

**Umfeldanalysen
für das strategische
Management**

Konzeptionen — Praxis — Entwicklungstendenzen

**herausgegeben von
Gerhard Buchinger**



Signum Verlag

Branchen- und Produktanalysen in makroökonomischer Sicht

Karl Aiginger

Gliederung

1. *Ziel und Aufbau des Beitrages*
2. *Nutzung volkswirtschaftlicher Daten*
 - 2.1 *Empirischer Beleg der Spannung zwischen gewünschter und vorhandener makroökonomischer Information*
 - 2.2 *Ein Fallbeispiel der Benützung einer volkswirtschaftlichen Datenbank durch ein Industrieunternehmen*
3. *Planungsgewohnheiten in der Industrie*
4. *Längerfristige volkswirtschaftliche Beurteilungsraster*
 - 4.1 *Wachstumsbranchen, Wachstumsprodukte, Produktzyklen*
 - 4.2 *Vermutungstatbestände für die langfristigen Wachstumschancen eines Produktes nach der Verschiebung der Rahmenbedingungen*
 - 4.2.1 *Der Einfluß der Rahmenbedingungen auf den Produktzyklus*
 - 4.2.2 *Inputkriterien*
 - 4.2.3 *Produktkriterien*
 - 4.2.4 *Erfolgskriterien*
 - 4.2.5 *Zum Stellenwert volkswirtschaftlicher Kriterien*

1. Ziel und Aufbau des Beitrages

Der rasche Wandel der allgemeinen Wirtschaftslage, der Trendbruch des wirtschaftlichen Wachstums zur Mitte der siebziger Jahre aber auch die seither kürzerfristigeren konjunkturellen Schwankungen haben die Notwendigkeit der betrieblichen Planung erhöht. Andererseits ist es durch die Verlagerung der internationalen Arbeitsströme, die Verbreitung multinationaler Konzerne und die zunehmende Wettbewerbsintensität schwieriger geworden, verlässliche Informationen sowohl über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung als auch die Einordnung des eigenen Unternehmens in die gesamtwirtschaftliche Perspektive, zu erhalten.

Die zunehmende Unsicherheit schlägt sich in gegenläufigen Tendenzen im Planungsverhalten nieder. Einerseits erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit einer umfassenden Planung und führen moderne Planungsrechnungen ein, andererseits scheint sich für Unternehmen, die regelmäßig Planungen durchführen, der Planungshorizont zu verringern. „In den sechziger Jahren umfaßte die strategische Planung etwa 15 bis 20 Jahre (von denen 7 bis 10 Jahre in die langfristige Unternehmensplanung einbezogen wurden), heute für die strategische Planung im allgemeinen kaum über 10 Jahre (3 bis maximal 6 Jahre für die sogenannte langfristige Unternehmensplanung)“ [1].

Der vorliegende Beitrag versucht zunächst festzustellen (Abschnitt 2) welche volkswirtschaftlichen Rahmendaten von den Unternehmen tatsächlich benützt werden, wobei anhand eines Fallbeispiels die Benutzung der volkswirtschaftlichen Datenbank des WIFO durch eine große Industriefirma demonstriert wird. Im folgenden Abschnitt (Abschnitt 3) werden die tatsächlichen Planungsgewohnheiten der Unternehmen in Österreich und in der BRD analysiert.

Zu den Hilfsmitteln der volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise für die betriebliche Planung zählt seit längerer Zeit das Konzept der Wachstumsbranchen, später das Konzept der Wachstumsprodukte. Diesen Konzepten folgte in betriebswirtschaftlicher wie volkswirtschaftlicher Analyse das Lebenszykluskonzept von Produkten. Jedenfalls in volkswirtschaftlicher Sicht, aber auch zunehmend in betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise mangelt diesem Konzept oft seine objektive Überprüfbarkeit, weil sich allein aus dem Alter des Produktes noch nicht die Lebensfähigkeit einer Idee für ein konkretes Unternehmen oder einen konkreten Standort ableiten läßt. Im Abschnitt 4 wird ein Beurteilungsraster vorgestellt, das einerseits an den verwendeten Inputs, andererseits an Kriterien des Produkts anknüpft, und eine Einschätzung der zukünftigen Marktchancen unter großem Gewicht auf besonders ferne Ertragschancen darstellen soll. Das Schema soll die gängigen Szenario-Techniken (qualitativer oder quantitativer Art) sowie der Portfolio-Planung [2] ergänzen und wird teilweise zur makroökonomischeren Beurteilung der Investitionsprojekte in der österreichischen Investitionsförderung verwendet.

2. Nutzung volkswirtschaftlicher Daten

2.1 Empirischer Beleg der Spannungen zwischen gewünschten und vorhandenen makroökonomischen Informationen

Als ersten Schritt des Planungsprozesses bezeichnet Wöhe die Sammlung von Informationen. Diese können sich auf interne oder externe Daten beziehen, wobei interne Informationen häufiger erhoben werden. [3] Als volkswirtschaftliche Rahmendaten gelten die Daten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung im allgemeinen, und ihre Prognose im Rahmen der vierteljährigen Vorausschau der Wirtschaftsforschungsinstitute als naheliegendste Informationsquelle.

Das Institut für Wirtschaftsforschung [4] hat in einer Befragung von 500 Industriebetrieben mit 200.000 Industriebeschäftigten (das ist ein Drittel der Industriebeschäftigten) die Bedeutung gesamtwirtschaftlicher Daten erfragt (Vergleiche Übersicht 1).

Die Bedeutung gesamtwirtschaftlicher Daten für die betriebliche Planung

(Frage 1)

Gesamtwirtschaftliche Daten über	insgesamt		Kleinbetriebe		„Kleine“ Mittelbetriebe		„Große“ Mittelbetriebe		Großbetriebe	
	eher wichtig	eher unwichtig	eher wichtig	eher unwichtig	eher wichtig	eher unwichtig	eher wichtig	eher unwichtig	eher wichtig	eher unwichtig
Beschäftigung	80	20	76	24	82	18	82	18	96	2
Gewinne	67	33	70	30	67	33	66	32	50	50
Löhne	87	13	84	16	86	15	92	8	100	0
Brutto-Nationalprodukt	37	63	24	76	42	58	33	67	73	27
Steuerquote	54	46	63	37	40	80	56	45	46	55
Exporte	62	36	51	49	64	36	75	25	96	4
Importe	51	49	39	61	59	41	72	28	76	24
Eigenkapital	86	36	72	28	63	37	47	53	39	51
Kreditentwicklung	86	34	62	36	66	33	44	56	95	5
Umsätze	75	25	68	32	79	21	87	13	85	35
Cash Flow	59	41	43	57	72	28	56	45	86	14
Sozialleistungen	55	45	54	46	47	53	58	42	70	30
Industrieproduktion	60	40	48	52	76	24	57	43	96	4
Gesamtwirtschaftliche Daten sind im allgemeinen für die Unternehmensplanung	70	30	66	34	77	23	52	48	75	25
Besetzungszahl	484	204 134	253	10 962	157	39 885	36	25 770	38	127 497
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte

Q: Sonderfragebogen zum Konjunkturtest 1979.
 Kleinbetriebe: bis 100 Beschäftigte; „Kleine“ Mittelbetriebe: 101 bis 500 Beschäftigte; „Große“ Mittelbetriebe: 501 bis 1000 Beschäftigte; Großbetriebe: 1001 und mehr Beschäftigte.
 Nach Aiginger 1980/a.a.O.

Als für die Unternehmensplanung wichtigste gesamtwirtschaftliche Variablen wurden Löhne (sie werden von 87 % der Betriebe als wichtig bezeichnet) und Beschäftigung (80 %) genannt. Diese Betonung der Wichtigkeit von Informationen über den Produktionsfaktor Arbeit könnte drei Gründe haben: Einerseits sind die Lohnkosten in vielen Branchen die wichtigste Kostengröße (der Anteil des Personalaufwands an der Wertschöpfung liegt im Industriedurchschnitt bei fast 70 %), zweitens ist die Entwicklung der Löhne und die Anspannung auf dem Arbeitsmarkt wahrscheinlich einheitlicher als bei anderen Größen, sodaß der volkswirtschaftliche Durchschnitt für viele Firmen relevant ist, und drittens sind volkswirtschaftliche Lohn- und Beschäftigungsprognosen relativ genauer als andere Prognosen, weil ihre Bestimmungsgründe eher in der Vergangenheit liegen. Löhne und Beschäftigung unterliegen auch nicht so starken unregelmäßigen Schwankungen wie Umsätze oder Gewinne.

Eine weitere Gruppe von Informationen bezieht sich auf den Problemkreis Umsatz, Erträge und Finanzierung. Die gesamtwirtschaftliche Umsatzentwicklung wird von 75 % der Unternehmen als wichtig eingestuft, während die in makroökonomischer Betrachtung viel öfter verwendete reale Steigerung der Industrieproduktion nur von 60 % der Unternehmen als wichtig eingestuft wird. Dies ist insofern rational als sich die betrieblichen Umsätze aus einer Vielzahl von Produkten ergeben und sich die nominelle Entwicklung schwer in eine Preis-, Qualitäts- und Mengenkomponeute trennen läßt. Nur auf volkswirtschaftlicher Ebene liegt ein ausgearbeitetes System von Preisindizes vor, das die Trennung in eine Mengen- und Preiskomponeute erlaubt. Dennoch bleibt der Gegensatz zwischen der betrieblichen Bedeutung der nominellen Entwicklung der Betriebsleistung (inklusive Vorleistungen) und der volkswirtschaftlichen Beobachtung von realen Veränderungen der Nettoproduktion eines der Hindernisse einer Verwendung volkswirtschaftlicher Richtzahlen auf der Betriebsebene.

Ebenso werden Informationen über die Eigenkapitalentwicklung von Unternehmen gewünscht, sind aber auf volkswirtschaftlicher Ebene für den Planungsprozeß zu spät (nach Auswertung der Bilanzen) verfügbar. Bereinigungen der publizierten Bilanzpositionen im Aggregat etwa um Stille Reserven objektivieren die Darstellung der gesamtwirtschaftlichen Vermögenssituation, erschweren aber ebenfalls den Vergleich des Einzelunternehmens mit dem Aggregat (da die Bedeutung der Stillen Reserven je nach Dynamik, Risiko und Kontinuität des Investitionsprozesses in Aggregat und Einzelunternehmung verschieden sein kann).

An vierter Stelle steht der Informationswunsch der Industriebetriebe über die Gewinnentwicklung. Diese hatte jahrzehntelang in den volkswirtschaftlichen Prognosen nur den Rang einer Plausibilitätskontrolle (das gesamte Volkseinkommen muß auf Löhne und Gewinne aufgeteilt werden), dem Bedürfnis der Praxis entsprechend wird seit einigen Jahren die Entwicklung des Cash-Flow vom Institut für Wirtschaftsforschung jährlich für die Industrie und einige grobe Sektoren prognostiziert. [5]

Die Einschätzung weiterer Variablen durch die Unternehmer siehe Tabelle 1. Beachtenswert ist noch, daß Informationen über Exporte von mehr Betrieben als relevant angesehen werden als solche über Importe (62 % gegen 51 %).

Als deutliches Signal der Spannung zwischen der betrieblichen Planung und der volkswirtschaftlichen Prognose ist anzusehen, daß die zentrale volkswirtschaftliche Prognosegröße, das Bruttoinlandsprodukt, nur von 37 % der Betriebe als wichtig eingestuft wird (von 63 % als unwichtig). Für diese Einschätzung dürfte einerseits der hohe Abstraktionsgrad dieser Größe maßgebend sein (etwa im Vergleich zur Industrieproduktion). Zweitens wird das Brutto-Nationalprodukt zu konstanten Preisen publiziert. Hinzu kommt die verbreitete Ansicht, daß die Entwicklung des eigenen Betriebs anders verläuft als die allgemeine. Nicht zuletzt spielen wahrscheinlich auch Unklarheiten über Definition und Brauchbarkeit dieser Größe eine Rolle. Die Vernachlässigung des Brutto-Inlandsproduktes in der betrieblichen Planung ist einerseits eine Herausforde-

rung an die Volkswirte, diese Größe und ihre Brauchbarkeit zu demonstrieren, andererseits sollten auch die Betriebe ihre Verwendbarkeit überprüfen.

Die Frage nach der Bedeutung der einzelnen volkswirtschaftlichen Größen wurde ergänzt durch die Frage nach der Einschätzung der Wichtigkeit von gesamtwirtschaftlichen Daten im allgemeinen. Gesamtwirtschaftliche Daten wurden von 70 % der Betriebe als wichtig und von 30 % als unwichtig bezeichnet. Die Einschätzung paßt auch gut mit der üblicherweise größeren Bedeutung von betriebsinternen Daten zusammen (laut IFES-Umfrage 85 %).

2.2 Ein Fallbeispiel der Benützung einer volkswirtschaftlichen Datenbank durch ein Industrieunternehmen

Über die tatsächliche Nutzung der volkswirtschaftlichen Informationen kann die Praxis im Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung einen gewissen Einblick geben. Eine große Zahl von Industrieunternehmen fordert vierteljährig zum Prognosetermin telefonisch, schriftlich und in Form von Computerausdrucken die Daten zur wirtschaftlichen Lage ab. Dabei überwiegt inhaltlich die Anfrage über die nominelle und reale Produktion und die damit verbundene Inflation und Arbeitsmarktlage. Institutionell überwiegen unter den Interessenten die Töchter multinationaler Konzerne. Als Information sind einjährige und fünfjährige Prognosen vorhanden, wobei die kurzfristige Prognose detaillierter ausgearbeitet ist, die mittelfristige häufiger gewünscht wird.

Teilweise lassen sich Unternehmen eine maßgeschneiderte Informationsmenge routinemäßig (zum Beispiel vierteljährig) aus der großen Zahl der vorhandenen Daten abrufen. Der standardisierte (überdurchschnittlich umfangreiche) Datenwunsch eines internationalen Konzerns soll als Fallbeispiel kurz berichtet werden.

Das auftraggebende Unternehmen ist die Tochter eines internationalen Konglomerat-Konzerns im Sinne eines Unternehmens mit vielen Produktionsstandorten, sehr verschiedenen Geschäftspartnern und damit auch einem differenzierten Abnehmerkreis. Der erfragte Datenblock läßt sich in einen Block über gesamtwirtschaftliche Daten und einen Block mit Branchendaten gliedern (vergleiche Übersicht 2).

Spezielles Informationspaket einer Unternehmung
(Auswahl aus WIFO-Datenbank)
Jährliche Daten, Niveaus, Veränderungsrate und 10-Jahresentwicklung

1. Gesamtwirtschaftliche Daten

1.1 Standardinformationen

- Bevölkerung
- Beschäftigte, Arbeitslose
- BIP real und nominell
- Investitionen real und nominell
- Export real und nominell
- Import real und nominell
- Einkommen und Ersparnisse Haushalt

1.2 Gesamtwirtschaftliche Daten mit besonderer Relevanz für eigene Unternehmung

- Importe BRD
- Leistungsbilanz
- Finanzschulden des Bundes
- BIP pro Kopf, pro Haushalt
- Verfügbares Einkommen pro Kopf, pro Haushalt
- Ersparnisse pro Kopf und Haushalt
- Primärenergieverbrauch (davon Importe)
- Verbraucherpreise

2. Branchendaten (12 Branchen)

- Betriebe, Beschäftigte
- Umsatzgesamt und je Beschäftigten
- Ausfuhr, Einfuhr, Marktversorgung
- Ausfuhrquote, Einfuhrquote
- Großhandelspreise
- Investitionen, Investitionsquote
- Produktionsindex, Produktivität
- Energieverbrauch nach Energieträgern
- langfristiger Trend (Prognose)

Innerhalb des Blocks der gesamtwirtschaftlichen Daten kann der erste Teil als „Standardinformationen“ über die wirtschaftliche Lage bezeichnet werden, wie er etwa im vorangegangenen Abschnitt auf seine Bedeutung abgetastet worden ist und wie ihn Asher [6] eher als allgemeine Orientierung, denn als integralen Teil der Unternehmensplanung vermutet.

Im zweiten Teil werden gesamtwirtschaftliche Daten angefordert, die für die spezifische Planung des Unternehmens bedeutsamer sind. Einkommens- und Konsumdaten pro Kopf der Bevölkerung und nach Haushalten, ebenso wie verschiedene Kennzahlen zur Ersparnisbildung werden zur Kaufkraftabschätzung verwendet und gehen in die Absatzplanung einzelner Konsumgü-

tersparten ein. Der gesamtwirtschaftliche Energieverbrauch zeigt die Aktivitäten des Konzerns im Basisbereich. Die Leistungsbilanz und Finanzschuldentwicklung soll wahrscheinlich zur Vorausschätzung von Änderungen in der Wirtschaftspolitik behilflich sein. Im zweiten Block werden für zwölf Branchen Daten über die Zahl der Betriebe und der Beschäftigten, Umsätze, Ausfuhren, Einfuhren und Marktversorgung erhoben. Die Investitionsentwicklung hilft die Aktivitäten der Konkurrenz abzuschätzen, der Energieverbrauch wird detailliert nach Energieträgern angefordert.

Produktivitätskennzahlen und Preisentwicklung sollen wiederum die relative Position der eigenen Unternehmung in den jeweiligen Teilmärkten abtasten [7].

Generell bestätigen die Erfahrungen bei der Erstellung der individuellen Programmpakete in den Gesprächen von Unternehmensvertretern und Wirtschaftsforschern die oben angeführten Diskrepanzen zwischen den Variablen, die von der Makroökonomie angeboten und der Mikroeinheit gewünscht werden. Weiters zeigt sich, daß jener Grad der Untergliederung der das Ende der makroökonomischen Betrachtungsweise oder zumindest einer integrierten statistischen Erfassung darstellte — die Industriebranche — oft von der betrieblichen Praxis schon als fast zu grob angesehen wird. Viele Wünsche auf Untergliederungen der Branchen müssen von Makroökonomien abgelehnt werden. Allerdings sollte hier der Übergang zu den Datenbanken des Statistischen Zentralamtes und der Welthandelsdatenbanken der Bundeskammer der Gewerblichen Wirtschaft gegeben sein.

Diese disaggregieren bis zu einer tieferen Ebene, doch sind dann nicht mehr integrierte Informationen über Produktion, Preise, Beschäftigung und Energieversorgung möglich, sondern nur noch über einen oder einige wenige Indikatoren (zum Beispiel Umsätze oder mengenmäßige Produktion).

3. Planungsgewohnheiten in der Industrie

Die gesammelten Informationen über die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen fließen gemeinsam mit den betriebsinternen Informationen in die betrieblichen Pläne ein.

Dies gilt für die strategische Unternehmensplanung, die die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmung zum Ziel hat, ebenso wie für die daraus abgeleiteten lang- und kurzfristigen Pläne.

Informationen über die Häufigkeit und Struktur der Planung in der österreichischen Industrie liegen für einzelne Informationsfelder (Teilpläne) vor, lassen aber gewisse Erkenntnisse auch für die Häufigkeit der Gesamtplanung und der strategischen Planung zu (vergleiche Übersicht 3).

Die Häufigkeit von langfristigen Plänen in der Industrie

Teilplan	(1)	(2)	(3)
Investition	38	36	25
Finanzierung	42	31	27
Produktion	44	32	24
Absatz	44	31	25
Beschaffung	62	24	14
Gewinn	51	30	19
Personal	53	27	20
Forschung und Entwicklung....	61	24	15
Neue Produkte.....	55	32	13

(1)...liegt nicht vor, (2)...grobe Zielsetzung, (3)...schriftlich fixierte Pläne.

Quelle: Aiginger 1980

Vier Teilpläne werden in Österreich von der Mehrheit der befragten Industriebetrieben für einen Horizont von mehreren Jahren erstellt. Die fast identische Beantwortung der Frage nach den Teilplänen läßt auf einen integrierten Mehrjahres-Gesamtplan von Investitionen, Finanzierung, Produktion und Absatz schließen.

Rund 42 % der Betriebe haben keine Mehrjahresplanung (im Vergleich zu 13 %, die keine Einjahresplanung haben), in rund 33 % gibt es grobe mehrjährige Zielsetzungen (ebensoviele bei Einjahresplanung). Rund ein Viertel der Betriebe erstellt schriftliche Mehrjahrespläne.

Langfristige Gewinnplanung gibt es in 51 % der Betriebe überhaupt nicht und in 30 % nur nach groben Zielsetzungen, schriftliche Einjahrespläne für die Gewinnentwicklung liegen für 19 % der Betriebe vor. Eine langfristige Personalplanung ist in mehr als der Hälfte der Betriebe nicht vorgesehen und in einem weiteren Viertel nur nach groben Richtlinien.

Eine Beschaffungsplanung fehlt in 62 % der Betriebe, in weiteren 24 % gibt es grobe Zielsetzungen, nur in 14 % gibt es eine schriftliche Planungsgrundlage. Diese Antworten stimmen mit der geringeren Beachtung der Importe unter den volkswirtschaftlichen Rahmendaten überein. In einer Zeit steigender Importquoten und größerer Preisdiskrepanzen insbesondere bei Rohstoffen ist die Vernachlässigung der Beschaffungsplanung besonders bedauerenswert. Der Anteil der Vorleistungen am industriellen Umsatz ist zwischen 1964 und 1977 von 52 % auf 65 % gestiegen, bei den Großbetrieben sogar von 52 auf 70 %. Gleichzeitig hat sich die bisher sinkende Lagerquote seit der Heftigkeit auf dem Rohstoffmarkt wieder erhöht. In dieser Situation verspricht eine Beschaffungsplanung eine Ersparnis an Kosten und geringere Bindung von Finanzierungsmitteln.

Forschungs- und Entwicklungspläne fehlen in 61 % der Betriebe, in weiteren 24 % liegen die Pläne nicht schriftlich vor. Die Umstellung auf neue Produkte wird in der Mehrheit der Unternehmen überhaupt nicht langfristig geplant, in 32 % liegen grobe Richtlinien vor, nur in 13 % ist die Entwicklung neuer Produkte schriftlich festgehalten.

4. Längerfristige volkswirtschaftliche Beurteilungsraster

4.1 Wachstumsbranchen, Wachstumsprodukte und Produktzyklus

Die volkswirtschaftliche Analyse endet nicht bei der genannten kurzfristigen (einjährigen) oder mittelfristigen (fünfjährigen) Prognose, ebensowenig wie die unternehmerische Planung bei der Ein- oder Mehrjahresplanung von einzelnen Teilbereichen (oder eines integrierten Gesamtplanes) der Unternehmung. Die volkswirtschaftliche Strukturanalyse ist jenes Analyseinstrument, das in die strategische Unternehmensplanung eingebracht werden könnte. [9]

Übersicht 4

Korrespondenz von volkswirtschaftlichen Analysen und unternehmerischer Planung

Volkswirtschaftliche Analysen		Unternehmensebene	
Kurzfristige Prognose für 1 Jahr März Juni September Dezember	Brutto-Inlands-Produkt Komponenten Geldmenge Budgetdefizit Sektorale Produktion	Kurzfristige Planung	Gesamtplan Teilpläne z.B. Absatz Produktion Finanzierung Investition + ev. Beschaffung
Mittelfristige Prognose für 5 Jahre jährliche Revision	Brutto-Inlands-Produkt Komponenten	Mittelfristige Planung	Gesamtplan Teilpläne wie bei kurzfristiger Planung + Forschung u. Entwicklung + Produktänderung
Volkswirtschaftliche Strukturanalyse Einzelanalysen z.B. Handelsbilanz Einteilungsschema: Inputkriterium Produktkriterium Erfolgskriterium		Strategische Planung	Geschäftszweig Produktionsstandort Unternehmensziel

Die volkswirtschaftliche Analyse des strukturellen Wandels ist lange unter dem Eindruck des Wachstumsbranchenkonzeptes gestanden. Nach diesem Konzept ist das Wachstumstempo in den einzelnen Industriebranchen so unterschiedlich, daß man vereinfachend aus der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens auf seine Dynamik und Ertragskraft schließen könnte. Die Branchenwachstumsraten sind entweder durch Nachfragetrends oder durch technologische Verschiebungen (z. B. Substitution von Stahl durch Aluminium) bedingt, international gibt es unabhängig von nationalen Eigenheiten und Entwicklungsniveaus die gleiche Hierarchie des Wachstumstempos. In der Strukturanalyse versuchte man dann gegebene gesamtwirtschaftliche Wachstumsunterschiede in den Ländern aus der unterschiedlichen Dichte von „Wachstumsbranchen“ und „Nachzüglern“ festzustellen. Für die unternehmerische Entscheidung folgte aus dem Konzept der unrealistische Ratschlag des Branchenwechsels um jeden Preis. Die empirischen Untersuchungen zeigten dann, daß selbst innerhalb der industrialisierten Länder das Konzept nur für ganz wenige Branchen galt. [10] Die Chemieindustrie wächst praktisch überall überdurchschnittlich, Bekleidungsindustrie, Nahrungsmittelindustrie und später auch Metallgrundstoffe wachsen geringer (Vergleiche Übersicht 5 und Schaubild 1).

Übersicht 5

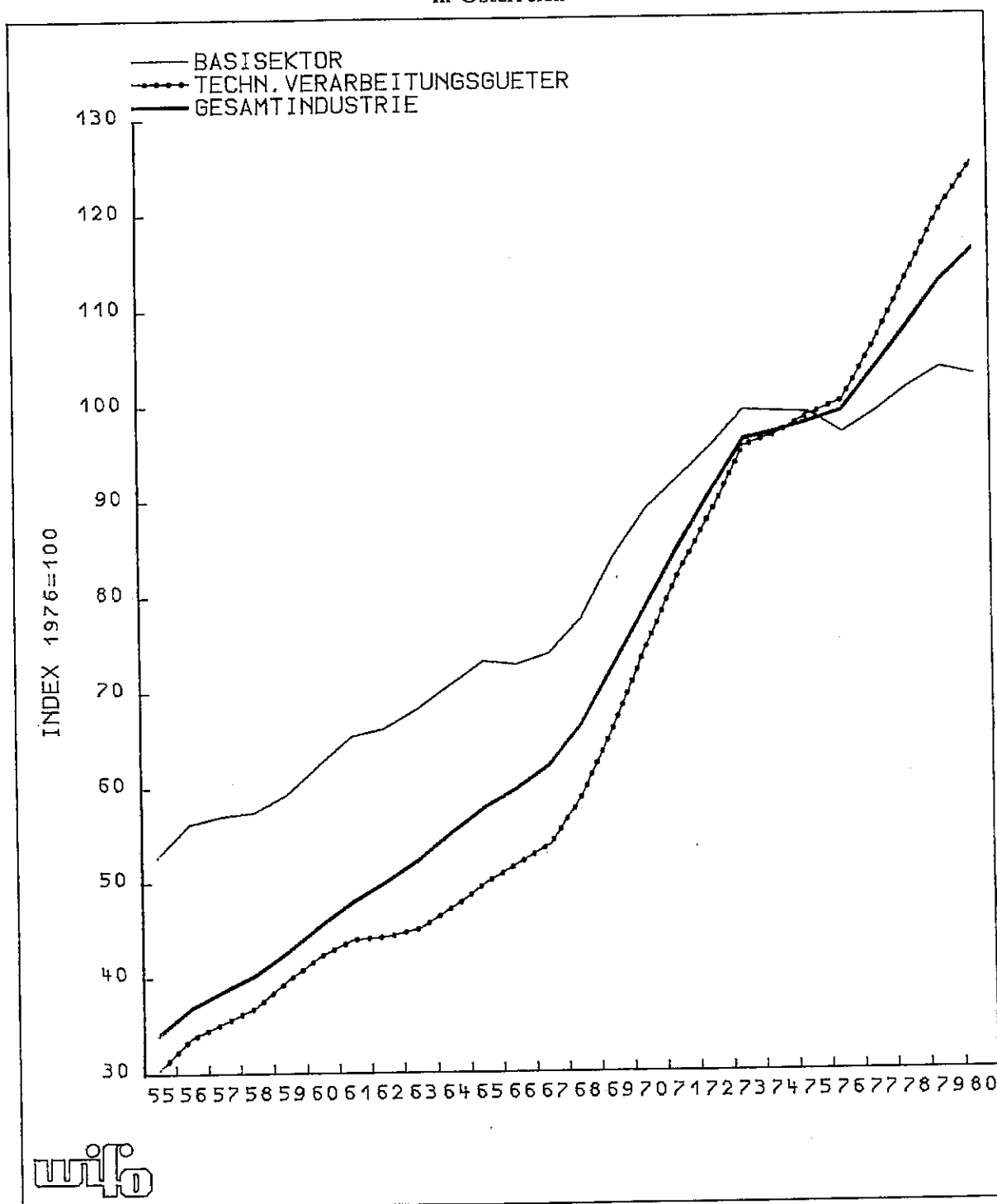
Wachstum der Industriebranchen und -sektoren
1956 bis 1980

	Produktions- index	Produktions- wert	Preisindex	Beschäftigte
Bergbau und Magnesit.....	+ 0,1	+ 4,8	+ 4,6	- 3,8
Erdöl.....	+ 2,0	+ 12,5	+ 10,1	+ 1,8
Eisenhütten.....	+ 3,6	+ 7,2	+ 3,6	+ 0,2
Metallhütten.....	+ 4,7	+ 6,5	+ 1,6	- 0,1
Steine-Keramik.....	+ 4,6	+ 8,5	+ 3,8	- 1,1
Glas.....	+ 4,7	+ 8,3	+ 3,4	- 1,1
Chemie.....	+ 8,5	+ 10,0	+ 1,4	+ 1,9
Papierherzeugung.....	+ 4,5	+ 6,9	+ 2,3	- 2,0
Papierverarbeitung.....	+ 7,2	+ 9,9	+ 2,5	+ 0,5
Holzverarbeitung.....	+ 7,4	+ 10,3	+ 2,6	+ 1,2
Nahrungsmittel.....	+ 3,8	+ 7,6	+ 3,7	+ 0,1
Lederherzeugung.....	+ 0,1	+ 3,9	+ 3,8	- 3,7
Lederverarbeitung.....	+ 4,8	+ 8,2	+ 3,3	+ 0,2
Textilien.....	+ 3,3	+ 4,5	+ 1,5	- 2,2
Bekleidung.....	+ 4,2	+ 8,5	+ 4,4	+ 1,5
Gießerei.....	+ 1,5	+ 5,7	+ 4,2	- 1,1
Maschinen.....	+ 6,0	+ 10,5	+ 4,3	+ 1,5
Fahrzeuge.....	+ 2,4	+ 8,0	+ 5,5	+ 0,8
Eisen und Metallwaren.....	+ 5,0	+ 8,8	+ 3,7	+ 1,4
Elektro.....	+ 8,5	+ 10,9	+ 2,2	+ 1,9
Basissektor.....	+ 2,5	+ 7,9	+ 5,3	- 1,3
Chemie.....	+ 8,5	+ 10,0	+ 1,4	+ 1,9
Baubranchen.....	+ 5,4	+ 9,1	+ 3,5	- 0,2
Technisch verarbeitete Produkte..	+ 5,8	+ 9,7	+ 3,7	+ 1,5
Traditionelle Konsumgüterbran- chen.....	+ 3,8	+ 6,8	+ 2,9	- 0,5
Industrie insgesamt.....	+ 4,9	+ 8,4	+ 3,3	+ 0,3

Quelle: Aiginger 1982

Wachstumsunterschiede nach Industriesektoren in Österreich

Schaubild 1

**Anmerkung:**

Basissektor: Bergbau, Magnesit, Erdöl, Eisenhütten, Metallhütten, Papiererzeugung, Gießereien
 Techn. Verarbeitungsgüter: Maschinen, Fahrzeuge, Eisen- und Metallwaren, Elektro

Zwischen den eindeutig dominierenden und eindeutig zurückbleibenden Branchen gibt es jedoch eine den Großteil des wirtschaftlichen Geschehens umfassende Gruppe, die weder eindeutig rascher, noch eindeutig langsamer wächst als der Durchschnitt. Weiters waren die Unterschiede innerhalb der Branche oft beträchtlicher als die Unterschiede zwischen den Branchen und das Wachstum in Industrieländern oft gerade deswegen unterdurchschnittlich, weil es in Entwicklungsländern überdurchschnittlich lag. Mit dem Versagen des Konzeptes der Wachstumsbranchen fällt auch die Möglichkeit des Betriebes, seine Zukunftschancen bloß aus der Branchenzugehörigkeit zu beurteilen.

Die erste Modifikation des Konzeptes der Wachstumsbranchen war jenes der „Wachstumsprodukte“. Nicht ganze Branchen, sondern Produktgruppen oder sogar Produkte ließen sich nach ihrer Dynamik in solche mit raschem (beziehungsweise geringem) Wachstum in allen Ländern und für alle Zeiten einteilen. Dieses Konzept war insofern etwas realitätsnäher, als es die großen Unterschiede innerhalb der Branchen zur Kenntnis nahm, seine Anwendung ist begrenzter, da international vergleichbare Daten nur für wenige Produkte verfügbar sind. In internationalen Produktstatistiken wachsen regelmäßig die angeführten Einzelprodukte geringer als die Gesamtproduktion (da die größte Dynamik von noch nicht in statistisch vergleichbaren Aggregaten erfaßten Produkten ausgeht). Auch zeigte sich, daß die vergangene Entwicklung der Dynamik eines Produktes keine hinreichende Auskunft über die zukünftige Entwicklung geben und daß erhebliche Unterschiede in den einzelnen Ländern bestehen.

Diese Entwicklung beschreibt die Produktzyklustheorie. Sie besagt, daß jedes Produkt einen Lebenszyklus von drei bis fünf Phasen (je nach Darstellung) durchmacht. In der „Einführungsphase“ ist das Produkt nicht standardisiert, wird zumindest noch weiterentwickelt, meist in kleinen Serien oder auf Bestellung produziert. Das wissenschaftlich-technische Personal ist der wichtigste Produktionsfaktor, eventuell auch die beginnende Marketingaktivität. Die finanziellen Erfordernisse sind hoch (vor allem für Personalkosten). In der „Wachstumsphase“ wird die Produktion standardisiert, der Kapitalaufwand hoch, das Management wird zum entscheidenden Produktionsfaktor. Die Wachstumsrate liegt hoch, die Ertragskraft erreicht nach dem Umsatzhöhepunkt ihr Maximum. [11] In der Reifephase sinkt die Zahl der Betriebe (Konzentrationstendenzen), die Transferierbarkeit der Produktion durch Standardisierung der Technik und der Produktionsvorgänge erlaubt den Einsatz unqualifizierter Arbeitskräfte, zum entscheidenden Produktionsfaktor werden niedrige Energiekosten, Umweltkosten und Rohstoffnähe. In dieser Phase kann die Produktion entweder in industrielle Randgebiete oder in Entwicklungsländer verlagert werden. Die Chancen zur Gewinnerzielung in Industriestaaten sinken rapide. Der Produktzyklus hat in die strategische Unternehmensplanung etwa in Form der Markt-Lebenszyklushypothese Eingang gefunden. Nach dieser Theorie muß ein Unternehmen immer eine Mischung aus Produkten unterschiedlicher Reifephasen haben. Die Gewinne werden aus Produkten (Cash-Cows) erzielt, für die noch eine gute Marktposition gegeben ist. Die Gewinne entstehen durch den verringerten Investitionsbedarf und weil sich die Konkurrenten im wachsenden Markt vorläufig nur um die zusätzlichen Käufer bemühen. Sie müssen in den Aufbau neuer Produkte investiert werden, bevor die Cash-Cows zu Problemkindern werden, weil bei verringertem Marktwachstum die Konkurrenz um eine nicht mehr erweiterbare Kaufschicht einsetzt.

Die volkswirtschaftliche Betrachtung [12] hat sich in den letzten Jahren mit der Theorie des Produktzyklus verstärkt beschäftigt. Die Ursachen hierfür sollten jetzt erläutert werden und ein Schema dargestellt, daß vielleicht noch früher als die betriebswirtschaftliche Analyse allein den künftigen Produktwechsel charakterisiert.

4.2 Vermutungstatbestände für die langfristigen Wachstumschancen eines Produktes nach der Verschiebung der Rahmenbedingungen

In den siebziger Jahren sind, wie bekannt, entscheidende Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingetreten

- Die Energieverteuerung hat zu erheblichen Verlagerungen von Produktionsstandorten geführt. Nach den arbeitsintensiven Konsumwaren in den sechziger Jahren waren diesmal die energie- und rohstoffintensiven Produkte des Basissektors von Änderungen im Betriebsstandort besonders betroffen
- das verringerte wirtschaftliche Wachstum hat dazu geführt, daß die Expansion eines Unternehmens oder eines Landes nur noch zu Lasten eines anderen erfolgen kann und nicht mehr auf dem Segment der zusätzlichen Käufer stattfindet
- die sogenannten neuen Industrieländer (Schwellenländer) haben bei Produkten Marktanteile gewonnen, die früher den Industrieländern vorbehalten waren.

4.2.1 Der Einfluß der Rahmenbedingungen auf den Produktzyklus

Die genannten drei Faktoren haben dazu geführt, daß der strukturelle Wandel, wie er durch die Produktzyklustheorie beschrieben wird, an Tempo und Intensität gewonnen hat. Die Vorteile der Entwicklungsländer in der dritten Phase des Produktzyklus sind gestiegen, teilweise sind die Schwellenländer in die zweite Phase vorgedrungen. Das Expansionstempo in der Wachstumsphase ist durch das verringerte Marktwachstum gering geworden und erfordert, daß schneller Produkte der Einführungsphase gefunden werden.

Ein schwerwiegendes Problem liegt nun darin, daß nach den Umwälzungen in den siebziger Jahren, leichte Veränderungen in der Produktgestaltung (etwa von Sulfit- auf Sulfatzellstoff) oft ungenügend sind, weil die modifizierten Produkte nach Durchführung der Investitionen auch wieder nicht kostendeckend erzeugt werden können.

Zur Abschätzung der langfristigen Chancen der Erzeugung von bestimmten Produkten in Industriestaaten sind in letzter Zeit vor allem in der volkswirtschaftlichen Diskussion einige Kriterien entwickelt worden, die ergänzend zu Rentabilitätsrechnungen * Auskunft über die Zukunftschancen geben wollen. Die Überlegungen knüpfen an der Produktzyklustheorie an, indem sie die verwendeten Produktionsfaktoren und das erzielte Produkt aus der Sicht des Produktzyklus (nach bestimmten Vermutungstatbeständen) bewerten.

4.2.2 Inputkriterien

Auf der Inputseite wird der Einsatz von Produktionsfaktoren, die für die Anfangsphase des Produktzyklus charakteristisch sind, als Positivkriterium verwendet und Faktoren, die für ein ausgereiftes Produkt charakteristisch sind, als Negativkriterium. Zum Beispiel ist ein Unternehmen oder ein neues Produkt eines Unternehmens langfristig als besonders erfolgreich einzustufen, wenn es mit einem hohen Anteil an qualifizierten Arbeitskräften verbunden ist (wissenschaftlich-technisches Personal, Facharbeiter) und wenn es einen hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwand investiert. Hingegen ist ein hoher Anteil unqualifizierter Arbeitskräfte (Hilfs-

* In einer Rentabilitätsberechnung gehen spätere Jahre meist mit einem sehr geringen Gewicht ein. Hingegen gibt die Analyse der strukturellen Position eines Unternehmens aus der Sicht des Volkswirtschaftlers eher die ganz langfristigen Chancen an und vernachlässigt kürzerfristige Gewinnchancen.

arbeiter, Ausländer), die Standardisierung des Produktionsablaufes (2. oder 3. Phase des Produktzyklus) oder die Erhöhung des Energieeinsatzes (in Relation zum Personalaufwand oder zum Umsatz) ein Gefahrenzeichen, das auch bei gegebener betriebswirtschaftlicher Rentabilität beachtet werden sollte.

4.2.3 Produktkriterien

Bezüglich der Qualität des Outputs stehen ebenfalls mehrere Kriterien zur Verfügung. Die Wertschöpfung je Beschäftigten galt schon früh als makroökonomischer Indikator der Hochwertigkeit einer Produktion, hat jedoch an Relevanz verloren, da auch Energieaufwand und Kapitaleinsatz zu hoher Pro-Kopf-Wertschöpfung führen. Früher war der Kapitaleinsatz jedenfalls als „fortschrittlich“ angesehen worden, weil es darum ging bei relativer Kapitalarmut die handwerkliche Produktion auf effizientere Massenfertigung umzustellen. Durch die Verschärfung des Wettbewerbes und die geänderten Preisrelationen gilt dies heute für die Industrieländer nicht mehr uneingeschränkt. Eine Ersatzgröße für den Gedanken der Hochwertigkeit unter Ausschluß des Einflusses der Kapitalintensität bietet die Größe „Bereinigte Wertschöpfung je Beschäftigten“, wobei die Bereinigung im Zähler durch Abzug der Abschreibungen und der Zinsen erfolgt.

Ein zweites verwandtes Kriterium der Stellung im Produktzyklus ist der Unit Value (Erlös je Gewichtseinheit) im Export. Auch diese Kennzahl ist ein lang bekannter Qualitätsindikator, doch wurde seine Relevanz für die strukturpolitische Diskussion erst wieder durch eine Studie von Kramer (1980) demonstriert. Der Zusammenhang zwischen Unit Value und Verarbeitungsgrad kann an der Produktkette Eisenerz-Stahl-Maschinen demonstriert werden. Roheisen hat den fünffachen Unit Value wie Eisenerz, Rohstahl den zehnfachen, Bleche den dreizehnfachen, Röhren den fünfunddreißigfachen, Fertige Stahlkonstruktionen den fünfundsechzigfachen. Eine ähnliche Kette läßt sich für andere Produktlinien entwickeln. Im extremen Fall eines Engineering-Exportes strebt der Unit Value gegen unendlich, weil der Planungsarbeit im Zähler kein materieller Aufwand im Nenner gegenübersteht. Es läßt sich auch zeigen, daß der Unit Value in den höherentwickelten Ländern deutlich höher ist, und etwa auch im EG-Bereich höher liegt als in Österreich. Der Unit Value ist, verglichen mit der Pro-Kopf-Wertschöpfung, weniger anfällig gegen die Höhe des Kapitaleinsatzes, weil sein Nenner bei zunehmender Substitution von Arbeit durch Kapital nicht kleiner wird. Die Wahl des Unit Value im Export, statt in der Produktion, geht vom Gedanken aus, daß der Export vorwiegend in Ländern mit höherem BIP erfolgt und daher der Export-Unit-Value ein leading indicator für die zukünftige Entwicklung darstellt.

Ein dritter Qualitätsindikator ist die relative Handelsposition der EG für das betreffende Produkt. Diese Kennzahl heißt RCA-Wert (Revealed Comparative Advantage) und bedeutet eine standardisierte Handelsbilanz des Produktes (in Relation zur Gesamthandelsbilanz der betroffenen Region, vergleiche Übersicht 6).

Übersicht 6

**RCA-Werte der 9 EG-Länder 1980 und
Unit Values der österreichischen Exporte 1981**

SITC	Warenbenennung	Europäische Gemeinschaften		RCA 1)	Österr. Unit Values S je kg 2)
		Export Millionen \$	Import		
0	Ernährung	57379,0	71576,0	-,14	12,8
1	Getränke, Tabak	9873,5	7537,3	,35	9,2
2	Rohstoffe	19569,9	52607,9	-,91	3,9
3	Brennstoffe, Energie	53590,6	158203,9	-1,00	6,3
4	Tier. u. pflanzl. Öle und Fette	2695,9	3921,7	-,29	6,6
5	Chemische Erzeugnisse	76347,8	56173,6	,39	10,5
6	Bearbeitete Waren	140443,8	133294,8	,14	15,0
7	Maschinen, Verkehrsmittel	219065,9	152458,0	,45	108,4
8	Sonstige Fertigwaren	66983,3	68373,0	,06	156,0
9	Waren, A.N.G.	11651,2	10479,3	,19	280,1
5 bis 9	Industriewaren	514491,9	420778,7	,28	23,6
0 bis 9	Insgesamt	657600,8	714625,5	-,00	16,2

Q: Aiginger, K., Stankovsky J.: Daten zum Bewertungsschema der Topaktion, mimeo, Wien 1982
(Berechnung nach der Außenhandelsstatistik)

1) $RCA = LN((Export\ Dreisteller/Import\ Dreisteller)/(Export\ total/Import\ total))$

2) Ohne Ausbesserungsverkehr

LN = natürlicher Logarithmus

Die Verwendung dieses Indikators geht von der systematischen Produktionsverlagerung von Produkten von höherentwickelten Ländern in Entwicklungsländer aus. Die Textilindustrie war zunächst im Zentrum jeder Industrialisierungsregion anzutreffen, übersiedelte dann in europäische Niedriglohnländer (und hier wieder von solchen mit höherem BIP zu solchen mit niedrigerem), sowie innerhalb der Länder wieder in die Randzonen. Hat die EG als relativ hochentwickelter Wirtschaftsraum bei einem Produkt schon ein Defizit, so kommt die Produktionsaufnahme für ein Industrieland wie Österreich zu spät und kann nur kurzfristige Erfolge versprechen. Hat die EG noch einen Überschuss, so wird dies für Österreich noch einige Zeit länger gelten.

4.2.4 Erfolgskriterien

Die längerfristigen Überlegungen sind zumindest teilweise immer spekulativer Natur. Als Härtestest ist immer ein Blick auf bisherige Erfolge nötig, wenn zukünftige Wahrscheinlichkeitsverteilungen abgeschätzt werden sollen. Für die Festlegung des IST-Zustandes einer Unternehmensführung empfiehlt sich der Vergleich der Kapitalstruktur, der Cash-Flow-Quote, sowie der Dynamik von Umsätzen, Produktivität und Beschäftigung, sowohl im Vergleich zur Branche, wie auch zum Industriedurchschnitt.

Stärker als in den Rentabilitätsberechnungen üblich, soll aus volkswirtschaftlicher Sicht die Exportquote und hier wieder der Export in Länder mit höherem Wohlfahrtsniveau bewertet werden, da beide Indikatoren Signale im Erfolg gegenüber stärkeren Konkurrenten darstellen.

4.2.5 Zum Stellenwert volkswirtschaftlicher Kriterien

Die angeführten volkswirtschaftlichen Kriterien können und sollen nicht die betriebswirtschaftliche Rentabilitätsprüfung ersetzen, sie sollen eine ergänzende Sicht der längerfristigen Entwicklung bieten und vor „zu geringen“ Produktionsumstellungen warnen. Das Produkt A ist oft höherwertig als das Produkt B, jedoch möglicherweise nach seiner Ausreifung bereits wieder von der Dynamik der internationalen Arbeitsteilung überrollt. Auch kann zum Beispiel in einer Boomperiode nur ein ständiger Vergleich des eigenen Unit Values mit denen des Auslandes, einen guten Maßstab für die langfristigen Chancen bieten. Die Konzentration auf die eigene Entwicklung führt in dieser Phase zu überoptimistischen Beurteilungen.

Die genannten volkswirtschaftlichen Kriterien haben in Österreich Eingang in ein System der Förderung zukunftssträchtiger Investitionen (Topinvestitionen, vergleiche Übersicht 7) gefunden.

**Volkswirtschaftliches Bewertungsschema
beziehungsweise Selbsteinordnungsschema
(Bewertungsschema im Rahmen der Topkreditaktion)**

1. Dynamik des Unternehmens

- 1.1 Entwicklung der Betriebsleistung
- 1.2 Entwicklung des Exportumsatzes
- 1.3 Entwicklung der Selbstfinanzierungskraft (Cash-flow)
- 1.4 Entwicklung der Investitionen in Sachanlagen
- 1.5 Entwicklung der Beschäftigtenzahl
- 1.6 Anpassung des Produktionsprogramms an geänderte Marktgegebenheiten
- 1.7 Qualität der Unternehmensführung und der Unternehmensplanung

2. Strukturpolitische Relevanz des Unternehmens

- 2.1 Wertschöpfung (ohne Afa und Zinsen) je Beschäftigten vor Projekt
- 2.2 Wertschöpfung (ohne Afa und Zinsen) in % der Betriebsleistung vor Projekt
- 2.3 Verarbeitungsgrad der Hauptprodukte des Unternehmens unter Berücksichtigung von unit values
- 2.4 Forschungs- und Entwicklungsintensität des Unternehmens
- 2.5 Beschäftigtenstruktur des Unternehmens vor Projekt (unter Berücksichtigung des Personalaufwandes je Beschäftigten)
- 2.6 Energieaufwand in % der Betriebsleistung vor Projekt

3. Strukturpolitische Relevanz des Projektes

- 3.1 Erwartete Wertschöpfung (ohne Afa und Zinsen) je Beschäftigten bei Projekt
- 3.2 Erwartete Wertschöpfung (ohne Afa und Zinsen) in % der Betriebsleistung bei Projekt
- 3.3 Verarbeitungsgrad der Produkte, auf die sich das Projekt bezieht (unit value).
- 3.4 RCA der europäischen Industrieländer gegenüber Rest der Welt bei Produktgruppe, in der das Projekt durchgeführt wird
- 3.5 Innovatorischer Gehalt des Produktes und des Verfahrens auf das sich das Projekt bezieht
- 3.6 Beschäftigtenstruktur im Rahmen des Projekts, das ist Personalaufwand je Beschäftigten

4. Leistungsbilanzpolitische Relevanz des Unternehmens und des Projektes

- 4.1 Vertriebsorganisation des Unternehmens im Ausland
- 4.2 Exportquote des Unternehmens vor Projekt
- 4.3 Erwartete Änderung der Exportquote des Unternehmens durch Projekt
- 4.4 Erwartete Änderung der Importquote des Unternehmens durch Projekt
- 4.5 Auswirkungen des Projekts auf Energieverbrauch des Unternehmens
- 4.6 Einsatz sensibler Rohstoffe bei Produkten, der das Projekt dient
- 4.7 Erwarteter Einfluß auf ausländische Marktanteile im Inland durch Projekt

5. Nebenwirkungen des Projektes

- 5.1 Auswirkungen des Projekts auf inländische Konkurrenzunternehmen
- 5.2 Standort des Projektes — regionalwirtschaftlicher Effekt
- 5.3 Projektbezogener Infrastruktur- und Folgeaufwand für Gemeinde
- 5.4 Umweltbelastung durch Produktion, der das Projekt dient

6. Erreichung der Projektziele

- 6.1 Vorgesehene Dauer bis zur vollen Auswirkung des Projekts
- 6.2 Technisches und marktmäßiges Risiko für Erreichung der Projektziele
- 6.3 Risiken aus der Finanzierungsstruktur des Unternehmens für die Erreichung der Projektziele

Bemühungen sind im Gange, dieses Schema auf weitere Bereiche staatlichen Handels (Exportförderung usw.) zu übertragen. Mindestens ebenso wertvoll ist das Schema zur Selbsteinordnung und Überprüfung der Unternehmung abseits von Förderungsgedanken.

Anmerkungen

- [1] *Albach, H.*: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit; in: Zeitschrift Betriebswirtschaft, August 1978, S 702-715, hier S 703f.
- [2] *Albach, a.a.O.*, unterscheidet 5 Formen der Portfolio Analyse: das Wachstums-Marktanteils Portfolio, das Branchenattraktivitäts-Geschäftsstärkenportfolio, das Markt-Produktionslebenszyklus-Portfolio, das Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio und das Anfälligkeitsportfolio.
- [3] *Wöhe, G.*: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1975; *Bemerl, R./Bonhoeffer, F. O./Strigel, W.*: Wie plant die Industrie? Wirtschaftskonjunktur, 18. Jahrgang, 1966, Heft 1, und *Friedrichsmaier, H.*: Statistik als Entscheidungshilfe, Auftragsarbeit des IFES-Institutes für das Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie, Wien 1975.
- [4] *Aiginger, K.*: Unternehmensplanung in der österreichischen Industrie. WIFO Monatsberichte 8/1980, S 408—416.
- [5] Vgl. *Aiginger, K.*: Die Entwicklung der Industrieinvestition in Österreich 1955—1980. Auftragsstudie des WIFO für die Investkredit; Wien, 1982; *Aiginger, K./Bayer, K.*: Die Selbstfinanzierungskraft der Industrie: Cash-Flow-Entwicklung 1956 bis 1979, Monatsberichte 1/1980.
- [6] *Asher, W.*: Forecasting. An Appraisal for Policy-Makers and Planners, Baltimore-London 1979.
- [7] Andere betriebliche Planungsverfahren siehe *Naylor, Th.*: Corporate Planning Models, Addison Wesley Publications Reading (Mass) 1979, sowie *Reuter, J. F.*: Integrierte langfristige Unternehmensplanung, in *H. Albach* (Hrsg.): Planung in der Praxis, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft 1/1979, S. 61—98.
- [8] Über die Häufigkeit von kurzfristigen Plänen vgl. *K. Aiginger*, Unternehmensplanung, a.a.O., für die BRD vgl. *Bemerl - Bonhoeffer - Strigel*, a.a.O., sowie *Neumann, F.*: Nutzung von gesamtwirtschaftlichen Projektionen und Prognosen für die Industrie. IFO Schnelldienst 13/1974, S. 14—24. Nach *Neumann* planen 53 % der befragten Industriebetriebe in der BRD jedenfalls über einen Horizont von 2 bis 5 Jahren.
- [9] Vgl. Übersicht 4.
- [10] *Seidel, H.*: Struktur und Entwicklung der österreichischen Industrie, Schriftenreihe der Bundeswirtschaftskammer 32/1978.
- [11] *Albach, H.*: Finanzkraft und Marktbeherrschung; Tübingen 1981.
- [12] Vgl. zum Beispiel: *Kramer, H.*: Industrielle Strukturprobleme Österreichs; Institut für Angewandte Sozial- und Wirtschaftsforschung, Wien 1980.