

Inhaltsübersicht

	<u>Seite</u>
1. Grundlagen des strategischen Managements	1
1.1. Wesen des strategischen Managements	1
1.2. Normatives - strategisches - operatives Management	2
1.3. Geschichtlicher Hintergrund des strategischen Managements	4
1.4. Aufgaben des strategischen Managements	5
1.5. Der Strategie-Prozess im Überblick	6
1.6. Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionalstrategien	8
1.6.1. Zusammenhang der einzelnen Stadien	8
1.6.2. Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten	9
2. Vorgaben: Management-Philosophie, Vision, Unternehmenspolitik	12
und Leitbild	
3. Analyseinstrumente des strategischen Managements	16
3.1. Umwelt- und Marktanalyse	16
3.1.1. Analyse des allgemeinen Unternehmensumfelds	17
3.1.2. Analyse der Branche	18
3.1.3. Intra-Branchenanalyse	23
3.1.4. Konkurrenzanalyse	25
3.1.5. Frühaufklärung	26
3.2. Unternehmensanalyse	31
3.2.1. Die Rolle von Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen	31
3.2.2. Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten	35
3.2.3. Der strategische Wert von Ressourcen und Fähigkeiten	37
4. Ansätze zur Strategieentwicklung	39
4.1. Grundsätze bei der Strategieentwicklung	39
4.2. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	43
4.2.1. Drei generische Strategietypen	43
4.2.2. Risiken der Strategietypen	47
4.3. Lückenanalyse („Gap-Analyse“)	47
4.4. SWOT-Analyse und „Strategic Fit“	48
4.5. PIMS-Studie	50

4.6.	Lebenszykluskonzepte	52
4.6.1.	Produktlebenszyklus	53
4.6.2.	Branchenlebenszyklus	54
4.7.	Economies of Scale, Lernkurve und Erfahrungskurve	56
4.7.1.	Economies of Scale	56
4.7.2.	Lernkurve und Erfahrungskurve	58
4.8.	Portfolio-Analyse	59
4.8.1.	Portfolio-Matrix nach der Boston Consulting Group (BCG)	60
4.8.2.	Portfolio-Matrix nach McKinsey	63
4.8.3.	Ansätze der Portfolio-Analyse im Vergleich	64
4.9.	Produkt-Markt-Matrix und Diversifikation	65
5.	Umsetzung der Strategie	69
5.1.	Strategieumsetzung als mehrdimensionale Aufgabe	69
5.2.	Konkretisierung der Vorgaben in Aktionsprogrammen	71
5.3.	Partizipation und Motivation der Mitarbeiter	71
5.4.	Strategiegerechte Gestaltung der Organisation	72
5.5.	Change Management	73
5.6.	Lern- und Veränderungsfähigkeit	74
6.	Kontrolle von Strategien	77
7.	Lernkontrollteil	79

4. ANSÄTZE ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

Das vorangegangene Kapitel hat aufgezeigt, wie das Unternehmensumfeld und das Unternehmen anhand von Hilfsinstrumenten systematisch analysiert werden kann. Es liegen deshalb nun Informationen zu den Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld und zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens vor. Ziel der Strategieentwicklung ist es, aufbauend auf diesen Erkenntnissen eine auf die Spezifika des Unternehmensumfelds und des Unternehmens abgestimmte Strategie zu entwickeln, die die Chancen/Gefahren des Umfelds optimal mit den zur Verfügung stehenden bzw. aufbaubaren Ressourcen und Fähigkeiten kombiniert, so dass das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen und seine Lebens- und Entwicklungsfähigkeit steigern kann. Mit der Strategieentwicklung wird die zukünftige Entwicklungsrichtung des Unternehmens festgelegt.

Der Kern der Strategieentwicklung besteht in der Anwendung eines methodischen Instrumentariums. In diesem Kapitel lernen wir verschiedene Ansätze kennen, die uns bei der Strategieentwicklung unterstützen. Zunächst ist allerdings darzulegen, welche Grundsätze bei der Strategieentwicklung beachtet und wie Geschäfts- und Unternehmensstrategien aufgebaut werden sollen.

4.1. Grundsätze bei der Strategieentwicklung

Die Analyse erfolgreicher Strategien hat gezeigt, dass sich die Erfolgchancen einer Strategie erhöhen, wenn bei deren Entwicklung eine Reihe von Grundsätzen berücksichtigt werden:

1. *Konzentration der Kräfte*: keine Verzettlung in zu vielen strategischen Zielen, d.h. einfache, konsistente, langfristige Ziele wählen
2. *Harmonisierung der Strategie*: Abstimmung der einzelnen Strategiebereiche
3. *Kritische Erfolgsfaktoren* der Branche: Ergebnisse der Branchenanalyse berücksichtigen und tiefes Verständnis des Wettbewerbsumfelds gewinnen
4. *Fähigkeitsorientierte Strategieentwicklung*: Ergebnisse der Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten in objektiver Weise berücksichtigen
5. *Timing der Strategie*: Wahl des richtigen Zeitpunkts und Zeitrahmens für die Strategieumsetzung
6. *Ausrichtung auf die Branchenkräfte*: Berücksichtigung des branchenspezifischen Kontexts

Voraussetzung für den Erfolg einer Strategie ist deren verständliche Formulierung. Innerhalb einer Grundstrategie werden deshalb in knapper Form, d.h. auf wenigen Seiten, die wesentlichen strategischen Aussagen wiedergegeben. Dabei umfasst die Wettbewerbsstrategie auf Geschäftsebene mehr als die Definition der angestrebten Position. Es ist auch darzulegen, wie eine führende Position in einem strategischen Geschäftsfeld durch Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erreicht werden kann. Dazu sind folgende Fragen in Bezug auf das SGF zu beantworten:

- Welcher Wettbewerbsvorteil soll angestrebt werden?
- Wo wollen wir konkurrieren?
- Wie wollen wir konkurrieren?
- Welche Trends und Diskontinuitäten beeinflussen den Wettbewerb?

Welcher Wettbewerbsvorteil soll angestrebt werden?

Ein Wettbewerbsvorteil kann prinzipiell auf drei Arten erreicht werden: Entweder durch Schaffung eines höheren Kundennutzens bei konstantem Preis (Differenzierung), durch einen tieferen Preis bei gleichem Kundennutzen (Kostenführerschaft) oder durch eine Fokussierung auf Nischen (vgl. unten).

Wo wollen wir konkurrieren?

Die bedienten Märkte sind zu segmentieren, um möglichst homogene Kundengruppen (z.B. hinsichtlich individueller Nutzeneinschätzungen oder Belieferungskosten) zusammenfassen zu können. Eine adäquate Marktsegmentierung ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung von Geschäftsfeldstrategien.

Wie wollen wir konkurrieren?

Hierbei wird festgelegt, wie die verschiedenen Funktionen des Geschäftssystems (=Wertkette) zum Wettbewerbsvorteil beitragen sollen. Es ist darauf zu achten, dass nicht nur die einzelnen Funktionen in sich, sondern v.a. auch deren Zusammenspiel optimiert wird. Die konsequente Ausrichtung des ganzen Geschäftssystems stellt Nachhaltigkeit bei der Erzielung des Wettbewerbsvorteils sicher. Wird beispielsweise der anzustrebende Wettbewerbsvorteil als kurze Auftragsdurchlaufzeit gesehen, so müssen alle Funktionen entsprechend ausgerichtet werden. Veränderungen des Integrationsgrads (Vorwärtsintegration, Rückwärtsintegration, Verzicht auf einzelne Funktionen durch Outsourcing) können ebenfalls strategische Vorteile bringen. In entscheidenden Funktionen mit Hebelwirkung sollte der Aufbau überlegener Stärken angestrebt werden. Insbesondere als Nicht-Marktführer sollte durch solche Massnahmen versucht werden, die Spielregeln im bedienten Markt zu seinen Gunsten zu verändern.

Welche Trends und Diskontinuitäten beeinflussen den Wettbewerb?

Geschäftsfeldstrategien dürfen nicht introvertiert und statisch entwickelt werden, sondern haben übergeordnete Trends und deren Diskontinuitäten zu beachten.

Vor diesem Hintergrund wird in Abbildung 25 der Aufbau einer Strategie auf Geschäftsfeld-ebene dargestellt. Die Geschäftsstrategie sollte Aussagen über folgende Bereiche enthalten:

Leitidee	Vision des Unternehmens über die zukünftige Ausrichtung
Nutzenpotentiale	Kernaussagen über die Konstellationen, die das Unternehmen zur Erzielung einer gesunden Wertschöpfung zu erschliessen denkt -> Welcher Wettbewerbsvorteil? Darstellung der Mechanismen, die zu einer zukunftsichernden Wertschöpfung führen sollen
Multiplikation	Darstellung der Prozesse und Systeme, die zur Erzielung von Erfahrungskurveneffekten, Kostendegressionen, Zeitgewinnen etc. bewusst multipliziert werden
Ressourcen & Fähigkeiten	Vom Unternehmen zur erfolgreichen Strategieumsetzung aufzubauenden bzw. zu nutzenden Ressourcen & Fähigkeiten
Leistungs-/ Marktprioritäten	Nach Prioritäten geordnete Leistungsprogramme/Zielmärkte des Unternehmens
Funktionale Grundsätze	Sich aus den obigen Strategieelementen ergebende Konsequenzen für die Ausgestaltung funktionaler Strategien
Zeitbezogenes Vorgehen/ Massnahmen	Festlegung zeitbezogener Aspekte (Timing) der sich aus der Strategie ergebenden Hauptaktivitäten

Abbildung 25: Aufbau einer Grundstrategie auf Geschäftsfeldebene (nach Pümpin)

Sofern ein Unternehmen mehrere strategische Geschäftsfelder in seinem Portfolio hat, ist neben den einzelnen Geschäftsstrategien auch eine auf das gesamte Unternehmen gerichtete Unternehmensstrategie zu entwickeln. Die Unternehmensstrategie muss mehr sein als die Summe der Geschäftsstrategien. Sie gibt dem gesamten Portfolio des Unternehmens einen tieferen Sinn und plant in diesem Zusammenhang beispielsweise, wie Kompetenzen über die Grenzen der einzelnen Geschäftseinheiten hinweg genutzt werden sollen, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen.

Ziel der Unternehmensstrategie ist die Sicherung der langfristigen Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens und in Verbindung damit die Erhöhung des Unternehmenswerts.

Für die Unternehmensstrategie empfiehlt sich folgender Aufbau:

Vision, Unternehmenspolitik und Leitbild	Darlegung der strategischen Grundausrichtung auf Unternehmensebene und der langfristig zu erreichenden Ziele
Unternehmens-Portfolio	Zukünftige Betätigungsfelder, strategische und finanzielle Zielvorgaben sowie Ressourcenzuweisung für jede SGE
Synergien	Nutzung von Synergieeffekten zwischen den verschiedenen SGE, z.B. durch Teilung von Kompetenzen
Kernkompetenzen	Welche Kernkompetenzen sollen im Gesamtunternehmen aufgebaut bzw. gepflegt werden
Weitere Grundsätze	z.B. über Akquisitionen, Diversifikation, Internationalisierung

Abbildung 26: Aufbau einer Grundstrategie auf Unternehmensebene

Fazit: Geschäftsstrategien und Unternehmensstrategie haben also einen unterschiedlichen Fokus, der sich auch im Aufbau der Strategien niederschlägt. Dieser unterschiedliche Fokus ist in Abbildung 27 herausgearbeitet:

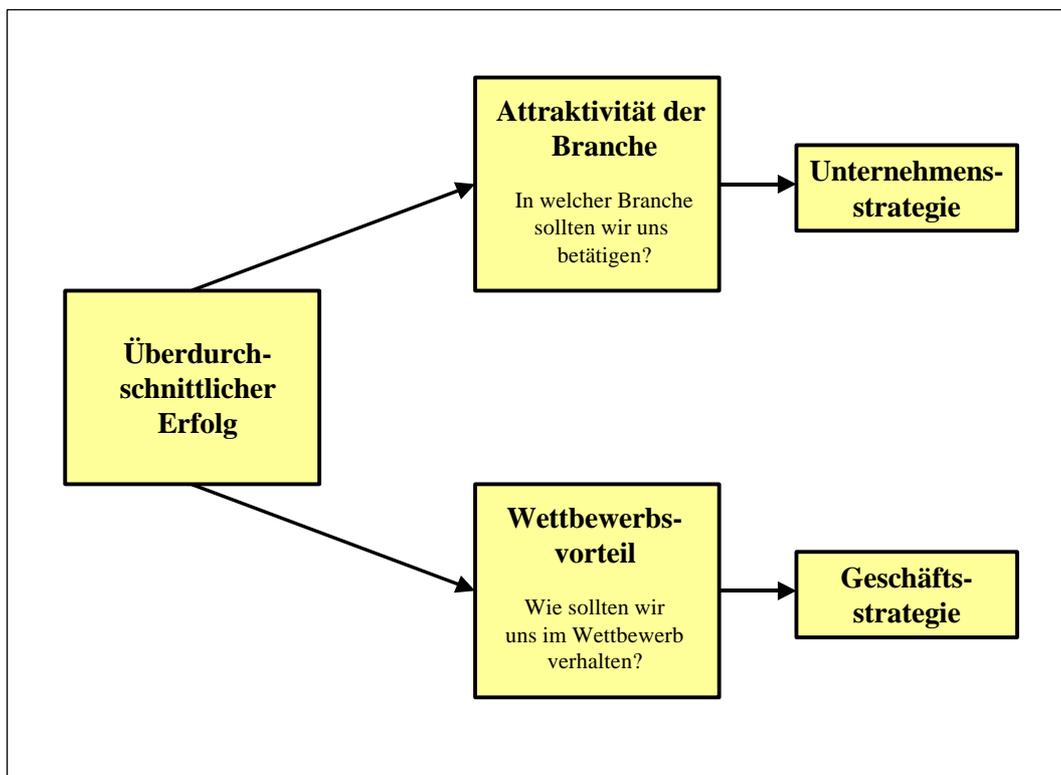


Abbildung 27: Grundlagen des überdurchschnittlichen Erfolgs eines Unternehmens

Wir wollen bei der folgenden Darstellung der Hilfsinstrumente der Strategieentwicklung zunächst auf jene Instrumente eingehen, die die Strategieentwicklung auf Geschäftsebene unterstützen. Dazu gehören die Bestimmung des angestrebten Wettbewerbsvorteils, die Lückenanalyse, die SWOT-Analyse, die PIMS-Studie, die Lebenszykluskonzepte, der Ansatz der Economies of Scale, die Lernkurve und die Erfahrungskurve. Im Anschluss daran werden jene Instrumente vorgestellt, die primär die Strategieentwicklung auf Unternehmensebene unterstützen. Dazu zählen die verschiedenen Formen der Portfolio-Analyse, die Produkt-Markt-Matrix und die verschiedenen Diversifikationsstrategien.

4.2. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

Für das strategische Management ist die Frage, wie Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielt werden können, von zentraler Bedeutung. Hätte das Unternehmen keinerlei Vorteile gegenüber seinen Mitbewerbern, würde es nicht gelingen, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

4.2.1. Drei generische Strategietypen

Insbesondere Porter hat sich in der Erforschung von Wettbewerbsvorteilen verdient gemacht. Er hebt hervor, dass Unternehmen eine einzigartige Positionen im Wettbewerb einnehmen müssen, um anhaltende Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Wettbewerbsvorteile lassen sich demnach auf Basis der folgenden drei grundsätzlichen Strategietypen erzielen:

- Strategie der Kostenführerschaft
- Strategie der Differenzierung
- Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte

Diese Unterscheidung folgt der Überlegung, dass eine gute Gewinnmarge nur erzielt werden kann, wenn man entweder zum oder unter dem Durchschnittspreis der Branche verkauft, oder ein differenziertes Produkt über dem Durchschnittspreis der Branche verkauft, so dass der höhere Preis die Kosten der Differenzierung mehr als kompensiert. Die nachstehende Abbildung zeigt die drei generischen Strategietypen im Überblick:

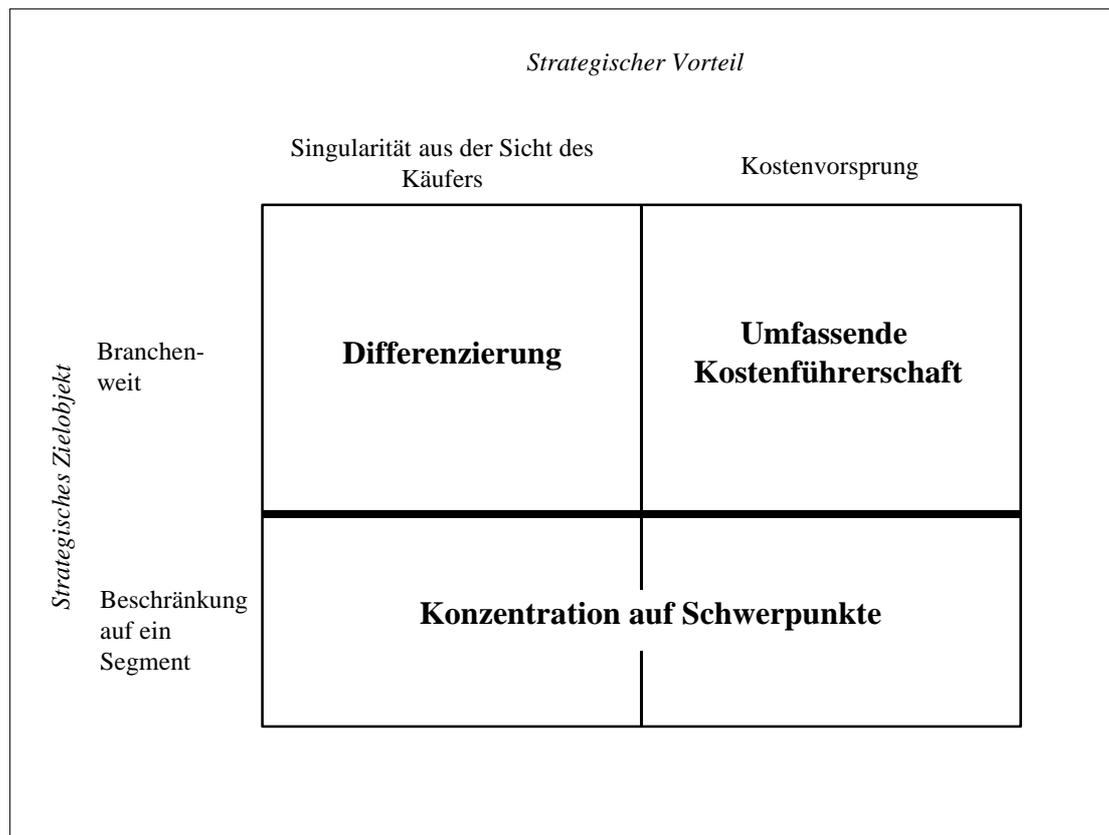


Abbildung 28: Drei generische Strategien nach Porter

Kostenführerschaft und Differenzierung sind entgegengesetzte Ansätze und verlangen für ihre Realisierung jeweils spezifische Fähigkeiten, Ressourcen und organisatorische Voraussetzungen. Weil Kompetenz in der Kostensenkung bzw. der Differenzierung nur im Zeitablauf aufgebaut werden kann, ist ein rasches Wechseln zwischen den generischen Strategietypen nicht möglich. Die Strategietypen widerspiegeln daher Grundeinstellungen im Wettbewerbsverhalten. Aufgrund der kulturellen Verankerung der generischen Strategien ist es selbst problematisch, wenn ein diversifiziertes Unternehmen in einem Geschäftsbereich Kostenführerschaft anstrebt, in einem anderen hingegen eine Differenzierungsstrategie verfolgt.

Damit die Strategie der *Kostenführerschaft* gelingen kann, sind eine Reihe von Fähigkeiten, Ressourcen und organisatorischen Anforderungen notwendig:

- (1) Zugang zu Kapital (hoher Kapitalbedarf für Rationalisierungsinvestitionen),
- (2) Verfahrensinnovation,
- (3) intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte zur Kostenkontrolle,
- (4) Produkte, die durch ihr Design oder technisches Layout für eine Standardisierung in der Herstellung prädestiniert sind,
- (5) kostengünstiges Vertriebssystem und
- (6) konsequentes Ausnutzen von Kostensenkungspotentialen (z.B. Erfahrungskurve, Economies of Scale → vgl. Kap. 4.6.).

Um eine Strategie der Kostenführerschaft zu verfolgen, sind nicht nur alle Prozesse einer intensiven Kostenkontrolle zu unterziehen und regelmässige Kontrollberichte zu verfassen, sondern gleichfalls ist ein adäquates Anreizsystem für die Mitarbeiter zu erstellen sowie ganz generell eine „Kostensenkungskultur“ einzuführen. Die Strategie der Kostenführerschaft ist also das Ergebnis einer konsequenten Kostenorientierung durch das Management, die das gesamte Unternehmen durchdringt. Allerdings dürfen die relativ zum Wettbewerb tieferen Kosten nicht zu Lasten der Qualität erzielt werden. Vielmehr sind gleichwertige Waren zu billigeren Kosten herzustellen. Durch die Kosteneinsparungsprogramme werden häufig auch Eintrittsbarrieren geschaffen, die es Unternehmen ausserhalb der Branche erschweren, in den Markt einzutreten.

Auch bei der *Differenzierungsstrategie* werden Eintrittsbarrieren geschaffen. Nun jedoch nicht aufgrund der kostengünstigen Produktions- und Vertriebsapparate, sondern wegen der erhöhten Verbraucherbindung an die differenzierten Produkte. Die Differenzierung setzt folgende Fähigkeiten, Ressourcen und organisatorische Anforderungen voraus:

- (1) gute Marketingfähigkeiten,
- (2) Fähigkeiten des Produktengineering,
- (3) Kreativität,
- (4) technologische Spitzenstellung und entsprechende Grundlagenforschung,
- (5) Image für hohe Qualität,
- (6) einmalige Kombination von Fähigkeiten aus anderen Branchen und
- (7) enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen.

Bei der Differenzierungsstrategie will das Unternehmen die Verbraucherbedürfnisse auf eine einzigartige Weise erfüllen. Dies schliesst nicht nur ein differenziertes Produkt mit ein, sondern gleichfalls differenzierte Aktivitäten zur Herstellung des Produkts. Obwohl dies i.d.R. dazu führt, dass auch höhere Produktionskosten anfallen, kann ein höherer Preis erzielt werden, der sich wiederum in höheren Gewinnmargen niederschlägt. Um eine Differenzierungsstrategie zu verfolgen, muss die Organisation eine strenge Koordination von Forschung und Entwicklung sowie Produktentwicklung und Marketing gestatten, spezifische Anreizsysteme bereitstellen und darauf bedacht sein, kreative Arbeitskräfte anzuwerben und zu entwickeln.

Im Gegensatz zu branchenweiten Wettbewerbsstrategien beschränken sich (segment-spezifische) *Fokus-Strategien* auf bestimmte *Schwerpunkte* wie Kundengruppen, enge Produktlinien und abgegrenzte Regionen. Entscheidend ist dabei, dass solche Fokus-Strategien nur dann sinnvoll sind, wenn sie sich von den branchenweit angelegten Strategien der Wettbewerber unterscheiden und dadurch aus der Sicht des Kunden „etwas besser machen“.

Das Unternehmen muss bei diesem Strategietyp versuchen, das begrenzte strategische Ziel wirkungsvoller oder effizienter zu erreichen als die Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden. Indem bestimmte Marktnischen (z.B. Abnehmergruppe), mit einem massgeschneiderten Konzept bearbeitet werden, ist das Unternehmen in der Lage, entweder billiger in diesem Segment anzubieten (weil Bedürfnisse genauer getroffen werden) oder einen Zusatznutzen zu gewähren, der einen höheren Preis erzielt als die herkömmlichen Waren. Es lassen sich daher eine *kostenorientierte Fokusstrategie* und eine *differenzierungsorientierte Fokusstrategie* unterscheiden.

Die folgende Abbildung fasst die wesentlichen Charakteristika der Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie zusammen und gibt jeweils Beispiele zu den Strategietypen.

Ursachen von Wettbewerbsvorteilen	Definition	Beispiele
<p>Kostenantriebskräfte</p>	<p>Strukturbedingte Ursachen für die Kosten einer Aktivität, die mehr oder weniger durch die Unternehmung kontrolliert werden können.</p> <p>Selten nur ein einzelner „Cost Driver“ wirksam, häufiger ist eine Verbundwirkung mehrerer Antriebskräfte ausschlaggebend</p>	<p>Größenbedingte Kostendegression Lernvorgänge Struktur der Kapazitätsauslastung Verknüpfungen Verflechtungen Integration Zeitwahl Standort Ausserbetriebliche Institutionen</p>
<p>Differenzierungsquellen</p>	<p>Möglichkeit der Differenzierung wird durch die Branchenstruktur mitbeeinflusst</p> <p>Differenzierung entsteht aus dem Zusammenspiel von Unternehmensaktivitäten und erzielten Wirkungen und Eindrücken bei den Abnehmern.</p> <p>Differenzierungspotential steckt grundsätzlich in jeder Wertaktivität.</p> <p>Differenzierung ist i.d.R. nicht kostenlos zu haben. Ausserdem darf sie nicht mit Qualität verwechselt werden, die nur ein Teilaspekt der Differenzierung ist.</p>	<p>Unternehmenspolitische Entscheidungen: Produktattribute und Leistungsangebot Inhalt und Intensität einer Aktivität Technologie, know-how etc.</p> <p>Verknüpfungen mit: Lieferanten Vertriebskanälen</p> <p>Weitere innerbetriebliche Faktoren: Timing Standort Verflechtungen, Synergienutzung Lernen Grösse der Unternehmung</p> <p>Ausserbetriebliche Faktoren: Beziehungsnetz</p>

Abbildung 29: Antriebskräfte für Wettbewerbsvorteile (nach Porter)

4.2.2. Risiken der Strategietypen

Aufgrund der Dynamik des Wettbewerbs weisen die drei generischen Strategietypen allerdings auch spezifische Risiken auf, denen sich das Management bewusst sein sollte und die es abzuwehren gilt, will man mittel- bis langfristig in der Lage sein, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen:

Risiken der Kostenführerschaft:

- technologische Umbrüche, die vergangene Erfahrungen und Technologien erodieren
- Nachahmung durch Konkurrenz
- Verpassen von Veränderungen im Marketing etc., weil der Fokus auf die Kosten gerichtet ist
- Kostensteigerungen

Risiken der Differenzierung:

- Kostenunterschied zwischen Differenzierern und Kostenführern wird zu gross, so dass Markenloyalität sinkt
- Bedarf an differenzierendem Faktor sinkt
- Nachahmungen

Risiken der Konzentration:

- Kostenunterschied zwischen breiten Anbietern und Nischenanbietern wird zu gross
- Differenzierungsunterschiede zwischen breitem Markt und Nische verringern sich
- noch weitere Spezialisierung, so dass bisherige Spezialisierer zu breit sind

4.3. Lückenanalyse („Gap-Analyse“)

Die Lückenanalyse als Hilfsmittel zur Strategieentwicklung vergleicht - ausgehend von der heutigen Position einer Geschäftseinheit in T_0 - eine angestrebte Soll-Position zu einem späteren Zeitpunkt T_{+1} mit einer unter Extrapolation des Status Quo vorhergesagten Ist-Position in T_{+1} . Aus dem Unterschied zwischen Soll- und vorhergesagter Ist-Position ergibt sich eine strategische Lücke, die es zu schliessen gilt, will die Geschäftseinheit die Soll-Position erreichen:

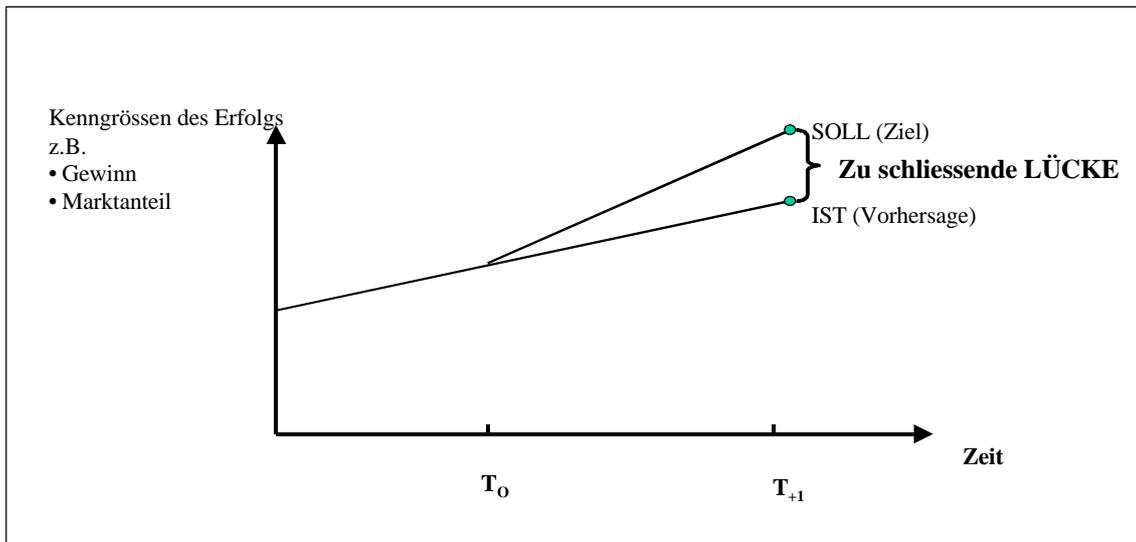


Abbildung 30: Lückenanalyse

Die Lückenanalyse soll uns also einen Hinweis geben, wie gross die zu schliessende strategische Lücke ist. Darauf aufbauend lassen sich Massnahmen (strategische und operative Pläne) entwickeln, anhand derer die Lücke geschlossen werden soll. Die Lückenanalyse unterstützt deshalb die strategische Planung, indem sie den Planenden ermöglicht, denkbare strategische Alternativen hinsichtlich ihrer Fähigkeit, die strategische Lücke zu schliessen, zu überprüfen. Sie erweist sich dabei als vielseitiges Instrument, da sich unterschiedliche Massgrößen für den Erfolg verwenden lassen.

4.4. SWOT-Analyse und „Strategic Fit“

Die SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats also Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken) ist ein traditionelles Instrument des strategischen Managements. Als Konzept differenziert die SWOT-Analyse zwischen zwei firmeninternen Elementen - den Stärken und Schwächen des Unternehmens - und zwei externen Elementen - den Chancen und Gefahren aus der Unternehmensumwelt. Sie baut deshalb unmittelbar auf den Ergebnissen der Unternehmens- und Umfeldanalyse auf.

Indem die einzelnen Elemente in einer Matrix kombiniert werden, lassen sich strategische Optionen zur Nutzung der Chancen bzw. Abwehr der Gefahren durch die Stärken und Schwächen des Unternehmens finden (vgl. Abbildung 31).

	Chancen	Gefahren
Stärken	Lassen sich die Chancen mit den Stärken des Unternehmens ausnutzen?	Können die Gefahren durch die Stärken des Unternehmens abgewehrt werden?
Schwächen	Können die Chancen zur Milderung der Schwächen des Unternehmens genutzt werden?	Können Gefahren, die auf Schwächen des Unternehmens treffen, bewältigt werden?

Abbildung 31: Fragen zur SWOT-Analyse

Allerdings kann die SWOT-Analyse nicht immer zu eindeutigen Ergebnissen führen, weil es bei verschiedenen Sachverhalten nicht eindeutig ist, ob es sich dabei um eine Stärke oder Schwäche bzw. eine Chance oder Gefahr handelt.

So kann man beispielsweise fragen, ob Michael Eisner, der legendäre Chef von Walt Disney, eine Stärke oder Schwäche für das Unternehmen ist. Er ist sicherlich insofern eine Stärke, als er Disney seit Beginn der 80er Jahre zu einem Entertainment-Imperium aufgebaut hat. Allerdings ist er auch eine Schwäche des Konzerns, weil er bereits eine vierfache Bypass-Operation am Herzen hatte und bislang noch keinen Nachfolgeplan für die Unternehmensführung entworfen hat.

Trotz dieses Mankos hat die SWOT-Analyse eine wesentliche Implikation für die Strategieentwicklung. Ihre Grundidee, den „Strategic Fit“ (strategische Anpassung) zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelt herzustellen, ist auch ohne eine Kategorisierung in Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren möglich, wenn die Ressourcen und Fähigkeiten in Zusammenhang mit den Entwicklungstrends aus dem Unternehmensumfeld evaluiert werden, um auf diese Weise zu einer tragfähigen Strategie für das Unternehmen zu gelangen.

In der nachfolgenden Abbildung wird dies veranschaulicht.

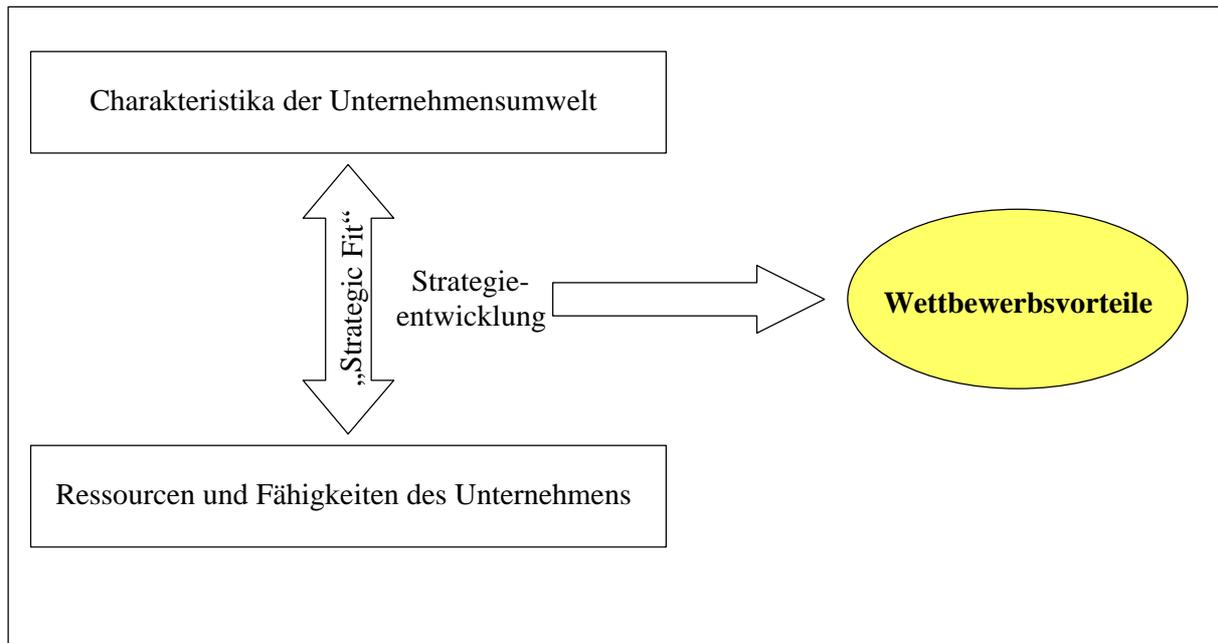


Abbildung 32: „Strategic Fit“

Um eine korrekte Evaluation des Strategic Fit vornehmen zu können, müssen die Umfeld- und Unternehmensanalysen, wie sie im vorangegangenen Kapitel eingehend geschildert wurden, sehr genau durchgeführt werden. Die Qualität der zu entwickelnden Strategie hängt deshalb massgeblich von den eingangs durchgeführten Analysen ab. Bei der Strategieentwicklung sollte man sich aber auch der verschiedenen strategischen Aktionsmöglichkeiten bewusst sein. Um hier möglichst systematisch vorzugehen, lassen sich z.B. die Ergebnisse der PIMS-Studie oder der Lebenszykluskonzepte auswerten.

4.5. PIMS-Studie

Das PIMS-Projekt („Profit Impact of Market Strategies“) hat die empirische Erforschung von Marktgesetzen aus Unternehmenssicht zur Zielsetzung. Die Studie untersucht den Einfluss der „key dimensions of strategy“ - also die zentralen Bestandteile der Strategie - auf den Gewinn und das Wachstum von Unternehmen. Unternehmen aller Grössenklassen und verschiedenster Branchenzugehörigkeit sind dabei Gegenstand einer offenen, kombinierten Quer- und Längsschnittuntersuchung. Bis Mitte der 90er Jahre hatten sich ca. 250 Unternehmen mit mehr als 3000 Geschäftseinheiten an diesem Projekt beteiligt. Unternehmen können Mitglied dieser Forschungsgruppe werden, indem sie spezifische Unternehmenskennzahlen zur Verfügung stellen, die dann in Quer- und Längsschnittvergleichen zur Suche nach Erfolgsfaktoren eingesetzt werden. Anhand der Erfolgsfaktoren soll die Varianz des ROI (Return on Investment) der strategischen Geschäftsfelder der Mitgliedsfirmen erklärt werden.

Als statistisches Hauptinstrument dient dabei die Regressionsanalyse. Eines der zentralen Ergebnisse dieser Studie ist deshalb eine Gleichung mit 37 unabhängigen Variablen (Erfolgsfaktoren), welche die Varianz des ROI zu etwa 80% erklärt. Als besonders wichtige Erfolgsfaktoren wurden dabei der „Relative Marktanteil“ und das „Marktwachstum“ eingestuft. Im Zeitablauf kommt zudem der relativen Produktqualität eine besonders grosse Bedeutung zu.

Die PIMS-Datenbank erlaubt anwendungsorientierte Forschung für die Wissenschaft. Die Mitgliedsfirmen haben darüber hinaus Zugriff auf die Forschungsergebnisse und können dadurch ihre strategischen Geschäftsfelder mit strukturell ähnlichen strategischen Geschäftsfeldern anderer Unternehmen vergleichen. Zudem ermöglicht PIMS Modell-simulationen. Die Reichhaltigkeit der PIMS-Datenbank gestattet ferner die Erörterung vielfältiger strategischer Fragestellungen. Einige Beispiele sind hier aufgeführt:

- Welche Faktoren beeinflussen die langfristige Ertragskraft und wie beeinflussen sie sich gegenseitig?
- Wodurch unterscheiden sich (quantifizierbar) die Strategien von „Gewinnern“ und „Verlierern“?
- Wie hoch müssten angesichts der gegebenen Konstellation der strategischen Faktoren eines Unternehmens die Gewinne bzw. Verluste der einzelnen strategischen Geschäftsfelder sein?
- Welche quantifizierbaren Voraussetzungen bzw. Bedingungen sind für erfolgreiche Diversifikations- und Innovationsprojekte erforderlich? Welche Auswirkungen haben Akquisitionen?
- Wie hoch müssen/dürfen aus strategischer Sicht Aufwendungen für Marketing, Forschung & Entwicklung etc. sein?
- Wie hoch müssen/dürfen Wertschöpfung, Fertigungstiefe, Personalproduktivität, Kapitalintensität, Innovationsrate etc. sein, um dauerhaften Unternehmenserfolg sicherzustellen?

In der folgenden Abbildung werden die von der PIMS-Studie ermittelten Erfolgsfaktoren wiedergegeben.

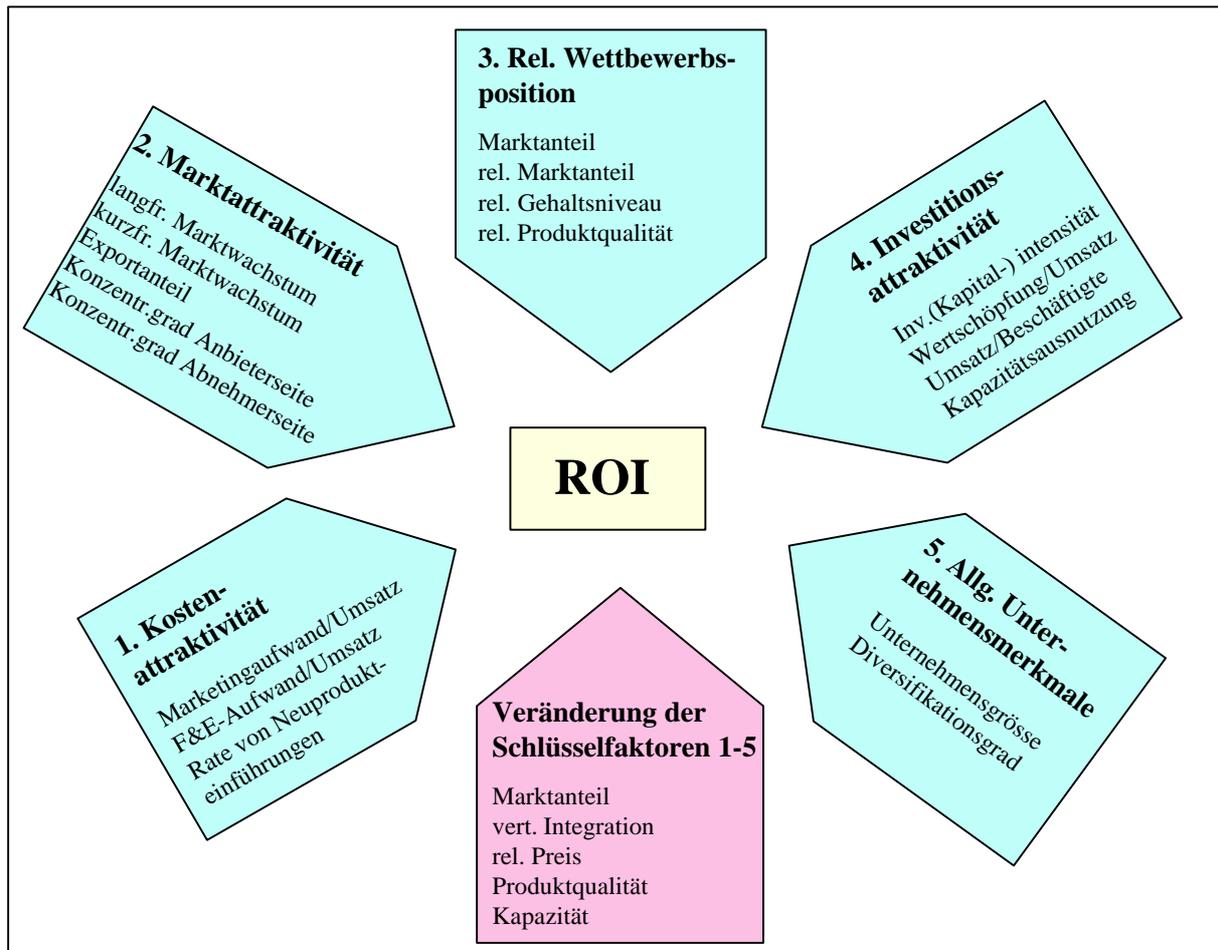


Abbildung 33: Erfolgsfaktoren gemäss PIMS-Studie

4.6. Lebenszykluskonzepte

Aufschluss über strategische Handlungsalternativen und über strategische Planungsmöglichkeiten lassen sich auch aus den Lebenszykluskonzepten gewinnen. Die nachfolgend vorgestellten Lebenszykluskonzepte haben ihren Ursprung in der Biologie. Sie gehen davon aus, dass sich die Entwicklung eines Organismus oder einer ganzen Population in verschiedene Phasen unterteilen lässt - dem Werden, dem Wachsen, dem Reifen und dem Vergehen. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre wurde dieser evolutionäre Prozess u.a. auf Produkte und Branchen übertragen.

Die wesentlichen Grundaussagen des Produktlebenszykluskonzept und des Branchenlebenszykluskonzept werden nachfolgend vorgestellt, wobei insbesondere deren Bedeutung für das strategische Management dargelegt wird. So fanden die Lebenszykluskonzepte beispielsweise Eingang in die weiter unten noch genauer erläuterte Portfolio-Analyse.

4.6.1. Produktlebenszyklus

Dem Konzept des Produktlebenszyklus liegt die Hypothese zugrunde, dass ein Produkt im Laufe seines Lebens verschiedene Entwicklungsphasen durchläuft. Im idealtypischen Verlauf des Produktlebenszyklus werden gemeinhin vier Entwicklungsphasen unterschieden. Abbildung 34 zeigt in idealtypischer Form den Umsatz- und Gewinnverlauf während dieser vier Phasen des Produktlebenszyklus.

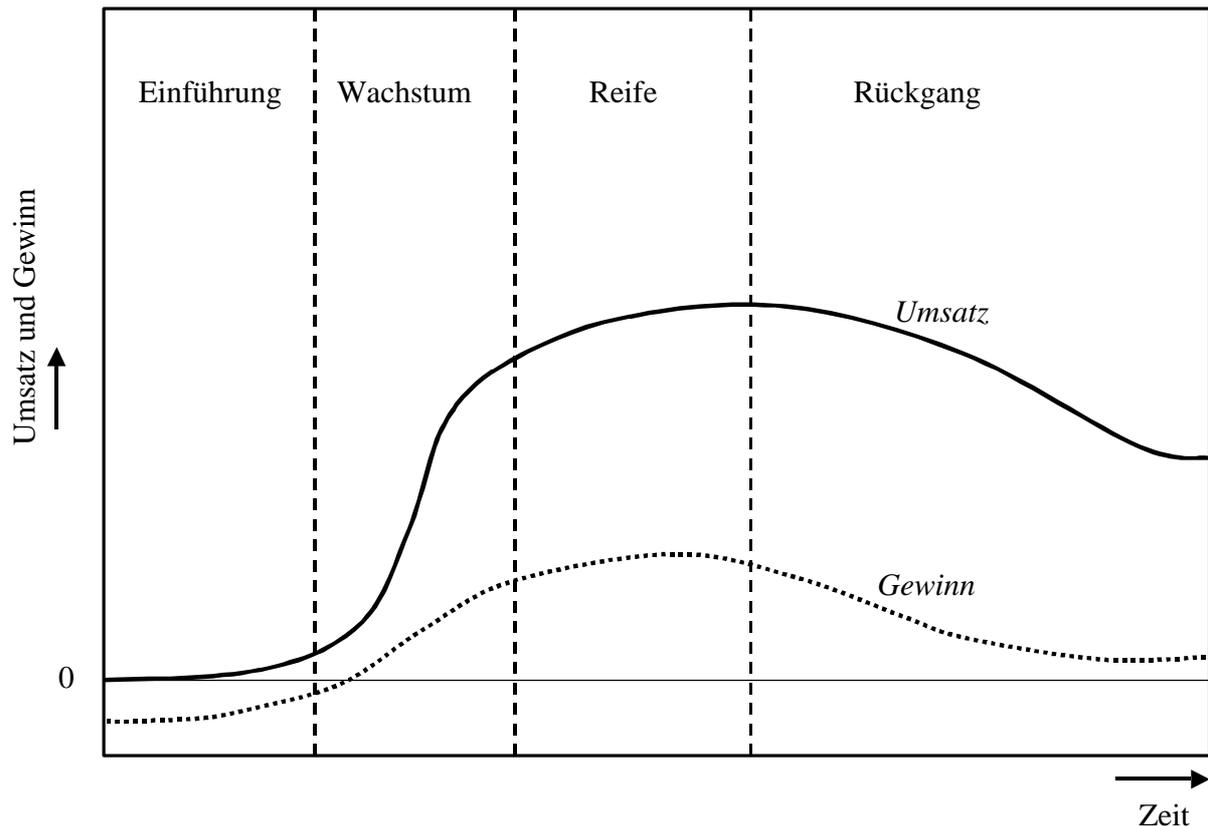


Abbildung 34: Das Konzept des Produktlebenszyklus

Phase 1: Einführung:

Bei der Einführung des Produkts müssen Pionierkäufer gefunden werden, die bereit sind, das neue Produkt zu testen. Die Wachstumskurve ist daher relativ flach.

Phase 2: Wachstum:

Sobald das Produkt erste Pioniererfolge im Markt erzielen konnte, setzt ein rasches Wachstum ein, weil zahlreiche neue Käufer das Produkt erwerben

Phase 3: Reife:

Wenn das Käuferpotential des Produkts ausgeschöpft ist, schwächt sich das Wachstum ab und stabilisiert sich auf einem gewissen Niveau, das weitgehend durch die Wiederkaufsrate determiniert wird.

Phase 4: Rückgang:

Nach einer gewissen Zeit treten Substitutionsprodukte in den Markt ein, so dass der Umsatz des bisherigen Produkts weiter zurückgeht.

Es handelt sich hierbei um ein idealtypisches Konzept, das bei zahlreichen Produkten (v.a. Modeprodukten) beobachtet werden kann. Um möglichst lange Nutzen aus seinen Produkten ziehen zu können, versuchen die Unternehmen allerdings, durch Produktrepositionierungen, Produktpflege, Imagepflege etc. das „Leben“ des Produkts am Markt zu verlängern. Paradebeispiele für Produkte bei denen dies gelungen ist, sind z.B. das Backpulver „Backin“ von Dr. Oetker oder Brandt Zwieback. Beide Produkte gibt es bereits seit rund 100 Jahren.

Das Konzept des Produktlebenszyklus blieb nicht ohne Kritiker: So variiert die Dauer der einzelnen Lebensabschnitte der in Realität mitunter erheblich, manche Etappen im Produktlebenszyklus werden gelegentlich sogar übersprungen. Auch ist der Charakter des Wettbewerbs nicht überall gleich (Konzentrationsgrad, Konsolidierung), so dass der in der Abbildung gezeigte Kurvenverlauf nicht durchwegs zutrifft. Trotz dieser Kritikpunkte ist das Konzept des Produktlebenszyklus für die Strategieentwicklung hilfreich - der Anwender sollte sich allerdings der Mankos bewusst sein.

4.6.2. Branchenlebenszyklus

Das Konzept des Branchenlebenszyklus baut in seinen Grundsätzen auf dem Konzept des Produktlebenszyklus auf. So werden auch hier verschiedene Stufen der Lebenszyklusentwicklung unterschieden:

- Junge Branche
- Wachsende Branche
- Reife Branche
- Schrumpfende Branche

Jede dieser Lebenszyklusphasen einer Branche weist ihre besonderen Spezifika auf. In Abbildung 35 werden deshalb typische Charakteristika der jungen und der reifen Branche einander gegenübergestellt.

Branchenentwicklung		
	Junge Branche	Reife Branche
Technischer Stand	geringe Erfahrung mit den Produktionsprozessen Eigenentwicklung der Anlagen erhebliche Qualitätsschwankungen	reichhaltige Erfahrung mit den Produktionsprozessen Zukauf der Anlagen geringe Qualitätsschwankungen
Produktangebot	undifferenziertes Produktangebot kaum Marken vorhanden Experimentierphase erhebliche Qualitätsunterschiede	differenziertes Produktangebot etablierte Marken vorhanden Konsolidierungsphase geringe Qualitätsunterschiede
Kunden	Vorsichtige Verbraucher Pionierkäufer geringe Preissensibilität	Erfahrene Verbraucher Wiederholungskäufer hohe Preissensibilität

Abbildung 35: Branchenentwicklung - Junge vs. reife Branche

Während aufgrund der Charakteristik junger Branchen anfänglich vor allem produktionsorientierte Erfolgsfaktoren im Vordergrund standen, werden mit wachsender Erfahrung in der Produktion und zunehmender Souveränität der Verbraucher in der reifen Branche markt- bzw. absatzseitige Erfolgsfaktoren wichtiger. Aus den für die Hersteller relativ problemlosen Käufermärkten gehen Verkäufermärkte hervor, die durch intensive Marketingmassnahmen bearbeitet werden mussten. Jene Unternehmen, die bereits in der jungen Branche damit begonnen haben, eine Marke zu etablieren, können mit wachsendem Reifegrad der Branche und der zunehmenden Bedeutung absatzseitiger Massnahmen ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen, da sie nicht nur auf reichhaltige Erfahrung im Marketing von Produkten zurückgreifen können, sondern ebenso Konsumentenloyalität aufbauen konnten. Mit wachsendem Reifegrad des Marktes wird es zudem für die Hersteller immer wichtiger, innovative und differenzierte Produktideen zu generieren, um die vielfältigeren und rasch wechselnden Verbraucherbedürfnisse befriedigen zu können.

Obwohl vielfältige Faktoren den „Alterungsprozess“ einer Branche bestimmen, lassen sich eine Reihe von treibenden Kräften der Branchenentwicklung herauschälen, die sich besonders stark auf die Entwicklung auswirken. Dies sind v.a.

- der technischer Fortschritt
- die Veränderungen des Wachstums
- die Lernprozesse und Innovationen auf allen Stufen

- die Abnahme der Unsicherheit in Bezug auf Produktionsprozesse etc.
- Brancheneintritte und -austritte
- Know-how-Ausweitung
- Bevölkerungsentwicklung
- Bedürfnistrends

Es gibt allerdings auch Branchen, die der Lebenszykluskurve nur bedingt folgen. Dies hängt grösstenteils damit zusammen, dass die Branchenentwicklung von den Unternehmen durch Innovationen und Strategien beeinflusst werden kann. Wie bereits in Verbindung mit dem Konzept des Produktlebenszyklus dargelegt wurde, kann auch die Dauer den einzelnen Phasen erheblich variieren. Während die Nahrungs- und Genussmittelindustrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts beispielsweise noch eine junge Branche war, trat sie seit den 1970er und 80er Jahren in einen Stagnationsprozess ein, der den Übergang von einer wachsenden zu einer reifen Branche markierte. Da mit der Nahrungsaufnahme ein Grundbedürfnis des Menschen befriedigt wird, ist auch nicht zu erwarten, dass die Branche in ihrer Gesamtheit sehr ausgeprägte Umsatzrückgänge erfahren wird. Es ist allerdings möglich, dass sich gewisse Teilbranchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie aufgrund schwindender Nachfrage mit erheblichen Umsatzrückgängen auseinandersetzen müssen. Je differenzierter die Branche in Teilbranchen aufgeteilt wird, desto näher befinden wir uns an bestimmten Produkten, so dass hier auf das Konzept des Produktlebenszyklus rekurriert werden kann.

Obwohl also auch das Konzept des Branchenlebenszyklus einer gewissen Kritik ausgesetzt werden muss, die bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen ist, weist das Konzept den bedeutenden Vorteil auf, dass es auf bestimmte fundamentale Triebkräfte der Branchenentwicklung aufmerksam macht. Diese sind zu beobachten, um für die Strategieentwicklung wichtige strukturelle Veränderungen erkennen zu können.

4.7. Economies of Scale, Lernkurve und Erfahrungskurve

4.7.1. Economies of Scale

Der Terminus „Economies of Scale“ (Skaleneffekte) bezieht sich auf die Reduktion der Kosten pro produzierter Einheit, wenn die Produktionsmenge vergrössert wird. Diese Kostenreduktion entstammt der Möglichkeit, Kosten wie Forschung & Entwicklung, Werbung, Fabrikhallen usw. auf eine grössere Menge von Produkten verteilen zu können.

Nachfolgende Abbildung gibt eine langfristige Durchschnittskostenkurve von zwei Unternehmen (A und B) wieder, die auf unterschiedlichen Produktionsniveaus wirtschaften. Auf dem Produktionsniveau X_2 produziert Unternehmen B mit einem Kostenvorteil ($U_2 - U_1$) gegenüber Unternehmen A. Unter strategischen Gesichtspunkten könnte sich das Unternehmen B nun überlegen, wie sich seine Kostensituation verändert, wenn es die Produktion auf das Niveau X_4 ausweitet und davon ausgeht, dass Unternehmen A ebenso seine Produktion ausdehnt (auf X_3). Obwohl die beiden Unternehmen bei den neuen Produktionsniveaus X_3 und X_4 den gleichen Unterschied in der Produktionsmenge wie in der Ausgangslage aufweisen, gibt es jetzt allerdings keine Unterschiede in den Produktionskosten mehr, weil die „minimum efficient scale“ (XM) erreicht wurde, d.h. die Möglichkeiten zur Kostensenkung sind ab dem Punkt XM erschöpft.

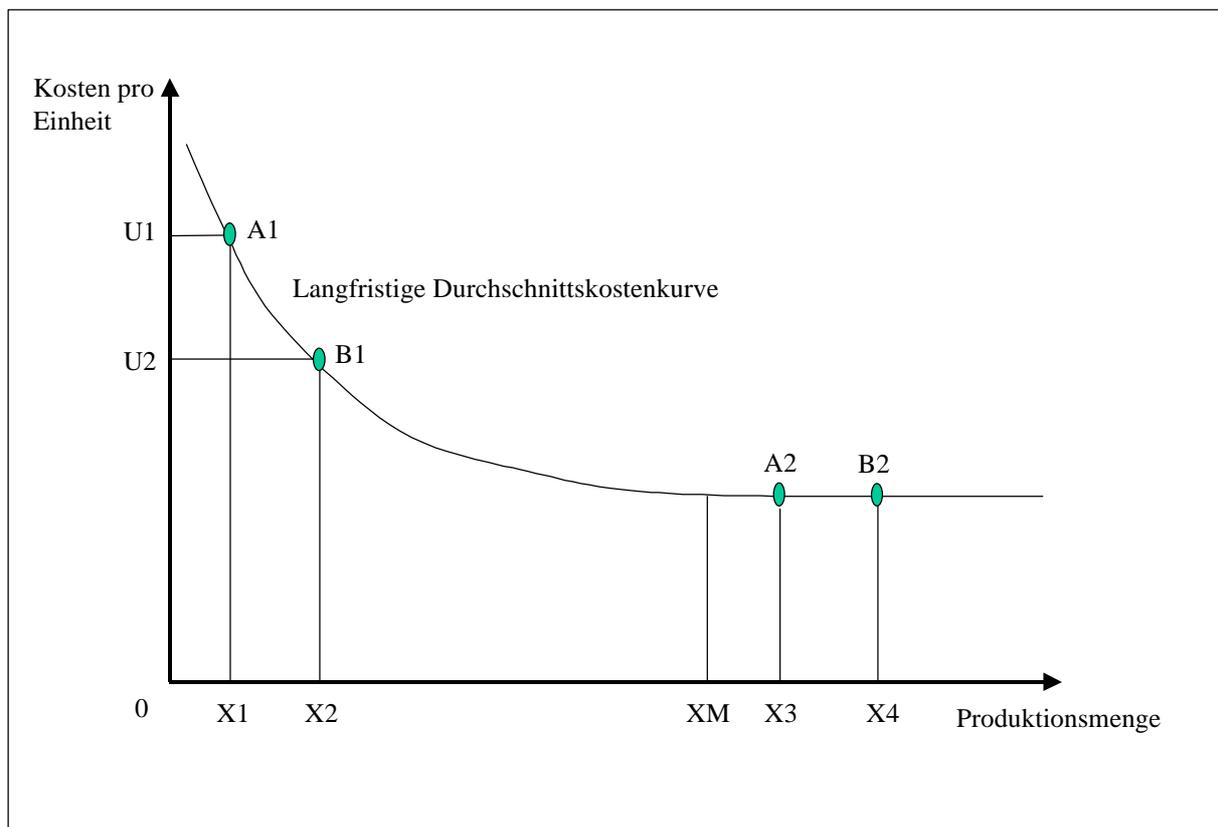


Abbildung 36: Economies of Scale

Das Phänomen der Economies of Scale lässt sich in sehr vielen Branchen beobachten, wobei jedoch branchenspezifische Unterschiede bestehen. Beispielsweise variiert der Punkt der „minimum efficient scale“ (XM) von Branche zu Branche. In nachfolgender Abbildung wird ein Beispiel für Economies of Scale in der amerikanischen Softdrink-Branche gezeigt:

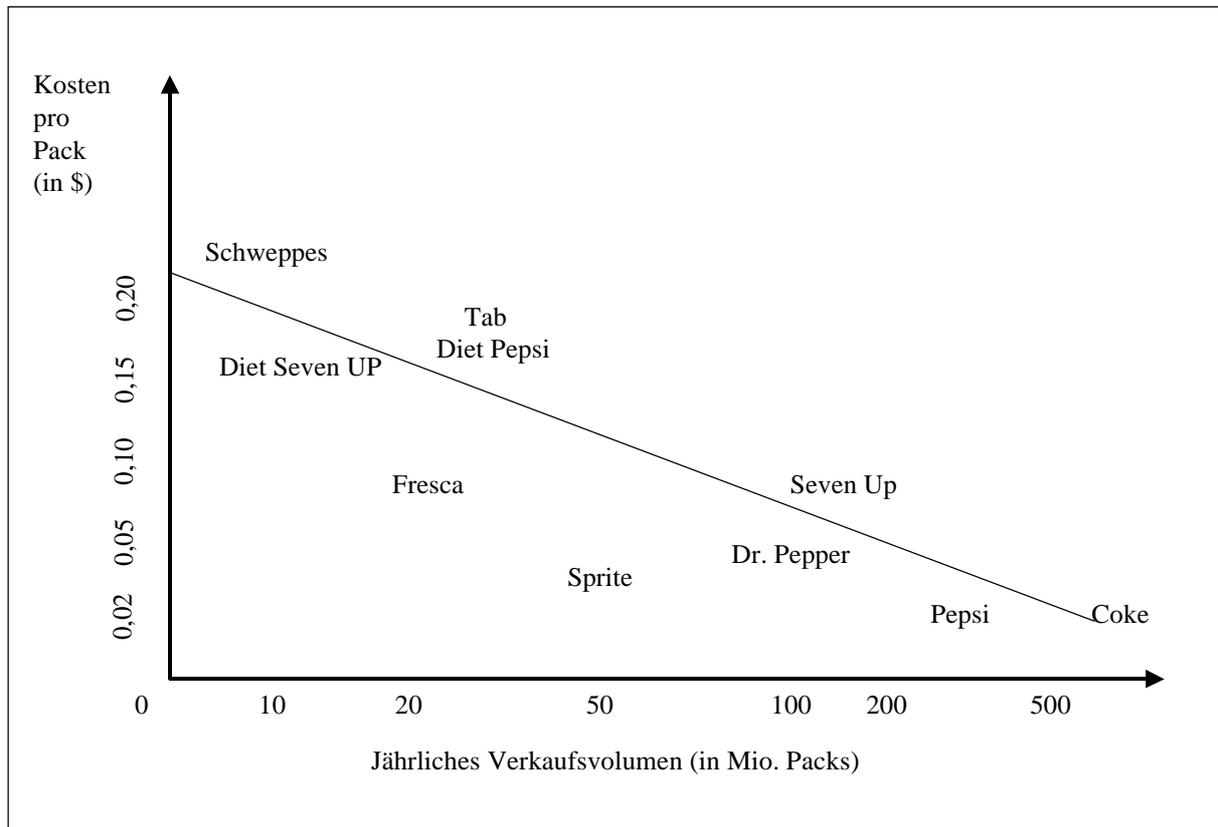


Abbildung 37: Economies of Scale in der amerikanischen Softdrink-Branche
(logarithmische Skala auf Ordinate)

Obwohl Coca Cola und Pepsi Cola massive Werbeaufwendungen haben, sind es vor allem die kleineren Marken, die die höheren Werbekosten pro Einheit aufweisen:

4.7.2. Lernkurve und Erfahrungskurve

1966 wurde der Begriff der Erfahrungskurve von der Boston Consulting Group eingeführt, damit das Verhalten der Vollkosten bei sich wiederholenden Arbeitsvorgängen erklärt werden konnte. Hintergrund der Erfahrungskurve ist die Beobachtung, dass sich die *Arbeitszeit* für einen sich wiederholenden Fertigungsvorgang stetig reduziert (*Lernkurveneffekt*). Ein Beispiel hierfür bildet die Flugzeugproduktion während des Zweiten Weltkriegs - hier konnten 10 bis 15 % der direkten Fertigungskosten bei jeder Verdopplung der Erfahrung eingespart werden. Bei steigender Produktion lassen sich jedoch nicht nur im Bereich der direkte Fertigungskosten sondern in *allen Kostenbereichen* Kostensenkungen erzielen (*Erfahrungskurveneffekt*).

Die Theorie der Erfahrungskurve ist also nicht mit dem älteren Konzept der Lernkurve zu verwechseln, da bei ersterer nicht nur die (direkten) Fertigungskosten, sondern ebenso

(indirekte) Overhead-Kosten wie z.B. Kapitalkosten, Verwaltungskosten, Marketingkosten etc. Berücksichtigung finden. Die Grundaussage der Theorie der Erfahrungskurve besagt deshalb folgendes:

„Die realen Stückkosten (d.h. inkl. der indirekten Kosten) eines Produktes reduzieren sich bei Verdoppelung der Produktionserfahrung (ausgedrückt in einer Verdoppelung der seit Beginn produzierten kumulierte Menge) jeweils um einen konstanten Wert (ca. 20 bis 30%).“

Ungleich der Economies of Scale sinken in diesem Fall die Kosten, weil das Unternehmen lernt, aufgrund der Erfahrung effizienter zu produzieren. Beispielsweise kann zu rationelleren Fertigungsverfahren, zu rationelleren Organisationsformen und Distributionsformen übergegangen werden. Solche Kostenerfahrungseffekte wurden von der Boston Consulting Group für verschiedene Branchen (Kunststoffherstellung, Elektronikkomponenten, Lebensversicherung etc.) empirisch festgestellt. Der Effekt der Erfahrungskurve kann dabei in jedem Kostenelement, d.h. in jedem wirtschaftlichen Vorgang gemessen werden. In strategischer Hinsicht lässt die Erfahrungskurve folgende Schlussfolgerungen zu:

- Wird unterstellt, dass die kumulierten Produktionsmengen und die jährlichen Absatzmengen der Marktteilnehmer im gleichen Verhältnis zueinander stehen, so bestimmen die Marktanteile die Kostenstrukturen eines jeden Anbieters. Dasjenige Unternehmen mit dem grössten Marktanteil weist dabei die grösste Gewinnspanne auf.
- Betrachtet man gleichzeitig die Veränderungen des Preises, so wird deutlich, dass das Unternehmen mit dem grössten Produktionsvolumen den grössten preispolitischen Handlungsspielraum besitzt. Kann es sein Kostenreduktionspotential nicht ausnutzen, so läuft es sogar Gefahr, dass es in der Phase eines Preiseinbruchs keine kostendeckenden Produkte mehr herstellen kann.

4.8. Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse ist primär ein Instrument, um das Gesamtunternehmen strategisch zu führen, indem sie die Ausgewogenheit der strategischen Potentiale (z.B. Geschäftsfelder) visualisiert und auf diese Weise eine gesamtheitliche Betrachtung aller Geschäftsfelder des Unternehmens fördert. Daher ist die Portfolio-Analyse nicht nur ein Analyseinstrument, sondern auch eine Führungskonzeption, indem sie beispielsweise zur Festlegung von Zielen und Zwischenzielen genutzt werden kann.

Die Portfolio-Analyse basiert auf der von Markowitz entwickelten Portfolio-Selection Theory, die auf Kapitalanlageentscheidungen ausgerichtet ist. Sie besagt, dass vor dem Hintergrund sich verändernder Umweltbedingungen durch gezielte Investitionen eine optimale Mischung von Kapitalanlagen, d.h. ein optimales Portfeuille, zusammengestellt werden kann. Optimal heisst in diesem Fall, dass für einen geforderten Ertrag das Risiko minimiert bzw. für eine bestimmte Risikobereitschaft die Gewinnerwartung maximiert wird. Dieses Grundprinzip der Portfolio-Analyse kann auch auf Unternehmen angewendet werden. Anstelle der optimalen Zusammensetzung von Kapitalanlagen versucht man hier ein optimales Geschäftsfeldportfolio für das Unternehmen zusammenzustellen.

Die Portfolio-Analyse teilt die verschiedenen Geschäftsfelder eines Unternehmens nach (meistens) zwei Kriterien ein. Die bekanntesten Ansätze, die weiter unten detailliert dargestellt sind, sind die Boston Consulting Group-Matrix („BCG-Matrix“; Marktwachstum / relativer Marktanteil) und die McKinsey-Matrix (Marktattraktivität / relative Wettbewerbs-position).

Die Portfolio-Analyse baut auf verschiedenen theoretischen Konzepten, v.a. dem Lebenszykluskonzept, der Erfahrungskurve und der PIMS-Forschung auf. Um eine Portfolio-Analyse durchzuführen werden folgende Schritte empfohlen:

- Abgrenzung einer überschaubaren Anzahl von SGF
- Zuordnung der verschiedenen SGF in die verschiedenen Matrixfelder
- Beurteilung der Ausgewogenheit
- Strategieentwicklung auf Basis der Normstrategien oder anhand einer Lückenanalyse

4.8.1. Portfolio-Matrix nach der Boston Consulting Group (BCG)

Die BCG-Matrix differenziert nach den beiden quantitativen Kriterien Marktwachstum (über-/unterdurchschnittlich) und relativem Marktanteil (schlechter/besser als Hauptkonkurrenten). Das Marktwachstum ergibt sich aus der Betrachtung des spezifischen Lebenszyklus des entsprechenden Geschäftsfeldes. Der relative Marktanteil als grundlegender Bestimmungsfaktor der Kostenposition eines Geschäftsfeldes ergibt sich aus der Division des eigenen Umsatzes durch die Summe der Umsätze der drei Hauptwettbewerber. Die Abtragung der Werte beider Achsen erfolgt auf logarithmierter Basis. Aus der Zuordnung der Geschäftsfelder bzw. Produkte ergibt sich eine Klassifizierung in die vier Matrixfelder „arme Hunde“, „Cash Cows“, „Fragezeichen“ und „Stars“:

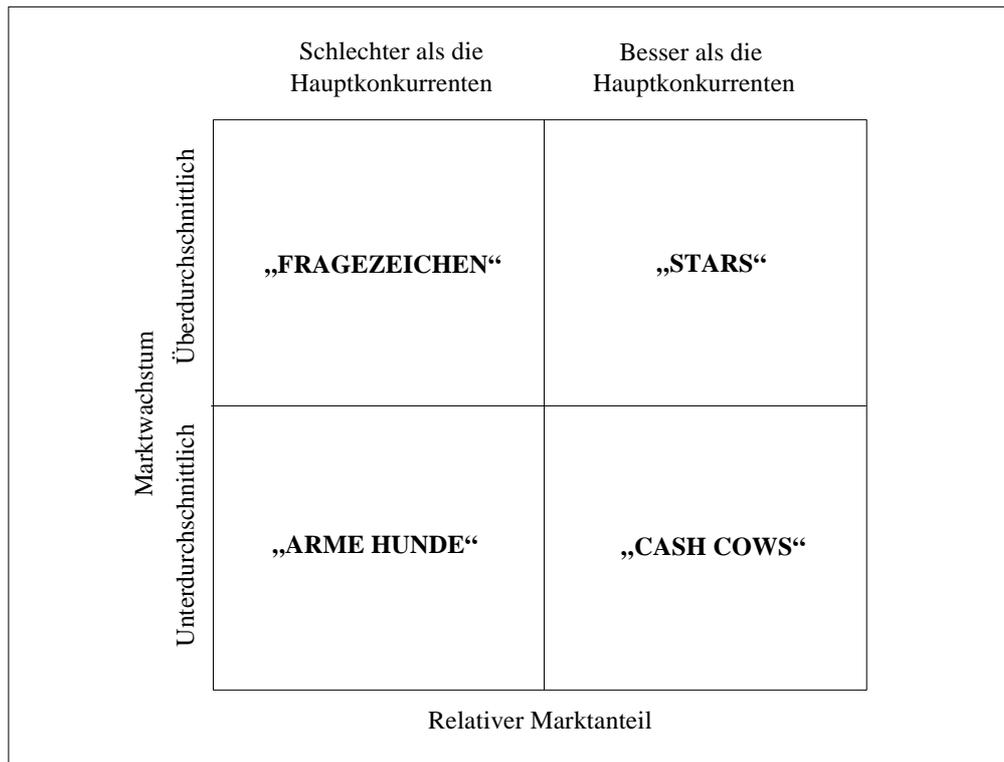


Abbildung 38: Portfolio-Matrix gemäss der Boston Consulting Group

Die Portfolio-Matrix zeigt damit die strategische Position der Geschäftsfelder unter Berücksichtigung der beiden zentralen Dimensionen Marktwachstum - Marktanteil. Folgende Normstrategien werden darauf aufbauend empfohlen:

Stars: Hohes Wachstum, hoher Marktanteil. Stars wachsen schnell und benötigen daher viel „Cash“, um ihre Position zu halten. Sie generieren aber auch viel Cash, weil sie in ihrem Segment führend sind. Star-Geschäftseinheiten sind daher meist in Bezug auf das benötigte und generierte Cash ausgeglichen und können sich daher selbst unterhalten. Sie stellen mitunter die beste Gewinn- und Investitionsmöglichkeit des Unternehmens dar. Deshalb sollte jeder Versuch unternommen werden, ihre Position im Zeitablauf zu erhalten. Wenn nun das Wachstum nachlässt und es gelingt, den Marktanteil zu halten, entwickelt sich ein Star zu einer Cash Cow. Gelingt dies einem Unternehmen nicht, dann wird das Geschäftsfeld zu einem „armen Hund“.

Normstrategie: FÖRDERN / INVESTIEREN

Cash Cows: Geringes Wachstum, hoher Marktanteil. Cash Cows weisen eine überlegene Marktpositionen mit geringen Kosten auf. Aufgrund des geringen Wachstums sind die Investitionen in Cash Cows relativ gering. Es lassen sich daher grosse Gewinne und Cash Flows erzielen, weshalb Cash Cows wesentlich zur Deckung der Gemeinkosten beitragen und Cash für Investitionen in anderen Bereichen - z.B. zum Aufbau neuer Stars - zur Verfügung stellen können.

Normstrategie: POSITION HALTEN / ERNTEN

Arme Hunde: Geringes Wachstum, geringer Marktanteil. Arme Hunde stehen in Kontrast zu den Cash Cows. Ihre schlechte Wettbewerbsstellung führt nach sich, dass sie nur „armselige“ Gewinne ausweisen können. Weil das Wachstum des Geschäftsfelds gering ist, bestehen auch nur geringe Möglichkeiten, einen ausreichenden Marktanteil mit entsprechend günstiger Kostensituation zu erreichen. Häufig sind deshalb die Kosten, die zur Erhaltung des Geschäfts notwendig sind, höher als die erzielbaren Gewinne. Das Geschäftsfeld entwickelt sich zu einer Cash-Falle, sofern nicht jegliche Investition unterlassen wird. Ein Unternehmen sollte daher sorgfältig prüfen, wieviel es in dieses Geschäftsfeld investieren will.

Normstrategie: DESINVESTIEREN / LIQUIDIEREN

Fragezeichen: Hohes Wachstum, geringer Marktanteil. Fragezeichen haben mit dem Blick auf das Cash die schlechtesten Charakteristika. Wegen des Wachstums ist der Umfang des zu investierenden Cashes gross, wegen des geringen Marktanteils ist die Cashgenerierung gering. Wenn das Unternehmen nichts unternimmt, um den Marktanteil zu erhöhen, werden die Fragezeichen grosse Summen an Cash absorbieren. Sollte das Wachstum später nachlassen, entwickeln sich die Fragezeichen zu armen Hunden. Bei Fragezeichen ist also noch unklar, ob sie sich zu armen Hunden oder zu Stars entwickeln werden (daher auch die Bezeichnung „Fragezeichen“). Das Unternehmen sollte deshalb jede Möglichkeit ergreifen, das Geschäftsfeld zu einem Star zu entwickeln, der sich dann später in eine Cash Cow transformieren lässt. Sofern sich allerdings die Wachstumsrate des Markts erheblich abschwächt und daher die Chance reduziert, dass die Entwicklung zu einem Star und später einer Cash Cow eintritt, sollte das Unternehmen versuchen, den Geschäftsbereich zu verkaufen bzw. - wenn dies nicht möglich ist - zu desinvestieren.

Normstrategie: SELEKTIV VORGEHEN

Insgesamt sollte ein Unternehmen darauf achten, dass eine ausgewogene Gesamt-Balance zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern besteht, so dass die Cash Flows optimal auf die einzelnen Geschäftsfelder aufgeteilt werden können.

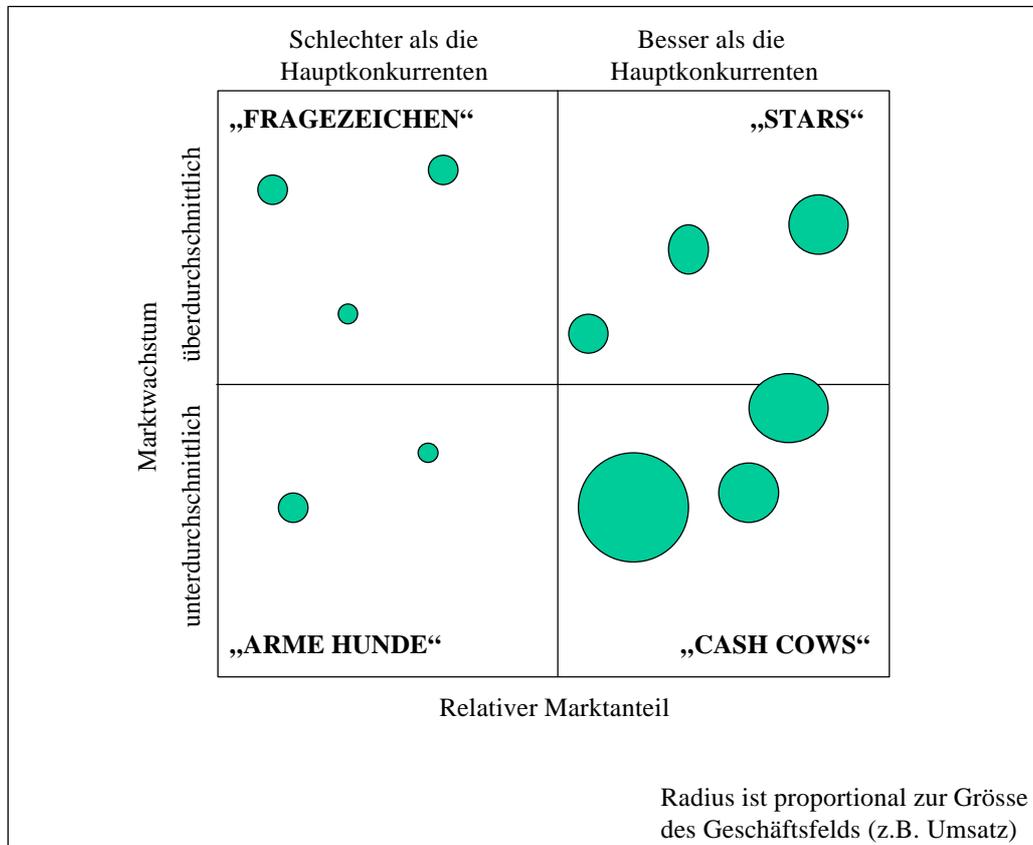


Abbildung 39: Anwendungsbeispiel für die BCG-Matrix

4.8.2. Portfolio-Matrix nach McKinsey

Die McKinsey-Matrix differenziert nach quantitativen und qualitativen Kriterien: Die absolut (hoch, mittel, tief) zu erhebende Attraktivität (Marktwachstum, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung, Umfeldsituation) und die relativ zum Hauptkonkurrenten zu bestimmende relative Wettbewerbsposition (relative Marktposition, relatives Produktions-potential, relatives F&E-Potential, relative Mitarbeiterqualifikation, relative Qualität der Systeme und Strukturen). Wichtig ist die Feststellung, dass die Attraktivität vom Unternehmen selbst meist nicht beeinflussbar ist, da es sich hierbei v.a. um externe Entwicklungen, Gefahren und Gelegenheiten handelt, während die relative Wettbewerbs-position, die auf internen Ausstattungsmerkmalen und Stärken/Schwächen des Unternehmens basiert, vom Management verändert werden kann. Für die sich aus der Matrix ergebenden neun Felder werden - wie schon bei der BCG-Matrix - Normstrategien vorgeschlagen.

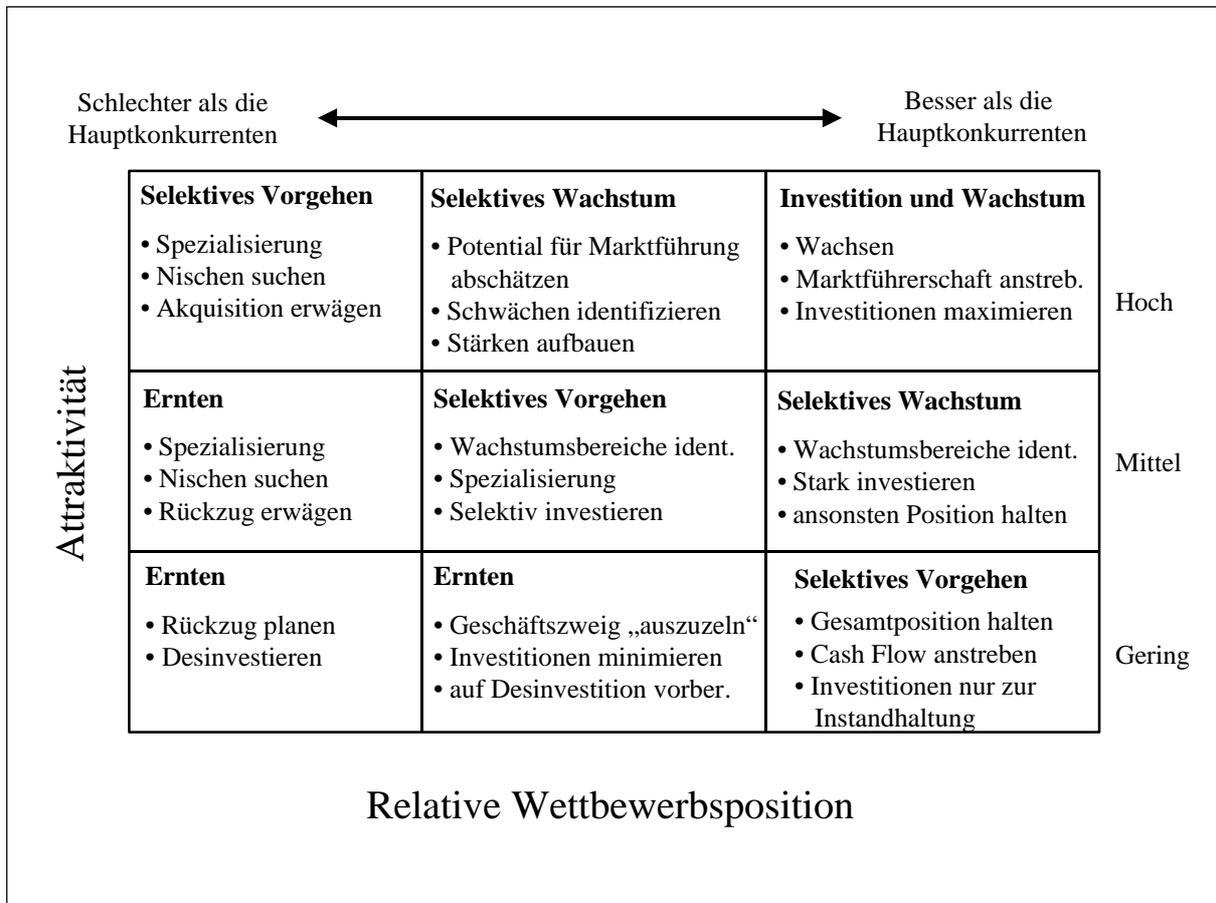


Abbildung 40: Portfolio-Matrix nach McKinsey

4.8.3. Ansätze der Portfolio-Analyse im Vergleich

Die beiden beschriebenen Portfolio-Ansätze haben spezifische Eigenschaften sowie Vor- und Nachteile. In der folgenden Abbildung werden die beiden Ansätze deshalb miteinander verglichen.

	BCG	McKinsey
Dimensionen	- Marktwachstum - relativer Marktanteil	- Marktattraktivität - relatives Wettbewerbsposition
theoretischer Bezugsrahmen	- Lebenszykluskonzept - Erfahrungskurve	- PIMS-Studie
Anzahl der Felder	- vier	- neun
Quantifizierung	- eindimensionale, quantitative Achsen	- Scoringmodelle und Polaritätenprofil
Vorteile	- relativ eindeutig quantifizierbar	- auch qualitative Grössen
Nachteile	- extreme Komplexitätsreduktion - ausschliesslich Kostenmanagement	- Durchschnittsbildung - wenig trennscharfe Positionierung mit Tendenz zur Mitte

Abbildung 41: BCG-Matrix und McKinsey-Matrix im Vergleich

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Portfolio-Analyse zwar nützlich (Zusammenführung einer internen und externen Sicht, Vergleichbarkeit verschiedener Geschäfte, Möglichkeit der differenzierten Ressourcenallokation, teilweise Einbeziehung von Zukunftsaussichten), aber nicht ausreichend ist. Insbesondere dürfen die vorgeschlagenen Normstrategien nicht als Patentrezepte verstanden werden, wird die Realität durch Komplexitätsreduktion stark vereinfacht und besteht tendenziell die Gefahr zur einseitigen Ausrichtung auf dieses Konzept.

4.9. Produkt-Markt-Matrix und Diversifikation

Die Portfolio-Analyse lenkt den Blick auf die Gesamtheit der Geschäftsfelder eines Unternehmens. U.a. lässt sich mit ihrer Hilfe erkennen, wie ausgewogen das Portfolio eines Unternehmens ist und ob Potential für eine zukünftige Wertsteigerung des Unternehmens vorhanden ist. Besondere Attraktivität weisen - wie gesehen - die Stars und Cash Cows auf. Für ein Unternehmen ist es aus diesem Grund von Interesse, möglichst stark in diesen wachsenden Geschäftsfeldern tätig zu sein.

Die von Ansoff entwickelte Produkt-Markt-Matrix zeigt einem Unternehmen strategische Möglichkeiten für Wachstums- oder Angriffsstrategien auf. Werden die Produkte und Märkte betrachtet, so ergeben sich vier mögliche Strategievarianten für ein Unternehmen:

Märkte Produkte	Bisherige	Neue
Bisherige	Markt- durchdringung	Markt- entwicklung
Neue	Produkt- entwicklung	Diversifikation

Abbildung 42: Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)

Marktdurchdringung: Die bestehenden Märkte werden mit den gegenwärtigen Produkten intensiver bearbeitet. Beispielsweise kann eine Steigerung der Absatzmenge pro Abnehmer oder eine Vergrößerung der Abnehmerzahl angestrebt werden. Das Risiko dieses Strategietyps ist als relativ gering einzustufen, weil auf bisherigen Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut werden kann.

Marktentwicklung Mit den bestehenden Produkten werden neue Märkte bearbeitet. Beispielsweise lassen sich neue regionale Märkte bearbeiten, neue Anwendungsmöglichkeiten für die bisherigen Produkte und/oder neue Kundenschichten erschliessen. Das Risiko dieses Strategietyps ist höher als bei der Marktdurchdringung, weil in der Bearbeitung der neuen Märkte keine Erfahrung besteht.

Produktentwicklung Ziel dieses Strategietyps ist die Befriedigung weiterer Bedürfnisse bestehender Kunden. Es lassen sich bspw. neue Produkte entwickeln, die dem bisherigen Kundenstamm angeboten werden können. Das Risiko dieser Strategietyps ist ähnlich wie bei der Marktentwicklung zu bewerten, weil noch keine Erfahrung mit den neuen Produkten besteht und die Reaktion der bisherigen Kunden ungewiss ist.

Diversifikation

Die Diversifikationsstrategie ist von allen Strategietypen die anspruchsvollste und auch risikobehaftetste, weil mit neuen Produkten neue Märkte erschlossen werden sollen. Es lassen sich dabei verschiedene Ausprägungen der Diversifikationsstrategie unterscheiden:

- *Horizontale Diversifikation:*

Die neuen Produkte stehen in einem Zusammenhang zu den bisherigen Produkten.

- *Vertikale Diversifikation:*

Die neuen Produkte beziehen sich auf vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen der Muttergesellschaft (vor- oder rückwärtsgerichtete Integration).

- *Konglomerate Diversifikation/Laterale Diversifikation:*

Es besteht kein produktlicher, marktlicher oder technologischer Zusammenhang des neuen Produkts zum bisherigen Stammgeschäft.

Um einer Diversifikation nachzugehen, kann das Unternehmen auf verschiedene Diversifikationsinstrumente zurückgreifen. Dazu zählen v.a. die Akquisition, die Venture Risikokapitalbeteiligung, Joint Ventures oder strategische Allianzen und die interne Entwicklung des erforderlichen Know-hows.

Stellvertretend für die anderen Instrumente soll am Beispiel der Akquisition gezeigt werden, wie eine Diversifikation durch den Kauf eines anderen Unternehmens realisiert werden kann. Vor allem bei einer konglomeraten/lateralen Diversifikation, die sich für das Unternehmen meist sehr schwierig gestaltet, weil spezifisches Know-how für den neuen Markt nicht vorhanden ist, stellt die Akquisition eines Unternehmens aus dem neuen Markt ein geeignetes Instrument dar, um die eigene Kompetenzbasis zu erweitern. Akquisitionen eignen sich aber auch, kritische Grösse aufzubauen (Kostensenkung!), sich für einen Strukturwandel in der Stammbranche vorzubereiten, einen Ausweg aus stagnierenden Märkten zu finden und an neuen Technologien zu partizipieren. Dabei versuchen die strategischen Käufer Synergien zu realisieren, indem sie die akquirierten Unternehmen mit ihrem Stammgeschäft verbinden. Eine der aktivsten Firmen, die sich mittels Akquisitionen neue Technologien und Märkte erschliesst, ist der Internet-Ausrüster Cisco Systems. Abbildung 43 gibt als Beispiel zwei Pressemitteilungen über Akquisitionen des Unternehmens aus dem Frühjahr 2000 wieder:

Cisco Systems hat die beiden Unternehmen InfoGear und JetCell übernommen. Das teilte Cisco am Donnerstag in San Jose mit. Beide Käufe zahle Cisco in Aktien: Papiere im Wert von etwa 301 Mio. USD für die ausstehenden Anteile an InfoGear, und Aktien im Wert von etwa 200 Mio. USD für alle ausstehenden Aktien und Optionen von JetCell. An beiden Unternehmen war Cisco zuvor mit weniger als 10% beteiligt. InfoGear erstellt Internet-Zugangsgeräte und die Software dafür. JetCell entwickelt drahtlose Telefon-Netzwerke für den Einsatz innerhalb des Hauses.

Die amerikanische Cisco Systems will die schwedische Qeyton Systems für 800 Mio. USD in Aktien kaufen. Qeyton entwickle die Metropolitan Dense Wave Division Multiplexing-Technik, eine Technik, welche die Übertragungskapazität von Glasfaserkabeln erhöhe, teilte Cisco Systems am Freitag in San Jose mit. Qeyton sei bereits das zweite europäische Unternehmen im Bereich Optische Netzwerke, welches Cisco übernehme.

Abbildung 43: Akquisitionen von Cisco Systems

Wie die Pressemitteilungen auch zeigen, stehen Unternehmensakquisitionen fast immer im Rampenlicht der Öffentlichkeit. Der Umgang mit den Interessen verschiedener Stakeholder ist daher sehr wichtig.

Akquisitionen sind allerdings auch durch eine auffallend hohe Misserfolgsquote gekennzeichnet. Problematisch auf Akquisitionen wirkt sich beispielsweise aus, dass sich die erhofften Synergien selten realisieren lassen und das Management der übernommenen Firma in vielen Fällen das Unternehmen verlässt. Wichtig für den Erfolg von Akquisitionen ist das Gelingen des Transaktionsprozesses. Akquisitionsstrategien müssen eine fundierte Grundlage in der Unternehmensstrategie haben. Porter unterscheidet deshalb drei Kriterien, die es bei einer Akquisition zu berücksichtigen gilt:

1. Wie attraktiv ist die Branche?
2. Wie hoch sind die Eintrittskosten?
3. Wird es dem Geschäft nützlich sein?

Die möglichen Akquisitionskandidaten sind sorgfältig zu überprüfen. Lediglich jene Unternehmen, die zur Muttergesellschaft passen, sollten daraufhin kontaktiert werden. Zur technischen Abwicklung der Transaktion gehören u.a. die Preisfindung, die Strukturierung der Übernahme und die eigentliche Verhandlungsphase. Auf die Übernahme schliesst sich der (schwierigste) Prozess der Integration an, in dessen Verlauf sich zeigt, ob die zuvor ermittelten strategischen Fits bzw. Synergien auch tatsächlich realisiert werden können.

7. LERNKONTROLLTEIL

8. Welche Strategietypen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen werden unterschieden?

Nach Porter gibt es drei grundsätzliche Strategien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen:

- Strategie der Kostenführerschaft
- Strategie der Differenzierung
- Strategie der Konzentration auf Schwerpunkt

Diese Unterscheidung folgt der Überlegung, dass eine gute Gewinnmarge nur dann erzielt werden kann, wenn man entweder zum oder unter dem Durchschnittspreis der Branche verkauft oder man ein differenziertes Produkt über dem Durchschnittspreis verkauft. Vgl. S. 43 ff.

9. Welche spezifischen Risiken sind mit diesen einzelnen Strategietypen verbunden?

Risiken der Kostenführerschaft:

- technologische Umbrüche
- Nachahmung durch Konkurrenz
- Verpassen von Veränderungen
- Kostensteigerungen

Risiken der Differenzierung

- Markenloyalität sinkt aufgrund zu grosser Kostenunterschiede
- Bedarf an differenzierendem Faktor sinkt
- Nachahmungen

Risiken der Konzentration

- Kostenunterschiede zwischen breiten Anbietern und Nischenanbietern werden zu gross
- Differenzierungsunterschiede verringern sich
- Konkurrenz spezialisiert noch weiter vgl. S. 47

10. Was ist die SWOT-Analyse?
Welchen Zweck erfüllt sie?

SWOT steht für Strengths-Weakness-Opportunities-Threats. Die SWOT-Analyse differenziert zwischen internen Elementen (Stärken / Schwächen des Unternehmens) und externen Elementen (Chancen / Risiken des Marktes). Aus der Kombination der Elemente wird versucht, strategische Optionen zur Nutzung der Chancen bzw. Abwehr der Risiken durch die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu finden. vgl. S. 48 ff.

11. Was ist die PIMS-Studie?
Welchen Aufschluss über eine erfolgreiche Strategieentwicklung gibt sie uns?

Das PIMS-Projekt hat die empirische Erforschung von Marktgesetzen zum Ziel. Die Studie untersucht den Einfluss der entscheidenden Elemente einer Strategie auf den Gewinn und das Wachstum von Unternehmen. Insbesondere wird der ROI (Return on Investment) der strategischen Geschäftsfelder der Unternehmen untersucht und wie dieser beeinflusst wird.

vgl. S. 50 ff.

12. Weshalb sollte eine Analyse der eigentlichen Strategieentwicklung vorausgehen?

Der Strategieentwicklung geht die Analyse der Umwelt- und Marktbedingungen (d.h. die externe Analyse) und die Analyse der Chancen und Gefahren des Unternehmens (d.h. die interne Analyse) voraus. Damit soll sichergestellt werden, dass die Strategie den externen und internen Rahmenbedingungen entspricht. Ohne diese Analyse kann es passieren, dass eine Strategie an den Zielen vorbeigeht, weil sie nicht auf die unternehmens- und marktspezifische Situation angepasst ist.

vgl. S. 16

13. Welche Bereiche sind in eine solche Analyse einzubinden?

Eine umfangreiche Analyse umfasst:

Umwelt- und Marktanalyse

- Analyse des allgemeinen Unternehmensumfelds
- Branchenanalyse
- Intra-Branchenanalyse
- Konkurrenzanalyse
- Frühaufklärung

Unternehmensanalyse

- Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens

vgl. S. 16. ff.

14. Was versteht man unter einem Frühaufklärungssystem?
Welchen Zweck erfüllt es?

Die Frühaufklärung hat die Prognose der zukünftigen Entwicklung jedes der analysierten Bereiche zum Ziel. Ohne zukunftsgerichtete Information lassen sich Strategien, die ihrem Wesen nach ja in die Zukunft gerichtet sind, nicht sinnvoll erarbeiten. Anhand eines Frühaufklärungssystems lässt sich auf einfache Weise frühzeitig feststellen, in welchen Bereichen ausreichend Informationen vorhanden sind und in welchen nicht. Das Früh-aufklärungssystem hat somit den Charakter einer Checkliste. Je früher dadurch Entwicklungen wahrgenommen werden können, desto grösser ist der Handlungsspielraum des Unternehmens.

vgl. S. 26 ff.

15. Welches sind die fünf treibenden Wettbewerbskräfte in der Branchenanalyse?

Die fünf Wettbewerbskräfte lauten:

- Bedrohung durch Ersatzprodukte
- Bedrohung durch den Eintritt neuer Konkurrenten
- Rivalität unter bestehenden Konkurrenten
- Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Verhandlungsmacht der Lieferanten

Diese fünf Wettbewerbskräfte beeinflussen die Möglichkeiten, innerhalb der Branche profitabel zu wirtschaften.

vgl. S. 19 ff.

16. Was ist eine strategische Gruppe?

Eine strategische Gruppe ist die Gruppe von Unternehmen in einer Branche, die die selben oder ähnliche Strategien verfolgen. Dabei kann eine Branche auch aus einer einzigen strategischen Gruppe bestehen, wenn alle Unternehmen ähnlich Strategien verfolgen. Im anderen Extremfall kann auch jedes Unternehmen eine eigene strategische Gruppe sein. Unternehmen einer strategischen Gruppe verfügen oft über ähnliche Produktprogramme und Kostenstrukturen. vgl. S. 23