

ABWL I: Unternehmensführung

Das vorliegende Skript wurde von mir auf der Grundlage der vom Lehrstuhl herausgegebenen Folien erstellt. Meine Vorlesungsmitschriebe wurden ebenfalls einbezogen. Als Literatur ist "**Macharzina, Klaus (1999): Unternehmensführung, 3.Auflage**" teilweise eingearbeitet, die angegebenen Seiten (z.B. Ma 11-13) stellen jedoch hauptsächlich einen Querverweis auf entsprechende inhaltsgleiche Passagen des Buches dar.

I. Grundlagen der Unternehmensführung – Unternehmensführung als Unternehmens-Umwelt-Koordination	3
1. Unternehmensführung in institutioneller und funktionaler Perspektive	3
2. Sphären der Unternehmensumwelt	3
3. Merkmale von Unternehmensführungsentscheidungen nach Ulrich (1971)	4
4. Merkmale von Unternehmensführungsentscheidungen – Unternehmensführungsbegriff	4
II. Grundlagen der Unternehmensführung – Theorien der Unternehmensführung	5
1. Wesen und Ziele der Theoriebildung	5
2. Umweltorientierte Führungstheorien	5
2.1 Kontingenzansatz	5
2.2 Evolutionstheoretischer Ansatz	5
2.3 Market-based-view	6
3. Unternehmensorientierte Führungstheorien	6
3.1 Klassische instrumentalorientierte Ansätze	6
3.2 Prozessansatz	7
3.3 Ressourcenbasierter Ansatz (resource-based view)	7
III. Funktionen der Unternehmensführung – Formulierung von Unternehmensvision und Zielen	8
1. Unternehmensvision und Unternehmensgrundsätze	8
2. Wesen und Funktionen von Zielen	9
3. Zielsysteme als geordnete Zielbündel – Grundlagen/Ordnungskriterien	9
4. Erklärung der Zielbildung	10
5. Zielbildung in der Unternehmensrealität	12
IV. Funktionen der Unternehmensführung – Formulierung von Strategien	13
1. Strategie-Begriff und konzeptionelle Grundvorstellungen von Strategien	13
2. Anwendungsbezogene Strategietypen und -ebenen	13
2.1 Produkt-Markt-Strategien auf Gesamtunternehmensebene	13
2.2 Geschäftsbereichsstrategien	14
2.3 Funktionsbereichsstrategien	14
3. Instrumente zur Strategieformulierung	14

3.1 Produkt-Markt-Matrix	14
3.2 Produkt-Markt-Strategie	14
3.2.1 Begriffe	14
3.2.2 Strategische Ziele	15
3.2.3 Umweltanalyse	16
3.2.3.1 Generelle Umweltanalyse	16
3.2.3.2 Spezielle Umwelt- und Branchenanalyse	16
3.2.3.2.1 Beurteilung der Art und des Umfangs der Wettbewerbskräfte in der Branche	17
3.2.3.2.2 Beurteilung des Marktvolumens und des Marktzyklus	19
3.2.3.3 Unternehmensinterne Analyse (resource based view)	19
3.2.4 Planung von Normstrategien	21
3.2.4.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	21
Exkurs: Geschäftsfeldwertermittlung mit DCF-Methode	22
3.2.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	24

V. Gestaltungskonzepte und Techniken der Unternehmensführung – Innovationsmanagement	25
---	-----------

1. Innovationsbegriff und -arten	25
2. Innovationstheorien	25
3. Ansätze zur zielgerichteten Handhabung von Innovationen	26
4. Standardisierungsstrategie	29
4.1 Problemstellung	29
4.2 Begriffsfindung	29
4.3 Produktstandards aus Konsumentensicht	30
4.4 Das Problem der Unsicherheit bei der Kaufentscheidung	30
4.5 Unternehmensstrategie	31

VI. Gestaltungskonzepte und Techniken der Unternehmensführung – M&A-Management	33
---	-----------

1. Begriff, Typen und wirtschaftliche Bedeutung von Mergers & Acquisitions (M&A)	33
2. Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A	33
3. Organisatorische, personelle und kulturelle Integrationsprobleme bei M&A	34
4. Unternehmerische Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen	34

I. Grundlagen der Unternehmensführung – Unternehmensführung als Unternehmens-Umwelt-Koordination

1. Unternehmensführung in institutioneller und funktionaler Perspektive

Merkmale des Unternehmensbegriffs

Ma 11-13

- Grochla: Ein Unternehmen ist eine von einem Unternehmer geführte Wirtschaftseinheit.
 - klassische Unternehmenssicht, aber heute eingeschränkte Relevanz, da z.B. für AGs nicht zutreffend
- Gutenberg: Ein Unternehmen wird zur **Fremdbedarfsdeckung** betrieben.
 - wirtschaftliche Selbständigkeit eines Unternehmens
 - Freiheit der Bestimmung der eigenen Unternehmensziele
- Kosiol betont das Merkmal des **wirtschaftlichen Risikos**, nämlich des Marktrisikos auf der Beschaffungs- und auf der Absatzseite.

Abgrenzung von Unternehmen und Betrieb

Ma 13-14

- Der Betrieb ist der Ort der Leistungserstellung, wobei bei Gutenberg das Unternehmen eine Form des Betriebes ist. Das heutige Bild ist gerade umgedreht: Ein Unternehmen besitzt mehrere Betriebe.
- Betriebe existieren sowohl in Markt- als auch in Planwirtschaften. Es gibt **3 systemindifferente Merkmale** zur **Charakterisierung von Betrieben**:
 - Kombination von Produktionsfaktoren → menschliche Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe etc.
 - Gültigkeit des Wirtschaftlichkeitsprinzips → maximaler Output bei gegebenem Einsatz oder minimaler Input für gegebenes Ziel
 - Prinzip des finanziellen Gleichgewichts → Liquidität muss jederzeit gesichert sein
- Ein **Unternehmen** ist eine marktwirtschaftliche Spezialform des Betriebes. Es gibt daher neben den systemindifferenten Merkmalen **3 weitere systembezogene Merkmale**:
 - Prinzip der **Autonomie** → weitgehende Unabhängigkeit von staatlichen Einflüssen
 - Prinzip der **Alleinbestimmung** → alleinige Verfügungsgewalt bei den Anteilseignern
 - erwerbswirtschaftliches Prinzip → Streben nach **Rendite**

Abgrenzung der Unternehmensführung von Personal- und Menschenführung

- Personal- und Menschenführung bezieht soziale Interaktion ein.
- **Unternehmensführung betrifft die Abstimmung des Unternehmens mit seiner Umwelt**, denn Unternehmen operieren nicht nur innerhalb ihrer Unternehmensgrenzen, sondern haben vielfältige **Verflechtungen mit den relevanten Märkten**.

Unternehmensführung in institutioneller und funktionaler Perspektive

Ma 31-32

- **Unternehmensführung als Institution**
 - **Personen(kreis)** → die Unternehmensführung ist der Personenkreis, der befugt ist, Fragen der Führung des Unternehmens zu entscheiden (oberste Führungsebene).
- **Unternehmensführung als Funktion** umfasst die **Planung, Organisation**, Koordination, Motivation und Kontrolle eines Mehrpersonengebildes.

2. Sphären der Unternehmensumwelt

Bestimmen die **Umweltfaktoren** den Spielraum des Unternehmens oder hat das Unternehmen Ansatzpunkte, um von sich aus seine Umwelt zu gestalten?

Man fordert aus folgenden Gründen eine **proaktive, umweltbezogene Form des Managements**

Ma 23-27

- Veränderungen der Umwelt können weitreichende Konsequenzen auf das Unternehmen haben.
- Gerät das Unternehmen mit Umweltfaktoren in Konflikt, können die Kosten astronomisch hoch werden.
- Wettbewerbsvorteile sind möglich, wenn das eigene Unternehmen den Wettbewerbsrahmen gestalten kann, z.B. durch Einflussnahme auf die Regulierungsinstanz.

- **Aufgabenumwelt** zeichnet sich durch **direkte Interaktion** mit dem Unternehmen aus

- **Lieferanten** → über Beschaffungsmärkte
- **Kunden** → über Absatzmärkte
- Kapitaleigner → über Finanzmärkte
- Fremdkapitalgeber → über Finanzmärkte
- Arbeitnehmer → über Arbeitsmärkte

Die Aufgabenumwelt kann je nach Stellung des Unternehmens in Markt/Branche eher beeinflusst werden.

- **Allgemeine Umwelt** hat eher **mittelbaren Einfluss** auf die Unternehmensführung

- **Ökonomische Umwelt** → gesamtwirtschaftliche Entwicklung (Rückgang des Wirtschaftswachstums hat beispielsweise Auswirkungen auf Branchenentwicklung, Arbeitslosigkeit oder Finanzierungssituation)
- **Rechtliche Umwelt** → bestehende oder geplante Gesetzgebung
- Gesellschaftliche Umwelt (**soziale Umwelt**) → z.B. Bevölkerungsentwicklung, **Verschiebung der Werte** und Einstellungen (z.B. gegenüber dem Management privatwirtschaftlicher Unternehmen, gegenüber Arbeit, Wohlstand, materiellen Werten), kultureller und ethischer Wandel, wissenschaftliche Erkenntnisse
- **Technische Umwelt** → relative Stärke im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien als Wettbewerbsfaktor (in technologieorientierten Branchen 6-10% des Umsatzes in F+E)
- **Politische Umwelt** → politische Stabilität, Parteiprogramme (z.B. Subventionspolitik)
- **Ökologische Umwelt** → Umweltpolitik: Fiskalpolitik, Infrastruktur, Energieversorgung

Probleme der scharfen Abgrenzung eines Unternehmens von seiner Umwelt

- Man kann zunehmend das Phänomen der **Auflösung der Unternehmensgrenzen** beobachten: starke Verflechtungen mit anderen Institutionen und Organisationen, Partnerschaften, Kooperationen, strategische Allianzen, Joint Ventures.
- Auch die Grenze zwischen Privatwelt und Berufswelt verwischt.

3. Merkmale von Unternehmensführungsentscheidungen nach Ulrich (1971)

Merkmale von **Unternehmensführungsentscheidungen nach Ulrich**

Ma 35-36

- **Grundsatzcharakter** → Grundsatzentscheidungen lösen weiteren Entscheidungsbedarf aus und schränken den Alternativenraum von Folgeentscheidungen ein.
- **hohe Bindungswirkung bzw. Irreversibilität**, z.B. Reorganisation des Unternehmens
- betreffen das **ganze** Unternehmen, z.B. Verabschiedung von Unternehmensgrundsätzen
- hoher **monetärer** Wert, z.B. Beteiligung an einem ausländischen Unternehmen
- **Wertbeladenheit** → Bedeutung ethischer, sozialer und politischer Normen, z.B. Verlagerung der Produktion ins Ausland
- geringer Strukturierungsgrad, z.B. Wahl geeigneter Markteintrittsstrategien
- langfristig gültig, z.B. Fusionsentscheidungen

4. Merkmale von Unternehmensführungsentscheidungen – Unternehmensführungsbegriff

Arbeitsdefinition Unternehmensführung (Macharzina)

Ma 38

- Unternehmensführung ist die **Gesamtheit derjenigen Handlungen** der verantwortlichen Akteure, welche die **Gestaltung und Abstimmung** (Koordination) der **Unternehmens-Umwelt-Interaktion** im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen.
- Unternehmensführungsentscheidungen haben substantielle Auswirkungen auf die Erhaltung und weitere Entwicklung des Unternehmens in seiner Umwelt. Entscheidungen sind demnach wesentliche Bestandteile des Führungsprozesses.

II. Grundlagen der Unternehmensführung – Theorien der Unternehmensführung

1. Wesen und Ziele der Theoriebildung

Inhalte einer Theorie

- Erarbeitung eines begrifflichen "Handwerkszeugs" (Fachsprache) → Begriffsapparat
- Systematische (geordnete) Beschreibung von Realphänomenen → Analyseinstrument
- Erklärung → Verstehen von Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Prognose: Prognosen können abgeleitet werden, wenn die Erklärung vorliegt und verstanden wurde.
- Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen → Konkrete Gestaltungsempfehlungen sind problematisch, da die BWL keine normative Wissenschaft ist und daher einem Unternehmen keine Vorschriften machen soll.

Zusammenfassend ist eine Theorie ein **geordnetes System von Aussagen**. Durch die Wahl einer Theorie wird bereits eine inhaltsbestimmende Vorselektion getroffen.

2. Umweltorientierte Führungstheorien

2.1 Kontingenzansatz

Kontingenzansatz (auch **Situationsansatz** oder situativer Ansatz)

Ma 61-63

- Der Kontingenzansatz – führend in der 60er und 70er Jahren – behandelt die Frage, wie sich die Situation auf Unternehmensentscheidungen auswirkt.
- Aussagen über Unternehmensführung und entsprechende Handlungen müssen an der Situation relativiert werden: "There is no one best way to manage all organizations" (nicht ein einziger bester Weg)→
Abgrenzung von pauschalen Aussagen
- Die jeweilige Situation (**situativer Kontext**) des Unternehmens beeinflusst und bestimmt die Handlungen des Managements → keine allgemeingültigen Faustregeln, sondern **Betonung der konkreten Situation**
- **Wenn-Dann-Aussagen** für die Effizienzwirkung eines Fit zwischen unternehmensinternen Variablen und internen bzw. externen Situationsvariablen → Ableitung von Zusammenhängen zwischen der Situation und dem Managementhandeln
 - unternehmensinterne Variablen: z.B. Größe, Alter und Art der Gründung eines Unternehmens
 - Situationsvariablen: z.B. Konkurrenzverhältnisse, Dynamik der technischen Entwicklung, globale Umwelt

Kritik am Kontingenzansatz

Ma 62-63

- Vorwurf des **situativen Determinismus**: "naturgesetzliche" Formulierung von Ursache-Wirkungszusammenhängen für die Unternehmensführung problematisch
- **theorielooser Ansatz** → situative Denkweise hat zweifellos heuristischen Wert, ihre Erklärungsleistung als Theorie ist jedoch sehr begrenzt, da Betrachtung von Einzelvariablen
- **Grobmaschigkeit (fehlende Präzision** der Variablendefinition): Fehlens eines Maßstabes, z.B. "hohe Umweltdynamik" → schwer messbar, schwer abgrenzbar, unpräzise, unergiebig für praktisches Handeln

2.2 Evolutionstheoretischer Ansatz

Evolutionstheorie

Ma 63-66

- **Analogie** zwischen Unternehmen und Organismen
 - **Genotyp**: unveränderlicher Bauplan, Handlungsprogramm → der Mensch
 - **Phänotyp**: reale Ausprägung des Organismus, abhängig von der Umwelt → ein einzelner Mensch
- Erklärung des langfristigen Wandels von Phänotypen innerhalb einer Population, der auf eine Veränderung der Genotypen zurückzuführen ist

- **3 Phasen eines Evolutionsprozesses**
 - **Variation:** Veränderung der Erbanlagen, z.B. durch Mutation oder Kreuzung oder Veränderungen
 - **Selektion:** Bewährung des Genotyps und seiner Phänotypen in der Umwelt → Verdrängung schwächerer Organismen
 - **Retention:** Fortpflanzung, d.h. Ausbreitung der stärkeren Phänotypen
- 3 Phasen bei Unternehmen, Beispiel: General Motors in den 30er Jahren
 - Variation: neue Organisationsstruktur, Beispiel: Einführung einer divisionalen Organisationsstruktur
 - Selektion: Bestehen im Wettbewerb, Beispiel: flexibleres Handeln
 - Retention: Ausbreitung im Markt, Beispiel: divisionale Struktur auch in anderen Unternehmen der Branche oder anderer Branchen

Evolutionäre Unternehmensführung → Unternehmen als **selbststeuerndes System**

Ma 65-66

- Unternehmensführung ist Aufgabe vieler Personen.
- Transformationsprozesse sind nur indirekt über **Modifikationen der Systemstruktur** (Rahmenbedingungen) zu beeinflussen, Details entwickeln sich im Unternehmen.
- Streben nach Optimierung (z.B. des Gewinns) wird abgelöst vom **Wunsch nach Verbesserung** (z.B. Anpassungsfähigkeit).
- Entscheidungen müssen **revidierbar** sein, falls sich die Umweltsituation wieder ändert → Chancen im Selektionsprozess

2.3 Market-based-view

Market-based view

Ma 56

- **Structure-Conduct-Performance-Paradigma**
 - Die Marktstruktur bestimmt das konkrete Verhalten von Unternehmen, was wiederum die Unternehmensperformance bestimmt.
 - **Marktstruktur:** Zahl der Wettbewerber, vertikale Integration der Unternehmen (Einbettung des Unternehmens in mehrere Stufen der Wertschöpfungskette), Wachstum des Marktes
 - **konkretes Verhalten:** Preissetzungsstrategien, Reaktion auf Neueintritte in den Markt
 - Unternehmensperformance: Rentabilität, Effizienz der Produktion
- propagiert von der **Harvard Business School** (HBS), z.B. Bain (1956)
- betriebswirtschaftlich adaptiert von **Porter** (1980, 1985) → **5 Wettbewerbskräfte** (Kunden, Lieferanten, potenzielle Wettbewerber, Substitutprodukte, aktuelle Wettbewerber) bestimmen die Wettbewerbsintensität
- Kritik: gegenteilige Meinung über die Bestimmungsrichtung verbreitet (Beispiel: Microsoft)

3. Unternehmensorientierte Führungstheorien

Nach den **unternehmensorientierten Führungstheorien** bestimmen **interne Gegebenheiten des Unternehmens** die Performance.

3.1 Klassische instrumentalorientierte Ansätze

Taylor (1911): **Scientific Management** → v.a. Optimierung der Produktion

Ma 41

- primäres Ziel: Optimierung durch Effizienzsteigerungen im Produktionsbereich
- Ausklammerung der Unternehmensführung
- Mensch als verlängerter Arm der Maschine
- Prinzipien der **wissenschaftlichen Betriebsführung**: Trennung von Hand- und Kopfarbeit, **Funktionsmeisterprinzip** (Mehrliniensystem), Zeit- und Bewegungsstudien, abgestufte **Leistungslöhne**

Fayol (1916): **Administrations- und Managementlehre** → allgemeine Grundsätze

Ma 40-41

- primäres Interesse an Fragen der Aufgabengliederung (Abteilungsbildung) und der Koordination

- Empfehlungen: weitgehende **Arbeitsteilung**, **zentralisierte Entscheidungen** bei der Unternehmensführung, **Einheit der Auftragserteilung** (Einliniensystem), klare **Zuweisung** von Weisungsrechten und Verantwortung
- Fayol behauptete, die Prinzipien gelten für alle Unternehmen (daher werden die Anhänger von Fayols Lehre als Universalisten bezeichnet)
- **Kritik: Universalitätsanspruch**, fehlende Situationsberücksichtigung, Empfehlungen zu unverbindlich und zu wenig konkretisiert

3.2 Prozessansatz

Prozessansatz

Ma 39-41

- **Fayol** (1916) → Unternehmensführung ist von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg
 - Unternehmensführung ist ein **Prozess**: Planung – Organisation – Anweisung – Koordination – Kontrolle
 - Der Prozess ist in seinen Grundstrukturen unabhängig von Unternehmenstyp und -größe.
- **Gulick/Urwick** (1937) → **POSDCORB-Konzept** als stärkere Ausdifferenzierung von Fayols Ansatz: P (Planning) – O (Organizing) – S (Staffing) – D (Directing) – CO (Coordination) – R (Reporting) – B (Budgeting)

3.3 Ressourcenbasierter Ansatz (resource-based view)

Ressourcenbasierter Ansatz als Antwort auf den market-based view der HBS

Ma 55-59

- Die HBS, z.B. Porter, betont die Bedeutung unternehmensexterner Faktoren (Branchenattraktivität, Wettbewerbskräfte) für den Unternehmenserfolg. Im Mittelpunkt steht der Blick vom Unternehmen auf sein Umfeld, also ein Markt- bzw. Branchendenken.
- Der **resource-based view** der **Chicagoer Schule** verfolgt eine alternative Sichtweise: Erfolg und Misserfolg hängen maßgeblich von **unternehmensinternen Faktoren** (Ressourcen) ab.

Grundannahmen

- Jedes Unternehmen verfügt über **bestimmte Kernkompetenzen bzw. Ressourcen**, die wegen der sich daraus ergebenden Einzigartigkeit für den individuellen Erfolg verantwortlich sind.
 - Beispiele für **Ressourcen**: physisches Kapital (Anlagen, Maschinen, Gebäude, Grundstücke), Humankapital (qualifizierte Mitarbeiter, fähiges Management), Organisationsstruktur, Finanzmittel, Reputation (guter Ruf, Markennamen), Unternehmenskultur, Technologie (z.B. Patente)
 - Ressourcen allein sind kein Garant für den Unternehmenserfolg, wichtig ist vielmehr die **Kompetenz**, d.h. die Fähigkeit, die Ressourcen koordiniert zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen
- Unternehmen unterscheiden sich signifikant in ihrer **Ressourcenausstattung**.

Handlungsempfehlungen für das Kernkompetenzen-Management

Ma 55-59, 204

- Existenz der Ressourcen feststellen und ihre **Potentiale analysieren**
 - Potentiale: Frage nach einem "sustainable competitive advantage" (**nachhaltiger/verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil**), d.h. einem Wettbewerbsvorteil, den Konkurrenten nicht imitieren können
 - Kriterien für die Ressourcen: **spezifisch** (einzigartig), **schwer imitierbar**, **schwer** durch andere technische oder organisatorische Lösungen **substituierbar** → eine Ressource, die alle drei Kriterien erfüllt, ist für das Unternehmen ein Kronjuwel (z.B. ein gut eingeführter Markenname)
- **tangible**, d.h. anfassbare, Ressourcen (marktfähige Produktionsmittel) pflegen
- **intangible**, d.h. schwer fassbare, Ressourcen (Unternehmenskultur, organisatorische Prinzipien, Führungstechniken, Diversifikationsverhalten, F+E, Markennamen, Image, Kompetenzen) weiterentwickeln, da sie **schwer isoliert zu kaufen** sind, weswegen sie für Unternehmen einen **hohen Wert** haben
 - Kritik: sobald die intangiblen Ressourcen bekannt sind, gehen die Wettbewerbsvorteile verloren

market-based view oder resource-based view?

- bisher konnte empirisch nicht festgestellt werden, welcher Ansatz den Unternehmenserfolg mehr begünstigt
- heute **SWOT-Analyse** als **parallele Betrachtung beider Ansätze** (strength/weaknesses → resource-based-view, opportunities/threats → market-based-view)

III. Funktionen der Unternehmensführung – Formulierung von Unternehmensvision und Zielen

1. Unternehmensvision und Unternehmensgrundsätze

Unternehmensvision – Überblick

- Vision als Zukunftsbild → Polarstern (**Orientierungspunkt**)
- Unternehmensziele wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil sind eher als konkretisierte strategische Geschäftsziele (Ziele einer Reise) zu verstehen. Sie sollten mit der Vision kompatibel sein.
- **Strategien als "Wege zum Ziel"**, z.B. Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenstrategie
- Leistungspotential (Ressourcenpotential) wird eingesetzt, um die Ziele zu erreichen

Unternehmensvision und Unternehmensgrundsätze

- **Unternehmensgrundsätze** sind Grundsätze für das **Verhalten von Unternehmen als Ganzes** (Leitlinien, Richtlinien, Orientierung) → Zusammenfassung allgemeiner Zwecke, Ziele, Potentiale und Verhaltensweisen
- **Funktionen** von Unternehmensgrundsätzen:
 - Klärung der **Grundhaltung** des Unternehmens (Werthaltung)
 - unternehmensweite **Wertbasis** (Harmonisierung)
 - **Motivation** durch Identifikation mit den Unternehmensgrundsätzen
 - Richtlinie des Handelns (**Koordination**): bei starker Vision Einsparung von detaillierten Organisationsregeln
 - Unternehmensimage, da Vision Teil des Selbstverständnisses
 - letztlich wird dadurch ein Erfolgsbeitrag erhofft
- **Führungsgrundsätze** sind im Gegensatz zu Unternehmensgrundsätzen nicht auf das Verhalten des Unternehmens als Ganzem, sondern auf die **Beziehung zwischen Unternehmen/Führungskräften und Mitarbeitern** ausgerichtet.

Fragen zur Unternehmensvision

- Welche **Bedürfnisse** wollen wir mit unseren Marktleistungen befriedigen? → z.B. bei Automobilherstellern Mobilität
- Welchen **grundlegenden Anforderungen** sollen unsere Marktleistungen entsprechen (Qualität, Preis, Neuheit, usw.)? → z.B. Hochpreisstrategie
- Welche **geographische Reichweite** soll unser Unternehmen haben? → lokale Verankerung oder globale Ausrichtung
- Welche **Marktstellung** wollen wir erreichen? → Branchenführerschaft, "Top 3" in allen Geschäftsfeldern
- Welche Grundsätze sollen unser **Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern** (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen? → partnerschaftliche Zusammenarbeit, Vertrauen, Fairness, Offenheit
- Welches sind unsere grundsätzlichen Vorstellungen bezüglich **Gewinnerzielung und Gewinnverwendung**? → maximaler Gewinn, bestimmtes Niveau; Ausschüttung, Thesaurierung (Einbehaltung), Stiftung
- Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem **Staat**?
- Wie sind wir eingestellt gegenüber wesentlichen **gesellschaftlichen Anliegen** (z.B. Umweltschutz, Gesundheitspflege, Kunstförderung)?
- Welches ist unser **wirtschaftliches Handlungsprinzip**? → Gewinnerzielung, Bedarfsdeckung
- Wie stellen wir uns grundsätzlich zu Anliegen der **Mitarbeiter** (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)?
- Welches sind die wesentlichen **Grundsätze der Mitarbeiterführung**, die in unserem Unternehmen gelten sollen? → Führungsgrundsätze
- Welches ist unsere **technologische Leistungsvorstellung**? → Technologieführer einer Branche, Problemlösungskompetenz im Vordergrund

Gründe für den in der Praxis zum Teil vorfindbaren **Verzicht auf Unternehmensgrundsätze**

- Es ist schwierig, allgemeingültige zeitstabile Unternehmensgrundsätze zu formulieren, mit denen die Interessen aller Interessengruppen zum Ausgleich gebracht werden können.
- bestehende Grundsätze sind zu allgemein oder unverbindlich
- zu hoher Aufwand der Erstellung, Implementierung zu zeitintensiv, zu starke Personalschulung erforderlich
- unnötige Einschränkung der Entscheidungs- und Handlungsfreiheit (zu starke Bindung)
- PR-Zwecke, für die letztlich der Aufwand zu hoch ist

2. Wesen und Funktionen von Zielen

Unternehmensziele

Ma 154-155

- Zielforschung untersucht **Umfang, Art, Bildung und Implementierung** von Unternehmenszielen. Lange Zeit wurden Ziele in der Analyse der Betriebswirtschaftslehre vernachlässigt, weil sie als **Datum** gesehen wurden.
- Definition von Unternehmenszielen (Hauschildt 1975): Ziele sind **zukünftige Zustände der Realität**, die von einem Entscheidungsträger angestrebt werden.

Dimensionen von Unternehmenszielen

Ma 155-156

- **Zielinhalt** → **sachliche Festlegung** des Angestrebten, z.B. Unternehmensgewinn
- **Zielausmaß** → **Anspruchsniveau**, z.B. Gewinnmaximierung, zufriedenstellender Gewinn, 100 Mio. EUR
- **zeitlicher Bezug** → **Zeitpunkt** der Zielerfüllung bzw. **Zeitraum** zur Zielerreichung, z.B. kurzfristige Ziele (Periodenziel), mittelfristige Ziele (1-3 Jahre), langfristige Ziele (ca. 5 Jahre)

Funktionen von Unternehmenszielen

Ma 156-157

- **Entscheidungskriterium** → Beurteilung von Entscheidungsalternativen anhand der verfolgten Ziele
- **Handlungs- und Orientierungsfunktion** → Feststellung der Handlungsrichtung
- Steuerungs- und Koordinationsfunktion → Koordination von Spezialisten hinsichtlich der gemeinsamen Ziele
- **Motivationsfunktion** → Motivationscharakter besitzen sog. "stretch goals", während zu niedrige und zu hoch gesteckte Ziele demotivierend wirken.
- **Legitimationsfunktion** → Handlungsrechtfertigung durch Verweis auf die festgelegten Ziele
- konfliktlösende Funktion → Ziele dienen als Leitlinien für die Konfliktlösung
- Public-Relations-Funktion und Investor-Relations-Funktion → Kommunikation zu Kunden und Aktionären

3. Zielsysteme als geordnete Zielbündel – Grundlagen/Ordnungskriterien

Zielsysteme

Ma 157

- Unternehmen verfolgen in der Realität **mehrere Ziele**. Daher ist eine Ordnung (Zielsystem) erforderlich.
- Zielsystem als geordnete **Gesamtheit von Zielelementen** mit horizontalen und vertikale Beziehungen

Ordnungskriterien zur Herstellung eines Zielsystems

Ma 158

- **Rang**
 - **Ober- und Unterziel**, wobei die Unterziele als Mittel zur Erreichung der Oberziele dienen
 - alternative Unterteilung in **Haupt- und Nebenziele** bzw. **Primär- und Sekundärziele**
- **Präferenz** → Bewertung von Zielinhalten, d.h. Bevorzugung von Zielen gegenüber anderen Zielen
- **Zielbeziehungen**
 - **kompatibel** → **identisch** (ersetzbar), **komplementär** (positive Auswirkung auf Erreichung des zweiten Zieles) oder **neutral** (Erreichung von Ziel 1 tangiert nicht die Erreichung von Ziel 2)
 - **konfliktär** → **konkurrierend** oder **antinomisch** (Für die Erreichung eines Zieles muss ein anderes geopfert werden, da sie sich gegenseitig behindern, z.B. klassisches Beispiel Liquidität vs. Rentabilität)
- **Zuordnungsbereich** → entsprechende Unternehmenseinheit, für die Ziele festgelegt werden (Gesamtunternehmen, Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche)
- **Planungshorizont** → zeitliche Fristigkeit (kurz-, mittel- und langfristig) – in den letzten Jahren wird der Planungshorizont i.d.R. kürzer gesteckt als früher

4. Erklärung der Zielbildung

Zielbildung: Koalitionsmodell nach **Cyert/March** (1963, verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie)

- Cyert/March sehen das **Unternehmen als interessenpluralistisches System**, d.h. es gibt viele Teilnehmer (z.B. Mitarbeiter, Eigenkapitalgeber, Kunden, Zulieferer, Management, Fremdkapitalgeber) mit vielen Interessen.
- Ein Unternehmen ist eine **Koalition bzw. ein Sozialverband von mehreren Personengruppen** (Arbeiter, Angestellte, leitende Angestellte, Top-Management, Aktionäre), die/der auf einem Basiskonsens aufbaut.
- Merkmale
 - **mehrere Personengruppen** verfolgen teilweise **unterschiedliche Ziele**
 - der Ausgleich unterschiedlicher Interessen (Zielkonkurrenz) erfolgt in der Regel über Verhandlungen
 - das **Verhältnis der Gruppen zueinander** ist weitgehend durch gesetzliche und vertragliche Regelungen geregelt (z.B. MitbestG, BetrVG, Arbeitsrecht, Tarifrecht, individuelle Verträge des Top-Management)
 - das Top-Management soll eine Treuhänderfunktion übernehmen, d.h. es soll für einen **Ausgleich der Interessen** sorgen, aber die **Moderation im Sinne des Unternehmens** führen

Erklärung der Zielbildung durch Cyert und March

- 1. Runde: jeder einzelne und **jede Gruppe setzt Ziele** für sich (persönliche Ziele) und für das Unternehmen (Vorstellungen, welche Ziele das Unternehmen verfolgen sollte)
- 2. Runde: durch die Unternehmensverfassung **vorstrukturierter Verhandlungsprozess**, bei dem sich über "side payments" (Nebenabreden, z.B. Vergünstigungen), Konflikte und Allianzen Gruppen einigen und die nicht mehr gruppenspezifischen Ziele *des* Unternehmens festlegen

Zielbildung: Entstehung von **Mikropolitik** (deutscher Vertreter: O. Neuberger)

- Mikropolitik: wie beeinflusst **Machtstreben** das Ergebnis von Entscheidungsprozessen?
- Politische Prozesse haben in divergierenden Interessen ihren Ursprung.
- hierarchisch formale Struktur des Unternehmens, z.B. offiziell verabschiedete Organisationsstruktur, aber **"hinter den Kulissen" mikropolitischer Prozess** → verschiedene Interessen verursachen Ansprüche, die Konflikte heraufbeschwören, weshalb die Entscheidung durch die mächtigste Gruppe getroffen wird
 - Anspruchsentstehung (Interessen) bei verschiedenen Organisationsmitgliedern
 - **Konfliktbildung**, resultierend aus knappen Ressourcen
 - Aufbau von **Macht zur Durchsetzung** der erhobenen Ansprüche
- Der mikropolitische Prozess erklärt organisatorische Entscheidungen als Resultat einer spezifischen, in ihrer Ausprägung schwer vorhersehbaren Dynamik zwischen Personen und/oder Gruppen.
- Oftmals kommen **nicht die bestmöglichen Lösungen** zum Zuge, sondern die aus dem mikropolitischen Prozess resultierenden Lösungen.
- Politische Prozesse sind ein alltägliches Phänomen in Organisationen.
- Hintergrundmotive für mikropolitische Prozesse: knappe Ressourcen (z.B. Sicherung eines großen Anteils bei der Budgetierung), Förderung eigener Ideen, Angst vor Gesichtsverlust (Ansehensverlust), Prestigestreben (Streben nach Ansehen), Macht (Machtverteilung), Karrieremotive (Beschleunigung der eigenen Karriere)

Erscheinungsformen mikropolitischer Prozesse

- Informationskontrolle → Zurückhaltung, Beschönigung und Verfälschung von Informationen
- Handlungsdruck erzeugen, z.B. Auslastung von Maschinen, Blick auf Konkurrenten
- Taktische Manöver, z.B. Fallgruben
- Beziehungspflege zwischen einzelnen Gruppen zur Nutzung der Beziehung im eigenen Interesse
- Reziprokgeschäfte (Tauschgeschäfte)
- Situationskontrolle, z.B. Kontrolle über bestimmte Ressourcen, Ressourcenausschluss
- Verhandlungen → unsaubere Methoden zur Durchsetzung eigener Ziele
- Gruppenbildung, z.B. Allianzen
- Selbstdarstellung eigener Erfolge und eigener Leistungen
- Chancen nutzen

Mikropolitische Spiele und Strukturen

- Teilnehmer an mikropolitischen Spielen und Strukturen
 - **Interne Spielteilnehmer**
 - Stelleninhaber mit Kompetenz → Top-Management
 - (Interessen-)Vertreter mit Entscheidungsrecht, z.B. Betriebsrat, Frauenbeauftragte
 - Inoffizielle Entscheidungszugehörigkeit, z.B. Vertraute, Assistenten (wegen Expertenmacht oder persönlichem Zugang)
 - Entscheidungsvorbereitung z.B. Stäbe, Projektgruppen (Stabsabteilungen, Planungsabteilungen)
 - **Externe Spielteilnehmer**
 - Ohne formale Mitgliedschaftsrolle im Unternehmen, z.B. Vertreter von Interessengruppen, von Banken, von relevanten Zulieferern, von Abnehmern
 - Markierung der "Umweltbegrenzung", z.B. Konkurrenten, Presse, Staat, kritische Öffentlichkeit
- Welche Spieler oder Gruppen bestimmen das Ergebnis? → Es ist eine Frage des Beeinflussungsvermögens, also eine Frage der Macht
 - Definition von Macht nach Weber: **Macht** ist jede Möglichkeit innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchsetzen zu können.
 - Überzeugung ist Überredung oder Manipulation.
- Wie läuft das Spiel ab?
 - **interorganisationale Prozesse** → Einwirkung externer Parteien (z.B. Beratungsgesellschaften, regulierende Behörden, Banken, Staat, Partnerschaften (Gemeinschaftsunternehmen)) und Einwirkung interner Parteien
 - Bei Misslingen oder gravierenden Problemen schließen sich die internen Spieler zu einer "großen Koalition" gegen die Externen zusammen. Die Schuld wird auf externe Mitspieler geschoben.
 - Das Ergebnis politischer Entscheidungsprozesse sind zumeist **Kompromisslösungen**. Dennoch gibt es Gewinner(-koalitionen) und Verlierer(-koalitionen).

Dysfunktionale Folgen

- Klima des **Misstrauens** und der **Feindseligkeit**: Menschliche Beziehungen werden ausschließlich unter instrumentellen Gesichtspunkten interpretiert ("Wer mich nicht unterstützt, ist mein Feind") → Vergiftung des Organisationsklimas, Zynismus, politische Verzerrung
- Annahme, politische Prozesse seien unvermeidlich: Legitimierung politischer Prozesse mit der Annahme, sie entsprächen der Natur des Menschen (Machtstreben) → Jeder Appell, andere Wege zu gehen, muss wieder als Ausdruck "politischen" Wollens und Strebens gedeutet werden → Teufelskreis
- **paranoide Grundhaltung** → Man muss jederzeit damit rechnen, einer Intrige zum Opfer zu fallen, ausgenutzt zu werden.
 - Denken und Handeln in politischen Prozessen wirkt blockierend.
 - Alles ist dem Verdacht ausgesetzt, nur vorgeschoben zu sein.

positive Elemente der Mikropolitik

- Mikropolitische Spiele können durchaus sinnvoll, effizienzfördernd oder ergebnisverbessernd sein.
- Mikropolitische Spiele funktionieren auf der Basis von Beziehungsnetzwerken → **positive Effizienzwirkung**

Erklärung der Zielbildung – Konfliktregelung

- Da es immer latente oder offene Konflikte bei der Festlegung von Unternehmenszielen gibt, ist die Frage zu klären, wie man offiziell verfolgte Unternehmensziele stärker mit den persönlichen Zielen oder den Zielen von Interessengruppen in Einklang bringen kann.
- **Austauschmodell**: Unternehmen "erkauft" sich die Zustimmung bzw. Unterstützung der Individuen (Arbeitnehmer) über **Anreize** → klare, eventuell auch stillschweigende Übereinkunft, die die Anreize (z.B. Entlohnung, Arbeitsvolumen, Entwicklungsmöglichkeiten) regelt, die das Unternehmen dem Individuum bietet, und die Beiträge des Individuums festlegt
- **Sozialisationsmodell**: Integration der Arbeitnehmerziele in die Unternehmensziele durch Prozesse der Einflussnahme (**positive und negative Sozialisation**) → in einem Lernprozess erfolgt die Anpassung, wobei z.B. die Vorbildfunktion des Vorgesetzten oder das peer-Prinzip (gleichgesinnte Kollegen) als Impulse dienen

- **Anpassungsmodell: gegenseitige** Annäherung von Arbeitnehmer- und Unternehmenszielen zur Erreichung von Zielharmonie (dabei eher Anpassung der Unternehmensziele an die individuellen Ziele) → funktioniert nur, wenn die individuellen Ziele für das Unternehmen interessant sind (z.B. bei Gründern, Top-Management)

5. Zielbildung in der Unternehmensrealität

Zielbildung in der Unternehmensrealität

Ma 159-160, 169-175

- Nach Hauschildt läuft **Zielbildung während des gesamten Entscheidungsprozesses** ab.
- Untersuchungen über das faktische Zustandekommen von Unternehmenszielen
 - **zentrale Zielplanung** (Vorgabe durch hierarchisch übergeordnete Einheit festgelegt) oder **dezentrale Zielplanung** (hierarchisch nachgeordnete Einheiten entwickeln ihre eigenen Ziele)
 - **Beteiligung** nachgeordneter Organisationseinheiten an der Zielplanung
 - **autoritär/autoritativ** → keine Beteiligung nachgelagerter Instanzen – Problem: Woher hat die Zentralinstanz die "richtigen" Informationen?
 - **kooperativ** → Zusammenarbeit zwischen Zentralinstanz und nachgeordneten Instanzen, dabei Gefahr der Manipulierung durch nachgelagerte Instanzen, z.B. durch Zurückhaltung von Informationen
- Untersuchungen über **Zielinhalte**
 - ältere Untersuchungen (Hauschildt u.a.) arbeiteten 4 Gruppen von Zielinhalten heraus, wobei **ökonomische, insbesondere ertragswirtschaftliche Ziele** (Gewinn, Rendite) **dominant** sind
 - Streben nach **Gewinn**
 - Streben nach **Größe und Wachstum**
 - Streben nach Wahrung eines technologischen Leistungsprofils
 - Streben nach Konsonanz (Übereinstimmung) mit den Bezugsgruppen der Umwelt
 - **neuere empirische Untersuchungen** liefern andere Rangfolgen: Nach Fritz/Förster/Raffée/Silberer ist nicht mehr das Gewinnziel dominant, sondern das **Fortbestehen des Unternehmens**, Raffée/Fritz nennen **Kundenzufriedenheit, Sicherung des Unternehmensbestandes, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** und **Qualität des Angebots** – Gewinnziele erst später, Umweltschutz nur auf Platz 19
- Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen **Zielbildung und Zielrealisierung**
 - Ziele besitzen dann die größte **Motivationswirkung**, wenn sie **klar formuliert** sind, ein **nicht zu niedriges Anspruchsniveau** besitzen und **unter Mitwirkung der Mitarbeiter** formuliert werden (in der Personalwirtschaft: Management by Objectives).

methodische **Probleme** der empirischen Zielforschung

Ma 175-176

- **Ermittlung offizieller Ziele**, nicht aber faktischer, d.h. tatsächlich verfolgter Ziele
- Vermischung von offiziellen Unternehmenszielen und individuellen Zielinterpretationen
- häufig **mangelnde Repräsentativität** der Untersuchungen: Ziele wie Kundenzufriedenheit können mittelfristig das Gewinnziel positiv beeinflussen, daher ist fraglich, ob die Gewinnziele wirklich in der Zielhierarchie abgerutscht sind.
- Dominanz von **Zeitpunktuntersuchungen** (keine gesicherten Aussagen über Veränderungen möglich), fehlende Quer- oder insbesondere Längsschnittstudien (Zeitraumuntersuchungen)
- **Methodenmonismus**, d.h. Anwendung einer einzelnen Methode: Befragungen werden nicht durch eigene Beobachtungen, Literaturrecherche, Querchecks oder Befragungen auf verschiedenen Hierarchieebenen ergänzt. Die erzielte Validität ist dadurch problematisch.

IV. Funktionen der Unternehmensführung – Formulierung von Strategien

1. Strategie-Begriff und konzeptionelle Grundvorstellungen von Strategien

Begriff der Strategie

- ursprünglich aus dem Militärbereich (von Clausewitz [1780 - 1831])
- "Vom Kriege": Bevor man einen Feldzug oder einen Krieg beginnt, gilt es einen **Gesamtplan** zu erarbeiten, mit dem Zweck herauszufinden, wie man **von Anfang an handeln** muss, um am Ende Erfolg zu haben.
- im betriebswirtschaftlichen Bereich wird Strategie üblicherweise mit drei Fragen in Verbindung gebracht:
 - In welchen **Geschäftsfeldern** soll das Unternehmen tätig sein? → z.B. Standardprodukte vs. anwenderspezifische Produkte
 - Wie soll der **Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern** bestritten werden? → z.B. Kostenführerschaft
 - Worin besteht die **längerfristige Erfolgsbasis** des Unternehmens? → längerfristige Erfolgsbasis: Faktoren, auf denen der Erfolg des Unternehmens beruht, z.B. finanzielle Stärke

konzeptionelle Grundvorstellungen von Strategien: 2 grundlegende Strategieverständnisse

Ma 197-202

- Strategie als **rational geplantes Maßnahmenbündel**
 - dominiert in Wissenschaft und Praxis
 - Strategien zur Erreichung von Unternehmenszielen sind eine **Vielzahl von Einzelentscheidungen**, die zueinander in einem stimmigen Verhältnis stehen.
 - **Vielzahl miteinander verwobener Einzelentscheidungen** (Pakete von Entscheidungen)
 - je Entscheidung sind viele alternative Einzelmaßnahmen denkbar (**Maßnahmenbündel**)
 - **rationale Ableitung** aus zu erreichenden Zielen (**vom Top-Management bewusst gestaltet** und somit **geplant**) → Formulierung der Strategie *vor* der Maßnahmenrealisierung
 - Strategien sind **nicht die Maßnahmen selbst**, sondern **Planungen bzw. Absichten** hinsichtlich dieser Maßnahmen.
 - Die **Formulierung** von Strategien erfolgt aus den fundamentalen Unternehmenszielen heraus, wobei **Strategien die Wege zur Zielerreichung** sind, aber nicht die Ziele selbst.
- Strategie als **Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen**
 - bei **dynamischer Veränderung** der Umwelt wird es schwierig, rationale Strategien zu planen
 - Gegensatz: gerade in dynamischen Umwelten liefert die Strategienplanung die Fixpunkte
 - einzelne Entscheidungen sind eingebettet in Vor- und Nachgeschichte (**keine isolierte Betrachtung**) → einzelne Entscheidungen sind Bestandteil eines ganzen Entwicklungsstroms
 - Strategie als konsistentes Muster in den Aktivitäten bzw. Entscheidungen des Unternehmens, das sich im Zeitablauf herausgebildet hat → **Handeln** resultiert nicht aus, sondern **formt** die Unternehmensstrategie, indem Einzelentscheidungen **unbewusst** von der Strategie abweichen und diese langfristig verändern.
 - Honda-Effekt (Pascale): für Außenstehende generalstabsmäßig geplanter Markteintritt, faktisch "Durchwurschteln"

2. Anwendungsbezogene Strategietypen und -ebenen

2.1 Produkt-Markt-Strategien auf Gesamtunternehmensebene

Gesamtunternehmensstrategien (Corporate Strategies)

Ma 203-205

- In welche **Produkt- bzw. Dienstleistungsbereiche** soll verstärkt bzw. weniger investiert werden?
- Welche **Diversifikationsstrategie** sollte verfolgt werden? → verbundene (verwandte) Diversifikation, z.B. Systemlösungen, oder unverbundene (konglomerate) Diversifikation
- Auf welchen (Auslands-) **Märkten** sollen die Produkte und Dienstleistungen angeboten werden?
- **Produkt-Markt-Strategien** (u.a. mittels **Portfolio-Technik**) stehen im Mittelpunkt der Strategieformulierung auf der Ebene des Gesamtunternehmens → Weiterentwicklung zu **Wettbewerbsstrategien**
- Beispiele für Gesamtunternehmensstrategien: **Kernkompetenzstrategie, strategische Allianzen**

2.2 Geschäftsbereichsstrategien

Geschäftsbereichsstrategien (Business Strategies)

Ma 205-209

- Sie zielen auf die Produkt-Markt-Situation einer **einzelnen strategischen Geschäftseinheit (SGE)** eines Unternehmens ab.
- Differenzierung nach **Porter** in drei **grundsätzliche Wettbewerbsstrategien**: **Differenzierung, Kostenführerschaft, Nischenstrategie**
- Geschäftsbereichsstrategien werden notwendig, da eine einheitliche Strategie für alle Geschäftsbereiche nicht sinnvoll ist. **Abstimmung der Geschäftsbereichsstrategien mit der Gesamtunternehmensstrategie** ist allerdings erforderlich.

2.3 Funktionsbereichsstrategien

Funktionsbereichsstrategien

Ma 209

- unterschiedliche Strategien für die **Funktionsbereiche** Beschaffung (z.B. kostengünstig vs. qualitäts- und innovationsorientiert), Produktion, Absatz und Forschung und Entwicklung
- Funktionsbereichsstrategien werden **aus vorgelagerten Strategien abgeleitet** (genaue Abstimmung).

3. Instrumente zur Strategieformulierung

3.1 Produkt-Markt-Matrix

Entwicklung der **strategischen Stoßrichtung – Produkt-Markt-Matrix** nach **Ansoff**

Ma 250-253

- Die **Vier-Felder-Matrix** liefert nur sehr allgemeine Leitlinien (strategische Tendenzen, keine konkreten Strategieempfehlungen). Sie beschreibt Absatzkonstellationen differenziert nach Märkten und Produkten, wobei jeweils bestehende und neue unterschieden werden können. Ansoff postuliert von Bereich zu Bereich **abnehmende Synergieeffekte**, aber zunehmende Investitionsanstrengungen
- 4 Strategieempfehlungen
 - (1) **Marktdurchdringung** → bestehende Produkte auf bestehenden Märkten
 - Erhöhung der **Produktnutzungsrate**, z.B. durch Vergrößerung der Verpackungseinheiten, Werbung für neue Gebrauchsmöglichkeiten, künstliche Veralterung eines Produkts (Obsoleszenz in technologischer oder psychologischer Hinsicht), Gewährung von Preisnachlässen
 - **Abwerbung** von Kunden der Wettbewerber, z.B. durch Preisnachlässe, Verkaufsförderung
 - Neukundenakquisition (bisherige Nichtverwender) durch Intensivierung der Werbeaktivitäten, Proben
 - (2) **Produkterweiterung** (Produktentwicklung) → neue Produkte auf bestehenden Märkten
 - Entwicklung neuer Produktmerkmale, Entwicklung von Qualitätsvariationen
 - (3) **Markterweiterung** (Marktentwicklung) → bestehende Produkte auf neuen Märkten
 - räumliche Markterweiterung, z.B. regionale, nationale, internationale Expansion
 - Gewinnung neuer Marktsegmente, z.B. neue Distributionskanäle, Werbung in neuen Medien
 - (4) **Diversifikation** → neue Produkte auf neuen Märkten
 - verbundene bzw. unverbundene Diversifikation, hier nach Produkten

3.2 Produkt-Markt-Strategie

3.2.1 Begriffe

Begriffe

- Definition der **strategischen Planung** nach Hoitsch: Die Aufgabe der strategischen Planung besteht darin, die **langfristigen Rahmenbedingungen** zu schaffen, unter denen sich eine Unternehmung **erfolgreich entwickeln** kann. Langfristig soll auch **wirtschaftlicher Erfolg bei turbulenten Änderungen** der Rahmenbedingungen gewährleistet sein.

- **Strategie** ist das **gezielte und systematische Durchsetzen der eigenen Ziele**, z.B. Ziele der Unternehmung wie Gewinnmaximierung.
- **Produkt-Markt-Strategie** → Mit welchen **Produkten** und auf welchen **Märkten** ist es angesichts der eigenen **Stärken/Schwächen** und angesichts der **Gelegenheiten/Gefahren der Umwelt** sinnvoll, ein Geschäft zu betreiben? Die Beantwortung der Frage erfolgt konzeptgeleitet, instrumentenbasiert und plangemäß. Neben Produkt-Markt-Strategien sind auch Technologie- und Standardisierungsstrategien zu beachten.
- **Strategische Planung**: Wie setze ich systematisch und langfristig meine Ziele in einer komplexen und sich schnell verändernden Welt durch? → **systematische Entwicklung** von Strategien
- Welches sind die Voraussetzungen, um langfristig auf einem bestimmten Markt mit einem Unternehmen Erfolg zu haben?
 - Erfolgsfaktoren in einer Branche, Bedrohungen und Chancen für das Unternehmen, eigene Stärken und Schwächen
 - Erfolgsvoraussetzungen bei einer Unternehmensgründung: Kapital, Informationen, Ideen, zukünftiges Bild von der langfristigen Entwicklung, kritische Erfolgsfaktoren, wesentliche Bedrohungen, Chancen

4 Phasen des **Prozesses der strategischen Planung**

- **Segmentierung** des Unternehmens in **strategische Geschäftseinheiten** und Planung der **spezifischen strategischen Ziele** der SGEs
- Analyse der Umweltbedingungen (**Umweltanalyse**), die für die Zielverfolgung relevant sind → Gelegenheiten/Gefahren, die aus der Unternehmensumwelt entstehen
- Analyse der Eigenschaften des Unternehmens (**Unternehmensanalyse**) → Stärken/Schwächen meines Unternehmens
- **Ableitung von Normstrategien** zur Verfolgung der übergeordneten strategischen Ziele unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Umwelt- und der Unternehmensanalyse

Überblick

- **Leitfrage der Produkt-Markt-Strategien**: Mit welchen Produkten und auf welchen Märkten ist es angesichts der Gelegenheiten und Gefahren und angesichts der eigenen Stärken und Schwächen sinnvoll, das Geschäft zu betreiben?
- 1. **Zielplanung** → Segmentierung in SGE, um eine genauere Planung vornehmen zu können
- 2. **Umweltanalyse**
 - a) **Generelle Umweltanalyse** → verschiedene Rahmenbedingungen (globale Faktoren)
 - b) **Spezielle Umweltanalyse**: Wettbewerb im Markt (5 Wettbewerbskräfte nach Porter, **Branchenstrukturanalyse**), Produktlebenszykluskonzept (**Marktvolumen, Marktwachstum**)
- 3. **Unternehmensanalyse** (bzw. eigentlich SGE-Analyse)
 - Checklisten/**Benchmarking** (Kennzahlenvergleich)
 - Erfahrungskurven
 - **resource-based View of the Firm**: **schwer imitierbare, schwer substituierbare, spezifische Kompetenzen**
- 4. **Planung von Normstrategien**
 - **Portfolio-Methodik**: **Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio** (BCG), **Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio** (McKinsey)
 - Kritik an der Portfolio-Methodik

3.2.2 Strategische Ziele

Zielplanung

- Planung strategischer Ziele ist ein schlecht strukturiertes Problem, daher sind **Konzepte und Instrumente zur besseren Handhabung der Probleme** erforderlich.
- Man kann nur allgemeine beschreibende Aussagen darüber machen, wie der Prozess der Zielbildung verläuft (Wegbeschreibungen). Was herauskommt, die eigentlichen Ziele, kann man nur empirisch erforschen.
- Es gibt eine Vielfalt solcher **deskriptiven Modelle des Zielbildungsprozesses**.

- Häufig in derartigen Forschungen herausgefundene Maximen sind: **Gewinnstreben, Kundenorientierung**, Innovationsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung (Qualität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit), Sicherheitsstreben
- Das Oberziel Gewinnmaximierung wird durch Ziele wie Kunden- bzw. Mitarbeiterorientierung oder exzellente Service- oder Produktqualität nicht in Frage gestellt.
- Solche Maßnahmen/Strategien differieren je nach Aufgabe. Sie werden nicht einheitlich für das gesamte Unternehmen formuliert, sondern für die **einzelnen Strategischen Geschäftsfelder (SGE)** der Unternehmung → **differenzierte Ziele je nach Geschäftsfeldern**, da Unternehmen i.d.R. mehrere Produkte auf mehreren Märkten anbieten

Gliederung des Unternehmens nach Strategischen Geschäftseinheiten (**SGE**)

- SGE entstehen durch die **Zusammenfassung von Produkt-Markt-Kombinationen** zu relativ autonomen Unternehmenseinheiten mit eigenen Chancen und Risiken. Im Idealfall ist jede SGE **isoliert steuerbar** und manövrierbar. Es gilt die Sicht der Unternehmung als Portfolio von Teilgeschäften.
- Umwelt- und Unternehmensanalyse werden für jede SGE getrennt durchgeführt.
- "Richtlinien" für die **Bildung** von SGEs:
 - **gute Abbildung der Konkurrenten** → Konkurrenten werden als Messlatte für die eigene SGE benutzt.
 - eindeutig **bestimmbarer Marktauftrag** für die SGE
 - **autonomer Ressourcenzugriff** zur Gewährleistung der Erfüllung des Marktauftrags und klare Verantwortungsfestlegung

3.2.3 Umweltanalyse

Umweltanalyse

Ma 220

- Die **Umweltanalyse** liefert Informationen über **Gelegenheiten und Gefahren für jede SGE** separat → Beurteilung der **Marktattraktivität**
- Teilbereiche der Umweltanalyse: **generelle** Umweltanalyse sowie **spezielle** Umwelt- und Branchenanalyse

3.2.3.1 Generelle Umweltanalyse

Generelle Umweltanalyse

Ma 220-221

- Sammlung aller Informationen aus der **ökonomischen, technologischen**, gesetzgeberisch-politischen (**politisch-rechtlichen**) und **soziokulturellen** Umwelt, d.h. allen **allgemeinen Rahmenbedingungen**
- Beispiel: Produktion, Verkauf und Vermarktung von Musik-CDs
 - technologische Entwicklungen → alternative Medien (Internet: Bandbreiten, Tarife, Geschäftsmodelle), Technologie bei Abspielgeräten, Kopierschutz
 - (gesamt-)wirtschaftliche Entwicklungen → Konjunktur, Arbeitslosigkeit, Kaufkraft
 - gesellschaftlich-soziale Entwicklungen → Wertewandel (z.B. zu Raubkopien), Stellenwert von Musik in der Gesellschaft
 - ökologische Entwicklungen → Recyclingvorschriften, Herstellungsprozesse
 - Marktentwicklungen
- Unter Beachtung aller Entwicklungen werden verschiedene **Umwelt-Szenarien** gebildet (u.a. best-case-Szenario und worst-case-Szenario) und daraus **Chancen- und Gefahren-Kataloge** und -Profile abgeleitet.

3.2.3.2 Spezielle Umwelt- und Branchenanalyse

Spezielle Umwelt- und Branchenanalyse → Branchenstrukturanalyse

Ma 229

- **Gelegenheiten und Gefahren** für die SGE in der **jeweiligen Branche** bzw. im jeweiligen Markt sollen erkannt werden. Man erhält die **Attraktivität** der Branche bzw. des Marktes, in dem sich die SGE bewegt
- Gliederung der Vielzahl von Kriterien, die die Attraktivität der Branche/des Marktes einer SGE beeinflussen:
 - Art und Umfang der **Wettbewerbskräfte** (nach Porter): attraktiv sind wenige Wettbewerbskräfte
 - **Marktvolumen** und **Marktzyklus**: attraktiv ist ein großer, aber junger, entwicklungsfähiger Markt

5 Wettbewerbskräfte des Marktes nach Porter

Ma 229-231

- Wettbewerbsintensität und Gewinnchancen einer Branche werden nach Porter durch **fünf Faktoren** bestimmt, die eine bestimmte **Branchenstruktur** ergeben:
 - 1. **potentielle neue Konkurrenten** → Bedrohung durch neue Konkurrenten
 - 2. **Abnehmer** → Verhandlungsmacht der Abnehmer
 - 3. **Lieferanten** → Verhandlungsstärke der Lieferanten
 - 4. Ersatzprodukte (**Substitute**) → Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienstleistungen
 - 5. **Wettbewerber** in der Branche → Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

3.2.3.2.1 Beurteilung der Art und des Umfangs der Wettbewerbskräfte in der Branche

Beurteilung der Art und des Umfangs der Wettbewerbskräfte in der Branche

Ma 229-231

- zu 1) **Gefahr durch Neueintritte**
 - Neue Konkurrenten sorgen für Kämpfe um Preise, Umsätze und Marktanteile. Daher machen die Wettbewerber bei **hoher Wettbewerbsintensität** geringe Gewinne.
 - Einflussfaktoren: **Eintrittsbarrieren** sowie Reaktion der etablierten Unternehmen (**erwartete Vergeltung**)
 - Eintrittsbarrieren: Vorteile etablierter Unternehmen gegenüber Neuankömmlingen
 - Economies of scale (Massenproduktionsvorteile)**: sinkende Stückkosten mit steigendem x (Kapazität je Periode) – empirisch zwar keine Größenvorteile bei maßgeschneiderten Lösungen, aber z.B. im Automobilbau oder der Stahlherstellung
 - Kapitalbedarf → **hoher Kapitalbedarf** zu Beginn (v.a. in Industrieunternehmen)
 - Erfahrungskurveneffekte** → sinkende Produktionskosten mit zunehmender Erfahrung (über Perioden kumulierte Ausbringungsmengen)
 - Produkt- und Servicedifferenzierung** → bei etablierten Unternehmen häufig ausgeprägte Möglichkeiten der Differenzierung, z.B. höhere Qualität, Markennamen, Design, Service, technologische Leistungsfähigkeit
 - Kostenvorteile** neben Economies of Scale bzw. Erfahrungskurve → z.B. Patente, Exklusivverträge
 - Zutritt zu **Vertriebskanälen** → Handel ist schon eng an etablierte Unternehmen gebunden
 - erschwerende staatliche Eingriffe: Qualitätsprüfungen, Zuverlässigkeitsprüfungen, Bedarfsprüfungen
 - Vergeltungspotential
 - Vergangenes aggressives Verhalten gegen Neuankömmlinge wirkt abschreckend (z.B. Wal-Mart)
 - Commitment** (Engagement) etablierter Unternehmen
- zu 2) **Verhandlungsmacht der Kunden**
 - Kunden mit Verhandlungsmacht fordern z.B. mehr Zugaben, mehr Qualität oder besseren Service → Effekt: tendenzieller Gewinnrückgang
 - Ursachen für Verhandlungsmacht einer Kundengruppe
 - hohes Einkaufsvolumen** (Großabnehmer)
 - standardisierte Produkte**: Vielzahl von Anbietern, die gegeneinander austauschbar sind
 - Kostensensitivität der Kunden: eingekaufte Mengen sind ein **erheblicher Kostenbestandteil**
 - niedrige Gewinnmargen der Kunden
 - relativ leichte Herstellung einer Bedrohung für den Lieferanten durch Rückwärtsintegration
 - Angebotsüberschuss
- zu 3) **Verhandlungsmacht der Lieferanten**
 - Lieferanten mit Verhandlungsmacht können z.B. **Preise für Zulieferprodukte erhöhen**, die **Qualität senken** oder Service senken → sie wirken wie neue Konkurrenten
 - Ursache für Verhandlungsmacht eines Lieferanten
 - aus Sicht des Unternehmens gibt es keinen Anbieter mit Substitutionsprodukt
 - Käufer/Abnehmer hat hohe Wechselkosten (z.B. Schulungsaufwand) → z.B. Windows vs. OS/2
 - Lieferant kann glaubhaft mit **Vorwärtsintegration** drohen (z.B. Umgehung des Einzelhandels)
- zu 4) Bedrohung durch **Substitutprodukte**
 - Substitutprodukte **begrenzen den Preiserhöhungsspielraum** und üben Wettbewerbsdruck aus
 - Substitutprodukte zeichnen sich durch **andere Technologie** aus (z.B. E-Mail, Fax und Telefon vs. Brief)

- Zwei **Voraussetzungen** zur Einordnung eines Produktes als Substitutprodukt
 - **Funktionsgleichheit**
 - **günstigeres Preis-Leistungs-Verhältnis** des Substitutproduktes → **geringe Wechselkosten**, erhebliche komplementäre Ressourcen der Hersteller von Substitutprodukten (z.B. Synergien)
- zu 5) **Rivalität unter Wettbewerbern** (aktuelle Konkurrenz, d.h. augenscheinliche Wettbewerbskraft)
 - Bedingungen für hohe Rivalität
 - **zahlreiche und in etwa gleich große Konkurrenten**
 - **geringes Marktwachstum** oder gar Schrumpfung
 - **fixkostenintensive** Branche → dadurch Zwang zur Kapazitätsauslastung zur Stückkostensenkung
 - keine Produktdifferenzierung und keine Wechselkosten für den Kunden
 - Kapazitätsausbau nur in großen Einheiten möglich
 - hohe Austrittsbarrieren, z.B. emotionale Bindung, Sozialkosten, spezielle Anlagen, Recyclingkosten → auch verlustträchtige Unternehmen verbleiben trotz Versagens im Markt

Drei generische Strategietypen nach Porter

Ma 205-208

- Die drei Strategietypen sind grundlegende Strategien, die zur **Abschirmung vor den fünf Wettbewerbskräften** und zur Positionierung meines Unternehmens innerhalb der Branche dienen
- Strategie dient In den seltensten Fällen ist ein Unternehmen für alle 3 Strategien geeignet
- **Spezialisierung auf eine Strategie**, keine Kombination mehrerer Strategien ("stuck in the middle")
- Beispiel für eine schlechte Mischstrategie: individualisierter Automarkt (Massenproduktion zur Ausnutzung von Kostenvorteilen, andererseits individuelle Differenzierung)
- **Mögliche Strategieempfehlungen** nach Porter:
 - **Differenzierung** → Abhebung durch höhere Qualität, besseren Service o.ä. unter der Nebenbedingung akzeptabler Kosten → Unique Selling Proposition
 - **umfassende Kostenführerschaft** unter Beibehaltung gewisser Qualitäts- und Servicestandards
 - **Konzentration auf Schwerpunkte** → **Nischenstrategie**
- **Anforderungen** an die Strategietypen:

Strategisches Zielobjekt	branchenweit Beschränkung auf ein Segment	Strategischer Vorteil	
		Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
		Differenzierung	umfassende Kostenführerschaft
		Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)	
- **Differenzierung: Exklusivität** (ggf. zu Lasten eines großen Marktanteils), Marketingfähigkeiten, **Reputation**, **Top-Technologie**, strenge Qualitätskontrolle, Entlohnungssysteme, die **Qualitätsstreben** belohnen
- umfassende **Kostenführerschaft**: große Stückzahlen (**economies of scale**), große Marktanteile, **umfangreiche Investitionen** in Fabriken effizienter Größe, **strenge Kostenkontrolle** (z.B. Anreizsysteme für Führungskräfte, günstiger Einkauf), Entlohnungssysteme, die **Kostenbewusstsein** fördern → Positionierungsvorteile gegenüber direkten Konkurrenten, souveräne Position gegenüber Kunden und Lieferanten, besseres Preis-/Leistungsverhältnis als potenzielle Neubewerber
- **Nischenstrategie**: Konzentration auf **einzelne Marktsegmente** (Beschränkung auf bestimmte Abnehmergruppen, geographische Marktabgrenzung), dabei Mischung obiger Anforderungen, je nachdem, ob eher Kostenvorsprung oder Singularität gewünscht → **Modifikation** der anderen Strategien
- **Risiken** der einzelnen Strategietypen:
 - Differenzierung: schwindende Markenloyalität, wenn Produkt deutlich überteuert erscheint; Imitation durch Konkurrenten
 - Kostenführerschaft: technologische Veränderungen führen zur Vernichtung bestehender Investitionen (z.B. Videorecorder), Erlernen niedriger Kosten auf Seiten von Branchenneulingen (Nachahmung), unvorhergesehene Faktorpreisveränderungen z.B. bei Inputfaktoren, die die Konkurrenz nicht einsetzt
 - Nischenstrategie: höhere Kosten (Kostenunterschied zwischen Nischenproduzent und breit in der Branche agierenden Unternehmen weitet sich aus), Nutzennivellierung der Nischenprodukte und der Produkte des breiten Marktes

3.2.3.2 Beurteilung des Marktvolumens und des Marktzyklus

Phasen des Produkt- bzw. Marktlebenszyklusmodells

Ma 265-266

- **Einführungsphase:** langsamer Anstieg des Absatzes, negativer Erfolgsbeitrag, absatzfördernde Maßnahmen zur Durchsetzung des Produktes im Markt, Überwindung von Markteintrittsbarrieren
- **Wachstumsphase:** überproportionaler Anstieg des Absatzes (Akzeptanz durch den Markt)
- **Reifephase:** Zuwachsraten des Absatzes nehmen ab, maximale Erfolgsbeiträge (Produkt als Selbstläufer)
- **Sättigungsphase:** Absatzvolumen überschreitet seinen Zenit, aber noch positive Erfolgsbeiträge
- **Degenerationsphase:** sinkender Absatz, Produkt wird abgestoßen oder gerelauncht, Erfolgsbeiträge sinken ins Negative

Anmerkungen zum Produkt- bzw. Marktlebenszyklusmodell

Ma 265-266

- Es handelt sich bei dem Modell um ein heuristisches Instrument, das als Faustregel sinnvoll ist.
- Produkte weigern sich teilweise, dem Zyklus zu folgen: Rohrkrepiersyndrom, Unsterblichkeitssyndrom
- Problem: **schwierige Prognose** der Kurve
 - Gründe: z.B. in der Reifephase Chancen der stärkeren Marktdurchdringung bzw. Markterweiterung, Entdeckung neuer Einsatzfelder, überlagernde Konjunkturzyklen, externe Einflüsse (z.B. neuer Anbieter mit Substitutprodukt)
- Erkenntnis: Es reicht nicht aus, lauter erfolgreiche, reife Produkte auf dem Markt zu haben, sondern es muss eine **Pipeline an Produkten** aufgebaut werden, indem immer neue Produkte im Markt eingeführt werden, um eine mittelfristige Degeneration der reifen Produkte aufzufangen.
- Attraktivität des Marktes hängt vom Volumen und dem Reifegrad ab: **hohe Volumina und eine frühe Entwicklungsphase eines Marktes sind attraktiv**
- **Erweiterung des Modells** um den Zeitraum der Produktentstehung führt zum **Entstehungszyklus**:
 - beispielhafte Phasen: Ideensuche – Alternativenbewertung und -auswahl – Erforschung der Technologie – Entwicklung des Produkts – Prototypenbau – Vorbereitung der Produktion
 - zunächst nur Kostenbetrachtung: riesiger Vorlauf an Investitionen und Kosten, von Phase zu Phase ansteigende Kosten

3.2.3.3 Unternehmensinterne Analyse (resource based view)

unternehmensinterne Analyse (Potentialanalyse)

Ma 220, 222-223

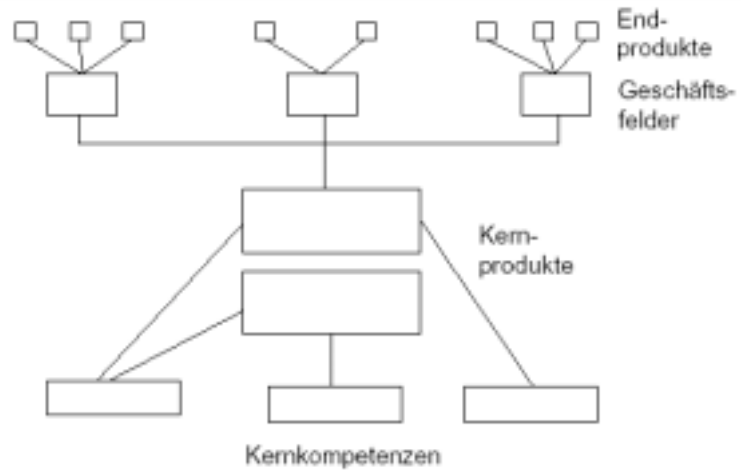
- Identifikation von **Stärken und Schwächen der jeweiligen SGE** (Wettbewerbsposition, Wettbewerbsfähigkeit, Ressourcenpositionen, betriebliche Potentiale (im Vergleich zu den Mitbewerbern))
- **tangible und intangible Ressourcen** i.e.S. sind besondere Ressourcen, auf denen ein Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden kann:
 - physisches Kapital, Humankapital, organisationales Kapital (z.B. flexible Organisationsstruktur), Unternehmenskultur, Technologie, finanzielle Ressourcen, Reputation (guter Ruf, Markennamen)
- Zum Vergleich werden genaue Informationen über die Konkurrenz benötigt
 - mögliche Quellen: Berichte des eigenen Außendienstes, Kunden des Konkurrenten, Mitarbeiter der Konkurrenten, umfangreiche Marktanalysen, Messen und Ausstellungen, Besuch von Fachtagungen und Kongressen, Marktdatenbanken, Patentdatenbanken, Werkszeitungen der Konkurrenten, einschlägige Berichte der Fachpresse, Unternehmensberatungen, Anforderung von Informationsmaterial
 - In großen Unternehmen ist die Wettbewerbsbeobachtung institutionalisiert.
 - Informationen können auch über freiwilligen Datenaustausch im Rahmen des Benchmarking erfolgen.

Kernkompetenzen nach Prahalad/Hamel (1990)

Ma 204

- **Kernkompetenzen** werden für **Kernprodukte** (wesentliche Bauteile von Endprodukten) eingesetzt, die wiederum in mehreren Geschäftsfeldern in zahlreichen Endprodukten zum Einsatz kommen
- strategischer Fehler: Zukauf von Kernprodukten von Lieferanten
- Unterscheidung: Märkte für Kernprodukte vs. Märkte für Endprodukte → Ziel: hoher Marktanteil im Kernproduktemarkt

- Aufbau neuer Geschäftsfelder der Kernkompetenzen \neq Porters Vorstellung von Märkten mit geringem Wettbewerb und hohem Gewinnpotential
- **Kernkompetenzstrategie** nach Prahalad/Hamel \rightarrow **Konzentration** auf bestimmte Kernkompetenzen
- **Identifizierung** von Kernkompetenzen:
 - Ermöglichung des Zugangs zu einem breiten Spektrum von Märkten
 - **wesentliche** Fähigkeit, die erkennbar zum Vorzug des Produkts beiträgt
 - **schwer imitierbare** Fähigkeiten, geschützt vor feindlichem Zugriff



Instrumente der Strategieformulierung: **Benchmarking**

Ma 242-244

- Benchmarking (= **Kennzahlenvergleich**) ist ein **kontinuierlicher Prozess**, bei dem Produkte, Dienstleistungen sowie Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmungen hinweg verglichen werden.
- In einem zu **analysierenden Unternehmensbereich** werden die **jeweils besten Unternehmen** zum Vergleich herangezogen.
- Formen des Benchmarking
 - **internes Benchmarking** \rightarrow Vergleich verschiedener eigener Werke
 - **externes Benchmarking** \rightarrow Vergleich mit **Konkurrenten (competitive benchmarking)** oder mit Unternehmen **anderer Branchen (functional benchmarking)**
- **Probleme** des Benchmarking
 - Ist die Vergleichsmöglichkeit überhaupt gegeben?
 - Einschränkungen in der Bereitschaft zur Zusammenarbeit: Konkurrenten werden nur strategisch unbedeutende Kennzahlen herausgeben.
 - keine Aussage, ob Ergebnisse des Benchmarking auch umgesetzt werden, da aktiver Wille zur Verbesserung erforderlich ist \rightarrow oft Veränderung unbequem
- **Kritik** am Benchmarking
 - Einschränkung der Innovationsfähigkeit: man gibt sich mit suboptimalen Lösungen zufrieden
 - Mittel zur Intensivierung eigener Anstrengungen zur Erhöhung des kurz- bis mittelfristigen Erfolgs

Instrumente der Strategieformulierung: **SWOT-Analyse** (auch **TOWS-Analyse**)

Ma 253-256

- Ziel: Analyse der **Strengths, Weaknesses, Opportunities** und **Threats**
- Informationen über die **zukünftige Unternehmensumwelt (Chancen und Risiken im marktlichen Umfeld)** werden mit dem zu **erwartenden Unternehmensprofil (Stärken und Schwächen)** zu einer Aussage über den (erwarteten) Wettbewerbsvorteil verknüpft, anhand derer strategische Entscheidungen getroffen werden
- **Stärken-Schwächen-Analyse** \rightarrow Polaritätenprofil als Tool zur **Visualisierung der Stärken und Schwächen im Vergleich mit der stärksten Konkurrenzunternehmung**
 - Kritische Erfolgsfaktoren (**Leistungspotentiale**) sind z.B. Produktlinie X, Absatzmärkte (Marktanteile), Marketingkonzept, Finanzsituation, Forschung und Entwicklung, Produktion, Versorgung mit Rohstoffen und Energie, Standort, Kostensituation, Differenzierung, Qualität der Führungskräfte, Führungssysteme, Steigerungspotential der Produktivität
- **Chance** für das Unternehmen nur dann gegeben, wenn ausgeprägte Umweltentwicklung auf eine besondere Stärke des Unternehmens trifft
- Kritik: implizite Empfehlung: Konzentration auf bestehende Stärken, aber Vernachlässigung von Neuerungen

3.2.4 Planung von Normstrategien

Planung der strategischen Richtung

Ma 259-263

- Bei der **Planung der strategischen Richtung** wird nach folgendem **allgemeinen Prinzip** vorgegangen: **Ergebnisse der Umweltanalyse** (Gelegenheiten/Gefahren) und der **Unternehmensanalyse** (Stärken/Schwächen) werden in einem so genannten Portfolio einander gegenübergestellt.
- **Portfolio**: Instrument zur Lösung der Fragestellung, in welchem Maße und in welchen Formen Ressourcen eingesetzt bzw. verlagert werden sollen → **erwartete Empfehlungen** über Investitionen u.ä. in den SGEs
- Herkunft: finanzwirtschaftliche Portefeuille-Theorie
- Grundaufbau von Portfolios → **Gegenüberstellung einer unternehmensinternen und -externen Variable**
- **Zielobjekte** der produktorientierten Portfolios sind strategische Geschäftseinheiten; Positionierung der SGEs in der Matrix lässt wiederum Schluss auf **Normstrategien** zu (Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien, selektive Strategien)

Grundstruktur eines Portfolios

Ma 260-263

- Die Einordnung der SGE erfolgt in einem **zweidimensionalen Diagramm**, wobei auf den Achsen **umweltbezogene Faktoren** bzw. **unternehmensbezogene Faktoren** abgetragen werden.
- Ziel ist die **Ableitung von Handlungsempfehlungen**.
- Es gibt eine Vielfalt von Portfolios, die sich danach unterscheiden, welche umwelt- und unternehmensbezogenen Faktoren in die Analyse herangezogen werden.
- Prominente Portfolios: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio, Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio, Technologieattraktivitäts-Ressourcenstärke-Portfolio, Branchenlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio, Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio oder Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio
- Betrachtung im Folgenden:
 - BCG-Matrix (relativer Marktanteil und Marktwachstum)
 - McKinsey-Matrix (Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio)

3.2.4.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

Erfahrungskurvenkonzept als theoretische Grundlage des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

Ma 266-267

- Erfahrungskurvenkonzept der **BCG** von 1966: Es besteht ein branchenspezifischer Zusammenhang zwischen **Stückkosten und Erfahrung**.
- Das Konzept ermöglicht eine Schätzung über die Kostenposition der Konkurrenz und somit eine Ermittlung **relativer Kostenpositionen**.
- Voraussetzung: Ausschöpfung von Innovationspotential oder Rationalisierungsmöglichkeiten
- **Gründe**: individuelles Lernen, Gruppenlernen, Economies of scale, technischer Fortschritt, Abspecken von Produkten bei gleichbleibender Funktionalität (Wert-/Funktionsanalyse)
- Bedeutung: Kostensenkungspotentiale einzelner SGEs werden aufgezeigt – eine SGE muss Marktwachstum mitmachen, damit schneller als bei Konkurrenten hohe kumulierte Produktionsmengen erreicht werden bzw. Kosten sinken.

Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG)

Ma 263-274

- Theoretische Grundlagen
 - **Erfahrungskurvenkonzept** → Je höher der relative Marktanteil einer SGE, desto mehr Erfahrung, desto niedriger die Kosten im Vergleich zur Konkurrenz.
 - **Lebenszykluskonzept** → Je größer das noch zu erwartende Marktwachstum, desto größer sind die Chancen, bei einem Produkt noch mit einzusteigen.
 - Je höher das Marktwachstum, desto schneller muss auch Erfahrung gesammelt werden, um nicht irreversible Kostennachteile zu erlangen (**SGE muss mindestens so schnell wachsen wie der Markt**).
- Schlussfolgerungen
 - Solange das Marktwachstum hoch ist, sind erhebliche Finanzmittel für Kapazitätserweiterungen nötig.
 - keine Abschöpfung der Gewinne, sondern Reinvestition
 - SGE in den unterschiedlichen Feldern haben unterschiedliche Cash-Flow-Charakteristika.

- **Kritische Würdigung** des BCG-Konzepts
 - **herausragende Stellung** der Steuerungsgröße "**relativer Marktanteil**", da mit diesem nicht automatisch eine positive Geschäftsfeldentwicklung einhergeht
 - **Kritik am Erfahrungskurvenkonzept**: lediglich Kostensenkungspotential, Annahme wachsender Märkte
 - besondere Stellung des Marktwachstums auf Basis des Markt-/Produktlebenszyklusmodells
 - fehlender Allgemeingültigkeitsanspruch des Marktlebenszykluskonzepts
 - Vernachlässigung einer möglichen Beeinflussung des Zyklus durch Relaunching-Maßnahmen o.ä.

Question Marks (Fragezeichen)

Ma 267-268

- hohes Marktwachstum, niedriger Marktanteil:
hoher Investitionsbedarf, um wettbewerbsfähig zu bleiben; **keine Überschüsse**, da unterlegene Kostenposition (stark **negativer Cash Flow**)



- Gesamtbeurteilung:
 - Position mit **hohen Chancen und Risiken**
 - SGE muss schneller als der Markt wachsen, um zum Stern zu werden, andernfalls kann sich das Question Mark zur Cash-Falle entwickeln → **Offensivstrategie** in die eine oder andere Richtung (**Normstrategie: selektive Förderung**)

Stars (Sterne)

Ma 268-269

- **dominanter Marktanteil** in stark wachsendem Markt → **hoher Investitionsbedarf**, um Erfahrungsvorsprung nicht zu verlieren (**Normstrategie: Investitionsstrategie**)
- Gesamtbeurteilung: **Cash Flow von Null** – potentieller Fehler: Abziehen der Erträge anstatt Reinvestition

Cash Cows (Melkkühe)

Ma 270

- dominanter Marktanteil, geringes Marktwachstum (reifer Markt)
 - **hohe Erträge** aufgrund Erfahrungsvorsprung
 - geringer Investitionsbedarf (reifer Markt, keine Notwendigkeit mehr mitzuwachsen), allenfalls Relaunch zur Verlängerung der Abschöpfung
- Gesamtbeurteilung: **hoher positiver cash flow** → Melken und in Sterne investieren (**Normstrategie: Abschöpfungsstrategie**)

Poor Dogs (Arme Hunde)

Ma 270

- niedriger Marktanteil, geringes Marktwachstum
 - **keine hohen Erträge**, da im Vergleich zum Marktführer **Kostennachteile** bestehen
 - **keine Investitionen** in das Halten von Erfahrungspositionen nötig
- Gesamtbeurteilung: Typische "**Verliererposition**" in einem bereits reifen Markt: Man hat es versäumt, rechtzeitig zu wachsen. Es macht nicht mehr viel Sinn in einem langsam sterbenden Markt offensiv zu agieren. → **Normstrategie: Desinvestitionsstrategie**

Exkurs: Geschäftsfeldwertermittlung mit DCF-Methode

Cash-flow

- **Saldo von Erträgen und Aufwendungen**, die in der gleichen Periode zu Einzahlungen/Auszahlungen führen, d.h. finanzieller Überschuss, der nicht nur wirklich verdient, sondern in flüssigen Mitteln auch tatsächlich realisiert wurde (cash!)

Faktoren zur Bestimmung des Discounted Cash Flow (DCF)

- **Freie Cash-flows** → im Geschäftsfeld **frei verfügbarer Cash Flow**, d.h. finanzielle Mittel, die dem Geschäftsfeld prinzipiell zur Ausschüttung zur Verfügung stehen

- Die Cash Flows müssen **prognostiziert** werden. Dabei werden **plausible Annahmen** getroffen (keine "Glaskugel-Prognosen"). Jede Prognose, z.B. über abgesetzte Mengen, Preise, Umsätze, Produktionsfaktorpreise oder Investitionsplanung, ist mit Unsicherheiten behaftet.
- **Kapitalkosten als Abzinsungsfaktor**
- **Planungshorizont** → derjenige Zeitraum, für den die Free Cash Flows gut geplant werden können
 - Je volatiler das Umfeld des Unternehmens und kürzer sein Produktlebenszyklus, desto kürzer sollte der Planungshorizont sein.
 - Rappaport: aus Gründen der Praktikabilität kein Planungshorizont, der 5-10 Jahre überschreitet
- **Restwert** → **ewige Rente des Cash-flows der letzten Periode**, d.h. Wert des Geschäftsfeldes nach dem Planungshorizont. Die Ermittlung erfolgt auf Basis vereinfachender Annahmen, z.B. durch Fortschreibung

Ermittlung von Geschäftsfeldwert und Shareholder Value

- **Geschäftsfeldwert** = Summe aus **abdiskontierten Free Cash Flows** und **abdiskontiertem Restwert**
 - **Restwertermittlung**: Freier Cash Flow der letzten Planungsperiode geteilt durch Kapitalkostensatz
- Der Geschäftsfeldwert alleine sagt nichts aus, sondern nur im Vergleich mit der Konkurrenz oder im Vergleich heutiger mit zukünftigen Geschäftsfeldwerten
- **Shareholder Value** = **Geschäftsfeldwert – Fremdkapitalwert** (Wert des in dem Geschäftsfeld gebundenen Fremdkapitals)

Bestimmung der **freien Cash Flows**

- **allgemeine Berechnung** (vereinfachte Regel): Free Cash Flow ergibt sich aus dem Brutto Cash Flow (Einzahlungen – Auszahlungen) abzüglich dem Investitionssaldo.
- **Direkte Ermittlung**
 - Umsatzeinzahlungen (Absatz)
 - + Sonstige betriebliche laufende Einzahlungen
 - + Nichtbetriebliche laufende Einzahlungen, z.B. Verkauf einer gebrauchten Maschine
 - Betriebliche laufende Auszahlungen (Material, Personal, Dienstleistungen)
 - Nichtbetriebliche laufende Auszahlungen, z.B. Spenden
 - Steuerauszahlungen
 - = **Brutto Cash-flow**
 - **Nettoinvestitionsauszahlungen** (Differenz aus Investitionsaus- und Desinvestitionseinzahlungen)
 - = **Freier Cash-flow**
- **Indirekte Ermittlung**
 - Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag**
 - + **Nicht auszahlungswirksame Aufwendungen**, z.B. Abschreibungen, Zuführungen zu Rückstellungen
 - **Nicht einzahlungswirksame Erträge**, z.B. Zuschreibungen, Auflösung von Rückstellungen
 - + **Fremdkapitalzinsauszahlungen** (wirkliche Abflüsse)
 - = Brutto Cash-flow
 - Nettoinvestitionsauszahlungen (Differenz aus Investitionsaus- und Desinvestitionseinzahlungen)
 - = Freier Cash-flow

Bestimmung der **Kapitalkosten (WACC, Weighted Average Cost of Capital)**

- Die Bestimmung der Kapitalkosten dient der **Diskontierung der Free Cash Flows** aus Sicht der Kapitalgeber
- Die Höhe richtet sich nach der Verzinsung, die die Kapitalgeber bei Investitionen in alternative vergleichbare Projekte gleichen Risikos erzielen können → **risikoorientierte Mindestanforderung an die Verzinsung**.
- Kapitalkosten nach Steuern sind die **mit der Kapitalstruktur gewichteten Durchschnitte der Kosten des Fremdkapitals und der Kosten des Eigenkapitals**
- Kapitalkosten = Summe aus Eigen- und Fremdkapitalkosten
 - **Eigenkapitalkosten** = Eigenkapitalkostensatz · Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital
 - Eigenkapitalkostensatz (nach Risiko erwartete Verzinsung) = Zinssatz risikofreier Anlagen + Risikoaufschlag (am Kapitalmarkt allgemein erzielbare Risikoprämie · Risikofaktor β)
 - **Fremdkapitalkosten** = Fremdkapitalkostensatz · Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital
 - Fremdkapitalkostensatz (tatsächlicher Zins der Kapitalgeber) = Marktzins für FK · Steuern (1-T)

Problemfelder des DCF-Ansatzes

- **Cash-flow**
 - Geschäftsfelder sind **in Gesamtunternehmen eingebunden**, was die Cash Flow-Ermittlung erschwert.
 - Umgang mit Leistungsbeziehungen und **Verrechnungspreisen** für interne Leistungen ist entscheidend, der Ansatz bestimmte die zukünftigen Cash Flows. Bei nicht marktgerechten Verrechnungspreisen treten Verzerrungen auf.
- **Kapitalkosten**
 - Die Bestimmung der **Kapitalbasis** und der **Kapitalstruktur** der Geschäftsfelder ist problematisch, da durch die Einbindung in Gesamtunternehmen gemeinsame Ressourcen genutzt werden.
 - **Zurechnungsproblem** von Kapital zu dem spezifischen Geschäftsfeld, daher i.d.R. **vereinfachende Annahme**, indem die Kapitalstruktur des Gesamtunternehmens auf das Geschäftsfeld übertragen wird
 - Steuersätze durch Gesamtunternehmen beeinflusst (**Bilanzpolitik**)
 - verbindliche Kapitalkostensätze nur für Gesamtunternehmen
 - Allerdings beeinflusst die Art der Finanzierung den Geschäftswert. Positive/negative Effekte werden nicht berücksichtigt, dadurch erfolgt auch keine geschäftsfeldspezifische Risikobewertung.
- **Planungshorizont**
 - Hier bestehen mit zunehmendem Planungshorizont **große Prognoseprobleme** durch abnehmende Planungssicherheit bzw. zunehmende Volatilität des Umfelds (Erlöse, Kosten u.ä.).
- **Restwert**
 - Die Bedeutung des Restwerts ist im Vergleich zu den Barwerten des Planungshorizonts oft sehr hoch (80-60% zu 20-40%); trotzdem werden **sehr einfache Schätzungen** (Daumenregeln) verwendet.

3.2.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio

Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio von McKinsey

Ma 274-280

- Man unterscheidet nach der Marktattraktivität und nach dem relativen Wettbewerbsvorteil **3 Strategieempfehlungen**:
 - **Investitions- und Wachstumsstrategie**
 - **Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie**
 - **Selektive Strategien** → Für die Entscheidung sind zusätzliche Informationen einzuholen, die dann eine Zuordnung in Richtung der Investitions- bzw. der Desinvestitionsstrategie erlauben.
- **Marktattraktivität** und **relativer Wettbewerbsvorteil** sind jeweils anhand zahlreicher Dimensionen, die aus vielen Einzelgrößen bestehen, zu ermitteln.
- Vorteile:
 - Erfassung **quantitativer und qualitativer Größen**, z.B. relative Wettbewerbsstärke
 - **Orientierung am finanziellen Sicherheitsziel** des Unternehmens (finanzielle Ertragskraft), insofern nur indirekte Betrachtung anderer Ziele wie Technologieexzellenz oder guter Ruf
 - Konzentration auf das Wesentliche
 - gesamtunternehmensbezogen: Planung von SGEs aus dem Kontext des Gesamtunternehmens
- Nachteile:
 - keine Hilfestellung zur **Bildung von SGEs** → Beim Vergleich von SGEs verschiedener Unternehmen treten Probleme auf, da uneinheitliche Abgrenzungen eingesetzt werden.
 - nach wie vor großer **Einfluss der Subjektivität** → v.a. die Ermittlung des relativen Wettbewerbsvorteils hängt stark von Einschätzungen und dem Grad an Optimismus ab
 - Die **Positionierung** der SGE erfolgt zwar nicht willkürlich, **bietet aber Entscheidungsspielräume**.
 - kaum Berücksichtigung von Reaktionsmöglichkeiten der Konkurrenten → Planung für sich
 - keine Anpassung der Strategien an Gegenmaßnahmen der Konkurrenten (Einbeziehung höchstens bei der Schätzung der Cash Flows)
 - **Normstrategien** sind lediglich **abstrakte Handlungsempfehlungen** (z.B. "desinvestieren") ohne Umsetzungshinweise → sehr allgemein, aber keine Tipps zu konkreten Umsetzung
 - schematisches, mechanisches Problemlösen

Marktattraktivität	hoch	S	I+W	I+W
	mittel	A+D	S	I+W
	niedrig	A+D	A+D	S
		niedrig	mittel	hoch
		relativer Wettbewerbsvorteil		

V. Gestaltungskonzepte und Techniken der Unternehmensführung – Innovationsmanagement

1. Innovationsbegriff und -arten

begriffliche Differenzierung

Ma 552-554

- Der **Innovationsbegriff** wird heute inflationär verwendet, ist aber überwiegend positiv besetzt.
- Invention vs. Innovation
 - **Invention** → neue Idee, technische **Erfindung** (Wissensfindung) – z.B. Diodenlaser
 - **Innovation** → **Umsetzung in ein marktgängiges Produkt** oder in einen neuen **Produktionsprozess** im eigenen Unternehmen (Wissensverwertung) – z.B. CD-Player 1983
- **prozessualer Innovationsbegriff** → Innovation ist das Geschehen einer Erneuerung (Prozess der Entwicklung, Bewertung und Realisation von Ideen)
 - Abfolge **Invention – Innovation – Diffusion**
- **objektbezogener Innovationsbegriff** → Innovation ist der Gegenstand der Neuerung
- wesentliche **Merkmale** von Innovationen: Neuigkeitsgrad (subjektive Neuheit aus Sicht des Unternehmens), Nichtalltäglichkeit, Überführung in eine ökonomische Nutzungsanwendung oder Verwertung

inhaltliche Differenzierung

Ma 554

- Produkt- und Prozessinnovationen
 - **Produktinnovationen** → neue Produkte (Bestandteile des Leistungsprogramms), z.B. CD-Player
 - **Prozessinnovationen** (Verfahrensinnovationen) → neuer Produktionsprozess bzw. neues Herstellverfahren, z.B. interne Logistik oder Flexibilität im Produktionsprozess bei Dell
- Sachgut- und Dienstleistungsinnovationen
 - Dienstleistungsinnovationen, z.B. Business Process Outsourcing (BPO – nicht nur Technik, sondern ein gesamter Prozess wird an Dienstleister ausgelagert) oder Fleet Management (Fuhrpark-Verwaltung)
- radikale und moderate Innovationen
 - **radikale** Innovationen: bedeutender Durchbruch mit gravierenden Auswirkungen auf ganze Branche
 - **moderate** (kontinuierliche, inkrementelle) Innovationen: kleine Verbesserungsschritte
- modulare und integrale Innovationen → angelehnt an das Konzept der **Produktarchitektur**
 - Das Konzept der Produktarchitektur geht von einem aus Komponenten bestehenden Gesamtprodukt aus.
 - modulare Produktarchitektur: Gesamtprodukt aus Standardbaugruppen, die mit Hilfe standardisierter Schnittstellen verbunden sind
 - **modulare Innovation**: Innovation eine Komponente, aber unveränderte Gesamtarchitektur des Produkts
 - integrale Produktarchitektur: Gesamtprodukt aus untereinander stark verknüpfter Baugruppen, so dass ein Austausch einer Baugruppe die Anpassung aller anderen Baugruppen erfordert
 - **integrale Innovation**: Innovation einer Komponente und damit verbundene Innovation aller anderen Baugruppen und des ganzen Produkts

2. Innovationstheorien

Innovationstheorien

Ma 555

- Innovation hat eine technische und eine ökonomische (meist betriebswirtschaftliche) Dimension.
- Schwerpunkt der Innovationstheorien ist die Erklärung der **ökonomischen Nutzung technischer Erfindungen**

Schumpeters Prozess der "schöpferischen Zerstörung"

Ma 555

- Innovation zerstört das Bestehende!
- Der **Unternehmer** steht im **Mittelpunkt**: Er führt ein neues Produkt ein und zerstört damit das bisherige Marktgleichgewicht. Er kann kurzfristig **Monopolgewinne** erzielen. Durch **Nachahmung** bzw. Imitation fällt der Vorsprung weg, ein neues Gleichgewicht wird erreicht.

- Schumpeters **5 Klassen neuer Kombinationen** (d.h. Innovationen)
 - Herstellung eines **neuen Gutes** oder einer neuen Qualität eines Gutes
 - Einführung einer **neuen Produktionsmethode**
 - Erschließung eines **neuen Absatzmarktes**
 - Eroberung einer **neuen Bezugsquelle** von Rohstoffen
 - Durchführung einer **Neuorganisation** (z.B. Schaffung einer Monopolstellung)

Push-Pull-Theorie (Angebotsdruck-Nachfragesog-Theorie)

Ma 555-556

- Die Push-Pull-Theorie stellt die Frage nach dem Impulsgeber einer Innovation (**Innovationsauslöser**)
- Die Angebotsseite als Impulsgeber (**Push-Strategie** → **technology-push**) führt i.d.R. zu eher großen Innovationsschritten, allerdings bestehen **große Risiken, keinen Markt** für die Innovation zu finden.
- Geht der Impuls von der Nachfrageseite aus (**Pull-Strategie** → **market-pull**), werden i.d.R. kleine Innovationsschritte realisiert, aber es bestehen kleinere Risiken für das Unternehmen, da ja Nachfrage besteht. Die Innovationen dienen hier zur **Befriedigung veränderter Nachfragebedürfnisse**.
- Oft wirken beide Impulse (Angebotsdruck und Nachfragesog) zusammen → günstige Konstellation

prozessorientiertes Modell Utterbacks

Ma 556

- Versuch der Erklärung von **Bedingungsfaktoren** (Einflussgrößen) der **Innovationsneigung und -fähigkeit** von Unternehmen
- Utterback unterscheidet **3 Kategorien**:
 - **Umweltfaktoren**, z.B. fördert eine **präzise Formulierung der Bedürfnisse** durch die Umweltakteure die Innovationsneigung von Unternehmen
 - **Unternehmensfaktoren**: Persönlichkeitsmerkmale der Arbeitnehmer (z.B. in der F+E), Arbeitsplatzgestaltung, Offenheit, **Vielfalt** der Arbeitsumgebung, Teamvielfalt
 - **Schnittstellenfaktoren** (**Interaktion** zwischen Unternehmen und Umwelt)
 - Wie gut werden Informationen der Umwelt im Unternehmen aufgenommen? → Informationen über Bedürfnisse der Umweltakteure und über bestehende Verfahren sollen ins Unternehmen gelangen
 - Ausprägungen der Interaktion: Abblockung, Durchlässigkeit, reger Informationsaustausch, Zuweisung

Technology Life Cycle Model von Abernathy/Utterback

Ma 556-557

- **Motivation** und Ausprägung von Innovationsprozessen werden vom **Entwicklungsstand des Unternehmens** bestimmt → Betrachtung des technologischen **Lebenszyklus**
- Arten des Entwicklungsstandes: junges bzw. neues Unternehmen, sich etablierendes Unternehmen, reifes bzw. etabliertes Unternehmen
- Stufen der Entwicklung
 - Die **Frühphase** ist gekennzeichnet durch oft wenig verfestigte Prozesse, **entwicklungsoffene Muster**, durch die **Nachfrageseite als Impulsgeber** für Innovationen und durch größere Produktinnovationen
 - **Übergangsphase**: Innovationen (vorwiegend Prozessinnovationen) werden überwiegend **vom Unternehmen ausgelöst**.
 - Die **Reifephase** zeichnet sich durch **fixierte Muster** (eingespielte Unternehmensprozesse bzw. -abläufe) aus → eingeschränkter Innovationsspielraum, inkrementelle Innovationen

3. Ansätze zur zielgerichteten Handhabung von Innovationen

Innovationsmanagement

Ma 560-561

- Aufgabe des Innovationsmanagements: **Wahrnehmung von Neuerungschancen** und **Reduktion entsprechender Risiken**
- Innovationsmanagement als originäre **Aufgabe des Top-Managements**
- Abgrenzungsproblematik zu anderen Managementbereichen: Während Innovationsmanagement die Phasen Grundlagenforschung, angewandte Forschung, Vorentwicklung, Entwicklung, Produktion, Markteinführung abdeckt, sind **Forschungs- und Entwicklungsmanagement** sowie **Technologiemanagement** (Fokus auf Produkte und Prozesse der Fertigung) nur in frühen Phasen des Innovationsprozesses angesiedelt.

Strategische Optionen des Innovationsmanagements

- **Selbstentwicklung** oder **Fremdbezug** von Innovationen → Make-or-Buy-Frage (Frage der Leistungstiefe) nicht nur im operativen Geschäft (Produktionsbereich), sondern auch im Innovationsbereich
- Möglichkeiten des **Zukaufs einer Technologie**
 - **Lizenzierung** als Übernahme einer fertigen Technologie: Der **Lizenzgeber** vergibt gegen eine Lizenzgebühr (royalties) an einen **Lizenznehmer** Patente und/oder Know-how.
 - Vorteile für den Lizenzgeber: Einnahmen durch Gebühr, Einsparen von Investitionen, Möglichkeit des cross-licencing (v.a. in der IT-Branche)
 - Vorteile für den Lizenznehmer: Einsparung der Kosten und Risiken der Eigenentwicklung, Abrundung des Produktportfolios, Zugang zu neuem technologischem Know-how (z.B. Anschluss an Trends)
 - Risiken für den Lizenzgeber: unzureichende Kontrolle des Lizenznehmers (z.B. Weitergabe an Dritte, Spezifikationsänderung – nur Steuerung über Lizenzvertrag möglich), Gefahr des Konkurrenzaufbaus
 - Nachteile für den Lizenznehmer: Abhängigkeit vom Lizenzgeber, Zahlung der Lizenzgebühren unabhängig vom Erfolg
 - **Contract Research Organizations** (CROs) als Auftragsforschungseinrichtungen
 - Die CROs erhalten von Unternehmen den Auftrag, eine Technologie zu entwickeln (z.B. Bertrand, Porsche Entwicklungszentrum)
- **Aggressivität des F&E-Einsatzes** (Vergleich mit anderen Unternehmen im **Technologieportfolio**) → Einordnung der eigenen Technologien im Technologieportfolio mit den Achsen Technologiestärke (als Umweltfaktor) und Ressourcenstärke (als Unternehmensfaktor, z.B. Größe der Entwicklungsabteilung)

Venture Management als Sonderform des Innovationsmanagements

Ma 568-569

- Die Entwicklung des Venture Management stammt aus den 50er Jahren und ursprünglich aus den USA.
- Venture Management stellt eine **unternehmerische Aktivität** dar, bei der ein gereiftes, am Markt etabliertes Unternehmen **an der Gründung neuer unternehmensinterner oder -externer Einheiten**, die selbständige Unternehmen oder Unternehmensteile sein können, **beteiligt** ist. Die neuen Einheiten übernehmen vor allem **innovative, risikobeladene Aufgaben** (Charakter von **Wagniseinheiten**).
- Ziele des Venture Management
 - Schaffung neuer Entwicklungsimpulse und erweiterter Handlungsmöglichkeiten bei Begrenzung der dabei an sich gegebenen Gefahren → **Heranziehen handlungsfähiger Wirtschaftseinheiten**
 - Sachziele: **Sicherung der Entwicklungsfähigkeit** des Unternehmens (Wachstum, Diversifikation, Vertrautheit mit technischen Entwicklungen, Imagekorrekturen)
 - Formalziele (**finanzwirtschaftliche Ziele** einer Beteiligung): **Renditesicherung, Kapitalzuwachs**
- konzeptioneller Ansatz: Durch die Zusammenarbeit von Wirtschaftseinheiten unterschiedlicher Entwicklungsstufen sollen die **spezifischen Stärken der Kooperationspartner genutzt** werden, ohne jedoch deren jeweilige Schwächen auf die Partner überzuwälzen oder sogar zu potenzieren.
- Man differenziert die verschiedenen **Gestaltungsoptionen** des Venture Managements üblicherweise in internes Venture Management und externes Venture Management
 - **internes** Venture Management → Schaffung quasiautonomer Unternehmensteile im Unternehmen selbst
 - **externes** Venture Management → **Beteiligung** des Unternehmens an einem neugegründeten, rechtlich selbständigen Unternehmen

Gestaltungsoptionen des Venture Management: **internes Venture Management**

Ma 570-572

- **Product Champion** → **eine Person**, die die neue Einheit gründen soll
 - Arbeit unter ähnlichen Voraussetzungen wie **"echte" Gründer** (z.B. knappe finanzielle Mittel)
 - im Laufe der Zeit Ausdehnung zur eigenen Abteilung oder zum eigenen Unternehmensbereich
 - Bedingungen: **gewisse Autorität** der Person, um die verschiedenen Interessen anderer Abteilung auszutaillieren, Unterstützung durch das Top Management
- **Venture Teams**: Team von **Spezialisten** unterschiedlicher Fachrichtungen, geführt vom **Venture Manager**
 - Schwerpunkt der Arbeit von Venture Teams liegt in der Innovation **marktfähiger Produkte**
 - Aufgabe: Beurteilung vorhandener Konzepte, Auswahl der besten Entwicklung und Markteinführung (betrifft nur den Innovationsbereich) – Analogien zum Projektmanagement
 - Vorteil: höhere **Zielstrebigkeit** durch kleinere Gruppen

- **Venture Capital** → Form der **Beteiligungsfinanzierung** für **junge, wachstumsorientierte Unternehmen**
 - Kapital wird in der Gründungs- und Wachstumsphase zur Verfügung gestellt.
 - Als **Venture Capital-Geber** treten Banken und andere Bereitsteller von Kapital (Versicherungen, etablierte Unternehmen) auf. Unternehmen versprechen sich dadurch v.a. **Zugang zu neuen Technologien** und eine **hohe Rendite** durch späteren Beteiligungsverkauf (allerdings hochriskantes Geschäft). Der Venture Capital-Geber gibt zum einen Kapital, liefert zum anderen aber auch **Managementunterstützung** (Beratung, Support, Kontakte).
 - Das Management des Ventures entscheidet zwar über den Erfolg des Start-Ups, aber eine gute Zusammenarbeit zwischen Venture Capital-Geber und -Nehmer ist ebenfalls bedeutsam.
 - **Corporate Venture Capital**: Unternehmen des **Nichtbankenbereichs** beteiligen sich an einem Start-Up (z.B. mit dem unternehmenseigenen Venture Capital-Bereich) → eigene **Diversifikation** möglich
- **Venture Nurturing** → hohes Maß an Integration; eng verwandt mit dem Corporate Venture Capital
 - besonders **intensive Betreuung durch den Kapitalgeber** (z.B. Gewährleistung des Zugriffs auf Marketingkapazitäten) mit dem Ziel der Ausschöpfung von **Synergiepotentialen** (z.B. Vervollständigung des eigenen Leistungsportfolios durch Stützung eines Ventures)
 - i.d.R. **mehrheitliche Beteiligung** des Mutterunternehmens an der Wagniseinheit
- **Spin-Offs** → **Ableger eines etablierten Unternehmens**: Abspaltung von Unternehmensteilen und Verselbständigung als Spin-Off
 - Gründe: Risikoüberlegungen (volatile Geschäftsfelder sollen abgekoppelt werden), erwartete bessere Entfaltungsmöglichkeiten für einen Unternehmensteil
 - Varianten: Spin-Offs im engeren Sinne (**Abspaltung von Unternehmensteilen**), Spin-Offs im weiteren Sinne (**Unternehmensgründung durch ehemalige Mitarbeiter** eines etablierten Unternehmens)

Gestaltungsgrundsätze für internes und externes Venture Management

- **Formulierung eines klaren Auftrags (Venture Charter)** nach Ermittlung der Funktionen, Grenzen und Handlungsweisen der Venture-Einheit
- **Involvierung des Managements** der Venture-Einheit in die Planungs- und Kontrollprozesse des Gesamtunternehmens
- Portfolio der Ventures → bei Aufbau verschiedener Venture-Einheiten sollten diese aus Gründen der Risikobegrenzung **unterschiedliche Entwicklungsstufen** aufweisen
- klare **Budgetzuweisungen** der Venture-Einheiten
- **Integration** der Venture-Einheit erst dann, wenn diese deutliche Gewinne erzielt (v.a. für interne Ventures) → Börsengang soll nicht verfrüht erfolgen

Ursachen für das **Scheitern von Venture-Management-Aktivitäten**

- Schwächen bei der **Muttergesellschaft**
 - Dominanz **kurzfristiger Erfolgserwartungen** (voreiliges Abstoßen wegen unrealistischer Vorstellung schneller Erfolge und kurzfristig hoher Renditen)
 - Fehlen einer klar formulierten Venture-Management-Strategie sowie mangelnde Kommunikation der mit dem Venture Management verfolgten Ziele (**Ziele nicht klar formuliert**)
 - **schwerfällige Organisationsstruktur** der Muttergesellschaft erschwert Aufnahme der von der Venture-Einheit ausgehenden Impulse
- Schwächen **innerhalb der Venture-Einheit**
 - einseitige Konzentration auf technologisches Know-how, aber **Mangel an Management-Fähigkeiten** (betriebswirtschaftliches Know-how) → Probleme in der Steuerung während der Gründungsphase
 - Verwässerung des **Gründergeistes** im Wachstumsprozess der Venture-Einheit
- Schwächen in Bezug auf die **Integration der Venture-Einheit in die Muttergesellschaft (Schnittstellenproblem)**
 - **Kommunikationskanäle** sind zu komplex, zu uneindeutig und zu lang
 - unvereinbare **Unternehmenskulturen**
 - mangelnde Festlegung der Zusammenarbeit (**Fehlen einer Venture-Charter**)

4. Standardisierungsstrategie

Literatur: Franck, E./Jungwirth, C. (1998): Produktstandardisierung und Wettbewerbsstrategie, in: WiSt, 10, 497-502

4.1 Problemstellung

Problemstellung

- Auf einen Standard angewiesene Produkte setzen **Marktmechanismen** in Gang, die sich z.B. den von Porter beschriebenen Vorgehensweisen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen widersetzen.
- Beispiel: VHS, von JVC entwickelt, setzte sich gegen die überlegene Technologie von Sony (Betamax) durch.
- Wettbewerb über **technische Überlegenheit** oder **besondere Qualität** muss nicht zwingend erfolgreich sein.
- **Preise** scheinen mit zunehmendem Verbreitungsgrad **nicht wichtigster Faktor** zu sein.
- Ein Schutz der Technologie durch Patente garantiert nicht zwangsläufig Erfolg im Markt.
- Erkenntnisse aus den geschichtlichen Beispielen (VHS, PS/2) → Der gegenwärtige und erwartete zukünftige **Verbreitungsgrad** ist als Kaufkriterium wichtiger als technische Leistungsfähigkeit oder ein niedrigerer Preis.
- Der Käufer einer Technologie hat Interesse an einem Standard, zu dem die gegenwärtigen und zukünftigen Produkte kompatibel sind → **Produktstandards** sind entscheidend, v.a. in der High-Tech-Branche und bei Unterhaltungselektronik

Leitfragen zur Problematik der Standardisierung

- Was ist ein **Standard**?
- Warum sind Standards für Konsumenten von besonderem Interesse?
 - Welche **Vorteile** hat ein **Konsument** durch die **Nachfrage an Standardprodukten**?
 - Welche besonderen Probleme entstehen dadurch, dass ein Konsument in der **frühen Standardisierungsphase** noch nicht weiß, welcher Standard sich durchsetzen wird?
- Welche Dynamik entwickelt sich aus den **Produktbesonderheiten** einerseits und den starken **Nutzeninteresse** andererseits?
- Welches sind die **wesentlichen Handlungsoptionen** der Unternehmen im **Standardisierungswettbewerb**?
- Unter welchen Bedingungen sind die Handlungsoptionen jeweils **erfolgsversprechend**?
- Welche flankierenden Maßnahmen kann das Unternehmen ergreifen, um seinen **Standard durchzusetzen**?

4.2 Begriffsfindung

Begriff des **Standards**

- Standards gewährleisten die Fähigkeit von **Produktkomponenten, Produkten und Dienstleistungen**, in einem **Produktsystem zusammenzuarbeiten**.
- Standards lassen sich in Produktstandards und Produktionsstandards (z.B. Prozessstandards) untergliedern.
- **Produktstandards** zeichnen sich durch ein festgelegtes und weithin akzeptiertes Produkt bzw. -design aus. Man trennt 3 Kategorien: **Sicherheitsstandards**, **Qualitätsstandards** und **Kompatibilitätsstandards**.
- Kompatibilitätsstandards bezwecken die **Normierung technischer Schnittstellen**, um die Zusammenarbeit verschiedener Produkte zu ermöglichen.

Kompatibilitätsstandards

- Unterscheidung von Kompatibilitätsstandards
 - **Komplementärstandards** stellen sicher, dass ein standardisiertes Kernprodukt die **gleichen Komplemente** (Ergänzungsprodukte) benutzen kann, z.B. Videorecorder/Videokassetten
 - **Interaktionsstandards** dienen der **Kompatibilität von Kernprodukten untereinander** (z.B. Telefon/Telefon)
- Unterscheidung von Kompatibilitätsstandards nach ihrer Entstehung
 - **Konsensstandard** → Absprache zwischen Unternehmen
 - **Diktatstandard** → durch staatliche Verordnung
 - Auslese durch den Wettbewerb: **De-facto-Standard** → Wettbewerb entscheidet, welcher Standard sich auf dem Markt als dominantes Design durchsetzt. Strategisches Kalkül des Unternehmens entscheidet.

4.3 Produktstandards aus Konsumentensicht

Entscheidungssituation aus Sicht des Konsumenten:

- starkes Interesse an der **Existenz eines Kompatibilitätsstandards**, weil ein etablierter Produktstandard für den Konsumenten **Nutzen generiert**
- große **Unsicherheit** in einer frühen Phase des Standardisierungsprozesses darüber, welche Produktsysteme sich als Standard durchsetzen werden

Hauptargumente aus Sicht des Konsumenten **für die Einführung von Produktstandards**

- **Nutzenvorteile** durch so genannte **Netzwerkexternalitäten** (externe Effekte) → **Vielfalt und Verfügbarkeit von Komplementprodukten** stiften Nutzen für den Konsumenten, daher hohe Bedeutung von Standards
 - Unter Netzwerkexternalitäten versteht man, dass bei kompatiblen Produkten der Produktnutzen umso größer wird, je mehr andere Akteure dieses Produkt ebenfalls verwenden, d.h. je größer die installierte Basis ist → besonders hoch bei funktionsabhängigen Substituten (z.B. Bildtelefone)
- **Preiseffekte: Preisvorteil** durch **höhere Produktionsvolumina** und **mehr Wettbewerb**
 - etablierter Standard ist relativ beständig → höhere Produktionsvolumina wegen **technologischer Stabilität** und (zumindest möglicher) Erhöhung der Nachfrage durch Kunden
 - hohe Stückzahlen → **Economies of Scale** → niedrigere Stückkosten → Preisvorteil
 - reduzierte Angst vor Fehlkäufen, deshalb **erhöhte Nachfrage**
 - bei Wettbewerb zwischen Herstellern innerhalb eines etablierten Standards müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, Kostenvorteile an die Konsumenten weitergegeben werden, da wegen der Standardisierung eine **verringerte Möglichkeit der Differenzierung** besteht
- **Transaktionskostenvorteile** durch weniger **Unsicherheit** bzw. **Abhängigkeit** → **Reduktion des Ärgers** beim Kunden
 - vor dem Kauf: Durch Standards wird die Unsicherheit des Produkts beim Kunden abgebaut.
 - nach dem Kauf: Investitionen des Konsumenten in Kernprodukte und komplementäre Produkte verlieren ihre **Herstellerbezogenheit**.

4.4 Das Problem der Unsicherheit bei der Kaufentscheidung

(Kauf-)Entscheidung unter Unsicherheit

- 2 Typen von Konsumenten: **"early adopters"** und **"latecomers"** → Nur die "early adopters" haben mit dem Problem der Unsicherheit ihrer Kaufentscheidung zu kämpfen.
- **Einflussgrößen des Wert des Produkts**
 - eigene Folgeentscheidungen → Problem: Zum Zeitpunkt des Kaufes sind diese noch nicht entschieden.
 - Kaufentscheidungen der anderen Konsumenten → Problem: gegenwärtige Abschätzung zukünftig auftretender Netzwerkexternalitäten
- Signifikante **Vorteile der Standardisierung** einerseits und **signifikante Unsicherheit** über den Ausgang der Standardisierung andererseits erklären die besondere Empfindlichkeit (**hohe Volatilität**) der Standardmärkte.

Phasen des **Standardisierungsprozesses**

- Phase 1: **Pinguinphase**
 - Konsumenten und Komplementhersteller **zögern**, sich auf einen Standard-Kandidaten einzulassen, da niemand auf einer nicht mehr unterstützten Technologie sitzen bleiben möchte.
 - **abwartende Haltung**, Warten auf das Verhalten der anderen Marktteilnehmer
- Phase 2: **Selbstläuferphase**
 - Wird eine **kritischen Schwelle** der installierten Basis erreicht, werden **ökonomische** Vorteile spürbar und die **Erwartung**, dass sich der Standard durchsetzen wird, steigt.
 - Standard wird zum **Selbstläufer** → einzelner Anbieter kann nur noch wenig beeinflussen
- Unternehmensstrategische Überlegungen: Beeinflussung nur **vor Erreichen der Selbstläuferphase** möglich, daher möglichst **frühe Einflussnahme**

4.5 Unternehmensstrategie

Probleme der Strategieauswahl

- **Positionierungsstrategien** nach Grindley → **Positionierung des Unternehmens** angesichts der vorgefundenen Bedingungen
 - Frage der **Führung im Standardisierungswettbewerb**: Soll ein **eigener Standard entwickelt** oder ein anderer Standardkandidat **adoptiert** werden? → Führe oder Folge?
 - Frage der **Regelung des Zugangs zum Standard**: Soll der unterstützte (entwickelte oder adoptierte) Standard **geschützt** werden oder allen Wettbewerbern **offen stehen**? → Proprietär oder offen?
- **Etablierungsstrategien** → Welche Maßnahmen kann das Unternehmen, nachdem es sich positioniert hat, ergreifen, um den **eigenen Standard durchzusetzen**?
 - typische Möglichkeiten: Produktvorankündigungen, Niedrigpreisstrategien, Beweis von Commitment

Typen von Positionierungsstrategien

- Aufgrund der beiden Fragen der Positionierung ergeben sich **4 Kombinationen** von Antworten: **Verteidige, Verschenke, Nimm Lizenz und Klone**
- Alle Strategien **bieten Chancen und bergen Risiken. Selektionsbedingungen** sind diejenigen Bedingungen, die ein Unternehmen für eine **bestimmte Positionierungsstrategie** prädestinieren, da es bei dieser Strategie und unter diesen Bedingungen Chancen nutzen und Risiken vermeiden kann.

		Zugang	
		Proprietär	Offen
Führung	Führe (Entwickle)	Verteidige	Verschenke
	Folge (Adoptiere)	Nimm Lizenz	Klone

Position "Verteidige" (Strategie der proprietären Führung)

- Chancen
 - **geschützter Markt** → durch kontrollierten Marktzugang **Monopolrenten**
 - hoher Marktanteil, da wenige Hersteller
- Risiken
 - kleiner Markt, da proprietärer Standard den **Markt unattraktiv** für neue Hersteller macht
 - **wenig Unterstützung** durch Komplementhersteller oder Konkurrenten
 - **hohe Kosten** für Selbstherstellung der Komplementgüter, hohe Entwicklungs- und Schutzkosten
- Selektionsbedingungen
 - **leichte Schützbarkeit des Standards**, z.B. durch Patente oder Geheimhaltung
 - technologische Führerschaft bei dieser Technologie
 - **umfangreiche Ressourcen** des Anbieters (Know-how, Finanzkraft) → Produktionsanlagen zur **Bedienung eines gesamten Marktes** erforderlich, Komplementherstellung im eigenen Unternehmen

Position "Verschenke" (Strategie der offenen Führung)

- Chancen
 - **größerer Markt**, da Konsumenten **keine Herstellerabhängigkeit** fürchten
 - **Unterstützung** durch Konkurrenten und Komplementhersteller
 - **niedrigere Kosten** → **kein Schutz** mehr notwendig, Komplementhersteller steuern Komplementprodukte bei
- Risiken
 - niedrigerer Marktanteil
 - **starker Wettbewerb mit erheblichen Preisdruck**
 - keine Lizenzverdienste
- Selektionsbedingungen
 - **schlechte Schützbarkeit** des Standards
 - **begrenzte Ressourcen**, daher Unterstützung notwendig → Gefahr der Abhängigkeit
 - freiwilliger Verzicht auf durch **technologische Führung** erzielbare Marktmacht

Position "Nimm Lizenz"

- Chancen
 - Eintritt in **geprüften Markt** → relativ **große Sicherheit** für das Unternehmen
 - mögliche **Allianz** zur Unterstützung durch Kooperation mit dem Lizenzgeber
- Risiken
 - **geringe Kontrolle** über eigene Produktstrategie → Abhängigkeit vom Lizenzgeber
 - Zahlung hoher **Lizenzgebühren** als Kostenfaktor
 - keine Möglichkeit, durch Eigenentscheidungen Wettbewerbsvorteile aufzubauen
 - **Anpassungskosten** → Aufbau von Know-how, um Lizenz effektiv nutzen zu können
- Selektionsbedingungen
 - "Standardmonopol" mit installierter Basis
 - keine eigenen Stärken im F&E-Bereich, also **geringe technologische Fähigkeiten**
 - **Marktnische** erkennbar, die Führer nicht bedient → andernfalls geringe Wettbewerbschance gegenüber dem Lizenzgeber, da dieser über entsprechend mehr technologisches Know-how verfügt
 - **Produktionskostenvorteile** als Wettbewerbsvorteil des Lizenznehmers
 - hohe Transaktionskosten des Standardgebers

Position "Klone"

- Chancen
 - **gleicher Wettbewerbszugang** für alle Marktteilnehmer → keine Schutzrechte
 - **keine Lizenzgebühren**, somit kostengünstiger Einstieg in den Markt möglich
 - **großer Markt** mit Möglichkeiten für viele Wettbewerber
- Risiken
 - **intensiver Wettbewerb mit erheblichem Preisdruck**
- Selektionsbedingungen
 - offener Standardkandidat → Es muss ein **Standard vorhanden** sein, der adoptiert werden kann und der offen zugänglich ist.
 - **geringe Kapital-** und vor allem **Know-how-Ressourcen**
 - Produktionskostenvorteile
 - **Möglichkeit zur Differenzierung** innerhalb des Standards

Etablierungsstrategien

- Etablierungsstrategien sind Maßnahmen zur **Überwindung von Adaptionshürden**.
- grundlegende Methoden von Etablierungsstrategien
 - **Kommunikation tatsächlicher ökonomischer Vorteile** → dem Kunden muss der Vorteil klargemacht werden
 - glaubhafte **Versicherung** einer **hohen Erfolgswahrscheinlichkeit** des eigenen Standardkandidaten

Arten von Etablierungsstrategien

- **Produktvorankündigungen** → **Vorabinformationen** über technische Details, voraussichtliche Erhältlichkeit und Preise lange bevor das Produkt auf den Markt kommt, dadurch Manipulation der Erwartungen
- **Niedrigpreisstrategie** bewirkt einen **psychologischen Effekt**, der es möglich macht, die **Pinguinphase schnell zu überwinden** → Investition der Kunden in unsichere Standardkandidaten, da **begrenztes Investitionsrisiko**
- Beweis von **Commitment**
 - nach außen hin sichtbare **Übernahme von Verpflichtungen** für den Standard, z.B. Investitionen in eigene Anlagen (Bau eines Produktionswerkes) zur Erstellung von Komplementen
 - **Kooperationsverträge** mit den stärksten Konkurrenten und Komplementherstellern

VI. Gestaltungskonzepte und Techniken der Unternehmensführung – M&A-Management

1. Begriff, Typen und wirtschaftliche Bedeutung von Mergers & Acquisitions (M&A)

Begriffsabgrenzungen

Ma 529-531

- Sowohl **Mergers** als auch **Acquisitions** sind durch eine Veränderung der **Verfügungsrechte-** und **Herrschaftsstruktur** gekennzeichnet.
- **Mergers: Fusion** → **Verschmelzung, Vereinigung** oder **Zusammenschluss von Unternehmen** durch Neubildung oder Aufnahme
- Abgrenzung der Fusion gegenüber der **Kooperation**
 - Bei den Mergers **verliert** zumindest eines der beteiligten Unternehmen durch die Fusion seine **rechtliche** (und wirtschaftliche) **Selbständigkeit**.
 - Die Kooperation (z.B. strategische Allianz, Joint Venture) ist unverbindlicher: rechtliche Selbständigkeit wird gewahrt.
- **Acquisitions: Konzernierung (Asymmetrie der Interaktionsbeziehung)** → **Beteiligungserwerb** eines Unternehmens an einem anderen
 - Abgrenzung gegenüber Mergers: **rechtliche Selbständigkeit** des erworbenen Unternehmens **bleibt erhalten**, die wirtschaftliche Selbständigkeit geht verloren.

Erscheinungsformen von Mergers & Acquisitions

Ma 531-533

- horizontale, vertikale und konglomerate M&A
 - **horizontale M&A** → Zusammenschluss von Unternehmen der **gleichen Wertschöpfungsstufe** und der gleichen Branche
 - **vertikale M&A** → Zusammenschluss von Unternehmen auf **aufeinanderfolgenden Stufen** des gleichen Wertschöpfungsprozesses innerhalb einer Branche
 - **konglomerate M&A** → **keine leistungswirtschaftliche Verbindung** zwischen beiden Unternehmen
- Unterscheidung in **Mehrheitsbeteiligungen** (Takeovers) und **Minderheitsbeteiligungen**
 - Mehrheitsbeteiligungen (**über 50%**) erlauben einen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik.
 - Bei Minderheitsbeteiligungen sind Beteiligungen über 25% des Eigenkapitals von strategischer Relevanz.
- Unterscheidung nach der Absicht des Zusammenschlusses
 - Bei **Portfolioinvestitionen** stehen **finanzielle Ziele** im Vordergrund (Beteiligung/Übernahme als **Kapitalanlage** → Portfoliooptimierung durch Risikostreuung).
 - Bei **Direktinvestitionen** ist die **Integration** des Unternehmens in den bestehenden Geschäftsprozess geplant (neben Ertragsmotiven auch Kontrollmotive)
- **freundliche** vs. **feindliche Übernahme**
- allmählicher Erwerb von Anteilen vs. **tender offer** (öffentliches Angebot an die bisherigen Aktionäre)
- **Asset Stripping** → Unternehmensübernahme mit dem Ziel der **Unternehmenszerschlagung**, bei der einzelne für sich profitable Unternehmensteile eines kriselnden Unternehmens wieder verkauft werden
- **Greenmailing** → **Androhung einer Übernahme** zur Unternehmenszerschlagung

2. Theoretische Erklärungsansätze und Motive von M&A

theoretische Erklärungsansätze und Motive für die wachsende Zahl von M&A

Ma 533-539

- M&A als rationale Entscheidung
 - M&A dient den **Anteilseignern** des akquirierenden Unternehmens
 - **Effizienztheorie** → **Synergiegewinn**, v.a. finanzielle Synergien durch Portfoliooptimierung, und Kosteneinsparung möglich
 - **Monopoltheorie** → durch Fusion Erreichung einer monopolartigen Marktmacht, der gegenüber Kunden ausgenutzt werden kann

- **Raidertheorie** → M&A-Gewinn zu Lasten der Alt-Kapitaleigner, also Wohlfahrtstransfer vom Zielunternehmen zum Akquisiteur (z.B. beim Greenmailing)
- **Bewertungstheorie** → aufgrund eines Informationsvorsprunges M&A-Gewinn möglich
- M&A dient den **Managern** des akquirierenden Unternehmens → **Empire-Building-Theorie**, d.h. Manager können sich als Leiter eines größeren Unternehmens besser profilieren
- M&A als Ergebnis undurchsichtiger Entscheidungsprozesse (**irrationale Entscheidung**) → **Prozesstheorie**: keine rationale Begründung für Übernahme, stattdessen oft geprägt von unrealistischen Fehleinschätzungen
- M&A als Ergebnis volkswirtschaftlicher Phänomene → **Wellentheorie** (Modezyklustheorie), d.h. M&A als **Modeerscheinungen** zu bestimmten Zeiten

3. Organisatorische, personelle und kulturelle Integrationsprobleme bei M&A

organisatorische Integrationsprobleme

Ma 544-545

- Klärung der Frage, wie das Zielunternehmen **strukturell und prozessual verbunden** werden soll
 - **schnelle Eingliederung** des Zielunternehmens durch Vorbeugung vor Verselbständigungseffekten
 - Einflussfaktoren der organisationalen Anpassung
 - Art und Intensität gegenwärtiger und zukünftiger **Interdependenzen** zwischen den Unternehmen
 - Ausmaß der Übereinstimmung bisheriger Strukturen
 - **Höhe** der erworbenen Beteiligung bzw. **Art** der Fusion (gleichberechtigter oder unterlegener Partner)
- Formen der organisatorischen Integration
 - bei Akquisition: Eingliederung als Teilgesellschaft in eine **Finanz- bzw. Managementholding**
 - bei aufnehmender Verschmelzung: Einordnung des aufzunehmenden Unternehmens in bisherige Organisationsstruktur und -prozesse

personelle Integrationsprobleme

Ma 545-546

- grundsätzliche Probleme: vielfach Frei- oder Versetzung aufgrund von M&A, erhöhte **Unsicherheit**
- Ausmaß der **Beteiligung der Arbeitnehmer**, insbesondere des Top-Managements, auf Seiten des Zielunternehmens → Gefahr des Abflusses von Humankapital
- Planung des **Personalbedarfs** nicht rechtzeitig oder nicht vertraulich erfolgt
- Gestaltung des **Entgeltsystems** → einheitlich oder unterschiedlich
 - Angleichung besonders für Führungskräfte (wegen hoher Transferintensität) empfohlen
 - Problem auf der Ebene abhängig Beschäftigter können abweichende Tarifvertragsbindungen sein.
- **Personalentwicklung** → Grad der Standardisierung von Qualifizierungsmaßnahmen und Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten für "übernommene" Top-Manager und Arbeitnehmer

kulturelle Integrationsprobleme → Abstimmung der Unternehmenskulturen

Ma 546-548

- **Integration** → Kompromiss beider Unternehmenskulturen
- **Assimilation** → Übernahme der Unternehmenskultur des Akquisiteurs durch Zielunternehmen
- **Separation (Segregation)** → eigenständiges Weiterleben der Kulturen, dadurch kurzfristige Verlagerung des Problems der Integration in die Zukunft
- **Dekulturation** → Veränderung, aber keine Anpassung der Kultur des Zielunternehmens

4. Unternehmerische Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen

Zweck unternehmerischer Strategien zur Abwehr feindlicher Übernahmen

Ma 548

- **Schaffung von Hindernissen** für solche Investoren, die eine feindliche Übernahme planen
- Verhinderung von Übernahmen zum Zweck der Unternehmenszerschlagung oder anderer Mittelabschöpfung

Strategien, die **Satzungsänderungen** und damit die **Zustimmung der Hauptversammlung** erfordern

Ma 548-550

- Ausgabe **vinkulierter Namensaktien** zur Erhaltung der Zusammensetzung des Aktionärskreises
- **Festlegung von Höchststimmrechten** zur Begrenzung des Stimmrechts einzelner Aktionäre
 - Problem: mehr beteiligte Interessengruppen erschweren den Entscheidungsfindungsprozess

- Festlegung besonders **hoher qualifizierter Hauptversammlungsmehrheiten** für Schlüsselentscheidungen
- **zeitliche Staffelung** der Berufung der Mitglieder des **Aufsichtsrats**
- **Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts** → Aktienneuausgabe an befreundete Investoren
 - Teilstrategie der **poison pills** (selektive Bezugsrechte) in Deutschland nicht zulässig
- **Crown-Jewel-Strategie** (Verpfändung wertvoller Unternehmensgegenstände) zur Reduktion der Attraktivität
- **angeordnete Zwangseinziehung** → Kapitalerniedrigung

Strategien, die im **Ermessensbereich des Top-Managements** liegen

Ma 550-551

- **Erwerb eigener Aktien** zur Erhöhung des Börsenkurses und zur Änderung der Stimmrechtsverhältnisse in der Hauptversammlung (in Deutschland stark reglementiert: Erwerb von maximal 10% des Eigenkapitals und Nachweis eines unmittelbar bevorstehenden Schadens)
- **wechselseitige Beteiligungen**, z.B. bilaterale oder ringförmige Verflechtungen
- **Pac-Man-Abwehr** → Gegenoffensive des Zielunternehmens durch Kauf von Aktien des Interessenten
- **Golden-Parachutes-Strategie** → langjährige Verträge für Top-Management zur Reduktion der Attraktivität
- **White-Knight-Strategie** → Unternehmen sucht von sich aus einen freundlicheren Investor, weil dies gegenüber einer feindlichen Übernahme als das geringere Übel empfunden wird