



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 59

Portfolioanalysen im Vergleich

Gramlich, S., Obreiter, N., Otomierczyk, L., Storz, L.

Offenburg, August 2021

ISSN: 2510-4799



Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

1	Einführung.....	1
1.1	Motivation und Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2	Portfolioanalysen.....	2
2.1	Zentrale Begriffe und strukturelle Einordnung.....	2
2.2	Die Portfolioanalyse	4
2.3	Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio	4
2.3.1	Vorstellung des Instruments	4
2.3.2	Evaluierung	9
2.4	Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolio (BCG).....	10
2.4.1	Vorstellung des Instruments und Anwendungsbeispiel.....	10
2.4.2	Evaluierung	18
2.5	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix (McKinsey).....	20
2.5.1	Vorstellung des Instruments	20
2.5.2	Evaluierung	23
2.6	Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolio.....	24
2.6.1	Vorstellung des Instruments	24
2.6.2	Evaluierung	25
2.7	Gegenüberstellung der Instrumente	25
3	Diskussion der Ergebnisse	28
4	Fazit	28
5	Literaturverzeichnis	29
6	Autorinneninformation	33

1 EINFÜHRUNG

1.1 MOTIVATION UND PROBLEMSTELLUNG

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung, veränderten Einstellungen und Entscheidungen der Verbraucher:innen hinsichtlich der Nachhaltigkeit, der Ausbreitung des Internets sowie der fortschreitenden Digitalisierung entsteht eine wachsende Dynamik von Märkten.¹ Eine Möglichkeit, dadurch bedingten und schnelllebigem Veränderungen als Unternehmen gerecht zu werden, bieten die Instrumente des strategischen Marketing-Controllings im Rahmen der Unternehmenssteuerung. Dazu gehören die Methoden der Portfolioanalyse, welche, wie der Begriff bereits angibt, das Portfolio eines Unternehmens bewerten. Basierend auf der Bewertung der Tätigkeitsfelder können fundierte strategische Managemententscheidungen bezüglich des Portfolios getroffen werden.² Bereits eine Studie aus dem Jahr 2013 zeigt, dass 78 % der befragten Unternehmen strategische Produktportfolioanalysen als strategisches Marketinginstrument einsetzen. Davon geben 35 % an, diese regelmäßig einzusetzen, die restlichen 43 % lediglich unregelmäßig.³

Es lässt sich feststellen, dass, wie bereits erwähnt, verschiedene Methoden zur Auswahl stehen, darunter die Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolioanalyse, die Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse, die Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolioanalyse und die Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolioanalyse, bei welchen verschiedene Aspekte einfließen und gegenübergestellt werden. Allerdings stellt die Entscheidung über die Eignung einer Anwendung dieser Methoden und die Bewertung derer Ergebnisse eine Herausforderung dar. Letztere können die Einschätzung der strategischen Ausgangssituation und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens substantiell beeinflussen und somit sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den gesamten Unternehmenserfolg haben.

1.2 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

Die Problemstellung dieser Arbeit besteht folglich darin, wie die Portfolioanalysen allgemein sowie einzeln in Anbetracht theoretischer Grundlagen und einem praktischen Case zu bewerten sind. Dabei wird im Rahmen der Evaluierungen neben den Erfolgsfaktoren ebenso Bezug auf die Grenzen und Schwächen der einzelnen Portfolioanalysen genommen. Um auf diese Fragestellung eine möglichst umfassende Antwort geben zu können und damit Unternehmen eine Hilfestellung zu bieten, welche Portfolioanalyse situativ zu empfehlen ist, wird anschließend eine zusammenfassende Gegenüberstellung aller Analysen vorgenommen.

Zu Beginn werden in Kapitel 2.1 die zentralen Begriffe erläutert, welche im weiteren Verlauf der Arbeit Anwendung finden und zur Einordnung der Thematik dienen. Dabei stehen die Unternehmenssteuerung, verschiedene Formen und Funktionen des Marketing-Controllings sowie Controlling-Instrumente im Vordergrund. Daraufhin erfolgen in Kapitel 2.2 eine Definition und eine Einordnung der Portfolioanalyse als strategisches Instrument in den Gesamtprozess der strategischen Planung. Ab Kapitel 2.3 beginnt die Vorstellung und

¹ Vgl. Zerres & Zerres, 2021, S. 4.

² Vgl. Zerres, 2021, S. 183.

³ Vgl. Reinecke, 2016, S. 212.

Evaluierung der einzelnen Instrumente mit der Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolioanalyse. Als zweites Instrument wird die Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse der Boston Consulting Group unter beispielhafter Anwendung durch das Portfolio des Unternehmens Apple vorgestellt und evaluiert. Der Hersteller eignet sich hierfür vor allem aufgrund seiner Bekanntheit und dessen Geschäftseinheiten insbesondere bezüglich der Produkte im Hardware-Bereich. Dieser folgt die Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix von McKinsey. Das Kapitel 2.6 schließt mit der Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolioanalyse die Vorstellung der Instrumente ab. Die Chancen der Anwendung einer Portfolioanalyse, wie auch die Risiken werden in Kapitel 2.7 universell geprüft. Darüber hinaus werden die vorgestellten Instrumente tabellarisch gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Alle gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend im dritten Kapitel kritisch diskutiert und zuletzt in Kapitel 4 als Fazit zusammengefasst.

2 PORTFOLIOANALYSEN

2.1 ZENTRALE BEGRIFFE UND STRUKTURELLE EINORDNUNG

Die Entwicklung der Unternehmenssteuerung umfasst sieben Stufen, welche teilweise aus vorherigen Stufen hervorgehen, und schließt die Entwicklung von Controlling als operatives als auch strategisches Instrument mit ein.⁴ Die Finanzbuchhaltung als erste Entwicklungsstufe stellt den Ausgangspunkt der Unternehmenssteuerung dar und wurde erst nach vielen Jahrhunderten zu Beginn des 20. Jahrhunderts zur Kosten- und Leistungsrechnung weiterentwickelt. Aus dem Bedürfnis nach einer planbaren Zukunft entstand die operative Planung, die isoliert neben der Realität stand. Die daraus resultierende Realitätsferne der operativen Planung gab den Anstoß zur Entwicklung des operativen Controllings, dessen Ursprung im Plan-Ist-Vergleich liegt. Allerdings wurde schnell deutlich, dass die alleinige Verwendung quantitativer Daten zur Planung nicht ausreicht, woraus sich die strategische Planung entwickelte – ein entscheidender Wendepunkt der Unternehmenssteuerung. Der Einbezug qualitativer Faktoren sowie die Verbindung zur Realität durch Plan-Ist-Vergleiche begründet das strategische Controlling. Es war nun möglich, das strategische und das operative Controlling gemeinsam für fundierte Managemententscheidungen anzuwenden. Auf der siebten und damit letzten Stufe steht das strategische Management, welches das Finden und Umsetzen einer Unternehmensvision umfasst. Es wird ein umfassendes Steuerungskonzept in allen Unternehmensebenen angewandt.⁵

Controlling als ein Teilgebiet der Unternehmenssteuerung schließt ebenfalls das Marketing-Controlling eines Unternehmens mit ein.⁶ Zu den Aufgaben des Marketing-Controllings gehören die kritische Analyse des Marketings und die Unterbreitung kreativer Lösungen.⁷ Diejenige Art des Marketing-Controllings, welcher sich die Portfolioanalyse zuordnen lässt, ist das strategische Marketing-Controlling. Dabei werden langfristige Ziele zur zukünftigen

⁴ Vgl. Buchholz, 2019, S. 4 f.

⁵ Vgl. Buchholz, 2019, S. 4-8.

⁶ Vgl. Buchholz, 2019, S. 3, 11; Kreutzer, 2017, S. 437.

⁷ Vgl. Kreutzer, 2017, S. 438.

Existenzsicherung auf Basis meist qualitativer Informationen der externen Unternehmensumwelt definiert.⁸

Die zweite Art wird als operatives Marketing-Controlling bezeichnet und zielt kurz- bis mittelfristig auf die Optimierung der Wirtschaftlichkeit der Marketingprozesse ab, die mithilfe quantitativer bzw. monetärer Informationen aus dem eigenen Unternehmen erreicht werden soll.⁹ Während das operative Marketing-Controlling die Durchführungs- und Ergebnisüberwachung, somit eine 'zurückblickende' Überwachung fokussiert, kann das strategische Marketing-Controlling dazu beitragen, zukünftige Erfolgspotenziale festzustellen und zu realisieren.¹⁰

Es herrscht kein allgemeiner wissenschaftlicher Konsens über eine Definition des Controlling-Begriffs. Zusammenfassend lässt sich allerdings festhalten, dass die Koordination als zentrale Aufgabe angesehen wird. Die Koordination als Hauptfunktion findet über alle Hilfsfunktionen, welche vorrangig die Planung und Zielfindung, Analyse und Kontrolle sowie die Informationsversorgung umfassen, statt. Als weitere Hilfsfunktion kommt die Steuerungsfunktion des Controllings hinzu, welche als Bindeglied zwischen den zuvor genannten Hilfsfunktionen fungiert und deren Aufgabe hauptsächlich darin besteht, das Management bei Entscheidungen mit relevanten Informationen zu unterstützen.¹¹

Strategisches Controlling lässt sich als „die Koordination zwischen strategischer Planung, Information (zu unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen) sowie Analyse und Kontrolle der strategischen Pläne und deren Prämissen“¹² definieren. Dabei laufen verschiedene Schritte nacheinander ab: die Umweltanalyse, die Unternehmensanalyse und die daraus entstehende SWOT-Analyse. Dabei umfasst die Umwelt die Makro- bzw. globale Umwelt sowie die Mikroumwelt, dessen Analyse wiederum die Analyse der Branche, des Marktes und der Wettbewerber umfasst.¹³

Im Gesamtprozess des Marketingmanagements lässt sich das Marketing-Controlling als der letzte Schritt einordnen. Dem voran gehen in prozessualer Reihenfolge die Situationsanalyse, die strategische Marketingplanung (Festlegung der Marketingziele und die daraus abgeleitete Marketingstrategie), die operative Marketingplanung (Festlegung der Marketinginstrumente bzw. des Marketing-Mix) sowie die Marketingimplementierung. Das Marketing-Controlling nimmt mit den erfassten Erfolgswirkungen im Zuge von Rückkopplungen Einfluss auf alle vorangegangenen Phasen des Marketingmanagements und besitzt dadurch eine besondere Funktion im Prozess.¹⁴

Bei der tatsächlichen Durchführung des Controllings finden unter anderem verschiedene Instrumente Anwendung. Controlling-Instrumente bezeichnen Werkzeuge zur Ausführung der Koordinationsfunktion, die zur Erfassung, Strukturierung, Auswertung und Speicherung von Informationen angewendet werden.¹⁵ Die Portfolioanalyse zählt zu den strategischen Controlling-Analysen, genauer zu den Markt- und Unternehmensumfeld-Analysen, deren Ergebnisse den Chancen und Risiken im SWOT-Profil zugeordnet werden.¹⁶

⁸ Vgl. Zerres & Zerres, 2021, S. 7.

⁹ Vgl. Zerres & Zerres, 2021, S. 7.

¹⁰ Vgl. Kreutzer, 2017, S. 438-440.

¹¹ Vgl. Buchholz, 2019, S. 8-12, 29; Meffert et al., 2015, S. 812, 816.

¹² Buchholz, 2019, S. 42.

¹³ Vgl. Buchholz, 2019, S. 50.

¹⁴ Vgl. Meffert et al., 2015, S. 20-23.

¹⁵ Vgl. Buchholz, 2019, S. 30.

¹⁶ Vgl. Buchholz, 2019, S. 32, 57 f., 136.

2.2 DIE PORTFOLIOANALYSE

Bei der Portfolioanalyse handelt es sich um ein Analyseinstrument der strategischen Unternehmensplanung. Die Analyse wurde in den 1970er-Jahren von einem der weltweit größten Multikonzerne General Electric hervorgebracht und fußt auf dem finanzwissenschaftlichen Portfolio-Ansatz nach Markowitz. Dieser nutzte die Methode für eine möglichst risikominimierte Zusammenstellung eines Wertpapierbündels (auch *Portefeuille*; französisch für Brieftasche oder Aktenmappe) auf Basis der Kombination zweier bestimmter Kriterien.¹⁷ Dieses Vorgehen lässt sich auf den Bereich des Marketings übertragen und die zwei Kriterien als Achsen einer Matrix visualisieren. Auf der horizontalen Achse der Matrix ist ein internes, beeinflussbares Kriterium und auf der vertikalen Achse ein externes, nicht oder nur schwer beeinflussbares Kriterium aufgetragen. Als Produktportfolio gelten somit alle aktuellen und zukünftigen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Die angesprochene zweidimensionale Portfolio-Matrix gibt einen Überblick über die Marktsituation der so exakt wie möglich definierten Geschäftsfelder eines Unternehmens. Es ist möglich, Portfolio-Positionen innerhalb der Matrix zu ermitteln. Dabei sollen die Geschäftsfelder voneinander unabhängige Ziele verfolgen, unterschiedliche Konkurrenten aufweisen sowie bezüglich der Entwicklung, der Produktion und des Absatzes voneinander unabhängig bearbeitet werden können.¹⁸ Die Portfolioanalyse ermöglicht strategische Managemententscheidungen für die Geschäftsfelder in Anbetracht des gesamten Portfolios.¹⁹ Unter den nachfolgend im Rahmen der verschiedenen Portfolioanalysen angesprochenen Normstrategien werden typologische Strategien als Basis für das Investitionsmanagement eines Unternehmens verstanden.²⁰

Weitere Analyseinstrumente, die der Priorisierung von Maßnahmen in der Marktbearbeitung dienen, sind unter anderem die SWOT-Analyse oder die Wertketten-Analyse. Die bekanntesten Modelle der Portfolioanalyse werden im Folgenden genauer beleuchtet.

2.3 MARKTWACHSTUM-/PRODUKTLEBENSZYKLUS-PORTFOLIO

2.3.1 Vorstellung des Instruments

Der Begriff des Produktlebenszyklus ist maßgeblich auf eine Theorie des Ökonomen Raymond Vernon (1966) zurückzuführen, in welcher er den Verlauf von Investitionen des US-amerikanischen Außenhandels anhand des Produktlebenszyklus untersucht hat.²¹ Die Theorie wurde erstmals in seinem Artikel ‚International Investment and International Trade in the Product Cycle‘ im ‚Quarterly Journal of Economics‘ im Jahre 1966 beschrieben.²² Inzwischen dient die Produktzyklustheorie als eine Methode der strategischen Produktanalyse²³ als Basismodell zur Positionierung von Produkten eines Unternehmens²⁴ und lenkt dabei die Aufmerksamkeit durch eine dynamische Betrachtungsweise auf deren bisherige und die mögliche weitere Marktentwicklung im Zeitverlauf.²⁵ Ziel ist die Beurteilung

¹⁷ Vgl. Bruhn, 2014, S. 69; Markowitz, 1952, S. 77.

¹⁸ Vgl. Zerres, 2021, S. 183.

¹⁹ Vgl. Bruhn, 2014, S. 69.

²⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, o.J.

²¹ Vgl. Tichy, 2001, S. 182.

²² Vgl. Vernon, 1966.

²³ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 130.

²⁴ Vgl. Zerres, 2021, S. 182.

²⁵ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

der Produkte hinsichtlich der erreichten Lebensphasen, woraus anschließend Gesetzmäßigkeiten für die Produktstrategie des Unternehmens abgeleitet werden können.²⁶

Das Produktlebenszyklusmodell bezieht sich vorrangig auf ein einzelnes Produkt. Es kann jedoch ebenso auf eine Produktkategorie, ganze Produktklassen, Dienstleistungen, Unternehmen (Unternehmenslebenszyklus), Märkte (Marktlebenszyklus) oder Branchen (Branchenlebenszyklus) ausgeweitet werden.²⁷

Das Konzept des Produktlebenszyklus basiert auf der Annahme, dass Produkte am Markt bestimmte Phasen innerhalb eines zeitlich begrenzten Lebenszyklus durchlaufen.²⁸ Die einzelnen Phasen dieses idealtypischen Verlaufes eines Produktes²⁹ sind geprägt durch spezifische Charakteristika und lassen sich durch unterschiedliche Wachstumsraten sowie Absatz- und Gewinnpotenziale unterscheiden, welche gewissen Gesetzmäßigkeiten unterliegen.³⁰ Der Produktlebenszyklus kennzeichnet somit die Entwicklung des Umsatzes in differierenden Phasen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, wie in Abbildung 1 dargestellt.³¹ Sowohl die Länge des gesamten Lebenszyklus, welche sich durch Tage bis hin zu Jahrzehnten unterscheiden kann³², als auch die der einzelnen Phasen kann stark variieren. Die Länge der einzelnen Phasen kann durch unterschiedliche Ausprägungen der Marketinginstrumente beeinflusst werden.³³ Der Zyklusverlauf wird maßgeblich beeinflusst durch Wettbewerber der Branche, Veränderungen von rechtlichen, politischen oder technologischen Rahmenbedingungen, den Anforderungen und Erwartungen der Kund:innen an ein Produkt sowie den Marketing- und Vertriebs-Entscheidungen des eigenen Unternehmens.³⁴

Im Rahmen des Produktlebenszyklus werden fünf Phasen unterschieden: die Einführungsphase, die Wachstumsphase, die Reifephase, die Sättigungsphase sowie die Degenerationsphase (siehe Abbildung 1).

²⁶ Vgl. Buchholz, 2019, S. 95.

²⁷ Vgl. Lippold, 2018, S. 424.

²⁸ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 132.

²⁹ Vgl. Homburg, 2017, S. 459.

³⁰ Vgl. Buchholz, 2019, S. 93; Homburg, 2017, S. 452.

³¹ Vgl. Olbrich, 2006, S. 69.

³² Vgl. Kreutzer, 2017, S. 212.

³³ Vgl. Olbrich, 2006, S. 69.

³⁴ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 133.

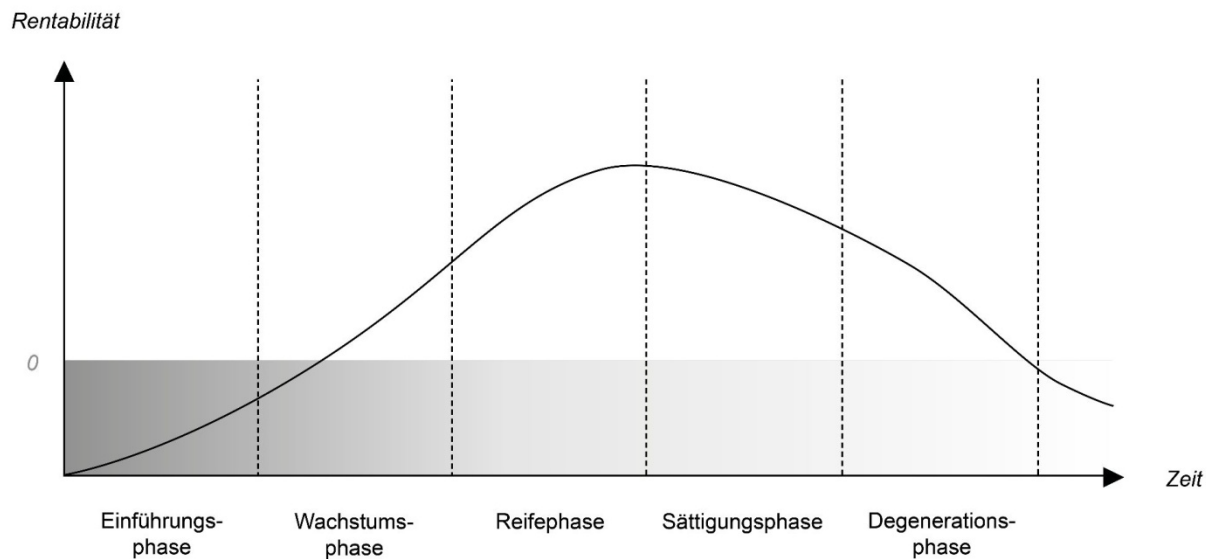


Abbildung 1: Produktlebenszyklus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerres, 2021, S. 183.

Mithilfe eines Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolios können geeignete Strategien für unterschiedliche Produkt-Markt-Konstellationen herausgearbeitet werden,³⁵ wie sie nachfolgend im Rahmen der einzelnen Produktlebenszyklusphasen beschrieben werden.

Einführungsphase

Die Einführungsphase beginnt mit der erstmaligen Distribution eines Produktes am Markt³⁶ und ist gekennzeichnet durch hohe Einführungskosten, welche für die Produktentwicklung, den Vertrieb und das Marketing aufgebracht werden müssen. Aufgrund dessen werden in dieser anfänglichen Phase meist nur geringe Umsätze und noch keine Gewinne abgeschöpft. Neben diesem zunächst nur langsamen Umsatzwachstum sind die noch geringe Anzahl an Wettbewerbern³⁷ und die Unbekanntheit des Produktes³⁸ ebenso typisch für die Einführungsphase. In dieser ersten Phase ist eine Vorhersage des Marktpotenzials als auch der Entwicklung der Marktanteile noch nicht möglich.³⁹ Ziel ist, eine schwer imitierbare Marktstellung zu schaffen sowie durch entsprechende Marketing- und Werbemaßnahmen die Bekanntheit des Produktes zu steigern.⁴⁰ Bei einem mittleren und großen Marktwachstum lässt sich „die Vornahme von Investitionen als Normstrategie ableiten“⁴¹. Bei einem geringen Marktwachstum ist hingegen eine Selektion als sinnvoll zu erachten.⁴²

Wachstumsphase

³⁵ Vgl. Zerres, 2021, S. 184.

³⁶ Vgl. Olbrich, 2006, S. 70.

³⁷ Vgl. Lippold, 2018, S. 423.

³⁸ Vgl. Buchholz, 2019, S. 93.

³⁹ Vgl. Lippold, 2018, S. 423.

⁴⁰ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

⁴¹ Zerres & Zerres, 2018, S. 135.

⁴² Vgl. Zerres & Zerres, 2018, S. 135.

Die Wachstumsphase ist gekennzeichnet durch eine starke Zunahme des Absatzes und einer deutlichen Steigerung des Umsatzes.⁴³ Das Produkt gewinnt zunehmend an Marktakzeptanz sowie an Bekanntheit. Es werden erste Gewinne erzielt. Zudem treten weitere Wettbewerber in den Markt ein, was zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck führt.⁴⁴ In dieser Phase liegt der Fokus auf der Absatzkommunikation mit dem Ziel der eigentlichen Marktdurchdringung.⁴⁵ Wie auch bei der Einführungsphase lassen sich in dieser Phase, abhängig von der Wachstumsrate, eine Investition oder eine Selektion als Normstrategie ableiten. Ist ein mittleres oder großes Marktwachstum zu beobachten, sollte das Unternehmen weiterhin in das Produkt investieren. Ist das Marktwachstum nur gering, erweist sich hingegen eine Selektion als die bessere Strategie.⁴⁶

Reifephase

In der Reifephase ist das Maximum des Umsatzes erreicht. Dieser beginnt zu stagnieren und Gewinne sind rückläufig.⁴⁷ Bei großem Marktwachstum sollten die Produkte abgeschöpft werden.⁴⁸ Aufgrund des weitgehend ausgeschöpften Marktpotenzials können kaum neue Käufer:innen gewonnen werden.⁴⁹ Diese Sättigung des Absatzmarktes führt zu einer Verlangsamung des Marktwachstums und das Produkt verliert an Attraktivität. Es sind erhöhte Marketingaufwendungen notwendig, damit sich das Produkt gegen den Wettbewerb behaupten kann.⁵⁰ Um Absatzrückgänge zu vermeiden, können preispolitische Maßnahmen angewandt werden.⁵¹ Weiterhin kann eine Produktdifferenzierung dazu dienen, das Marktwachstum zu stimulieren und neue Zielgruppen anzusprechen, ebenso ist an dieser Stelle eine Neuausrichtung des Vertriebs notwendig.⁵² Werden jedoch weiterhin keine Absatzsteigerungen verzeichnet, ist eine Marktsättigung erreicht.

Sättigungsphase

In der Sättigungsphase wird erstmalig ein Rückgang bei Umsatz und Gewinn verzeichnet.⁵³ Ursachen hierfür können veränderte Kund:innenbedürfnisse, eine geringe Nachfrage, konkurrierende Innovationen oder Substitutionsprodukte sein.⁵⁴ Durch Produktverbesserungen, sogenannte 'Relaunch-Modelle', kann weiterhin versucht werden, sich gegen den Wettbewerb durchzusetzen.⁵⁵

Degenerationsphase

Die Degenerationsphase ist gekennzeichnet durch deutlich sinkende Umsätze und einbrechende Gewinne.⁵⁶ Investitionen werden eingestellt, vorausgesetzt der Lebenszyklus des Produktes kann nicht durch Innovationen oder Produktverbesserungen verlängert oder durch einen Relaunch reanimiert werden.⁵⁷ Weiterhin unprofitable Produkte werden

⁴³ Vgl. Lippold, 2018, S. 423.

⁴⁴ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

⁴⁵ Vgl. Olbrich, 2006, S. 71.

⁴⁶ Vgl. Zerres & Zerres, 2018, S. 135

⁴⁷ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

⁴⁸ Vgl. Zerres, 2021, S. 184.

⁴⁹ Vgl. Olbrich, 2006, S. 71.

⁵⁰ Vgl. Lippold, 2018, S. 424.

⁵¹ Vgl. Sutter, o.J.

⁵² Vgl. Sutter, o.J.

⁵³ Vgl. Olbrich, 2006, S. 71.

⁵⁴ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

⁵⁵ Vgl. Sutter, o.J.

⁵⁶ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

⁵⁷ Vgl. Buchholz, 2019, S. 94.

eliminiert, „insofern keine sortimentsspezifischen Interdependenzen vorliegen“⁵⁸. Auch ein Nachfolgemodell des Produktes⁵⁹ oder der vollständige Austritt des Unternehmens aus dem Markt können weitere Handlungsoptionen in dieser Phase darstellen.⁶⁰

Abbildung 2 zeigt beispielhaft verschiedene Produkte im Portfolio. Die Größe der Kreise stellt die jeweilige Umsatzstärke dar.

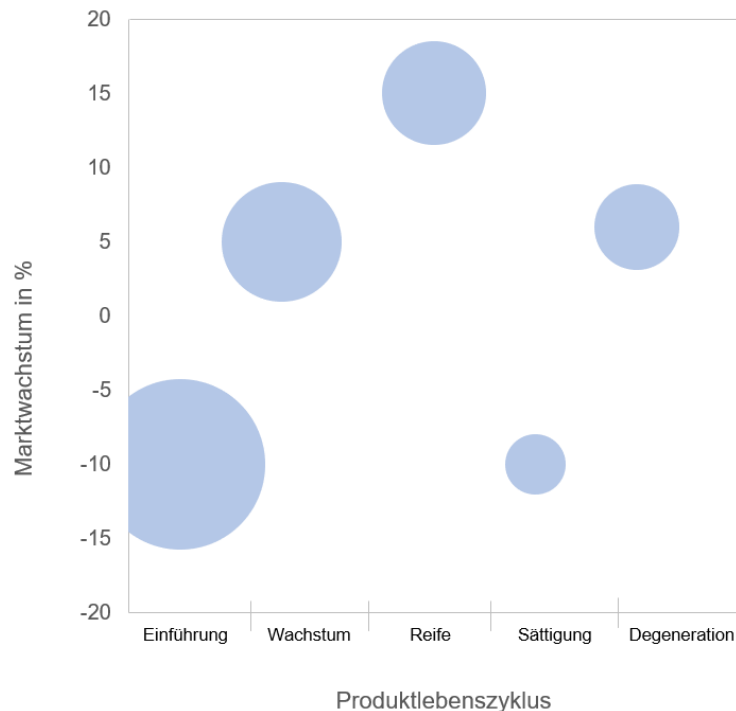


Abbildung 2: Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerres, 2021, S. 184.

Um die finanziellen Anteile von Investitionen und Abschöpfungen im Gleichgewicht zu halten, sollte stets darauf geachtet werden, dass circa 60 % der Produkte, die im Portfolio des Unternehmens vorhanden sind, abgeschöpft werden können. Bei Produkten in der Einführungs- und Wachstumsphase liegt der idealtypische Umsatzanteil bei jeweils 20 %.⁶¹ Bei stark wachsenden Unternehmen liegt der Umsatzanteil der Produkte in der Markteinführungs- und Wachstumsphase bei mehr als 40 %. Ist der Umsatzanteil der Produkte in diesen Phasen jedoch kleiner als 20 %, lässt dies auf ein regressives Unternehmen schließen.⁶²

Erweiterter Produktlebenszyklus

Das einfache Modell des Produktlebenszyklus kann nach Fritz und Oelsnitz um weitere Phasen ergänzt werden.⁶³ Das Modell des erweiterten Produktlebenszyklus umfasst neben den fünf typischen Phasen des Marktzyklus die einzelnen Schritte des vorgelagerten Innovationsprozesses, einen an den Marktzyklus anschließenden Neuzyklus sowie die

⁵⁸ Zerres & Zerres, 2018, S. 135.

⁵⁹ Vgl. Lippold, 2018, S. 424.

⁶⁰ Vgl. Sutter, o.J.

⁶¹ Vgl. Zerres, 2021, S. 184.

⁶² Vgl. Lummer, 2013.

⁶³ Vgl. Fritz & Oelsnitz, 2006, S. 174 zitiert nach Scheed & Scherer, 2019, S. 134.

nachgelagerte Entsorgungsphase bei physischen Produkten (siehe Abbildung 3). Dieses erweiterte Modell deckt somit die vollständige „wirtschaftlich relevante Entwicklungs- und Lebensdauer eines Produktes“⁶⁴ ab.

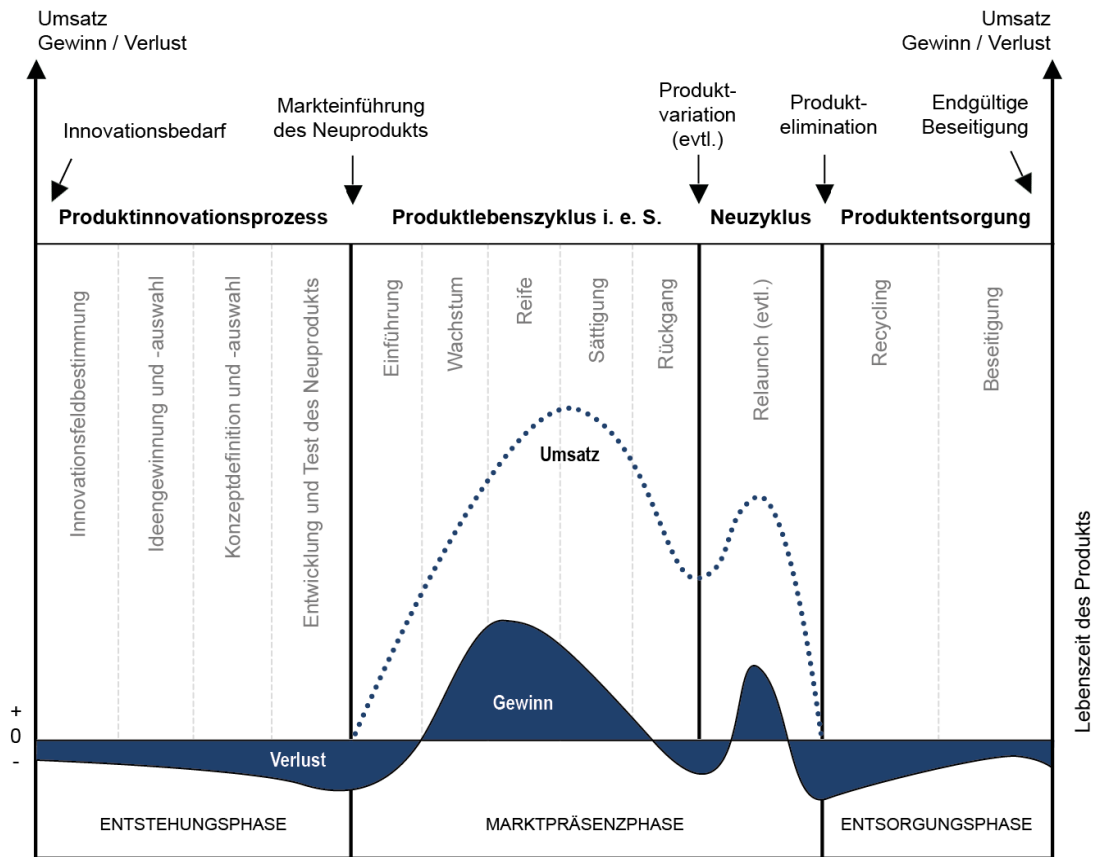


Abbildung 3: Erweiterter Produktlebenszyklus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fritz und Oelsnitz, 2006, S. 174 zitiert nach Scheed & Scherer, 2019, S. 134.

2.3.2 Evaluierung

Die Produktlebenszyklusanalyse dient einer fundierten Bewertung der Stärken und Schwächen des aktuellen Produktportfolios eines Unternehmens sowie dessen zukünftigen Perspektiven.⁶⁵ Ihr wesentlicher Nutzen liegt darin, anhand der differenten Lebenszyklusphasen Aussagen über sinnvolle strategische Ziele und marketingstrategische Entscheidungen zu treffen.⁶⁶ So kann für Produkte in den verschiedenen Lebenszyklusphasen eine geeignete Strategie gefunden und der strategische Handlungsbedarf abgeleitet werden. Die Analyse bildet die Grundlage für eine phasengerechte Ausrichtung des Marketing-Mix⁶⁷, denn nur durch den differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente in den jeweiligen Phasen kann der idealtypische Verlauf eines Produktes beeinflusst und verändert werden.⁶⁸ Von grundsätzlicher Bedeutung ist zudem, dass alle Produkte prinzipiell eine begrenzte Lebensdauer besitzen, woraus die

⁶⁴ Kreutzer, 2017, S. 213.

⁶⁵ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 133.

⁶⁶ Vgl. Homburg, 2017, S. 459.

⁶⁷ Vgl. Zerres, 2021, S. 182 f.

⁶⁸ Vgl. Olbrich, 2006, S. 71.

Notwendigkeit einer permanenten Neugestaltung der Leistungspalette des Unternehmens folgt.⁶⁹

Diesen Nutzensvorteilen stehen jedoch auch kritische Aspekte gegenüber. So muss berücksichtigt werden, dass weder der genaue Phasenverlauf noch die genaue Zykluslänge exakt bestimmt noch auf Basis einer eindeutigen Definition voneinander abgegrenzt werden können.⁷⁰ Das Modell erhebt daher keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.⁷¹ Darüber hinaus wird eine gewisse Gesetzmäßigkeit des Absatzverlaufes suggeriert. Der Absatzverlauf wird als exogene Größe, das heißt vom Unternehmen nicht beeinflussbar, angesehen. Dies widerspricht jedoch dem grundsätzlichen Verständnis des Marketings und der Hauptaussage des Modells, durch entsprechende Variation der Marketinginstrumente im Zeitablauf vom typischen Lebenszyklusverlauf abzuweichen und somit eine früher oder später eintretende Elimination eines Produktes zu vermeiden.⁷² Des Weiteren ist die Zeit als die einzig berücksichtigte Variable zur Erklärung des Umsatzes als wesentlicher Kritikpunkt anzusehen. Denn dieser wird tatsächlich von einer Vielfalt an Größen beeinflusst. Das Lebenszyklusmodell beschreibt einen idealtypischen Absatzverlauf, der sich lediglich bei Konstanz aller übrigen Einflussgrößen des Absatzes ergeben würde,⁷³ was jedoch nicht den realen Marktbedingungen entspricht. Der Produktlebenszyklus nimmt somit eine starke Vereinfachung der Realität vor. Das Modell besitzt aus den genannten Gründen keine normative Aussagekraft.⁷⁴ Exakte Prognosen auf Basis des Modells sind daher als eher problematisch anzusehen.⁷⁵

2.4 MARKTWACHSTUM-/MARKTANTEILS-PORTFOLIO (BCG)

2.4.1 Vorstellung des Instruments und Anwendungsbeispiel

Das Grundmodell der Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse geht zurück auf die Boston Consulting Group (BCG) und ist daher auch als 'BCG-Matrix' bekannt. Der BCG-Gründer Bruce Henderson entwickelte die Matrix in den späten 1960er-Jahren.⁷⁶ Die BCG-Matrix geht davon aus, dass „das Marktrisiko umso geringer ist, je höher der relative Marktanteil ist“⁷⁷. Der Ansatz der BCG hilft einem Unternehmen die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) in eine Vier-Felder-Matrix zu überführen. Dabei ist das grundlegende Ziel, eine optimale Struktur dieser SGE zu erreichen.⁷⁸

In den vier Feldern der BCG-Matrix werden das Marktwachstum und der relative Marktanteil als Achsen einander gegenübergestellt. Dabei wird jeweils zwischen 'niedrig' und 'hoch' unterschieden.⁷⁹ Innerhalb dieser strategischen Produktanalyse können die Wachstumschancen und die Marktposition des unternehmerischen Produktportfolios untersucht werden. Als Ergebnis dieser Analyse lassen sich vier Normstrategien ableiten. Diese Strategien dienen als strategische Handlungsempfehlungen für die Steuerung des

⁶⁹ Vgl. Homburg, 2017, S. 459.

⁷⁰ Vgl. Olbrich, 2006, S. 73; Zerres, 2021, S. 182.

⁷¹ Vgl. Lippold, 2018, S. 424.

⁷² Vgl. Olbrich, 2006, S. 72 f.

⁷³ Vgl. Homburg, 2017, S. 456.

⁷⁴ Vgl. Zerres, 2021, S. 182; Olbrich, 2006, S. 73 f.

⁷⁵ Vgl. Homburg, 2017, S. 459.

⁷⁶ Vgl. Russell-Walling, 2011, S. 20.

⁷⁷ Zerres, 2021, S. 186.

⁷⁸ Vgl. Camphausen, 2014, S. 126; Siehe Glossar SGE.

⁷⁹ Vgl. Lippold, 2018, S. 425.

Produktportfolios.⁸⁰ Die theoretische Basis der BCG-Matrix stützt sich auf die Einführungs- und Wachstumsphase (siehe Kapitel 2.3.1) sowie das Erfahrungskurvenmodell.⁸¹

Das Erfahrungskurvenmodell stellt mit dem analysierten Erfahrungskurveneffekt wichtige Erkenntnisse dar, die bei der Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie eines Unternehmens entscheidend sind.⁸² Dieses Modell lässt sich ebenfalls auf den BCG-Gründer Bruce Henderson und seine Kollegen zurückführen.⁸³ Sie sind anhand empirischer Untersuchungen zu dem Schluss gekommen, dass „die auf die Wertschöpfung bezogenen preisbereinigten Stückkosten eines Produkts konstant um 20 bis 30 % zurückgehen, wenn sich im Zeitverlauf die kumulierte Produktionsmenge verdoppelt“⁸⁴. Es wird angenommen, dass mit steigender Produktionsmenge die Stückkosten prognostizierbar sinken.⁸⁵ Schlussfolgernd ist die Erfahrungskurve bzw. der Erfahrungskurveneffekt ein Konzept, welches Produktionsstückkosten in Verbindung mit der Ausbringungsmenge analysiert und prognostiziert.⁸⁶

Zurückführen lässt sich die Senkung der Stückkosten auf Lerneffekte, Fixkostendegression, den Einsatz kostengünstiger Fertigungsverfahren sowie den technologischen Fortschritt.⁸⁷

Beispielsweise können sich Lerneffekte in Form von geringeren Ausschüssen, besser koordinierten Arbeitsabläufen, einer effizienteren Planung und Kontrolle sowie einem höheren Ausbildungsgrad der Mitarbeiter:innen ausweisen.⁸⁸ Für die erwartete Stückkostendegression lassen sich als Ursache auch Skaleneffekte anführen. Skaleneffekte basieren auf der Annahme, dass ein Unternehmen bei wachsender Ausbringungsmenge von sinkenden Kosten profitiert (auch als Gesetz der Massenproduktion bekannt).⁸⁹

⁸⁰ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 137.

⁸¹ Vgl. Lippold, 2018, S. 426.

⁸² Vgl. Lippold, 2018, S. 422.

⁸³ Vgl. Russell-Walling, 2011, S. 20.

⁸⁴ Lippold, 2018, S. 422; Siehe Glossar *Kumulierte Produktionsmenge* und *Preisbereinigte Stückkosten*.

⁸⁵ Vgl. Schawel & Billing, 2018, S. 126.

⁸⁶ Siehe Glossar *Ausbringungsmenge*.

⁸⁷ Vgl. Schawel & Billing, 2018, S. 125-127.

⁸⁸ Vgl. Lippold, 2018, S. 422.

⁸⁹ Vgl. Lippold, 2018, S. 422.

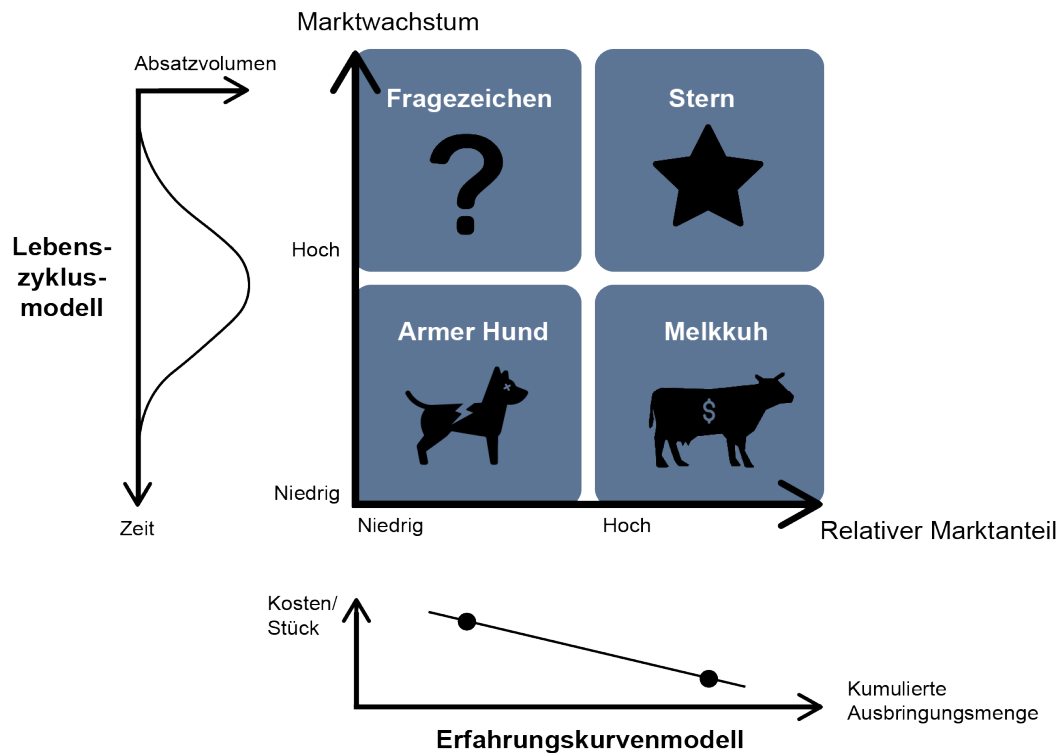


Abbildung 4: BCG-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold, 2018, S. 426.

Der Grundgedanke der BCG-Matrix ist, dass eine SGE im idealtypischen Lebenszyklus beim Quadranten der 'Fragezeichen' beginnt. Im Uhrzeigersinn wird es folglich zu einem 'Stern' und später zur 'Melkkuh'. Abschließend entwickelt sich die SGE zum 'armen Hund'.⁹⁰ Je nach ihrer Positionierung in der Matrix können die SGE in die folgenden vier Felder bzw. Kategorie unterschieden werden (siehe Abbildung 4):⁹¹

Fragezeichen (engl. Questions Marks)

Die SGE befinden sich in der Einführungsphase bzw. am Anfang ihres Lebenszyklus. Der relative Marktanteil und das Marktwachstum der SGE sind zunächst gering. Demgegenüber sind die Stückkosten hoch. Die 'Fragezeichen' befinden sich in einem attraktiven, wachstumsstarken Markt. Sie verbrauchen viele liquide Mittel, um ihr Wachstum zu finanzieren, generieren jedoch selbst nur wenige. Durch zusätzliche Investitionen kann der Marktanteil dieser SGE erhöht bzw. die Marktposition verbessert werden und die 'Fragezeichen' entwickeln sich zu 'Sternen'. Diese Strategie wird auch Offensivstrategie genannt. Jedoch ist der entscheidende Punkt, in welche der 'Fragezeichen' investiert wird und inwieweit diese getätigten Investitionen sich in Zukunft auszahlen werden. Sollte kein Marktanteilszugewinn eintreten, wird die SGE aufgegeben (Desinvestitionsstrategie).

Sterne (engl. Stars)

Die SGE befinden sich in der Wachstumsphase ihres Lebenszyklus und weisen eine starke Position in einem wachstumsstarken Markt auf. Dabei hat das Unternehmen mit der SGE bereits erfolgreich hohe Marktanteile aufgebaut. Daher verfügen sie über einen hohen

⁹⁰ Vgl. Lippold, 2018, S. 426.

⁹¹ Vgl. Camphausen, 2014, S. 126-127; Frey, 2016, S. 145 f.; Lippold, 2018, S. 426; Scheed & Scherer, 2019, S. 137; Russell-Walling, 2011, S. 21 f.; Zerres, 2021, S. 186 f.

relativen Marktanteil und ein hohes Marktwachstum. Außerdem sind die Deckungsbeiträge sowie der Investitionsbedarf in wachsenden Märkten hoch. Ein 'Stern' generiert viel liquide Mittel, allerdings verbraucht er davon ebenso viele, da aufgrund des Wachstums stark in die SGE investiert wird, um den relativen Marktanteil halten zu können. Unter den Normstrategien ist dieses Vorgehen auch als Wachstums- bzw. Investitionsstrategie bekannt. Sobald sich das Marktwachstum verlangsamt, entwickelt sich der 'Stern' zu einer 'Melkkuh'.

Melkkühe (engl. Cash Cows)

Die SGE, mit denen das Unternehmen im Markt sehr erfolgreich war, befinden sich in der Reifephase bzw. Sättigungsphase ihres Lebenszyklus. Die SGE zeichnen sich mit einem hohen relativen Marktanteil in einem reifen, wachstumsschwachen Markt und niedrigen Stückkosten aus. Sie weisen außerdem einen profitablen Deckungsbeitrag auf. Dabei kommt das Unternehmen ohne größeren Investitionsbedarf für die SGE aus. Die Wettbewerbsposition der SGE ist stabil. 'Melkkühe' sichern den Erfolg des Unternehmens auf kurze Zeit. Sie können als Hauptquelle für Gewinn und Liquidität angesehen werden. 'Melkkühe' sollten mehr Geld generieren als sie verbrauchen. Durch das erwirtschaftete Kapital und der Einnahmenüberschüsse der 'Melkkühe' können weitere 'Fragezeichen' aufgebaut werden oder bestehende 'Sterne' finanziert werden. Bekannt ist diese Normstrategie auch als Abschöpfungsstrategie der Finanzmittelüberschüsse bzw. als Reinvestitionsstrategie.

Arme Hunde (engl. Poor Dogs)

Die SGE befinden sich bereits länger auf dem Markt und sind in der Degenerationsphase. Ihre Position auf dem Markt erweist sich als schwach. Sie haben einen geringen relativen Marktanteil, hohe Stückkosten, kaum oder keinen profitablen Deckungsbeitrag sowie ein nur noch geringes oder gar kein Marktwachstum. Ein 'armer Hund' generiert kaum liquide Mittel, verbraucht jedoch ebenso wenige. Diese unrentablen SGE werden kurzfristig aus dem Produktprogramm des Unternehmens eliminiert und/oder durch andere innovative Angebote vom Markt gedrängt. Dieses Verfahren entspricht der Desinvestitionsstrategie.

Anwendungsbeispiel

Im Folgenden dient das amerikanische Unternehmen Apple Inc. und dessen SGE als Anwendungsbeispiel für die BCG-Portfolioanalyse. Im Jahr 1976 von Steve Jobs, Steve Wozniak und Ronald Wayne in Los Altos gegründet und dem ersten provisorischen Büro in der Garage von Jobs' Elternhaus, erreicht das Unternehmen im Jahr 2020 einen Börsenwert von zwei Billionen US-Dollar.⁹²

Das Unternehmen definiert im Zuge des Jahresberichtes 2020 seine Geschäftsfelder, welche grob in Produkte und in Services aufgeteilt sind. Zu den Produkten gehören die Bereiche iPhone, Mac, iPad sowie Wearables, Home und Accessories. Zu den iPhones gehören die mit dem Betriebssystem iOS ausgestatteten Smartphones und zu den Mac zählen die mit dem Betriebssystem macOS ausgestatteten Computer. Unter den iPads sind die auf dem Betriebssystem iPadOS laufenden Tablets der Marke zu verstehen. Zur vierten Kategorie Wearables, Home und Accessories gehören unter anderem AirPods (Kopfhörer), Apple TV (Fernsehgerät), Apple Watch (Smartwatch), Beats-Produkte (Kopfhörer), Home Pods

⁹² Vgl. Weinberger & Hartmans, 2020.

(Lautsprecher) und der iPod touch (Medienabspielgerät). Die Services umfassen das Advertising, AppleCare, Cloud Services, Digital Content und Payment Services.⁹³

Im Zuge einer möglichst ergebnisorientierten und aussagekräftigen Portfolioanalyse wird diese auf die Produkte beschränkt. Die für die Analyse zu ermittelnden Wettbewerber der Services bedürfen einer umfangreichen Recherche und Ausarbeitung. Darüber hinaus werden die einzelnen Kategorien im Jahresbericht bei den Umsatzangaben vernachlässigt. Aufgrund dessen ist der Einbezug der Services im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, für Apple selbst allerdings zu bewerkstelligen. Alle nachfolgenden Berechnungen beziehen sich auf weltweite Marktanteile, Absatzmengen und Umsätze.

Nachdem die für die Analyse einbezogenen SGE definiert wurden, werden deren relative Marktanteile (Abszisse der BCG-Matrix) bestimmt. Dieser berechnet sich folgendermaßen:

$$\text{Relativer Marktanteil (x)} = \frac{\text{Marktanteil der SGE}}{\text{Marktanteil des größten Konkurrenten der SGE}}$$

iPhone

Im Bereich der Smartphones ist Apple im Jahr 2020 mit einem Marktanteil von 15,9 % der zweitstärkste Wettbewerber. An erster Stelle befindet sich Samsung mit einem Marktanteil von 20,6 %.⁹⁴ Es lässt sich ein relativer Marktanteil von 0,77 festhalten.

$$\text{Relativer Marktanteil (iPhone)} = \frac{15,9 \%}{20,6 \%} \approx 0,77$$

Mac

Auf dem Markt der Personal Computer führt der Hersteller Lenovo die Wettbewerber mit einem Marktanteil von 24,0 % an. An zweiter Stelle befindet sich HP Inc. mit 22,4 %, gefolgt von Dell mit 16,6 %. Auf dem vierten Platz folgt Apple mit einem Marktanteil von 7,6 %.⁹⁵ In Anbetracht des stärksten Wettbewerbers ergibt sich ein relativer Marktanteil von 0,32.

$$\text{Relativer Marktanteil (Mac)} = \frac{7,6 \%}{22,4 \%} \approx 0,32$$

iPad

Den Markt der Tablets führt Apple mit 32,5 % Marktanteil an. Stärkster Konkurrent ist erneut Samsung mit einem Marktanteil von 19,1 %.⁹⁶ Der relative Marktanteil liegt somit bei 1,7.

$$\text{Relativer Marktanteil (iPad)} = \frac{32,5 \%}{19,1 \%} \approx 1,70$$

Wearables, Home und Accessories

Zu den Wearables zählen Kopfhörer, Uhren als auch Armbänder. Bei Apple sind damit die iPods und Modelle der Apple Watch gemeint. In diesem Bereich war Apple ebenfalls Marktführer im Jahr 2020 mit einem Marktanteil von 34,1 %. Stärkster Konkurrent war Xiaomi mit 11,4 %.⁹⁷ Damit ergibt sich ein relativer Marktanteil von 2,99.

⁹³ Vgl. Apple Inc., 2020, S. 1 f.

⁹⁴ Vgl. IDC Webseite, 2021a.

⁹⁵ Vgl. IDC, 2021 zitiert nach Business Wire Webseite, 2021a.

⁹⁶ Vgl. IDC Webseite, 2021b.

⁹⁷ Vgl. IDC Webseite, 2021c.

$$\text{Relativer Marktanteil (Wearables)} = \frac{34,1\%}{11,4\%} \approx 2,99$$

Aufgrund einer stark begrenzten öffentlich zugänglichen Datenlage im Bereich der Speaker, werden Daten, die sich speziell auf das vierte Quartal der Jahre 2019 und 2020 beziehen, für die Berechnung des relativen Marktanteils als auch des Marktwachstums einbezogen. Amazon ist hierbei mit einem Marktanteil von 28,3 % der klare Marktführer gefolgt von Google mit 22,6 %, Baidu mit 11,3 % und Alibaba 10,8 %. Auf dem fünften Platz folgt Apple mit 7,8 %.⁹⁸ Es wird ein relativer Marktanteil von 0,28 errechnet.

$$\text{Relativer Marktanteil (HomePod)} = \frac{7,8\%}{28,3\%} \approx 0,28$$

Für den Bereich der Connected-TV-Geräte wird ebenfalls das vierte Quartal betrachtet. Auch in diesem Bereich ist Amazon der Marktführer mit einem Marktanteil von 12,1 %. Darauf folgen neun weitere Anbieter, unter anderem Samsung, Sony, LG und Google. Auf dem elften Platz befindet sich Apple mit einem Marktanteil von 4,0 %.⁹⁹ Daraus ergibt sich ein relativer Marktanteil von 0,33.

$$\text{Relativer Marktanteil (Apple TV)} = \frac{4,0\%}{12,1\%} \approx 0,33$$

Aufgrund dessen, dass Apple die Absatzmengen für den iPod touch nicht mehr gesondert ausweist, muss eine Annäherung bezüglich der Positionierung in der Matrix vorgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich das Produkt im Bereich der 'Poor Dogs' auf Basis eines geringen relativen Marktanteils sowie eines geringen Marktwachstums bewegt. Apple verfolgt bereits seit einigen Jahren die Desinvestitionsstrategie, indem die verschiedenen iPod-Modelle vom Markt genommen wurden. Zum heutigen Zeitpunkt wird nur noch der iPod touch im Apple Store angeboten.¹⁰⁰

Für die Einordnung entlang der Ordinate der BCG-Matrix, also die Bestimmung des Marktwachstums, werden die Marktumsätze des aktuellen und des vergangenen Jahres herangezogen. Um eine Ungenauigkeit durch die Verwendung von Schätzwerten zu vermeiden, werden die Marktumsätze aus den Jahren 2020 und 2019 herangezogen. Das Marktwachstum berechnet sich pro SGE wie folgt:

$$\text{Marktwachstum (x)} = \frac{\text{Marktumsatz aktuelles Jahr}}{\text{Marktumsatz vergangenes Jahr}}$$

iPhone

Im Jahr 2019 wurde ein Versandvolumen von 1.372 Millionen Einheiten auf dem Markt der Smartphones erreicht. Im Jahr 2020 wurden nur noch 1.292 Millionen Einheiten versendet.¹⁰¹ Es lässt sich ein Marktwachstum von – 6 % feststellen.

$$\text{Marktwachstum (iPhone)} = \frac{1.292}{1.372} \approx 0,94 \approx 94\%$$

Mac

Circa 302,6 Millionen PCs wurden im Jahr 2020 ausgeliefert. Im Jahr 2019 waren es 267,7 Millionen Geräte.¹⁰² Daraus ergibt sich ein Marktwachstum von 13 %.

⁹⁸ Vgl. Strategy Analytics, 2021 zitiert nach Business Wire Webseite, 2021b.

⁹⁹ Vgl. Strategy Analytics, 2021 zitiert nach Business Wire Webseite, 2021c.

¹⁰⁰ Vgl. Apple Webseite, 2021a; Richter, 2017.

¹⁰¹ Vgl. IDC Webseite, 2021a.

$$\text{Marktwachstum (Mac)} = \frac{x}{x} \approx 1,13 \approx 113 \%$$

iPad

Im Jahr 2020 wurden weltweit 164,1 Millionen Tablets ausgeliefert. Im Jahr zuvor waren es 144,5 Millionen.¹⁰³ Es ist ein jährliches Wachstum von 14 % festzuhalten.

$$\text{Marktwachstum (iPad)} = \frac{164,1}{144,5} \approx 1,14 \approx 114 \%$$

Wearables, Home und Accessories

Im Bereich der Wearables wurden im Jahr 2020 444,7 Millionen Lieferungen getätigt. Das sind 98,3 Millionen Wearables mehr als im Vorjahr.¹⁰⁴ Es ergibt sich ein Marktwachstum von 28 %.

$$\text{Marktwachstum (Wearables)} = \frac{444,7}{346,4} \approx 1,28 \approx 128 \%$$

Bei den Smart Speakern konnte im vierten Quartal 2020 eine Liefermenge von 58,2 Millionen festgestellt werden. Im Jahr 2019 waren es im vierten Quartal noch 55,7 Millionen.¹⁰⁵ Der Markt ist somit um 4 % gewachsen.

$$\text{Marktwachstum (HomePod)} = \frac{58,2}{55,7} \approx 1,04 \approx 104 \%$$

Als Markt für den Apple TV wird der Markt der Connected-TV-Geräte gewählt, welcher im vierten Quartal 2019 100,3 Millionen Lieferung umfasste. Im vierten Quartal 2020 waren es 109,1 Millionen Lieferungen.¹⁰⁶ Damit liegt ein Marktwachstum von 9 % vor.

$$\text{Marktwachstum (Apple TV)} = \frac{x}{x} \approx 1,09 \approx 109 \%$$

Die folgende Auflistung zeigt die SGE mit deren Nettoumsätzen der Jahre 2020 und dem Vorjahr 2019 sowie die prozentuale Veränderung zwischen diesen beiden Jahren, speziell für das Unternehmen Apple. Die Services im Allgemeinen sind zur Vollständigkeit mit aufgezählt. Die umsatzstärkste SGE des Unternehmens sind die iPhones, deren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr allerdings leicht gesunken ist. Die stärkste Umsatzsteigerung erfolgte bei der SGE Wearables, Home und Accessories, gefolgt von den Services. Jeweils eine 11%-ige Steigerung weisen die SGE Mac sowie iPad auf.¹⁰⁷ Das Wachstum der Produktkategorien bei Apple ist dem Wachstum der gesamten Märkte sehr ähnlich, was unter anderem auf Apples starke Stellung in den meisten Märkten zurückzuführen ist.

	Umsatz 2020 in Millionen \$	Umsatz 2019 in Millionen \$	Veränderung
iPhone	137.781	142.381	- 3 %

¹⁰² Vgl. IDC, 2021 zitiert nach Business Wire Webseite, 2021a.

¹⁰³ Vgl. IDC Webseite, 2021b.

¹⁰⁴ Vgl. IDC Webseite, 2021c.

¹⁰⁵ Vgl. Strategy Analytics, 2021 zitiert nach Business Wire Webseite, 2021b.

¹⁰⁶ Vgl. Strategy Analytics, 2021 zitiert nach Business Wire Webseite, 2021c.

¹⁰⁷ Vgl. Apple Inc., 2020, S. 21.

Mac	28.622	25.740	11 %
iPad	23.724	21.280	11 %
Wearables, Home & Accessories	30.620	24.482	25 %
Services	53.768	46.291	16 %

Tabelle 1: Weltweite Nettoumsätze der Jahre 2019 und 2020 (Apple)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Apple Inc., 2020, S. 21.

Die errechneten relativen Marktanteile und das errechnete Marktwachstum der SGE lassen sich nun als Marktwachstum-/Marktanteils-Matrix zusammenfassen. Abbildung 5 zeigt die Einordnung der untersuchten Produkte von Apple. Die Wearables (Apple Watch und iPods) überschreiten die Matrix, was den relativen Marktanteil > 2 signalisieren soll. Die Wearables als auch die iPads sind als 'Stars' einzuordnen, welche profitable, vielversprechende Produktkategorien darstellen und in welche weiter investiert werden sollte. 'Cash Cows' konnten unter den analysierten Produkten keine identifiziert werden. Als 'Question Marks' sind die Mac-Geräte, HomePods und Apple TV eingeordnet, bei welchen die Profitabilität abgeschätzt werden und selektiv entschieden werden muss, welche Produkte strategisch fokussiert werden. Daraus leitet sich ab, ob diese sich künftig zu 'Stars' oder 'Poor Dogs' entwickeln. Im vierten Feld der 'Poor Dogs' ist die Kategorie der iPhones und der iPods zu finden. Wie bereits erläutert, findet bei den iPods die Desinvestitionsstrategie Anwendung. Die Einordnung der iPhones als 'Poor Dog' ist allerdings kritisch zu betrachten, denn diese weisen durchaus das Potential einer 'Cash Cow' auf, da sie die umsatzstärkste SGE des Unternehmens darstellen. Dieses Positionierungsproblem stellt einen generellen Kritikpunkt der BCG-Matrix dar (siehe Kapitel 2.4.2).



Abbildung 5: Marktwachstum-/Marktanteils-Matrix Apple Produkte

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Apple Webseite, 2021a; Apple Webseite, 2021b; Apple Webseite, 2021c; Apple Webseite, 2021d; Apple Webseite, 2021e; Apple Webseite, 2021f; Apple Webseite, 2021g; Backmarket Webseite, 2021.

2.4.2 Evaluierung

Die BCG-Portfolioanalyse ist ein wichtiges Tool zur Visualisierung des Unternehmensprofils und dient als Grundlage bzw. Ansatzpunkt für weitere strategische Diskussionen. In diesen Strategiediskussionen können die Ergebnisse der Portfolioanalyse praxisnah interpretiert werden. Die BCG-Portfolioanalyse hilft einem Unternehmen strategisch komplexe Probleme zu identifizieren.¹⁰⁸ Außerdem kann mithilfe der BCG-Analyse ein unternehmerischer Rahmen für die Verteilung von Ressourcen auf die verschiedenen SGE definiert werden. Dabei können auch die zahlreichen Geschäftsbereiche innerhalb eines Unternehmens verglichen werden.¹⁰⁹

Unter anderem kann ein Unternehmen durch die Analyse des Gesamtportfolios erkennen, ob die einzelnen SGE in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.¹¹⁰ Sozusagen, ob die SGE in jungen, risikoreichen Geschäften ('Fragezeichen'/'Sterne') in einem

¹⁰⁸ Vgl. Russell-Walling, 2011, S. 23.

¹⁰⁹ Vgl. Mohajan, 2018, S. 6 f.

¹¹⁰ Vgl. Russell-Walling, 2011, S. 23.

ausgewogenen Verhältnis zu den reifen, risikoarmen SGE ('Melkkühen') stehen.¹¹¹ Idealerweise wird bei einem ausgewogenen Unternehmensportfolio von folgendem Verhältnis ausgegangen: 20 % 'Fragezeichen', 20 % 'Sterne', 60 % 'Melkkühe' sowie 0 % 'arme Hunde'. Der Finanzmittelüberschuss wird in 'Fragezeichen' und 'Sterne' investiert. Die 'Sterne' entwickeln sich zu 'Cash Cows' und es sind ausreichend erfolversprechende 'Fragezeichen' vorhanden.¹¹² Außerdem können SGE mit Finanzmittelüberschüssen und Finanzmittelbedarf identifiziert werden.¹¹³

Der Mehrwert der strategischen Analysen der SGE lässt sich weniger in einer mathematisch genauen Bestimmung der Positionierung festmachen, sondern vielmehr in den darauffolgenden strategischen Diskussionen über das identifizierte Produktportfolio. Dabei können einzelne SGE weiterentwickelt und deren Zukunftsfähigkeit abgeschätzt werden. Außerdem wird auch die Entwicklung über mehrere Perioden hinweg betrachtet.¹¹⁴

Im Folgenden werden nun die wesentlichen Kritikpunkte der BCG-Portfolioanalyse zusammengefasst. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die BCG-Portfolioanalyse einen idealtypischen Kurvenverlauf des Lebenszyklus, wie auch bei der Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolio, als gesetzmäßig bzw. allgemeingültig unterstellt (siehe Kapitel 2.3.2).¹¹⁵ Zudem ist zu beachten, dass die erwähnten Normstrategien lediglich Handlungsmuster liefern und immer an den unternehmens- und marktspezifischen Kontext angepasst werden müssen.¹¹⁶ „Kritiker argumentieren, dass eine SGE im Feld der Dogs – wo sich übrigens recht viele SGE eines Unternehmens befinden können – durchaus das Potenzial zu einer 'Cash Cow' hat“¹¹⁷.

Als weiterer Kritikpunkt lässt sich die Marktabgrenzung nennen. Die Messung des Marktwachstums und des Marktanteils bedingt eine Abgrenzung des relevanten Marktes, in dem eine SGE tätig ist. Einerseits kann der Markt zu eng definiert werden, andererseits kann er zu weit gefasst werden. Dies hat eine zu starke Positionierung bzw. eine unrealistisch schwache Positionierung zur Folge. Beide Szenarien schwächen die Aussagekraft der Analyse.¹¹⁸ Daraus folgt, dass es bei der Ermittlung des relativen Marktanteils besonders bei mittelständischen Unternehmen, die häufig auf Schätzwerte zurückgreifen, zu Anwendungsfehlern kommen kann. Ein weiteres wesentliches Problem ist der erschwerte Zugriff auf valide Daten zu Marktanteilen und Marktwachstum, insbesondere bei den Wettbewerbern einer SGE.¹¹⁹

Ein weiteres Anwendungsproblem kann bei der Auswahl der stärksten Wettbewerber auftreten. Diese steht in engem Zusammenhang mit der Abgrenzung des relevanten Marktes. Es ist nicht immer eindeutig zu benennen, welche direkten Wettbewerber es innerhalb einer SGE gibt. Je nach Datengrundlage können auch verschiedene Auswahlkriterien herangezogen werden, woraus jeweils eine unterschiedliche Positionierung resultiert.¹²⁰

¹¹¹ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 435 f.

¹¹² Vgl. Zerres, 2021, S. 188.

¹¹³ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 435 f.

¹¹⁴ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 137.

¹¹⁵ Vgl. Lippold, 2018, S. 428.

¹¹⁶ Vgl. Scheed & Scherer, 2019, S. 137.

¹¹⁷ Russell-Walling, 2011, S. 20.

¹¹⁸ Vgl. Hungenberg, 2014, S. 435 f.

¹¹⁹ Vgl. Mohajan, 2018, S. 6 f.; Scheed & Scherer, 2019, S. 137.

¹²⁰ Vgl. Drews, 2008, S. 49.

Weiter ist die Beurteilung eines Unternehmens als 'niedrig' und 'hoch' kritisch zu betrachten. Einerseits kann sich ein Unternehmen auch zwischen diesen zwei Kriterien als 'mittelgroß' ansiedeln und andererseits ist diese zweifaktorielle Unterscheidung auch als höchst subjektiv zu betrachten. In einigen Fällen kann die SGE eines Unternehmens mit einem niedrigen Marktanteil auch Gewinne erzielen.¹²¹

Die Validität der Erfolgskriterien kann als Hauptkritikpunkt angeführt werden. Der Ansatz der BCG misst die Marktattraktivität bzw. die Geschäftsfeldstärke durch jeweils ein einziges Kriterium: das Marktwachstum bzw. den Marktanteil. Fraglich ist hierbei, ob ein einziges Kriterium jeweils zur Bestimmung von Attraktivität und Stärke ausreichend ist.¹²²

Meist wird die Reduktion aller Einflussfaktoren auf den Marktanteil bzw. das Marktwachstum, also auf einen viergliedrigen Ansatz, als kritisch angesehen. Alle weiteren Dimensionen des Geschäftes wie beispielsweise Umweltfaktoren werden nicht berücksichtigt.¹²³ Auch werden z. B. Innovationen, Technologien, Verbundeffekte oder Allianzen nicht berücksichtigt.¹²⁴ Darüber hinaus kann das Management bei der Verwendung der BCG-Analyse keine Synergien mit einbeziehen, welche zwischen verschiedenen SGE innerhalb eines Produktportfolios herrschen. Das Modell nimmt an, dass alle SGE unabhängig voneinander sind.¹²⁵

2.5 MARKTATTRAKTIVITÄTS-/WETTBEWERBSVORTEILS-MATRIX (MCKINSEY)

2.5.1 Vorstellung des Instruments

Die Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix wurde von der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey in Zusammenarbeit mit dem Mischkonzern General Electric entwickelt. In der Literatur wird sie auch als 'McKinsey-Matrix' oder Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio bezeichnet.¹²⁶ Es handelt sich hierbei um eine Variante der absatzmarktorientierten Portfolioanalysen. Genauer um eine Technologie-Portfolioanalyse, welche Markt und Technik bzw. das technologische Potenzial und die technologische Wettbewerbsfähigkeit kombiniert.¹²⁷

Ziel der McKinsey-Matrix ist es, die Entscheidungsfindung zur Marktselektion und zum Markteintritt im Bereich Technologien zu unterstützen. Die Anwendung der Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix kann darlegen, ob eine Investition oder eine Desinvestition in die untersuchte Technologie sinnvoll ist.¹²⁸

Die Portfolio-Matrix wird in neun Felder unterteilt. Die Achsen bilden die Marktattraktivität (Chancen und Risiken) und die relative Wettbewerbsposition (Stärken und Schwächen) ab.¹²⁹ Sie stellen „jeweils das Aggregat einer durch den Anwender selbst zu bestimmenden Menge quantitativer, aber auch qualitativer Variablen dar“¹³⁰. Somit handelt es sich hierbei

¹²¹ Vgl. Mohajan, 2018, S. 6 f.

¹²² Vgl. Hungenberg, 2014, S. 435 f.

¹²³ Vgl. Mohajan, 2018, S. 6 f.

¹²⁴ Vgl. Lippold, 2018, S. 428.

¹²⁵ Vgl. Mohajan, 2018, S. 6 f.

¹²⁶ Vgl. Buchholz, 2019, S. 74, 140; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284; Lippold, 2018, S. 428 f.

¹²⁷ Vgl. Buchholz, 2019, S. 74.

¹²⁸ Vgl. Buchholz, 2019, S. 74; Zerres, 2021, S. 184.

¹²⁹ Vgl. Buchholz, 2019, S. 141; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284; Lippold, 2018, S. 429; Zerres, 2021, S. 186.

¹³⁰ Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284.

um ein Multifaktorenkonzept.¹³¹ Die McKinsey-Matrix wird in den folgenden drei Schritten durchgeführt:

Bestimmung der Einflussfaktoren für Marktattraktivität und Wettbewerbsposition:

Im ersten Schritt werden interne und externe Einflussfaktoren bestimmt. In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Einflussfaktoren.¹³² Die aufgeführten Faktoren (siehe Abbildung 6) können demnach beliebig innerhalb eines Themenfeldes erweitert werden.

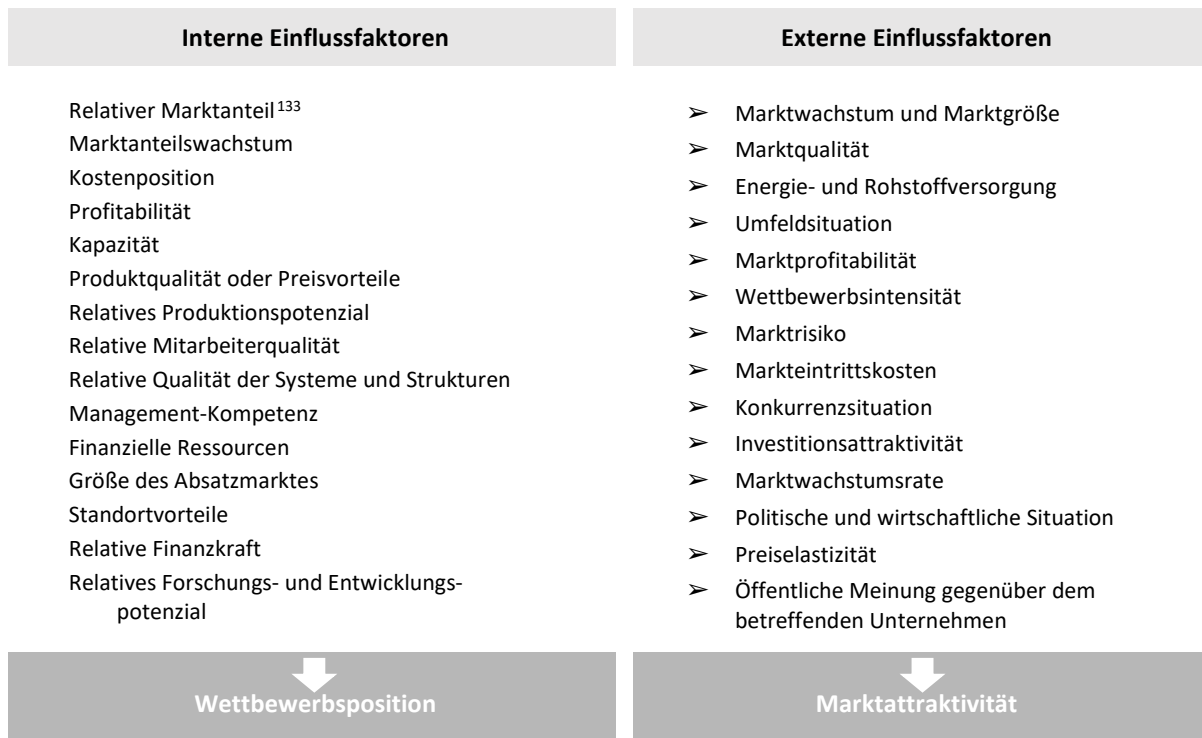


Abbildung 6: Einflussfaktoren für Wettbewerbsposition und Marktattraktivität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchholz, 2019, S. 142; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284 f.; Lippold, 2018, S. 429; Zerres, 2021, S. 185.

Bestimmung der Ausprägung für Marktattraktivität und Wettbewerbsposition:

Im zweiten Schritt werden relevante Faktoren aus der vorangegangenen Liste ausgewählt und beurteilt. Die Beurteilung findet im Rahmen einer Nutzwertanalyse statt. Die Gewichtung wird zu einem Gesamturteil kumuliert, welches im Anschluss in die Matrix einfließt.¹³⁴

¹³¹ Vgl. Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284.

¹³² Vgl. Buchholz, 2019, S. 142.

¹³³ Siehe Glossar *Relativer Marktanteil*.

¹³⁴ Vgl. Buchholz, 2019, S. 142; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284; Zerres, 2021, S. 185.

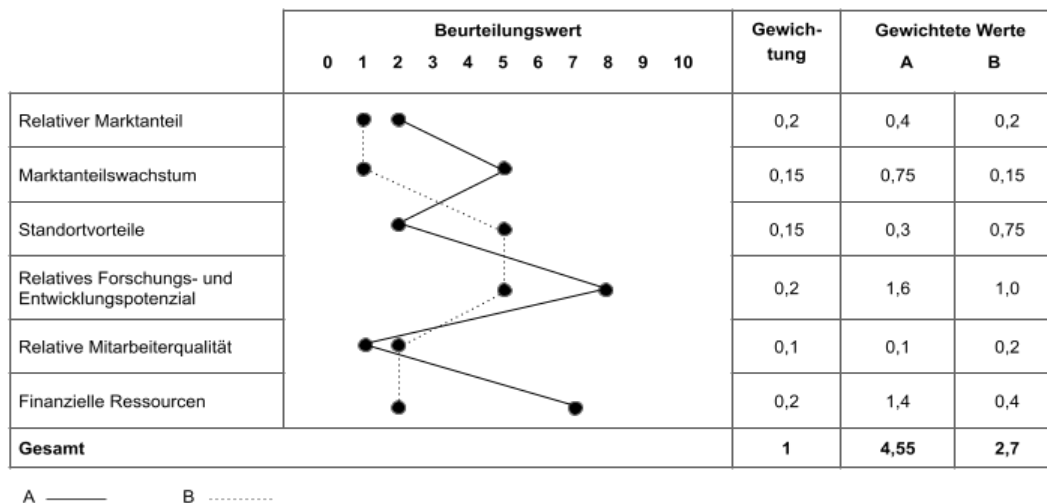


Tabelle 2: Beispielhafte Darstellung der Bestimmung der Wettbewerbsstärke

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchholz, 2019, S. 142; Jung, 2016, S. 628; Zerres, 2021, S. 184.

Tabelle 2 zeigt eine beispielhafte Beurteilung von gewählten Faktoren auf einer Skala von 0 bis 10. Dabei wird die Wettbewerbsposition (interne Sicht) durch den relativen Marktanteil, das Marktanteilschwachstum, die Standortvorteile, das relative Forschungs- und Entwicklungspotenzial, die relative Mitarbeiterqualität und die finanziellen Ressourcen beurteilt. Die Gewichtung der Einflussfaktoren lässt sich nicht verallgemeinern. Die Summe der Gewichtung dient als Messwert auf der Skala der zu erstellenden Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix. Analog werden Faktoren der Marktattraktivität beurteilt und ebenfalls in gewichtete Werte umgewandelt. Schlussendlich ergeben sich zwei konkrete Werte, welche auf den zwei Achsen der Matrix im dritten Schritt abgebildet werden.¹³⁵

Abbildung der Geschäftsfelder in einer Matrix und Ableitung der Normstrategie:

Im dritten Schritt erfolgt nach der Beurteilung der Kriterien die Aufstellung der Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix. Grundlage für die Einordnung in die Matrix bilden die im zweiten Schritt ermittelten Punktwerte für die Marktattraktivität und Wettbewerbsposition.¹³⁶ Anhand der neun Felder und der Einordnung der Ergebnisse kann eine differenzierte Aussage über die Normstrategien einzelner Geschäftsfelder abgeleitet werden.¹³⁷ Anhand der Matrix ergeben sich drei Normstrategien (siehe Abbildung 7).

Die Matrix wird dazu in zwei grundlegende Zonen aufgeteilt: die Zone der Mittelfreisetzung und die Zone der Mittelbindung.¹³⁸ In der Zone der Mittelfreisetzung verfolgen Unternehmen eine Investitions- und Wachstumsstrategie. SGE in dieser Zone sind auf den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet. Es wird ihnen ein hohes Erfolgspotenzial zugesprochen und dementsprechend stark in sie investiert.¹³⁹

¹³⁵ Vgl. Buchholz, 2019, S. 142.

¹³⁶ Vgl. Buchholz, 2019, S. 143.

¹³⁷ Vgl. Lechner und Müller-Stewens, 2016, S. 285; Zerres, 2021, S. 185.

¹³⁸ Vgl. Buchholz, 2019, S. 143; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 285; Lippold, 2018, S. 429; S. 285; Zerres, 2021, S. 185.

¹³⁹ Vgl. Buchholz, 2019, S. 143; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 285; Lippold, 2018, S. 429; S. 285; Zerres, 2021, S. 185.

In der Zone der Mittelfreisetzung werden Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien verfolgt. Betroffen sind hierbei SGE, welche momentan noch hohe Cashflows erreichen, aber langfristig wenig Entwicklungspotenzial aufweisen. Hierbei gilt es abzuwägen, ob eine Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie infrage kommt. Bei niedriger Marktattraktivität und niedrigem relativen Wettbewerbsrückgang sollte allerdings desinvestiert werden.¹⁴⁰

Auf der Diagonalen zwischen Mittelfreisetzung und Mittelbindung ist die Selektionsstrategie zu verorten. Bei dieser Strategie ist abzuwägen, ob eine offensive Wachstumsstrategie oder eine Cash-abziehende Abschöpfungsstrategie anzuwenden ist. Wahlweise kann auch eine Übergangsstrategie angewendet werden, wobei der Status quo vorerst gehalten wird. Bei der Selektionsstrategie wird das weitere Vorgehen fallweise vom Unternehmen entschieden.¹⁴¹

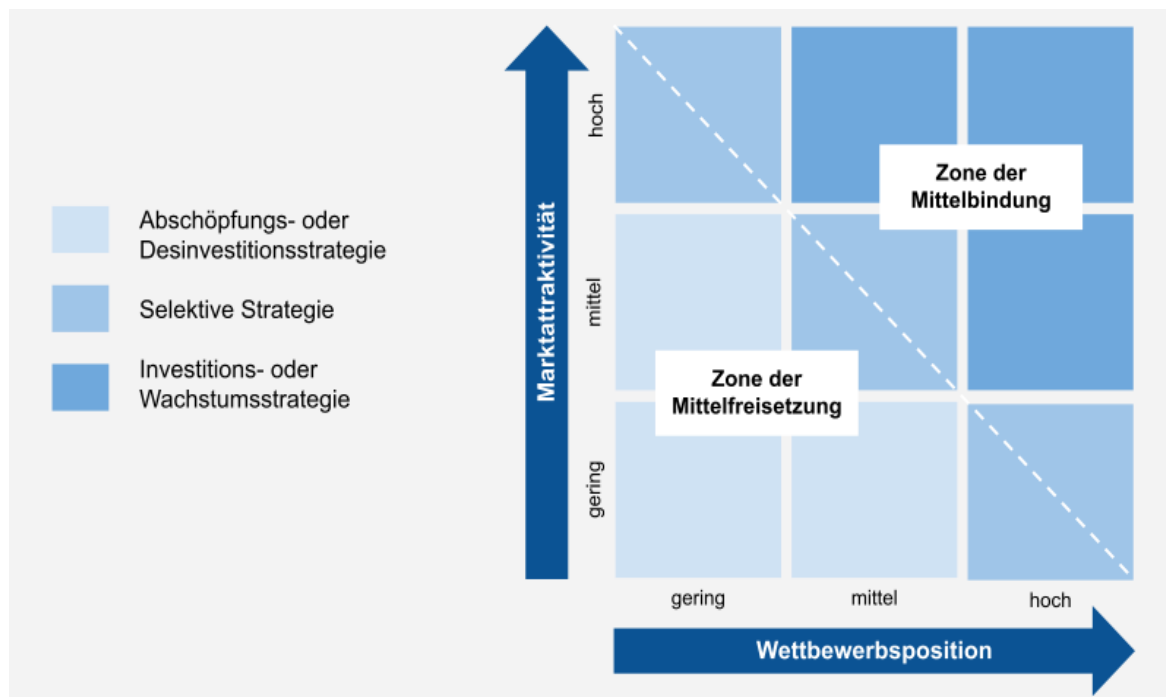


Abbildung 7: Normstrategien der Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchholz, 2019, S. 143; Jung, 2016, S. 628; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284 f.; Lippold, 2018, S. 429; Zerres, 2021, S. 185 f.

2.5.2 Evaluierung

Die McKinsey-Matrix ermöglicht eine Beurteilung von strategischen Geschäftseinheiten bzw. Geschäftsfeldern oder einzelnen Produkten auf unterschiedlichen Märkten. Besonders zur Visualisierung von strategischen Positionen und Problemen von Geschäftsfeldern kann sie einen wertvollen Beitrag leisten.¹⁴² Durch die Betrachtung von mehrdimensionalen Einflussfaktoren kann eine Normstrategie abgeleitet werden, welche der Entscheidungsfindung dient. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass Unternehmen durch die Anwendung der McKinsey-Matrix einen Blick auf die interne und

¹⁴⁰ Vgl. Buchholz, 2019, S. 143; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 285; Lippold, 2018, S. 429; S. 285; Zerres, 2021, S. 185.

¹⁴¹ Vgl. Buchholz, 2019, S. 143; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 285; Lippold, 2018, S. 429; S. 285; Zerres, 2021, S. 185.

¹⁴² Vgl. Buchholz, 2019, S. 144.

externe Sicht der Potenziale werfen und diese sowohl zusammenführen als auch diskutieren können.¹⁴³

Die Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix weist jedoch ebenso einige Kritikpunkte auf. Neben der Starrheit der Normstrategien wird auch die Gefahr aufgeführt, Normstrategien als 'Patentrezept' zu verstehen.¹⁴⁴ Neben diesen allgemeinen Kritikpunkten wird besonders die Komplexität bemängelt. Zudem liegen Schwierigkeiten in der Gewichtung der einzelnen Faktoren vor. Es gibt hierbei keinen Maßstab bzw. keine Datengrundlage, sondern die Werte müssen individuell gewichtet werden. Auch die Abhängigkeit zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern wird in keiner Weise berücksichtigt.¹⁴⁵ Jung fasst weitere Kritikpunkte der McKinsey-Matrix zusammen. Durch die variable Gewichtung der Bepunktung entsteht eine Möglichkeit zur Manipulation der Werte. Des Weiteren führt er die Subjektivität bei der Auswahl der Kriterien auf sowie die Relevanz und Aktualität des Datenmaterials.¹⁴⁶

2.6 MARKTWACHSTUM-/KOSTENDECKUNGSGRAD-PORTFOLIO

2.6.1 Vorstellung des Instruments

Eine weitere Möglichkeit zur Analyse besteht in einem Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolio. Dessen Einsatz bietet sich insbesondere bei Monopolunternehmen und bei KMU an. Letztere stehen der Problematik einer Beschaffung von umfangreichen und geeigneten Informationen unter anderem über konkurrierende Unternehmen für eine Portfolioanalyse gegenüber.¹⁴⁷

In den vier Feldern der Matrix werden Marktwachstum als Ordinate und der Kostendeckungsgrad als Abszisse gegenübergestellt. Dabei wird das Marktwachstum von 'niedrig' zu 'hoch' und der Kostendeckungsgrad von 'hoch' zu 'niedrig' auf die Achsen aufgetragen. Bei Letzterem handelt es sich um eine betriebswirtschaftliche Kennzahl der Kosten-Leistungsrechnung, die angibt, in welchem Maß die Kosten von den entsprechenden Erlösen gedeckt werden. Bei einem Deckungsgrad von 100 % decken die Umsatzerlöse die variablen und fixen Kosten exakt ab. Innerhalb dieser strategischen Analyse wird die Attraktivität der Geschäftsfelder oder Produkte mit Schwerpunkt auf deren Rentabilität untersucht. Wie bei den vorangegangenen Portfolios wird das Unternehmen dafür in seine SGE unterteilt. Deren Umsatzhöhe wird anhand der Größe der positionierten Kreise in der Matrix abgebildet. Entsprechend ihrer Positionierung in der Matrix können die SGE wie bei der BCG in die bereits erläuterten vier Felder bzw. Kategorien unterteilt werden: die 'Question Marks', die 'Stars', die 'Cash Cows' und die 'Poor Dogs'.¹⁴⁸

Abbildung 8 zeigt eine beispielhafte Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Matrix mit fünf fiktiven SGE unterschiedlicher Umsatzstärke. Die Angaben der Matrix sind jeweils in Prozent zu verstehen. In der Matrix unten links befinden sich die 'Cash Cows' auf Basis eines niedrigen Marktwachstums und eines hohen Kostendeckungsgrads. Im unteren Bereich auf der rechten Seite sind die 'Poor Dogs' anzusiedeln. Hier ist das Marktwachstum niedrig, der Kostendeckungsgrad ebenfalls. Im oberen Bereich der Matrix liegt ein hohes Marktwachstum vor. In Kombination mit einem niedrigen Kostendeckungsgrad ergeben sich einerseits die

¹⁴³ Vgl. Buchholz, 2019, S. 141 f.; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 286.

¹⁴⁴ Vgl. Jung, 2016, S. 629; Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284.

¹⁴⁵ Vgl. Lechner & Müller-Stewens, 2016, S. 284.

¹⁴⁶ Vgl. Jung, 2016, S. 629.

¹⁴⁷ Vgl. Zerres, 2021, S. 188.

¹⁴⁸ Vgl. BWL Lexikon Webseite, o.J.; Zerres, 2021, S. 188, 190.

'Question Marks'. In Kombination mit einem hohen Kostendeckungsgrad ergeben sich andererseits die 'Stars'. Es kann analog zur Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse davon ausgegangen werden, dass deren Strategien auch bei der Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolioanalyse Anwendung finden.

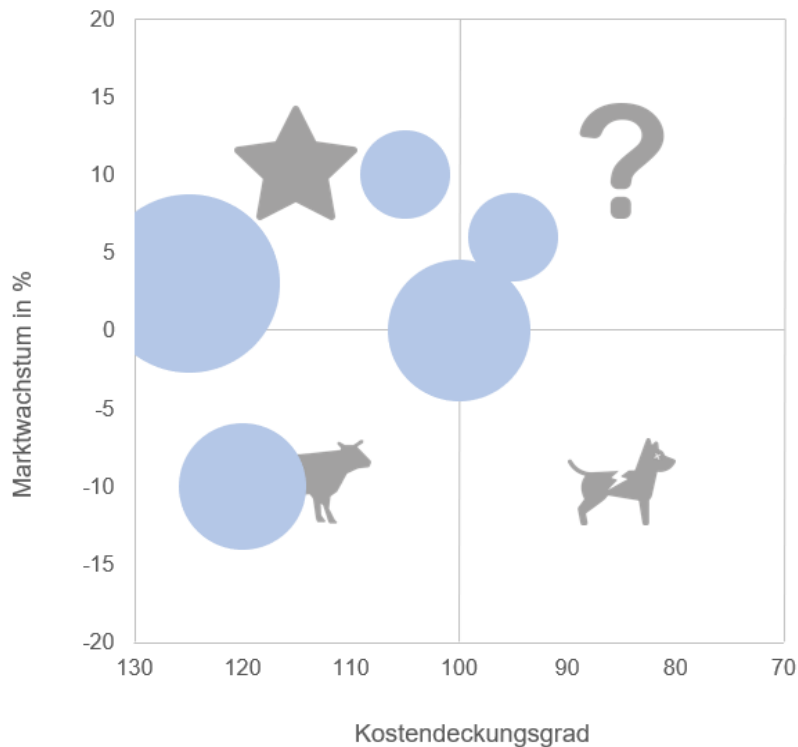


Abbildung 8: Marktwachstums-/Kostendeckungs-Matrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerres, 2021, S. 190.

2.6.2 Evaluierung

Ähnlich der Bewertung der vorangegangenen Methoden ist im Fall des Marktwachstums-/Kostendeckungs-Portfolios die Bestimmung des betrachteten Marktes und die daraus resultierende Bewertung des Marktwachstums zu berücksichtigen. Außerdem wird hierbei von einem idealtypischen Kurvenverlauf des Lebenszyklus und dessen Allgemeingültigkeit ausgegangen (siehe Kapitel 2.3.2 und Kapitel 2.4.2).

Darüber hinaus kann, wie bereits erwähnt, die Informationsbeschaffung im Zuge der Analyse vor allem für kleine und mittlere Unternehmen eine Herausforderung darstellen.¹⁴⁹ Allerdings bietet die Betrachtung des Kostendeckungsgrades den Einbezug einer stabilen Datengrundlage der Kosten-Leistungsrechnung eines Unternehmens, ganz im Gegensatz zu beispielsweise der Marktattraktivität als Faktor der Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Matrix.

2.7 GEGENÜBERSTELLUNG DER INSTRUMENTE

Obwohl sich die vorgestellten Methoden der Portfolioanalysen im unternehmerischen Alltag deutlich durchgesetzt haben, weisen sie dennoch einige Schwachstellen auf.¹⁵⁰ Zum einen

¹⁴⁹ Vgl. Zerres, 2021, S. 188.

¹⁵⁰ Vgl. Bruhn, 2014, S. 69.

werden jeweils nur zwei Kriterien gegenübergestellt und in der Portfolio-Matrix abgebildet. Zum anderen erweist sich die Beschaffung der zugrunde liegenden Datenbasis meist, wie im Fall des strategischen Marketing-Controllings allgemein, als schwierig und folglich ebenso aufwendig. Generell lässt sich festhalten, dass die erfolgreiche Anwendung der Portfolioanalyse und deren abgeleitete Normstrategien stets unternehmensabhängig und nicht verallgemeinerbar zu bewerten ist.¹⁵¹ Darüber hinaus müssen die verwendeten Daten möglichst aktuell und passend für die jeweilige Analyse sein. Ist die Datenbeschaffung schwierig oder ungenau, kann es zu Verzerrungen oder zu Verlusten bezüglich der Aussagekraft der Ergebnisse kommen.

Tabelle 3 zeigt die im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Portfolioanalysen im Vergleich. Dabei können einige Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede hinsichtlich der Faktoren, der Matrix, der Strategien, der Herausforderungen und der Eignung festgehalten werden. Alle Analysen weisen auf deren jeweiliger Matrix zwei Achsen auf. Bei der Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolioanalyse, der Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse und der Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolioanalyse wird als Ordinate, wie die Bezeichnungen bereits vorweggreifen, das Marktwachstum dargestellt.

Die Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolioanalyse besteht aus den fünf nacheinander ablaufenden Phasen des Produktlebenszyklus-Modells, in welchen in Kombination mit dem vorliegenden Marktwachstum verschiedene Strategien zu empfehlen sind. Sowohl die Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse als auch die Marktwachstum-/Kosten-deckungsgrad-Portfolioanalyse teilen die Matrix in vier Felder ('Cash Cows', 'Stars', 'Poor Dogs' und 'Question Marks') auf, aus welchen sich vier Normstrategien ableiten lassen. Die BCG-Matrix besitzt neun Felder, welchen sich in die Zone der Mittelbindung und die Zone der Mittelfreisetzung unterscheiden lassen. Darüber hinaus können die Felder den drei übergeordneten Strategien der Investitions- und Wachstumsstrategie, der selektiven Strategie oder der Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie zugeordnet werden.

Besondere Herausforderungen ergeben sich bei drei der Analysen durch die Einflussnahme des Marktwachstums, welches sich auf die Annahmen des Produktlebenszyklus und damit auch dessen Grenzen stützt. Eine Problematik, die alle Analysen teilen, ist die in Kapitel 2.3.2 erläuterte Definition des Marktes. Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass die Integration von Schätzwerten sowie die generelle Validität der gewählten Kriterien kritisch zu bewerten ist.

¹⁵¹ Vgl. Zerres, 2021, S. 190.

	Marktwachstum- /Produktlebenszyklus- Portfolioanalyse (Kapitel 2.2)	Marktwachstum- /Marktanteils- Portfolioanalyse (BCG) (Kapitel 2.3)	Marktattraktivitäts- /Wettbewerbsvorteils- Portfolioanalyse (Kapitel 2.4)	Marktwachstum- /Kostendeckungsgrad- Portfolioanalyse (Kapitel 2.5)
Faktoren/ Achsen	Produktlebenszyklus: <i>Abszisse:</i> Zeit <i>Ordinate:</i> Rentabilität (Umsatz) <i>Abszisse:</i> Phasen des Produktlebenszyklus <i>Ordinate:</i> Marktwachstum	<i>Abszisse:</i> Relativer Marktanteil <i>Ordinate:</i> Marktwachstum	<i>Abszisse:</i> Wettbewerbsstärke <i>Ordinate:</i> Marktattraktivität	<i>Abszisse:</i> Kostendeckungsgrad <i>Ordinate:</i> Marktwachstum
Matrix	Zeitliche Abfolge gegliedert in <i>fünf Phasen</i> : Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Degeneration	<i>Vier Felder:</i> Cash Cows, Stars, Poor Dogs und Question Marks	Neun Felder	<i>Vier Felder:</i> Cash Cows, Stars, Poor Dogs und Question Marks
Strategien	<i>Strategien je nach Phase:</i> Einführungs- und Wachstumsphase: • geringes Marktwachstum → Selektion • mittleres und großes Marktwachstum → Investition Reifephase: großes Marktwachstum → Abschöpfung Sättigungsphase: Produktverbesserungen/R elaunch Degenerationsphase: Elimination	<i>Vier Strategien</i> (Eine pro Feld): Questions Marks: Offensiv- bzw. Desinvestitionsstrategie Stars: Wachstums- bzw. Investitionsstrategie Cash Cows: Abschöpfungs- bzw. Poor Dogs: Reinvestitions- strategie, Desinvestitionsstrategie	<i>Zwei Zonen:</i> • Zone der Mittelbindung • Zone der Mittelfreisetzung <i>Drei Strategien:</i> • Investitions- und Wachstumsstrategie • Selektive Strategie • Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie	Analog zu Marktwachstum- /Marktanteils- Portfolioanalyse
Herausforderungen	• Atypischer Lebenszyklus • Phasenverlauf und Zykluslänge nicht exakt bestimmt • Zeit als einzige Variable	• Atypischer Lebenszyklus • Definition des relevanten Marktes • Relativer Marktanteil auf Basis von Schätzwerten • Validität der Erfolgskriterien	• Komplexität • Gewichtung der Faktoren • Abhängigkeit zwischen den SGE • Auswahl der Kriterien	• Atypischer Lebenszyklus • Definition des relevanten Marktes • Validität der Erfolgskriterien
Besonders geeignet für	• Allgemeine Orientierung statt exakter Prognosen • Phasengerechte Ausrichtung des Marketing-Mix	• Erst-Analyse und - Bewertung • Identifikation der Verhältnisse der SGE zueinander • Allgemeine Strategieableitung	• Interne und externe Sicht • Klare und differenzierte Strategieableitung • Komplexere Produkte und Problemlösungen	• Begrenzte Beschaffung von Informationen • KMU • Monopolunternehmen

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Portfolioanalysen
Quelle: Eigene Darstellung.

Insbesondere die Marktwachstum-/Produktlebenszyklus-Portfolioanalyse und die Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse sind für eine allgemeine Betrachtung, Bewertung und die Ableitung allgemeiner strategischer Ausrichtungen bezüglich eines Portfolios, geeignet. Sowohl die BCG-Matrix als auch die Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolioanalyse verfolgen im Gegensatz zur Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolioanalyse nur einen Vier-Felder-Ansatz. Die neun Felder der McKinsey-Matrix lassen bereits darauf schließen, dass mithilfe dieser Analyse eine differenzierte Strategieableitung möglich ist und komplexere Produkte und Produktlösungen bearbeitet werden können. Außerdem bietet die Analyse im Gegensatz zu beispielsweise der BCG-Matrix eine interne als auch externe Sicht. Mit den genannten positiven Faktoren geht hier allerdings vorrangig die Herausforderung der Komplexität einher. Die Marktwachstum-/Kostendeckungsgrad-Portfolioanalyse ist in der Anwendung besonders für KMU sowie Monopolunternehmen geeignet.

3 DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Im Zuge der Diskussion der Ergebnisse wird die herangezogene Literatur, deren Inhalte sowie das allgemeine Vorgehen bei der Erstellung der Arbeit bewertet. Die vorliegende Literatur wurde gewissenhaft und unter Einhaltung wissenschaftlicher Standards hinsichtlich der Autor:innen, Publizierung und Aktualität ausgewählt. Bei der Auswahl der in der Arbeit verwendeten Definitionen und Modelle rund um die Thematik der Portfolioanalyse wurde darauf geachtet, die zentralen und aussagekräftigsten Inhalte einzubeziehen, insbesondere um diese daraufhin übersichtlich und in einem ergebnisorientierten Rahmen vergleichen zu können. Allerdings ist die Thematik vor allem durch die vielseitigen Möglichkeiten der Umsetzung weitaus umfangreicher als im vorgegebenen Rahmen dieser Arbeit diskutiert. Wie bereits thematisiert, gestaltet sich beispielsweise die Analyse der Services als SGE von Apple hinsichtlich der Anwendung der BCG-Matrix als eine Herausforderung. Darüber hinaus waren einige Marktdaten nicht öffentlich zugänglich und es mussten Quartalszahlen verwendet oder Annahmen bezüglich der Positionierung getroffen werden.

Darüber hinaus handelt es sich bei dem vorgestellten Case um eine Einzelfallbetrachtung, welche als ein Beispiel der Umsetzung der Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse zu verstehen ist. Bei der Evaluation der Instrumente werden zentrale und verallgemeinerte Aussagen getroffen, um einen möglichst breit gefächerten und umfassenden Überblick zu ermöglichen. Dennoch handelt es sich bei der Umsetzung der vorgestellten Methoden im unternehmerischen Alltag um individuelle Einzelfälle, die einer ebenfalls individuellen Einschätzung und Umsetzung durch das jeweilige Unternehmen bedürfen. Es muss unter anderem Rücksicht auf die Branche, den Markt, das spezielle Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio und die Zielgruppen genommen werden. Außerdem sind die Chancen und Risiken der Instrumente von Fall zu Fall unterschiedlich stark ausgeprägt und daher von entsprechend unterschiedlich hoher Relevanz.

4 FAZIT

Die fortschreitende Fokussierung auf das strategische Marketing-Controlling im Rahmen der Unternehmenssteuerung gewinnt besonders seit der wachsenden Dynamik von Märkten zunehmend an Bedeutung. Besonders in Hinblick auf den ansteigenden Internationalisierungsgrad, den veränderten Verbraucher:inneneinstellungen und

nachhaltigkeitsorientierten Verbraucher:innenentscheidungen, der Ausbreitung des Internets sowie der fortschreitenden Digitalisierung, ist die Optimierung fundierter strategischer Managemententscheidungen von maßgeblicher Relevanz. Im Zuge dessen lohnt es sich für Unternehmen, einen genauen Blick darauf zu werfen, welche Erfolgsfaktoren der Einsatz entsprechender Instrumente mit sich führt. Um dennoch eine ganzheitliche Einschätzung möglich zu machen, muss auf die Grenzen und Schwächen der Portfolioanalysen eingegangen werden.

Mithilfe der vorliegenden Arbeit wird der Einsatz von Portfolioanalysen unter Einbezug theoretischer Grundlagen und dem Apple-Case bezüglich der Marktwachstum-/Marktanteils-Portfolioanalyse bewertet. Es wurde ausführlich auf die Erfolgsfaktoren, die Grenzen und Risiken als auch die Gegenüberstellung der vier gewählten Instrumente eingegangen.

Die Zielsetzung der Arbeit wurde durchgehend verfolgt und mittels der Überprüfung der formulierten Problemstellung erfüllt. Es wurde gezeigt, wie viel Potenzial die Anwendung von Portfolio-Matrizen als Methode des strategischen Marketing-Controllings mit sich bringt. Über die Ergebnisse dieser Arbeit hinaus kann eine detaillierte Betrachtung der Inhalte im Rahmen einer umfangreicheren Arbeit vorgenommen werden. Ferner ist für Unternehmen zu beachten, dass die Einschätzung der Chancen und Risiken sowie deren Lösungsansätze einer Einzelfallbetrachtung bedürfen.

5 LITERATURVERZEICHNIS

Apple Inc. (2020). Annual Report. Online verfügbar unter [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2020/ar/10-K-2020-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2020/ar/10-K-2020-(As-Filed).pdf), zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Apple Webseite (2021a). iPod touch. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/de/shop/buy-ipod/ipod-touch>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Apple Webseite (2021b). Apple TV HD 32GB. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/de/shop/buy-tv/apple-tv-hd/32-gb>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Apple Webseite (2021c). Apple Watch Series 6. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/de/shop/buy-watch/apple-watch?preSelect=false&product=M09E3FD/A&step=detail#>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Apple Webseite (2021d). HomePod. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/homepod/>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Apple Webseite (2021e). iPad Air. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/de/shop/buy-ipad/ipad-air>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Apple Webseite (2021f). iPhone 12 Pro und iPhone 12 Pro Max. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/de/shop/buy-iphone/iphone-12-pro>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Apple Webseite (2021g). AirPods Pro. Online verfügbar unter <https://www.apple.com/de/shop/product/MWP22ZM/A/airpods-pro>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Backmarket Webseite (2021). MacBook Pro Touch Bar 15" Retina (2017). Online verfügbar unter <https://www.backmarket.de/macbook-pro-touch-bar-15-retina-2017-core-i7-28-ghz-ssd-256-gb-16gb-qwertz-deutsch-gebraucht/374301.html#l=12>, zuletzt abgerufen am 13.07.2021.

Bruhn, Manfred (2014). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12., überarbeitete Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05112-9>

Buchholz, Liane (2019). Strategisches Controlling. Grundlagen - Instrumente – Konzepte. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26662-2>

Business Wire Webseite (2021a). PC Sales Remain on Fire as Fourth Quarter Shipments Grow 26.1% Over the Previous Year, According to IDC. Online verfügbar unter <https://www.businesswire.com/news/home/20210111005300/en/PC-Sales-Remain-on-Fire-as-Fourth-Quarter-Shipments-Grow-26.1-Over-the-Previous-Year-According-to-IDC>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Business Wire Webseite (2021b). Strategy Analytics: Global Smart Speaker Sales Cross 150 Million Units for 2020 Following Robust Q4 Demand. Online verfügbar unter <https://www.businesswire.com/news/home/20210303005852/en/Strategy-Analytics-Global-Smart-Speaker-Sales-Cross-150-Million-Units-for-2020-Following-Robust-Q4-Demand>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Business Wire Webseite (2021c). Strategy Analytics: Amazon Takes Lead as Connected TV Device Sales Reach New Peak. Online verfügbar unter <https://www.businesswire.com/news/home/20210309005881/en/>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

BWL Lexikon Webseite (o.J.). Kostendeckungsgrad. Online verfügbar unter <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/kostendeckungsgrad/>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Camphausen, Bernd (2014). Unternehmensführung – Strategischer Management Prozess. In Camphausen, Bernd (Hrsg.). Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Bachelor Kompaktwissen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. De Gruyter Oldenbourg Verlag: München. S. 115-182. <https://doi.org/10.1524/9783110354935>

Drews, Hanno (2008). Abschied vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach über 35 Jahren Einsatz? Eine kritische Überprüfung der BCG-Matrix. In *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*. Vol. 19. S. 39–57. <https://doi.org/10.1007/s00187-008-0041-8>

Frey, Urs (2016). Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen. 1. Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12940-8>

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.). Normstrategien. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/normstrategien-38624>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Homburg, Christian (2017). Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13656-7>

Hungenberg, Harald (2014). Strategisches Management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren. 8., aktualisierte Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9>

IDC / International Data Corporation Webseite (2021a). Smartphone Shipments Return to Positive Growth in the Fourth Quarter Driven by Record Performance by Apple, According to

IDC. Online verfügbar unter <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47410621>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

IDC / International Data Corporation Webseite (2021b). Worldwide Tablet Shipments Return to Growth in 2020, Fueled by Unprecedented Demand, According to IDC. Online verfügbar unter <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47423721>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

IDC / International Data Corporation Webseite (2021c). Consumer Enthusiasm for Wearable Devices Drives the Market to 28.4% Growth in 2020, According to IDC. Online verfügbar unter <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS47534521>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Jung, Hans (2016). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 13., aktualisierte Auflage. De Gruyter Oldenbourg: München. <https://doi.org/10.1515/9783486989434>

Kreutzer, Ralf (2017). Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente – Fallbeispiele. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09473-7>

Lechner, Christoph und Müller-Stewens, Günter (2016). Strategisches Management. 5., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart. <https://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/strategisches-management>

Lippold, Dirk (2018). Die Unternehmensberatung – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21092-2>

Lummer, Achim (2013). Portfolio-Analyse mit dem Produktlebenszyklus-Konzept (I). Produktmanagement & Social Media Der Praxis-blog für Produktmanager. *Produktmanager Blog Webseite*. Online verfügbar unter <http://www.produktmanager-blog.de/portfolio-bewertung-mit-dem-produktlebenszyklus-konzeptes-i/>, zuletzt abgerufen am 27.06.2021.

Markowitz, Harry (1952). Portfolio selection. In *Journal of Finance*. Vol. 7, Nr. 1. S. 77-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>

Meffert, Heribert, Burmann, Christoph und Kirchgeorg, Manfred (2015). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02344-7>

Mohajan, Haradhan (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. In *Noble International Journal of Business and Management Research*. Vol. 2, Nr. 1. S. 1-6. <https://napublisher.org/pdf-files/NIJBMR-488-1-6.pdf>

Olbrich, Rainer (2006). Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/3-540-35143-4>

Reinecke, Sven (2016). Marketingcontrolling in der Unternehmenspraxis. In *Becker, Wolfgang und Ulrich, Patrick (Hrsg.). Handbuch Controlling*. Springer Gabler: Wiesbaden. S. 199-221. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04741-2>

Richter, Felix (2017). Apple verabschiedet sich langsam vom iPod. *Statista Webseite*. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/10474/apple-ipod-absatz/>, zuletzt abgerufen am 12.07.2021.

Russell-Walling, Edward (2011). 50 Schlüsselideen Management. 1. Auflage. Springer Spektrum: Heidelberg. <https://www.springer.com/de/book/9783827426369>

Schawel, Christian und Billing, Fabian (2018). Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. 6. Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18917-4>

Scheed, Bernd und Scherer, Petra (2019). Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter. Springer Gabler: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22201-7>

Sutter, Peter (o.J.). Produktlebenszyklus. *SevDesk Webseite*. Online verfügbar unter <https://sevdesk.de/lexikon/produktlebenszyklus/>, zuletzt abgerufen am 12.07.2021.

Tichy, Gunther (2001). Regionale Kompetenzzyklen – Zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext. In *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*. Vol. 45, Nr. 3-4. S. 181-201. <https://doi.org/10.1515/zfw.2001.0011>

Vernon, Raymond (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. In *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, Nr. 2. S. 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>

Weinberger, Matt und Hartmans, Avery (2020). Apple just became a \$2 trillion company. Here's how it came to rule the world, from its early struggles to beat Microsoft to the launch of the iPhone. *Business Insider Webseite*. Online verfügbar unter <https://www.businessinsider.com/history-of-apple-in-photos-2015-8>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Welt der BWL Webseite (2021). Erfahrungskurve. Online verfügbar unter <https://welt-der-bwl.de/Erfahrungskurve>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Wirtschaftslexikon Webseite (2017a). Kostenerfahrungskurve. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kostenerfahrungskurve/kostenerfahrungskurve.htm>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Wirtschaftslexikon Webseite (2017b). Ausbringung, Ausbringungsmenge. Online verfügbar unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/ausbringung-ausbringungsmenge/ausbringung-ausbringungsmenge.htm>, zuletzt abgerufen am 11.07.2021.

Zerres, Christopher und Zerres, Michael (2018). Portfolio-Analyse. In Zerres, Christopher (Hrsg.). *Handbuch Marketing-Methodik - Band 1. Einführung und Planung*. 2. Auflage. Bookboon: London. S. 133-140. <https://bookboon.com/de/handbuch-marketing-methodik-band-1-ebook>

Zerres, Christopher und Zerres, Michael (2021). Einführung in das Marketing-Controlling. In Zerres, Christopher (Hrsg.). *Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen – Methoden – Umsetzung*. 5., erweiterte und überarbeitete Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. S. 3-15. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62837-9>

Zerres, Christopher (2021). Strategische Analysetechniken. In Zerres, Christopher (Hrsg.). *Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen – Methoden – Umsetzung*. 5., erweiterte und

überarbeitete Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden. S. 181-203. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62837-9>

Europa-Park GmbH & Co Mack KG (2017): Europa-Park GmbH & Co Mack KG. Online verfügbar unter <http://www.europapark.de/de/attraktionen/voletarium>, zuletzt geprüft am 01.09.2017.

6 AUTORINNENINFORMATION

Samantha Gramlich ist Masterstudentin im Studiengang Medien und Kommunikation an der Hochschule Offenburg. Ihren Bachelorabschluss absolvierte sie 2020 im Studiengang Betriebswirtschaft / Media Management und Werbepsychologie an der Hochschule Pforzheim.

Nadine Obreiter ist Studentin an der Hochschule Offenburg und absolviert den Masterstudiengang Medien und Kommunikation. Zuvor hat sie 2020 den Bachelorstudiengang Medien und Informationswesen an der Hochschule Offenburg abgeschlossen.

Laura Otomierczyk studiert im Masterstudiengang Medien und Kommunikation an der Hochschule Offenburg. Zuvor absolvierte sie den Bachelor Medien und Informationswesen ebenfalls an der Hochschule Offenburg.

Leonie Storz ist Masterstudentin im Studiengang Medien und Kommunikation an der Hochschule Offenburg. Zuvor absolvierte sie im Jahr 2020 ihren Bachelorabschluss im Studiengang Medienkonzeption an der Hochschule Furtwangen.