

2 Strategische Bezugsrahmen: Die wichtigsten Instrumente zur Strategiefindung, ihre Grundlagen und ihre Vernetzung

Mintzberg belegte in Fallstudien, dass der Top-Manager kein strategischer, allwissender Planer sowie gleichzeitig Organisator, Koordinator und Kontrolleur sein kann, da ihm dafür die Zeit fehlt. Um richtige strategische Entscheidungen zu treffen, sollte er vielmehr Informationen teilen und ein Gesamtbild entwickeln.¹ Dieses Gesamtbild und die dafür notwendigen Informationen können mittels der Instrumente der Strategie-Inhalts-Forschung analysiert und bewertet werden. Die wichtigsten Instrumente zur Strategiefindung werden in diesem Kapitel vorgestellt. Sie werden auch Bezugsrahmen genannt, da es ihre Aufgabe ist, das Denken anzuregen und die Orientierung bei der Analyse von Strategien zu erleichtern. Des Weiteren gibt es die Strategie-Prozess-Forschung, die wir nur tangieren werden, da in ihrem Kern der bereits vorgestellte Ansatz der strategischen Planung steht.

Das primäre Ziel der insbesondere anglo-amerikanisch geprägten Strategie-Inhalts-Forschung ist ihre praktische Relevanz, d. h. sie will der Praxis anwendungsorientierte Instrumente zur Verfügung stellen. Dabei wird die „Performance“ (das Ergebnis) als empirisches Maß für Strategie angenommen, d. h. retrospektiv betrachtet weisen übernormale Renditen auf eine gute Strategie hin. Wenn also in einer Industrie ein Unternehmen permanent höhere Renditen erzielt als seine Wettbewerber, dann hat es die richtige Strategie gewählt. Durch Analyse der Vergangenheit des Unternehmens versucht die Forschung, Muster zu erkennen, um aus diesen Mustern Strategien und Instrumente abzuleiten. Es geht deshalb im Weiteren nicht um präskriptive Planung, sondern um deskriptive Analyse strategischer Perspektiven.

¹ Vgl. Mintzberg H., „Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit“ in: Harvard Business Manager, Oktober 2004, S. 72–89.

2.1 Die Notwendigkeit einer sauberen Strukturierung von Markt, Wettbewerb und eigenem Unternehmen

Vor dem Hintergrund der permanent steigenden Flut an Informationen und der Dynamisierung der internationalen Märkte wird es für Unternehmen immer schwieriger, die „richtige“ Strategie zu formulieren. Wie bereits gezeigt, eignet sich die strategische Planung zwar als Denkprozess, um alle Management-Schritte zu integrieren und organisiert abzubilden. Allerdings gibt sie keinen Hinweis, inwieweit die gewählte Strategie erfolgreich sein könnte – sie suggeriert den Entscheidern Sicherheit, garantiert aber kein Gelingen. Um sich der Frage des Erfolgs einer Strategie zu nähern, muss der Entscheider deshalb zunächst mittels strategischer Instrumente verschiedenste Perspektiven einnehmen. Erst danach ist ein Verständnis aller strategischen Ebenen gegeben, sodass eine qualitative Gesamtbeurteilung der Situation und damit auch eine Entscheidungsvorbereitung für die Strategiewahl annähernd objektiv vorliegen.

2.1.1 Interdependenzen der wichtigsten Ansätze

Abbildung 9 stellt die wichtigsten Bezugsrahmen und deren Interdependenzen dar. Anwender sollten sich zumindest über diese Ansätze sowie deren Konzeption, Inhalte und Aussagepotenziale bewusst sein. Die SWOT-Analyse bildet dabei die Datengrundlage für alle weiteren Schritte – nur wenn sie exakt und äußerst gründlich durchgeführt wird, können die anderen Bezugsrahmen überhaupt genutzt werden. Auf ihrer Basis sollte im nächsten Schritt zum einen die Corporate Strategy (Unternehmensstrategie) und zum anderen die Business Strategy (Geschäftsfeldstrategie) betrachtet werden. Diese beiden strategischen Fragen gliedern sich auf in mehrere Perspektiven, die durch sieben verschiedene Instrumente, die im weiteren Verlauf dieses Teils dargestellt werden, erarbeitet werden. Auf den Prozess des strategischen Managements bezogen, finden diese Bezugsrahmen in der strategischen Analyse und Planung Anwendung, d. h. sie bilden den gesamten inhaltlichen Aspekt der Strategiefindung ab.

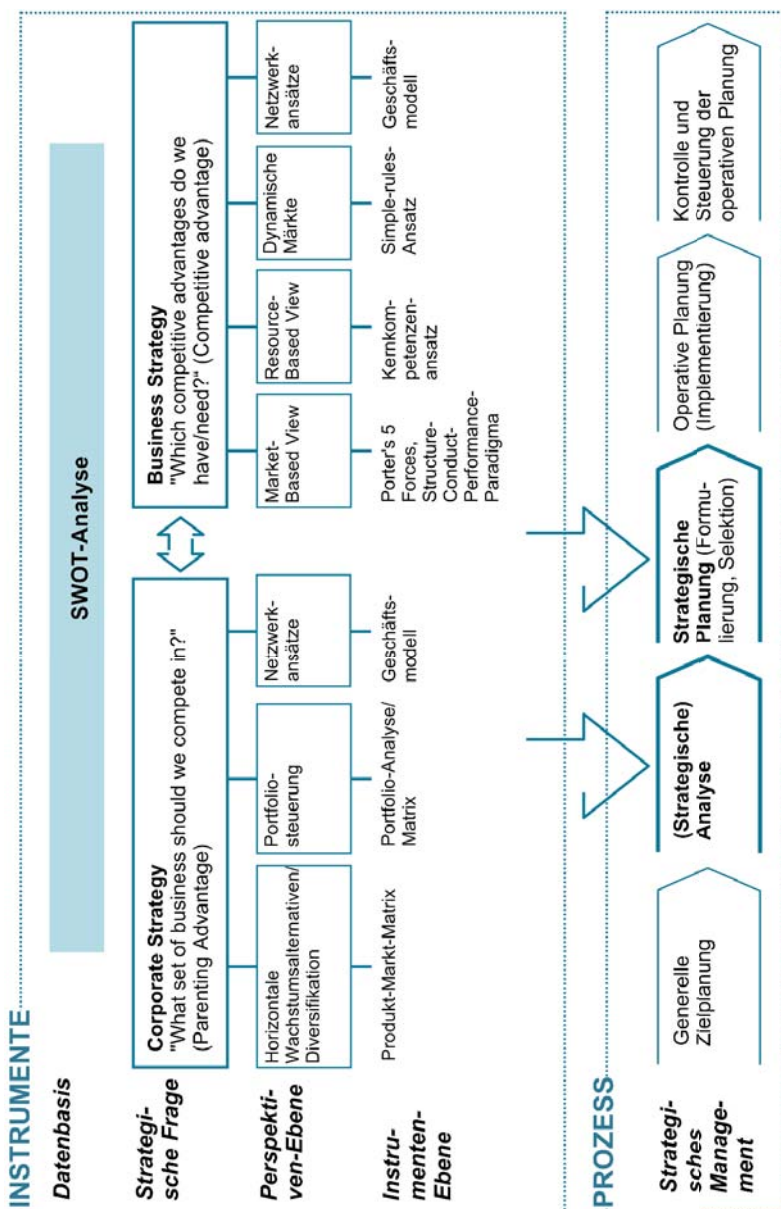


Abb. 9: Bezugsrahmen zur Betrachtung von Strategiealternativen

2.1.2 Die SWOT-Analyse der Harvard Business School – Datengrundlage aller interpretativen Instrumente zur Strategiefindung

Wenn eine Strategie gefunden werden soll, dann müssen in einem ersten Schritt zunächst alle notwendigen Informationen erhoben und analysiert werden. Vor dem Hintergrund der viel zitierten Informationsflut wird dies zu einer Sisyphusarbeit: Das Internet, Bibliotheken, Presseabteilungen von Konzernen sowie eine Flut interner Dokumente führen dazu, dass der Überblick und der Blick für das Wesentliche schnell verloren gehen. Der Bezugsrahmen der SWOT-Analyse stellt für diese Situation den grundlegenden Analyserahmen der Strategieforschung dar. Entwickelt wurde er in den 1960er-Jahren an der Harvard Business School¹, und Henry Mintzberg sieht heute „... *SWOT as underlying all attempts to formalize the strategy making process*“².

Dieser Bezugsrahmen unterteilt die vorhandenen Informationen in vier Bereiche: *Strengths* (Stärken), *Weaknesses* (Schwächen), *Opportunities* (Chancen) und *Threats* (Bedrohungen/Risiken) – eine Strategie ist demnach das Resultat aus den Chancen und Risiken der technisch-ökonomischen Umwelt und den Stärken und Schwächen des Unternehmens.³ Während die Stärken und Schwächen die interne Analyse des Unternehmens abbilden, stellen die Chancen und Risiken die externe Analyse des relevanten Marktes dar. Sie als Anwender sind somit zunächst nur dazu aufgefordert, alle gesammelten Informationen in diese vier Bereiche einzuordnen. Die tiefere Analyse und Interpretation erfolgt anschließend mit anderen Instrumenten, die auf diese Vorarbeit zurückgreifen.

¹ Für eine detaillierte Betrachtung s. Andrews K. R., *The concept of corporate strategy* (2. Aufl.), Homewood u. a. 1980.

² Vgl. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hemel u. a. 1994.

³ Teilweise werden auch die Interessen des Managements und die Anforderungen der Gesellschaft in die Betrachtung explizit aufgenommen. Davon soll allerdings an dieser Stelle abgesehen werden.

Es ist zu berücksichtigen, dass die SWOT-Analyse in der Anwendung sehr abstrakt bleibt, da ihre Ergebnisse rein deskriptiv sind und sie keine Empfehlungen gibt oder Prioritäten setzt.¹ Dies muss sie aber auch nicht; ihre Aufgabe ist es lediglich, die Entscheidungssituation strukturiert und damit auch weiterverwendbar abzubilden.

Das Beispiel in Abbildung 10 soll dies illustrieren: Ein Unternehmen produziert ein äußerst hochwertiges Produkt und sieht sich einer riesigen Nachfrage ausgesetzt. Diese Nachfrage kann es nicht befriedigen, da es Kapazitätsprobleme in der Produktion gibt. Das Risiko dabei ist, dass durch den Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt auch Überkapazitäten entstehen, die zu Mengen- und Preisdruck führen. Diese wirklich nur auf vier Informationen reduzierte Beispielsituation veranschaulicht das Potenzial der SWOT-Analyse: Es liegt eine Struktur vor, aber es gibt keine Entscheidungshilfe. Ob das betroffene Unternehmen nun entweder die Kapazität ausweitet, mit der Gefahr, dass durch weitere Anbieter Überkapazitäten entstehen, oder ob es die Kapazität knapp hält, mit der Gefahr, dass Nachfrager auf neue Anbieter ausweichen, lässt sich erst mithilfe zusätzlicher Instrumente entscheiden. Die Strukturierung unzähliger Informationen auf eine gemeinsame Abstraktionsebene ist nur ein erster, jedoch sehr wichtiger Schritt, um die komplexe Situation annähernd zu verstehen und abzubilden.

¹ Für weitere Punkte s. Hill T. / Westbrook R., „SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall“ in: Long Range Planning, Vol. 30 (1997), No. 1, S. 46–52.

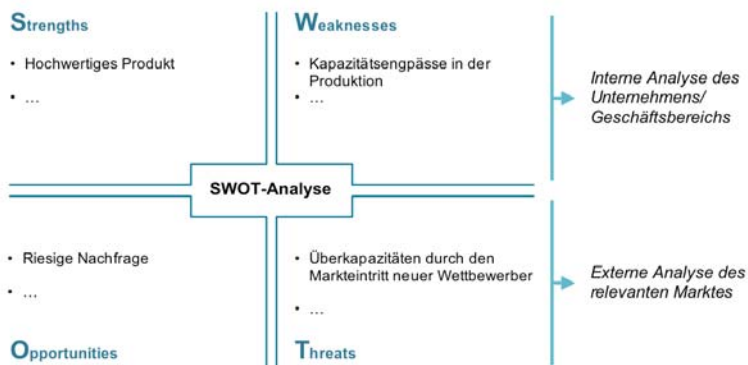


Abb. 10: Beispiel zur SWOT-Analyse

Für die Praxisanwendung sollten Sie folgende Punkte unbedingt berücksichtigen, da anderenfalls die Bezugsrahmen der strategischen Planung nur ungenügend angewendet und genutzt werden können – Gründlichkeit geht hier eindeutig vor Schnelligkeit:

- Halten Sie die Aussagen immer deskriptiv! Es ist sehr schwierig, bei der Zusammenfassung der gesammelten Informationen auf wenige Punkte nicht gleich in eine Interpretation zu gelangen, aber diese Bewertung bleibt den Instrumenten auf der Perspektiven-Ebene vorbehalten.
- Einige Punkte sind nicht immer eindeutig zuzuordnen! Die Aussage, dass 30 Prozent der deutschen Haushalte einen Breitbandzugang haben, kann eine Chance sein (noch 70 Prozent Marktpotenzial) oder ein Risiko (geringe Akzeptanz). Da Sie als Anwender bei der SWOT-Analyse nicht interpretieren sollen, müssen Sie die Aussage sowohl bei „Chance“ als auch bei „Risiko“ notieren.

- Konzentrieren Sie sich auf Informationen zur externen Analyse! Die meisten Unternehmen verharren auf der Ebene der internen Analyse, d. h. in einer Inside-out-Perspektive, weil hierzu natürlich viele interne Dokumente vorhanden sind bzw. jeder Mitarbeiter eine Meinung zu Stärken und Schwächen hat. Die Gewinnung von externen Marktinformationen über das Internet etc. hinaus scheitert regelmäßig: Oftmals scheuen sich die beauftragten Personen, bei Wettbewerbern, Verbänden oder anderen Stellen anzurufen und unter der Angabe eines klugen Vorwandes (z. B. der Erstellung einer akademischen Arbeit) Informationen zu erfragen, die nicht öffentlich zugänglich sind. Allerdings entscheiden erst diese Informationen über die Qualität einer externen Analyse.
- Bleiben Sie trennscharf bei der Unterscheidung zwischen interner und externer Analyse! Viele Anwender verfallen gerne dem nahe liegenden Gedanken, dass Schwächen auch Chancen sind, und vermengen so interne und externe Punkte.¹ Dies darf allerdings nicht geschehen – „extern“ bedeutet nun einmal die reine Marktsicht.

¹ Es ist schon erstaunlich, dass dies immer wieder vorkommt. Auch das geflügelte Wort der „Krise als Chance“ beruht allein darauf, dass externe Risiken oder Veränderungen zu Unternehmenskrisen führen, die dann in Schwächen münden und die Chance für einen Neuanfang bieten. Es bietet sich also höchstens ein indirekter Zusammenhang, vgl. Bickhoff N. / Blatz M. / Eilenberger G. / Haghani S. / Kraus K.-J., Die Unternehmenskrise als Chance, Berlin u. a. 2004.

2.2 Die Analyse von Unternehmensstrategien

Die Unternehmensstrategie wird auch als *Corporate Strategy* oder *Enterprise Strategy* bezeichnet, und sie beantwortet die strategische Frage: „*What set of business should we compete in?*“ („In welcher Auswahl von Geschäften/Märkten sollten wir aktiv sein?“) Das bedeutet: Sie untersucht und klärt auf einer Konzernebene, welche Geschäfte insgesamt geführt werden sollen. Das beste Beispiel hierfür sind die sogenannten Mischkonzerne wie General Electric oder Siemens, die eine Vielzahl an unterschiedlichen Geschäften – von Kraftwerksbau bis zu Kühlschränken – unter einem Dach vereinen. Im Fall juristisch eigenständiger Organschaften reden wir auch von einer Muttergesellschaft, die eine Anzahl von Tochtergesellschaften hat, die wiederum jeweils unterschiedliche Geschäfte betreiben. Zur ökonomischen Rechtfertigung der Muttergesellschaft muss diese ihren Töchtern einen *Parenting Advantage* (einen Elternvorteil) bieten. Solche *Parenting Advantages* sind z. B. Vorteile aus einer gemeinsamen Dachmarke, das Vorhalten von Führungsstrukturen und -systemen an einer Stelle statt in allen Gesellschaften, ein wertschaffendes Portfoliomanagement und andere Synergievorteile bzw. *Economies of Scope*. Bietet die Muttergesellschaft diesen Vorteil nicht, so muss ihre Rolle als strategische Holding infrage gestellt werden. In diesem Fall kann sie entweder als Finanzholding interpretiert oder im Falle großer, selbstständiger Tochtergesellschaften (zumeist börsennotierte oder börsenfähige AGs) abgeschafft werden. Der *Parenting Advantage* liegt also nur dann vor, wenn das Gesamtunternehmen mehr wert ist als die Summe eigenständiger Einzelunternehmen.

2.2.1 Horizontale Wachstumsalternativen: Die Produkt/Markt-Matrix von Ansoff

Igor Ansoff hat 1957 erstmals Überlegungen zur Produkt/Markt-Matrix veröffentlicht.¹ Zur Beantwortung der zukünftigen Corporate Strategy liefert sein Ansatz die Perspektive der Wachstumsalternativen auf horizontaler (Konzern-) Ebene und führt die Möglichkeit der Diversifikation ein. Erster Ausgangspunkt von Ansoffs Überlegungen war, dass Unternehmen stark wachsen müssen, um ihre Position im Wettbewerb zu verbessern. Der zweite Ausgangspunkt war die Annahme, dass es ggf. Unwägbarkeiten in den vorhandenen Geschäften geben kann, sodass im Rahmen des Wachstums auch eine Streuung des Risikos (z. B. bei saisonalen Zyklen in den vorhandenen Märkten) sinnvoll sein kann.

Auf diesen beiden Überlegungen aufbauend entwickelte Ansoff unter Zuhilfenahme empirischer Daten die normative Produkt/Markt-Matrix. Basierend auf der Grundfrage “Welche Produkte sollen auf welchen Märkten angeboten werden?” stellt dieser Bezugsrahmen die vier generellen Wachstumsalternativen für die horizontale Strategie eines Unternehmens dar. Zur Konkretisierung dieses „Set of Business“ wird zwischen gegenwärtigen und neuen Produkten sowie gegenwärtigen und neuen Märkten differenziert:

¹ Vgl. Ansoff I., „Strategies for Diversification“ in: Harvard Business Review, S. 113–124 (1957) und auch Ansoff I., Corporate Strategy, New York 1965.

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringung Intensivierung der Marktbearbeitung, Relaunch, Imitation, Kosten- und Preissenkung, Unbundling (Marktführerschaft)	Produktentwicklung Neuprodukte, neue Produktlinien, neue Dienstleistungen und/oder Problem- und Systemlösungen (Erweiterung der Wertschöpfungskette)
Neue Märkte	Marktentwicklung Marktausweitung, neue Abnehmerschichten, neue Distributionskanäle, neue Verwendungszwecke (Realisierung von Skalen-Effekten)	Diversifikation Neue Produkte für neue Märkte <ul style="list-style-type: none"> – vertikal – horizontal – Lateral (2. Standbein, Risikoausgleich)

Abb. 11: Die Produkt/Markt-Matrix

Das Feld links oben beschreibt den Ist-Zustand eines Unternehmens. Es hat entsprechend diesem Bezugsrahmen die vier prinzipiellen horizontalen Wachstumsalternativen der Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Um diese Alternativen zu bewerten und damit eine Perspektive für die Unternehmensstrategie zu entwickeln, muss auf die deskriptiven Ergebnisse der SWOT-Analyse zurückgegriffen werden. Wenn es z. B. kaum Chancen auf anderen Märkten gibt und die eigene Produktkompetenz begrenzt ist, dann bietet sich die Strategie der Marktdurchdringung an. Das bedeutet: Die Geschäftsaktivitäten werden nicht erweitert, stattdessen wird der Status quo intensiver bearbeitet, um durch Relaunches, Preissenkungen etc. zu einer Marktführerschaft zu gelangen bzw. diese zu verteidigen.

Sind hingegen für die bestehenden Produkte gute Chancen auf anderen Märkten vorhanden, so sollte der Konzern eine Marktentwicklung betreiben. Dies bedeutet in der Regel eine geografische Ausdehnung des gegenwärtigen Marktes, es kann allerdings auch die

Erschließung neuer Kundengruppen im selben geografischen Markt bedeuten. In beiden Fällen bietet der Konzern seine bestehenden Produkte auf diesen neuen Märkten an, z. B. durch Gründung oder Kauf einer Auslands-Tochtergesellschaft. Ziel ist die Realisierung von Skalen-Effekten¹, indem die bestehenden Produktionskapazitäten durch die Marktausweitung und Gewinnung neuer Abnehmerschichten besser ausgelastet werden und die Fixkosten damit sinken.

Falls die Chancen auf anderen Märkten nicht gut sind, jedoch die eigene Produktkompetenz erweitert werden kann, so sollte das Unternehmen die Strategie der Produktentwicklung verfolgen: Den bestehenden Abnehmern oder geografischen Märkten werden entweder ganz neue Produkte (in der Regel durch Zukauf einer Tochtergesellschaft) oder auf dem bisherigen Leistungsspektrum aufbauende neue Produktlinien oder Systemlösungen angeboten. Die Erweiterung der Wertschöpfungskette (*Value Chain*) bzw. die Vorwärts- oder Rückwärtsintegration steht bei dieser Strategie im Mittelpunkt des Wachstums.

Sollte die SWOT-Analyse zeigen, dass das Unternehmen in seinen Bestandsgeschäften erheblichen Risiken (z. B. saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen) ausgesetzt ist, dann kann die Diversifikation eine geeignete Wachstumsstrategie sein. In diesem Fall sollen die vorhandenen Risiken in den aktuellen Märkten dadurch ausgeglichen werden, dass ein weiteres Standbein etabliert wird, das zu einem Risikoausgleich auf Konzernebene führt. Die laterale Diversifikation² bedeutet die völlige Loslösung von jedweder Kompetenz, indem vollkommen neue Produkte in vollkommen neuen Märkten angeboten werden. Die bereits angesprochenen Mischkonzerne sind Beispiele für Unternehmen, die dieses Prinzip verfolgen: Ein Kühlschrank und ein Kraftwerk haben weder produkt- noch marktseitig etwas gemeinsam – außer der Muttergesellschaft.

¹ Oder auch *Economies of scale* bzw. Größenvorteilen.

² Auf die beiden anderen Formen der Diversifikation (vertikal und horizontal) soll hier nicht weiter eingegangen werden, siehe z. B. Jacobs S., Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992.

Es ist offensichtlich, dass die Synergieleistung der Bestandsgeschäfte eines Konzerns abnimmt, je weiter sich die Strategie vom Status quo entfernt. Bei der lateralen Diversifikation gibt es keine Synergie zwischen den Geschäften, d. h. diese Strategie ist in ihrem Erfolg wesentlich gefährdeter – andererseits streut sie das Risiko am besten. Für Mischkonzerne bedeutet dies, dass sie ihre einzelnen Tochtergesellschaften sehr rigoros führen müssen, da diese sich nicht gegenseitig unterstützen. General Electric z. B. lebt diesen Gedanken dadurch, dass dort eine Tochtergesellschaft nur dann im Portfolio behalten wird, wenn diese nachhaltig die Nummer eins oder Nummer zwei im Markt ist. Ist dies nicht (mehr) der Fall, wird die Tochtergesellschaft abgestoßen – durch diese Strategie der Marktführerschaft aller Tochtergesellschaften ist General Electric als Mischkonzern zu einem der fünf wertvollsten Unternehmen der Welt geworden und es geblieben.¹

2.2.2 Portfoliosteuerung: Die Portfolio-Analyse (-Matrix)

Ergänzend zu Ansoffs Perspektive auf Wachstumsalternativen bietet die Portfolio-Analyse und -Matrix eine Perspektive zur aktiven Bewertung und Steuerung des vorhandenen Portfolios. Es sind beides parallel zu nutzende Bezugsrahmen, die in Kombination zu einem Vorschlag für die zu wählende Corporate Strategy gelangen.

Die Portfolio-Analyse betrachtet aus Unternehmensperspektive alle strategischen Geschäftsfelder bzw. Tochtergesellschaften eines Konzerns, bewertet diese ganzheitlich und plant darauf aufbauend die Ressourcenzuteilung und damit auch die Corporate Strategy. Ihren Ursprung hat sie in der finanzwirtschaftlichen Analyse von Markowitz (1952), bei der eine optimale Verzinsung erreicht werden soll. Ziel der Portfolio-Analyse ist es also, eine möglichst hohe Rendite bei möglichst geringem Risiko zu erzielen und die dafür erforderlichen strategischen Geschäftsfelder zu führen bzw. aufzubauen. Die

¹ GE ist oftmals sogar das wertvollste Unternehmen der Welt, wird aber immer wieder – je nach Rohölpreisen oder Technologie-Innovationen – von Microsoft oder Exxon abgelöst.

Muttergesellschaft wird damit zu einem mittel- bis langfristig orientierten Investor, der ähnlich wie ein Aktionär einzelne Anteile bzw. Tochtergesellschaften entsprechend seiner Rendite/ Risiko-Präferenzen im Portfolio hält.

Die Analyse wird in einer Portfolio-Matrix abgebildet, die zumeist die Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken gegenüberstellt. Damit fließen die deskriptiven Ergebnisse der SWOT-Analyse direkt in die Portfolio-Matrix ein. In der Regel werden Attribute der Marktstärke (auch Wettbewerbsstärke) mit Attributen der Marktattraktivität in der Matrix kombiniert, um so zu vier (oder mehr) Normstrategien zu gelangen. Bei einer strategischen Portfolio-Matrix ist immer zu beachten, dass die eine Achse interne und die andere Achse externe Kriterien abbildet. Nur in diesem Fall sind die Attribute voneinander vollkommen unabhängig, und der gesamte Portfolioraum kann genutzt bzw. ausgefüllt werden. In der praktischen Anwendung sind immer wieder Portfolios zu finden, die voneinander abhängige Achsen-Kriterien (d. h. zwei externe oder zwei interne Merkmale) verwenden. Aufgrund der Interdependenz ergibt sich eine automatische Regression – der Raum des Portfolios kann nicht vollständig genutzt werden und die strategische Aussagekraft ist deutlich beeinträchtigt.

Bruce Henderson entwickelte Ende der 1960er-Jahre die bekannteste Portfolio-Matrix, die auch BCG-Matrix genannt wird.¹ Sie beruht auf drei wesentlichen theoretischen Grundlagen, die ihr zu einer signifikanten Aussagekraft auf strategischer Ebene verhelfen (sofern sich der Anwender über diese Grundlagen bewusst ist).²

Im Rahmen seiner Tätigkeit untersuchte Henderson die Halbleiter-Industrie in den USA. Dabei entdeckte er im Rahmen quantitativ-empirischer Forschung die folgende, inzwischen als Erfahrungskurve bekannte Gesetzmäßigkeit: Sie besagt, dass mit jeder Verdopplung

¹ BCG steht für Boston Consulting Group, die von Henderson gegründet wurde.

² Siehe zu den folgenden Ausführungen von Oettinger B., Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf 2000.

des relativen Marktanteils die relativen Kosten um mindestens 20 Prozent sinken. Der relative Marktanteil wird als Quotient aus eigenem Marktanteil und dem Marktanteil des größten Wettbewerbers errechnet – eine Steigerung dieses Quotienten bedeutet, dass die kumulierte Produktionsmenge deutlich wächst und damit Lerneffekte bei der Durchführung der Betriebstätigkeit eintreten, die zu entsprechenden Kostenvorteilen führen.¹ Die Erfahrungskurve ist seit ihrer Entdeckung durch Henderson in unzähligen Arbeiten zu den verschiedensten Industrien bestätigt worden, sodass sie heutzutage als weithin anerkannte ökonomische Gesetzmäßigkeit gilt. Im Rahmen der BCG-Matrix stellt sie die erste theoretische Grundlage dar, und der relative Marktanteil reflektiert in der BCG-Matrix das Attribut der Marktstärke eines Unternehmens, d. h. der internen Stärken- und Schwächen-Analyse. Je besser ein Unternehmen hier positioniert ist, desto größer sind seine Kosten- und Margenvorteile, desto größer ist seine Marktstärke.

Die zweite theoretische Grundlage der BCG-Matrix ist das 4-Phasen-Lebenszykluskonzept: Junge Märkte wachsen sehr stark und erfordern somit erhebliche Investitionen für Forschung & Entwicklung, Kapazitätsaufbau, Branding, Personal etc. Reife und saturierte Märkte wachsen langsamer und erfordern eher geringere Erhaltungsinvestitionen. Das Marktwachstum reflektiert in der BCG-Matrix das Attribut der Marktattraktivität des relevanten Marktes, d. h. der externen Chancen-und-Risiken-Analyse. Junge Märkte sind dementsprechend prinzipiell attraktiver, sie erfordern allerdings eine erhebliche Investitionstätigkeit und sind damit auch mit Risiken behaftet.

¹ Erfahrungskurveneffekte beziehen die Stückkosten auf die kumulierte Menge, Betriebsgrößenersparnisse (*Economies of scale*) beziehen die Stückkosten auf die Mengeneinheiten je Zeiteinheit. Dies ist eine wichtige Unterscheidung, denn damit stehen Erfahrungskurveneffekte auch kleinen Unternehmen zur Verfügung, die lange am Markt sind – z. B. dem lokalen Schuster. Betriebsgrößenersparnisse hingegen haben nur größere Unternehmen, die z. B. die vorhandenen Produktionskapazitäten besser auslasten. Selbstverständlich liegen bei diesen größeren Unternehmen somit auch Erfahrungskurveneffekte vor.

Dritte und entscheidende theoretische Grundlage der BCG-Matrix ist die Verwendung des freien Cashflows (FCF) als Zielkriterium des Portfolios. Nicht der Gewinn, sondern die frei verfügbaren liquiden Mittel sollen optimiert werden: Der FCF ist definiert als der Cashflow abzüglich der betriebsnotwendigen Investitionen¹, und er stellt die Liquidität dar, die über einen markadäquaten Betrieb der Unternehmung hinaus verfügbar sind. Diese Liquidität kann z. B. ausgeschüttet werden oder für Diversifikationen, Zukäufe etc. eingesetzt werden. In der BCG-Matrix wird der freie Cashflow ermittelt über den relativen Marktanteil, der die Cash-Freisetzung bestimmt, und das Marktwachstum, das den Cash-Verbrauch (also die betriebsnotwendigen Investitionen) bestimmt.

Ein diversifiziertes Unternehmen kann mithilfe des BCG-Portfolios fundiert seine Geschäftsfelder analysieren und die Zuteilung der Investitionen auf die produktivsten Einsatzfelder planen. Die folgende Standardmatrix soll die weiteren Überlegungen veranschaulichen:

¹ In erster Näherung kann man den Cashflow schnell aus der Gewinn- und Verlust-Rechnung als Jahresergebnis zzgl. Abschreibungen ermitteln.



Abb. 12: Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

Eine „Melkkuh“ („Cash Cow“) verfügt über einen hohen relativen Marktanteil in einem reifen Markt, d. h. die Freisetzung ist größer als der Verbrauch von Cash. Entsprechend sollte die Position des Geschäftsfelds durch Ersatzinvestitionen gehalten werden, um die liquiden Mittel zu „ernten“.

„Sterne“ besitzen ebenfalls einen hohen relativen Marktanteil, befinden sich allerdings noch in stark wachsenden Märkten. Damit wird die Cash-Freisetzung durch den Verbrauch ausgeglichen. Sterne sollten auf jeden Fall mit frei verfügbaren Mitteln gefördert werden, da sich durch diese Investitionen aus den Sternen im Laufe der Zeit Melkkühe entwickeln können.

Geschäftsfelder, die im Feld des „Fragezeichens“ liegen, verbrauchen durch das starke Marktwachstum mehr Cash, als sie mit ihrem niedrigen relativen Marktanteil generieren können. Bei diesen Geschäftsfeldern muss das Unternehmen selektiv vorgehen, d. h. je nach Zukunftsperspektive das Geschäftsfeld entweder fördern oder

abstoßen. In jedem Fall erfordern Fragezeichen die schnellste Entscheidung und Handlung, da sie liquide Mittel verbrauchen.

„Arme Hunde“ befinden sich mit einem niedrigen relativen Marktanteil in reifen Märkten, d. h. sie verbrauchen nicht viel Cash, setzen jedoch auch nicht viel liquide Mittel frei und binden darüber hinaus Management-Ressourcen der Muttergesellschaft bzw. des Konzerns. Diese Geschäftsfelder sollten deshalb vorzugsweise desinvestiert, d. h. an andere Unternehmen verkauft werden. Gelingt dies nicht, sollten sie liquidiert, d. h. geschlossen werden.

Ein Unternehmen sollte über ein ausgewogenes Portfolio verfügen. Dazu muss es über Scoring-Modelle oder direkte Messung beurteilen, wo ein Geschäftsfeld auf den Achsen zwischen niedrig und hoch positioniert ist. Durch die so ermittelten Koordinaten der beiden Achsen kann das Geschäftsfeld als Punkt im Portfolio eingezeichnet werden. Nachdem sämtliche Geschäftsfelder eingezeichnet sind, kann das Portfolio des Unternehmens als Ganzes beurteilt und entwickelt werden. Ein ausgewogenes Portfolio weist einige Melkkühe, starke Sterne und potenzialfähige Fragezeichen auf und verfügt darüber hinaus über einen insgesamt positiven freien Cashflow. Die Melkkühe setzen die liquiden Mittel frei, mit denen die Sterne und Fragezeichen gefördert werden können. Der restliche freie Cashflow kann dazu verwendet werden, einzelne Geschäfte noch stärker zu fördern oder weitere Potenzial-Geschäftsfelder (zumeist Fragezeichen) aufzubauen.

Alle drei Typen sind für ein ausgewogenes Portfolio notwendig, da bedingt durch den Lebenszyklus die Melkkühe in der Regel degenerieren und die Sterne im Laufe ihres Lebenszyklus dann zu Melkkühen werden. Und nur aus potenzialfähigen Fragezeichen können sich im Laufe der Zeit Sterne entwickeln. Verfügt ein Unternehmen also nur über Melkkühe, so generiert es viel Cash, hat allerdings keine zukunftsfähigen Geschäftsfelder – die verfügbaren Mittel sollten sofort zum Ausgleich des Portfolios durch Entwicklung oder Zukauf von Fragezeichen und Sternen genutzt werden. Arme Hunde haben in einem ausgewogenen Portfolio keinen Platz: Auch

wenn sie cash-neutral sind, binden sie Management-Kapazitäten und können z. B. zu Imageproblemen für die Muttergesellschaft führen.

Mit der Portfolio-Matrix ist es möglich, auf einen Blick eine Aussage über die Situation des Unternehmens zu machen und Handlungsbedarfe zu erkennen. Ist das Portfolio aufgrund fehlender Sterne nicht ausgewogen, so kann die Unternehmensstrategie in Kombination mit den Überlegungen von Ansoffs Produkt/Markt-Matrix erarbeitet werden: Welche horizontale Strategie gleicht das Portfolio durch die Schaffung von potenzialfähigen Fragezeichen oder Sternen aus – oder anders ausgedrückt: „*What set of business should we compete in?*“

2.3 Die Analyse von Geschäftsfeldstrategien

Geschäftsfeldstrategien befassen sich mit dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen strategischen Geschäftsfeldern. Sie versuchen die Frage zu beantworten: „*Which competitive advantages do we need or do we have?*“ („Welche Wettbewerbsvorteile brauchen oder haben wir?“)

Die entscheidenden Wettbewerbsvorteile können zum einen marktorientiert entwickelt werden. Dieser Fall wird auch als *Market-Based View (MBV)* bezeichnet. Dabei geht es um die Chancen und Risiken auf den Märkten, d. h. es fließen auch ausschließlich diese deskriptiven Ergebnisse der SWOT-Analyse ein. Mit anderen Worten handelt es sich um einen Ansatz der Outside-in-Perspektive: Die Positionierung in der Markt- bzw. Wettbewerbsumwelt ist die entscheidende Determinante für den Unternehmenserfolg (Konzept des „*Strategy as Positioning*“¹). Der Kunde, der Markt oder die Branche stehen im Fokus, und die zentralen Fragen lauten: Was muss ich anbieten, um erfolgreich zu sein? Welche Wettbewerbsvorteile brauche ich dafür? Die vorhandenen Kompetenzen sind in dieser Betrachtung nicht entscheidend.

Zum anderen können die entscheidenden Wettbewerbsvorteile auch ressourcenorientiert entwickelt werden: Der *Resource-Based View (RBV)* steht hierfür als Synonym, es geht nur um die Stärken und Schwächen des Unternehmens und die deren Beurteilung zugrunde liegenden deskriptiven SWOT-Ergebnisse. Eine solche Inside-out-Perspektive sucht – basierend auf den unternehmensspezifischen Ressourcen – die Märkte, auf denen mit diesen Kompetenzen die höchsten Renditen erzielt werden können. Die zentrale Frage lautet hier: Welche Wettbewerbsvorteile habe ich? Chancen außerhalb der eigenen Unternehmenswelt werden nicht betrachtet. Diese Perspektive wird im Konzept des „*Strategy as Stretch and Leverage*“ berücksichtigt, bei dem kaum erreichbare Ziele gesetzt werden (*stretch*), die

¹ Vgl. z. B. Brews P. J., a.a.O.

durch innovative Nutzung der Ressourcen erreicht werden sollen (*leverage*).¹

Im Weiteren betrachten wir den MBV anhand des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas sowie Porter's Five Forces. Der Kernkompetenzen-Ansatz dient im Anschluss zur Erklärung des RBV.

2.3.1 Market-Based View: Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma und Porter's Five Forces

Grundlage für die Überlegungen des MBV stellt das industrieökonomische Structure-Conduct-Performance-Paradigma dar.² In ihm wird konstatiert, dass die Branche und deren Struktur entscheidend für das Verhalten der Marktteilnehmer und das Marktpotenzial sind (s. Abbildung 13). Oligopolistische Marktstrukturen führen demnach zu anderen Verhaltensweisen als ein Polypol, da Oligopole die Chance haben, sich durch angepasste Verhaltensweisen hohe Renditen zu sichern. Polypolistische Strukturen sind hingegen sehr wettbewerbsintensiv und resultieren in geringeren Renditen. Selbstverständlich gibt es rekursive Prozesse, d. h. hohe Renditen erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts neuer Anbieter und führen damit zu veränderten Marktstrukturen und somit auch zu verändertem Marktverhalten und anderen Marktergebnissen.

¹ Vgl. z. B. Brews P. J., a.a.O.

² Vgl. hierzu z. B. Scherer F., *Industrial Market Structure and Economic Performance* (2. Aufl.), Chicago 1980, oder auch Bain J., *Barriers to New Competition*, Cambridge (MA) 1956.



Abb. 13: Das industrieökonomische Structure-Conduct-Performance-Paradigma¹

„Sag mir, in welcher Branche du bist, und ich sage dir, was du verdienst.“ Dieser Satz umschreibt sehr treffend den Grundgedanken dieses Bezugsrahmens. Die Stahlindustrie war Anfang der 1990er-Jahre durch geringe Nachfrage und hohe Kapazitäten gekennzeichnet – entsprechend schlecht waren die Renditen. Nur durch einen „Nachfrageschock“ seitens Indien und China haben sich die Marktstrukturen derart verändert, dass inzwischen wieder hohe Renditen zu erzielen sind. Andererseits erzielen internationale Mineralölkonzerne seit Jahrzehnten hervorragende Renditen in ihrem Oligopol, das aufgrund der hohen Anlaufinvestitionen bestens vor Eintritt neuer Wettbewerber geschützt ist. Der MBV fordert entsprechend, dass sich ein Einzelunternehmen auf den Märkten umschaute und diejenigen mit den besten Renditen auswählt. Diesen Auswahlprozess hat Michael Porter mit seinem Ansatz der „Five Forces“ auf Basis des Structure-

¹ Scherer F., a.a.O.

Conduct-Performance-Paradigmas strukturiert aufbereitet, um den Unternehmen detailliert zu zeigen, welche Positionierungsmöglichkeiten und Strategien vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken eines Marktes möglich sind.

Dabei nutzt Porter das Kriterium der Wettbewerbsintensität und wendet es auf die fünf grundlegenden Wettbewerbskräfte an, die den Markt und sein Umfeld strukturieren.¹ Je intensiver die zusammengefasste Wettbewerbsstärke in diesen Feldern einer Branche, desto geringer ist das Gewinnpotenzial (und umgekehrt). Die fünf Triebkräfte sind

- der Wettbewerb in der Branche,
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- die Bedrohung durch neue Anbieter,
- die Bedrohung durch Substitutionsprodukte.

Mit Hilfe dieser Triebkräfte können die Wertschöpfungskette und das externe Umfeld eines Unternehmens bzw. ein potenzieller Markt perfekt strukturiert und analysiert werden. Die folgende Abbildung² weist die typische Darstellung nach Porter auf und bildet darüber hinaus die wichtigsten Determinanten bzw. Kriterien ab, anhand derer die Wettbewerbsintensität analysiert und bewertet werden kann.

¹ Vgl. zu diesem Abschnitt Porter M., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main u. a. 1999, und Porter M., „Towards a dynamic theory of strategy“ in: Strategic Management Journal 12 (1991), S. 95–117.

² Hutzschenreuter T., Wachstumsstrategien, Wiesbaden 2001, S. 137.

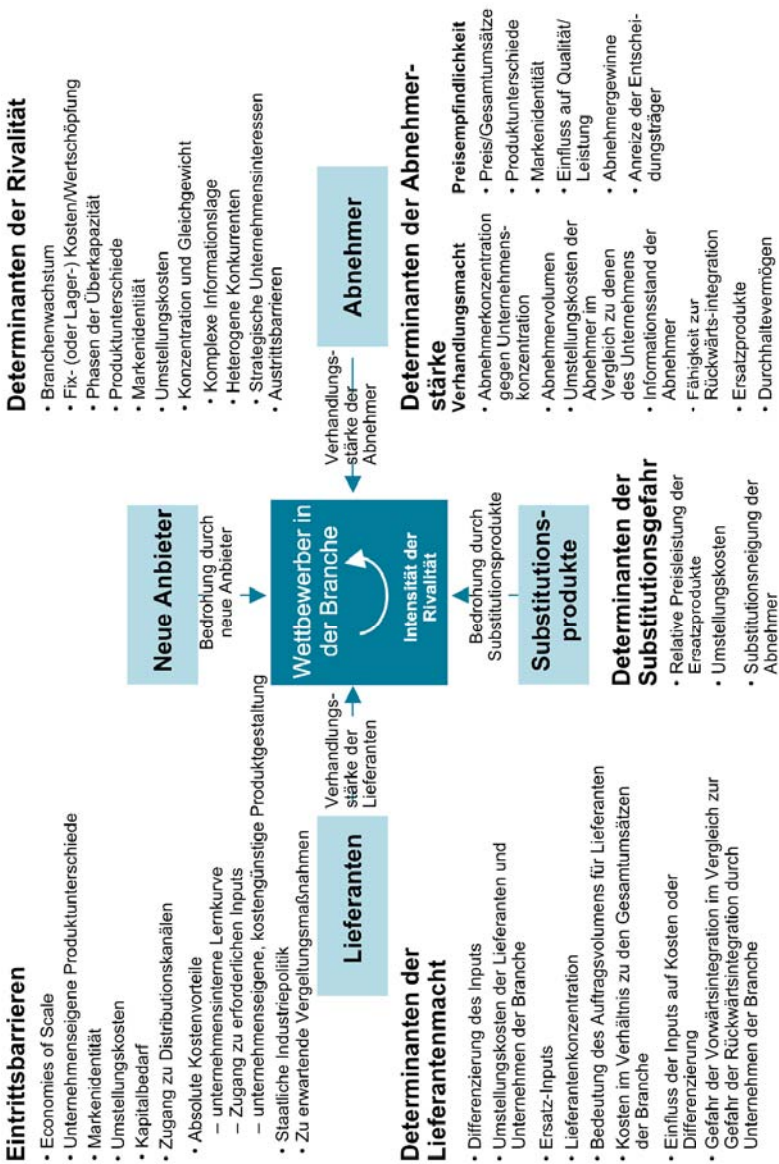


Abb. 14: Porter's Five Forces – Modell zur Analyse einer Branchenstruktur

Die in der SWOT-Analyse ermittelten deskriptiven Ergebnisse für die externen Chancen und Risiken werden mittels Porters Systematik auf die fünf Triebkräfte angewendet, um eine Bewertung der Wettbewerbsintensität vorzunehmen. Dabei werden die einzelnen Determinanten bzw. Kriterien einzeln untersucht und qualitativ bewertet, indem sie nach dem Schema „Je ..., desto ...“ in Relation gesetzt werden. Einige Beispiele entlang der Felder:

- Je stärker das Branchenwachstum ist, desto geringer sind der Wettbewerb und die Wettbewerbsintensität.
- Je geringer der Kapitalbedarf ist, desto größer sind die Markteintrittsmöglichkeit und die Wettbewerbsintensität.
- Je höher die Lieferantenkonzentration ist, desto größer sind die Lieferantenabhängigkeit und die Wettbewerbsintensität.
- Je geringer das Abnehmercolumen ist, desto geringer sind die Abnehmerabhängigkeit und die Wettbewerbsintensität.
- Je größer die Umstellungskosten sind, desto geringer ist die Bedrohung durch Substitutionsprodukte und desto geringer ist die Wettbewerbsintensität.

Auf diese Art und Weise sollten möglichst viele der Determinanten untersucht und bewertet werden. Nicht immer liegen die Informationen aus der SWOT-Analyse umfassend vor, sodass möglicherweise auch einige Kriterien nicht verwendet werden können. Nach Durchführung der Bewertung kann das Unternehmen erkennen, welche Felder und Kräfte den Wettbewerb besonders treiben und wie hoch insgesamt die Wettbewerbsstärke und damit das Gewinnpotenzial der Branche sind.

Sofern das Unternehmen sich aufgrund dieses Potenzials entschließt, in der Branche zu bleiben oder in sie einzutreten, kann es über die einzelnen Determinanten identifizieren, welche Wettbewerbsvorteile in der Branche erforderlich sind. Porter bezeichnet dies auch als Wettbewerbsstrategie und bietet dafür zwei Alternativen an: In der defensiven Alternative findet das Unternehmen im bestehenden Markt über den Aufbau der benötigten Wettbewerbsvorteile eine

Position, in der es sich optimal gegen die Wettbewerbskräfte schützen kann. In der offensiven Alternative hingegen versucht das Unternehmen, das Kräftegleichgewicht des bestehenden Marktes zu beeinflussen bzw. den Wandel von Wettbewerbsgrundlagen auszunutzen, um so für die Branche neue Wettbewerbsvorteile zu schaffen und sich dort zu etablieren.

Zur erfolgreichen Auseinandersetzung mit den fünf Wettbewerbskräften und zur Durchsetzung der Wettbewerbsstrategie nennt Porter für beide Alternativen drei generische Strategietypen. Demnach sollten Unternehmen ihre Marktpositionierung entweder über Kostenführerschaft oder über Differenzierung oder mittels der Konzentration auf Marktnischen anstreben. Eine Strategie zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung gilt als Strategie zwischen den Stühlen („*stuck in the middle*“), die langfristig nicht erfolgreich sein kann.

2.3.2 Resource-Based View: Der Kernkompetenzen-Ansatz

Zehn Jahre nach Porter's Five Forces wurde als Gegenperspektive der Kernkompetenzen-Ansatz vorgestellt¹, der im Mittelpunkt der Überlegungen des RBV steht. Dieser Bezugsrahmen analysiert die Stärken und Schwächen eines Unternehmens und besagt, dass es bestimmte Kernkompetenzen gibt, die einen Wettbewerbsvorteil ausmachen. Diese Kernkompetenzen können Ressourcen, Fähigkeiten oder allgemeine Aktivposten (Aktiva) sein, und ein Unternehmen muss die Märkte suchen, auf denen es auf Basis dieser Kernkompetenzen die höchsten Renditen erzielen kann. Eine Kernkompetenz muss bestimmte Voraussetzungen erfüllen²:

¹ Vgl. hierzu Prahalad C. / Hamel G., „The Core Competence of the Corporation“ in: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79–91.

² Vgl. hierfür zu Knyphausen-Aufseß D., „Strategisches Management“ in: G. Schreyögg / A. von Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (4. Aufl.), Stuttgart 2003.

- Sie muss werthaltig – d. h. knapp und nicht substituierbar – sein.
- Sie muss heterogen und immobil – d. h. differenzierend und nicht übertragbar – sein.
- Sie muss dem Unternehmen zugänglich sein – d. h. ihre Nutzung kann dem Unternehmen nicht verweigert werden.
- Sie darf nicht imitierbar sein – d. h. sie muss wirklich einzigartig sein.

Der Kernkompetenzen-Ansatz fand in den 1990er-Jahren eine große Anhängerschaft, und auch heute noch ist der Begriff der Kernkompetenz eine feste Größe in der Unternehmens- und Beratungspraxis. In der Strategieforschung hingegen hat sich die praktische Relevanz des Ansatzes deutlich relativiert. Unter dem Begriff der „kausalen Ambiguität von Wettbewerbsvorteilen“ verbirgt sich die folgende Überlegung¹: Wenn es einem Unternehmen, einem Berater oder Wissenschaftler gelänge, eine Kernkompetenz eines Unternehmens exakt zu identifizieren, dann doch nur, um diese Kernkompetenz breiter einzusetzen. Damit wird allerdings die Forderung der Nicht-Imitierbarkeit verletzt, und die vermeintliche Kernkompetenz kann von der Konkurrenz ebenfalls aufgebaut werden. In der praktischen Anwendung sollte deshalb besser von strategischen Kompetenzen gesprochen werden, die für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile ausmachen, und die einige, jedoch nicht alle der Forderungen für Kernkompetenzen erfüllen. Dies soll aber nicht implizieren, dass es keine Kernkompetenzen gibt: Die Stärke dieses Bezugsrahmens liegt darin zu verdeutlichen, dass es z. B. bestimmte organisatorische Fähigkeiten eines Unternehmens gibt, die zu Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb führen. Wichtig ist, dass trotz ihrer Existenz diese Vorteile nicht detailliert erkannt und reproduziert werden können. Ein Unternehmen sollte also zur Einnahme einer ressourcenorientierten Perspektive die eigenen Stärken und Schwächen aus der SWOT-Analyse entlang der vier Kernkompetenz-Merkmale untersuchen, um

¹ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß D., „Strategisches Management“, a.a.O.

die strategischen Kompetenzen zu ermitteln: Wenn die eine oder andere Bedingung erfüllt ist (oder dies gar für mehrere gilt), handelt es sich um eine strategische Kompetenz, die einen Wettbewerbsvorteil verspricht.

2.3.3 Dynamische Märkte: Der Simple-rules-Ansatz

Die Entwicklung von MBV und RBV vollzog sich vor dem Hintergrund „klassischer“ Märkte. Angesichts zunehmender Dynamik der Märkte und Umwelten in Zeiten steigender Technologisierung und Vernetzung verloren diese beiden Perspektiven und ihre Strategierecommendationen jedoch mehr und mehr an Bedeutung; sie waren zu langsam, um in schnellen Märkten Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Kathleen Eisenhardt führte Ende der 1990er-Jahre umfangreiche Fallstudien durch und fand heraus, dass erfolgreiche Unternehmen in schnellen Märkten nicht mit komplexen Strategieinstrumenten, sondern mit einfachen Regeln („*Simple Rules*“) und wenigen Kernprozessen arbeiten. Diese einfachen Regeln lassen sich in fünf Kategorien einordnen¹:

1. *How-to-rules* definieren, wie ein Unternehmen seine Kernprozesse ausüben soll und wie diese einzigartig sein können.
2. *Boundary rules* setzen Leitplanken dafür, welche Geschäftsmöglichkeiten Manager eingehen sollten und welche nicht.
3. *Priority rules* helfen Managern, die wahrgenommenen Geschäftsmöglichkeiten in eine Rangfolge zu setzen.
4. *Timing rules* synchronisieren die Dynamik von Märkten und Geschäftsmöglichkeiten mit internen Prozessen wie z. B. der Produktentwicklung.
5. *Exit rules* disziplinieren die Manager darin, sich aus veralteten Geschäftsmöglichkeiten rechtzeitig zu verabschieden.

¹ Siehe hierzu Eisenhardt K. / Sull D., „Strategy as simple rules“ in: Harvard Business Review, January 2001, S. 107–116.

Der Simple-rules-Ansatz bietet somit einen speziellen Bezugsrahmen an, der weder auf Positionierungs- noch auf Ressourcen-Aspekten aufbaut, sondern das Ergreifen, Durchführen und Verlassen von kurzfristigen Geschäftsmöglichkeiten in den Vordergrund stellt. Aus der SWOT-Analyse werden sowohl die Chancen und Risiken als auch die Stärken und Schwächen verwendet und hinsichtlich der Marktdynamik sowie der internen Prozesse und Regeln interpretiert. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Abgrenzung dieses Ansatzes von den beiden anderen und ermöglicht eine Charakterisierung aller Ansätze anhand von acht Kriterien:

	Positions	Resources	Simple Rules
Strategic logic	• Establish position	• Leverage resources	• Pursue opportunities
Strategic steps	• Identify an attractive market • Locate a defensible position • Fortify and defend	• Establish a vision • Build resources • Leverage across markets	• Jump into the confusion • Keep moving • Seize opportunities • Finish strong
Strategic question	• Where should we be?	• What should we be?	• How should we proceed?
Source of advantage	• Unique, valuable position with tightly integrates activity system	• Unique, valuable, inimitable resources	• Key processes and unique simple rules
Works best in	• Slowly changing, well-structures markets	• Moderately changing, well-structures markets	• Rapidly changing, ambiguous markets
Duration of advantage	• Sustained	• Sustained	• Unpredictable
Risk	• It will be too difficult to alter position as conditions change	• Company will be too slow to build new resources as conditions change	• Managers will be too tentative in executing on promising opportunities
Performance goal	• Profitability	• Long-term dominance	• Growth

Abb. 15: Vergleich von MBV, RBV und Simple-rules-Ansatz¹

¹ Eisenhardt K. / Sull D., a.a.O., S. 109.

Während MBV und RBV in eher langsamen Märkten nachhaltige Strategien und Wettbewerbsvorteile – entsprechend den bereits vorgestellten inhaltlichen Konzeptionen – verfolgen, ist der Simple-rules-Ansatz durch die permanente Suche nach den besten Möglichkeiten und „exits“ sehr kurzfristig orientiert. Alle drei Ansätze besitzen allerdings dieselbe Risikotypologie: Einmal erfolgreich, wird es der Organisation bzw. den Führungskräften schwerfallen, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen oder die Märkte sogar zu verlassen. Die Tatsache, dass Erfolg träge machen kann, ist somit unabhängig von der strategischen Perspektive oder der Marktdynamik.

2.4 Netzwerkansätze: Das Geschäftsmodell – integrativer Bezugsrahmen zur Beschreibung einer Strategie

„*Nobody really knows what strategy is!*“ – Lässt sich das Einstiegszitat dieses Buches nach den bisher dargestellten Bezugsrahmen widerlegen, d. h. wissen wir jetzt, was Strategie ist? Mintzberg nennt unter anderem die folgenden Aspekte zur Charakterisierung der Strategie¹, die einige Gedanken der Bezugsrahmen zusammenfassen:

- Strategie ist ein Handlungsplan – hier zeigt sich das aktivistische Prinzip der „*Strategy as Formal Planning*“.
- Strategie ist ein Muster konsistenter Handlungen – dies ist die deskriptive Perspektive der US-amerikanisch geprägten Strategieforschung.
- Strategie ist eine Position im Wettbewerbsgefüge – bei dieser Aussage zeigt sich das Konzept des MBV.
- Strategie ist eine Perspektive (also von innen nach außen) – dies gilt prinzipiell für alle Bezugsrahmen, kann jedoch auch als besonderer Ausdruck des RBV verstanden werden.

Fazit ist somit, dass wir über die Bezugsrahmen bisher verschiedene Instrumente und Prozesse zur Strategieformulierung erhalten haben, allerdings keine „Erleuchtung“ dazu, was Strategie ist. Der Bezugsrahmen des Geschäftsmodells (*Business Model*) versucht, diese Lücke zu schließen, indem er Aspekte der Corporate und der Business Strategy integriert und um weitere Themen ergänzt.

¹ Vgl. Mintzberg H., a.a.O.

2.4.1 Von alten zu neuen Geschäftsmodellen

Der Geschäftsmodellansatz entstand Mitte der 1990er-Jahre und wurde getrieben durch die Themen der vernetzten Wirtschaft (*net economy*), d. h. Technologisierung durch das Internet, aber auch durch die allgemeine Globalisierung von Unternehmen und Wirtschaftsprozessen. Entscheidend für diese Entwicklung ist, dass sich durch diese Themen die wirtschaftlichen Aktivitäten von bilateralen Austauschprozessen zu multilateralen, vernetzten Austauschbeziehungen wandelten¹:



Abb. 16: Der Wandel von alten zu neuen Geschäftsmodellen²

¹ Vgl. zu diesem Abschnitt z. B. Bieger T. / Bickhoff N. / Caspers R. / zu Knyphausen-Aufseß D. / Reding K. (Hrsg.), Zukünftige Geschäftsmodelle, Berlin u. a. 2002.

² In Anlehnung an Bieger T. / Rüegg-Stürm J. / von Rohr T., „Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell“ in: Zukünftige Geschäftsmodelle, T. Bieger et al. (Hrsg.), Berlin u. a., 2002, S. 37.

Um diese gestiegene Komplexität abzubilden, wurde der Begriff des Geschäftsmodells entwickelt. Zunächst handelt es sich um ein Modell (zur Abbildung der Komplexität), mit dem Geschäft (Gewinn) gemacht werden soll.¹ Es weist drei Komponenten auf, in denen die Komplexität der vernetzten Welt strukturiert werden soll:

1. Auswahl der Produkt/Markt-Kombinationen
2. Festlegung der Ertragsmechanik
3. Konfiguration und Durchführung der Wertschöpfungsaktivitäten

Differenzierend, weil neu, ist der Punkt der Ertragsmechanik, der für Strategien bis dahin eine untergeordnete Rolle spielte. Bedingt durch die Vernetzung und Technologisierung entstand jedoch der Bedarf, die verschiedenartigen Ertragsströme sinnvoll zu planen, da diese – wie wir später noch sehen werden – entscheidenden Einfluss auf das Unternehmenssystem und damit die Strategie haben. Ein Geschäftsmodell ist ein neuerer Versuch zur vereinfachten Beschreibung der Strategie eines Unternehmens und damit das Instrument für die Perspektiven-Ebene der Netzwerkansätze, die sich sowohl in der Corporate als auch in der Business Strategy wiederfinden (vgl. Abbildung 9). Dabei bedient sich das Geschäftsmodell vieler bereits vorgestellter Instrumente sowie aller Ergebnisse der SWOT-Analyse. Und damit ist es auch die bisher beste Annäherung an die Frage, was Strategie ist.

2.4.2 Die drei Komponenten eines Geschäftsmodells

Die Auswahl der Produkt/Markt-Kombinationen basiert auf den bereits vorgestellten Überlegungen von Ansoff und seiner Produkt/Markt-Matrix. Das Geschäftsmodell soll demnach beschreiben, mit welchen Produkten das Unternehmen (bzw. der Konzern) auf welchen Märkten derzeit tätig ist und ob es dieses Tätigkeitsfeld

¹ Vgl. insbesondere zu Knyphausen-Aufseß D. / Meinhardt Y., „Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen“ in: Zukünftige Geschäftsmodelle, T. Bieger et al. (Hrsg.), Berlin u. a., 2002.

zwecks Wachstum ausweiten wird. Aus diesen Aussagen resultieren drei zentrale Parameter einer Strategie: das inhaltliche Betätigungsfeld, die dafür relevanten Zielmärkte/-gruppen sowie die ökonomische Logik dieser Auswahl (Risikostreuung vs. Synergienutzung).

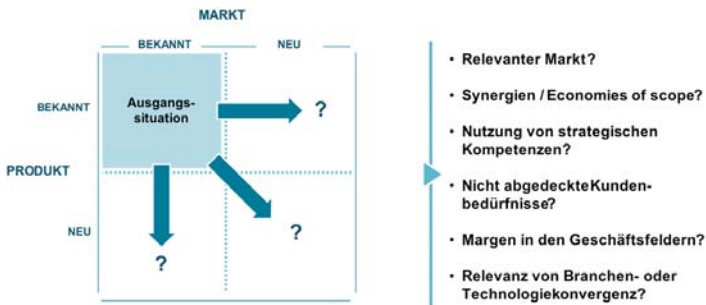


Abb. 17: Alternativen und Auswahlkriterien der Produkt/Markt-Kombinationen

Entsprechend den Erkenntnissen zur vernetzten Wirtschaft wurde zur noch eindeutigeren Detaillierung der Strategiewahl die Dimension der Märkte im Sinne von Zielgruppen untergliedert. Anhand einer Neun-Felder-Matrix (s. Abbildung 18) kann die Marktstrategie in einem Geschäftsmodell nachhaltiger erklärt werden, als dies durch die früher üblichen Gattungsunterscheidungen „Konsumgüter“ oder „Industriegüter“ möglich ist. B2C, B2B etc. sind heutzutage feste Bestandteile des allgemeinen Sprachgebrauchs geworden und erläutern ohne Umschweife, welcher Typ von Anbieter welchen Typ von Nachfrager bedient.

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	Consumer-to-Consumer z. B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	Consumer-to-Business z. B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeitssuchenden	Consumer-to-Administration z. B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (Einkommenssteuer etc.)
	Business	Business-to-Consumer z. B. Bestellung eines Kunden in einer Internet-Shopping-Mail	Business-to-Business z. B. Bestellung eines Unternehmens bei einem Zulieferer per EDI	Business-to-Administration z. B. Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer etc.)
	Administration	Administration-to-Consumer z. B. Abwicklung von Unterstützungsleistungen (Sozialhilfe, Arbeitslosenhilfe etc.)	Administration-to-Business z. B. Beschaffungsmaßnahmen öffentlicher Institutionen im In- und Ausland	Administration-to-Administration z. B. Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland

Abb. 18: Neun-Felder-Matrix zur Detaillierung der Marktstrategie¹

Die zweite Komponente eines Geschäftsmodells betrifft die Festlegung der Ertragsmechanik. Bevor dieser Punkt intensivere Beachtung erhielt, beruhten Austauschbeziehungen aus Unternehmenssicht auf dem bilateral geprägten Ansatz, dass der Preis multipliziert mit der Menge den Umsatz ergibt. Wie gesagt, sind die Planungen von Ertragsströmen inzwischen wesentlich komplexer geworden. Zunächst einmal ist zu berücksichtigen, dass Geschäftsmodelle prinzipiell auf nutzungsunabhängigen und nutzungsabhängigen Erträgen basieren können:

¹ Zu Knyphausen-Aufseß D. / Meinhardt Y., a.a.O., S. 69.

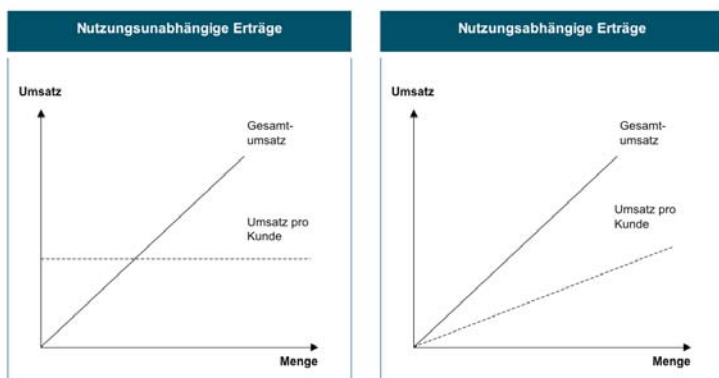


Abb. 19: Grundformen der Ertragsmechanik¹

Nutzungsunabhängige Erträge sind Grundgebühren wie z. B. die Rundfunkgebühr der GEZ, die je Gerät einmal entrichtet wird, ohne dass die Dauer des Empfangs relevant ist. Nutzungsabhängige Erträge wie z. B. die Eintrittskarte für das Kino fallen mit jedem Besuch (jeder Nutzung) erneut an. Und selbstverständlich gibt es die Mischformen wie etwa den Telefonanschluss: In seiner Basisversion wird eine Grundgebühr erhoben, die Nutzungsgebühren sind abhängig von den tatsächlich geführten Telefonaten.

Während die beiden erstgenannten reinen Formen problemlos planbar sind, deutet die Mischform bereits auf die Komplexität des Themas Ertragsströme hin. Telekommunikationsunternehmen müssen sich in ihren Geschäften für eine Strategie hinsichtlich der Preisgestaltung ihrer Produkte und Leistungen entscheiden: Wie hoch ist die Grundgebühr, in welcher Abhängigkeit davon und in welcher Relation dazu stehen die Sekundatarife je nach Netzart, wie viele Freiminuten

¹ Zu Knyphausen-Aufseß D. / Meinhardt Y., a.a.O., S. 77.

werden gewährt, was kostet eine SMS, gibt es einen Bonus, wenn der Kunde Werbung per SMS zulässt etc.? In diesem Fall ist die Maximierung der Erträge durch die Anzahl der Kunden je Ertragsart sowie deren Preissensitivität bedingt. Es gibt aber auch andere Optimierungsprobleme bei den Ertragsströmen: Betrachten wir ein Unternehmen, das ausschließlich über seine Website ein B2C-Produkt verkauft. In diesem Fall wird der Begriff „Transaktion“ statt „Nutzung“ verwendet, d. h. es gibt transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Erträge. Mit steigenden Verkaufszahlen und wachsender Bekanntheit des Produktes kommen immer mehr Nutzer auf die Website. Irgendwann ist dieses „Verkehrsaufkommen“ so groß, dass der Betreiber der Website Platz für Werbefbanner und Links auf seiner Startseite verkaufen kann. Bis zu welchem Anteil kann er die Startseite nun mit Werbung füllen, ohne dass dabei sein eigenes Produkt im Hintergrund verschwindet? Der Platz auf einer Startseite ist limitiert, es gibt also ein Optimierungsproblem für zwei grundsätzlich verschiedene Ertragsströme, die durch eine neue Technik zusammengekommen sind und bis Mitte der 1990er-Jahre in ihrer Kombination noch undenkbar waren. Abbildung 20 verdeutlicht die Komplexität dieser Entscheidung und die damit verbundene Aussage zum Geschäftsmodell – und damit zur Strategiewahl.

Old Economy			New Economy		
	Produkt/ Dienstleistung	Produkt + Investition/Betrieb		Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
Nutzungs- abhängig	<ul style="list-style-type: none">• Mengenabhängig• Entfernungs- abhängig	<ul style="list-style-type: none">• Pay on production• Betreibermodell	Transaktions- abhängig	<ul style="list-style-type: none">• Transaktionserlöse• Verbindungs- gebühren• Nutzungsgebühren	<ul style="list-style-type: none">• Provisionen
Nutzungs- unabhängig	<ul style="list-style-type: none">• Periodenfix• Auftragsfix• Lebenszyklusfix	<ul style="list-style-type: none">• Prämien• Mindesterlöse	Transaktions- unabhängig	<ul style="list-style-type: none">• Einrichtungs- gebühren• Grundgebühren	<ul style="list-style-type: none">• Bannerwerbung• Data-Mining-Erlöse• Sponsorship

Abb. 20: Ertragsmöglichkeiten in Old Economy und New Economy

Komplexe Ertragsströme gibt es demnach nicht nur in der New Economy. Auch in der Old Economy stehen den Entscheidern zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten zur Verfügung, die sich teilweise nur um das Produkt, oftmals aber um die gesamte Wertschöpfung herum bilden. Globalisierung, Vernetzung und Technologisierung haben entsprechend auch in der Old Economy zu Spezialisierung und Wettbewerbsdruck geführt, der unter anderem zu innovativen Preis- und damit Erlösmodellen geführt hat.

Die Konfiguration und Durchführung der Wertschöpfungsaktivitäten ist die dritte und letzte Komponente eines Geschäftsmodells zur Beschreibung der Strategie. Ebenfalls beeinflusst von den genannten Themen hat sich auch hier eine breite Vielfalt an Varianten etabliert, deren wichtigste Grundformen die folgenden vier sind:

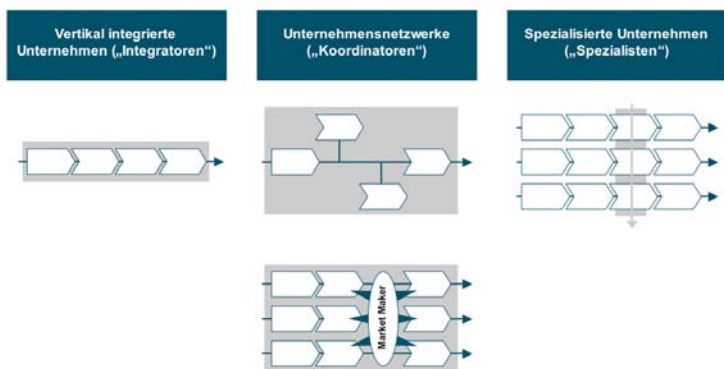


Abb. 21: Positionierungsmöglichkeiten eines Unternehmens in der Wertschöpfungskette¹

Traditionell hat ein Unternehmen eine Position in einer oder mehreren der Wertschöpfungsstufen einer Branche. Je mehr Wertschöpfungsstufen abgedeckt werden, desto höher ist der vertikale Integrationsgrad. Die Ölindustrie z. B. kann in die Suche und Gewinnung von Erdöl, den Transport des Erdöls zu den Raffinerien, die Verarbeitung zu Erdölprodukten in den Raffinerien, den Transport der Erdölprodukte zu den (Groß-)Händlern sowie den Vertrieb der Erdölprodukte differenziert werden. Internationale Ölkonzerne wie Exxon oder Shell sind über die gesamte Kette integriert, d. h. auf jeder Stufe aktiv. Daneben gibt es allerdings z. B. freie, markenunabhängige Tankstellenbetreiber, die ausschließlich Erdölprodukte verkaufen, also nur auf einer Stufe der Wertschöpfungskette aktiv sind.

Spezialisierte Unternehmen sind in den späten 1980er-Jahren vermehrt aufgetreten: Sie bieten über mehrere Branchen hinweg dieselbe

¹ Zu Knyphausen-Aufseß D. / Meinhardt Y., a.a.O., S. 73.

Leistung an, weshalb diese Strategie auch als „*Business Migration*“ bezeichnet wird.¹ Der Tankstellenbetreiber hat sich beispielsweise vom Benzinverkäufer hin zum Shop-Anbieter gewandelt: Er ist spezialisiert auf den Vertrieb und bietet Erdölprodukte, Bäckereiwaren sowie allgemeine Supermarktartikel an – deckt also mindestens drei normalerweise getrennte Branchen ab.

Die anderen beiden Grundformen, die aus dem Bereich der Unternehmensnetzwerke stammen, haben erst durch die Vernetzung und Technologisierung Bedeutung erlangt. Zum einen gibt es Geschäftsmodelle, in denen sich für einen befristeten Zeitraum Anbieter verschiedener Branchen zusammenschließen, um die gesamte Wertschöpfungskette für eine Branche anzubieten. Oftmals werden solche Formen auch als virtuelle Unternehmen bezeichnet², und es sind zumeist kleinere Marktteilnehmer, die auf diese Weise große Einzelaufträge anbieten und abarbeiten. Beispiele hierfür sind Arbeitsgemeinschaften (ARGen) im Baubereich, aber auch Zusammenschlüsse von Dienstleistern wie Werbeagenturen, IT-Beratern und Strategieberatern. Zum anderen hat das Internet dazu geführt, dass es inzwischen das Modell der „Market Maker“ gibt: Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die eine traditionelle Wertschöpfungskette aufbrechen und eine neue Stufe einführen, teilweise auch über mehrere Branchen gleichzeitig hinweg. Beispiele hierfür sind die Handelsplattformen des Internets: Ebay, Amazon und unzählige B2B-Online-Plattformen haben jenseits des tradierten Vertriebs neue Marktplätze aufgemacht, die es vorher nicht gab. Während Amazon dabei alte Vertriebskanäle online gestellt hat, sind B2B-Handelsplattformen, auf denen z. B. Lager-Restbestände an Schrauben oder ähnlichen Artikeln von einem Unternehmen an ein anderes Unternehmen verkauft werden, komplett neue Wertschöpfungsstufen, da die hier verkauften Werte früher nur verschrottet wurden.

¹ Vgl. hierzu auch Heuskel D., Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen – Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/Main 1999.

² Siehe hierzu im Detail Bickhoff N. / Böhmer C. / Eilenberger G. / Hansmann K.-W. / Niggemann M. / Ringle C. / Spremann K. / Tjaden G., Mit Virtuellen Unternehmen zum Erfolg, Berlin u. a. 2003.

Eine Strategie muss viele Themen berücksichtigen, und zur Strategieformulierung müssen viele Entscheidungen getroffen werden – das Geschäftsmodell als Ausdruck einer Strategie ist der bislang beste Versuch, Strategien und deren Komplexität zu beschreiben. Es bleibt allerdings bei einer Beschreibung; die Frage, was Strategie ist, wird auch hierdurch nicht final geklärt.

Quintessenz des strategischen Managements
Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu
überleben

Bickhoff, N.

2008, VII, 136 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-79371-7