



Reinhard Grimm  
Markus Schuller  
Raimund Wilhelmer

# Portfoliomanagement in Unternehmen

Leitfaden für Manager und Investoren

 Springer Gabler

---

# Portfoliomanagement in Unternehmen

---

Reinhard Grimm • Markus Schuller  
Raimund Wilhelmer

# Portfoliomanagement in Unternehmen

Leitfaden für Manager und Investoren

Reinhard Grimm  
St. Pölten  
Österreich

Raimund Wilhelmer  
Haslau/Wien  
Österreich

Markus Schuller  
Monaco  
Monaco

ISBN 978-3-658-00259-6  
DOI 10.1007/978-3-658-00260-2

ISBN 978-3-658-00260-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Stefanie Brich, Katharina Harsdorf

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Vor nicht allzu langer Zeit stand ein mittelständisches österreichisches Unternehmen mit etwa 1.000 Mitarbeitern vor der Herausforderung, dass die Umsätze in einem der adressierten Zielmärkte stark rückläufig waren. Daher wurde der Portfoliomanager mit der Aufgabe betraut, eine Marktanalyse durchzuführen, um die Positionierung der einzelnen Produkte anzupassen und potenzielle neue Marktsegmente zu identifizieren. Es verging Woche um Woche, ohne dass eine entsprechende Erhebung vorlag. Der zuständige Manager, der die Analyse in Auftrag gegeben hatte, wurde zusehends nervöser, da keine Gegenmaßnahme für den anhaltenden Rückgang definiert werden konnte, und übte zunehmend Druck auf den Portfoliomanager aus. Trotzdem hielt er auch nach einem Zeitraum von zwei Monaten das erwünschte Dokument nicht in Händen. Eines Tages sprach ihn ein Kollege des Portfoliomanagers auf dem Gang an und teilte ihm mit, dass der betroffene Mitarbeiter fast rund um die Uhr an der Analyse arbeite, aber sich sein Elaborat nicht zu übermitteln getraue, da er ja nicht wisse, ob das Ergebnis „richtig“ sei. In seiner perfektionistischen Art wollte der Portfoliomanager eine hochwertige Arbeit abliefern, hatte aber keinen Maßstab dafür, diese inhaltlich zu bewerten.

Diese und zahlreiche vergleichbare Begebenheiten, die wir in den letzten Jahren beobachten konnten, waren der Anstoß, ein Buch zum Thema Portfoliomanagement zu schreiben. Portfoliomanagement ist mit Sicherheit eine der ambivalentesten Aufgaben in einem Unternehmen. In keiner anderen Rolle ist das Spektrum der Anforderungen derart vielfältig und wohl wenige Funktionen sind so konfliktbehaftet wie das Portfoliomanagement. Dies fordert einen speziellen Typ Mensch, der eine breite Palette an fachlicher Qualifikation, aber auch an sozialen Fähigkeiten an den Tag legt. Allerdings sind am Arbeitsmarkt nur wenige solcher „Wunderwuzzis“ zu bezahlbaren Konditionen verfügbar und darüber hinaus wird auch der Wert der Tätigkeiten kraft ihrer indirekten Wirkung häufig deutlich unterschätzt. Daher kommt es in Unternehmen, die Produkt- oder Portfoliomanagement einführen, oftmals zu pragmatischen Besetzungen durch gute Fachkräfte, ehemalige Team- oder Projektleiter sowie Kollegen aus dem Marketing, die mit der Aufgabe betraut werden, das „Portfolio des Unternehmens zu konsolidieren und zu managen“. Die Konsequenz zeigt sich in obigem Beispiel. In diesem Fall wurde ein hervorragender, analytisch veranlagter Mitarbeiter vom Chefentwickler zum Portfoliomanager „befördert“.

Dieser stand nun vor der Herausforderung, eine Arbeit durchzuführen, deren Richtigkeit erst Jahre später beurteilt werden kann und keinesfalls durch ihn selbst zum Zeitpunkt der Erstellung.

In diesem Buch wollen wir daher vor allem die unternehmerische Natur der Aufgabe des Portfoliomanagements in ihrer Gesamtheit verdeutlichen und darüber hinaus auch auf die Voraussetzungen eingehen, die für deren Gelingen unerlässlich sind. Für Entscheider und Unternehmer soll es Anhaltspunkte liefern, die Rahmenbedingungen für Portfoliomanagement richtig zu definieren, die optimale Person für diese Aufgabe auszuwählen und deren Arbeit zu bewerten. Umgekehrt möchten wir auch für Portfoliomanager mit konkreten Beispielen, Tipps und Handlungsanregungen eine Unterstützung für die vielfältigen Aspekte ihrer Rolle bieten – wissend, dass eine Person wohl nur schwer das gesamte Spektrum abdecken kann.

Dieser Umstand hat uns auch dazu bewogen, zu dritt an diesem Buch zu schreiben. Raimund Wilhelmer bringt als Unternehmer und Berater vor allem Erfahrungen im Aufbau kleiner und mittelständischer Firmen ein, die sich mit Produkten am Markt erfolgreich positionierten. Den Blickwinkel größerer, international tätiger Unternehmen trägt Reinhard Grimm bei. Er kennt aus seiner beruflichen Praxis auch die Herausforderungen, mit denen sich Portfoliomanager angesichts komplexer Organisationsstrukturen und interner Vorgaben auseinandersetzen haben. Von ihm stammen vor allem jene Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt, um in einem solchen Kontext ein funktionierendes Portfoliomanagement aufzubauen und nachhaltig zu etablieren. Da es beim Management von Produktportfolios in den meisten Fällen letztlich auch darum geht, entsprechende Einnahmen und Gewinne zu erwirtschaften, betrachtet Markus Schuller das Thema Portfoliomanagement aus Investorensicht und steuert übertragbare Erkenntnisse aus der Optimierung von Portfolios im Asset Management bei. Er ist Eigentümer und Geschäftsführer eines Unternehmens, das sich auf die Optimierung der Strategic Asset Allocation von Portfolios professioneller Anleger in Europa fokussiert, und kennt die Kriterien, nach denen Portfolios und Geschäftspläne beurteilt werden.

Die Beispiele, die wir in diesem Buch anführen, basieren neben frei erfundenen Illustrationen vor allem auf öffentlich zugänglichen Publikationen und realen Situationen, die wir selbst in der Praxis miterleben durften – bei denen jedoch die betroffenen Personen und Unternehmen aus Gründen der Vertraulichkeit mit fiktiven Namen bezeichnet werden.

Wir hoffen, Ihnen damit einen vielschichtigen Einblick in das Thema Portfoliomanagement zu vermitteln und dass Sie für sich selbst zahlreiche nützliche Anregungen aus diesem Buch ableiten können.

In jedem Fall wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen und vor allem Erfolg bei Ihren Vorhaben rund um das Thema Portfoliomanagement!

Wien, November 2013

Reinhard Grimm  
Markus Schuller  
Raimund Wilhelmer

---

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

---

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

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 2.1</b>	Bewertungshorizont: Einzelvorhaben versus Produkt .....	8
<b>Abb. 2.2</b>	Aspekte pro Produktstrategie .....	10
<b>Abb. 2.3</b>	Gesamtentwicklung versus schrittweises Vorgehen .....	19
<b>Abb. 2.4</b>	Ebene 1: Direkte Replikation .....	22
<b>Abb. 2.5</b>	Ebene 2: Metaprodukt .....	24
<b>Abb. 2.6</b>	Vorgehensweise als Produkt .....	27
<b>Abb. 2.7</b>	Produktlebenszyklus nach Kotler und Bliemel .....	36
<b>Abb. 2.8</b>	Revidierter Produktlebenszyklus nach Moore .....	37
<b>Abb. 2.9</b>	Portfolio-Sensitivitätsanalyse Schritte 1–3 .....	39
<b>Abb. 2.10</b>	Portfolio-Sensitivitätsanalyse Schritte 4–9 .....	40
<b>Abb. 2.11</b>	Portfolio-Sensitivitätsanalyse Schritte 10 und 11 .....	42
<b>Abb. 3.1</b>	Abgrenzung des relevanten Marktes .....	74
<b>Abb. 3.2</b>	Portfolio-Markt-Matrix .....	76
<b>Abb. 3.3</b>	Beispiel einer Produkt-Markt-Matrix .....	77
<b>Abb. 3.4</b>	Beispiel einer BCG-Matrix .....	78
<b>Abb. 3.5</b>	McKinsey-Matrix .....	80
<b>Abb. 3.6</b>	SWOT-Analyse .....	81
<b>Abb. 3.7</b>	Interne und externe Komplexität .....	88
<b>Abb. 3.8</b>	Anstieg der Komplexität bei Produkten aufgrund wachsender Diversifikation .....	92
<b>Abb. 3.9</b>	Phasen des Komplexitätsmanagements .....	95
<b>Abb. 4.1</b>	Der Prozess des strategischen Marketings .....	114
<b>Abb. 4.2</b>	GAP-Analyse .....	122
<b>Abb. 4.3</b>	Wertschöpfungskette .....	124
<b>Abb. 4.4</b>	Benchmarking-Prozess .....	128
<b>Abb. 4.5</b>	Zielhierarchie .....	130
<b>Abb. 4.6</b>	Säulenmodell einer Portfoliostrategie .....	134
<b>Abb. 4.7</b>	Preisfindung .....	141
<b>Abb. 4.8</b>	Innovationsprozess .....	143
<b>Abb. 4.9</b>	Innovationsprozess: Einflussbereiche des Portfoliomanagers .....	144

<b>Abb. 4.10</b>	Definition des Marketingmix .....	146
<b>Abb. 5.1</b>	Produktmanager als Querschnittsfunktion .....	159
<b>Abb. 5.2</b>	Untergeordnetes Portfoliomanagement .....	167
<b>Abb. 5.3</b>	Portfoliomanagement als Matrix .....	169
<b>Abb. 5.4</b>	Portfoliomanagement mit Linienverantwortung .....	172
<b>Abb. 5.5</b>	Produkt- und Portfoliomanagement als Matrix .....	177
<b>Abb. 5.6</b>	Produkt- und Portfoliomanagement mit direkter Berichtslinie .....	177
<b>Abb. 5.7</b>	Komplexitätsverarbeitungskapazität einer Organisation .....	179
<b>Abb. 5.8</b>	Optimierung durch Erhöhung der Binnenkomplexität .....	179
<b>Abb. 5.9</b>	Beispiel Anlagenbau: Lernkurve bei neuem Portfolioelement .....	201
<b>Abb. 6.1</b>	Wichtige Einflussfaktoren bei Überlegungen rund um Portfolioelemente .....	214
<b>Abb. 6.2</b>	Erfolgskritische Meilensteine bei der Erstellung von Geschäftsplänen ....	218
<b>Abb. 6.3</b>	Beispiele für Abhängigkeiten zwischen Portfolioelementen .....	218
<b>Abb. 6.4</b>	Wirksamkeit in Abhängigkeit von der Größe des Zielmarktes .....	230
<b>Abb. 6.5</b>	Alternative Distributionsstrategien .....	234
<b>Abb. 6.6</b>	Direkte und indirekte Kosten für Portfolioelemente .....	258
<b>Abb. 6.7</b>	Liquiditätsplanung .....	261
<b>Abb. 6.8</b>	Beispiel Barwertberechnung .....	270
<b>Abb. 7.1</b>	Diversifizierbare Risiken .....	277
<b>Abb. 7.2</b>	MPT Effizienzgrenze .....	278
<b>Abb. 7.3</b>	Säulenheilige der ersten Generation von Asset-Allocation-Modellen ...	281
<b>Abb. 7.4</b>	Asset-Allocation-Generationen .....	282
<b>Abb. 7.5</b>	AuM Publikumsfonds-Industrie .....	283
<b>Abb. 7.6</b>	US Equity Fund Flow .....	285
<b>Abb. 7.7</b>	Asset-Allocation-Strategien je Generation .....	286
<b>Abb. 7.8</b>	Diversifikation des Yale-Portfolios Mitte der 1990er Jahre .....	290
<b>Abb. 7.9</b>	UOBAM Investment Clock .....	293
<b>Abb. 7.10</b>	Consensus Forecast .....	294
<b>Abb. 7.11</b>	Sektoraler Gleichklang .....	295
<b>Abb. 7.12</b>	Hedge-Funds-Korrelation .....	296
<b>Abb. 7.13</b>	Asset Class Allocation .....	296
<b>Abb. 7.14</b>	Risk Allocation .....	297
<b>Abb. 7.15</b>	Asset-Allocation-Modell-Historie .....	300
<b>Abb. 7.16</b>	IB Service-Tree .....	303
<b>Abb. 7.17</b>	FICC Service-Tree .....	305
<b>Abb. 7.18</b>	FICC .....	306
<b>Abb. 7.19</b>	Karriereverlauf Analyst .....	307
<b>Abb. 7.20</b>	Forecast Korrekturen .....	309
<b>Abb. 7.21</b>	Optimist Bias .....	310
<b>Abb. 7.22</b>	Optimist Bias .....	310

---

# Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 3.1</b>	Einstufung von Datenmaterial im Rahmen der Marktforschung . . . . .	72
<b>Tab. 3.2</b>	Arten und Eigenschaften von USPs . . . . .	100
<b>Tab. 4.1</b>	Beispiel eines Fragebogens zur unternehmensinternen Bewertung . . . . .	118
<b>Tab. 5.1</b>	Zielkonflikte in der Unternehmensorganisation . . . . .	188
<b>Tab. 6.1</b>	Branchenbetas . . . . .	266
<b>Tab. 6.2</b>	Zinssätze nach Risikokategorien . . . . .	269
<b>Tab. 7.1</b>	Asset Allocation bei steigender Illiquidität . . . . .	291
<b>Tab. 7.2</b>	Asset Allocation von Asset Manager je Assetklasse . . . . .	292
<b>Tab. 7.3</b>	Asset Allocation von Pensionsfonds je Assetklasse . . . . .	292
<b>Tab. 7.4</b>	Comparables . . . . .	315

---

## Die Autoren

**Dr. Reinhard Grimm MBA** arbeitet als Geschäftsbereichsleiter in einem international erfolgreichen Hochtechnologie-Konzern in Wien und lehrt an universitären sowie außer-universitären Einrichtungen. Die inhaltlichen Schwerpunkte seiner beruflichen Tätigkeit sind vor allem im Kontext der geschäftlichen Verantwortung für das Produktportfolio von Unternehmensbereichen und im Aufbau neuer Geschäftsfelder angesiedelt. In diesem Zusammenhang leitete er auch mehrere Programme zur Organisationsentwicklung und Reorganisation von Abteilungen in Großunternehmen.

Neben einem Technikstudium sind seine wissenschaftlichen Schwerpunkte vor allem Projektmanagement, soziale Kompetenz und Gruppendynamik. Zu diesem Themenkreis verfasste Reinhard Grimm bereits mehrere Bücher und Artikel.

**Mag. Markus Schuller MBA, MScFE** Markus Schuller ist Gründer von Panthera Solutions, einem Anbieter von Strategic Asset Allocation Intelligence mit Sitz im Fürstentum Monaco, sowie Adjunct Professor an der International University of Monaco.

Er blickt auf über 15 Jahre Erfahrung im Handeln, Strukturieren und Managen von traditionellen und alternativen Investmentprodukten zurück. Mit Panthera Solutions bietet er professionellen Investoren eine Überleitung in die dritte Generation von Asset-Allocation-Optimierungstechniken an. Markus Schuller spricht regelmäßig auf internationalen Investment-Konferenzen zum Thema Asset Allocation und kommentiert den Finanzmarkt für deutschsprachige Qualitätsmedien.

**Raimund Wilhelmer** unterstützt mittelständische IT-Unternehmen bei der geschäftlichen Entwicklung von Innovationen und deren Etablierung am Markt.

In seiner mehr als 20-jährigen beruflichen Tätigkeit hat er umfassende Erfahrung im Produktmanagement und Portfoliomanagement in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz gesammelt und in operativer wie beratender Funktion mehreren Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen zum Erfolg verholfen. In seiner bisherigen Laufbahn kon-

zentrierte er sich vor allem auf die operative Umsetzung des Prozesses von der Idee über die Entwicklung einer Go-to-Market-Strategie bis hin zur praktischen Realisierung des Geschäftsmodells.

Zudem ist er an zahlreichen nationalen und internationalen Initiativen, die den Aufbau und die wirtschaftliche Entfaltung von Unternehmen fördern, aktiv beteiligt.

Zweifellos handelt es sich beim Management von Produktportfolios um eine voraussetzungsvolle, aber auch erfolgsentscheidende Aufgabe in Unternehmen. Sie impliziert eine enge Zusammenarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlichster Stellen der Organisation und ein breites Spektrum an Qualifikationen. So ist der Portfoliomanager Experte für den Markt und die Produkte in seinem Portfolio, Ansprechpartner für Controlling, Projekt-Abteilungen, Vertrieb, verantwortlich für den Geschäftsplan und vielfach auch für dessen erfolgreiche Realisierung. Selbst wenn die Verantwortungen und Zuständigkeiten je nach Unternehmen variieren, so handelt es sich stets um eine sehr vielfältige Aufgabe, die in der Regel auch im Spannungsfeld widersprüchlicher Zielsetzungen der einzelnen Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens angesiedelt ist. Es ist durchaus gerechtfertigt, wenn Produktmanager als „Unternehmer im Unternehmen“ bezeichnet werden. Für professionell betriebenes Portfoliomanagement gilt dies mit Sicherheit und es stellt dahingehend einen sehr wirksamen, aber komplex zu bedienenden Hebel dar, der den Erfolg der jeweiligen Firma maßgeblich beeinflussen kann. Dementsprechend sind auch die Kapitel dieses Buches bewusst vielschichtig angelegt.

**Inhalt und Struktur des Buches** In den ersten Kapiteln (Kap. 2 bis Kap. 6) wird insbesondere auf die innerbetriebliche Sichtweise des Managements von *Produktportfolios* Bezug genommen. Dabei stehen vor allem der unternehmerische Aspekt der Tätigkeit und die Wechselwirkung zwischen Portfolio und Unternehmen im Vordergrund.

Kapitel 2 geht auf Nutzen, Sinnhaftigkeit von Produkten und Produktportfolios ein, behandelt aber auch die damit verbundenen Herausforderungen.

In Kap. 3 erfolgt die Betrachtung des Marktes als den wesentlichen Einflussfaktor, der letztlich in Form der Kunden und Abnehmer über den monetären Erfolg eines Portfolios befindet. Es wird gezeigt, wie eine aussagekräftige Marktanalyse durchgeführt werden sollte und welche Schlüsse daraus gezogen werden können.

Kapitel 4 widmet sich vor allem den Unternehmensinterna und behandelt jene Implikationen, die Portfoliomanagement im Kontext der Unternehmensstrategie mit sich bringt.

Dies impliziert die Erläuterung möglicher Positionierungsstrategien, aber auch die Auswirkung auf interne Prozesse und die Außenwirkung des Unternehmens.

Auf den organisatorischen Aspekt von Portfoliomanagement konzentriert sich insbesondere Kap. 5. Es beschreibt die Rolle des Portfoliomanagers in deren Vielfältigkeit und setzt sie in Bezug zu verschiedenen organisatorischen Strukturvarianten. Ferner zeigt sie Widerspruchsfelder auf, die mit Portfoliomanagement untrennbar verbunden sind und deren permanentes Management einen wesentlichen Schlüssel zum Erfolg darstellt.

Die zuvor aus Unternehmenssicht behandelten Aspekte, erweitert um ein Geschäftsmodell und eine Finanzplanung, greift Kap. 6 auf und bringt sie in Form eines Geschäftsplanes in eine Struktur, die in der Praxis als Entscheidungsgrundlage für Portfolioinvestitionen erwartet wird.

Kapitel 7 stellt eine Gegendarstellung zu den vorangegangenen Ausführungen dar, indem es die Sichtweise der Entscheider und Investoren illustriert. Entsprechend weiter gefasst ist der Portfoliobegriff in diesem Kontext zu sehen. Nachdem selbst erfahrenen Managern und Unternehmern oftmals die Entscheidungsprämissen von Geldgebern und Investoren nicht transparent sind, sie mitunter aber über die Umsetzung eines Vorhabens befinden, startet dieses Kapitel mit einem historischen Abriss über die Entwicklungen am Kapitalmarkt im Kontext des Portfoliomanagements. Ferner wird die Rolle und Positionierung von Investmentbanken erläutert, bevor letztlich darauf eingegangen wird, wie Geldgeber Investitionsprojekte bewerten und was dies für den Ideenbringer bedeutet. Bewusst ist dieses Kapitel stark an die „Sprache der Investoren“ angelehnt, um die Unterschiedlichkeit der Denkweise von Investoren im Vergleich zu Unternehmern zu verdeutlichen und den Blick in Hinsicht auf deren Terminologie zu schärfen.

Am Ende jedes Kapitels findet sich jeweils eine kurze Zusammenfassung, welche die wesentlichen Inhalte des vorangegangenen Abschnitts rekapituliert und speziell Stolperfallen, die in der Praxis immer wieder Herausforderungen mit sich bringen, explizit auflistet.

Obwohl die Kapitel des vorliegenden Buches grundsätzlich aufeinander aufbauen und einen Bogen von der prinzipiellen Überlegung, ob ein Produktportfolio sinnvoll ist, über die Implikationen auf das Unternehmen und das Management des Portfolios bis hin zur Entscheidungsgrundlage in Form eines Geschäftsplanes und deren Beurteilung durch den Investor spannen, sind sie bewusst so gestaltet, dass sie auch für sich alleine stehen können und einzelne Bereiche des Portfoliomanagements abschließend behandeln. Dies soll jenen, die sich für bestimmte Aspekte interessieren, die Möglichkeit geben, die für sie relevanten Kapitel zu lesen und andere zu überspringen, ohne dass für das Verständnis des jeweiligen Abschnitts wesentliche Elemente fehlen.

**Zielpublikum** Das vorliegende Buch richtet sich einerseits an Unternehmer und Portfoliomanager und soll diesen einen umfassenden Einblick in die Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren professionellen Portfoliomanagements vermitteln. Dabei wird eine gewisse unternehmerische Erfahrung in Theorie und Praxis unterstellt, wobei die behandelten Aspekte immer wieder durch Beispiele verdeutlicht werden.

---

Andererseits soll dieses Werk auch Investoren einen Blick darauf eröffnen, wie Portfoliomanagement in Unternehmen umgesetzt wird und welche Implikationen damit verbunden sind. Zudem werden vor allem auch für potenzielle Geldgeber, die sich erstmals eingehender mit dem Thema beschäftigen möchten, die gängigen Bewertungsmethoden und Entscheidungskriterien für Portfolioinvestitionen erläutert.

Hervorzuheben ist, dass vor allem der unternehmerische Aspekt und weniger die inhaltlichen Tätigkeiten des Portfoliomanagers behandelt werden, weshalb auf Themen des „klassischen“ Produktmanagements wie Preisgestaltung, Marketingkampagnen oder Produktdokumentation so weit eingegangen wird, wie es zum Verständnis des Gesamtzusammenhangs erforderlich ist. Damit richtet sich dieses Buch vor allem an Personen, die im Unternehmenskontext Portfolios verantworten, diesbezügliche Entscheidungen treffen oder allgemein einen prinzipiellen Einblick in die Arbeit eines Portfoliomanagers gewinnen möchten.

Wohl eine der schwierigsten, aber entscheidenden Fragen, die große wie kleine Unternehmen zu beantworten haben, ist jene nach dem Geschäftsmodell. Damit verbunden sind zahlreiche Fragestellungen, welche die Unternehmensorganisation, die internen Abläufe und auch den Auftritt am Markt signifikant beeinflussen. Eine fundamentale Grundentscheidung, die es dahingehend zu treffen gilt, betrifft die Art und Weise, wie die zu verkaufenden Erzeugnisse erstellt werden. Soll es sich vorwiegend um kundenspezifische Einzellösungen oder um mehrfach verkaufbare Produkte handeln? Jeder der beiden Wege ist eine zulässige Überlegung, und die Frage nach richtig oder falsch hängt vor allem von der Natur des Erzeugnisses, der strategischen Positionierung und den Bedürfnissen der Abnehmer beziehungsweise des Marktes ab. Entsprechend implizieren beide Ansätze unterschiedliche interne und externe Herausforderungen, Chancen und Risiken und eine entsprechende Planung finanzieller Aspekte.

Leider ist es eher die Ausnahme als die Regel, dass tiefer greifende Überlegungen in diesem Kontext angestellt werden. Wenn überhaupt, dann handelt es sich meist nur um sehr oberflächliche Betrachtungen. Nur selten sind sich die Entscheider bewusst, welche Risiken und Investitionssummen am Ende des Tages damit verbunden sind.

Dieses Kapitel nimmt speziell die Fragen „Individuelle Einzellösung oder Produkt?“ sowie „Einzelnes Produkt oder Produktportfolio?“ unter die Lupe und vermittelt Anhaltspunkte für eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

---

### 2.1 Produkt oder Einzellösung?

Erst kürzlich konnte ich (R.G.) in einem größeren Unternehmen folgende interessante Diskussion zur Freigabe eines Angebotes mitverfolgen: Anton, der zuständige Vertriebskollege, präsentierte gemeinsam mit dem technischen Verantwortlichen, Boris, ein Vorhaben in der Größenordnung von etwa 500.000 € Endkundenpreis. Ziel war die Freigabe zur Angebotslegung durch den zuständigen Geschäftsverantwortlichen, Clemens. Es ging um

die Integration einer speziellen Kundenbetreuungssoftware in einem Telekommunikationsunternehmen. Anton hatte ein gutes Gefühl für den erzielbaren Verkaufspreis. Leider war dieser mit 500.000 € etwa auch in der Größenordnung, die seitens Boris alleine für die internen Aufwände und Kosten veranschlagt wurde. Eine genaue Schätzung war jedoch schwierig, da es sich um das erste Projekt mit dieser Software handelte. Richtung Clemens argumentierten die beiden folgendermaßen: „Gut, wir machen hier keinen Gewinn, weil dieses Projekt hart umkämpft ist, aber wir erkaufen uns damit den Eintritt in einen neuen Markt. Allein im nächsten Jahr können wir fünf solcher Projekte abwickeln und die sind alle profitabel, da das erste Projekt auch gleichzeitig genutzt wird, um unsere Leute auszubilden.“ Dies war Information genug, dass Clemens die Freigabe für das Angebot erteilte. Auf dem ersten Blick ist die Argumentation bestechend und ein Projekt, das seine Kosten trägt und profitables Folgegeschäft nach sich zieht, kann doch nur schwer abgelehnt werden. Sieht man genauer hin, wurden hier aber einige Aspekte außer Acht gelassen. Eine Software, mit der die Abwicklungsmannschaft keine Erfahrungen vorweisen kann, birgt enorme Risiken in der Integration. Wenn das Projekt gerade mal die geschätzten Kosten trägt, führt jede noch so kleine Schwierigkeit in der Realisierung zu einem negativen Ergebnis. Zudem spricht die Tatsache, dass das Projekt heiß umkämpft ist, dafür, dass auch andere Unternehmen in diesen Markt drängen. Ein Beleg dafür, dass die Folgeprojekte tatsächlich profitabel seien, konnte im Entscheidungsmeeting nicht erbracht werden. Was Clemens nicht in der vollen Tragweite bewusst war, ist der Umstand, dass er sich hier – sofern Antons Plan verwirklicht werden kann – nicht nur für ein einzelnes Projekt, sondern für ein Produkt entschieden hat, welches künftig das Portfolio des Unternehmens bereichern würde. Laut Argumentation der beiden Kollegen werde sich die Investition über vergleichbare Folgeprojekte rechnen, in denen das erworbene Wissen angewendet werden soll. Dazu ist aber erforderlich, dass jemand tatsächlich für den Wissensaufbau im Rahmen der Projekte Sorge trägt, der wiederum später kostengünstigere Realisierungen erlaubt. Diese Vorgehensweise bedingt eine entsprechende Dokumentation in abstrakter und damit wiederverwendbarer Form, die Aufbereitung von Erkenntnissen für künftige Projekte, eine über das Projekt hinausgehende Zusammenarbeit mit dem Hersteller der Software, da daran mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Weiterentwicklungen vorgenommen werden würden, und so weiter. Die dadurch entstehenden Kosten muss aber jemand tragen. Im konkreten Fall wäre das eine Belastung des zur Diskussion stehenden Projektes oder ein Mehraufwand für die Abteilung, der über Folgeprojekte eingespielt werden muss. Ohne die real erzielbaren Folgeprofite zu kennen, ist es natürlich auch schwer einzuschätzen, ob die Initialaufwände jemals abgedeckt werden können. Keiner der drei Beteiligten hat sich damit auseinandergesetzt. Dabei ist aber genau diese Überlegung ausschlaggebend dafür, ob die Argumentation über künftige Projekte tatsächlich legitim und anwendbar ist. Da eine solche Vorgehensweise aber nicht unüblich ist, hatte Anton auch eine gute Chance, mit dem Verweis auf lukratives Folgegeschäft ein aller Voraussicht nach defizitäres Projekt anbieten zu dürfen. Dies ist ihm letztlich auch geglückt.

Was Anton hier so trefflich gelungen ist, findet täglich in unterschiedlichsten Unternehmen statt: Es wird einem konkreten Verlust in überschaubarer Höhe ein hochattrakti-

ver potenzieller Gewinn in Folgeperioden gegenübergestellt. Ersterer ist mit Fakten belegt, Letzterer Spekulation. In einer Aussage verpackt, führt die Nachvollziehbarkeit der ersten Behauptung („Dieses Projekt können wir nur gewinnen, wenn wir unter Kosten anbieten.“) rasch zu einer Akzeptanz der zweiten („Dafür verdienen wir an den Folgeprojekten richtig gut!“). Dieses Phänomen verstärkt sich durch die verheißungsvolle und erstrebenswerte Darstellung der Zukunft. Nun mal ehrlich: Wie viele Fälle können Sie, werter Leser, nennen, in denen die geplante Erstinvestition nicht überschritten wurde, und in wie vielen dieser Fälle stellten sich die ursprünglich skizzierten Erfolge tatsächlich ein? Es darf vermutet werden, dass es sich um eine überschaubare Anzahl handelt.

### 2.1.1 Produkt oder kein Produkt?

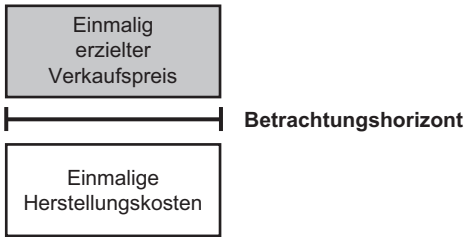
Die Frage, ob sich ein Einzelvorhaben rechnen muss oder ob durch Mehrfachverkauf – etwa in Form eines Produktes – anfängliche Investitionen eingespielt werden können, von einem einzelnen Anlassfall heraus zu betrachten, ist grundsätzlich die falsche, obgleich verbreitete Vorgehensweise.

Sofern es sich nicht um eine Non-Profit-Organisation (im eigentlichen Sinn) handelt, sollte sich jedes Vorhaben rechnen. Je nach Betrachtungshorizont sind für die Bewertung andere Faktoren heranzuziehen. Bei einem Einzelprojekt für einen genau definierten Kunden ist eine Gegenüberstellung des erzielbaren Erlöses mit den internen Kosten eine gute Basis. Handelt es sich um einen erwarteten Verkauf an mehrere, noch nicht individuell benennbare Kunden, ist also „der Markt“ potenzieller Kunde, sind andere, marktbezogene Kriterien wie Marktpreis, Marktentwicklung oder Marktfragmentierung in Betracht zu ziehen. Ebenso gilt es, die internen Bewertungsgrundlagen anzupassen und etwa Generalisierungsaufwände, Amortisationszeiten, Lebenszykluskosten oder Umwegrentabilitäten zu berücksichtigen (s. Abb. 2.1).

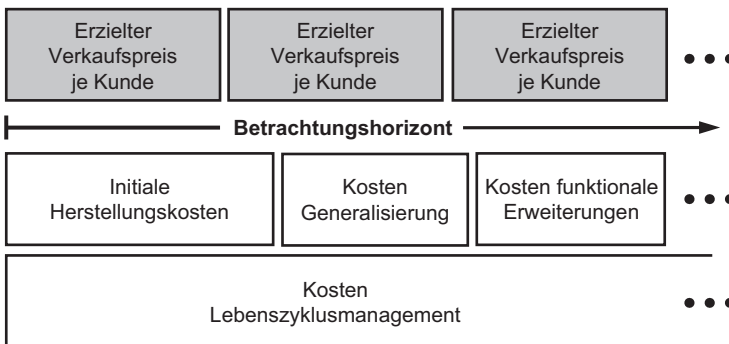
Nachdem mittlerweile in nahezu allen Branchen die Innovationszyklen äußerst kurz sind, wird auch von Produktvorhaben eine vergleichsweise kurze Amortisationszeit gefordert. *„Der rasche Wandel bringt laufend Innovationen hervor, die bestehende Produkte ablösen. [...] Die Zeit, die ein Produkt auf dem Markt bestehen kann, nimmt laufend ab. Demgegenüber stehen zunehmend steigende Anforderungen, um ein Produkt zur Marktreife zu bringen.“* (Matys 2011, S. 22) Abhängig von der Branche kann der Lebenszyklus sechs Monate (Elektronische Konsumgüter), ein bis zwei Jahre (Software) oder drei bis fünf Jahre (Anlagenbau) betragen. Bei diesen Werten ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich auch um schrittweise Produkterweiterungen handeln kann. So wird etwa ein Computerbetriebssystem nicht jedes Jahr völlig neu entwickelt. In der Regel setzt die Nachfolgeversion auf der bereits bestehenden auf. Dennoch sollte sich die Investition in jede Version über den jeweiligen Zeitraum, in dem sie verkauft wird, rechnen – im Optimalfall in einem Drittel des avisierten Lebenszyklus. Darüber hinausgehende Betrachtungen, wie Rückführungen durch den Verkauf von Folgeversionen oder Verkäufe alter Releases parallel zu neuen, sollten nur in begründeten Ausnahmefällen zur Ermittlung der Rentabilität ein-

**Einzellösung:**

Abnehmer: Direkt benennbarer Kunde  
 Betrachtungshorizont: Kurzfristig (Projektdauer)

**Produkt:**

Abnehmer: Markt (potenzielle Kunden)  
 Betrachtungshorizont: Langfristig (Produktlebensdauer)



**Abb. 2.1** Bewertungshorizont: Einzelvorhaben versus Produkt

zelter Versionen herangezogen werden. Meist handelt es sich hierbei schon um sehr vage und spekulative Ansätze, die oftmals dargebracht werden, wenn ein Vorhaben nur schwer rentabel dargestellt werden kann. Bei solchen Argumentationen ist Vorsicht angebracht.

- Jedes Produktvorhaben sollte sich etwa in einem Drittel des avisierten Produktlebenszyklus direkt rechnen – einzelne Versionen zumindest über den Zeitraum, in dem sie als Hauptversion angeboten werden. Bei indirekten Rückführungen ist Vorsicht geboten.

Nachdem die Realisierung eines Produktes offensichtlich mit nennenswerten direkten und indirekten Kosten verbunden ist, stellt sich natürlich die Frage, warum es sich überhaupt lohnen sollte, in Produkte oder in Produktportfolios zu investieren.

Die Gründe dafür können vielfältig sein und variieren in Abhängigkeit von der betrachteten Branche. Wesentliche Kriterien, sich für die Verfolgung einer Produktstrategie zu entscheiden, sind die folgenden:

- **Struktur und Strategie des eigenen Unternehmens**, dessen Kernkompetenz etwa in der kostengünstigen Replikation und weniger in der individuellen Projektabwicklung angelagert ist
- **Image und Bekanntheit** des Unternehmens am Markt durch entsprechende Positionierung des Produktes
- **Multiplikator** durch mehrfachen Verkauf einer erbrachten Leistung und damit erzielter Kostenvorteil gegenüber Mitbewerbern
- **Reduktion der Kosten je Kunde**, was sich speziell bei höheren Stückzahlen und in der Kundenbetreuung zeigt
- **Natur des Erzeugnisses**, die mitunter erzwingt, mehrfach zur Anwendung zu kommen; das ist beispielsweise bei Mobiltelefonen oder Computernetzwerkelementen der Fall
- **Natur des Entwicklungsprozesses**, der nur über einen Mehrfachabsatz desselben Erzeugnisses zu rechtfertigen ist; entsprechende Rahmenbedingungen sind hinlänglich aus der Pharmabranche bekannt
- **Erwartungshaltung seitens Kunden**, die keine individuellen Lösungen wünschen, um etwa sicherzustellen, dass sie längerfristig auf das Erzeugnis setzen können; dies ist insbesondere für kleinere Unternehmen ein wichtiger Faktor
- **Natur des Marktes**, die dazu führt, dass Kunden nicht einzeln adressiert werden können, wie es beispielsweise im Konsumgütergeschäft der Fall ist
- **Erhöhung der Markteintrittsbarriere** für Mitbewerber, die mitunter entsprechende Produktinvestitionen nicht auf sich nehmen können
- **Umwegrentabilitäten**, die dazu führen, andere Leistungen gewinnbringender zu positionieren oder interne Kosten zu senken

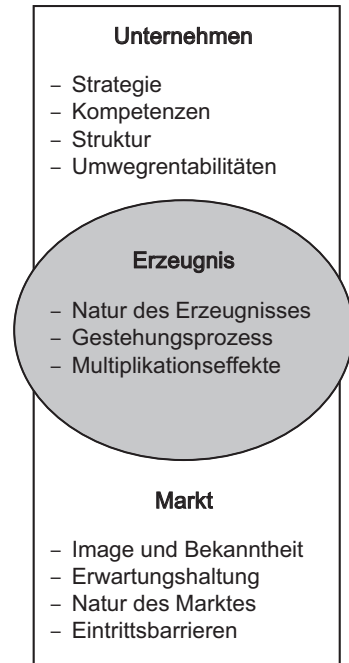
Abb. 2.2 zeigt diese Aspekte gegliedert nach Unternehmen, Erzeugnis (Produkt) beziehungsweise Markt.

Was auch immer die Gründe sein mögen – letztlich muss sich das Vorhaben in seiner Gesamtheit rechnen. Das bedeutet, dass die Summe der durch das Produkt entsprechend einer realistischen Einschätzung erzielbaren Einnahmen und Einsparungen zumindest höher als die dafür aufzuwendenden Kosten sein muss. Auf entsprechende Bewertungsmethoden wird später noch näher eingegangen (s. Abschn. 6.2.9). An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass es sich hierbei nicht rein um Erlöse aus dem Verkauf des Erzeugnisses handeln muss. In die Überlegungen gilt es durchaus auch anders gelagerte Effekte aus obiger Aufzählung einfließen zu lassen.

Dies soll anhand eines Beispiels, das sich vor etwa fünf Jahren in dieser Form tatsächlich zugetragen hat, erläutert werden:

Das Unternehmen AlphaComp versuchte schon seit zwei Jahren verzweifelt, in den Markt der Call-Center-Lösungen einzusteigen. Dabei handelt es sich um komplexe Tele-

**Abb. 2.2** Aspekte pro Produktstrategie



fonielösungen, welche die technische Basis etwa für Kundenservice- oder Bestell-Hotlines darstellen. Technologische Kompetenz war in ausreichendem Maß vorhanden. Mangels Bekanntheit am Markt und Referenzprojekten konnte kein Kunde davon überzeugt werden, AlphaComp ernsthaft als Lieferanten in Betracht zu ziehen. Das Unternehmen stand kurz davor, zu resignieren und die Sparte wieder einzustellen. Eines Tages hatte der Geschäftsführer, Müller, die Idee, ein Produkt zu entwickeln. Dieses sollte für sämtliche potenziellen Kunden aus der Call-Center-Branche interessant sein und aufgrund eines extrem geringen Verkaufspreises die Schwelle senken, AlphaComp als neuen Lieferanten zu beauftragen. Die Idee war es, Anrufern Musik oder Sprachansagen anstatt eines periodischen Tones vorzuspielen, wenn sie bei einem Call-Center anriefen. Für den Hotlinebetreiber wäre das eine einfache und kostengünstige Form der Werbung beziehungsweise Kundeninformation. Anrufer hingegen wüssten, noch bevor Gesprächsgebühren anfielen, dass sie die richtige Nummer gewählt haben, und die subjektiv empfundene Wartezeit, bis sich ein Mitarbeiter der Hotline persönlich meldet, würde sich verkürzen. Dieses Produkt wurde mit einem Preis von etwa 3 bis 5 % einer Call-Center-Lösung am Markt positioniert und nicht an ein Projekt gekoppelt. Die Nachfrage war enorm und schlagartig wurde das Unternehmen als Spezialanbieter für Telefonie-Hotlines bekannt, was ihm zwei Jahre später Aufträge bei renommierten Banken und einer europäischen Fluglinie verschaffte. Der Business Case für ein Produkt zum Abspielen von Sprachansagen hätte sich, isoliert betrachtet, mit Sicherheit nicht gerechnet. Sämtliche dahingehend erforderlichen Investi-

tionen waren jedoch mit dem Gewinn des ersten Kunden, der eine komplette Kundenhotline-Lösung von AlphaComp kaufte, mit einem Schlag refinanziert.

Wie das Beispiel zeigt, wäre eine, für sich genommene, Betrachtung der Sprachansage-Lösung wie auch des Call-Center-Angebotes nicht erfolgversprechend. Erst die Kombination im Sinne eines synergetischen Produktportfolios und die damit verbundene Umweltrentabilität ermöglichten den Erfolg und das nachhaltige Bestehen der Geschäftseinheit des Unternehmens. Allerdings sind indirekte Effekte von Portfolios nicht zwingend positiver Natur. Ebenso können neue Produkte auch negative Einflüsse auf bestehende Portfolioelemente nach sich ziehen, wovon Autohersteller ein Lied singen können. Wichtig ist es daher bei langfristigen Entscheidungen – wie eben dem Einführen von Produkten –, nicht nur den Geradeausfall zu betrachten, sondern auch positive und negative indirekte Konsequenzen, die damit verbunden sein könnten.

### 2.1.2 Typische Muster halbherziger Produktentscheidungen

Die Gründe, eine Produktstrategie zu verfolgen, können vielfältiger Natur sein. Darauf wurde bereits eingegangen. Wichtig ist, dass die Entscheidung bewusst und unter Berücksichtigung sämtlicher damit verbundener Kosten und Verpflichtungen getroffen wird. Nachdem diese aber nicht immer eindeutig auf der Hand liegen oder auch der Prozess zu deren Erhebung zumeist einen beträchtlichen Aufwand impliziert, erfolgt dieser Schritt oftmals zu halbherzig.

Die nachfolgend genannten drei Muster halbherziger Produktentscheidungen konnte ich (R.G.) in der Praxis immer wieder vorfinden.

**Muster 1: Ex-ante-Produktentscheidung, um einen defizitären Auftrag zu rechtfertigen** Ein klassischer Fall unreflektierter Produktentwicklung, wie er häufig in innovativen Technologieunternehmen vorkommt, wurde schon erläutert: Ein Produkt wird definiert, da ein Einzelprojekt, das man anbieten möchte, nicht rentabel positioniert werden kann. Die entsprechende Rückführungsrechnung findet dabei nur oberflächlich statt. Würde sie korrekt erfolgen, wäre vielleicht auch Klarheit darüber geschaffen, ob diese Art von Geschäft grundsätzlich von diesem Unternehmen profitabel betrieben werden kann oder ob eine grundlegende Maßnahme nötig ist – wie etwa der Aufbau bestimmter Kompetenzen oder strukturelle Änderungen.

**Muster 2: Ex-post-Produktentscheidung, um ungeplante Kosten retrospektiv zu kompensieren** Eine andere, aber ähnliche Form unreflektierter Produktentscheidungen ist die retrospektive Produktdefinition: Ein Projekt wird nach bestem Wissen und Gewissen profitabel angeboten und nach erteiltem Zuschlag abgewickelt. Im Laufe der Zeit stellt sich heraus, dass die Kosten deutlich unterschätzt wurden, aber dass es auch andere potenzielle Interessenten gibt. Sodann wird das Erzeugnis retrospektiv zum Produkt erklärt und weiteren Kunden offeriert, um die ungeplanten Aufwände wiederum abzudecken. Ähnlich

wie im zuvor genannten Fall findet auch an dieser Stelle oftmals nur eine oberflächliche Betrachtung der Mehrkosten statt. Insbesondere bei einem Projekt, das Gefahr läuft, die geplanten Kosten zu überschreiten, ist der Projektleiter gezwungen, auf eine Erfüllung der projektspezifischen Ziele zu fokussieren. Die Wahrscheinlichkeit ist daher hoch, dass generische Aspekte wie einfache Anpassbarkeit, eine wiederverwendbare Dokumentation und so weiter auf der Strecke bleiben. Genau dies ist aber für ein Produkt erforderlich. Die Aufwände, um das Erzeugnis entsprechend zu generalisieren und auch die Unterlagen adäquat aufzubereiten, bewegen sich erfahrungsgemäß in einer relevanten Größenordnung, verglichen mit den ursprünglichen Projektaufwänden. Als Richtwert kann etwa in Softwarebranchen ein potenzieller Zusatzaufwand von bis zu 50 % angenommen werden, den es zu investieren gilt, um, ausgehend von einer kundenspezifischen Einzellösung, eine wiederverwertbare Produktbasis zu schaffen.

Die Gefahr bei dieser Vorgehensweise ist offenkundig. Nach außen (und oftmals auch nach innen) wird argumentiert, das als Projektlösung vorliegende Erzeugnis sei auch als Produkt vorhanden. Entsprechend proaktiv werden Kunden adressiert, die dahingehend natürlich eine Erwartungshaltung aufbauen und davon ausgehen, eine kurze Lieferzeit, ein günstiges Preisniveau und hohe Qualität annehmen zu dürfen. Beginnt das betroffene Unternehmen nun erst zu diesem Zeitpunkt, das Projektergebnis auf Produktniveau zu heben, und hat es die Aufwände dafür nicht hinreichend analysiert, ist das Risiko hoch, dass geplante Entstehungskosten und Lieferzeiten überzogen werden. Dies hat wiederum einen direkten Druck seitens des Auftraggebers und potenzielle negative Reputationseffekte am Markt zur Folge. Hinzu kommt, dass auch interne Abläufe und andere Vorhaben, die auf dieselben Ressourcen angewiesen sind, durch längere Bindung der Arbeitskräfte und -mittel in starke Bedrängnis kommen können.

**Muster 3: Irrationale Weiterführung erfolgloser Produkte** Der dritte Fall unreflektierter Produktentscheidung geht von einem bestehenden Produkt aus, in das schon beträchtliche Mittel geflossen sind. Besonders kleine Unternehmen neigen dazu, weiter zu investieren, selbst wenn sich die erwarteten Erfolge nicht einstellen. So entwickelte etwa ein mittelständisches Unternehmen eine neue Version eines Produktes und investierte ein Jahr später etwa eine Million € in die Folgeversion des Erzeugnisses, obwohl die erste Version von keinem einzigen Kunden gekauft wurde! Grundet die Überarbeitung in einer soliden Markterhebung und Kundenbefragung, die tatsächlich offenbart, dass es sich ohne diese Maßnahme um ein unverkäufliches Produkt handelt, ist das nachvollziehbar. In vielen Fällen ist es aber die Summe, die bereits ausgegeben wurde, welche dazu verleitet, stetig weiter zu investieren, um sich nicht eingestehen zu müssen, dass die Anfangskosten schlichtweg vergebens aufgewendet wurden.

Wie bei jeder Investition sollte daher auch bei Folgeinvestitionen in Produkte eine Berechnung angestellt werden, ob sich diese spezifische Investition rechnet – direkt oder indirekt. Eine indirekte Rentabilität könnte durchaus gegeben sein, wenn mit einer Investition von 100.000 € ein Produkt, für das bereits 2.000.000 € aufgewendet wurden, in eine verkaufbare Form gebracht wird. Der springende Punkt dabei ist, dass die 100.000 € nicht gezahlt werden sollten, weil bereits 2.000.000 € investiert wurden, sondern weil den zusätz-

lichen 100.000 € hoher erwarteter Rückfluss gegenübersteht, der diese Summe rechtfertigt und vielleicht auch – aber nicht zwingend – einen Beitrag zur Abdeckung der ursprünglichen Aufwände leistet. Es geht hier darum, dass „schlechtem Geld“ kein „gutes Geld“ nachgeworfen werden sollte.

**Produktentscheidungen sind sorgsam zu treffen** Generell betrachtet, sollte ein Produkt nie definiert werden, um ein singuläres Problemfeld der Gegenwart – etwa Kostenprobleme bei Einzelvorhaben – oder der Vergangenheit zu lösen. Meist führt das zu einer Verwässerung der realen Aufwände sowie zu einer Verschiebung und damit Vergrößerung des eigentlichen Problems. Ein Produkt sollte dann angedacht werden, wenn ein mehrfacher Verkauf eines Erzeugnisses wahrscheinlich ist und die damit verbundenen Mehraufwände direkt oder indirekt durch Einnahmen oder Kosteneinsparungen abgedeckt sind, und diese Rechnung gilt es vollumfänglich anzustellen. Egal, ob es sich um einen Turnschuh oder eine Windkraftwerksanlage handelt – dieser Grundsatz gilt für jede Form von Produkten.

- ▶ Ein Produkt sollte nie definiert werden, um singuläre Probleme der Vergangenheit oder Gegenwart zu lösen, sondern nur dann, wenn der Investition ein potenzieller rentabler Mehrfachverkauf in der Zukunft gegenübersteht.

Die Auflistung von Nutzen und Einnahmen aus dem Produkterlös fällt in der Regel nicht schwer, so genau oder ungenau die zugrunde liegenden Daten auch sein mögen. Anders verhält es sich bei den Kosten, die mit einer Produktstrategie verbunden sind und die häufig unterschätzt werden. Der wesentliche Treiber dafür ist mit der Natur eines Produktes verbunden. Die mehrfache Verwendbarkeit setzt auch voraus, dass das Erzeugnis für alle Einsatzfälle geprüft, beschrieben und tatsächlich nutzbar ist. Zur Verdeutlichung der damit verbundenen Aufwände seien an dieser Stelle die wichtigsten Aspekte aufgelistet, deren Vernachlässigung regelmäßig beobachtet werden kann:

- **Flexiblere Implementierung** des Erzeugnisses für unterschiedliche Einsatzzwecke und Kunden
- **Umfangreichere Testprozeduren**, um sämtliche potenziellen Anwendungsfälle abzudecken
- Allgemeinere und **umfassendere Dokumentation**
- **Lebenszyklusplanung**, die im Falle eines Produktes Aktualisierungen oder Abkündigungsimplicationen nach sich ziehen kann
- **Organisatorische Implikationen**, die insbesondere dann relevant sind, wenn das Produkt in Form von Projekten bei Kunden ausgerollt wird, was zu komplexeren Strukturen und potenziellen internen Konflikten führen kann
- **Komplexeres Controlling** über eine Mehrzahl von Kunden hinweg
- **Aufwand interner Entscheidungszyklen** zur Bewertung der Produktinvestition inklusive Aufbereitung der Grundlagen wie Markterhebung und Erstellung eines Geschäftsplanes

- **Mittel- bis langfristige Ressourcenplanung**, welche zu einer Bindung von Personal und Arbeitsmitteln führt und die Flexibilität eines Unternehmens einschränkt
- **Reduzierte Flexibilität**, auf Kundenwünsche oder Veränderungen am Markt einzugehen, und damit verbundenes Risiko, auf einzelne Verkäufe verzichten zu müssen
- **Finanzielles Risiko für das Unternehmen** und Einschränkung des eigenen Handlungsspielraums durch die Notwendigkeit einer Vorinvestition
- **Übergeordnete strategische Überlegungen** im Hinblick auf die Positionierung des Unternehmens und dessen Vertriebsstrategie, die sich bei Einzellösungen flexibler und kostengünstiger gestalten
- **Längere Durchlaufzeiten** und, damit verbunden, ein verzögerter Markteintritt, welchen Mitbewerber zu ihrem Vorteil nutzen können
- **Verpflichtungen gegenüber Kunden und Partnerfirmen**, die mit einer kostenoptimalen Reproduktion eines Erzeugnisses gekoppelt sind, wie etwa Abnahmeverpflichtungen oder Wartungsverpflichtungen
- **Anlaufschwierigkeiten**, die damit verbunden sind, dass in den ersten Versionen oder ersten Verwendungen des Produktes mit Anpassungsaufwand zu rechnen ist und die Prozesse noch nicht eingespielt sind

Die mit einer Produktstrategie verbundenen Aufwände unterscheiden sich natürlich nach Branche und Unternehmen. Sie sollten jedoch vor jeder Produktinvestition ausführlich betrachtet und den erwarteten positiven Effekten gegenübergestellt werden. Es liegt auf der Hand, dass sich diese Anstrengungen nur lohnen, wenn eine Wiederverwendung hochwahrscheinlich ist. Ansonsten ist man besser beraten, auf Basis von individuellen Einzellösungen zu agieren oder das Vorhaben nicht umzusetzen. Letzteres ist unter Rahmenbedingungen zu überlegen, die eine Mehrfachverwendung erzwingen. Etwa in der Pharmabranche würde sich eine Herstellung eines Medikamentes für eine einzelne Anwendung nie amortisieren. Investitionen in diesem Bereich gehen obligatorisch von einer Mehrfachverwendung aus. Um dennoch das Risiko einer Fehlinvestition zu reduzieren, werden mehrere verschiedene Produkte erarbeitet, wobei der Erfolg eines einzelnen die mitunter vergebens getätigte Investition in andere Linien trägt. Darauf soll später (Abschn. 2.3) im Zusammenhang mit Portfoliomanagement noch näher eingegangen werden.

### 2.1.3 Die Falle der „kleinen Anpassungen“

Viele Unternehmen stolpern auch in die „Falle der kleinen Anpassung“ eines Produktes. Hierbei handelt es sich um eine Konstellation, in der sich die Organisation zu einer Produktstrategie bekennt und entsprechende, daraus resultierende Mehraufwände bewusst in Kauf nimmt. Allerdings ist sie nicht konsequent genug, die damit verbundenen Einschränkungen auch durchzuhalten. Konkret könnte etwa ein Kunde das Produkt – beispielsweise eine Fertigarage – genau so wünschen, wie es im Katalog steht, jedoch mit einer „winzigen“ Ausnahme – einem zweiten Fenster. Obwohl das Fenster im Vergleich zur

Fertigarage vermutlich nicht viel kostet, führt dies dazu, dass es vielleicht statische Probleme verursacht oder eine Anpassung der Fertigungseinrichtungen erfordert, dass eine kundenspezifische Beschreibung zu erstellen ist, neue Genehmigungen benötigt werden und so weiter. Hielte man strikt am Produkt fest, wären diese Themen bereits im Zuge der Produkterstellung abgedeckt. Nun ist aber ein erheblicher Zusatzaufwand zu berücksichtigen. Selten ist dieser Umstand auch für den Abnehmer nachvollziehbar. Er geht von einem geringen Mehrpreis aus, denn: „Ein kleines, zusätzliches Fenster kann ja nicht so teuer sein!“ An dieser Stelle gilt es, als Anbieter hart zu bleiben, wenn die Kosten einigermaßen unter Kontrolle bleiben sollen. Entweder das Produkt ist dahingehend flexibel konzipiert, der Kunde ist sich der Tragweite und des Umfangs der Änderung bewusst und zahlt dafür oder der Auftrag sollte nicht angenommen werden. Diese Konsequenz gilt nicht nur für den Vertrieb, sondern auch bei der Integration in die Kundenumgebung und für die Nachbetreuung. Jede Abweichung bringt mit sich, dass die Multiplikatoren des Produktansatzes nicht zum Tragen kommen. So hat etwa ein mittelständisches Unternehmen eine Software für die Koordination von Feuerwehr-Einsätzen entwickelt. Diese wurde zwar auf Produktbasis angeboten, aber später in der Umsetzung für jeden Kunden spezifisch angepasst, da das Produkt noch nicht flexibel genug gestaltet war, um alle möglichen Anwendungsfälle abzudecken. Die Folge war, dass das Unternehmen nach fünf Jahren mehrere Dutzend Versionen einer ähnlichen Software zu betreuen hatte, die für jeden Kunden einzeln dokumentiert, getestet und integriert werden mussten. Besonders teuer waren jedoch die Wartung und die Implementierung nachträglicher Kundenwünsche, denn für jede noch so kleine Erweiterung musste das Gesamtsystem im Labor reproduziert, angepasst und einem kompletten Testdurchlauf unterzogen werden. Anpassungen mit einem Entwicklungsaufwand von wenigen Tagen hatten damit Kosten in der Höhe mehrerer Personenmonate zur Konsequenz. Die Kunden wollten dies natürlich nicht akzeptieren und drohten mit Lieferantenwechsel. Nur mühsam, mit hohen Kosten sowie organisatorischen Schwierigkeiten verbunden und über eine Laufzeit von zwei Jahren, gelang es, die einzelnen Stränge in nur drei Produktlinien zu überführen. Das Unterfangen machte sich jedoch bezahlt, da die Kunden zunehmend zu schätzen wussten, dass sie von Erweiterungen, die durch Wünsche anderer Abnehmer in den Produktstamm einfließen, ebenfalls profitierten. Im Laufe der Zeit waren sie daher auch bereit, auf spezifische Anforderungen bis zur nächsten Version zu warten. Natürlich ist es schwieriger, ein Erzeugnis zu verkaufen, ohne zu hundert Prozent die Wünsche der Kunden zu erfüllen. Das gilt insbesondere dann, wenn man in einen neuen Markt einsteigt und noch nicht unbedingt die Erfahrung hat, die Bedürfnisse perfekt zu treffen. Wie sich oftmals zeigt, sind aber auch Abnehmer nicht zwangsläufig Experten und auf dem letzten Stand der Technik. In Zeiten knapper Budgets zeigt die Erfahrung, dass ein gut durchdachtes Produkt zu einem attraktiven Preis bessere Verkaufschancen hat als eine perfekt auf die Anforderungen zugeschnittene Lösung, die entsprechend hochpreisig offeriert wird. Wiederum hängt dies jedoch von Branche und Kundensegment ab, denn bei öffentlichen Ausschreibungen wirken sich etwa Abweichungen von den geforderten Kriterien stark kontraproduktiv auf die Bewertung aus. Dennoch hat auch in diesem Sek-

tor in der jüngsten Zeit das Kostenbewusstsein eine stärkere Bedeutung gewonnen und ein Standardprodukt, das mehrfach verkauft werden kann, bietet den entsprechenden Hebel.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass jede auch noch so kleine Anpassung eines Produktes als Projekt zu sehen ist, wenn sie über die im Produktumfang definierten Konfigurationsmöglichkeiten hinausgeht und damit eine individuelle Veränderung des eigentlichen Produktes zur Folge hat.

#### 2.1.4 Zwei Geschäftsmodelle

Um dennoch flexibel zu bleiben und die unterschiedlichsten Kundenwünsche abdecken zu können, wählen einige Unternehmen aber auch noch einen anderen Weg: Sie spezialisieren sich auf die Erstellung des Produktes, implementieren dies aber in einer Form, dass Drittfirmen Erweiterungen selbst vornehmen können. Dies ist in der Softwarebranche häufig der Fall, wie etwa bei den Produkten des Unternehmens SAP. Der Hersteller konzentriert sich auf die Entwicklung des Kernproduktes mit Basisfunktionen und zahlreiche Integrationspartner fügen dann eigenentwickelte Komponenten hinzu, um es an die jeweiligen Kundenbedürfnisse anzupassen. SAP selbst wirbt auf seiner Homepage damit, dass Kunden durch ein Netzwerk an Communitys und zuverlässigen Partnern ihre Wertschöpfung steigern und von maßgeschneiderten Lösungen profitieren (SAP 2013). Durch eine Kombination zweier verschiedener Geschäftsmodelle (Produktvertrieb auf Lizenzbasis und Individualanpassung auf Projektbasis) gelingt es, eine umfangreiche und individuelle Softwarelösung zu einem akzeptablen Preis am Markt zu positionieren. In Form von Integrationsprojekten, die seitens Partnerfirmen durchgeführt werden, erfolgt dabei eine Anreicherung zur Abdeckung bestimmter konkreter Anforderungen, die im Standard nicht enthalten sind.

Sehr häufig kann man in der Praxis beobachten, dass Unternehmen einer Projektphilosophie folgen und aus Kostengründen parallel Produkte etablieren möchten. Dies hat oftmals genau den gegenteiligen Effekt zur Folge, denn eine ernst gemeinte Produktstrategie hat auch Einfluss auf das Unternehmen und damit auch auf die operative Abwicklung von Projekten: *„Eine Entscheidung für die Einführung von Produktmanagement ist eine Entscheidung für einen Veränderungsprozess, der das ganze Unternehmen betrifft. Weichenstellungen dieser Größenordnung können natürlich nur auf der Ebene der Geschäftsleitung stattfinden.“* (Matys 2011, S. 36) Da beide Varianten unterschiedliche Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Vertriebsabläufe und so weiter implizieren, ist eine Doppelstrategie meist sehr kostenintensiv und wirkt einer Perfektionierung in die eine oder andere Richtung entgegen. Noch problematischer als eine bewusste Doppelstrategie ist eine unbewusste Vorgehensweise, bei der Produkte angeboten werden, man aber in der Umsetzung in eine Projektvorgehensweise verfällt und ungeplante Anpassungen vornimmt. Wie schon erläutert, führt dies zu erheblichen Mehrkosten im Projekt – es wurde ja als „Produkt“ angeboten –, aber auch im Produkt, da es entweder erweitert werden muss oder