Kapitel 5

Steuerungsprozesse

Steuerungsprozesse im Überblick

ENTWURF

Wege zu mehr Wachstum/ Wachstumsstrategien

Neue Geschäftsfelder, Wertschöpfungsketten, Geschäftsfeldstrategien

1 Definition von Wachstum

2 Überblick über Wachstumsproblematik

3 Neuere Wachstumsstrategien

4 Methoden zur Beurteilung strategischer Geschäftsfelder und zur Auswahl von Geschäftsfeldstrategien

5 Fazit

Warum?

> *„Nicht nur die Aufsehen erregenden Insolvenzen großer Unternehmen wie beispielsweise Babcock Borsig, Fairchild Dornier, Herlitz, Holzmann ,Kirch oder Sachsenring, sondern vor allem die starke Zunahme der Insolvenzen bei den kleinen und mittleren Betrieben haben im letzten Jahr für einen weiteren traurigen Rekord von rund 37.700 Unternehmen (+16,4%) bei der Zahl der Unternehmensinsolvenzen gesorgt. Die hohen Insolvenzzahlen sind jedoch nicht allein eine Folge der aktuellen Wirtschaftslage."* (DZ Bank Wirtschaftsbrief; Nummer 22, 13. Januar 2003)

Vor allem die zunehmende Marktdynamisierung und gesättigte Märkte stellen viele Unternehmen vor unlösbare Probleme, da veraltete Wachstumsstrategien verfolgt werden, die selten ein dauerfristiges Wachstum garantieren.

Umso wichtiger erscheint es in der heutigen Zeit seine Unternehmensstrategie den veränderten Marktbedingungen anzupassen und flexibel auf dieselbigen zu reagieren.

Die Beachtung und Ausschöpfung immaterieller Vermögenswerte, neuere Ansätze wie das Patching oder auch die Entwicklung von Hybridstrategien stellen dabei nur einige Möglichkeiten dar, um einem Unternehmen auf lange Sicht zu mehr Wachstum zu verhelfen.

1. Definition von Wachstum

- **Wachstum** ist die Veränderung des betrieblichen Leistungspotentials mit dem Ziel, den Umatz und damit den Ertrag zu erhöhen. Die Wachstumsschwelle ist der Punkt, an dem die Kosten sprunghaft ansteigen.
- Ein Unternehmen kann **intern** und **extern** wachsen.
- **Internes Wachstum:** Leistungspotential des Unternehmens lässt sich ausweiten durch:
  - *Produktentwicklung*
  - *Diversifikation*
  - *Veränderung der Breite/ Tiefe des Sortiments*

Unternehmen kann Leistungspotential intern und extern ausweiten

- **Externes Wachstum:** Leistungspotential kann auch extern erweitert werden
  - Durch **Kooperation** kann dem Kunden ein umfassenderes Angebot unterbreitet werden. So können die Kundenwünsche besser befriedigt werden.
  - Durch **Konzentration** wächst die Betriebsgröße. Gemeinsam können Synergieeffekte genutzt werden und dadurch der Ertrag gesteigert werden. Je nach Art der Konzentration verändert sich das Leistungsprogramm:

    horizontal: Es wird die Produktionsmenge gesteigert

vertikal: Es können mehrere Produktvarianten angeboten werden.

diagonal: Es wird ein branchenübergreifendes Programm angeboten.

2. Überblick über Wachstumsproblematik

2.1 Ausgewählte Daten

Branche	2001	2002	2003	2004
Chemische Industrie	-2,90	6,00	1,00	2,00
Metallerzeugung und -bearbeitung	-0,30	1,50	2,00	3,00
Metallerzeugnisse	1,90	-3,00	2,00	3,00
Maschinenbau	1,90	-3,50	1,00	4,00
Informationstechnik, Büromaschinen	-7,40	-12,00	4,00	7,00
Elektrotechnik	2,40	-4,00	2,00	4,00
Elektronik und Telekommunikation	3,90	-14,00	4,00	7,00
Mess-, Regel-, Medizintechnik	3,40	-2,00	2,00	4,00
Automobilindustrie	3,70	0,00	3,00	5,00
Sonstige Gebrauchsgüter	-3,50	-9,00	2,00	1,00

Tabelle 1
ifo-Schätzung des Produktionswachstums in ausgewählten Branchen
(Quelle: http://www.ifo.de), am 20.03.2004

- Teilweise starke Wachstumseinbrüche, leichte Erholung in den letzten Jahren
- Nicht nur konjunkturell bedingt, sondern auch Ergebnis gesättigter Märkte, zunehmender Marktdynamisierung und veralteter Wachstumsstrategien

2.2 Veränderte Marktansprüche

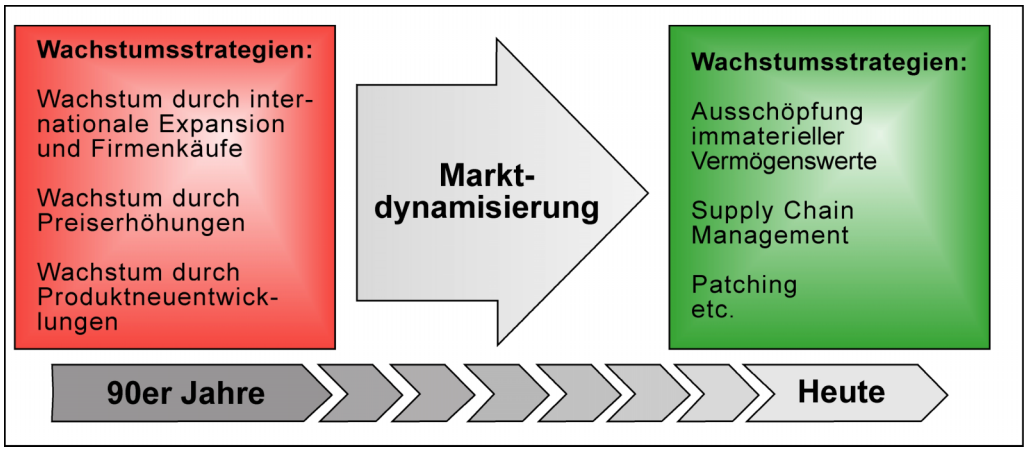


Abbildung 1
Veränderung der Wachstumsstrategien bei zunehmender Marktdynamisierung
(Quelle: eigene Darstellung)

Viele Unternehmen, die in den 90er Jahren stark wuchsen, haben dies durch **internationale Expansion**, **Fusionen und Übernahmen**, **Preiserhöhungen** aber auch **Produktneuentwicklungen** erreicht. Diese Wachstumsstrategien führen in heutigen dynamischen Märkten nicht unbedingt zu langfristigem Erfolg.

- Internationale Expansion: geringe Chancen für dauerhafte Gewinne, da die meisten westlichen Märkte gesättigt sind; ungesättigte Märkte (z.B. China, Indien) kennzeichnen: geringe Kaufkraft der Konsumenten und Unternehmen, ineffiziente Vertriebskanäle und wirtschaftliche Instabilität
- Fusionen und Übernahmen: Unternehmenskäufe schaffen kaum neue Werte; Konsolidierung hat die Zahl geeigneter Übernahmekandidaten in den letzten Jahren stark reduziert
- Preiserhöhung: im Gegensatz zu den 90er Jahren haben sich die Nachfrage verringert und der Wettbewerb verschärft → Unternehmen bleibt wenig Spielraum für Preiserhöhungen
- Produktneuentwicklungen: Märkte sind gesättigt, starker Wettbewerb

Langfristiges Wachstum durch Zuwachs im Kerngeschäft

Diese Strategien sorgen nicht für Zuwachs im Kerngeschäft. Ein Zuwachs im Kerngeschäft ist aber unerlässlich um ein längerfristiges Wachstum sicherzustellen. In den meisten Unternehmen stagniert das Kerngeschäft, da sie mit ihren Produkten in gesättigten Märkten tätig sind. Ein weiterer Grund für die Stagnation ist die sinkende Innovationsgeschwindigkeit vieler Branchen, wodurch sich die angebotenen Produkte in qualitativer Hinsicht kaum noch voneinander unterscheiden. Um die Grenzen des produktzentrierten Wachstums zu überwinden, muss eine über das Produkt hinausgehende Nachfrage geschaffen werden.

Aus der Praxis...
„Johnson Controls: weltweit größter unabhängiger Anbieter von Innenraumsystemen für Kraftfahrzeuge “

Seit den 90er Jahren hat Johnson Controls die Produktion von Autositzen auf Innenraummodule bzw. komplette Cockpits ausgeweitet. Dadurch konnte das Angebot um Geschäftsfelder wie z.B. Design, Marktforschung, Tests und Zuliefermanagement erweitert werden.

Die Entwicklung zu einem Partner, der die übergeordneten Bedürfnisse der Automobilindustrie befriedigt, lässt sich daran belegen, dass 2003 bereits das 13. Jahr in Folge war, in dem der Gewinn gesteigert werden konnte. Ebenso wurde im vergangenen Jahrzehnt ein zweistelliges Wachstum der Erlöse erreicht.

(http://www.johsoncontrols.com am 15.3.2004)

Damit dies erreicht wird, müssen die Potenziale eines Unternehmens optimal genutzt werden. Dies bezieht sich unter anderem auf Ressourcen wie etwa immaterielle Werte, zu denen Kundenbeziehungen, strategische Ausgangsposition, Netzwerke aber auch Marktinformationen gehören.

3 Neuere Wachstumsstrategien

3.1 Strategien nach Ansoff

Ansoff´s Produkt-Markt-Matrix unterscheidet vier Basiskategorien von Wachstumsstrategien, die den Umsatz steigern sollen. Dies sind: Marktdurchdringungsstrategien, Markterweiterungsstrategien, Produkerweiterungsstrategien und Diversifikationsstrategien.

➲ Hausarbeit

3.1.1 Marktdurchdringungsstrategien

Ziel: verstärkter Absatz bestehender Produkte in bestehenden Märkten. Maßnahmen: z. B. künstliche Veralterung, Preissenkung, Kundenbindung, Aktivierung von Nichtkäufern

3.1.2 Markterweiterungsstrategien

Ziel: Ausweitung bestehender Produkte auf neue Zielgruppen

Maßnahmen: z. B. Einsatznovität, Induzierung von Zusatzkäufen, geographische Marktausdehnung, zeitliche Streckung des Angebots

3.1.3 Produkterweiterungsstrategien

Ziel: Angebot neuer Produkte für bestehende Zielgruppen

Maßnahmen: z. B. Innovation, Produkt- und kaufbegleitende Serviceleistungen (kostenloser After-sale-Service, Zusatzleistungen etc.), Produktwandel

3.1.4 Diversifikationsstrategien

Ziel: Angebot branchenfremder Produkte in neuen Märkten

Maßnahmen: Diversifikation durch Erweiterung der Produktpalette, z.B. Tchibo: Diversifikation von Kaffee zu Non-Food-Artikeln wie Bademänteln, Schmuck, Küchengeräte etc.

3.2 Ausschöpfung immaterieller Vermögenswerte

Dies sind zumeist versteckte Potenziale, die als Nebenprodukte des Kerngeschäftes anfallen. Durch ihre gezielte Nutzung kann das Wachstum gesteigert werden. Zu den traditionellen immateriellen Vermögenswerten gehören geistiges Eigentum, Fachkompetenz und Markenname. Die Vermögenswerte umfassen darüber hinaus weitere Potenziale, die hier in vier Kategorien eingeteilt werden: Kundenbeziehungen, strategische Ausgangsposition, Netzwerke, Informationen.

3.2.1 Kundenbeziehungen

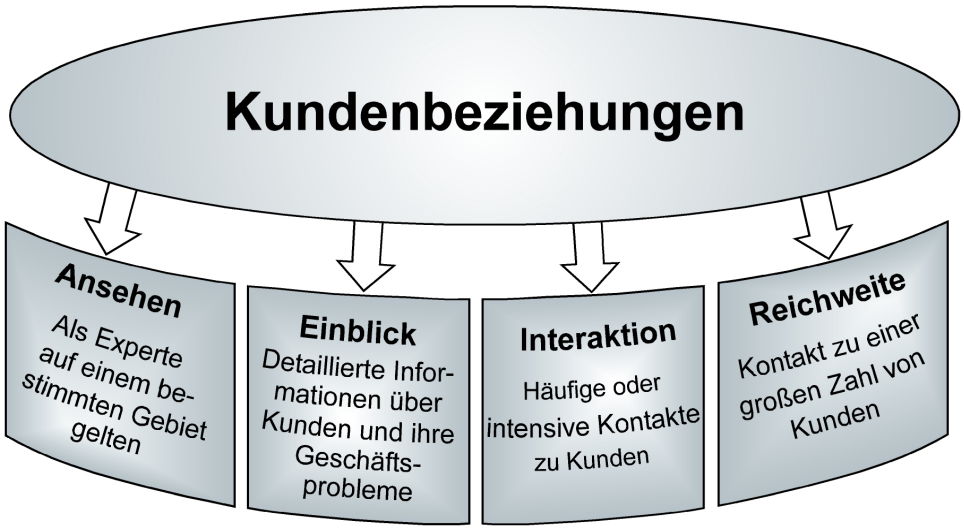


Abbildung 2
Kundenbeziehungen als immaterieller Vermögenswert
(Quelle: eigene Darstellung)

Durch Nutzung dieser Potenziale können Unternehmen die übergeordneten Bedürfnisse der Kunden verstehen und gezielt befriedigen.

Beispiele:

- Reichweite: Mc Donalds hat täglich 48 Millionen Kunden.
- Ansehen: UPS wird als Logistikexperte angesehen.
- Interaktion: Wal-Mart-Kunden besuchen die Supermärkte des Unternehmens doppelt so häufig wie übliche Discountläden.
- Einblick: GE Plastics verfügt über großes Design-Know-How bei Autoteilen.

3.2.2 strategische Ausgangsposition

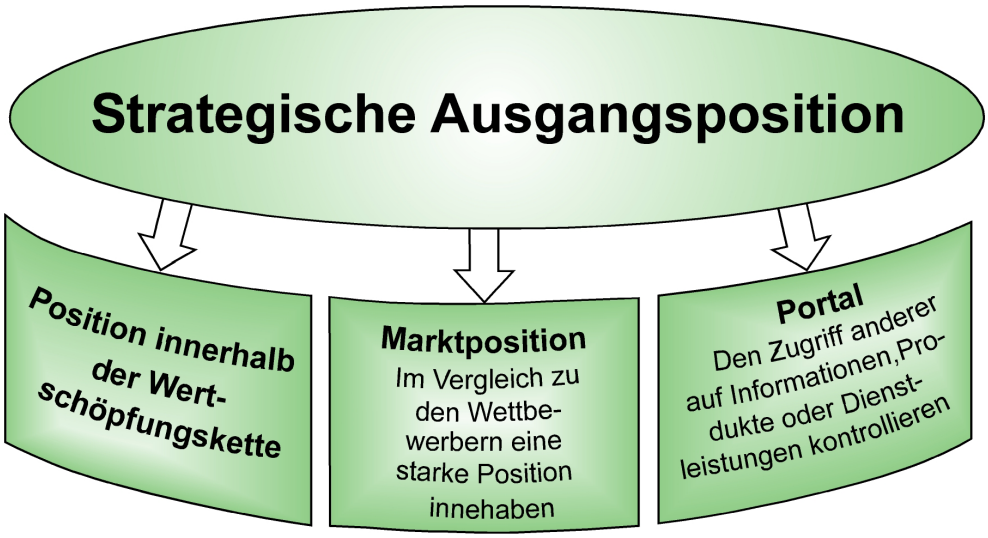


Abbildung 3
strategische Ausgangsposition als immaterieller Vermögenswert
(Quelle: eigene Darstellung)

Vermögenswerte dieser Kategorie beziehen sich auf die Stellung eines Unternehmens in seiner Branche. Sie stellen einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern im Hinblick auf einen (Markt)einstieg in einen neuen Markt dar.

Beispiele:

- Portal: Den interaktiven Fernsehprogrammführer von Gemstar-TV Guide nutzen 15 Millionen Haushalte.
- Marktposition: De Wolfe kann dank seiner Rolle als Immobilienmakler auch Hypotheken und Versicherungen anbieten.
- Position innerhalb der Wertschöpfungskette: Dell bildet eine wertvolle Brücke zwischen Computerherstellern und Endverbrauchern.

3.2.3 Netzwerke

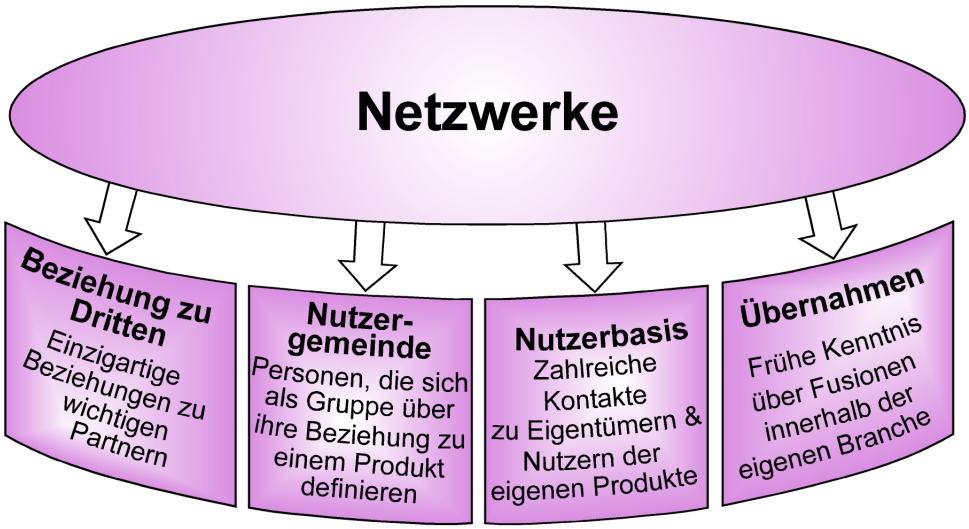


Abbildung 4
Netzwerke als immaterieller Vermögenswert
(Quelle: eigene Darstellung)

Basis dieser Potenziale sind die vielfältigen Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens, durch die Informationen und Erfahrungen ausgetauscht werden können.

Beispiele:

- Nutzergemeinde: Harley-Davidson hat eine aktive Fangemeinde aus 650 000 Fahrern und begeisterten Anhängern.
- Nutzerbasis: Es sind über 13000 zivil genutzte Flugzeuge von Boing in Betrieb. Das entspricht rund 75 Prozent der Weltflotte.
- Beziehung zu Dritten: Oracle verfügt über zahlreiche Partnerschaften mit Entwicklern horizontaler und vertikaler Anwendungen.
- Übernahmen: Cisco ist schon frühzeitig über praktisch jedes potenzielle Geschäft in der Netzwerkbranche informiert.

- Serviceangebote können die Nutzerbasis erweitern und somit zu konstantem Wachstum beitragen.

3.2.4 Informationen

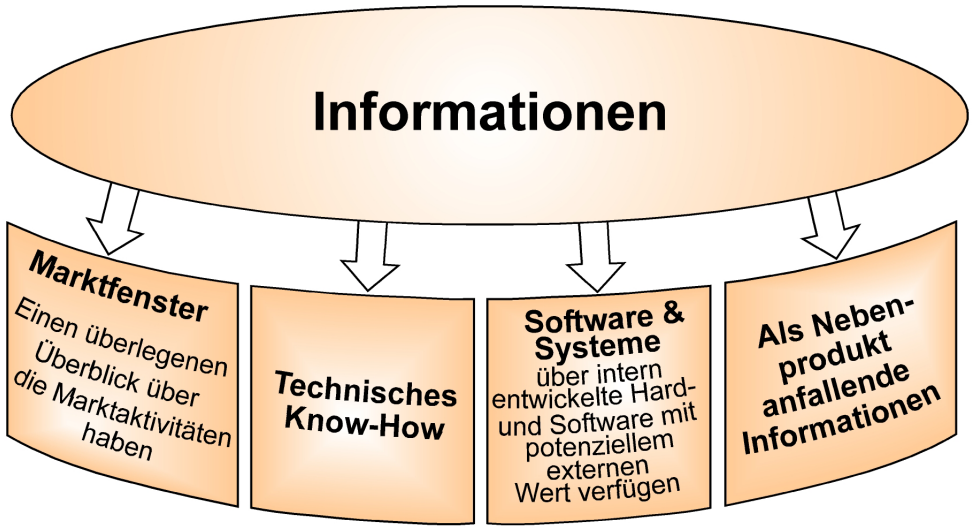


Abbildung 5
Informationen als immaterieller Vermögenswert
(Quelle: eigene Darstellung)

Durch gezielte Nutzung der Informationen über einzelne Geschäftsbereiche kann Wachstum geschaffen, übergeordnete Kundenbedürfnisse können befriedigt werden.

Beispiele:

- Marktfenster: Auf Grund seiner Rolle als Marktbetreuer erkennt Knight Trading frühzeitig Bewegungen an den Börsen
- Technisches Know-How: IBM ist ein Experte für die Einführung von SAP-Software.
- Software und Systeme: American Airlines besitzt ein bewährtes Reservierungsmanagement-Programm, das die Basis für Sabre darstellt, das führende Flugreservierungs- und Buchungssystem.
- Als Nebenprodukt anfallende Informationen: Quintiles Transnational gewinnt durch klinische Studien Informationen über die Nutzung von Medikamenten, die für die Marketingabteilung der Pharmaindustrie wertvoll sind.

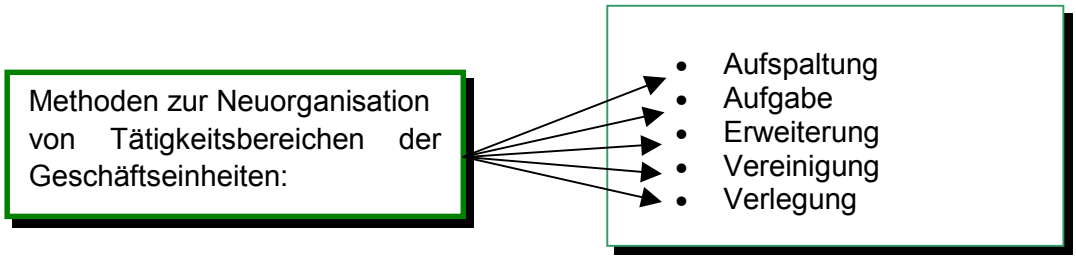
3.3 Patching

- durch ständige Neuformierung und Neuausrichtung der strategischen Geschäftseinheiten soll je nach Markterfordernis ein langfristiges Wachstum und die Entwicklung neuer Produkte erreicht werden
- jede Einheit wählt dabei die für sie optimale Geschäftsstrategie bzw. das optimale Geschäftsmodell
- Ziel: Geschäftseinheiten flexibel und so marktnah wie möglich zu halten
- Patching stellt somit einen strategischen Prozess auf Unternehmensebene, insbesondere in dynamischen Märkten dar;

- Grundlage bildet die Annahme, dass jede Organisationsstruktur nur für eine bestimmte Zeitspanne optimal ist und deshalb ständig verändert werden muss

Entscheidende Voraussetzungen:

- Größe der Geschäftseinheiten: nicht zu groß → Flexibilität, nicht zu klein → Effizienz
- Modularität: Einteilung in halbautonome und gezielt ausgerichtete Geschäftseinheiten
- exakte und umfassende Kennzahlen über die einzelnen Einheiten
- unternehmensweit einheitliches Vergütungssystem



Probleme:

- Eine Geschäftseinheit wächst schneller als die anderen → Chef dieser Einheit bekommt mehr Macht → problematisch für Entscheidungsfindungsprozesse
- Grat zwischen Flexibilität und Effizienz nicht immer leicht zu finden
- bei Aufteilung eines neuen Geschäftsvorhabens auf zwei Einheiten → Koordinierung schwierig → kompetenter Manager mit Entscheidungsbefugnis muss eingesetzt werden

Aus der Praxis...
„Dell Computer" – regelmäßige Aufspaltungen für schärfere Einstellung auf Zielmärkte

„1994 teilte sich Dell in zwei Geschäftsbereiche. Der Bereich Einzelkunden betreute Käufer, die nur ein oder zwei Computerausrüstungen abnahmen; der Bereich Kundenbeziehungen widmete sich Großkunden, die Mengen in Höhe von 50, 100 oder 1000 bestellten. Bis 1996 gab es bereits sechs Bereiche, und seither verkündet Dell fast jedes Quartal eine neue Aufteilung…Im Ergebnis können sich die Dell-Manager auf der Ebene der Geschäftsbereiche genauer auf die immer unterschiedlicheren Marktansprüche konzentrieren und sie gezielt nutzen. "

3.4 Hybridstrategie im Mehrkanalvertrieb

Hybridstrategie bezeichnet die Vernetzung mehrerer Vertriebskanäle (z.B. stationärer Handel und Online-Shop), um den Kunden den Wechsel zwischen beiden Formen innerhalb ihres Kaufprozesses zu ermöglichen. Graphisch lässt sich der Kaufprozess wie folgt beschreiben:

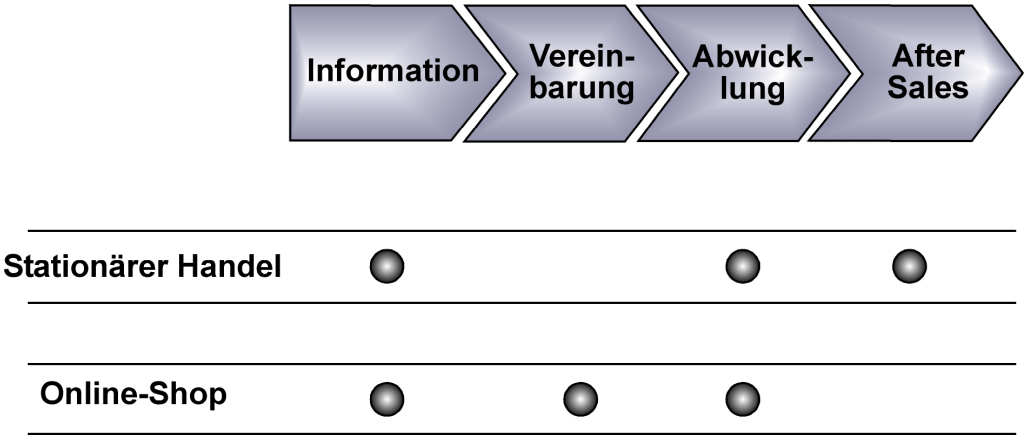


Abbildung 6
Hybridstrategie im Mehrkanalvertrieb
(Quelle: in Anlehnung an http://www.tu-dresden.de; 17.03.04)

Aus der Praxis...
Electronic Partners (EP)

„EP ist eine europäische Verbundgruppe von über 6000 selbstständigen Händlern in den Bereichen Unterhaltungselektronik, Telekommunikation, Haushaltsgeräte und Multimedia. Dem EP Online-Shop sind in Deutschland 560 Händler angeschlossen." Eine Kaufabwicklung kann in folgenden Schritten ablaufen:

…Ein Kunde findet im EP-Netshop ein passendes Gerät

…Vor dem Kauf wird das Gerät beim nächstgelegenen (über Funktion Händlersuche im Online-Shop) EP-Händler begutachtet

…Gefällt das Gerät kann auch zu einem späteren Zeitpunkt über den Online-Shop von zu Hause aus bestellt werden

…Die Lieferung erfolgt entweder durch Selbstabholung beim nächstgelegenen EP-Händler oder Lieferung und Installation durch den Händler

…Zahlung erfolgt online über Kreditkarte

…Garantieleistungen werden von der nächstgelegenen Filiale übernommen.

(http://wiim.wiwi.tu-dresden.de/wist/hefte/0206/artikel.html; 17.03.04)

3.5 Optimierung der Wertschöpfungskette – Supply Chain Management

3.5.1 Definition

➲ **Modul**
Supply Chain Management

- Prozessorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung aller Aktivitäten von der Beschaffung der Rohstoffmaterialien bis zum Verkauf an den Endverbraucher
- Ziel: ausgewählte Kooperationspartner in einer langfristigen und partnerschaftlichen Win-Win-Beziehung in das Wertschöpfungssystem des Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Aktivitäten zu integrieren
- Abstimmung, Nutzung und Verbesserung der gemeinsamen Fähigkeiten sollen die Wettbewerbssituation der gesamten Logistikkette steigern
- Verbesserung aller inner- und überbetrieblichen Material-, Informations- und Finanzflüsse durch Zusammenarbeit zwischen Unternehmen

Supply Chain Management:
Effizientes Management der gesamten Lieferkette unter explizitem Einbezug des Kunden

- Jedes Kettenmitglied operiert in seinem Teilbereich unabhängig → erst die Koordination der einzelnen Teilbereiche und die Kooperation zwischen den Partnern innerhalb der Supply Chain führt zu Effektivität und Erfolg
- Einsatz von Informationstechnologie zum Austausch der notwendigen Informationen zwischen Partnern ist unverzichtbar

➲ **Aus der Praxis**

3.5.2 Die Wertschöpfungskette im zeitlichen Wandel

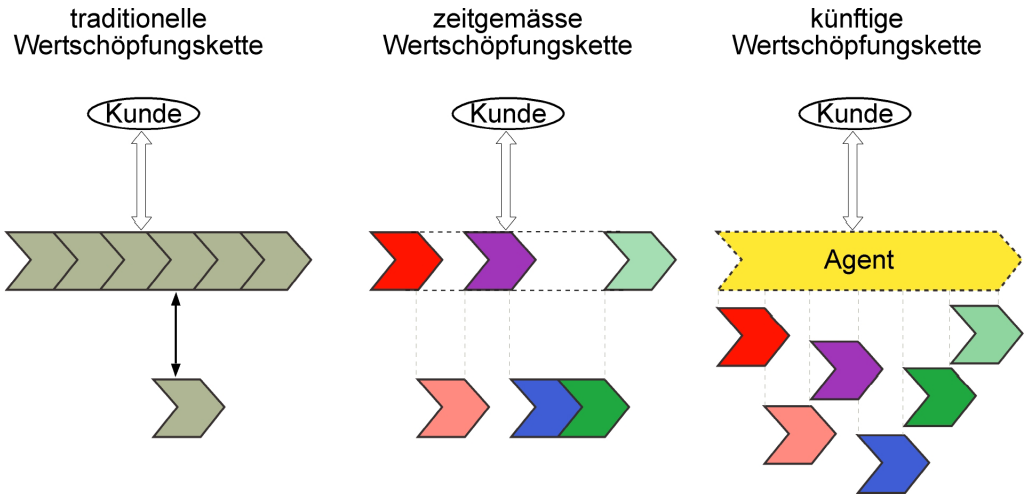


Abbildung 7
Wandel von der strikt vertikalen zur vertikal-interaktiven Wertschöpfungs-kette (Agent als Koordinator der Supply Chain)
(eigene Darstellung nach www.ifi.unizh.ch)

Vorteile:

- Schnellere Prozessabläufe innerhalb der Wertschöpfungskette über interaktives Management (hier: Agent)
- Bessere Steuerung am Markt, kürzere Reaktionszeit auf Veränderungen
- Kostenersparnisse im Bereich der Organisation, der Verwaltung und des Personals

Aus der Praxis...
i2: Anbieter von SCM-Lösungen

i2 konzentriert sich auf alle Prozesse innerhalb von Wertschöpfungsketten und stellt Lösungen für SRM (Supplier Relationship Management), SCM und CRM bereit.

„i2-Lösungen wie die i2-Plattform, i2 Content oder die TradeMatrix Open Commerce Network sollen messbaren wirtschaftlichen Mehrwert in den vier Schlüsselbereichen Kostenersparnis, geringere Kapitalbindung, erhöhte Kundennähe und Gewinnsteigerung bieten. i2 definiert die Wertschöpfungsketten in Unternehmen in diesem Sinn als „Dynamic Value Chain Management", die sich am Interesse des Kunden orientieren müssen."

„Basierend auf einer Plattform (die früher i2 Trade-Matrix hieß) bietet i2 drei Lösungssuiten an: SCM (Supply Chain Management), SRM und CRM"

SRM– Supplier Relationship Management

„Supplier Relationship Management soll für die Rationalisierung der Interaktionen mit Lieferanten sorgen und die strategische Beschaffung und Entwicklung ermöglichen. Die integrierte Lösung verfügt den Angaben nach über Design-, Beschaffungs- und Einkauffunktionen. Dadurch sollen Produkte mit höherer Qualität schneller und kostengünstiger entwickelt und zur Marktreife gebracht werden."

CRM-Lösung

„Die Customer Relationship Management-Lösungen von i2 bilden eine integrierte Suite von Applikationen für die Planung und Ausführung kundenorientierter Geschäfts-Funktionen, die den Bestellprozess begleiten."

SCM-Lösung

„Mit der SCM-Lösung soll die Versorgungskette transparent gemacht und eine optimierte Planung gewährleistet werden, wodurch Lagerbestände in der gesamten Supply Chain reduziert werden und eine schnellere Lieferung von Produkten möglich werden soll."

(www.e-business.de; 19.03.2004)

- Optimierung der Geschäftsprozesse ist heutzutage unverzichtbar, Produktdifferenzierung ist jedoch kein Garant mehr für Unternehmenserfolg.

- Konkurrenzkampf hat sich durch Marktdynamisierung verschärft, Wettbewerbsvorteile lassen sich heute vor allem durch eine Differenzierung der Servicedienstleistungen erzielen.

- Entscheidend für die Servicequalität eines Unternehmens sind die Logistikleistungen.
- Durch Optimierung der logistischen Aktivitäten innerhalb einer Wertschöpfungskette lassen neben Wettbewerbsvorteilen auch Einsparungspotentiale und Kostenreduzierungen erzielen.

4. Methoden zur Beurteilung strategischer Geschäftsfelder und zur Auswahl von Geschäftsfeldstrategien

4.1 Portfolio-Analyse

- Darstellung einer unternehmensgesteuerten und einer marktbezogenen Größe in Form einer Matrix
- Voraussetzung: Bildung von strategischen Geschäftseinheiten

4.1.1 Das Vier-Felder-Portfolio

Diese Portfoliotechnik, die nach der Boston Consulting Group benannt ist, basiert auf der Darstellung der drei Faktoren relativer Marktanteil, durchschnittliches Marktwachstum und Umsatzanteil der strategischen Geschäftseinheit innerhalb des Unternehmens, bei denen es sich um Zustandswerte handelt.

Je nach Lage der strategischen Geschäftseinheiten in der Matrix kann dann eine Strategie festgelegt werden.

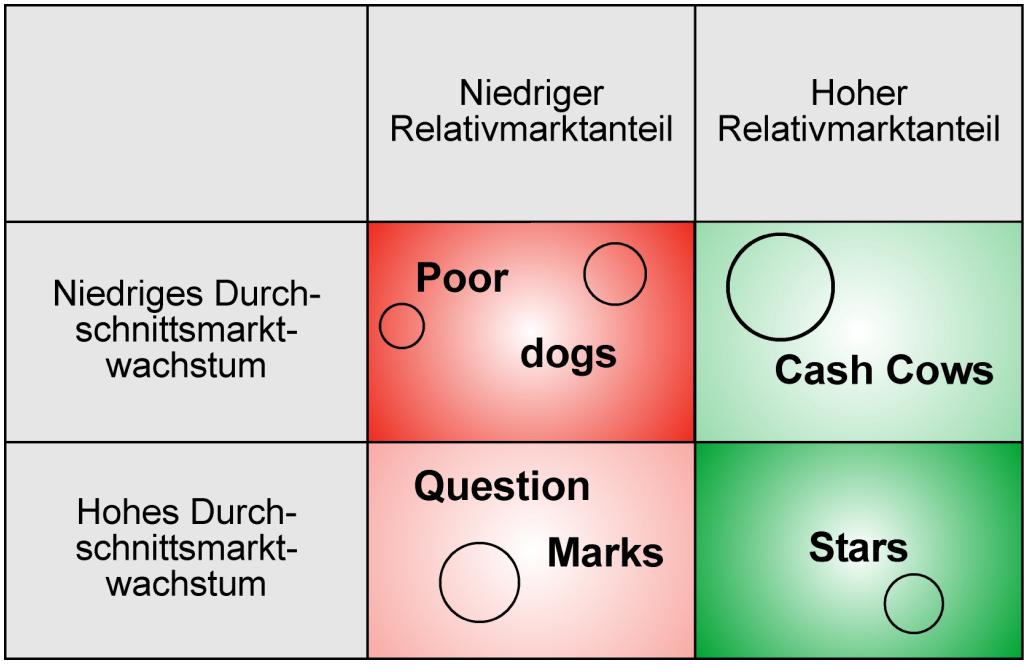


Abbildung 8
Vier-Felder-Portfolio
(Eigene Darstellung nach Pepels, W.)

Question marks	Stars
• Nachwuchsproduktmärkte • Selektion nach Förderungs-würdigkeit → fördern oder abstoßen • Hoher Verbrauch von Liquidität, hohe Marktunsicherheit • Innovationsmanagement • Maßnahmen: spekulativ investieren, Erweiterungsinvestitionen tätigen, Vertriebspolitik stark forcieren etc. • Ziel: Marktwachstum überholen	• Starproduktmärkte • Hohe finanzielle Mittel erforderlich, Mittelrückfluss steigt aber stetig • Strategisches Management • Maßnahmen: Absatzförderungsmaßnahmen, Preisführerschaft anstreben, Programm differenzieren um Markt auszuschöpfen und Abnehmermärkte zu verbreitern • Ziel: Marktdominanz

Cash cows	Poor dogs
• Melkproduktmärkte • Positiver Cash-flow, Kostensenkungspotential • Administratives Management • Maßnahmen: Preis stabilisieren, Kundenbindung durch Nachkaufservices sichern, Konkurrenzabwehr, nur limitierte	• Problemproduktmärkte • Geringer Mittelrückfluss • Krisenmanagement • Maßnahmen: Programmbegrenzung, begrenzte Absatzförderung, Kostenreduktion, Desinvestitionen, räumliche Schwerpunkte bilden

Ersatzinvestitionen tätigen • Ziel: Marktstellung halten	• Ziel: schrittweiser Rückzug vom Markt oder Relaunch

Kritik:

- nur zwei Kriterien (Marktwachstum und relativer Marktanteil) berücksichtigt, wichtige Bereiche fehlen (z.B. Finanzen)
- Strukturierung zu grob, stark vereinfachte Vorgehensweise →Strategieempfehlungen zu allgemein
- Konzept nicht dynamisch
- mögliche Synergieeffekte zwischen den Geschäftseinheiten werden nicht berücksichtigt etc.

4.1.2 Das Neun-Felder-Portfolio

Benannt nach der McKinsey Company, ist diese Analyse in der Lage, mehr Informationen zu berücksichtigen, wodurch sie eine differenziertere Aussagefähigkeit verspricht. Sie basiert auf der Darstellung der vier Kategorien Marktattraktivität der Branche, relative Wettbewerbsstärke der Produkte, Branchenbedeutung sowie dem eigenen Marktanteil.

Zur Ermittlung des Wertes wird jedes Kriterium einzeln mit Punkten bewertet, daraus wird dann der Durchschnitt errechnet und die Lage in der Matrix definiert. Aus der Lage kann dann eine Zielstrategie abgeleitet werden.

	Geringe Wettbewerbsstärke	Mittlere Wettbewerbsstärke	Hohe Wettbewerbsstärke
Geringe Marktattraktivität	d	f	i
Mittlere Marktattraktivität	e	h	b
Hohe Marktattraktivität	g	c	a

Abbildung 9
Neun-Felder-Portfolio
(Quelle: eigene Darstellung nach Pepels)

Grüne Zone - Investition und Wachstum - Mittelbindung	**Rote Zone** - Abschöpfung und Desinvestition - Mittelfreisetzung	**Gelbe Zone** - Verteidigung, Konsolidierung oder Expansion der Marktposition - selektive Strategie
a Ziel: Marktführerschaft, Maximierung der Investitionen, Wachstum	**d** Ziel: rascher Rückzug, Verkauf, Desinvestition	**g** Ziel: Spezialisierung, Nischen suchen, Akquisitionschancen prüfen, Anstrengungen steigern oder Aufgabe
b Ziel: Halten der Position, starke Investitionen in Wachstumsbereichen	**e** Ziel: Spezialisierung, Nischen suchen, langsamen Rückzug abwägen	**h** Ziel: Spezialisierung, ausgewählte Investition, Konsolidierung oder Wachstum
c Ziel: Segmentation um Potential für Marktführung abzuschätzen, verstärkte Bemühungen in allen Bereichen	**f** Ziel: Abschöpfung des Geschäftszweigs, Desinvestition vorbereiten, Investitionsabbau	**i** Ziel: Gesamtposition halten, Cash-Flow-Generierung, nur Instandhaltungsinvestitionen

Kritik:

- Auswahl der Beurteilungskriterien folgt subjektiven Wertungen, Wirkungszusammenhänge sind unbekannt
- klare Abgrenzungskriterien zwischen den Feldern fehlen
- qualitative Sachverhalte müssen subjektiv quantifiziert werden

4.2. Pareto-Analyse

- Die Pareto-Analyse stellt u.a. ein Instrument der Qualitätssicherung dar.
- Annahme: ca. 80% aller Auswirkungen von Problemen sind nur auf eine geringe Anzahl von Ursachen (ca. 20%) zurückzuführen.
- Die Darstellung erfolgt anhand eines Pareto-Diagramms (Säulendiagramm), welches die Problemursachen entsprechend ihrer Bedeutung geordnet darstellt. → siehe Abb. 10
- Nicht nur die Fehlerhäufigkeit, sondern auch die Kosten der Auswirkungen eines Problems werden dargestellt → es können exakt die Ursachen gefunden werden, die den größten Einfluss auf ein Problem haben.
- Mit Hilfe des Diagramms können Ursachen entsprechend ihrer Rangfolge korrigiert, und somit Kosten- und Zeiteinsparungen erzielt werden.

- Je höher eine Säule, umso wichtiger ist der Stellenwert der einzelnen Kategorie.
- Der Verlauf der Summenkurve gibt an, wie bedeutend die Ursachen für ein Problem sind (flacher Verlauf →es liegen relativ gleichwertige Probleme vor, steiler Verlauf → wenige wichtige Ursachen sind für ein Problem verantwortlich).

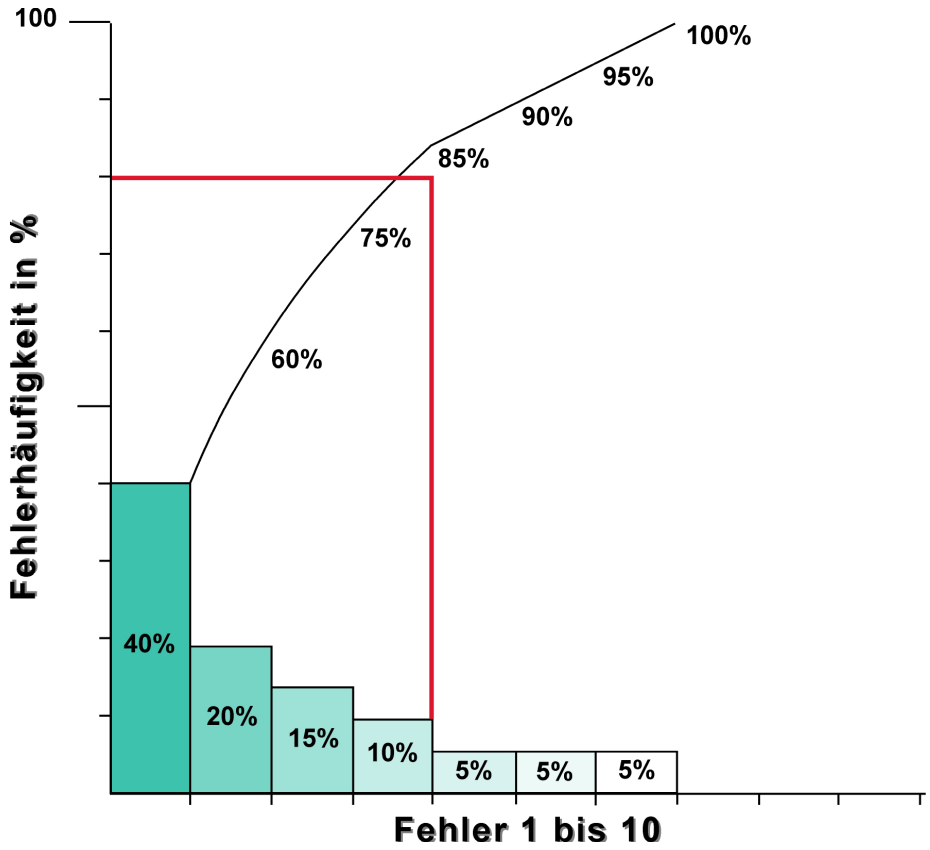


Abbildung 10
Pareto-Diagramm
(Quelle: http://np-consult.com/pareto-analyse.htm; 22.03.2004)

Interessante Literatur zum Thema

- Eisenhardt, K. & Brown, S.: 1999: Wie Sie Ihr Geschäftsportfolio flexibel gestalten. In: Havard Business Manager 6/1999.
- Kniehl, A. & Tochtermann, T.: 2002: Wachstumsstrategien für Hersteller von Luxusgütern. In: Akzente 25 9/2002.
- Pepels, W.: 1999: Unternehmens- und Geschäftsstrategien: In Erfolgreiches Verkauf-Management, 34. Nachlieferung 12/1999.
- Schmalen, H.: 1999: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. Köln

- Slywotzky, J. & Wise, R.: 2003: Wege zu mehr Wachstum. In: Havard Business Manager 1/2003.

Interessante Links im Internet (Stand 03/2004)

- http://np-consult.com/pareto-analyse.htm
- http://www.abendblatt.de/daten/2004/03/12/272491.html
- http://beergame.uni-klu.ac.at/scmtext.htm
- http://www.ifi.unizh.ch/ikm/Vorlesungen/ebusiness/ws03/material/FolienInterBetrieb_F.pdf
- http://www.supply-chain.org/
- www.net-lexikon.de
- http://www.abendblatt.de/daten/2004/03/12/272488.html
- http://www.lgl.bayern.de/de/left/fachinformationen/lebensmittel/alkopops.htm
- http://wiim.wiwi.tu-dresden.de/wist/hefte/0206/artikel.html

Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, http://www.online-lehrbuch-bwl.de