

Grundlagen der BWL und Buchführung

(Teil A: Grundlagen der BWL)

<u>1 Einleitung</u>	
1.1 Problemstellung	
1.2 Grundlegende Begriffe und Definitionen	
1.3 Ziel der Veranstaltung	
<u>2 Unternehmen</u>	
2.1 Unternehmensgründung	
2.2 Unternehmensführung	
2.3 Unternehmensentwicklung und -erfolg	
<u>3 Ausgewählte betriebliche Grundfunktionen</u>	
3.1 Überblick betriebliche Grundfunktionen	
3.2 Finanzmanagement	
3.3 Beschaffungsmanagement	
3.4 Produktionsmanagement	
<u>4 Strategien</u>	
4.1 Strategisches Management	
4.2 Innovationsmanagement	
<u>5 Ausgewählte Vergleiche bez. BWL und nachhaltiger BWL</u>	

Inhalt

4	Strategien	2
4.1	Strategisches Management	2
4.1.1	Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter	3
4.1.2	BCG-Portfolio (BCG-Matrix)	8
4.2	Innovationsmanagement	11

4 Strategien

Die von einem Unternehmen erstellten Produkte sollen am Markt Käufer finden, Dienstleistungen sollen nachgefragt werden. Dazu ist es notwendig, dass das Unternehmen eine Strategie entwickelt, indem es Antworten die Fragen findet:

- in welchen Produktfeldern,
- auf welchen Märkten und
- mit welchen Wertschöpfungsaktivitäten möchte es aktiv werden.

Weil Unternehmen i.d.R. sich gegenüber Wettbewerbern durchsetzen müssen, ist eine Wettbewerbsstrategie erforderlich.

Langfristig erfolgreich ist aber nur ein Unternehmen, wenn es regelmäßig neue Produkte entwickelt, die die Kundenbedürfnisse noch besser als die alten Produkte befriedigen können. Um neue Produkte und Prozesse am Markt durchzusetzen, ist ein entsprechendes Innovationsmanagement erforderlich.

4.1 Strategisches Management

Aufgabe des strategischen Managements ist es, die Voraussetzung einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens zu legen. Entscheidungen des strategischen Managements betreffen die Erfolgspotenziale des Unternehmens und damit

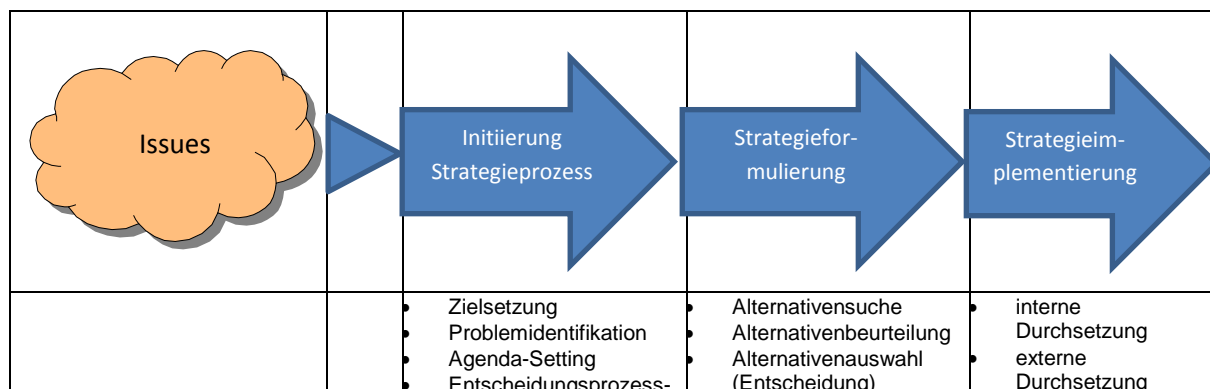
die Langfristorientierung

die Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen

das Image des Unternehmens auf den Märkten

Die Entscheidungsbereiche des strategischen Managements betreffen die Unternehmensstrategie, die Strukturen im Unternehmen sowie die Führungssysteme im Unternehmen. Den Prozess des strategischen Management zeigt Abbildung 1.

Abbildung 1: Prozess des strategischen Managements



		formulierung		Kontrolle

(Quelle: Nach Hutzschenreuther, 2011, S. 375 ff.)

Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung sind (aktuelle) Themen, die sog. Issues. Das können z.B. die Beschlüsse der Bundesregierung sein, die energetische Nutzung von Biomasse für die Stromerzeugung weniger stark zu fördern. Weitere Themen könnten die zunehmende CO₂-Konzentration in der Luft, die Problematik der CO₂-Zertifikate etc. sein. Für einen Hersteller von Biogasanlagen handelt es sich um wichtige Themen.

Bei der Formulierung der Strategie könnte u.a. die Herstellung von Rieselbettreaktoren zur mikrobiellen Methanbildung aus CO₂ und H₂ in Biogasanlagen stehen.

Nachdem derartige Methansynthesen jedoch noch einen geringen Wirkungsgrad aufweisen, gilt es, diese Strategie extern (z.B. für den Erhalt von Fördermitteln, Förderkrediten) und intern durchzusetzen.

Nachfolgend zwei Ansätze zur Analyse und Strategieentwicklung vorgestellt:

4.1.1 Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter

(vgl. auch <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-five-forces-nach-porter>)

Grundlage des Modells von Porter ist der Ansatz der Industrieökonomik. Er geht davon aus, dass die Attraktivität einer Branche für ein darin tätiges Unternehmen durch die Marktstruktur bestimmt wird, da diese das Verhalten der Marktteilnehmer beeinflusst. Die Branchenstrukturanalyse dient der Bestimmung der Attraktivität einer Branche. Hierzu werden die fünf Komponenten der Branchenstruktur („Five Forces“) analysiert und bewertet:

1. Verhandlungsmacht der Lieferanten
2. Verhandlungsmacht der Kunden
3. Bedrohung durch neue Wettbewerber
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte
5. Wettbewerbsintensität in der Branche

Das Branchenstrukturmodell bietet ein Analyseraster, mit dem die Struktur einer Branche und die Wettbewerbssituation systematisch untersucht werden können. Aus der Entwicklung der Wettbewerbssituation in einer Branche lässt sich ableiten, ob diese für das Unternehmen attraktiv ist, also eine langfristig profitable Entwicklung ermöglicht.

Jede der fünf Komponenten ist sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft zu bewerten, bspw. anhand einer Nutzwertanalyse.

Im Folgenden werden die fünf Komponenten im Detail beschrieben.

4.1.1.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Der Begriff "Lieferanten" steht hier für alle Bezugsquellen der zur Erbringung der Unternehmensleistungen erforderlichen Inputs. Von einer hohen Verhandlungsmacht der Lieferanten ist auszugehen, wenn

- Der Markt von wenigen großen Lieferanten dominiert wird - d.h. hohe Lieferantenkonzentration: Eine oligopolistische (oder gar monopolistische) Marktstruktur bei den Lieferanten lässt dem Unternehmen wenig

Ausweichmöglichkeiten zu alternativen Lieferanten und erleichtert es den Lieferanten, hohe Preise durchzusetzen

- Keine Substitute für diesen Input existieren,
- Der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist
- Eine Vorwärtsintegration des Lieferanten möglich ist.
- Die Bedrohung durch eine Vorwärtsintegration der Lieferanten besteht insbesondere, wenn
 - Die beziehende Branche eine höhere Profitabilität aufweist, als die liefernde Branche,
 - Die Vorwärtsintegration für die Lieferanten zu Skaleneffekten oder Synergieeffekten führen würde
 - Die beziehende Branche die liefernde Branche in ihrer Entwicklung behindert (z.B. Weigerung der Abnahme neuer Produkte)
 - Die beziehende Branche niedrige Eintrittsbarrieren aufweist.
- Hohe Differenzierung bei den Produkten der Lieferanten, z.B. wenn der Lieferant selbst eine starke Marke besitzt
- Geringes Vorhandensein von Substituten
- Hohe Umstellungskosten für den Abnehmer im Falle eines Lieferantenwechsels
- Hohe kostenmäßige Bedeutung des Einkaufs für das Unternehmen: Entweder haben die Kosten einen hohen Anteil an den Gesamtkosten des Einkaufs des Unternehmens, oder das Vormaterial hat einen hohen Einfluss auf Kostenposition oder Differenzierungsmöglichkeiten
- Geringe Gefahr der Rückwärtsintegration: Das Unternehmen kann nicht glaubhaft damit drohen, selbst die entsprechenden Vorprodukte herzustellen (zumindest weniger glaubhaft, als der Lieferant mit einer Vorwärtsintegration drohen kann)

In solchen Situationen sieht sich die abnehmende Branche meist einem hohen Margendruck durch die Lieferanten gegenüber. Die Beziehung zu wichtigen Lieferanten und deren Verhandlungsmacht kann den strategischen Entscheidungsspielraum eines Unternehmens u.U. erheblich beeinflussen.

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmt, wie sehr diese ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen durchsetzen können. Eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten wird in der Regel dazu führen, dass diese entweder höhere Preise verlangen oder schlechtere Qualität zum gleichen Preis liefern können. Da sich dies negativ auf das Gewinnpotenzial des Unternehmens auswirkt, ist eine Branche umso attraktiver, je geringer die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist.

Reaktionsmöglichkeiten zur Reduzierung der Verhandlungsmacht der Lieferanten

- Partnerschaften
- Supply Chain Management
- Abhängigkeit der Lieferanten erhöhen (Beispiel SEDAS in der Automobilindustrie - herstellerspezifische EDIFACT¹-Lösungen in der Automobilindustrie)
- Rückwärtsintegration (Lieferanten übernehmen)
- Kenntnisse über die Kosten/Methoden der Lieferanten gewinnen

¹ **E**lectronic **D**ata **I**nterchange **f**or **A**dministration **C**ommerce and **T**ransport

4.1.1.2 Verhandlungsmacht der Kunden

In ähnlicher Weise bestimmt die Verhandlungsmacht der Kunden, in welchem Maße diese die Unternehmen einer Branche durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Kunden haben eine hohe Verhandlungsmacht, wenn

- Sie große Volumina beziehen,
- Die produzierende Branche hohe Fixkosten hat,
- Das Produkt undifferenziert ist und durch Substitute ersetzt werden kann,
- Der Wechsel zu einem alternativen Produkt relativ einfach und kostengünstig ist,
- Die Margen der Kunden relativ gering sind,
- Die Kunden das Erzeugnis auch selbst herstellen könnten,
- Das Produkt für die Kunden nicht von hoher Bedeutung ist,
- Der Kunde die Herstellungskosten des Produktes kennt
- Geringe Differenzierung bei den Produkten des Unternehmens und seiner Wettbewerber, z.B. im Fall von Massenware
- Geringe Umstellungskosten für den Kunden im Fall eines Lieferantenwechsels
- Hohe Bedeutung des jeweiligen Verkaufs für das Unternehmen, d.h. das Einkaufsvolumen eines Kunden macht einen hohen Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens aus
- Hohe Kundenkonzentration: Eine oligopolistische (oder gar monopolistische) Marktstruktur bei den Abnehmern lässt dem Unternehmen wenig alternative Absatzmöglichkeiten und erleichtert es den Kunden, niedrige Preise durchzusetzen.
- Hohe Gefahr der Rückwärtsintegration: Das Kunde kann glaubhaft damit drohen, selbst die entsprechenden Produkte herzustellen

Eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden wird in der Regel dazu führen, dass diese entweder niedrigere Preise verlangen oder bessere Qualität zum gleichen Preis beziehen können. Ein solches Verhalten wirkt sich negativ auf die Gewinnaussichten der Unternehmen aus, weshalb eine Branche umso attraktiver ist, je weniger Verhandlungsmacht die Kunden haben.

Reaktionen zur Reduzierung der Verhandlungsstärke der Kunden

- Partnerschaften
- Supply Chain Management
- Erhöhung der Kundenloyalität
- Anreize und Zusatznutzen für Kunden bieten
- Kaufentscheidungen auf andere Einflussfaktoren verlagern
- Direkte Beziehungen zu Endkunden aufbauen

4.1.1.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Der Markteintritt neuer Wettbewerber führt in der Regel dazu, dass sich der Preisdruck erhöht. Das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage wird ungünstiger, um ihre Kapazitäten auszulasten und Kunden zu gewinnen werden die neuen Wettbewerber zu einem Absinken der Preise beitragen, was die Attraktivität der Branche senkt. Die Gefahr, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten, hängt ab von der Höhe der Markteintrittsbarrieren. Höhere Barrieren bedeuten für die bereits vorhandenen Wettbewerber eine geschütztere Position und erhöhen damit die Branchenattraktivität.

Typische Markteintrittsbarrieren sind

- Skaleneffekte (Economies of Scale): Neue Wettbewerber erzielen meist zu Beginn ein geringeres Absatzvolumen als etablierte Unternehmen und haben somit einen Kostennachteil, falls Skaleneffekte in der Branche eine Rolle spielen
- Absolute Kostenvorteile: Geschütztes kostengünstiges Design, geschützter Zugang zu notwendigen Inputs (z.B. Rohstoffe)
- Produktdifferenzierung erhöht häufig die Kundenbindung, weshalb es für neue Wettbewerber schwieriger ist, Kunden zu gewinnen
- Kapitalbedarf: Ein hoher Investitionsbedarf, z.B. für Forschung und Entwicklung, Produktionsanlagen, Infrastruktur oder auch für Marketing, ermöglicht es nur kapitalstarken Unternehmen, in den Markt einzutreten. Außerdem erhöht der hohe Investitionsbedarf das Risiko beim Markteintritt, wodurch dieser unattraktiver wird
- Umstellungskosten für die Kunden beim Lieferantenwechsel senkt deren Wechselbereitschaft
- Zugang zu Vertriebskanälen: Sind wichtige Vertriebskanäle gebunden oder belegt, hat ein neuer Wettbewerber schlechte Absatzmöglichkeiten
- Erwartete Reaktionen etablierter Wettbewerber
- Staatseinfluss: Staatliche Beschränkungen, Auflagen und Reglementierung sowie Subventionen können den Markteintritt erschweren oder zu Nachteilen für neue Wettbewerber führen
- Hohen Anfangsinvestitionen und Fixkosten,
- Bestehende Unternehmen haben Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekte oder die Arbeit mit voll abgeschriebenen, aber noch funktionsfähigen Anlagen
- Markentreue der Kunden,
- Geschütztem Know-How, wie Patente, Lizenzen etc.,
- Enge Kundenbindung an bestehende Unternehmen, z.B. durch Service- und Wartungsverträge

Reaktionen zur Reduzierung der Bedrohung durch neue Wettbewerber

- Markenimage und Kundenloyalität erhöhen
- Patente und Schutzrechte
- Markteintrittsbarrieren erhöhen
- Allianzen mit komplementären Produkten und Dienstleistungen anbieten
- Effizienzsteigerung der eigenen Leistungserstellung

4.1.1.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Unter Ersatzprodukten werden Substitute im weiteren Sinn verstanden, d.h. Produkte, die zwar ähnliche Kundenbedürfnisse erfüllen, jedoch von den Kunden derzeit anders wahrgenommen werden, andere Kundengruppen ansprechen oder in anderen Regionen vertrieben werden. Solche Ersatzprodukte beeinflussen die Attraktivität einer Branche negativ, da Kunden bei Bedarf zu diesen Produkten wechseln könnten.

Einflussfaktoren auf die Bedrohung durch Ersatzprodukte sind

- Preis-/Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte im Vergleich zu den eigenen Produkten
- Umstellungskosten für die Abnehmer bei einem Wechsel zum Lieferanten eines Ersatzprodukts

- Kundeneinstellungen zu den Ersatzprodukten, z.B. ob Kunden diese überhaupt als solche wahrnehmen

Reaktionen zur Reduzierung der Bedrohung durch Ersatzprodukte/-leistungen

- Umstellungskosten für Kunden erhöhen
- Branchenstandards kreieren
- Allianzen eingehen
- Marktforschung, Analyse der Kundenpräferenzen
- Unterschiede zum Substitut hervorheben
- Ggf. rechtliche Schritte
- Selbst in den Markt für das Substitut eintreten

4.1.1.5 Wettbewerbsintensität in der Branche

Als fünfter Faktor hat schließlich die Wettbewerbsintensität in der Branche (bei Porter als Rivalität unter den Wettbewerbern bezeichnet) Einfluss auf die Attraktivität der Branche. Eine hohe Wettbewerbsintensität manifestiert sich entweder als Preiswettbewerb (die Wettbewerber unterbieten sich bei den Preisen) oder als Leistungswettbewerb (die Wettbewerber überbieten sich hinsichtlich Produktqualität und Zusatzleistungen und steigern dadurch die Kosten). Beide Formen von Wettbewerb wirken sich negativ auf die Gewinnaussichten und damit auf die Marktattraktivität aus.

Wichtige Einflussfaktoren auf den Grad der Wettbewerbsintensität in der Branche sind

- Anzahl der Wettbewerber: Eine hohe Anzahl von Wettbewerbern führt zu hohem Wettbewerbsdruck. Gemäß der makroökonomischen Theorie führt eine hohe Anzahl von Wettbewerbern dazu, dass annähernd zu Grenzkosten produziert wird und die Gewinne gering sind
- Branchenwachstum: In schnell wachsenden Branchen ist der Wettbewerb oft geringer als in langsam wachsenden oder gar schrumpfenden Branchen, da eine Ausdehnung des eigenen Absatzes möglich ist, ohne Wettbewerbern Marktanteile abnehmen zu müssen
- Überkapazitäten/Auslastung: Übersteigen die Kapazitäten die Nachfrage wesentlich, so werden die Anbieter darum kämpfen, eine hohe Auslastung zu erzielen. Dies führt zu Preisdruck und damit sinkender Branchenattraktivität
- Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten: Bei hohen Fixkostenanteilen besteht ein starker Anreiz, eine hohe Auslastung zu erzielen, um wenigstens einen Teil der Fixkosten zu decken. Durch den hohen Angebotsdruck sinken die Preise dann häufig fast bis auf das Niveau der variablen Kosten
- Austrittsbarrieren: Zum Abbau von Überkapazitäten ist häufig der Austritt von Wettbewerbern aus dem Markt notwendig. Dieser wird jedoch erschwert oder verzögert, wenn hohe Umstellungs- oder Stilllegungskosten auftreten, das Geschäftsfeld für die betreffenden Wettbewerber aus strategischen Gründen wichtig ist (bspw. Synergieeffekte mit anderen Geschäftsfeldern), oder Investitionen in der Vergangenheit zu einer (irrationalen) Bindung an das Geschäftsfeld führen („sunk costs“)
- Produktdifferenzierung: Unterscheiden sich die Angebote der Wettbewerber erheblich, sinkt die Austauschbarkeit der Produkte / Leistungen, wodurch auch der Preisdruck abgeschwächt wird

Reduzierung des Konkurrenzdrucks durch vorhandene Wettbewerber

- Preiswettbewerb vermeiden
- Eigene Erzeugnisse differenzieren (Vgl. Diskussion um Ladestationen/Batterie-tauschstationen für Elektroautos - vgl. Lösung in Israel)
- Wettbewerber übernehmen (Beispiel Schaumann – Bioreact)
- Überkapazitäten in der Branche reduzieren (vgl. Landwirtschaft !)
- Auf bestimmte Marktsegmente konzentrieren (Nischenstrategie)
- Kommunikation mit Wettbewerbern

Aufgabe:

Erarbeiten Sie Beispiele aus eigenen Erfahrungen zu den Reaktionsmöglichkeiten

4.1.2 BCG-Portfolio (BCG-Matrix)

(vgl. <http://www.manager-wiki.com/strategieentwicklung/48-bcg-matrix>)

4.1.2.1 Ausrichtung strategischer Geschäftseinheiten

Die BCG-Matrix bzw. das BCG-Portfolio ist ein Instrument der strategischen Planung, das der Analyse, Bewertung und Ausrichtung von strategischen Geschäftseinheiten unter Berücksichtigung der unternehmerischen Prioritäten in einem Gesamtportfolio dient.

Strategisch relevante Geschäftseinheiten werden auf Grundlage der Beurteilungskriterien Marktwachstum und relativer Marktanteil (Marktanteil im Vergleich zum größten Wettbewerber) bewertet. Somit können Handlungsempfehlungen zur strategischen Unternehmensausrichtung abgeleitet werden.

Die Anwendung des Konzepts gibt darüber Aufschluss, ob der bestehende Portfolio-Mix ausreichend ist, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern und ob bzw. in welchem Maße in bestehende und neue Geschäftsfelder investiert werden soll. Die Portfolio-Analyse stellt somit eine Grundlage für die Priorisierung und Verteilung von Ressourcen dar, insbesondere für den Finanzmittel-Transfer zwischen Geschäftseinheiten zur Finanzierung wertschaffender Wachstumsvorhaben.

Die Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens werden in strategische Geschäftseinheiten gegliedert, denen strategische Planziele und darauf abgestimmte Ressourcen zugewiesen werden.

4.1.2.2 Anwendung des Branchenlebenszyklus- und Erfahrungskurvenkonzeptes

Das BCG-Portfoliokonzept strukturiert die strategischen Geschäftseinheiten im Hinblick auf die Schlüsselvariablen Marktwachstum (externe Dimension) und Marktanteil (interne Dimension). Grundlegend ist dabei, dass der Portfolio-Ansatz das Branchenlebenszyklus- und das Erfahrungskurvenkonzept in die Gesamtüberlegungen integriert.

Das Erfahrungskurvenkonzept sagt aus, dass sich mit jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge die realen Stückkosten potenziell um einen festen Prozentsatz - z.B. 20 bis 30 % - reduzieren. Daraus ergibt sich, dass sich die geringsten Stückkosten von dem Unternehmen mit dem höchsten Marktanteil realisieren lassen. Somit stellt der Marktanteil eine entscheidende Größe zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit dar.

Basierend auf dem Branchenlebenszykluskonzept wird weiter angenommen, dass Märkte idealtypisch in vier Phasen durchlaufen und hieraus Annahmen über das Marktwachstum bzw. die Attraktivität der Geschäftsfelder abgeleitet werden können.

4.1.2.3 Klassifizierung der strategischen Geschäftseinheiten

Die strategischen Geschäftseinheiten werden üblicherweise in einer Vier-Felder-Matrix positioniert. Das entstehende Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio unterscheidet dabei vier Typen von strategischen Geschäftseinheiten, denen Handlungsempfehlungen (Normstrategien) zugewiesen werden.

Question Marks (Fragezeichen)

Fragezeichen sind Produkte/Dienstleistungen, die durch einen niedrigen relativen Marktanteil in einem schnell wachsenden Markt charakterisiert. Die Geschäftseinheiten befinden sich in der Einführungs- bzw. in der frühen Wachstumsphase und sind mit hohen Chancen und Risiken behaftet. Das Ziel ist die Steigerung des Marktanteils. Jedoch reicht der generierte Cash-Flow nicht aus, um ein erforderliches Wachstum zu finanzieren. Sie können sich zu Sternen oder armen Hunden entwickeln. Als Normstrategie wird die Selektionsstrategie empfohlen. Erfolgsversprechende Geschäftseinheiten sollten durch Investitionen zum Stern entwickelt und bei weniger erfolgversprechenden Geschäftsfeldern ein Marktaustritt erwogen werden.

Stars (Sterne)

Sterne sind Produkte/Dienstleistungen, die sich in der Wachstumsphase befinden. Sie sind durch einen hohen relativen Marktanteil und hohes Marktwachstum gekennzeichnet. Sie haben einen hohen Bedarf an Finanzmitteln, den sie weitestgehend selbst decken. Als Normstrategie wird in diesem Feld die Investition empfohlen, um den relativen Marktanteil zu erhalten oder auszubauen.

Cash Cows (Milchkühe)

Milchkühe sind Geschäftseinheiten mit hohem Marktanteil in einem reifen Markt mit niedrigen Wachstumsraten. Durch ihre vorteilhafte Marktposition erwirtschaften Milchkühe aufgrund niedriger Kosten und geringer Investitionen Finanzmittelüberschüsse, die für andere Geschäftsfelder abgeschöpft werden sollen.

Poor Dogs (Arme Hunde)

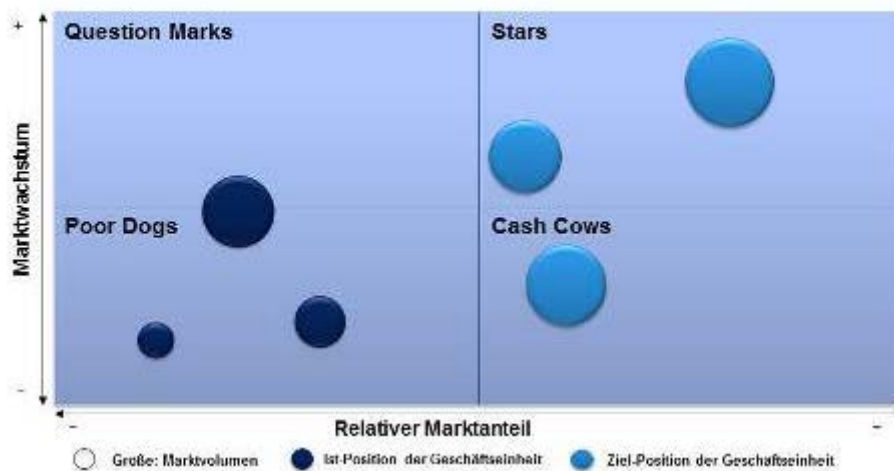
Arme Hunde sind Geschäftseinheiten mit niedrigem Marktanteil, die in langsam wachsenden oder stagnierenden Märkten tätig sind. Wegen der ungünstigen Kostenposition erwirtschaften sie üblicherweise einen negativen Cash-Flow und tragen nicht mehr oder nur noch geringfügig zum Unternehmenserfolg bei. Dementsprechend wird als Normstrategie die Desinvestition empfohlen.

4.1.2.4 Zuweisung der Normstrategien

Nachdem das Unternehmen die strategischen Geschäftseinheiten in die Matrix eingeordnet hat, wird untersucht, ob das Portfolio ausgeglichen zusammengestellt ist oder ob sich Handlungsbedarfe ergeben. In diesem Fall werden jeder relevanten strategischen Geschäftseinheit entsprechende Normstrategien (Ausbauen, Erhalten, Ernten, Abstoßen) und Ressourcen zugewiesen.

Strategische Maßnahmen sollten derart geplant werden, dass ein ausgeglichener Cash-Flow zwischen den Geschäftsfeldern erzielt werden kann, d.h. die Finanzmittel für junge und risikoreiche Geschäftseinheiten sollen vollständig durch reife und risikoarme Geschäftseinheiten erwirtschaftet werden.

Marktwachstums-/ Marktanteil-Matrix nach BCG



Normstrategien nach BCG



4.1.2.5 Bewertung der BCG-Portfoliomatrix

Die BCG-Portfoliomatrix ist ein Standardinstrument des strategischen Managements. Der Ansatz ermöglicht die Abwägung verschiedener Portfolio-Optionen und zeichnet sich durch eine einfache und transparente Darstellung der Unternehmens- und Umfeldstruktur aus. Sie ist ein Denkmodell im Hinblick auf die strategische Unternehmensausrichtung, indem Ansatzpunkte zur Investitions- und Wachstumsplanung sowie Finanzplanung und -steuerung abgeleitet werden können.

Kritisch anzumerken ist, dass die Beurteilung der strategischen Geschäftseinheiten auf nur zwei Entscheidungskriterien (Marktanteil und -wachstum) begrenzt wird und mögliche synergetische Wechselwirkungen nicht berücksichtigt werden.

Darüber hinaus bleiben die Reaktionsmöglichkeiten der Mitbewerber und mögliche Geschäftsfelder, die noch über keinen Markt verfügen, unberücksichtigt.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Abbildung in einer Vier-Felder-Matrix und die ungenaue Aufteilung der Achsen in „hoch“ und „niedrig“, die eine genaue Marktabgrenzung und damit die Erarbeitung einer angemessenen Strategie für die jeweilige strategische Geschäftseinheit erschweren. Aufgrund des hohen Aggregationsniveaus und der Beschränkung auf zwei Kriterien sollte die BCG-Matrix nur mit erheblicher Vorsicht bezüglich der Schlussfolgerungen angewendet werden. Eine Weiterentwicklung stellt bspw. das Marktattraktivitäts-/ Geschäftsfeldstärken-Portfolio von McKinsey / General Electric dar.

4.2 Innovationsmanagement

(vgl. auch <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11723/innovationsmanagement-v8.html>)

Zur Einstimmung auf das Thema ein kurzer Ausschnitt aus folgendem Beitrag im Handelsblatt:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/zukunft-der-arbeit/innovationsmanagement-mehr-platz-fuer-querdenker/10989468.html>

Unternehmen sind in immer kürzeren Abständen auf Innovationen angewiesen - oft werden Ideen von Mitarbeitern jedoch nicht gehört. Um das kreative Potential besser zu nutzen, lassen sich die Firmen einiges einfallen.

Die Ergebnisse einer Befragung von 500 Führungskräften und Berufseinsteigern deutscher Industrieunternehmen: Als sehr innovativ beurteilen viele ihren Arbeitgeber nicht, bei den Managern sind es vier Prozent, bei den Berufseinsteigern sechs Prozent. Das Erstaunliche: Die Manager wissen, dass sie eine Mitschuld tragen. „Nur 17 Prozent behaupten, dass sie einen sehr großen Beitrag zur Förderung der Innovationskultur leisten“, heißt es in der Altana-Studie.

Alle Innovationsmanager betonen, dass Ideen nur mit einer Unternehmenskultur kommen, die Mut belohnt und in der man offen ist für Neues. Das aber zu schaffen ist enorm schwierig. „Wir haben in Deutschland Nachholbedarf: Man muss auch mal Fehler machen dürfen, wir haben aber keine Kultur des Scheiterns. Wenn Versagen das Ende der Karriere bedeutet, schafft man keine Kultur für Innovationen“, sagt Accenture-Berater Ziegler.

Innovationsmanagement ist eine betriebliche Kerntätigkeit, die im Wesentlichen an den Eigenschaften einer Innovation ausgerichtet ist und damit Managementaspekte verbindet. Es bedarf der unternehmerischen Relevanz, um eine Neuerung im betriebswirtschaftlichen Sinn als Innovation bezeichnen zu dürfen.

I. Innovationsmanagement - Wettbewerbsstärke durch Neuerung

Innovationsmanagement ist eine betriebliche Kerntätigkeit, die im Wesentlichen an den Eigenschaften einer Innovation ausgerichtet ist und damit Managementaspekte verbindet. Der Begriff der Innovation umschreibt die Einführung von etwas Neuem. Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist dieses Neue enger zu fassen. Es bedarf der unternehmerischen Relevanz, um eine Neuerung im betriebswirtschaftlichen Sinn als Innovation bezeichnen zu dürfen.

II. Zwecke des Innovationsmanagements

Betriebliches Innovationsmanagement zielt auf die Wertsteigerung eines Unternehmens. Dieser Zweck wird erreicht durch eine neuartige Kombination von Mitteln und Zwecken, die sich ausdrückt in

- der Gestaltung eines neuen Produktes,
- der Gestaltung eines neuen Prozesses im Sinn eines technischen Verfahrens,
- der Gestaltung einer neuen Dienstleistung,
- der Gestaltung einer neuen internen wie externen Organisation, etwa eines Unternehmensnetzwerks sowie
- der Gestaltung einer Kombination aus dem Vorgenannten.

Auf die meisten dieser Zwecke wies bereits der österreichische Nationalökonom Schumpeter (1883–1950) hin, der den Zweck des Innovationsmanagements auch als „kreative Zerstörung“, also als die Ablösung eines Bestehenden durch etwas Besseres, charakterisierte. Es hängt von der Zeit und der Branche ab, welche der vorgenannten Zwecke wie und in welcher Intensität verfolgt werden. Als Beispiel sei die Werkzeugmaschinenindustrie herangezogen, deren Unternehmen sich früher v.a. mit Produktinnovationen am Markt positioniert haben. In dieser Branche spielen heutzutage im Gegensatz zu früher neue Dienstleistungen wie Auslastungsgarantien oder Fernwartung eine bedeutende Rolle, was zu einer Umstellung des Innovationsmanagement in vielen Unternehmen geführt hat.

III. Nebenbegriff Technologiemanagement

Vom Innovationsmanagement ist v.a. der Begriff des Technologiemanagement abzugrenzen. Hierbei hilft eine ressourcenorientierte Betrachtung, nach der ein Unternehmen sich v.a. durch die Weiterentwicklung und Neukombination von Ressourcen den Herausforderungen des Marktes stellen sollte. Ressourcen werden dabei als Produktionsfaktoren verstanden, die nach Durchführung von Veredelungsprozessen erstens über Relevanz für Absatzmärkte verfügen, zweitens eine Behauptung gegenüber Konkurrenten ermöglichen und drittens im Wettbewerbsvergleich heterogen sind. *Technologiemanagement* betrifft nun hauptsächlich die Bereitstellung und Weiterentwicklung der technologieorientierten Ressourcen, *Innovationsmanagement* den Aspekt der neuartigen Kombination von Ressourcen. Beide Arten des Managements berühren und überschneiden sich v.a. da, wo im Rahmen einer Innovation der Einsatz neuer Ressourcen erforderlich wird.

IV. Struktur - Konkretisierung klassischer Managementfunktionen

Im Innovationsmanagement werden die klassischen Managementfunktionen im Unternehmen für die Gestaltung und Bereitstellung von Innovationen konkretisiert. Die **klassischen Managementfunktionen** umfassen **Ethik, Politik, Planung und Kontrolle, Führung, Organisation und Führungskräfteentwicklung**.

Unter der *Ethik* wird das der Organisation zugrundeliegende Wertesystem verstanden. An die Innovationsethik stellen sich zwei besondere Anforderungen: Erstens muss das Management einen Ausgleich herbeiführen zwischen der häufig aus den wissenschaftlichen Disziplinen herrührenden Ethik und der Unternehmensethik. Bspw. kann ein Chemiker aufgrund den in seiner Wissenschaft herrschenden ethischen Grundeinstellungen einer Patentierung von pharmazeutischen Wirkprinzipien ablehnend gegenüberstehen. Zweitens muss das Management die Mitglieder der Organisation auf das Positive von Neuerungen einstimmen, um die Innovationsbereitschaft zu fördern.

Die *Innovationspolitik* wird in Form einer Grundsatzplanung verschiedener Bereiche umgesetzt. Gegenstand einer solchen Grundsatzplanung ist bspw. die Inanspruchnahme staatlicher Förderung für Innovationsprojekte. Es ist festzulegen, ob, wann und in welchem Ausmaß Innovationsprojekte mithilfe staatlicher Förderung durchgeführt werden sollen.

In der *Innovationsplanung und -kontrolle* sind zwei wesentliche Ebenen zu betrachten. Auf der Ebene des Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs ist v.a. das langfristige Innovationsportfolio, d.h. die Kombination der zu verfolgenden Innovationsprojekte, zu planen und zu kontrollieren. Auf der Ebene einzelner Projekte ist deren Verlauf zu planen und zu kontrollieren. Im Rahmen der Innovationsplanung und -kontrolle ist zudem die Innovationsplanung mit den anderen Planungen wie der Absatz-, Produktions- oder Personalplanung eines Unternehmens abzustimmen.

Eine besondere Herausforderung an die *Innovationsführung* im Sinn der persönlichen Beeinflussung eines Mitarbeiters oder einer Gruppe besteht in der Personalstruktur. So sind in Innovationsbereichen zum einen überwiegend hoch- und hochstspezialisierte Fachkräfte zu führen. Zum anderen ist eine Brücke zu schlagen zwischen verschiedenen Kulturen, wobei gerade der Brückenschlag zwischen Marketing- und F&E-Kultur besondere Bedeutung besitzt.

Die *Innovationsorganisation* unterscheidet sich von der üblichen betrieblichen Organisation in der Anforderung an die Neuartigkeit und Flexibilität sowie die Rekonfigurierbarkeit der betroffenen Einheiten. Gleichzeitig ist das Bedürfnis nach verlässlichen Grundstrukturen zu spüren, wie es in Innovationsprozessmodellen zum Ausdruck kommt. Innerhalb der Innovationsorganisation sind zudem die rollenbezogenen Rahmenbedingungen festzulegen, die die Innovation überhaupt erst ermöglichen.

Die *Innovationsführungskräfteentwicklung* ist v.a. durch das Konzept der „Dual Ladder“ geprägt. Neben die übliche Linie der Führungskräfte tritt eine zweite Linie, in der höchstqualifizierte Fachkräfte aufgenommen werden. Dies birgt verschiedene Problemkreise, bspw. die Ausgestaltung des Wechsels zwischen den beiden Linien.

Literatur

PORTER, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategien (Competitive Strategy), 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/M., New York]