Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Prof. Dr. Peter Hammann u. a.:
Ein adaptiver Ansatz zur empirischen Ermittlung von Preisobergrenzen für Konsumgüter 73

Peter Brose / Hans Corsten:
Anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Ansatzes 89

Günter Müller / Peter Roventa / Thomas Lückerath:
Die Bewertung der Marktattraktivität 105

PD Dr. Fredmund Malik / Dr. Gilbert Probst:
Evolutionäres Management 121

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

2|81

Die Bewertung der Marktattraktivität

Ein offenes Problem der Strategischen Analyse

Günter Müller / Peter Roventa / Thomas Lückerath

Die Autoren: Günter Müller, Dr. rer. pol. (29), Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg; Akademischer Rat am Seminar für Statistik der Universität München; 1981 Promotion über Strategische Frühaufklärung.
Peter Roventa, Dr. rer. pol. (33), Studium der Informatik und Datenverarbeitung an der Technischen Universität München sowie der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München und dort Promotion; Forschungsaufenthalte am European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) in Brüssel; Akademischer Rat am Institut für Organisation (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Planung) der Universität München; Mitarbeiter des Hauptbereichs Unternehmungsplanung der Siemens AG.
Thomas Lückerath, Dr. rer. pol. (29), Studium der Mathematik und Volkswirtschaft in Aachen und Bonn; in Bonn Promotion in Volkswirtschaftslehre; seit 1977 Mitarbeiter von The Boston Consulting Group.

Zusammenfassung: Der Aspekt der Bewertung von Märkten hat durch die Portfolio-Analyse neu an Bedeutung gewonnen. Im vorliegenden Beitrag werden bestehende Bewertungskonzeptionen erörtert und Möglichkeiten zu ihrer Weiterentwicklung aufgezeigt. Damit auch die Sichtweise der Praxis vertreten ist, wurde Herr Dr. Thomas Lückerath zur Diskussion hinzugezogen. Er ist Mitarbeiter der Boston Consulting Group, einem der bedeutendsten Beratungsunternehmen auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie.

Die Bewertung der Marktattraktivität ist Gegenstand vieler Bemühungen aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Eine Analyse des Status quo hat daher grundsätzlich zwei Suchfelder zu beachten. Im Anschluss an eine Darlegung der Beiträge, wie sie seitens der Wissenschaft geleistet werden bzw. aus dieser Richtung zu erwarten sind, setzt sich Lückerath mit der Handhabung des Bewertungsproblems in der Unternehmenspraxis auseinander. Er geht dabei vornehmlich auf die von der Boston Consulting Group angewandte Konzeption ein. Damit soll *die* Vorgehensweise eine entsprechende Würdigung erfahren, mit der das genannte Beratungsunternehmen seit geraumer Zeit erfolgreich am internationalen Markt operiert. Abschliessend werden die Aussichten einer inkrementalen Verfeinerung des Analyseprozesses diskutiert.

1 Ansätze aus der Wissenschaft

Analytische Konzeptionen zur Bewertung der Marktattraktivität bauen im allgemeinen auf folgendem Gedankengerüst auf: Die Marktattraktivität (MA) kann als Funktion f einer Gruppe von erklärenden Variablen (eV) verstanden werden.

$$MA = f(eV_i) \qquad i = 1, 2, \ldots, N$$

Hierbei symbolisiert N die Anzahl der erklärenden Variablen.

Anhand dieser Grundkonzeption lassen sich drei Problemkreise herauskristallisieren:

1. Wie lautet die Gruppe der erklärenden Variablen eV_i und wie lässt sie sich in Untergruppen klassifizieren?
2. Kann die zu erklärende Variable „Marktattraktivität" durch operationale Grössen wie Return on Investment (ROI), Return on Sales (ROS) usw. substituiert werden?
3. Welche Verfahren zur Verknüpfung der erklärenden Variablen bzw. zur Reduktion der Variablenliste auf die Grösse „Marktattraktivität" gibt es? Wie kann die Funktion f ermittelt werden?

Die nun folgenden Ausführungen geben einen Überblick, wie diese Problemstellungen bislang in den Bewertungskonzeptionen aus der Wissenschaft gehandhabt wurden.

1.1 Die Gruppe der erklärenden Variablen

Der Begriff der „Marktattraktivität" ist eng mit dem von McKinsey und General Electric entworfenen Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio verbunden. Vor diesem Hintergrund entstanden in der Wissenschaft eine Reihe von Zerlegungen der Dimension „Marktattraktivität" in ihre (angeblichen) Komponenten. Abbildung 1 gibt ein Beispiel dafür.(1)
Die Auswahl der Variablen erfolgt hier zumeist rein heuristisch; ihre Klassifikation unterliegt lediglich Plausibilitätsüberlegungen.
Für eine Weiterentwicklung dieser Auflistungen im Sinne einer stärkeren Begründbarkeit ihrer Auswahl und Klassifikationskriterien stehen Arbeiten aus verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen zur Verfügung:

1. Arbeiten zum *„environmental scanning",(2)*
2. Arbeiten zu *Kennzahlensystemen,* die aus den Bereichen Finanzwirtschaft, Rechnungswesen, Marketing und Bankbetriebslehre stammen,(3)
3. Arbeiten, die sich mit der Ermittlung von *Markt- bzw. Unternehmenserfolgsfaktoren* auseinandersetzen. Darunter fallen z. B. die Überlegungen zur Unternehmensbewertung aus den Bereichen Investitions- und Finanzierungstheorie sowie marketingtheoretische Ansätze.(4)

Besonderes Interesse in diesem Zusammenhang verdient die PIMS-Studie. In ihr wird die Auswahl der Erfolgsfaktoren eines Marktes empirisch begründet. PIMS

Abbildung 1: Dimensionen der Marktattraktivität
(Quelle: Hinterhuber 1977, S. 73)

(1) Marktwachstum und Marktgrösse
(2) Marktqualität
- Rentabilität der Branche (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Kapitalumschlag)
- Stellung im Markt-Lebenszyklus
- Spielraum für die Preispolitik
- Technologisches Niveau und Innovationspotential
- Schutzfähigkeit des technischen *Know-how*
- Investitionsintensität
- Wettbewerbsintensität und -struktur
- Anzahl und Struktur potentieller Abnehmer
- Verhaltensstabilität der Abnehmer
- Eintrittsbarrieren für neue Anbieter
- Anforderungen an Distribution und Service
- Variabilität der Wettbewerbsbedingungen
- Substitutionsmöglichkeiten
- u. a. m.

(3) Energie- und Rohstoffversorgung
- Störungsanfälligkeit in der Versorgung von Energie und Rohstoffen
- Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der Produktionsprozesse durch Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise
- Existenz von alternativen Rohstoffen und Energieträgern
- u. a. m.

(4) Umweltsituation
- Konjunkturabhängigkeit
- Inflationsauswirkungen
- Abhängigkeit von der Gesetzgebung
- Abhängigkeit von der öffentlichen Einstellung
- Risiko staatlicher Eingriffe
- u. a. m.

versucht, die Hauptschlüsselfaktoren für die Erklärung des Return on Investment – der sicherlich eine der Grössen ist, die einen wesentlichen Teil der Marktattraktivität zu erklären vermag – signifikant zu ermitteln.
Eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung dieser Konzeption wäre in der Verbesserung des regressionsanalytischen Ansatzes zu sehen; d. h. es müsste versucht werden, durch eine veränderte Zusammensetzung des Variablensatzes zu einem höheren Bestimmtheitsmass zu gelangen. Eine wesentliche Verfeinerung könnte sich vor allem auch durch den verstärkten Einsatz neuerer kausalanalytischer Methoden der empirischen Sozialforschung ergeben.(5) Diese methodischen Verbesserungen beheben freilich nicht eine grundsätzliche Kritik, wie sie gegenüber PIMS und ähnlichen Modellen vorzubringen ist.(6)

1.2 Die zu erklärende Variable „Marktattraktivität" und ihre Substitutionsvariablen

Es gibt eine Reihe von Verfahren, die die zu bewertende Grösse „Marktattraktivität" durch eine Substitutionsvariable ersetzen. Dies erfolgt aufgrund der Annahme, dass eine solche Variable die Marktattraktivität zu einem grossen Teil zu erklären vermag. Es seien zwei Beispiele genannt:

1. Bei der bereits bekannten PIMS-Studie dient der Return on Investment als Substitutionsvariable.
2. In der Unternehmensbewertung (7) spielt der Gesichtspunkt der MA einer Unternehmung z. B. bei der Festlegung ihres Kauf- bzw. Verkaufspreises eine Rolle.(8) In diesem Zusammenhang taucht dort die Frage nach dem Zukunftserfolg auf.(9)

Hier wäre eine Weiterentwicklung in die Richtung denkbar, dass nach Substitutionsvariablen gesucht wird, die sich auf Präferenzrelationen zwischen verschiedenen Märkten beschränken, dies aber mit einer erhöhten Präzision leisten.

1.3 Aggregationstechniken

Unter einer Aggregationstechnik ist ein Verfahren zu verstehen, welches die verschiedenen Variablen zur Gesamtgrösse „Marktattraktivität" verknüpft. Es kann unterschieden werden in:

1. „visuelle" Verknüpfung,
2. funktionale Verknüpfung.

Eine *„visuelle"* Verknüpfung läge z. B. dann vor, wenn für verschiedene Märkte — z. B. durch das Verfahren des Semantischen Differentials (10) — Marktprofile ermittelt werden. Die vergleichende Betrachtung dieser Profile führt dann zu einer Rangordnung der Märkte.

Zu den *funktionalen* Verknüpfungstechniken zählen folgende drei Ansätze:

1. Die Ermittlung des „Zukunftserfolgs" in der Unternehmensbewertung,(11)
2. Scoring-Modelle aus dem Marketing,
3. das dritte Beispiel ist bereits bekannt: der regressionsanalytische Ansatz der PIMS-Studie.

Gerade wegen der zunehmenden Bedeutung von Scoring-Modellen (12) soll ihr Einsatz zur Bewertung der Marktattraktivität beispielhaft skizziert werden. Wir wollen mit Dreyer ein

> „. . . Modell zur rationaleren Analyse von durch Mehrfachzielsetzungen gekennzeichneten Entscheidungssituationen . . .".
> (Dreyer 1975, S. 256)

bezeichnen. Abbildung 2 zeigt ein solches Scoring-Modell. An ihm kann die Funktionsweise selbstredend verdeutlicht werden.(13) (14)

Vor allem bei der Bewertung gilt es, die Zielabhängigkeit zu beachten. Kaiser betont gerade die eingangs beschriebene Relativität aller Bewertungen der

Abbildung 2: Die Bewertung der Marktattraktivität anhand eines Scoring-Modells (vgl. Blom und Kleinert 1977, S. 55, teilweise zum Formularaufbau und Lorange 1980, S. 125 f., zu den Kriterien)

Kriteriengruppen und Kriterien	Gewichtungen		Bewertungsbeispiel	
	Kriterien-gruppen	Kriterien unter Berücksichtigung der Gruppengewichtung	Bewertung absolut	Bewertung gewichtet
1. Market attractiveness (40 % weight)	40			
a. Market size; dollar value of overall industry sales within the market segments served by this strategy centre of the company (10 % weight).		10	8	80
b. Market growth; average annual expected compound growth rate of sales within the market segments served (10 % weight).		10	5	50
c. Market maturity; an assessment of this strategy center's positioning along the product life cycle based on recency of product developments, general availability of relevant technology, degree of stability and direction of purchase patterns, and demographic/sozioeconomic trends of customer profiles (10 % weight).		10	2	20
d. Buyer fragmentation; an assessment based on estimating the total of immediate customers who account for 50% of the number of immediate customers who account for 50 % of the total industry revenue within this market. A high number signifies less vulnerability to a single demands or a few customers' demand (5 %).		5	2	10
e. Frequency of purchase; an assessment of how often immediate customers buy the product. A high purchase frequency signifies less vulnerability to potential cuts in the customer's expenditure budget (5 % weight).		5	4	20
2. Competitive strength (35 % weight)	35			
a. Market concentration; the percentage of overall sales within the relevant market segment accounted for by the four largest competitors in the industry; The higher the concentration, the easier it might be to make the competitive skills of a large company to bear (10 % weight).		10	5	50
b. Relative market share; the company's market share within the relevant market segment divided by the combined share of the three largest competitors. If possible, the company prefers to measure market share in terms of physical units rather than dollars, because it finds the former more reliable (10 % weight).		10	8	80
c. Consumer/customer industry recognition strenght and recognition of brand names within the relevant market (5 % weight).		5	0	0
d. Technology/innovation leadership; an assessment of the company's relative standing within the relevant market in terms of technology leadership and product innovation (5 % weight).		5	2	10
e. Quality; an assessment of the company's relative standing within the relevant market in terms of its products' quality (5 % weight).		5	7	35
3. Risk (25 % weight)	25			
a. Profit variability; a statistical measure of the variation around a trend in pretax profits performance over the last five years (10 % weight).		10	1	10
b. Operating leverage; the ratio of total fixed costs and expenses to total variable costs – the lower the break-even point, the better, as indicated by this ratio (5 % weight).		5	1	5
c. Net asset intensity; the ratio of net assets employed to revenues – the lower the ratio, the better (5 % weight). (Note that this ratio, in order to provide a basis for meaningful ranking among divisions, assumes that the age distribution of a division's assets is relatively similar for all divisions. Otherwise, a division with relatively older assets would automatically receive a higher score than a division with relatively newer assets.)		5	4	20
d. Price leadership; an assessment of the pattern of price change initiation – the more control by the company, the better (5 % weight).		5	4	20
Summe	100	100		MA = 400

Bewertungen pro Kriterium von 0 bis 10; $0 \leqslant MA \leqslant 1000$

Grösse „Marktattraktivität" und ihre Abhängigkeit von den konkreten Unternehmensgegebenheiten und -zielen:

> Im Marketing verkörpert ein Markt „. . . für eine Unternehmung ein *Potential zur Erreichung* der von ihr angestrebten *Ziele.* Die Erfolgsträchtigkeit von Märkten ist demzufolge daran zu messen, ob und in welchem Ausmass deren gezielte Bearbeitung (selektive Absatzpolitik) zur Erfüllung des Wachstums-, Sicherheits- und Gewinnstrebens beiträgt."
> (Kaiser 1975, S. 82)

Ansätze zur Weiterentwicklung der Aggregationstechniken könnten vor allem bei den Scoring-Verfahren beginnen. Mit einer Verbesserung der Ermittlung der Faktorengewichte oder der Nutzenfunktionen liesse sich ein Anfang machen; ein Anfang, der durch Sensitivitätsanalysen und ähnliche Verfahren zu verfeinern wäre.
Nach diesem Überblick über die Bewertungsansätze aus der Wissenschaft soll nun auf Ansätze aus der Praxis eingegangen werden.

2 Handhabung des Bewertungsproblems in der Praxis (von Thomas Lückerath)

In der Unternehmenspraxis und vor allem auch in der Beraterpraxis nimmt die Bewertung von Märkten einen wichtigen Stellenwert ein. Im folgenden sollen die Aspekte der Bewertung von Märkten dargestellt werden, wie sie sich aus der täglichen Arbeit der Unternehmensberatung ergeben. Hierbei kann der gesamte Ansatz der Boston Consulting Group, die fundamentale Beiträge zur Lösung dieses Problems geleistet hat, nur stichpunktartig skizziert werden. Bevor der Prozess der Problemlösung sowie die Rolle von Quantifizierung und Portfolio dargestellt werden, sollen zunächst Zielgrössen beschrieben werden, welche bei der Untersuchung von Märkten für ein Unternehmen aus unserer Sicht massgeblich sind.

2.1 Zielgrössen

Aus wirtschaftlicher Sicht ist ein Geschäft charakterisiert durch einen bestimmten Cash Flow, der zuerst meistens negativ ist (Investitionsphase) und später (hoffentlich) positiv wird. Aus heutiger Sicht handelt es sich bei den zukünftigen Werten um Erwartungen, die mit einem bestimmten Risiko behaftet sind. Eine bestimmte Strategie auf einem Markt ist unseres Erachtens durch das Cash Flow-Profil und die zugehörigen Unsicherheitsparameter vollständig bestimmt. Andere Grössen, etwa Bilanzgewinn, Return on Investment usw. sind nur Hilfsgrössen, um dieses Profil prognostizieren zu können. Gegen eine solche rigorose Problemdefinition kommen häufig Einwände, welche vor allem zwei verschiedenen Kategorien angehören und dementsprechend zu kommentieren sind:

1. Es wird eingewandt, dass ein Unternehmen, um langfristig sicher bestehen zu können, mehr als nur den Gewinn im Auge behalten muss (z. B. soziale Parameter). Dies ist nur ein vordergründiger Einwand, weil das Ziel einer

langfristigen Sicherung des Unternehmens sich im Risikoprofil zukünftiger Cash Flows niederschlägt.
2. Es wird darauf hingewiesen, dass menschliche Zielsetzungen im allgemeinen sehr viel komplexer als nur unter dem Gesichtspunkt der Ertragsmaximierung zu sehen sind. Das ist richtig und kann eine Analyse als Nebenbedingung begleiten oder hinterher gleichsam als „Gewinnverwendung" ihr angefügt werden. Trotzdem sollte sich die Analyse selbst möglichst auf die wirtschaftlichen Aspekte einer Problemstellung konzentrieren.

Insofern stellt sich das in Abschnitt 1 aufgezeigte Problem der Substitutionsvariablen aus unserer Sicht mehr als technisches Problem (15) bei quantitativen Analysen, aber nicht grundsätzlich.

2.2 Prozess der Problemlösung

Die Durchführung eines Beratungsprojektes verlangt einen intensiven Dialog zwischen der Unternehmensberatung und den leitenden Mitarbeitern des Kunden. Dieser Dialog ist erstens erforderlich, weil das Umsetzen der Schlussfolgerungen die Kooperation seiner leitenden Mitarbeiter erfordert. Diese kann aber nur dann erwartet werden, wenn sie das Entstehen dieser Schlussfolgerungen zumindest beobachtet haben und, soweit sinnvoll, daran beteiligt waren.
Zweitens ist er erforderlich, weil in den Mitarbeitern eines Unternehmens stets ein immenses Wissen über Markt, Wettbewerb und kritische Zukunftsprobleme liegt. Dieses Wissen wird nicht immer so zusammengefasst und ausgewertet, dass es für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie verwertet werden kann. Ausser auf den üblichen organisatorischen Reibungsproblemen beruht dies auch darauf, dass es sich manchmal um „weiches" Wissen und intuitive Urteile handelt, die viel schwieriger zu artikulieren sind.
Trotzdem haben dieses Wissen und diese Urteile oft eine hohe Validität. Es ist daher eine der Aufgaben einer Unternehmensberatung, sie nutzbar zu machen und intuitive Urteile, soweit möglich, auf ihren analytischen Gehalt zu untersuchen, um damit die Kommunikationsbarrieren, welche die Entwicklung einer Strategie hemmen, zu überwinden.
Ein Beratungsprojekt sollte in keinem Fall so durchgeführt werden, dass eine Reihe von Parametern in einem Standardmodell ausgewertet und aus dem numerischen Resultat eine Empfehlung abgeleitet wird. Ein solches Vorgehen wäre ein Versuch, der Lösung im Sinne einer alle relevanten Parameter aggregierenden Rechenaufgabe möglichst nahe zu kommen. Das bekannte PIMS-Modell ist ein empirischer Ansatz, der in diese Richtung geht.
Bei einem Beratungsobjekt, in welchem für ein Unternehmen Strategien für bestimmte Märkte entwickelt werden sollen, ist ein solcher Ansatz aber aus mehreren Gründen ungeeignet.
1. Ein solches Modell wäre inflexibel. Wenn für alle Probleme nur ein Ansatz benutzt wird, kann dieser nie so effizient sein, dass speziell zugeschnittene Ansätze nicht weitaus leistungsfähiger sind.
2. Die Lösung wäre für den Kunden meistens nicht nachvollziehbar. Zu Recht bestehen Vorbehalte gegenüber mechanisch entwickelten Antworten, deren kritische Parameter undurchsichtig sind.

3. Die Praxis zeigt, dass gerade beim Eintritt in neue Märkte für die Erfolgschancen eines Unternehmens ganz wenige kritische Faktoren massgeblich sind (z. B. Technologie, Vertriebskanal, Preis/Image-Positionierung usw.). Es ist meistens viel wichtiger, diese wenigen Faktoren betont herauszuarbeiten, als sie in einem Aggregat zahlreicher unwichtiger Faktoren untergehen zu lassen.
4. Die korrekte Abgrenzung der Geschäfte (Segmentierung) und das Finden der erfolgskritischen Faktoren verlangt einen Analysenaufwand, der im Rahmen von Standardmodellen nicht geleistet werden kann(16).

Eine Methode, die Punkt für Punkt alle wesentlichen Aspekte eines Problems zusammen mit dem Management des Kunden durcharbeitet – oder für ihn zumindest nachvollziehbar ist –, kann diese Probleme vermeiden. Eine solche Vorgehensweise leistet also (in der für das Problem angemessenen Genauigkeit) das, was in dem vorangehenden Beitrag unter „Die Gruppe der erklärenden Variablen" und „Aggregationstechniken" gefordert wird, nämlich, aus den massgeblichen Parametern durch entsprechende Analysen quantifizierbare Schlussfolgerungen abzuleiten.

Dieses Vorgehen ist vor allem dadurch charakterisiert, dass die einzelnen Schritte erst am laufenden Problem vor dem Hintergrund der Erfahrung aus vergangenen Fällen entwickelt werden. Dies bedingt aber, dass eine wissenschaftliche Analyse des heuristischen Vorgehens recht rasch an seine Grenzen gerät. Es gibt zwar entwickelte Konzepte, wie etwa die Portfolio-Darstellung, aber diese sind nur Bausteine einer Lösung und nicht sie selbst. Daher ist es vergleichsweise schwierig, die Lösungen mit Kategorien der Wissenschaft wie „Allgemeinheit" und „Übertragbarkeit" in Einklang zu bringen.

2.3 Quantifizierungen

In unserer Arbeit bemühen wir uns im allgemeinen, möglichst viel zu quantifizieren und oft auch solche Dinge exakt zu beschreiben, denen zunächst nur intuitive Urteile zugrunde liegen. Das letzte Ziel solcher Quantifizierungen ist natürlich eine Marktbewertung für das Unternehmen, etwa in Form einer Gegenüberstellung von Cash-Investitionen, langfristigem (strategisch gesichertem) Ertragspotential und Risiko. Der Weg dahin erfolgt aber in kleinen, für den Kunden nachvollziehbaren Schritten. Aussagen über die relative Kostenposition von Wettbewerbern werden etwa aufbauen auf Untersuchungen darüber, wie Volumen, Produktmix, Distribution, Faktorkosten usw. sich auf die einzelnen Kostenelemente auswirken.

Der Wert von solchen schrittweise und spezifisch für ein bestimmtes Problem entwickelten Quantifizierungen geht wesentlich über ihren unmittelbaren Wert, nämlich Zahlen für die Unternehmensführung zu liefern, hinaus. Dadurch, dass Zahlen vorgelegt werden, wird die Stellungnahme des Kunden provoziert und der notwendige Dialog in Gang gebracht.

Aus einer relativ zum Hauptwettbewerber „ungünstigen Kostenposition" kann z. B. jeder etwas anderes heraushören, und in derartigen verbalen Formulierungen wird es oft überhört. Sagen wir statt dessen, unser Kunde liege 10 Prozent höher in seinen Kosten, so lässt sich das weniger leicht übergehen, vor allem,

wenn man an die möglichen Konsequenzen denkt. Natürlich wissen wir wie unsere Kunden, dass die 10 manchmal auch 8 oder 12 Prozent sein können, aber dies schmälert nicht den Wert eines solchen Vorgehens. Vor allem sorgt es dafür, dass wesentliche Unterschiede in den Bewertungen zutage treten und durchdiskutiert werden.
Die Gesamtbewertung eines Marktes ist natürlich wesentlich an sich, um die Implikationen bestimmter Strategien für den Cash-Flow und das Risiko sichtbar zu machen. Aber darüber hinaus sorgt die Quantifizierung dafür, dass der Kunde sich sehr viel intensiver mit dem Resultat eines Beratungsprojektes auseinandersetzt, als wenn es ihm in Form von „Gummiaussagen" – wie „dieser Markt ist (nicht) attraktiv" – vorgelegt wird.
Es kommt schliesslich häufig vor, dass am Ende eines Beratungsprojektes keine endgültige Empfehlung gegeben wird, sondern dem Kunden vielmehr Alternativen mit verschiedenen Ertrag/Risiko-Trade Offs vorgelegt werden. Die letzte Aggregation von Ertrag und Risiko zu entsprechenden Präferenzen ist so subjektiv, dass ein Berater sie seinem Kunden schlecht abnehmen kann. Er kann sie lediglich möglichst genau beschreiben, so dass der Kunde weiss, was er tut, wenn er eine bestimmte Wahl trifft.
Wir können über Quantifizierungen der Marktbewertung also folgendes zusammenfassen:

a) Sie werden fallweise mit flexibler Methodik und für den Kunden nachvollziehbar gemacht. Sie beschreiben in der Regel Investitionen, Ertragspotential, Risiko und die für einen Erfolg erforderliche Strategie.
b) In dieser Form liefern sie erstens die für die Strategieentscheidungen notwendigen Daten, zweitens dienen sie dazu, den Dialog in Gang zu setzen, der nicht nur die Akzeptanz der Resultate sichert, sondern auch die Gültigkeit der Analyse überprüft.
c) Oft kann die Entscheidung zwischen verschiedenen Ertrag/Risiko-Kombinationen nur vom Kunden getroffen werden, weil sie sehr subjektiv ist. Aufgabe des Beraters ist es, die Entscheidung durch Analyse und Gespräch vorzubereiten und zu unterstützen.

2.4 Das Portfolio

Um Arbeiten über Marktbewertungen zu unterstützen, sind von der Boston Consulting Group eine Reihe von analytischen Modellen entwickelt worden. Das bekannteste derartige Modell ist das Portfolio. Hiernach werden Märkte für ein Unternehmen nach *relativem Marktanteil* (oder verallgemeinert: relative Kosten- oder Wettbewerbsposition) und *Wachstum* (oder verallgemeinert: Dynamik, Instabilität, Mittelbedarf) klassifiziert.
Offensichtlich kann die Positionierung eines Marktes in einem Portfolio nicht als umfassende Marktbewertung angesehen werden. Wichtige Variablen, etwa der zeitliche Verlauf der Parameter, die Investitionshöhe, die Aggressivität der Wettbewerber usw. sind unvollständig enthalten oder fehlen. Trotzdem glauben wir, dass das Portfolio in der hier beschriebenen Form für Analyse und Dialog ein sehr nützliches Konzept zur Klassifizierung (als Vorstufe der Bewertung) von Märkten ist:

a) Wir können die Position eines Unternehmens *in allen Märkten* darstellen, in denen es tätig ist. Mögliche weitere Aktivitäten auf neuen Märkten können dem hinzugefügt werden. Die Balancierung der Geschäfte eines Unternehmens nach Risiko/Reife/Wachstum einerseits und Ertragspotential andererseits kann so sehr gut und übersichtlich beurteilt werden.
b) Normalerweise sollte der Cash Flow, den ein Geschäft erzeugt, mit der Portfolio-Positionierung übereinstimmen. Falls das zutrifft, ist dies ein Indikator dafür, dass die Positionierung richtig ist und als Grundlage für strategische Entscheidungen brauchbar ist. Trifft dies nicht zu, so sind weitere Untersuchungen notwendig: Ein Geschäft könnte z. B. falsch segmentiert sein, eine Fabrik operative Probleme haben usw. Der Wert der Darstellung liegt also nicht nur in der Aussage an sich, sondern auch im Vergleich der erwarteten „Normalkonsequenzen" mit der Realität.

Anstatt – wie die Boston Consulting Group – nur zwei Grössen auf jeder Achse des Portfolios abzutragen, könnte man für beide Achsen stärker aggregierte Variable definieren, um weitere Elemente einer Marktbewertung in das Portfolio einfliessen zu lassen (wie es zum Teil gemacht wird). Ein derartiges Verfahren hat unseres Erachtens zwei Nachteile:
1. Durch die Definition von derartigen Aggregaten reduziert man die Flexibilität der Analyse und nähert sich Modellen wie PIMS, deren Wert wir nur als Kontroll-, nicht aber als Strategieentwicklungsinstrument sehen.
2. Es ist ein Vorteil des nur relativen Marktanteil und Marktwachstum beschreibenden Portfolios, dass es mit Werten arbeitet, in die selten intuitive Urteile und Wunschdenken (wie z. B. die Bewertung der eigenen Produktqualität) einfliessen.

Die Gefahr, dass in umfassend definierte – stark subjektive Urteile berücksichtigende – Positionierungen Wunschvorstellungen einfliessen, ist nämlich in der Praxis sehr hoch. Zum Beispiel besteht im allgemeinen eine Neigung, in einer Hoch-Mittel-Niedrig-Skala den Mittelwert zu wählen; multifaktorielle Gewichtungen landen daher häufig in der Mitte. Der klare, auch unliebsame Fakten – wie etwa einen niedrigen Marktanteil – nicht übergehende Dialog wird durch ein derartiges Vorhaben behindert.
Durch Portfolio-Darstellungen werden also analytische wie kommunikative, auf die Förderung des Beratungsprozesses angelegte Ziele gefördert.
Ganz offensichtlich ist aber eine Portfolio-Darstellung nicht (wie es von Aussenstehenden der Boston Consulting Group manchmal unterstellt wird) eine fertige Problemlösung für den Komplex „Marktbewertung", geschweige denn eine Strategieentwicklung für bestimmte Märkte.

2.5 Zusammenfassung

In der Unternehmensberatung ist der Dialog mit dem Klienten sehr wichtig, um erstens die Gültigkeit der Resultate zu überprüfen und zweitens ihre Akzeptanz zu sichern. Ein mathematisch komplexes Standardmodell, das aus zahlreichen Parametern einen Wert „Attraktivität des Marktes für den Kunden erzeugt", ist

für die Strategieentwicklung kaum möglich und wäre wahrscheinlich nicht einmal wünschenswert.
Wir glauben, dass die etwa von uns benutzten Methoden, auf das jeweilige Problem bezogen, meist leistungsfähiger sind als ein Blick auf die von spezifischen Problemen unabhängige Theorie vermuten lässt.
Technologien – und um eine solche handelt es sich hierbei – sind anders als Theorien weniger an ihrem „Wahrheitsgehalt" als an ihrer pragmatischen Relevanz zu messen.
Eine wesentliche Ursache für die pragmatische Relevanz und den Erfolg bei strategischen Problemstellungen liegt darin, dass unsere konzeptionellen Ansätze auf der Basis praktischer Erfahrungen entwickelt wurden und mit ihrer Hilfe eine effektive Kommunikation mit dem Kunden erleichtert wird.

3 Kritik an den bestehenden Konzeptionen und Nutzen ihrer Weiterentwicklung

Zur Kritik an den bestehenden Verfahren aus Wissenschaft und Praxis soll wiederum die eingangs von Abschnitt 2.1 getroffene Systematik der drei Problemstellungen herangezogen werden.
Der erste Punkt betrifft die Auswahl der erklärenden Variablen. Die bisherige Form des rein heuristischen Auflistens erscheint auf alle Fälle als unbefriedigend, und zwar aus mehreren Gründen:

1. Die meisten Listen weisen durch ein lapidares „usw." auf mögliche Verlängerungen hin. Sie müssen von vornherein unvollständig sein.
2. Selbst wenn die Variablenauswahl begründet ist, wie im Fall der PIMS-Studie, bleibt die Frage offen, ob die für die Vergangenheit als Erfolgsfaktoren herausgearbeiteten Grössen auch für die Zukunft massgeblich sind:
   "The major danger is developing an overly mechanistic extrapolative approach to strategy formulation as a result of the use of the data. It should be stressed that the data are historical and also that they do not measure the quality of strategic insight on behalf of management. It is therefore important not to allow the data to become more or less an unescapable law for how one's business should do. Positive, creative thinking focused around opportunities and threats can facilitate future strategic success, not extrapolations of the past."
   (Lorange 1980, S. 85)
3. Die Bedeutung der Klassifikation ist vor allem in der Aggregierbarkeit der Indikatoren verschiedener Dimensionen zu sehen. Trotzdem wurde bislang noch nie versucht, so zu klassifizieren, dass die Gruppenaggregation erleichtert wird.
4. Bei den Verfahren in der Unternehmenspraxis besteht häufig der Hang, die Gruppe der Variablen zu simplifizieren. Aus der Befürchtung heraus, dass der analytische Aufwand zu umfangreich würde und die Vorgehensweise nicht mehr überschaubar ist, werden nur besonders signifikante – zumeist auch leicht quantifizierbare – Indikatoren betrachtet, wie z. B. das Marktwachstum.

Damit sind die wesentlichen Kritikpunkte gegenüber der Variablenauswahl aufgezählt. Nicht minder substantiell sind die Zweifel an der Möglichkeit von Substitutionsvariablen:

1. Fraglich ist, ob die Grössen, wie der Return of Investment, im strategischen Bereich überhaupt aussagefähig sein können. Analog äussert sich Lorange: "Another danger, albeit much smaller, is the emphasis on ROI as the criterion for judging the success of a business element strategy.. . . . Strategic performance should probably be judged in terms of variables that emphasize longer-term effects in addition to near-term ROI or cash flow." (Lorange 1980, S. 85 f.)
2. Das Bemühen der Praxis nach einer Quantifizierung der Attraktivität des Marktes in Cash-Grössen steht im Gegensatz zu den Eigenheiten strategischer Informationen. Schwache Signale sind unter anderem dadurch charakterisiert, dass sie inhaltlich noch unstrukturiert und somit auch nicht sinnvoll in quantitative Grössen transformierbar sind.(17) Vernachlässigt man allerdings diese Daten, so können wertvolle Informationen verlorengehen.
3. Ebenso fraglich erscheint, ob eine relativ valide Angabe von Ertrag/Risiko-Trade Offs möglich ist — vor allem in Zeiten erhöhter Unsicherheit.

Am problematischsten erscheinen die bislang zur Anwendung kommenden Aggregationstechniken:

1. Es fehlt am glaubhaften Nachweis, dass für sozioökonomische Zusammenhänge zur Erklärung der Marktattraktivität eine allgemein gültige mathematische Funktion oder gar ein Modell (18) angegeben werden kann.
2. Da eine Verknüpfung allerdings nicht umgangen werden kann, sollte sie nur dort eingesetzt werden, wo eine hohe intuitive Aggregationsfähigkeit besteht und wo die Anzahl der Einzelausprägungen so gross ist, dass sie einer „visuellen" Verknüpfung nicht zugänglich sind.
3. Mit Sicherheit sind Scoring-Modelle von erheblichem Nutzen für die Entscheidungsfindung in Organisationen. Nicht übersehen werden dürfen aber die vielen Momente im Prozessablauf, in denen subjektive Vorstellungen bereits im Methodenteil das Ergebnis beeinflussen. Überall dort bestehen Gefahren einer Verzerrung der Bewertung. Dies wird besonders bei der Aggregation der Kriterien deutlich, wenn man überlegt, wie wenig „sophistication" sich hinter der Auswahl der Nutzenfunktion und der Bestimmung der Kriteriengewichte verbirgt.
4. Ebenso trifft Kritik solche Vorgehensweisen in der Unternehmenspraxis, bei der die Aggregation rein intuitiv vollzogen wird und sich somit einer intersubjektiven Vergleichbarkeit entzieht.

Für jeden der oben genannten Kritikpunkte gibt es Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Umgekehrt kann aber diese Kritik auch durch zusätzliche Verfeinerungen nie vollständig eliminiert werden.

Da die meisten Anstrengungen in Richtung auf eine inkrementale Verfeinerung der bestehenden analytischen Verfahren abzielen, wurden bislang kaum Möglichkeiten untersucht, den Dialog grundsätzlich zu verbessern.(19) Nachdem aber gerade im strategischen Bereich die Rolle des Dialogs und der Kommunikation unbestritten ist, sollten Verfahren entwickelt werden, diesen Dialog neu zu überdenken und ihn effizienter zu gestalten.

Anmerkungen

1 Eine ähnliche Auflistung findet sich bei Dunst (1979), S. 100 ff. Bei beiden ist aber die in Abschnitt 1 angeführte Kritik bezüglich der Relativität der Marktattraktivität zu beachten.
2 Einen Überblick zum State of the Art im „environmental scanning" gibt Thomas (1980). Faktorenlisten aus dem Bereich der Umwelt- und Unternehmensanalyse finden sich z. B. bei Aurich und Schroeder (1977), Gälweiler (1974) und Kramer (1974).
3 Vgl. Ahorner (1979), Altmann (1968), Staehle (1969) und Topritzhofer (1975).
4 Vgl. z. B. Bidlingmaier (1973), Busse von Colbe (1957), Gans et al. (1972), Hasenauer und Scheuch (1974), Hill (1973), Kaiser (1975), Meffert (1980), S. 355 ff., Stahr (1980).
5 Vgl. Gabele (1979).
6 Vgl. Anderson und Paine (1978), Lorange (1980), S. 85 f., und Roventa (1979), S. 117 ff.
7 Zu einer Übersicht der Verfahren zur Unternehmensbewertung vgl. Jacob (1960) und Münstermann (1966).
8 Vgl. Bartke (1961), Busse von Colbe (1957) und Jacob (1961).
9 Unter „Zukunftserfolg" sind dabei die Gewinne zu verstehen, die das Unternehmen in Zukunft zu erbringen verspricht. Er erklärt sich z. B. aus dem Kapitalisierungszinsfuss oder der erwarteten Lebensdauer der Unternehmung. Dieser „Zukunftserfolg" ist nicht allein ausschlaggebend für den Unternehmenswert. Hinzu kommen z. B. noch der Rekonstruktionswert und der Liquidationswert der Unternehmung Vgl. Busse von Colbe (1957), S. 19 ff. und Mellerowicz (1952), S. 35.
10 Vgl. z. B. Snider und Osgood (1972).
11 Vgl. z. B. Busse von Colbe (1957).
12 Zu den Scoring-Modellen vgl. z. B. Bloom und Kleinert (1977), Haedrich und Kuss (1976), Dreyer (1974), Meffert (1980), S. 356 ff. und die dort angegebene Literatur. Durch Scoring-Funktionen werden die unterschiedlich dimensionierten Entscheidungsvariablen in die Menge der reellen Zahlen überführt. Man bezeichnet diese Menge dann als Score. Den Scoring-Funktionen liegt die Annahme zugrunde, dass sie unverzerrt die Nutzenvorstellungen der Entscheidungsträger zum Ausdruck bringen (vgl. Zangemeister 1971). Scoring-Modelle werden heute nicht nur im Marketing eingesetzt. Andere Arbeiten gibt es z. B. zur vergleichenden Bewertung von Bankfilialen (vgl. Bellinger 1979), zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Kunden (vgl. Bellinger 1975) und zur Werbeerfolgskontrolle (vgl. Seitz i. V.).
13 Vereinfachend wurde hier nicht von einer Mehrfach-Zielsetzung ausgegangen. Beispiele hierfür finden sich bei Bellinger (1979).
14 Der Begriff „Marktattraktivität" wird in Abbildung 1–2 von Lorange 1980 in einem engeren Sinne als hier verwendet.
15 Zum Beispiel: welchem Cash Flow entspricht ein bestimmter ROI bzw. ROS?
16 Vgl. Wittek (1980).
17 Vgl. Ansoff (1976), Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 341 ff., Müller (1981), S. 19 ff. und Roventa (1979), S. 68 ff.
18 Vgl. das Prognosemodell zur Unternehmensbewertung von Bretzke (1976).
19 Hier könnte gegebenenfalls bereits von der Problemdefinition her ein Fehler der 3. Art vorliegen. Vgl. hierzu Kilman und Mitroff (1979), Mitroff (1977, 1978), Mitroff und Featheringham (1974) sowie Gaitanides (1979), S. 83 f.

Ahorner, K. (1979), Kennziffern für den Chef – Führungssicherheit durch ein umfassendes Frühwarnsystem, Oberammergau 1979.
Altmann, E. I. (1968), Financial Ratios – Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, in: Journal of Finance 1968, S. 589–609.
Anderson, C. R. und Paine, F. T. (1978), PIMS: A Reexamination, in: Academy of Management Review 1978, S. 602–612.
Ansoff, H. I. (1976), Managing Surprise and Discountinuity-Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129–152.
Aurich, W. und Schroeder, H. U. (1977), Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf, München 1977.
Bartke, G. (1961), Der Zukunftserfolg in der Unternehmensbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1961, S. 483–502.
Bellinger, B. (1975), Neue Grundlagen und Verfahren der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: Passardi (Hrsg., 1975), S. 9–36.
Bellinger, B. (1979), Multidimensionale Bewertung und Bestgestaltung von Bankfilialen, in: Österreichisches Bankarchiv 1979, Nr. 4.
Bidlingmaier, J. (1973), Marketing, Reinbek bei Hamburg 1973.
Blom, G. und Kleinert, H. (1977), Scoring-Modelle – Entscheidung nach Punkten, in: Absatzwirtschaft 1977, Nr. 1, S. 55–57.
Böcker, F. und Dichtl, E. (Hrsg., 1975), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975.
Bretzke, W.-R. (1976), Das Prognoseproblem bei der Unternehmungsbewertung, Düsseldorf 1975.
Busse von Colbe, W. (1957), Der Zukunftserfolg, Wiesbaden 1957.
Dreyer, A. (1974), Scoring-Modelle bei Mehrfachzielsetzungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1974, S. 255–274.
Dunst, K. (1979), Portfolio-Management – Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin-New York 1979.
Gabele, E. (1979), Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, Habilitationsschrift München 1979.
Gälweiler, A. (1974), Unternehmensplanung, Frankfurt/M.-New York 1974.
Gaitanides, M. (1979), Planungsmethodologie, Berlin 1979.
Gans, B., Looss, W. und Zickler, D. (1972), Investitions- und Finanzierungstheorie, München 1972.
Haedrich, G. und Kuss, A. (1976), Scoring-Modelle – Entscheidung nach Punkten, Teil I, in: Absatzwirtschaft 1976, Nr. 12, S. 66–70.
Hasenauer, R. und Scheuch, F. (1974), Entscheidungen im Marketing, Opladen 1974.
Hill, W. (1973), Marketing I, Bern und Stuttgart 1973.
Hinterhuber, H. H. (1977), Strategische Unternehmungsführung, Berlin-New York 1977.
Jacob, H. (1960), Die Methoden zur Ermittlung des Gesamtwertes einer Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1960, S. 131 ff. und S. 209 ff.
Kaiser, A. (1975), Die Erfolgsträchtigkeit von Märkten, in: Böcker und Dichtl (Hrsg., 1975), S. 83–100.
Kilmann, R. H. und Mitroff, I. I. (1979), Problem Defining and the Consulting/Intervention Process, in: California Management Review, Spring 1979, No. 3, S. 26–33.
Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1979), Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
Kramer, I. (1974), Erfolgreiche Unternehmensplanung, Berlin usw. 1974.
Linstone, H. A. und Simmonds, W. H. C. (Hrsg., 1977), Futures Research, London usw. 1977.
Lorange, P. (1980), Corporate Planning, An Executive Viewpoint, Englewood Cliffs 1980.

Meffert, H. (1980), Marketing – Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1980.
Mellerowicz, K. (1952), Der Wert der Unternehmung als Ganzes, Essen 1952.
Mitroff, I. I. (1977), On the Error of the Third Kind. Toward a Generalized Methodology for Future Studies, in: Linstone und Simmonds (Hrsg., 1977), S. 45–52.
Mitroff, I. I. (1978), Zen and the Art of Implementation: Speculations on a Holistic Theory of Management, in: Journal of Enterprise Management 1978, 1. Jg., Nr. 1/2, S. 55–61.
Mitroff, I. I. und Featheringham, I. R. (1974), On Systematic Problem Solving and the Error of the Third Kind, in: Behavioral Science 1974, S. 383–393.
Müller, G. (1981), Strategische Frühaufklärung München 1981.
Münstermann, H. (1966), Wert und Bewertung der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
Passardi, A. (Hrsg., 1975), Führung von Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen Bd. 17, Bern-Stuttgart 1975.
Roventa, P. (1979), Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979.
Seitz, E. (i. V.), Die Werbeerfolgskontrolle im Fremdenverkehr mit Hilfe von Image-Analysen, Dissertation Freie Universität Berlin, in Vorbereitung.
Snider, J. G. und Osgood, C. E. (1972), Semantic Differential Technique – A Sourcebook, Chicago 1972.
Staehle, W. H. (1969), Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Wiesbaden 1969.
Stahr, G. (1980), Marktselektionsentscheidung im Auslandsgeschäft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, März 1980, S. 276–290.
Thomas, P. S. (1980), Environmental Scanning – The State of the Art, in: Long Range Planning 1980, Febr., S. 20–25.
Topritzhofer, E. (1975), Der Aufbau von Kennzahlensystemen im Marketing, in: Böcker und Dichtl (Hrsg., 1975), S. 337–345.
Wittek, B. F. (1980), Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin und New York 1980.
Zangemeister, C. (1976), Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, München 1976.

Adressen der Autoren:
Günter Müller, Murnauer Strasse 260a, D-8000 München 70
Peter Roventa, Hirschgartenallee 35, D-8000 München 19
Thomas Lückerath, Ungerer Strasse 19, D-8000 München 40