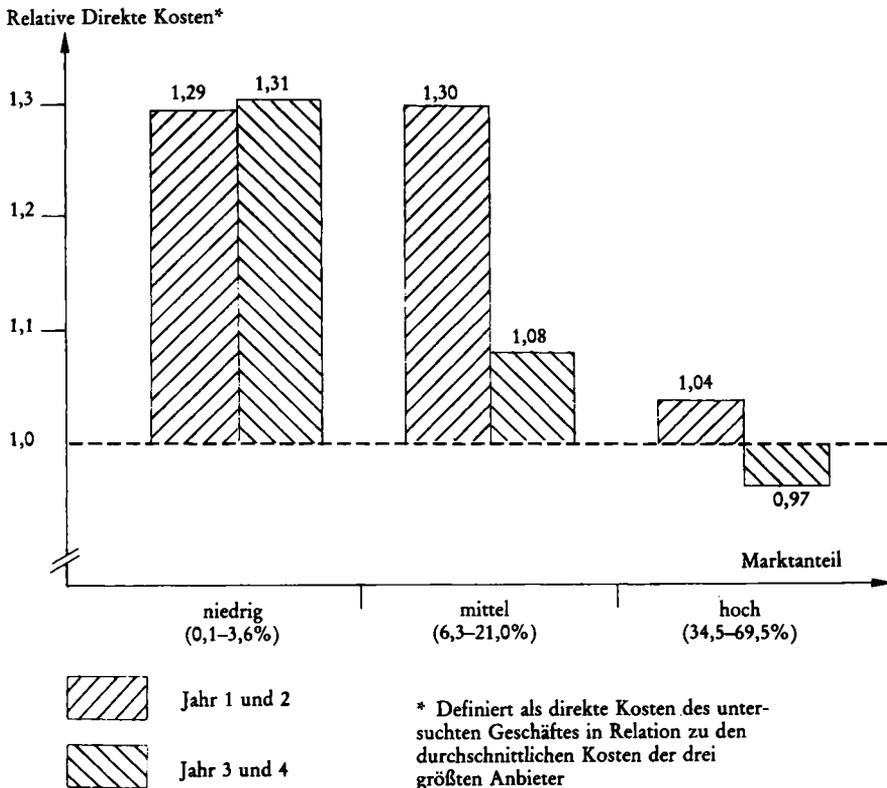


Abb. 5-3: Beziehung zwischen Marktanteil und relativen Kosten [45, S. 19]

verhältnismäßig hohen Marktanteilen nur einen Nachteil von 4% in Kauf nehmen mußten. In den folgenden zwei Jahren war die günstige Wirkung eines hohen Marktanteils noch ausgeprägter. Im Verhältnis zu anderen Markteintrittsprojekten mit niedrigem Marktanteil ergab sich ein Kostenvorteil von mehr als 25%. Sogar im Vergleich zu den etablierten Marktführern konnte ein geringer Vorsprung realisiert werden. Diese Aussage scheint im Widerspruch mit dem Konzept der Erfahrungskurve zu stehen, läßt sich jedoch mit ihm in Einklang bringen.

- Der ausgewiesene Kostenvorteil trat erst im dritten und vierten Jahr nach entsprechender Erfahrung auf.
- Er trat nur bei Geschäften mit 34,5 bis 69,5% Marktanteil auf. Es ist anzunehmen, daß mit diesen Anteilen Marktführerschaft vorlag.
- Er trat nur im Vergleich mit dem Durchschnitt der drei großen Anbieter auf, d. h. er bezieht sich nicht auf den Marktführer.
- Das Konzept der Erfahrungskurve beschreibt Potentiale für Kostensenkungen. Viele etablierte Anbieter nutzen diese Potentiale nicht vollständig aus.

Daneben führt Biggadike andere Erfolgsfaktoren für Markteintritte an, die das Konzept dieser Arbeit bestätigen.

- Frühzeitiger Eintritt in junge Märkte verbessert die Erfolgsaussichten erheblich.
- Starke etablierte Wettbewerber mit hohen relativen Marktanteilen erhöhen die Kosten und Risiken eines Markteintritts erheblich. Das arithmetische Mittel des ROI der ersten zwei Jahre lag bei
 - - 107%, wo die vier größten Anbieter mindestens 75% Marktanteil auf sich vereinten,
 - - 39% bei einem kombinierten Marktanteil zwischen 55 und 74%,
 - - 14% in den sonstigen Fällen.

Die Ergebnisse von Biggadike legen die Vermutung nahe, daß strategische Erfolgsfaktoren bei vielen Markteintritten mißachtet werden:

„What, then, as a summary statement, can be said about the magnitude and duration of the financial losses and the unimpressive median share recorded by the thesis sample of entrants? In large part, this researcher judges that their poor performance was self-inflicted. In effect, these entrants obtained the market share they deserved and this, in turn, contributed to their poor financial performance.“ [45, S. 41]

Nachteilig wirkte sich vor allem aus, daß das finanzielle Ergebnis zu früh betont wurde, während die Stellung im Wettbewerbssystem vernachlässigt wurde. 51% der Firmen, die Marktanteilsziele offenlegten, strebten in den ersten zwei Jahren einen Anteil von weniger als 10% an. Ähnlich kurzfristig war die Preis- und Kapazitätspolitik ausgerichtet. Nur wenige Firmen waren bereit, eine aggressive Marktanteils politik zu verfolgen. Biggadike vermutet

auch, daß die Planungs- und Kontrollsysteme der untersuchten Unternehmen dafür verantwortlich waren. Er schlägt vor, bei Markteintritten die Kosten des strategisch notwendigen Marktanteilsaufbaus zu kapitalisieren, um eine strategisch sinnvollere ROI-Größe zu erhalten [91].

Die Studie von Biggadike stellt einen der wertvollsten Beiträge zur Thematik „Markteintrittsstrategien“ dar. Seine statistische Querschnittsanalyse kommt in einer direkten Analyse des Problems „Markteintrittsstrategien“ weitgehend zu den gleichen Ergebnissen, die in dieser Arbeit bei der Untersuchung der allgemeinen Probleme diversifizierter Unternehmen erarbeitet wurden.

6. Fallstudie: Der Eintritt von Philip Morris in den amerikanischen Biermarkt*

1969 erwarb Philip Morris 53% der Aktien der Miller Breweries von W. R. Grace. 1970 wurden die verbleibenden 47% von der De Rance-Stiftung erworben. Damit hatte Philip Morris die Ausgangsbasis für eine Diversifikation in den Biermarkt geschaffen. Um diese Diversifikationsstrategie zu verstehen und zu bewerten, muß die strategische Stellung von Philip Morris vor der Übernahme untersucht werden.

Philip Morris' strategische Positionierung vor 1969/70. Philip Morris war vor 1969/70 fast ausschließlich im Zigarettenmarkt tätig. 1968 wurden über 90% der Umsätze in diesem Bereich erzielt. Die einseitige Ausrichtung des Unternehmens wurde noch verschärft durch

- die Abhängigkeit vom US-Markt: 1968 mit 71% der Umsätze und 70% der Gewinne;
- die Abhängigkeit von einer einzigen Marke, der Marlboro. Der Anteil von Marlboro am Zigarettenabsatz entwickelte sich wie folgt:

1963: 53,1%

1964: 51,0%

1965: 50,5%

1966: 54,5%

1967: 51,6%

1968: 53,6%

1969: 55,6%.

1975 erreichte der Anteil von Marlboro am Zigarettenabsatz von Philip Morris sogar 64,3%. Vor 1969 war der Absatz der Marke bereits zweimal rückläufig gewesen. Es stand daher zu befürchten, daß Marlboro bald in die Sättigungs- und Schrumpfungsphase ihres Produkt-Lebenszyklus eintreten würde. 1969 mußte das Produkt-Management bereits zum klassischen Hilfsmittel der Verpackungsproliferation greifen, mit dem sich in der Zigarettenindustrie die Sättigungsphase einer Marke spürbar verzögern läßt.

Philip Morris war somit 1969/70 weitgehend von einer Marke und einem nationalen Markt abhängig. Der Zigarettenabsatz in den USA wuchs jedoch

* Die Quellen zu diesem Teil der Arbeit sind im Literaturverzeichnis zur Fallstudie zusammenfassend aufgeführt.

kaum noch. In den 5 Jahren 1963/68 betrug die Wachstumsrate lediglich 0,8% p.a. 1968 und 1969 war der Gesamtmarkt sogar leicht rückläufig. Der hohe Pro-Kopf-Konsum und die zunehmend beachteten gesundheitsschädlichen Wirkungen des Rauchens ließen ein befriedigendes Marktwachstum in den siebziger Jahren fraglich erscheinen. Zudem war ein zunehmender Kostendruck durch weitere Erhöhungen der Tabakpreise und -steuern zu befürchten.

Der Erfolg von Marlboro hatte es Philip Morris ermöglicht, seinen Anteil am Zigarettenmarkt in den Jahren vor der Diversifikation zu erhöhen. Zwischen 1960 und 1968 stieg der mengemäßige Marktanteil von 9,4% auf 13,8%. Damit war Philip Morris jedoch nur der viertgrößte Wettbewerber im US-Markt. Gegenüber dem Marktführer Reynolds betrug der relative Anteil 1968 nur 0,43.

Das Verbot der Fernsehwerbung für Zigaretten ließ es fraglich erscheinen, wie Philip Morris in Zukunft seine unbefriedigende Marktanteilsposition verbessern könnte.

Wenn sich der Erfolg von Marlboro in der Zukunft jedoch fortsetzen würde, könnte Philip Morris ein beträchtlicher Cash-Flow zuwachsen. Diese Entwicklung zeichnete sich seit 1965/66 bereits am Gewinn nach Steuern ab:

1962:	21,9 Mio. \$
1963:	22,1 Mio. \$
1964:	22,6 Mio. \$
1965:	26,5 Mio. \$
1966:	34,2 Mio. \$
1967:	43,6 Mio. \$
1968:	48,9 Mio. \$
1969:	58,3 Mio. \$

Das geringe Marktwachstum ließ jedoch eine vollständige Wiederanlage dieser Finanzmittel im Zigarettenbereich wenig attraktiv erscheinen. Das Unternehmensportfolio von Philip Morris enthielt aber 1968 außer dem Zigarettenbereich nur noch ein verhältnismäßig unbedeutendes Verpackungsgeschäft, dessen Wachstumsrate weitgehend durch das Wachstum des BSP bestimmt war. Philip Morris besaß in diesem Markt nur eine marginale Marktanteilsposition und erzielte unbefriedigende und un stabile Erträge.

Damit lag es nahe, eine Diversifikationsmöglichkeit außerhalb des Unternehmens zu suchen. Da Philip Morris kein Know-how für Innovationen in anderen Produkten besaß, wurde eine Akquisitionsstrategie entwickelt.

Philip Morris' Akquisitionsstrategie 1969/70. Im Vordergrund stand dabei die Frage, wie Philip Morris durch die Verbindung mit einem anderen Unternehmen einen beständigen wirtschaftlichen Wert schaffen könnte. Dies hätte z. B. geschehen können

- durch Transfer von Kapitalmarktbeurteilung
- durch Transfer von Management-Systemen
- durch Transfer von verwendbarem Know-how und entsprechenden Finanzmitteln. [232]

Die erste Alternative, die oft mit den erfolgreichen Konglomeraten der sechziger Jahre wie Litton Industries assoziiert wird, setzt ein hohes Kurs-/Gewinnverhältnis des übernehmenden Unternehmens voraus, das auf das übernommene Unternehmen übertragen wird. Diese Möglichkeit schied für Philip Morris aus, da der Kapitalmarkt zwischen 1963 und 1968 nur Kurs-/Gewinnverhältnisse zwischen 8 und 16 für Philip Morris bewilligte.

Für die zweite Alternative, für die oft ITT als Beispiel angeführt wird, besaß Philip Morris keine Grundlage.

Eine interessante Perspektive wurde jedoch mit der dritten Alternative eröffnet. Philip Morris hatte auf dem Zigarettenmarkt bewiesen, daß es ein erfolgreiches strategisches Konzept besaß. Die wichtigsten Elemente dieser Strategie waren

- Verständnis des Marktes für verpackte Konsumgüter.
- Konzentration auf Massenmärkte. Philip Morris hatte nie versucht, in begrenzte Marktsegmente einzudringen.
- Konzentration auf das Management von Marktanteilen, nicht jedoch kurzfristige Gewinnmaximierung.
- Keine Innovationen mit hohem Marktrisiko. Statt dessen erfolgreiches strategisches Management bekannter Produktideen.
- Sorgfältiges Beachten des Wettbewerbssystems, um Chancen und Bedrohungen früh zu erkennen.

Es mußte somit ein Markt gefunden werden, in dem dieses strategische Konzept erfolgreich eingesetzt werden konnte. Daneben mußte der Finanzmittelbedarf zur Verwirklichung dieses Konzeptes den Möglichkeiten von Philip Morris entsprechen.

Nachdem der Beitrag von Philip Morris zur Diversifikationsstrategie festgelegt worden war, mußte ein geeigneter Markt mit einem attraktiven Übernahmekandidaten gefunden werden. Am wirksamsten konnte Philip Morris' strategischer Beitrag auf das neue Unternehmen übertragen werden, wenn Markt und Wettbewerbssystem eine hohe Instabilität aufwiesen. Miller Breweries erfüllte diese Kriterien in vielfacher Hinsicht.

- Der Biermarkt wuchs schneller als der Zigarettenmarkt. Zwischen 1968 und 1972 betrug das mengenmäßige Wachstum 4,3% p.a.
- Die amerikanische Bierindustrie bestand fast ausschließlich aus Einproduktunternehmen mit beschränkten Finanzmitteln.
- Die Industrie entwickelte wenig neue Produktideen. High Life, Miller's führende Marke, war bereits 1903 eingeführt worden.
- Ende der sechziger Jahre drangen zahlreiche Konzepte des Konsumgüter-

Marketing in die Brauindustrie ein, während zuvor Brautechniker im Top-Management der meisten traditionsreichen Unternehmen den Absatz von Bier als sekundäre logistische Aufgabe betrachtet hatten.

- Miller war 1970 nur die achtgrößte Brauerei in den USA, verfügte aber über ein Premium-Bier mit nationaler Verbreitung. Daneben verfügte das Unternehmen über verhältnismäßig moderne Braustätten und ein Netz von 750 unabhängigen Großhändlern in allen Staaten der USA.

Philip Morris war daher bereit, für Miller Breweries 227 Mio. \$ zu bezahlen. Auf der Basis der Ergebnisse von 1969 entsprach dieser Preis einem Verhältnis von Kurswert: Buchwert von 2,9 und einem Kurs-/Gewinnverhältnis von 15.

Miller's Strategie nach dem Erwerb durch Philip Morris. Philip Morris verfolgte mit Miller eine Strategie, die kreativ und innovativ die wesentlichen Elemente des strategischen Konzeptes im Zigarettengeschäft auf den Biermarkt übertrug. Dabei wurden Marketing-, Produktions- und Finanzpolitik zu einer schlagkräftigen Gesamtstrategie kombiniert. Dem Ziel der Marktführerschaft wurde von vornherein ein klarer Vorrang vor Gewinn- und Cash Flow-Beitragszielen eingeräumt.

Ausgangspunkt der Marketingstrategie war die Erwartung, daß abnehmendes Bevölkerungswachstum und zunehmende Sättigung beim Pro-Kopf-Verbrauch in der Zukunft zu einem langsameren Marktwachstum führen würden. Daher war es wichtig, eine befriedigende Marktanteils- und Kostenposition möglichst schnell und unbemerkt von den Wettbewerbern zu erreichen.

Dazu mußte zunächst High Life umpositioniert werden, das von Miller als „Champagne of beers“ am oberen Ende des Premium-Bier-Marktes positioniert worden war. Mit dieser Positionierung nahm Miller zwar am hohen Wachstum bei Premium-Bieren (8,6% p.a.) teil, beschränkte sich jedoch auf eine verhältnismäßig kleine Käuferschicht. Eine Marktsegmentierung nach Trinkgewohnheiten zeigte jedoch, daß 20–30% der Verbraucher 80% des Bierausstoßes konsumierten. Philip Morris positionierte High Life daher mit dem Slogan „If you've got the time, we've got the beer“ und entsprechenden Werbemotiven so um, daß die demographischen Merkmale dieses Segments angesprochen werden konnten.

Anschließend wurden durch eine Ausweitung der Produktpalette die anderen Segmente abgedeckt, ohne die ein hohes Gesamtvolumen nicht sichergestellt werden konnte. 1972 wurde zunächst eine 7 oz-Flasche eingeführt. Zuvor waren nur 12 oz-Flaschen üblich. Die kleinere Flasche kam dem Bedürfnis vieler Verbraucher entgegen, im Sommer das Bier in Flaschen kühl zu halten und gelegentlich kleinere Mengen zu konsumieren. Diese Produktdifferenzierung durch neuartige Verpackung hatte einen ähnlichen Erfolg wie die

Flip-Flop-Schachtel bei Marlboro. 1977 entfielen 15% des Ausstoßes von Miller auf dieses Gebinde.

1975 führte Miller mit Lite ein weiteres differenziertes Produkt in einem abgegrenzten Segment ein. Bereits 1967 hatten zwei regionale Brauereien kalorienarme Biere eingeführt, waren jedoch gescheitert. Miller vermied jedoch zwei Fehler in ihrer Strategie, die den Wert sorgfältiger Segmentierung unterstreichen:

- Beide Biere waren lediglich Modifikationen bestehender Sorten. Durch den niedrigeren Alkoholgehalt hatten sie jedoch den typischen Biergeschmack verloren.

Miller versuchte dagegen, zunächst eine „distinctive competence“ im Braurezept zu erreichen und damit eine technologische Barriere gegenüber den Mitbewerbern zu errichten.

- Die gescheiterten kalorienarmen Biere waren in Werbung und Promotion so positioniert, daß vor allem schlankheitsbewußte Frauen angesprochen wurden, deren Bierkonsum weit unterdurchschnittlich war. Miller fand jedoch heraus, daß das kalorienarme Bier in einem Testmarkt mit einem hohen Anteil an Arbeitern und hohem Bierverbrauch gute Erfolge erzielt hatte. Diese Beobachtung lenkte die Aufmerksamkeit auf das Bedürfnis vieler Konsumenten mit stark überdurchschnittlichem Verbrauch, die Zahl der mit dem Bier aufgenommenen Kalorien zu verringern. Entsprechend wurde Miller Lite so positioniert, daß wiederum die 20–30% Konsumenten mit 80% des Bierverbrauchs angesprochen wurden.

Auch bei dieser Produktidee konnte Philip Morris auf Erfahrungen aus dem Zigarettenmarkt zugrückgreifen. Dort bestand seit einigen Jahren eine stark wachsende Nachfrage nach Zigaretten mit niedrigem Nikotin- und Teergehalt. Philip Morris war es 1975 ebenfalls gelungen, mit „Merit“ eine starke Marktstellung in diesem schnell wachsenden Marktsegment zu erringen. Mit Lite konnte Philip Morris eine klare Marktführerschaft im entsprechenden Segment des Biermarktes erringen. Es konnte seinen Anteil am gesamten Biermarkt von 0,4% in 1973 auf nahezu 10% in 1977 steigern. Lite erreichte 1978 einen Anteil von ca. 6,5% am gesamten Biermarkt und damit über 60% im Segment der kalorienarmen Biere. Diese starke Stellung eines stark differenzierten Produktes in einem abgegrenzten Marktsegment ermöglichte es Miller, 1977 ca. 12% mehr pro hl Lite als pro hl High Life zu erlösen.

1977 rundete Miller seine Produktpalette mit Löwenbräu ab, das in Lizenz gebraut wurde. Damit wurde das Statusdenken einer Gruppe von Bierkonsumenten angesprochen und eine Position im schnell wachsenden Segment der Super-Premium-Biere begründet.

Die Wirksamkeit dieser innovativen Produktpolitik wurde noch durch eine innovative Distributionspolitik erhöht. In der Vergangenheit hatten die Brauer in den USA das Konzept einer Segmentierung der Konsumenten nach

Bedürfnissen vernachlässigt. Daher konnten die Verbraucher auch kaum mit Werbung zu Loyalität zu einer Marke erzogen werden, die ihre besonderen Bedürfnisse erfüllte.

Statt dessen versuchten die meisten Wettbewerber, Vertriebskanäle unter ihre Kontrolle zu bringen. Diese „Push-Strategie“ bestand vielfach darin, bevorzugte Behandlung in Geschäften für alkoholische Getränke, Flughäfen, Hotels und bei Sportveranstaltungen und Kongressen durchzusetzen. Als Gegenleistung wurden kostenlose Geschäftsausstattungen, großzügige Probemengen an Bier und Barzuwendungen angeboten. 1978 gaben 9 Brauereien zu, in der Vergangenheit solche „questionable payments“ geleistet zu haben. Für Miller war eine solche Push-Strategie kaum geeignet, da sie schnelle Marktanteilsveränderungen kaum zuließ. Zudem besaß Miller eine Palette differenzierter Produkte, die für klar abgrenzbare Bedürfnisse in verschiedenen Marktsegmenten zugeschnitten waren. Damit bestanden die Voraussetzungen für den wirksamen Einsatz einer „Pull-Strategie“ mit intensivem Einsatz von Werbemedien.

Tatsächlich hat Miller seit 1970 im Verhältnis zu seinem Absatz überdurchschnittlich hohe Ausgaben für Werbung getätigt. Im ersten Jahr nach der Einführung wurden ca. 12 Mio. \$ für Lite und ca. 20 Mio. \$ für Löwenbräu ausgegeben. Durch seine aggressive Werbestrategie hat Miller auch seine Wettbewerber gezwungen, ihre Werbeausgaben zu erhöhen.

Schätzungen besagen, daß Miller 1978 ca. 75 Mio. \$ Ausgaben für Werbung und Verkaufsförderung tätigte. Von den anderen Wettbewerbern erreichte nur Anheuser-Busch diese Ausgaben:

Anheuser-Busch	100 Mio. \$
Schlitz	67 Mio. \$
Pabst	43 Mio. \$
Coors	25 Mio. \$

Die Aggressivität von Miller's Werbestrategie wird durch das Verhältnis von Werbeausgaben in den klassischen Medien pro hl Ausstoß verdeutlicht:

	1971	\$ pro hl 1973	1975
Miller	2,21	1,35	1,41
Anheuser-Busch	0,83	0,59	0,66
Schlitz	0,88	0,79	0,97
Pabst	0,48	0,47	0,52
Coors	0,19	0,11	0,09

Die innovative Produkt- und Werbestrategie wurde durch eine aggressive Produktionsstrategie abgerundet. Im Vordergrund stand eine präemptive

Kapazitätsplanung, mit der die Steigerung der Nachfrage vorweggenommen wurde. Von 1973 bis 1977 wurde die Kapazität um ca. 250% erhöht. Dafür wurden mehr als 500 Mio. \$ investiert. Es lassen sich drei wesentliche Argumente für diese Vorgehensweise finden:

- Aggressive Kapazitätsplanung kann Wettbewerber davor zurückschrecken, selbst neue Kapazitäten zu errichten.
- Es ist nicht sinnvoll, von Überkapazitäten zu sprechen, wenn nominale Kapazitäten zugrundegelegt werden. Entscheidend sind effiziente, d. h. kostengünstige Kapazitäten.
- Durch technologischen Wandel erhöhen sich wirtschaftliche Mindestkapazitäten und optimale Betriebsgrößen. Daher müssen alte Anlagen regelmäßig durch effizientere Kapazitäten ersetzt werden.

Dies wird deutlich, wenn man den Ausstoß pro Mitarbeiter in Miller's Braustätten mit unterschiedlichem Baujahr und verschiedenen Kapazitäten vergleicht (s. Tabelle).

Arbeitsproduktivität in verschiedenen Braustätten von Miller Breweries

Braustätte	Errichtet	Letzte größere Modernisierung o. Erweiterung	Kapazität in Mio. Barrels	Gewerbl. Mitarbeiter	Ausstoß in '000 Barrels pro Mitarbeiter
Milwaukee, Wisc.	1855	1972	9	2370	3,8
Fulton, N. Y.	1974	1976	8,8	1800	4,9
Azusa, CA	1966	-	2	400	5,0
Fort Worth, Texas	1966	1977	8	1375	5,8
Eden, NC	1976	1977	8,8	1500	5,9
Albany, Ga.	1978/79	-	10	1400	7,1
Irwindale Ca.	1980	-	5	600	8,3

Jahr	Gewinn nach Steuern von Miller	Mittelzuflüsse von Philip Morris
1970	11,4	227,0
1971	1,3	} 14,0
1972	0,2	
1973	-2,4	
1974	6,3	
1975	28,6	68,0
1976	76,1	114,0
1977	106,2	77,0
1978	150,4	84,0
		0

Die hohen Investitionen, die diese Einzelstrategien erforderten, hätten von Miller allein nicht finanziert werden können. Es war daher notwendig, erhebliche Finanzmittel vom Zigarettengeschäft in das Biergeschäft umzulenken. Um die Entschlossenheit des Managements von Philip Morris zu demonstrieren, wurde in der folgenden Tabelle Miller's Gewinn nach Steuern den geschätzten Mittelzuflüssen von der Muttergesellschaft gegenübergestellt.

Philip Morris und Miller 1978/79. 1878/79 dürfte Philip Morris seine Etapenziele in den meisten Fällen deutlich übertroffen haben. Ein Rückblick auf die Jahre seit dem Erwerb von Miller zeigt Entwicklungen wichtiger Ergebnisse, die kaum Zweifel am Erfolg der Diversifikation lassen:

	Umsatz in Mio. \$	Absatz in '000 Barrels	Marktanteil in %	Netto-Gewinn in Mio. \$
1970	198,5	5 113	4,2	11,4
1971	204,1	5 208	4,1	1,3
1972	211,3	5 373	4,1	0,2
1973	275,9	6 919	5,1	-2,4
1974	403,6	9 066	6,3	6,3
1975	658,3	12 862	8,7	28,6
1976	982,8	18 403	12,2	76,1
1977	1 327,6	24 218	15,4	106,2
1978	1 834,5	31 300	18,9	150,4

Um die Entwicklung relativer Marktanteile darzustellen, sind in der folgenden Tabelle noch die Marktanteile der wichtigsten Mitbewerber aufgeführt:

	Miller	Rang	Anheuser- Busch	Schlitz	Pabst
1970	4,2	8	18,3	12,4	8,6
1971	4,1	7	19,1	13,1	9,2
1972	4,1	7	20,1	14,1	9,6
1973	5,1	5	21,6	15,4	9,5
1974	6,3	5	23,4	15,6	9,8
1975	8,7	4	23,7	15,7	10,5
1976	12,2	3	23,0	16,0	11,3
1977	15,4	2	23,8	14,1	10,2
1978	18,9	2	25,1	11,8	9,3

Philip Morris hat inzwischen öffentlich erklärt, daß das Unternehmen entschlossen sei, den Marktführer Anheuser-Busch zu überrunden. Ein Vergleich von Umsatz, Netto-Gewinn und Eigenkapital der beiden Unternehmen 1978 zeigt, daß Philip Morris über eine ungleich höhere Finanzmittelkapazität verfügt:

	Umsatz in Mio. \$	Netto-Gewinn in Mio. \$	Eigenkapital in Mio. \$
Philip Morris	6 632,5	408,6	2 114,7
Anheuser-Busch	2 359,6	111,0	754,4

In den nächsten 4 Jahren wollen beide Unternehmen jeweils über 1 Mrd. \$ im Biergeschäft investieren. Damit lenkt Philip Morris ca. 40% seiner geplanten Gesamtinvestitionen in diesen Bereich, nachdem in den Vorjahren bis zu 65% in den Bierbereich geflossen waren.

Seit dem Erwerb von Miller hat Philip Morris auch seine Position auf dem Zigarettenmarkt erheblich verbessern können. 1977 wurde in den USA ein Marktanteil von 26%, 1978 von 29% erreicht. Der Marktführer Reynolds hielt seine Position mit jeweils 33%.

Mitte 1978 wurden 514 Mio. \$ in den Erwerb von Seven-up investiert. Damit hat sich Philip Morris eine weitere Diversifikationsmöglichkeit geschaffen. Seven-up ist nach Coca-Cola und Pepsi-Cola der drittgrößte Hersteller von alkoholfreien Erfrischungsgetränken. Das Unternehmen besitzt einen Marktanteil von ca. 7% vom Gesamtmarkt, bei Erfrischungsgetränken mit Zitronengeschmack sogar über 60%. Colahaltige Getränke machen jedoch ca. 65% des amerikanischen Marktes für alkoholfreie Erfrischungsgetränke aus. Damit wird strategische Unternehmensführung bei Philip Morris in der Zukunft erheblich komplexer werden als in der Vergangenheit. Das Unternehmen wird beweisen müssen, daß es die strategischen Aufgaben eines diversifizierten Unternehmens erfolgreich meistern kann.

Verzeichnis der Abkürzungen

ASQ	Administrative Science Quarterly
HBR	Harvard Business Review
JOB	The Journal of Business
KBPPR	Konferenz über „Business Policy and Planning Research. The State of the Art“ Pittsburgh, Pennsylvania 25.–27. Mai 1977. Seitenzahlen beziehen sich auf veröffentlichte Manuskripte.
LRP	Long Range Planning
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Literaturverzeichnis

A) Literatur zum Hauptteil

- [1] Abell, D.: Competitive Market Strategies: Some Generalizations and Hypotheses. Herausgegeben vom Marketing Science Institute, Cambridge 1975.
- [2] Abernathy, W. J. / Townsend, Ph. L.: Technology, Productivity and Process Change. In: Technological Forecasting and Social Change, Vol. 7 (1975), S. 379–396.
- [3] Abernathy, W. J. / Utterback, J. M.: Innovation and the Evolving Structure of the Firm. Harvard Business School Working Paper 75–18, Boston 1975.
- [4] Abernathy, W. J. / Wayne, K.: Limits of the Learning Curve. In: HBR, 9/10 1974, S. 109–119.
- [5] Abernathy et al.: Life Cycle Analysis for Manufacturing Planning. Harvard Division of Research, Boston 1976.
- [6] Ackerman, R. W.: Influence of Integration and Diversity on the Investment Process. In: ASQ, Vol. 15, Nr. 3 (Sept. 1970), S. 341–351.
- [7] Ackoff, R. L.: Unternehmensplanung. Ziele und Strategien rationeller Unternehmensführung. München und Wien 1972.
- [8] Agthe, K.: Strategie und Wachstum der Unternehmung. Baden-Baden und Bad Homburg v. d. Höhe 1972.
- [9] Agthe, K. / Schnauffer, E. (Hrsg.): Unternehmensplanung. Baden-Baden 1963.
- [10] AGPLAN Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e. V. (Hrsg.): Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung. Wiesbaden 1965.
- [11] Aguilar, F.: Norton Company. Strategic Planning for Diversified Business Operations. Harvard Business School Fallstudie 1-377-044. Boston 1976.
- [12] Aharoni, T.: The Foreign Investment Decision Process. Boston 1966.
- [13] Albach, H.: Beiträge zur Unternehmensplanung. Wiesbaden 1971.
- [14] Albach, H.: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. In: ZfB, Nr. 10/1976, S. 683–696.
- [15] Alexander, T.: The Deceptive Allure of National Planning. In: Fortune Magazine, März 1977, S. 152–156.
- [16] Allan, G. B.: A Note on the Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy. Boston 1975.

- [17] Andrews, K. R.: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill. 1971.
- [18] Ansoff, H. I.: *Strategies for Diversification*. In: HBR, 9/10 1957, S. 1–12.
- [19] Ansoff, H. I. / Anderson, T. A. / Norton, F. / Weston, J. F.: *Planning for Diversification through Merger*. *California Management Review*, Vol. 1, Nr. 4 (Sommer 1959), S. 24–35.
- [20] Ansoff, H. I.: *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1965.
- [21] Ansoff, H. I. (Hrsg.): *Business Strategy*. London 1970.
- [22] Ansoff, H. I.: *The Concept of Strategic Management*. In: JBP, Vol. 2, Nr. 4 (1972), S. 2–7.
- [23] Ansoff, H. I.: *Strategy as a Tool for Coping with Change*. In: Taylor (1972), S. 4 ff.
- [24] Ansoff, H. I.: *Functions of the Executive Office in a Large Conglomerate*. European Institute for Advanced Studies in Management Working Paper 74–42. Brüssel 1974.
- [25] Ansoff, H. I.: *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. In: *California Management Review*, Vol. XVIII, Nr. 2 (Winter 1975), S. 21–33.
- [26] Ansoff, H. I. / Brandenburg, R. G. / Portner, F. E. / Radosevich, R.: *Acquisition Behavior of US Manufacturing Firms, 1946–1965*. Nashville, Tenn., 1971.
- [27] Ansoff, H. I. / Leontiades, J. C.: *Strategic Portfolio Management*. In: *Journal of General Management*, Vol. 4, Nr. 1 (Herbst 1976), S. 13–29.
- [28] Ansoff, H. I. / Declerck, R. P. / Hayes, R. L. (Hrsg.): *From Strategic Planning to Strategic Management*. London, New York, Sydney, Toronto 1976.
- [29] Anthony, R. N.: *The Trouble with Profit Maximization*. In: HBR, 11/12 1960, S. 126–134.
- [30] Anthony, R. N.: *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*. Boston 1965.
- [31] Argenti, J.: *Systematic Corporate Planning*. London 1974.
- [32] Argenti, J.: *Corporate Planning and Corporate Collapse*. In: LRP, Dez. 1976.
- [33] Arlebäck, S. O.: *Langfristige Planung*. Lund/Schweden 1973.
- [34] Attiyeh, R. S.: *Where Next for Conglomerates?* In: *Business Horizons*, Dez. 1969, S. 39–44.
- [35] Bain, J. S.: *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge 1956.
- [36] Bales, C. F.: *Strategic Control: the President's Paradoxon*. In: *The McKinsey Quarterly*, Herbst 1977.

- [37] Ball, B. C. / Lorange, P. Managing Your Strategic Responsiveness to the Environment. Sloan School for Management WP 980-78, März 1978.
- [38] Barnard, Ch. I.: The Functions of the Executive. Cambridge 1938.
- [39] Barnett, N. L.: Beyond Market Segmentation. In: HBR, 1/2 1969, S. 152-166.
- [40] Baur, W.: Neue Wege der betrieblichen Planung. Berlin, Heidelberg, New York 1967.
- [41] Berg, N.: Strategic Planning in Conglomerate Companies. In: HBR, 5/6 1965, S. 79-92.
- [42] Berg, N.: Strategic Management: Multi-Mission Business. Working Paper für die KBPPR, Pittsburgh 1977.
- [43] Berger, P.: Computergestützte Unternehmensplanung (2). Operative Planung als Führungsinstrument in einem Industrieunternehmen. In: IBM-Nachrichten, 27. Jahrgang (1977), Heft 238, S. 334-340.
- [44] Bernard, G.: A Method for Planning Long-Term Strategy in Basic Industries. In: LRP, April 1977, S. 46-55.
- [45] Biggadike, R.: Entry, Strategy and Performance. Working Paper 76-10, Harvard Business School, Boston 1976.
- [46] Birkigt, K.: Produkt-Lebenszyklen als Entscheidungshilfe. Sonderdruck aus Marketing Journal, 1/78.
- [47] Bodde, D. L.: Riding the Experience Curve. In: Technology Review, März/April 1976, S. 53-59.
- [48] Bornemann, H.: Unternehmensplanung als Führungsinstrument. Wiesbaden 1973.
- [49] The Boston Consulting Group Limited (Hrsg.): Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry. London 1975.
- [50] The Boston Consulting Group (Hrsg.): The Product Portfolio. Perspective No. 66. Boston 1970, deutsche Perspektive Nr. 2, 1975.
- [51] The Boston Consulting Group (Hrsg.): The Experience Curve Reviewed IV. Perspective No. 135. Boston 1973, deutsche Perspektive Nr. 19, 1977.
- [52] The Boston Consulting Group (Hrsg.): The Star of the Portfolio. Perspective No. 193. Boston 1976, deutsche Perspektive Nr. 26, 1979.
- [53] The Boston Consulting Group (Hrsg.): Payoff on the Corporate Portfolio. Perspective No. 195. Boston 1976, deutsche Perspektive Nr. 22, 1978.
- [54] The Boston Consulting Group (Hrsg.): Anatomy of the Cash Cow. Perspective No. 198. Boston 1976, deutsche Perspektive Nr. 25, 1976.
- [55] The Boston Consulting Group (Hrsg.): The Corporate Portfolio. Perspective No. 201. Boston 1977, deutsche Perspektive Nr. 32, 1979.
- [56] Bower, J. L.: Descriptive Decision Theory from the „Administrative“

- Viewpoint. In: Bauer, R. A./Gergen, K. J. (Hrsg.): *The Study of Policy Formation*. New York 1968, S. 107–148.
- [57] Bower, J. L.: *Managing the Resource Allocation Process*. Homewood, Ill. 1972.
- [58] Brendl, E.: *Marktnischen für den Mittelstand*. In: *Wirtschaftswoche vom 7. 4. 1978*, S. 72–77.
- [59] Bright, J. R.: *Opportunity & Threat in Technological Change*. HBR, 11/12 1963, S. 76–86.
- [60] Brown, J. K. / Sands, S. S. / Thompson, G. C.: *Long Range Planning in the USA-NICB Survey*. In: *LRP*, Vol. 3 (1969), S. 44–51.
- [61] Butters, J. K. / Fruhan, W. E., Jr. / Piper, Th. R. (Hrsg.): *Case Problems in Finance*. Homewood, Ill. 1975.
- [62] Buzzell, R. D. / Gale, B. T. / Sultan, R. G. M.: *Market Share – a Key to Profitability*. In: *HBR*, 1/2 1975, S. 97–106.
- [63] Cannon, J. T.: *Business Strategy and Policy*. New York, Chicago, San Francisco, Atlanta 1968.
- [64] Carter, E.: *The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions*. In: *ASQ*, Vol. 16, Nr. 4 (Dez. 1971), S. 413–428.
- [65] Carter, E. / Cohen, K. J.: *Portfolio Aspects of Strategic Planning*. In: *JBP*, Vol. 2 (1972), Nr. 4, S. 8–30.
- [66] Catherwood, H. F.: *Setting Targets for Profit and Growth over the next Decade*. In: *Taylor/Hawkins (1972)*.
- [67] Caves, R.: *American Industry: Structure, Conduct, Performance*. Englewood Cliffs, NY, 1974.
- [68] Challis, A. A.: *The Changing Technological Climate*. In: *Taylor/Hawkins (1972)*, S. 297–305.
- [69] Chandler, A. D., Jr.: *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass. 1962.
- [70] Chandra, G.: *The Cut-off Rate for Investment Decisions in Growth Companies*. In: *LRP*, April 1975, S. 55–99.
- [71] Channon, D. F.: *Strategic Portfolio Planning Models: Practical Progress and Problems in Practice*. Working Paper, University of Manchester 1976.
- [72] Channon, D. F.: *Prediction and Practice in Multinational Strategic Planning*. In: *LRP*, April 1976, S. 50–57.
- [73] Chapman, P. F.: *A Method for Exploring the Future*. In: *LRP*, Feb. 1976, S. 2–11.
- [74] Chevalier, M.: *The Strategy Spectre behind your Market Share*. In: *European Business*, Sommer 1972, S. 63–72.
- [75] Chorafas, D.: *Management Planning*. Düsseldorf 1973.
- [76] Christensen, C. R. / Berg, N. A. / Salter, M. S.: *Policy Formulation and Administration. A Casebook of Top-Management Problems in Business*. Homewood, Ill. 1976.

- [77] Clarkeson, J. S.: Das Boston Konzept. Referat gehalten auf dem Dt. Marketing-Tag 1977, 4. 11. 1977 Berlin. Unveröffentlichtes Mskr.
- [78] Clarkson, G. P.: A Model of Trust Investment Behavior. In: Cyert/March (1963), S. 253–267.
- [79] Cohen, K. J. / Cyert, R. M.: Strategy: Formulation, Implementation and Monitoring. In: JoB, Vol. 46, Juli 1973, S. 349–367.
- [80] Collins, N. R. / Preston, L. E.: Price-Cost Margins and Industry Structure. In: Journal of Economics and Statistics, Aug. 1969, S. 271–286.
- [81] Conley, P.: Experience Curves as a Planning Tool. In: IEEE Spectrum, Juni 1970.
- [82] Corey, E. R.: Key Options in Market Selection and Product Planning. In: HBR, 9/10 1975, S. 119–128.
- [83] Cornelissen, J. A.: Corporate Strategy in the Eighties. In: LRP, Okt. 1977, S. 2–6.
- [84] Cox, W. E., Jr.: Product Life Cycles as Marketing Models. In: JoB, Vol. 40, Okt. 1967, S. 375–384.
- [85] Cyert, R. M. / March, J. G.: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NY, 1963.
- [86] Dean, J.: Managerial Economics. Englewood Cliffs, NY, 1957.
- [87] Derkinderen, F.: Pre-Investment Planning. In: LRP, Vol. 10, Feb. 1977, S. 2–8.
- [88] Dettmar, R. G.: Reasons for Mergers and Acquisitions. In: Corporate Growth through Merger and Acquisition. American Management Association Report No. 75, New York, NY, 1963, S. 28 ff.
- [89] Dewing, A. S.: A Statistical Test of the Success of Consolidations. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 36 (1921), S. 231–258.
- [90] Dhalla, N. K. / Yuspeh, S.: Forget the Product Life Cycle Concept! In: HBR, 1/2 1976, S. 102–112.
- [91] Dhalla, N. K.: Assessing the Long-Term Value of Advertising. In: HBR, 1/2 1978, S. 87–95.
- [92] Donaldson, G.: Strategic Hurdle Rates for Capital Investment. In: HBR, 3/4 1972, S. 50–58.
- [93] Drucker, P. F.: The Practice of Management. New York 1954.
- [94] Drucker, P. F.: Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise. In: JoB, Nr. 2, April 1958.
- [95] Eisenhofer, A.: Zielvereinbarung in der Unternehmensplanung. Ein Kennziffernmodell. In: ZfB, Vol. IX (1972), S. 619–628.
- [96] Emery, F. E. / Trist, E. L.: The Causal Texture of Organizational Environments. In: Human Relations, Vol. 18 (1963), S. 21–32.
- [97] Ewing, D. W. (Hrsg.): Long-Range Planning for Management. New York 1958.

- [98] Farmer, R. N.: Looking Back at Looking Forward. In: Business Horizons, Februar 1973, S. 21–28.
- [99] Fayol, H.: General and Industrial Management. London 1949.
- [100] Frankus, H. J.: Fusionskontrolle bei Konglomeraten. Berlin 1972.
- [101] Fruhan, W. E.: Pyrrhic Victories in the Fight for Market Share. In: HBR, 9/10 1972, S. 100–107.
- [102] Gale, B. T.: Market Share and Rate of Return. In: Review of Economics and Statistics, Vol. 54, Nov. 1972, S. 412–423.
- [103] Gale, B. T.: Planning for Profit. In: Planning Review, Vol 6, Nr. 1, Januar 1978, S. 4–7, 30–32.
- [104] Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Frankfurt und New York 1974.
- [105] Gedrich, S. F.: Business Planning at Sperry Rand. In: LRP, April 1976, S. 38–49.
- [106] Geist, M.: Selektive Absatzpolitik auf der Grundlage der Absatzsegmentrechnung. Stuttgart 1963.
- [107] Georgiou, P.: The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm. In: ASQ, 1973, S. 291–310.
- [108] Gilmour, S. C.: The Divestment Decision Processes. Diss., Harvard Business School, Boston 1973.
- [109] Gordon, M. J. / Shapiro, E.: Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit. In: Management Science, October 1956, S. 102 bis 110.
- [110] Gort, M.: Diversification and Integration in American Industry. Princeton 1962.
- [111] Gotcher, J. W.: Strategic Planning in European Multinationals. In: LRP, Okt. 1977, S. 7–13.
- [112] Granger, Ch. H.: The Hierarchy of Objectives. In: HBR, 5/6 1964, S. 63–74.
- [113] Grant, J. H. / King, W. R.: Strategy Formulation: Analytical and Normative Models. Working Paper für die KBPPR, Pittsburgh 1977.
- [114] Green, P. E.: A New Approach to Market Segmentation. In: Business Horizons, Vol. 20, Nr. 1, Feb. 1977, S. 61–73.
- [115] Grinyer, P. H.: The Anatomy of Business Strategic Planning Reconsidered. In: The Journal of Management Studies, Vol. 8 (1971), Nr. 2, S. 199–212.
- [116] Grinyer, P. H.: Some Dangerous Axioms of Corporate Planning. In: JBP, Vol. 3 (1972), Nr. 1, S. 3–9.
- [117] Grinyer, P. H. / Norburn, D.: Strategic Planning in 21 U.K. Companies. In: LRP, August 1974, S. 80–88.
- [118] Gruhler, W.: Eigenkapitalausstattung-Bestandsaufnahme und Folgen. Köln 1976.
- [119] Günther, M.: Der Wandel der betriebswirtschaftlichen Probleme als

- Folge der Internationalisierung von Großunternehmen. In: ZfbF, 27 1975, S. 220–239.
- [120] Gutenberg, E.: Zum Problem des optimalen Verschuldungsgrades. In: ZfbF, 36. Jg., Nr. 11 (Nov. 1966), S. 681–703.
- [121] Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion. Berlin, Heidelberg, New York 1973.
- [122] Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Dritter Band: Die Finanzen. Berlin, Heidelberg, New York 1969.
- [123] Guth, W. D.: The Growth and Profitability of the Firm: a managerial Explanation. In: JBP, Vol. 2, Nr. 3 (1972), S. 31–36.
- [124] Guth, W. D. / Tagiuri, R.: Personal Values and Corporate Strategy. In: HBR, 9/10 1965, S. 123–132.
- [125] Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung -Puk. Wiesbaden 1974.
- [126] Hahn, D.: Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung als Instrument der Unternehmensführung. In: Ulrich (1975).
- [127] Hall, M. / Weiss, L. W.: Firm Size and Profitability. In: Journal of Economics and Statistics, Aug. 1967, S. 319–331.
- [128] Hall, W. K.: Strategic Planning Models: are Top Managers really finding them useful? In: JBP, Vol. 3, Nr. 2, S. 33–43.
- [129] Hall, W. K.: Strategic Planning, Product Innovation and the Theory of the Firm. In: JBP, Vol. 3, Nr. 3 (1973), S. 19–27.
- [130] Hammermesh, R. G.: Responding to divisional Profit Crises. In: HBR, 3/4 1977, S. 124–130.
- [131] Hanan, M.: Reorganize your Company around its Markets. In: HBR, 11/12 1974, S. 63–74.
- [132] Harrison, F. L.: How Corporate Planning Responds to Uncertainty. In: LRP, April 1976, S. 88–93.
- [133] Harvard Division of Research: Tex-Fiber Industries – Petroloid Products Division (D), Fallstudie Nr. 9-577-040 der Harvard Business School, Boston, Dez. 1976, S. 3 ff.
- [134] Harvard Division of Research: „Electro Industries (C)“. Fallstudie, Boston 1976.
- [135] Hatten, K. J.: Business Policy Research, The Quantitative Way, Circa 1977. Working Papier für die KBPPR, Pittsburgh 1977.
- [136] Hatten, K. J. / Schendel, D. E. / Cooper, A. C.: A Strategic Model of the US Brewing Industry 1952–1971. Working Papier Nr. 580, Purdue University 1976.
- [137] Hedley, B.: A Fundamental Approach to Strategy Development. In: LRP, Dez. 1976, S. 2–11.
- [138] Hedley, B.: Strategy and the „Business Portofolio“. In: LRP, Feb. 1977, S. 9–15.

- [139] Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Band I: Grundlagen. Wiesbaden 1959, S. 253 ff.
- [140] Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden 1971.
- [141] Henderson, B. D.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. Frankfurt 1974.
- [142] Henderson, B. D.: About BCG 1978. Boston 1979.
- [143] Henderson, B. D.: Henderson on Corporate Strategy. Cambridge, Mass. 1979.
- [144] Henry, H.: Corporate Strategy, Marketing and Diversification. In: Taylor, Hawkins (1972), S. 97–108.
- [145] Higgins, R. B.: Reunite Management and Planning. In: LRP, Aug. 1976, S. 40–45.
- [146] Hill, W.: The Goal Formation Process in Complex Organizations. In: The Journal of Management Studies, Vol. 6, Nr. 2, Mai 1967, S. 198–208.
- [147] Hill, W.: Unternehmensplanung. Stuttgart 1966.
- [148] Hilton, P.: Planning Corporate Growth and Diversification. New York, St. Louis usw. 1970.
- [149] Hinterhuber, H. H.: Innovationsdynamik und Unternehmungsführung. Wien und New York 1975.
- [150] Hinterhuber, H. H.: Strategische Unternehmungsführung. Berlin und New York 1977.
- [151] Hinterhuber, H. H.: Die Portfolio-Methode als Instrument für die Formulierung unternehmerischer Innovationsstrategien. In: Innovation und Technologietransfer, herausgegeben von der Zentralsparkasse der Gemeinde Wien, Wien 1977, S. 31–55.
- [152] Hirschmann, W. B.: Profit from the Learning Curve. In: HBR, 1/2 1964, S. 125–139.
- [153] Hofer, Ch. F.: Toward a Contingency Theory of Business Strategy. In: Academy of Management Journal, Vol. 18 (1975), Nr. 4, S. 784–810.
- [154] Hofer, Ch. F.: Research on Strategic Planning: A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts. In: Journal of Economics and Business 28 (Frühjahr/Sommer 1976), S. 261–286.
- [155] Hoffmann, F.: Organisation der Unternehmensplanung. In: Ulrich (1975), S. 29–48.
- [156] Hogarty, T. F.: The Profitability of Corporate Mergers. In: JoB, Vol. 43 (1970), S. 317–327.
- [157] Howell, R. A.: Plan to integrate your Acquisitions. In: HBR, 11/12 1970, S. 66–76.
- [158] Hussey, D. E.: Strategic Planning and Inflation. In: LRP, 4/1976, S. 24–30.

- [159] Johnson, R. M.: Market Segmentation: A Strategic Management Tool. In: *Journal of Marketing Research*, Februar 1971.
- [160] Judelson, D. N.: The Conglomerate-Corporate Form of the Future. In: *Michigan Business Review*, Juli 1969, S. 8–12.
- [161] Jurkovich, R.: A Core Typology of Organizational Environment. In: *ASQ*, Vol. 19 (1974), S. 380–394.
- [162] Kahalas, H.: Long Range Planning – An Open Systems View. In: *LRP*, Vol. 10, Okt. 1977, S. 78–82.
- [163] Kalveram, T.: Das Wachstumsziel des Unternehmens. Wiesbaden 1977.
- [164] Kappler, E.: Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften. In: *Ulrich (1975)*, S. 83–102.
- [165] Keegan, W. J.: Productivity: Lessons from Japan. In: *LRP*, April 1975, S. 61–71.
- [166] Kelley, E. M.: The Profitability of Growth through Mergers. Pennsylvania State University Press, Philadelphia 1967.
- [167] Kern, W.: Operations Research. Stuttgart 1971.
- [168] Kienbaum, G. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung. Band I: Lessing, R., Schwettlick, W.: Unternehmensleitung. München 1976.
- [169] King, W. R. / Cleland, D.: Information for More Effective Strategic Planning. In: *LRP*, Vol. 10, Nr. 1, Feb. 1977, S. 59–64.
- [170] Kirchhoff, B. A.: A Response to: „Strategy Evaluation“ by Rumelt. Working Paper für die KBPPR, Pittsburgh 1977.
- [171] Kirsch, W.: Planung. Kapitel einer Einführung. München 1975.
- [172] Kirsch, W. und Mitarbeiter: Organisation der Langfristplanung. Theoretische Perspektiven und empirische Ergebnisse. Wiesbaden 1977.
- [173] Kirschbaum, A.: Fremdfinanzierung und Wert einer Unternehmung. Wiesbaden 1967.
- [174] Kitching, J.: Why do Mergers miscarry? In: *HBR*, 11/12 1967, S. 84–101.
- [175] Kitching, J.: Winning and Losing with European Acquisitions. In: *HBR*, 3/4 1974, S. 124–136.
- [176] Kluyver, C. A.: Innovation and Industrial Product Life Cycles. In: *California Management Review*, Vol. XX, Nr. 1, Herbst 1977, S. 21–33.
- [177] Kono, T.: Long Range Planning – Japan – USA – A Comparative Study. In: *LRP*, Okt. 1976, S. 61–71.
- [178] Kosiol, E.: Planung als Lenkungsinstrument der Unternehmensleitung. In: *ZfB*, 35. Jg., 1965, Nr. 7, S. 389–401.
- [179] Kotler, P.: Marketing Management. Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, NJ, 1972.

- [180] Lawrence, P. R. / Lorsch, J. W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston 1967.
- [181] Learned, E. P. / Christensen, C. R. / Andrews, K. R. / Guth, W. D.: *Business Policy. Text and Cases*. Homewood, Ill. 1965.
- [182] Lehneis, A.: *Langfristige Unternehmensplanung bei unsicheren Erwartungen*. Darmstadt 1971.
- [183] Lenz, R. R., Jr. / Lanford, H. W.: *The Substitution Phenomenon*. In: *Business Horizons*, Februar 1972, S. 63–68.
- [184] Levy, H. / Sarnat, M.: *Diversification, Portfolio Analysis and the uneasy Case for Conglomerate Mergers*. In: *Journal of Finance*, Sept. 1970, S. 795–802.
- [185] Leyshon, H. M.: *Marketing Planning and Corporate Planning*. In: *LRP*, Feb. 1976, S. 29–37.
- [186] Lindblom, Ch. E.: *The Science of „Muddling Through“*. *Public Administration Review*, American Society for Public Administration. Washington, D.C. Vol. 19, Frühjahr 1959, S. 79–88.
- [187] Lindblom, C. E. / Baybrooke, D.: *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. New York 1963.
- [188] Linnert, P.: *Clausewitz für Manager. Strategie und Taktik der Unternehmensführung*. Mannheim 1971.
- [189] Lipfert, H.: *Optimale Unternehmensfinanzierung*. Frankfurt/M. 1969.
- [190] Livermore, S.: *The Success of Industrial Mergers*, In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 50 (1935), S. 68–96.
- [191] Matthews, W. E. / Boucher, W.: *Planned Entry – Planned Exit*. *California Management Review*, Vol. XX, Nr. 2, Winter 1977, S. 36–44.
- [192] McKinsey & Co. (Hrsg.): *Approaches to Planning*. *Vervielfältigtes Manuskript eines Vortrags an der Harvard Business School*, Jan. 1977.
- [193] Miller, N. O.: *Are Growth Stocks Really Profitable?* In: *Business Horizons*, Vol. 1, Nr. 5, Winter 1958/59, S. 45–50.
- [194] Mintzberg, H.: *Strategy-Making in Three Modes*. In: *California Management Review*, Vol. XVI, Nr. 2, Winter 1973, S. 44–53.
- [195] Mintzberg, H.: *Policy as a Field of Management Theory*. In: *Academy of Management Review*, Januar 1977, S. 88–103.
- [196] Mockler, R. J.: *Situational Theory of Management*. In: *HBR*, 5/6 1971, S. 146–155.
- [197] Modigliani, F. / Miller, M. H.: *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. In: *American Economic Review*, Vol. 48, Juni 1958, S. 261–297.
- [198] Modigliani, F. / Miller, M. H.: *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment: Reply*. In: *American Economic Review*, Vol. 49, September 1958, S. 655–669.

- [199] Moose, S. O. / Zakon, A. J.: Frontier Curve Analysis: As a Resource Allocation Guide. In: JBP, Vol. 2, Nr. 3, 1972, S. 63–70.
- [200] Morasky, R. L.: Defining Goals – A Systems Approach. In: LRP, Vol. 10, April 1977, S. 85–89.
- [201] Nagashima, Y.: Response of Japanese Companies to Environmental Changes. In: LRP, Feb. 1976, S. 20–28.
- [202] Naylor, T. H.: PIMS: Through a Different Looking Glass. In: Planning Review, Vol. 6, Nr. 2, März 1978, S. 15 ff.
- [203] Newbould, G. D.: A strategic Merger Policy. In: Taylor/Hawkins (1972), S. 87–96.
- [204] Newman, W. H.: Strategy and Management Structure. In: JBP, Vol 2, Nr. 1, 1971, S. 56–66.
- [205] Newman, W. H.: Goals, Strategies and Long-Range Plans. In: California Management Review, Vol. IX, Nr. 3, S. 77–88.
- [206] Newman, W. H.: Unveröffentlichtes Manuskript eines Diskussionsbeitrages für die KBPPR, Pittsburgh 1977. Ohne Titel.
- [207] Newman, W. H. / Logan, J. P.: Strategy, Policy and Central Management. Cincinnati, Ohio (1976).
- [208] Paine, F. T. / Anderson, C. R.: Managerial Perceptions and Strategic Behavior. In: Academy of Management Journal, Vol. 18, Nr. 4, Dez. 1975, S. 811–823.
- [209] Paine, F. T. / Anderson, C. R.: Contingencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness: An Empirical Study. In: Journal of Management Studies, Mai 1977, S. 147–158.
- [210] Palmer, M. / Schmid, G.: Planning with Scenarios. The Banking World of 1985. In: Futures, Dez. 1976, S. 472–484.
- [211] Papandreou, A. G.: Some Basic Problems in the Theory of the Firm. In: Haley, B. F. (Hrsg.): A Survey of Contemporary Economics, Band 2, Homewood, Ill. 1952.
- [212] Patel, P. / Younger, M.: A Frame of Reference for Strategy Development. In: LRP, April 1978, S. 6–12.
- [213] Patton, G. R.: A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy: The Case of the US Brewing Industry. Diss., Purdue University (1976).
- [214] Payne, B.: Planning for Company Growth. New York, Toronto, London 1963.
- [215] Peisl, A. / Lüttge, B.: Konzeption und Organisation der Unternehmensplanung der Siemens AG. In: ZfbF, 27 (1975), S. 349–365.
- [216] Perrow, Ch.: The Analysis of Goals in Complex Organisations. In: American Sociological Review, 26/1961, S. 854–866.
- [217] Pfeffer, J.: Merger as a Response to Organizational Interdependence. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17 (1972), S. 382–394.

- [218] Polli, R. / Cook, V. J.: A Test of the Product Life Cycle as a Model of Sales Behavior. Marketing Science Institute. Working Paper, November 1967.
- [219] Porter, M. E.: Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries. In: Review of Economics and Statistics, Vol. LVI, November 1974, Nr. 4, S. 419–436.
- [220] Prahalad, C. K.: Strategic Choices in diversified MNC's. In: HBR, 7/8 1976, S. 67–78.
- [221] Pryor M. H., Jr.: Anatomy of a Merger. In: Michigan Business Review, Vol. 16, Nr. 4, Juli 1964, S. 28–34.
- [222] Pümpin, C. B.: Langfristige Marketingplanung. Konzeption und Formalisierung. Bern und Stuttgart 1968.
- [223] Quinn, J. B.- Strategic Goals: Process and Politics. In: Sloan Management Review, Vol. 19, Nr. 1, Herbst 1977, S. 21–37.
- [224] Rau, J.: Kampf der Konzerne. In: Die Zeit vom 26. Mai 1978, S. 31.
- [225] Reid, S. R.: Corporate Mergers and Acquisitions involving Firms in Missouri 1950–1959. Working Paper, Ann Arbor University 1962.
- [226] Reid, S. R.: Mergers, Managers, and the Economy. New York 1968.
- [227] Rhenman, E.: Organisation Theory for Long Range Planning. New York, NY, 1972.
- [228] Ringbakk, K. A.: Strategic Planning in a Turbulent International Environment. In: LRP, Juni 1976, S. 2–11.
- [229] Rue, L. W. / Fulmer, R. M.: Is Long-Range Planning Profitable? Proceedings of the Business Policy and Planning Division of the Academy of Management, August 1973.
- [230] Rumelt, R. P.: Strategy, Structure and Economic Performance. Boston 1974.
- [231] Rumelt, R. P.: Strategy Evaluation: The State of the Art and Future Directions. Working Paper für die KBPPR, Pittsburgh 1977, S. 14 ff.
- [232] Salter, M. S. / Weinhold, W. A.: Diversification via Acquisition: Creating Value. In: HBR, 7/8 1978, S. 166–176.
- [233] Schendel, D. E. / Patton, G. R.: Corporate Stagnation and Turn-around. In: Journal of Economics and Business. Frühjahr/Sommer 1976, S. 236–241.
- [234] Schierz, J.: Nicht mehr nach Gefühl entscheiden. In: Manager Magazin, 10/74, S. 116–122; 11/74, S. 82–92.
- [235] Schober, F.: Computergestützte Unternehmensplanung (I). In: IBM Nachrichten, 27. Jahrgang (1977), Heft 237, S. 245–250.
- [236] Schoeffler, S. / Buzzell, R. D. / Heany, D. F.: Impact of Strategic Planning on Profit Performance. In: HBR, 3/4 1974, S. 137–145.
- [237] Selznick, P.: TVA and the Grass Roots. New York 1949.
- [238] Sheehan, G.: Long-Range Strategic Planning and its Relationship to

- Firm Size, Firm Growth, and Firm Growth Variability: An Explorative, Empirical Investigation. Diss., Univ. of Western Ontario, 1975.
- [239] Simon, H. A.: *Administrative Behavior*. New York 1945.
- [240] Simon, H. A.: *The New Science of Management Decision*. New York 1960.
- [241] Simon, H. A.: On the Concept of Organization Goal. In: *ASQ*, 9/1964, S. 1–22.
- [242] Smalter, D. J. / Ruggles, R. L., Jr.: Six Business Lessons from the Pentagon. In: *HBR*, 3/4 1966, S. 154–165.
- [243] Stanford Research Institute (Hrsg.): *Planning in Business. A Summary of Information Presented at a Conference on Planning for Industrial Growth in Menlo Park*, Mai 1963.
- [244] Steiner, G. A.: *Top Management Planning*. New York 1969.
- [245] Steiner, G. A.: *Contingency Theories for Strategy*. Working Paper für die KBPPR, Pittsburgh 1977.
- [246] Steiner, G. A. / Schöllhammer, H.: Pitfalls in Multi-National Long-Range Planning. In: *LRP*, April 1975, S. 2–12.
- [247] Stigler, G. H.: *Capital and Rates of Return in Manufacturing Industries*. Princeton 1963.
- [248] Stotland, J. A.: Planning Acquisitions and Mergers. In: *LRP*, Feb. 1976, S. 66–71.
- [249] The Strategic Planning Institute (Hrsg.): *The PIMS Program-Selected Findings*. Cambridge, Mass. 1977.
- [250] Striegel, W. H.: Planning in West German Industry. In: *LRP*, Vol. 3, Nr. 1, Sept. 1970.
- [251] Szyperski, N.: Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung. In: *ZfB*, 41. Jg. 1971, Nr. 10, S. 639–670.
- [252] Szyperski, N. / Winand, U.: *Entscheidungstheorie*. Stuttgart 1974.
- [253] Taylor, B.: New Dimensions in Corporate Planning. In: *LRP*, Dez. 1976, S. 80–106.
- [254] Taylor, B. / Hawkins, K. (Hrsg.): *A Handbook of Strategic Planning*. London 1972.
- [255] *Texas Instruments: Annual Report*. Dallas, Texas, 1976.
- [256] Thanheiser, H. / Patel, P.: Aktion nach Plan. In: *Manager Magazin*, 5/1978, S. 72–79.
- [257] Thompson, S.: *How Companies Plan*. New York 1962.
- [258] Thune, S. S. / House, R. J.: Where long-range Planning pays off. In: *Business Horizons*, Vol. 13, Aug. 1970, S. 81–87.
- [259] Tilles, S.: How to Evaluate Corporate Strategy. In: *HBR*, 5/6 1967, S. 111–121.
- [260] Tilles, S.: Strategies for Allocating Funds. In: *HBR*, 1/2 1966, S. 144–149.

- [261] Tilles, S.: Making Strategy Explicit. In: Ansoff (1970), S. 180–209.
- [262] Töpfer, A.: Zum Entwicklungsstand von Planungs- und Kontrollsystemen in der deutschen Industrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Wild (1974), S. 169–196.
- [263] Töpfer, A.: Die Planungspraxis deutscher Unternehmungen. In: ZfO, 17. Jg., April 1978, S. 121–128.
- [264] Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern und Stuttgart 1970.
- [265] Ulrich, H. (Hrsg.): Unternehmensplanung. Wiesbaden 1975.
- [266] Vancil, R. F.: Strategy Formulation in Complex Organizations. In: Sloan Management Review, Winter 1976, S. 1–18.
- [267] Van Horne, J. C.: Financial Management and Policy. Englewood Cliffs, NY. 1971.
- [268] Voßbein, R.: Unternehmensplanung. Düsseldorf und Wien 1974.
- [269] Wagl, B.: Management Science and Strategic Planning. In: Taylor/Hawkins (1972), S. 379–395.
- [270] Warren, J. M. / Shelton, J. P.: A Simultaneous Equation Approach to Financial Planning. In: Journal of Finance, 12/1971, S. 1123–1142.
- [271] Weber, J. A.: Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles. In: LRP, Okt. 1976, S. 19–29.
- [272] Weinwurm, E. H. / Weinwurm, G. F.: Long-Term Profit Planning. American Management Association 1971.
- [273] Welters, K.: Zum Problembegriff einer Theorie strategischer Unternehmensplanung. In: ZfO, 47. Jg., April 1978, S. 135–142.
- [274] Weston, J. F. / Brigham, E. F.: Managerial Finance. Hinsdale, Ill. 1975.
- [275] Weston, J. F.: The Role of Mergers in the Growth of Large Firms. Berkeley und Los Angeles 1961.
- [276] Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung. Reinbek bei Hamburg 1974.
- [277] Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung-Reader. Reinbek bei Hamburg 1975.
- [278] Williams, J. B.: The Theory of Investment Value. Cambridge 1938.
- [279] Wilson, I. H.: Reforming the Strategic Planning Process: Integration of Social Responsibility and Business Needs. In: LRP, Okt. 1974, S. 2–6.
- [280] Winter, R. E.: Corporate Strategists Giving New Emphasis to Market Share, Rank. In: The Wall Street Journal vom 3. Feb. 1978, S. 21 f.
- [281] Wise, G.: The Accuracy of Technological Forecasts, 1890–1940. In: Futures, Okt. 1976, S. 411–419.
- [282] Wrapp, H. E.: Good Managers don't make Policy Decisions. In: HBR, 9/10 1967, S. 91–99.

- [283] Wright, T. P.: Factors Affecting the Cost of Airplanes. In: Journal of Aeronautical Science, Februar 1936, S. 122–128.
- [284] Wright, R. V. L.: A System for Managing Diversity. Arthur D. Little, Inc., Cambridge, Mass., 1974.
- [285] Wright, V. L.: Strategy Centers. A Contemporary Managing System. Arthur D. Little, Inc., Cambridge, Mass., o. J.
- [286] Yoshino, M. Y.: International Business: What is the best Strategy. In: The Business Quarterly, Herbst 1966, S. 46–55.
- [287] Young, R. B.: Keys to Corporate Growth. In: HBR, 11/12 1961, S. 51–62.
- [288] Zahn, E.: Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung. – Grundlagen zu einer Theorie der Unternehmensplanung. Mannheim 1976.
- [289] Zakon, A.: Growth and financial Strategies. In: Taylor/Hawkins (1972), S. 259–277.
- [290] Zangemeister, Ch.: Nutzwertanalyse und Systemtechnik. München 1973.
- [291] Zentner, R. D.: Scenarios in Forecasting. In: C & EN, 6. Okt. 1975, S. 22–34.
- [292] ZVEI (Hrsg.): Leitfaden für die Unternehmensplanung. Frankfurt 1974.
- [293] O. Verf.: Entry Barriers and Valuation-Parts 3 and 4., o. O., o. Jahr. Begleitendes Material zum Kurs: Corporate Financial Management an der Harvard Business School 1976/77, S. 6.
- [294] O. Verf.: Stichwort Diversifikation. In: Management Enzyklopädie. München 1970, S. 290–304.
- [295] O. Verf.: Das Eigenkapital schwindet. – Eine Untersuchung der Industrie- und Handelskammer zu Koblenz über die Kapitalausstattung der mittelständischen Industrie im Kammerbezirk Koblenz. Koblenz 1975.
- [296] O. Verf.: Börsenführer Stock Guide. II. Quartal, April 1978. Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt 1978.

Aufsätze ohne Verfasser in Zeitungen und Zeitschriften:

- [297] „Piercing Future Fog in the Executive Suite“. In: Business Week vom 8. 4. 1975, S. 46–54.
- [298] „Hewlett-Packard: Where Slower Growth is Smarter Management“. In: Business Week vom 9. 6. 1975, S. 50–58.
- [299] „Rating a Company by its Market Share“. In: Business Week vom 3. 10. 1977, S. 89.

- [300] „The Great Takeover Binge“. In: Business Week vom 14. 11. 1977, S. 176–184.
- [301] „Flexible Pricing. Industry’s new strategy to hold market share changes the rules for economic decision-making“. In: Business Week vom 12. 12. 1977, S. 78–88.
- [302] „Olin’s shift to strategy planning“. In: Business Week vom 27. 3. 1978, S. 102–104.
- [303] „Henkel: Buying into US chemicals to beat a sluggish German market“. In: Business Week vom 15. 5. 1978.
- [304] „Ein Markstein für die Fusionskontrolle“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. 2. 1978, S. 16.
- [305] „Höhere Finanzkraft allein ist nicht entscheidend“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. 4. 1978, S. 14.
- [306] „Mit Tischrechnern verrechnet“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. 6. 1978, S. 15.
- [307] „Die Großen kaufen immer mehr Kleine auf“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. 8. 1978, S. 11.
- [308] „Konzentration der Unternehmen gestiegen“. In: Handelsblatt vom 2. 8. 1978, S. 1 f.
- [309] Fortune Magazine Mai 1974, Mai 1975, Mai 1976, Mai 1977 und 8. Mai 1978.
- [310] „Nichts geht durch die Lappen“. In: Manager Magazin 9/79, S. 46–57.

Sonstige Quellen

- [311] Persönliches Interview mit den Geschäftsführern Allen M. Phipps und Dr. Bolko von Oetinger von der Boston Consulting Group GmbH. München, 1. 8. 1979.

B) Literatur zur Fallstudie

- Criss, J. H., Griffith, L. T.: Philip Morris, the Miller Brewing Division, Merrill Lynch Institutional Report. Boston, 1977.
- Deutscher Brauer-Bund e. V. (Hrsg.): 13. Statistischer Bericht 1977. Bonn 1977, S. 185 ff.
- Flanagan, W.: The Charge of the Lite Brigade. In: Esquire, 18. Juli 1978, S. 73–81.
- Hall, W. K.: A tale of two acquisitions. In: University of Michigan Business Review, Vol. XXIX, Nr. 3, Mai 1977, S. 1–8.
- Miller Brewing Company (Hrsg.): Miller. Facts-at-a-Glance. Milwaukee, Wisc., O. Z.

Miller Brewing Company (Hrsg.): Miller's Multi-Brands. Milwaukee, Wisc., O. Z.

Aufsätze ohne Verfasser in Zeitungen und Zeitschriften:

- „Beer Battle“. In: Media Decisions, Sept. 1977, S. 62 f., S. 142.
„Brand Report 22: Beer“. In: Media Decisions, Sept. 1977, S. 145–158.
„John Murphy of Miller is Adman of the Year“. In: Advertising Age, 9. Jan. 1978.
„Miller Aims High, to Be No. 1“. In: Milwaukee Journal, 22. 9. 1977, S. 1–3.
„Philip Morris: The hot Hands in Cigarettes“. In: Business Week, 6. Dez. 1976, S. 60–64.
„Turmoil among the Brewers. Miller's fast Growth upsets the Beer Industry.“ In: Business Week, 8. Nov. 1976, S. 58–67.
The Value Line Investment Survey vom 16. März und 20. April 1979.

Namen- und Sachregister

- Abschöpfen 158
- Abschöpfungsstrategie 160
- Adaptizing 64
- Akquisition 8, 43, 48, 52, 63, 134 ff., 141 f., 182 ff., 194 ff., 198 f.
- Akquisitionspolitik 43
- Akquisitionsvorhaben 163
- Ansatz, behavioristischer (siehe Behaviorismus)
- , systemtheoretischer 34
- Ansoff-Flußdiagramm 25
- Asymmetrie 174 ff.
- Auf-ab-Effekt 75
- Auslandsinvestitionen 63
- Automatic Interaction Detection 111

- Behaviorismus 7, 60, 64 ff., 69
- Beratungsfirmen 6
- Beratungsgesellschaften 5, 25, 137
- Betriebswirtschaftslehre 6, 22, 25, 34, 59 f., 65, 85, 87, 92, 166
- Bewertungsschema 148
- Boston-Approach 141
- Boston Consulting-Group 5, 29, 96 f., 114 f., 136 ff., 141, 143 f., 148, 151, 154, 159, 168 ff.
- Bottoms-up 72
- Branchendurchschnitt 31
- Branchenerfahrung 31
- Branchenrentabilität 87, 144
- Budgetierungsprozeß 75
- Budgetierungssystem 74, 76
- Business Policy-Modell 132 ff., 168
- Business Screen 158

- Capital Asset Pricing Model 126
- Cash Flow 42, 79, 87, 96, 122, 124 f., 127, 137 ff., 160 f., 163, 171 ff., 189, 192, 204
- Cash-Flow-Charakteristika 139, 141, 199
- Cash-Flow-Lenkung 76
- Cash-Flow-Management 137, 141
- Cash-Kuh 139 ff.
- Checkliste 17, 29, 113, 133, 143, 167, 189

- Conjoint Scaling 111
- Controlling 112

- Deep-Pocket-Theory 190
- Desinvestition 63
- Dezentralisierung 39, 72
- Differenzierung 7, 23 f., 53, 57, 131, 174
- Diskontierungsfaktor 126
- Diversifikation 5 f., 33, 43, 50 ff., 133, 181 f., 184 f., 190 ff., 196 ff., 203 f., 210
- , externe 182
- , horizontale 51 ff., 191
- , interne 182 ff., 186
- , konglomerative 51 ff.
- , konzentrische 51 ff., 196
- , vertikale 51 ff., 191
- Diversifikationsgrad 54, 194
- Diversifizierung 57 f., 193
- Dividende 86 f., 140
- Dividendenpolitik 86
- Divisionalisierung 37, 47
- Divisions 63, 71, 86, 105, 172
- Du Pont-Schema 22
- Durchschnittsbetrachtung 119
- Durchschnittsbildung 74 ff., 165
- Dynamik 31, 39 f., 43, 47, 92, 117 f., 121, 170

- EDV 17, 132, 134
- Eigenkapital 67, 129
- Eigenkapitalquote 127
- Eigenkapitalrendite, -rentabilität (siehe Return on Equity)
- Einführung 121
- Einführungsphase 103, 116, 119 ff., 148
- Eintrittsbarrieren 98, 109, 111, 144, 146, 149, 152, 176 ff., 187
- Einzelprognose 7, 24, 45
- Einzelstrategie 36 f., 126, 147, 152, 181, 210
- Einzelziele 30, 36, 82, 177
- Entscheidungsfindung 75
- , parallele 72 f.
- , serielle 73 f.
- Entscheidungsverhalten 63

- Erfahrungskurve 7, 50, 93, 96 f., 100 ff., 106, 115, 120, 123, 138, 148, 159 f., 169, 201
 Erfahrungstransfer 103, 119
 Erfolgsbedingungen 30, 43, 52 f., 83, 110 f., 135, 173, 175, 181, 185, 187, 195
 Ergebnisdruk 37
 Ertragskraft 44 f., 83, 100, 123, 137

 Faustregeln 75 f., 82, 87, 92
 Finanz- (siehe auch Finanzmittel-)
 Finanzierung 123 f., 127 f.
 Finanzierungspolitik 78 f., 124 f., 128
 Finanzmittel 32, 74, 76, 119, 137, 140 f., 152, 186, 195, 204 f. 210
 Finanzmittelbedarf 85, 143, 152, 182, 186, 195, 205
 Finanzmittelerzeugung 143 ff., 169
 Finanzmittelfluß 142 f., 152, 171 f., 186
 Finanzmittelsteuerung 137, 169, 190, 192
 Finanzmittelverbrauch 169
 Finanzmittelzuteilung 185
 Finanzstrategie 84, 123 f., 129
 Flexibilität 45, 107
 Fokussierung 31
 Formalisierung 16, 24, 32
 Fortune 500 55, 89, 177 f.
 Fragezeichen 139 ff.
 Fremdkapital 124, 126, 192
 Fremdmittel 123, 129
 Fristigkeit 81
 Führungsstil 69
 Fusion 56, 183, 185, 187, 190 f., 194 f.

 Gap-Analyse 134, 167
 General Electric 37, 45, 157, 160, 168
 Gesamtschau, strategische 74 f.
 Geschäft 32, 50 f., 53 f., 58 f., 77, 97, 103, 113, 118, 121 ff., 134 f., 137, 140 f., 146, 148, 152, 165, 169 ff., 173, 181 ff., 199 f.
 Geschäftsbereich 17, 32, 53, 77, 126, 129, 135, 145, 147, 152 ff., 160 f., 163, 172, 182, 193
 Geschäftseinheit 45, 109, 114, 139, 151, 155, 185
 Geschäftssegmentierung (siehe Segmentierung)
- Gewinn 7, 55, 61, 65, 72, 77 f., 81 ff., 87, 89 f., 123, 136, 140, 171, 173, 175, 194, 199, 203 f.
 Gewinnerzielung 69
 Gewinnmaximierung 7, 23, 47, 59 ff., 61, 64, 66 f., 69, 78, 205
 Gewinnziel 66, 78, 81, 132
 Goldene Finanzierungsregeln 83, 124 f.
 Greshamsche's Gesetz der Planung 72

 Harvard Business School 5, 132
 Holding 86
 Holdinggesellschaft 56
 Holdingstruktur 57

 Imitator 34, 43
 Implementierung 35, 38, 159
 Inflation 39, 84, 96
 Inkrementalismus 62
 Innovation 7, 31 f., 43, 63, 117 f., 174, 204
 Innovationsfähigkeit 107
 Innovationsgrad 117
 Innovator 34, 205
 Instabilität 117, 119, 121, 138, 151 f., 205
 Intuition 29, 43
 Investition 41, 44, 76, 122 f., 127, 137, 140 f., 163, 167, 210
 Investitionsbudget 75
 Investitionsentscheidung 30, 41, 109, 137
 Investitionsgüter 93, 114, 117, 177, 192, 194
 Investitionsmittel 74 ff.
 Investitionsmittelantrag 41 f., 74 f.
 Investitionsmöglichkeiten 157
 Investitionsneigung 128
 Investitionspolitik 76, 135
 Investitionsprojekt 41
 Investitionsvorhaben 63

 Japan 45, 48 f., 97
 Joint Venture 182 f.

 Kapazität 41, 44, 76, 119, 121, 209
 Kapitalallokation 63, 74, 76
 Kapitalbedarf 41
 Kapitalbudgetierung 126
 Kapitalbudgetierungsmechanismen 119

- Kapitalbudgetierungssysteme 76
 Kapitalintensität 79, 107, 138, 140, 144, 149, 160, 163 ff., 177
 Kapitalisierungsrate 126
 Kapitalmarkt 84, 87 f., 189, 192, 205
 Kearney, A. T. 159
 Know-how 34, 118, 144 f., 183, 204 f.
 Komplexitätskosten 107
 Konglomerat 42 f., 52, 56, 63, 84, 88, 135 f., 186, 194, 196, 205
 Konsumgüter 114, 117, 181, 192, 205
 Konsumgütermärkte 40
 Kontrolle 7, 35, 38, 40, 69, 71, 77, 97, 186, 199
 Kontrollsystem 16 f., 32, 77, 96, 186 (siehe auch Planungs- und Kontrollsystem)
 Kostenbarriere 114, 175
 Kostendifferential 108
 Kostennachteil 187, 200
 Kostenposition 31, 93, 100, 102 f., 107, 114, 119, 140, 144, 148, 151, 206
 –, relative 85, 101 f., 138, 171
 Kostenunterschied 101, 174
 Kostenvorteil 119, 140, 176 f., 201
 Kreativität 7, 31 f., 42, 63, 131, 133, 174
 Kreuzpreiselastizität 108, 110 f.
- Langfristplanung 24, 50
 Lebenszyklus 103 f., 118 f., 121 f., 144, 148, 152, 165, 167, 186 siehe auch Produkt-Lebenszyklus
 Lerneffekt 95 f.
 Lernkurve 93 ff., 97
 Leverage 89, 123, 125
 Leverage-Prinzip 125 f.
 Limited Information Model 163
 Linienmanagement 28, 38, 72
 Linienmanager 6, 75
 Liquiditätskrise 136
 Liquiditätsrisiko 124, 192
 Little, Arthur D. 137, 151, 153 f., 168, 170
- Marke 93, 112 f., 181, 203, 205
 Markenartikel 93, 177, 193 f.
 Marketing-Mix 108, 114
 Markt und Wettbewerb 83, 92, 169
- Marktanalyse 109
 Marktanteil 7, 44 f., 51, 71, 82 f., 92 f., 97, 99 f., 103 ff., 108, 115, 119 ff., 131, 136 ff., 145 f., 148, 151 ff., 160, 163 ff., 170 f., 175 f., 185 ff., 195, 198 ff., 204 f., 210 f.
 –, relativer 100 ff., 103, 105, 108, 115, 121, 138 f., 142, 144, 148, 154, 171, 186, 199, 201, 210
 Marktanteils/Marktwachstum-Portfolio 142 f., 148, 150, 160, 168 ff., 193
 Marktanteilsposition 72, 77, 81, 123, 204, 206
 Marktanteilsstrategie 105, 107, 118, 121 ff., 127, 140, 169
 Marktanteilsziele 107, 114, 128, 132, 136, 201
 Marktattraktivität 51, 144 ff., 148 ff., 158, 170 f.
 Marktattraktivität/Unternehmensstellung-Portfolio 147 f., 157, 168, 171
 Marktbeherrschung 190
 Marktbereinigung 99
 Markteintritt 7, 57, 92, 181, 183 f., 186 ff., 198 ff.
 Markteintrittsbarriere 121, 175
 Markteintrittsmodus 183 f., 186, 188, 190 f., 198
 Markteintrittsstrategie 181, 194, 198 f., 202
 Marktforschung 109
 Marktführer 31, 93, 98 f., 101, 103, 106 ff., 114, 123, 134, 138, 140, 146, 148 f., 159, 174, 200 f., 204, 210
 Marktführerschaft 92, 113, 123, 140 f., 159, 201, 206 f.
 Markt- und Wettbewerbsmechanismen 132
 Marktnische 108
 Marktsegment 32, 53, 102, 111, 133, 148, 205, 207 f.
 Marktsegmentierung 206
 Marktstruktur 105, 160, 165
 Markt- und Wettbewerbssystem 31, 43 f., 83 f., 127, 134, 144, 148 f., 151, 166, 169 f., 173, 175, 177, 182, 186 f., 189, 205
 Marktwachstum 44, 85, 89, 115, 118 f., 121, 138 ff., 142, 152, 169, 171, 204, 206
 Mawamat 160
 Markovsche Markenwechsel-Matrix 110 f.
 McKinsey & Co 25, 137, 144 ff., 149, 153 f., 157, 168 ff.

- Mikroökonomik 60, 110, 174
 Mission 30
 Mittelallokation 32
 Mittelzuteilung 135
 Modigliani-Miller-Theorem 192
 Monte-Carlo-Simulation 127
 Multikollinearität 163, 165
 Multinationals 36, 157, 159, 166
- Nische 140, 153, 175
 Normstrategie 55, 147 f., 152 f., 157, 172 f., 175
 Nutzenfunktion 61, 63
 Nutzwertanalyse 46, 149
 Nutzwerttheorie 81
- Oberziel 23, 60, 63, 66 f., 76, 78 f., 81, 184
 Optimal-Prinzip 67
 Optimizing 64
 Organisational slack 63
 Organisationsstruktur 57, 71, 107 f., 109
- Par Cash Flow-Bericht 161
 Par ROI-Bericht 161 ff., 165
 PIMS 45, 89, 103 ff., 122, 132, 148, 151, 160 ff., 168, 170 f., 173, 199
 Pläne 16 f., 22 ff., 48, 81
 Planer 17, 22
 Planung 6 f., 15 ff., 25, 29 ff., 42, 44, 47 f., 69, 71, 72, 77, 131
 –, Begriff 23, 131
 –, Differenzierung 23 ff.
 –, Ebenen 28
 –, langfristige 15, 24, 48, 81
 –, Merkmale 6, 16, 22 f., 25, 32
 –, operative 6, 24 f., 28, 44
 –, Organisation 22 f.
 –, strategische 15, 24 f., 28, 48 f., 195
 –, taktische 24 f.
 Planungsabteilung 6, 15, 22
 Planungsmodell 17, 22, 25 ff., 151, 153
 Planungsprozeß 29, 63, 72
 Planungsrechnung 24
 Planungssystem 16, 22, 24, 33, 47 ff., 135
 Planungs- und Kontrollsystem 17 ff., 31, 76, 184 f., 202
- Portfolio 139 ff., 146 ff., 150, 154, 157, 161, 163, 169 f., 173
 Portfolioanalyse 46, 50, 123, 161
 Portfolio-Darstellung 147 ff., 169 f.
 Portfolio-Konzept 121, 136 f., 143, 148, 169 f., 192
 Portfolio-Management 137, 182, 185
 Portfolio-Methodik 147, 149, 151, 155
 Portfolio-Modell 7, 32, 126, 132, 135 ff., 144 f., 148 f., 153 f., 156 f., 160, 168 ff., 174
 Positionierung 142 f., 145 ff., 149, 154
 Preference Mapping 111
 Preis-Erfahrungskurve 103
 Preispolitik 99 f., 105, 173, 177, 201
 Preispunkt 114, 117
 Preisrealisierung 93, 114
 Preisschirm 98, 107, 119, 140, 149
 Produktdifferenzierung 145 f., 175, 177, 206
 Produkt-Lebenszyklus 40, 50, 104, 115, 117 f., 120 f., 151 ff., 170 f., 203
 Produkt-Marktkombination 33 f., 114, 145
 Produktpalette 107, 206
 Profit-Center-Konzept 136
 Prognose 39, 41, 43 ff., 47, 167
 Pull-Strategie 34, 208
 Push-Strategie 34, 208
- Rationalismus 60, 65
 Rationalität 61, 65 f.
 Rationalprinzip 66
 Reife 121
 Reifegrad 122, 192
 Reifephase 116, 120 f., 140, 149
 Reinvestition 75
 Rentabilität/Netto-Finanzmittelbedarf-Portfolio 154
 Ressourcen 23, 28, 32, 65, 71, 74, 107, 133 f., 141, 146, 157, 175 f., 182 f., 185 f.
 Ressourcenzuteilung 29, 33, 126
 Return on Assets 78 ff., 126
 Return on Capital Employed 78
 Return on Equity 48, 79, 87 ff., 90 f., 126, 175 ff., 194, 196
 Return on Investment 48, 160 ff., 171 ff., 182, 199 ff.

- Return on Shareholders Equity 79 ff.
 Risiko 23, 28, 39, 42 f., 44 ff., 52, 54, 61, 71,
 77 f., 81, 84, 86, 97, 100, 123 ff., 132 ff.,
 140, 149, 155 ff., 182 f., 185, 189, 191 f.,
 196, 201
 Risikoäquivalent 189
 Risiko-Ertragsprofil 81, 125 f., 192
 Risikofeindlichkeit 77
 Risikopräferenz 125
 Royal Dutch/Shell-Planungsmatrix 157, 168
 Rückzug 140, 153
 Rückzugsstrategie 147

 Sättigung 121
 Sättigungsphase 116, 119 f., 140, 203
 Satisficing 64
 Schrumpfung 121
 Schrumpfungsphase 116, 119 f., 140, 203
 Schwächen 107, 187
 Segment 107 ff., 144, 175 f., 181, 206 f.
 Segmentbarriere 113
 Segmentierung 32, 50 ff., 55, 58, 102 f.,
 108 ff., 131, 134, 144, 147 f., 151, 169 ff.,
 173, 175, 181, 198, 207
 Segmentierungsanalyse 50 f., 114, 132, 144,
 147 f., 169 ff., 173
 Segmentierungskonzept 53
 Selektivität 7, 32, 174
 Sensitivität 163
 Sensitivitätsanalyse 17, 149, 161
 Simulation 17, 46, 61, 161
 Simulationstechniken 127
 Sorgenkinder 139 f.
 Spezialisierung 39, 54, 57, 85, 121
 Spezialisten 144
 Stabsstelle 6, 15, 22, 25, 29
 Stärken 32, 144, 149, 169, 182, 196
 Stärken und Schwächen 6, 141, 161, 163, 184
 Stakeholder 59
 Standardisierung 32
 Stars 139, 141
 Statistik 109
 Strategic Management 35
 Strategie-Sensitivitätsbericht 161, 164
 Substanzwert 182
 Substitution 96

 Substitutionsprodukte 114, 135
 Substitutionswirkung 117
 Synergie 193, 195
 Systematisierung 16
 Szenario 127

 Technologie 34, 39 f., 44, 52, 72, 84, 107, 176,
 190, 192, 195, 198
 Treasurer 81, 123
 Trial and error 66

 Umwelt 31, 33, 36, 39, 47, 67 f., 74, 107, 133,
 155, 191
 Umweltbedingungen 23, 87
 Umweltbezogenheit 31
 Umweltdynamik 29, 41 ff., 47
 Umweltsituation 68
 Universalbankensystem 128
 Unsicherheitsäquivalent 126
 Unternehmensführung, strategische 5 ff., 15,
 23 ff., 36 ff., 42 ff., 50, 57, 58, 66 ff., 78,
 131, 159, 174 f., 177, 180, 211
 Unternehmensleitbild 36 f., 59, 70, 159, 177,
 184
 Unternehmensphilosophie 49
 Unternehmensplanung 6, 15 ff., 22 f., 32,
 47 ff.
 Unternehmenspolitik 24
 Unternehmens-Portfolio 137 f., 152, 204
 Unternehmensressourcen (siehe Ressourcen)
 Unternehmensstärke 144 ff., 148 f., 159 (siehe
 auch Stärken)
 Unternehmensziele 7, 22, 28, 30, 60, 64 f., 79,
 81, 184, 195
 Unternehmerrisiko 67

 Varianzen 48, 165
 Verbrauchsgüter 114
 Verschuldung 81
 Verschuldungsgrad 79 f., 82 f., 125 ff.
 Verschuldungspolitik 81, 127, 129
 Verwundbarkeit 140, 157

 Wachstum 56, 83 ff., 88 ff., 103, 115, 119,
 121, 123, 134 f., 138 f., 143 f., 146, 170,
 175, 197, 206

- Wachstumsaussichten 84
 Wachstumsgeschäft 153
 Wachstumsmärkte 84 f., 90
 Wachstumsmöglichkeiten 152
 Wachstumsphase 116, 119 ff., 148
 Wachstumsprognosen 109
 Wachstumsrate 84, 86 f., 90, 97, 148, 170, 204
 Wachstumsschwelle 89, 132
 Wachstumsstrategie 89 f., 141 f., 160
 Wachstumsziele 84 ff., 92
 Wägungsschema 145, 147, 149, 171, 173
 Wahrscheinlichkeit 46, 111, 125, 132
 Wahrscheinlichkeitsverteilung 46, 125 ff.
 Wechselwirkung 150 f., 159 f., 163, 165, 170
 Werbung 113, 207 f.
 Wertvorstellungen 59, 71, 77 f.
 Wettbewerb 22, 31, 44, 82, 84, 93, 96 ff., 100, 146, 166, 175 f., 190 (siehe auch Markt und Wettbewerb)
 Wettbewerber 31, 34, 36, 44 f., 72, 75, 85, 92 f., 100, 140 f., 144, 152, 155, 163, 166 ff., 176, 181, 186 f., 194, 201, 204, 206, 208 f.
 Wettbewerbsbedingungen 191
 Wettbewerbsbezogenheit 31
 Wettbewerbsdruck 67, 69, 85
 Wettbewerbsposition 31, 43, 45, 118, 137, 151 f., 169, 173
 Wettbewerbsrecht 190
 Wettbewerbsstärke 44, 110, 143, 152, 154 f., 169, 171
 Wettbewerbsstellung 84, 151 ff., 160, 170
 Wettbewerbsstellung/Produkt-Lebenszyklus-Portfolio 168, 171
 Wettbewerbsstruktur 92, 177, 187
 Wettbewerbsystem 96, 138, 142, 174, 187, 201, 205
 Wettbewerbsverhältnisse 30, 141
 Wettbewerbsverhalten 143
 Wettbewerbsvorteil 32, 107, 109, 111, 149, 186
 Wiederholungskauf 111
 Zielbestimmung 16, 22, 33
 Zielbeziehung 50, 82
 Zielbezogenheit 30
 Zielbildung 23, 39, 59 f., 77, 167
 Ziele 7, 16, 23 f., 30, 44, 50, 59, 61 ff., 66, 78 f., 81, 83, 133, 184, 187, 196
 Zielfindung 7, 30, 59, 69, 71, 77 f.
 Zielfunktion 22, 67
 Zielhierarchie 50, 64, 78, 82
 Zielplanung 25, 28
 Zielsetzung 28, 32, 49, 60, 83, 140, 182, 195
 Zielsystem 23, 30, 36 f., 59, 64, 69, 71, 83, 177, 184, 195



Walter de Gruyter
Berlin · New York

H. H. Hinterhuber

**Strategische
Unternehmungsführung**

2., bearbeitete und erweiterte Auflage.
15,5 x 23 cm. 306 Seiten. 96 Abbildungen. 28 Tabellen.
1980. Plastik flexibel DM 49,50
ISBN 3 11 008202 0 (de Gruyter Lehrbuch)

K. H. Dunst

Portfolio Management

**Konzeption für die strategische Unternehmens-
planung**
15,5 x 23 cm. 196 Seiten. 1979. Gebunden DM 78,-
ISBN 3 11 007748 5

H. J. Rösner

Produkt-Manager

Konzept, Integration und Einsatz-Kontrollverfahren
15,5 x 23 cm. XII, 174 Seiten. Mit 33 Abbildungen. 1979.
Gebunden DM 68,- ISBN 3 11 007780 9

R. Lewandowski

**Prognose- und Informations-
systeme und ihre Anwendungen**

2 Bände. 15,5 x 23 cm. Gebunden.
I: XII, 529 Seiten. Mit 186 Abbildungen und Tabellen.
1974. DM 128,- ISBN 3 11 004311 4
II: **Mittelfristige Prognose- und Marketing-Systeme**
XIII, 480 Seiten. 115 Abbildungen. 63 Tabellen. 1980.
DM 148,- ISBN 3 11 004382 3

H. Schlicksupp

**Kreative Ideenfindung
in der Unternehmung**

Methoden und Modelle
15,5 x 23 cm. 255 Seiten. 1977. Gebunden DM 76,-
ISBN 3 11 006809 5
(Mensch und Organisation, hrsg. von W. H. Staehle,
Band 2)

Preisänderungen vorbehalten



Walter de Gruyter
Berlin · New York

- G. Haedrich** **Werbung als Marketinginstrument**
mit Fallbeispielen aus der Werbepaxis
15,5 x 23 cm. 181 Seiten. 1976. Kartoniert DM 38,-
ISBN 3 11 006676 9 (Marketing Management, hrsg. von
G. Haedrich zus. mit A. Kuß u. G. Thies, Band 1)
- G. Thies** **Vertikales Marketing**
15,5 x 23 cm. 148 Seiten. 1976. Kartoniert DM 38,-
ISBN 3 11 006677 7 (Marketing Management, hrsg. von
G. Haedrich zus. mit A. Kuß u. G. Thies, Band 2)
- G. Haedrich (Hrsg.)** **Operationale Entscheidungshilfen
für die Marketingplanung**
15,5 x 23 cm. 290 Seiten. Mit zahlreichen Abbildungen
und Tabellen. 1977. Gebunden DM 98,-
ISBN 3 11 006882 6 (Marketing Management, hrsg. von
G. Haedrich zus. mit A. Kuß und G. Thies, Band 3)
- E. F. Salcher** **Psychologische Marktforschung**
15,5 x 23 cm. 383 Seiten. Mit 80 Abbildungen. 1978.
Gebunden DM 68,- ISBN 3 11 006881 8
(Marketing Management, hrsg. von G. Haedrich
zus. mit A. Kuß und G. Thies, Band 4)
- P. M. Cristofolini** **Verkaufsförderung**
G. Thies **Strategie und Taktik**
15,5 x 23 cm. 264 Seiten. Mit 55 Abbildungen und
Tabellen. 1979. Gebunden DM 64,-
ISBN 3 11 007411 7 (Marketing Management, hrsg. von
G. Haedrich zus. mit A. Kuß und G. Thies, Band 7)
- W. Sommer** **Management Dictionary**
H.-M. Schoenfeld 2 Bände. 12,2 x 18,8 cm. Gebunden.
English-German:
fifth revised and enlarged edition. 621 Seiten. 1979.
DM 58,- ISBN 3 11 007708 6
German-English:
fourth revised and enlarged edition. 542 Seiten. 1978.
DM 52,- ISBN 3 11 004863 9

Preisänderungen vorbehalten
