



Der vorliegende Text ist unter:

„Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International Public License“ veröffentlicht.

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Skript



Lektion III

Strategisches Management

Kontakt:

Vorschläge zur Weiterentwicklung, Ergänzung oder Fehlerhinweise bitte per E-Mail an: uer-feedback@hs-bochum.de

Das Skript ist Teil der vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten *OERContent-Initiative*.

Mehr Lehr- und Lernmaterialien des Teilprojektes „ebwl-oer.nrw“ finden Sie hier:

<http://www.institut-digitaales-management.de/o-ercontent>

Autor*innen/Mitarbeit

- Prof. Dr. Roland Böttcher

**Geschätzte
Lesezeit:**

33 Minuten

Inhaltsverzeichnis

III	Strategisches Management	6
<i>III-1.</i>	<i>Begriffe und Grundlagen.....</i>	<i>6</i>
III-1.1.	Erfolgspotenziale.....	8
III-1.2.	Wettbewerbsvorteile	9
III-1.3.	Planungsebenen.....	10
III-1.4.	Konzeptionelle Einordnung des strategischen Managements..	11
<i>III-2.</i>	<i>Analyse der externen Umwelt.....</i>	<i>13</i>
III-2.1.	PESTEL-Analyse	13
III-2.2.	Branchenstrukturanalyse/Fünf-Faktoren-Analyse.....	15
<i>III-3.</i>	<i>Analyse der internen Situation.....</i>	<i>18</i>
III-3.1.	Wertkette.....	18
III-3.2.	Kernkompetenzen.....	19
III-3.3.	Erfahrungskurve	20
III-3.4.	Produktlebenszyklus	21
III-3.5.	Portfolioplanung/BCG-Matrix	21
III-3.6.	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix /McKinsey-Matrix	23
III-3.7.	SWOT-Analyse.....	24
<i>III-4.</i>	<i>Normstrategien.....</i>	<i>26</i>
III-4.1.	Strategiearten im betrieblichen Zusammenhang	26
III-4.2.	Strategieentwicklung auf der Unternehmensgesamtebene.....	28
III-4.3.	Strategieentwicklung auf der Ebene von Geschäftsbereichen .	31
<i>III-5.</i>	<i>Business Model Canvas (BMC).....</i>	<i>34</i>
III-5.1.	Strategie vs. Geschäftsmodell.....	34
III-5.2.	Das BMC.....	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	5
Abbildung 2: Kennzahlen von VW und Tesla im Vergleich (Stand 2020)	7
Abbildung 3: Erfolgspotenziale	8
Abbildung 4: Wettbewerbsvorteile	9
Abbildung 5: Planungsebenen	10
Abbildung 6: Strategisches Management im Unternehmenszusammenhang ..	11
Abbildung 7: Strategische Analyse	13
Abbildung 8: Analyse der externen Umwelt	13
Abbildung 9: PESTEL-Analyse	14
Abbildung 10: Branchenstrukturanalyse nach Michael Porter	15
Abbildung 11: Strategische Analyse	18
Abbildung 12: Wertkettenmodell	18
Abbildung 13: Kernkompetenzansatz	19
Abbildung 14: Erfahrungskurve	20
Abbildung 15: Produktlebenszyklus-Modell	21
Abbildung 16: Portfolioplanung	22
Abbildung 17: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	22
Abbildung 18: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	23
Abbildung 19: SWOT-Analyse	24
Abbildung 20: Arten von Strategien	26
Abbildung 21: Wachstumsstrategien nach Harry Igor Ansoff	29
Abbildung 22: Wettbewerbsstrategien nach Michael Porter	31
Abbildung 23: Bestandteile des Business Model Canvas	35

Lernziele

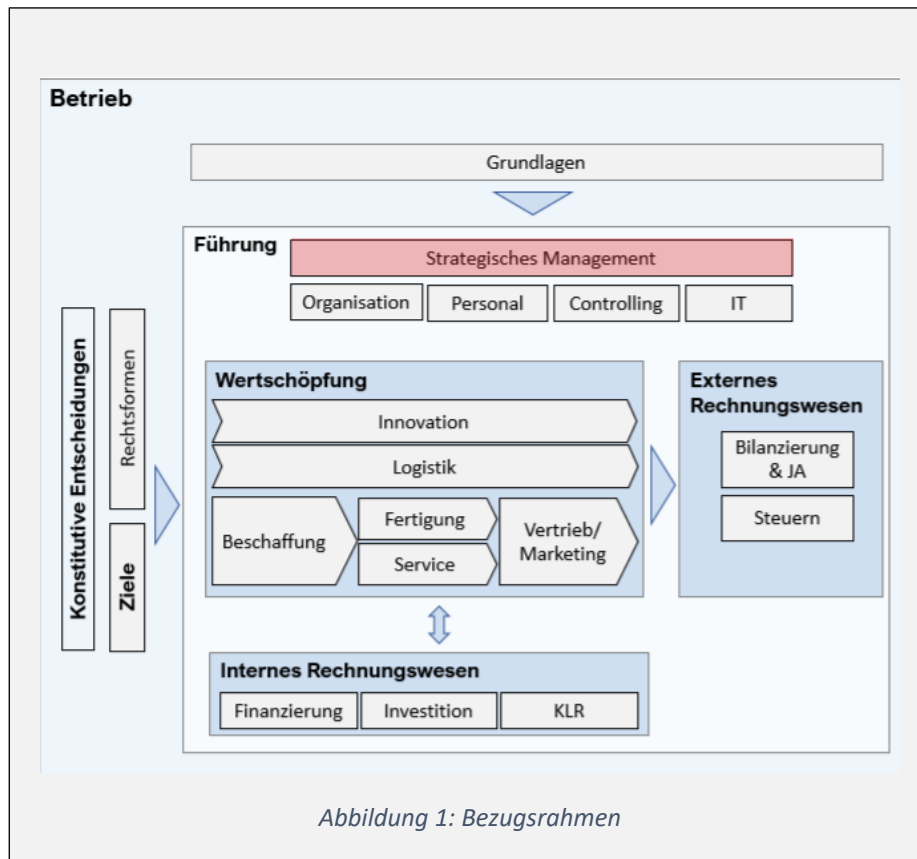
Nach dieser Lerneinheit kannst du

- die Eigenschaften des strategischen Managements benennen,
- Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile des strategischen Managements benennen,
- verschiedene Planungsebenen unterscheiden,
- erklären, was die externe Umwelt ausmacht,
- die einzelnen Einflüsse der PESTEL-Analyse benennen,
- die Fünf-Faktor-Analyse erklären,
- die interne Umwelt des strategischen Managements beschreiben,
- die Relevanz der Kernkompetenzen eines Unternehmens erklären,
- die verschiedenen Analyseinstrumente der internen Umwelt definieren und voneinander unterscheiden,
- erklären, was eine Unternehmensvision ist,
- die Unternehmensebene, die Geschäftsbereichsebene, die Funktionsbereichsebene und die Unternehmensgesamtebene voneinander unterscheiden,
- verschiedene Strategiekonzepte erklären und den Unternehmensebenen zuordnen,
- erklären, was ein Geschäftsmodell ist,
- die Elemente von Geschäftsmodellen benennen,
- das Business Model Canvas (BMC) anwenden.

Hinweis für Studierende

Das vorliegende Skript dient als begleitende und zusammenfassende Lektüre ergänzend zu den Videolerneinheiten. Es steht unter der Creative Commons Lizenz. Aus urheberrechtlichen Gründen musste darauf verzichtet werden aus etablierten Lehrbüchern zu zitieren. Entsprechend fehlen Quellenangaben. Der Text erfüllt formal somit **nicht** die Standards guter wissenschaftlicher Praxis und hat **keinen Vorbildcharakter** für alle Arten wissenschaftlicher Arbeiten (also auch nicht für Haus- und Abschlussarbeiten).

Bezugsrahmen



Diese Lektion hat das strategische Management zum Thema. Ein Blick auf den Bezugsrahmen verschafft einen Überblick, in welchem Bezug das Thema innerhalb der Einführung in die BWL steht.

Strategisches Management ist dem Bereich der Führung zugeordnet. Dem Bereich des strategischen Managements sind die Bereiche Organisation, Personal, Controlling und IT zugeordnet. Diese Bereiche sind vom strategischen Management betroffen und werden teils durch dieses beeinflusst. Da diese Bereiche in anderen Lerneinheiten detaillierter besprochen werden, wird es im Folgenden nur um das strategische Management gehen.

III Strategisches Management

III-1. Begriffe und Grundlagen

Was ist strategisches Management? Die **methodische Sichtweise** auf das strategische Management betrachtet Strategieformulierung als einen Prozess, bei dem es darum geht, strukturiert ein zielgerichtetes Verständnis dafür zu entwickeln, wie sich die Welt verändert und zu antizipieren, wie sich diese Veränderungen auf das eigene Unternehmen auswirken könnten. Die **externen Rahmenbedingungen** für das unternehmerische Handeln werden durch eine unüberschaubare Vielzahl von staatlichen, gesellschaftlichen, ökonomischen, wettbewerblichen und technischen Faktoren etc. beeinflusst. Die externe **Unternehmensumwelt** ist also grundsätzlich **dynamisch, d. h. ist von häufigen Änderungen geprägt** und **komplex**, die Vielzahl der sich bedingenden Einflussfaktoren lässt keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen zu.

Das strategische Management hat hierbei die Aufgabe, die zukünftige Handlungsfähigkeit trotz dieser Unsicherheit, wie und wann sich diese Faktoren auswirken, zu gewährleisten. Dafür ist es notwendig, **relevante Einflussfaktoren** zu identifizieren und zu **priorisieren**. Hier gilt es, proaktiv Chancen und Risiken zu identifizieren und Lösungen zu deren Erschließung oder Vermeidung zu entwickeln.

Allerdings kann niemand in die Zukunft sehen. Deshalb werfen Kritiker*innen dem strategischen Management vor, dass die Planung nichts anderes sei, als den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen. Die Pläne träfen aufgrund der Unsicherheit nie zu. Sie seien verkehrt, erfüllten also nicht ihren Zweck. Das setzt jedoch voraus, dass der eigentliche Zweck von Planung im Plan besteht, der am Ende resultiert. Das muss nicht notwendigerweise der Fall sein. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass der wesentliche Nutzen der **zukunftsbezogenen Planung** sich bereits im Prozess der Planung entfaltet. Denn bereits im Planungsprozess sind Strategieformulierende gedanklich gezwungen, das zukünftige Handeln und seine Auswirkungen zu berücksichtigen. Dabei werden **erfolgsabhängige Ursachen** und **Wirkungsbeziehungen** deutlich. Das methodisch-systematische Vorgehen, sich mit zukünftigen Handlungsalternativen zu beschäftigen, beinhaltet einen Lernprozess, der die proaktive Handhabung zukünftiger Herausforderungen unterstützt. Letzteres hat zudem den positiven Nebeneffekt, dass ein Plan B nicht erst entwickelt werden muss, wenn Plan A gescheitert ist.

Erich Kosiol hat das Wesen der betrieblichen Planung in einem grundlegenden Aufsatz bereits 1967 so auf den Punkt gebracht: Planung zeichnet sich aus durch prospektives Denkhandeln in der Form geistiger Vorwegnahme zukünftigen

Ersetzt Planung den Zufall durch den Irrtum?

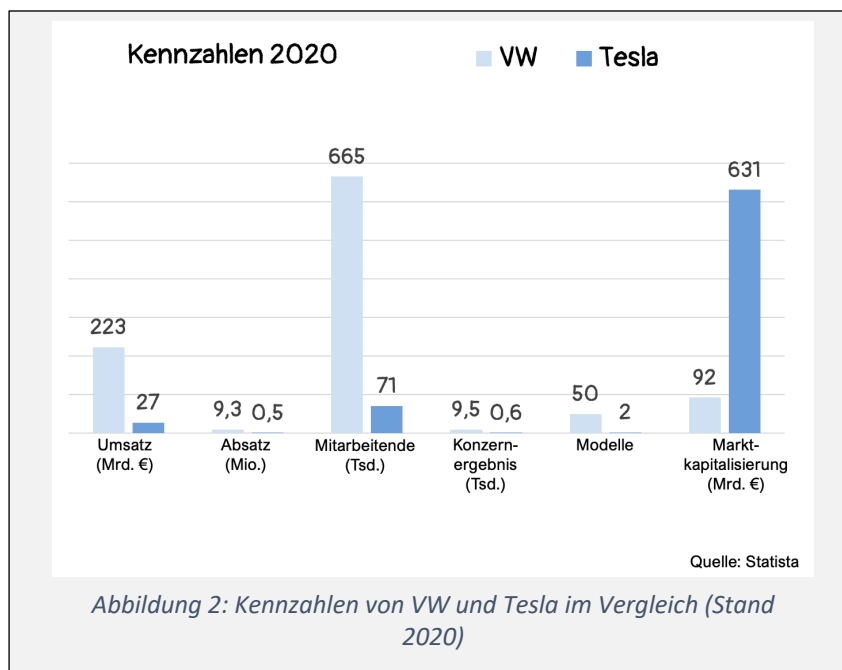
Tathandelns.¹ Planung ist also ein systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen.

Eine Strategie ist in der Regel auf ein übergeordnetes, weit gefasstes Ziel in der Zukunft gerichtet, das nicht sehr spezifisch ist. Sie ist langfristiger Natur. Sie gibt die Richtung vor, in die sich eine Organisation bewegen will, um erfolgreicher zu sein. Aufgrund der **dynamischen und komplexen Umwelt** ist dieser Prozess grundsätzlich von Unsicherheit gekennzeichnet. Es reicht also nicht, einfach ein Ziel zu formulieren und Schritte für die Umsetzung zu ergreifen. Je **weiter** das Ziel **in der Zukunft** liegt, desto **höher** ist der **Grad der Unsicherheit**.

Mit zunehmendem Zeithorizont steigt die Unsicherheit

Erfolg lässt sich nicht ex ante durch die eine spezifische Entscheidung sicherstellen. Eine Strategie sollte also darauf ausgerichtet werden, möglichst viele von den bestehenden und neuen **Erfolgspotenzialen** zu erhalten oder zu erschließen, die zum Zeitpunkt der Entscheidung absehbar sind.

Im Juni 2020 überholte Tesla – das Unternehmen des amerikanischen Multiunternehmers Elon Musk – Toyota und VW und setzte sich an die Spitze der wertvollsten Automobilkonzerne der Welt. Anhand einiger Kennzahlen aus dem Jahr 2020 vergleichen wir die Unternehmen VW und Tesla. VW erzielte mit dem Verkauf von 9,3 Mrd. Fahrzeugen einen Umsatz von 223 Mrd. €, Tesla mit 500.000 Fahrzeugen einen Umsatz von 27 Mrd. €.



*Was ist die Basis des Erfolgs von Tesla und VW und wer ist Tesla überhaupt? Tesla hat als neuer Wettbewerber mit seiner innovativen Ausrichtung auf elektrische Antriebe einen **technologischen Wandel** initiiert, der die Automobilindustrie vor große Herausforderungen stellt. Über*

¹ (Kosiol, E. (1967): Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg., S. 77-96.

Jahrzehnte entwickelte **Kernkompetenzen** von VW im Bereich Verbrennungsmotoren scheinen plötzlich verzichtbar. Gleichzeitig schreiten die technologischen Entwicklungen für das autonome Fahren mit rasanten Fortschritten voran. Die Vernetzung der Fahrzeuge erlaubt Algorithmen, Fahrzeuge autonom zu steuern. Auf der anderen Seite hat VW bereits weltweit eine sehr treue Kundschaft, ein nicht zu unterschätzender Vorteil, wenn es darum geht, den **technologischen Wandel** auch in der Breite zu verteilen.

Eine Ursache für die Diskrepanz in der Bewertung von Tesla und VW ist sicherlich die Tatsache, dass Investor*innen an der Börse ein Unternehmen nicht danach bewerten, was es in der Vergangenheit geleistet hat, sondern danach, welche Erfolge **in der Zukunft zu erwarten sind**. Offensichtlich trauen die Börsen Tesla also einen vielfach höheren Erfolg zu, als dem jahrelang größten Autokonzern der Welt, der seit 1937 Autos produziert. Ob Tesla jedoch langfristig Erfolg haben wird, wird sich zeigen.

III-1.1. Erfolgspotenziale

Wertschöpfung basiert auf der individuellen Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten

Ein grundsätzliches Ziel wirtschaftlicher Aktivitäten ist die Erzielung von Mehrwerten. Dazu werden Waren und Leistungen auf dem Markt zu Preisen angeboten, die höher sind als die Kosten, die bei der Herstellung und Vermarktung der Waren und Dienstleistungen entstehen. Das wird auch **Wertschöpfung** genannt. Selbst Unternehmen, die vergleichbare Leistungen anbieten, vertrauen dabei auf völlig unterschiedliche Aktivitäten. *Apple hat z. B. das iPhone entwickelt, verzichtet aber darauf, die Geräte selbst herzustellen und konzentriert sich stattdessen auf das Design und die Vermarktung.* Wertschöpfungsaktivitäten, die die Basis für Wettbewerbsvorteile bilden, basieren auf unternehmensindividuellen Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten.

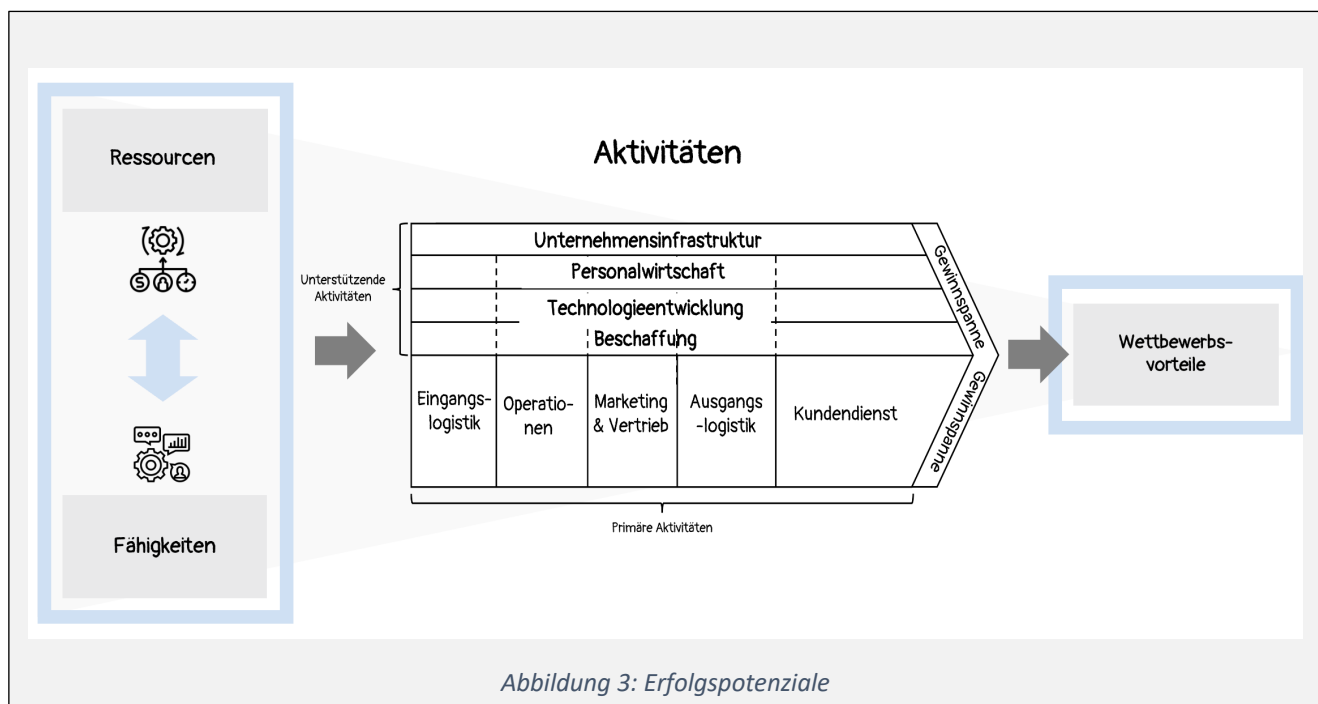
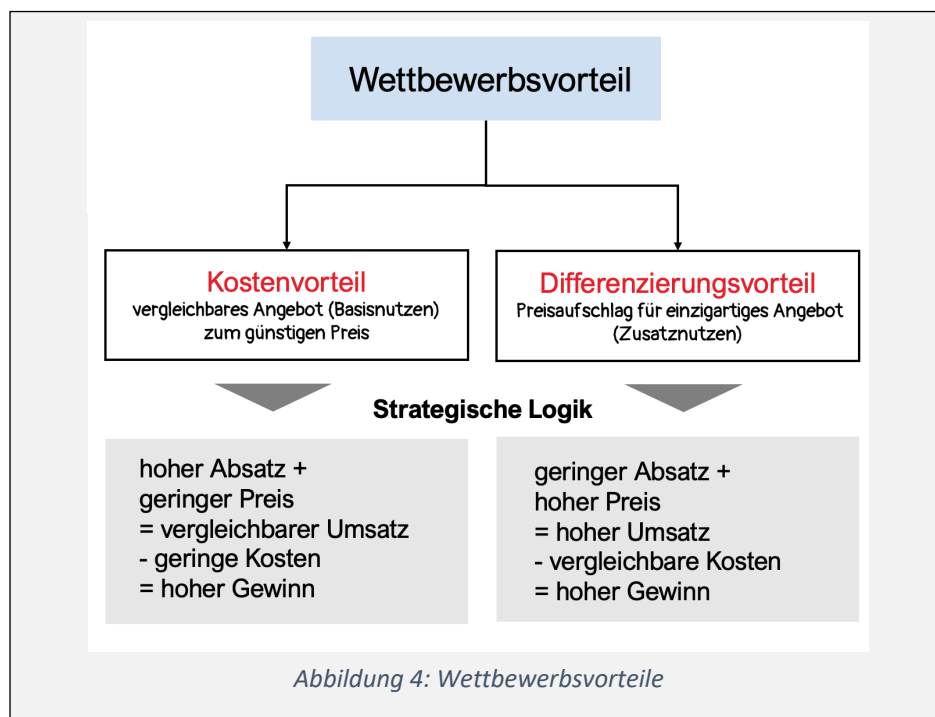


Abbildung 3: Erfolgspotenziale

Apple benötigt um das iPhone zu entwickeln technische Fähigkeiten, Wissen über die Bedürfnisse der Konsumierenden, aber auch finanzielle Mittel, um Rohstoffe und Komponenten zu erwerben, das Produkt bekannt zu machen oder das Betriebssystem zu programmieren.

III-1.2. Wettbewerbsvorteile

Das strategische Management zielt also darauf ab, **Wettbewerbsvorteile** zu erzielen und zu sichern. Aufgrund der substanziellen Bedeutung für das strategische Management ist es angebracht, etwas detaillierter darauf einzugehen, was Wettbewerbsvorteile eigentlich sind.



Die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft hängt vom wahrgenommenen Nutzen ab

Nur sehr wenige Unternehmen haben eine Monopolstellung im Markt und können sich darauf zurückziehen, die Leistungen oder Produkte an die kaufwilligen Verbrauchenden zu verteilen. In der freien Marktwirtschaft, die wir für das strategische Management generell zugrunde legen, finden sich in der Regel schnell andere Anbietende, die dann ebenfalls versuchen, die Bedürfnisse von Verbrauchenden zu befriedigen. Das **Angebot folgt der Nachfrage**. In einer wettbewerblichen Grundordnung stehen die Unternehmen in Konkurrenz zueinander. Der langfristige Erfolg hängt also auch davon ab, inwiefern es gelingt, die Verbrauchenden von den Vorteilen der eigenen Produkte und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz zu überzeugen. Wettbewerbsvorteile sind also die Grundlage dafür, dass die Konsumierenden der Zielgruppe die Leistungen des Unternehmens vermehrt in Anspruch nehmen und/oder eine höhere Zahlungsbereitschaft zeigen.

Konsumierende bewerten ihre **Zahlungsbereitschaft** vor dem Hintergrund des Nutzens, den sie aus dem Konsum des Produktes ziehen. Wenn die Produkte vergleichbare Merkmale aufweisen, die die Grundfunktionalität sicherstellen, wird vom **Basisnutzen** gesprochen. Beispiele aus der Baubranche wären Schotter, Abwasserrohre oder Schrauben. Hier entscheidet häufig allein der Preis

über die Käufergunst. Konkurrierende Unternehmen mit geringeren Kosten können attraktivere Preise anbieten und über den resultierenden hohen Absatz trotzdem einen hohen Gewinn erwirtschaften.

Wenn die Leistungen des Unternehmens darauf abzielen, den Konsumierenden einen **Zusatznutzen** zu bieten, um sich von der Konkurrenz abzuheben, wird von einem **Differenzierungsvorteil** gesprochen. Dafür sind die Kund*innen dann häufig bereit, einen Preisaufschlag zu akzeptieren. Besondere Leistungen, die eine hohe Zahlungsbereitschaft freisetzen, sind in der Regel exklusiv und keine Massenware. Dafür finden sich zwar weniger Kund*innen, aber Unternehmen können trotzdem einen hohen Gewinn erzielen, wenn der höhere Preis den Mengeneffekt aufwiegt.

III-1.3. Planungsebenen

Die bisherigen Überlegungen zum strategischen Management machen deutlich, dass das keine Analysen sind, die die Unternehmensleitung jede Woche anstößt.

Der Zeithorizont der strategischen Planung ist 5 Jahre

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Zeithorizont	langfristig (> 5 Jahre)	mittelfristig (1-5 Jahre)	kurzfristig (< 1 Jahr)
Differenzierungsgrad	ein Gesamtplan	wenige Teilpläne	viele Teilpläne
Detaillierungsgrad	niedriger (Kernprobleme)	mittlerer	hoher (Detailprobleme)
Einsatzbereiche	schlecht definierte Probleme, z.B. Planung von Produktionsstandorten oder Absatzmärkten	gut definierte Probleme, z.B. Investitions- oder Produktprogrammplanung	sehr gut definierte Probleme, z.B. Kapazitätsplanung

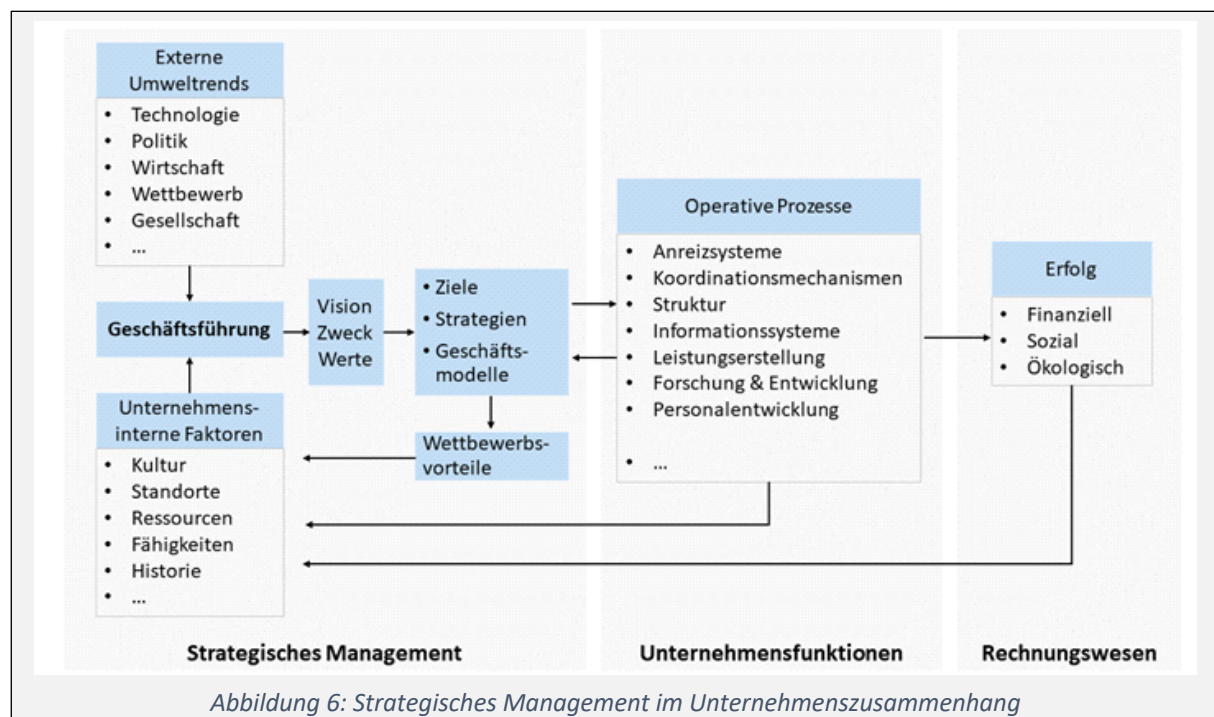
Abbildung 5: Planungsebenen

In der Betriebswirtschaftslehre hat sich die Unterscheidung verschiedener **Planungsebenen** bewährt. Die **strategische Planung** ist typischerweise langfristiger Natur und deckt einen Zeitraum von **fünf oder mehr Jahren** ab. Die resultierenden Pläne sind nicht besonders detailliert, weil sie im Kern Grundsatzfragen adressieren, wie beispielsweise: An welchen Standorten soll produziert werden und auf welchen Märkten soll das Unternehmen agieren.

Die **taktische Planung** erhöht den Detaillierungsgrad und spezifiziert beispielsweise Investitionsprojekte und die erforderliche Liquiditätsplanung über einen Zeitraum von **1-5 Jahren**. Die **operative Planung** stellt sich schließlich beispielsweise in Form von Budgetierung, Maschinenbelegungen, Materialbestellungen und Kapazitätsplanungen dar, hat einen hohen Detaillierungsgrad und adressiert klar definierte Problemfelder. Der **Zeitraum** der Planung wird naturgemäß **ständig angepasst** und kann je nach Branche im Tagesbereich liegen.

III-1.4. Konzeptionelle Einordnung des strategischen Managements

Die **Verantwortung** für das strategische Management liegt bei der Geschäftsführung. Sie muss die relevanten Umwelttrends identifizieren und ihre Auswirkungen auf die Unternehmung abschätzen. Gleiches gilt für die unternehmensinternen Faktoren. Ressourcen und Fähigkeiten bilden die Basis für die Unternehmensaktivitäten an den jeweiligen Standorten. Falls das Unternehmen nicht gerade neu gegründet wurde, hat sich schon eine Unternehmenskultur herausgebildet; das Unternehmen verfügt über Erfahrungen aus der Vergangenheit. Auf dieser Basis entwickelt die Geschäftsführung eine **Vision für die Entwicklung der Organisation** und definiert den Zweck und die Werte, an denen sich das Unternehmen orientiert. Im Rahmen des strategischen Planungsprozesses werden die langfristigen Ziele festgelegt sowie Strategien und Geschäftsmodelle entworfen, die die bestehenden Wettbewerbsvorteile des Unternehmens absichern, bzw. neue erschließen sollen.



Anschließend müssen die **Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Entscheidungen** in die operativen Prozesse **integriert** und **implementiert** werden.

Die Verantwortung für das operative Management ist auf mehrere Unternehmensfunktionen verteilt. Jede Funktion hat in der Regel eine eigene Leitung mit einer eigenen Idee, wie die Prozesse optimal gestaltet werden sollen. Es ist also möglich, dass Strategien sowohl an der Implementierung scheitern als auch an unzureichender strategischer Weitsicht der Planenden. Über die Dokumentation der Unternehmensprozesse im Rechnungswesen erhält die Geschäftsführung Rückschlüsse über den Erfolg.

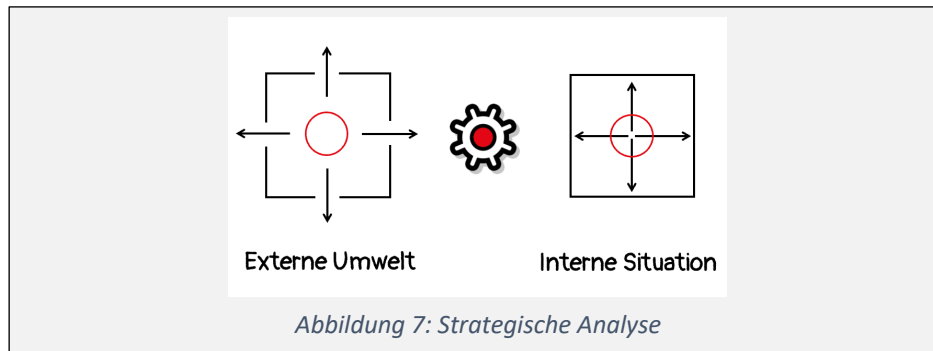
Merke

Das strategische Management ist auf die Zukunft gerichtet. Auf Basis einer grundlegenden Vorstellung über die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll, gilt es potenziell entstehende Chancen und Risiken zu identifizieren und diesen zu begegnen. Ressourcen und Fähigkeiten müssen zu Erfolgspotenzialen kombiniert werden, um die eigenen Handlungsoptionen zu Stärken auszubauen und Schwächen abzubauen. Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und/oder auszubauen.

III-2. Analyse der externen Umwelt

Die strategische Analyse bildet den Ausgang der Strategieformulierung und erstreckt sich auf die externe Umwelt und die interne Situation. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die externe Umweltanalyse.

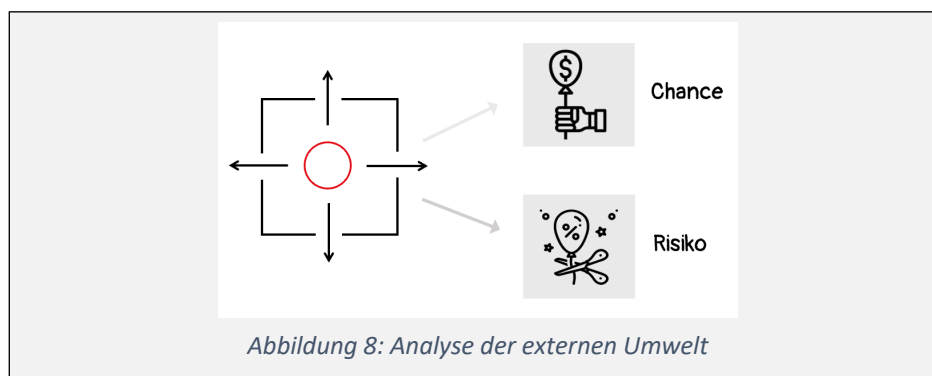
Übergreifende Analyse von Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken



Die Auswirkungen von veränderten Umweltbedingungen äußern sich für Unternehmen in Form von Chancen und Risiken. Aus der Analyse der internen Situation erhält die Unternehmensleitung einen Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen. Die zusammenfassende Bewertung von Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) erfolgt dann in der gleichnamigen SWOT-Analyse, die dann am Ende des Abschnitts zur internen Analyse behandelt wird.

III-2.1. PESTEL-Analyse

Im Zentrum der Analyse der externen Umweltbedingungen steht die Identifikation von Entwicklungen, die das Potenzial haben, das Unternehmen wesentlich zu beeinflussen. Manager*innen müssen das externe Umfeld ständig nach Trends und Ereignissen absuchen, die sich auf die Geschäfte auswirken, und sie müssen Veränderungen in der jeweiligen Branche beobachten, in der das Unternehmen tätig ist. *Die Entscheidung von Apple das iPhone zu entwickeln, re-*



sultierte beispielsweise aus der Überzeugung, dass die traditionellen Branchengrenzen zwischen der Mobiltelefon- und der Computerindustrie zunehmend verschwimmen würden.

Positive Entwicklungen beinhalten Chancen, negative Entwicklungen stellen potenzielle Risiken oder Bedrohungen dar. Chancen und Risiken gilt es gleichermaßen bei der Strategieformulierung zu berücksichtigen.

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
• Stabilität der politischen Umwelt • Steuer-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik • Industrie- und Subventionspolitik • Privatisierungen und Deregulierungen • Entwicklungen in der Wirtschaftspolitik • Einfluss der Gewerkschaften	• Wirtschaftswachstum • Zinsen und Kreditsicherheit • Wechselkurse • Arbeitslosenrate • Brutto sozialprodukt • Pro-Kopf-Einkommen • Inflation • Sparrate und Konsumneigung	• Demografische Entwicklungen • Konsumentenverhalten und Kundenpräferenzen • Wertewandel • Bildungsniveau und -entwicklung • Arbeitsmentalität und Freizeitverhalten • Neue Lebensmodelle und lokale Lifestyle-Trends • Haushaltsgößen und Familienstruktur	• Prozess- und Produktinnovationen • Konkurrierende und Substitutionstechnologien • Lebenszyklusphasen von Technologien • Informations- und Kommunikationstechnologien • Patentanmeldungen	• Verfügbarkeit von Rohstoffen, Luft, Wasser, Energie und Energiepreise • Energieeffizienz und erneuerbare Energien • Umweltbewusstsein und Umweltschutz • Klimawandel • Aktivitäten von Umweltschutzorganisationen • Recyclingmaterial und -kosten • Regelungen für Energieverbrauch und Abfallentsorgung	• Betriebs- und Unternehmensverfassungsrecht • Wettbewerbsrecht, Patentrecht, Investitionsvorschriften • Finanz- und Steuerrecht • Umweltschutzgesetzgebung • Haftungsregelungen • Gesellschafts- und Arbeitsrecht • Handelsbeschränkungen

Abbildung 9: PESTEL-Analyse

Mithilfe der PESTEL-Analyse können Unternehmen die Einflüsse ihrer Makroumwelt analysieren. Der Begriff PESTEL ist ein Akronym aus den englischen Bezeichnungen der Kategorien von Einflussfaktoren, die die strategische Situation des Unternehmens ggfs. beeinflussen. Im Detail sind dies politische, ökonomische, soziokulturelle, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren.

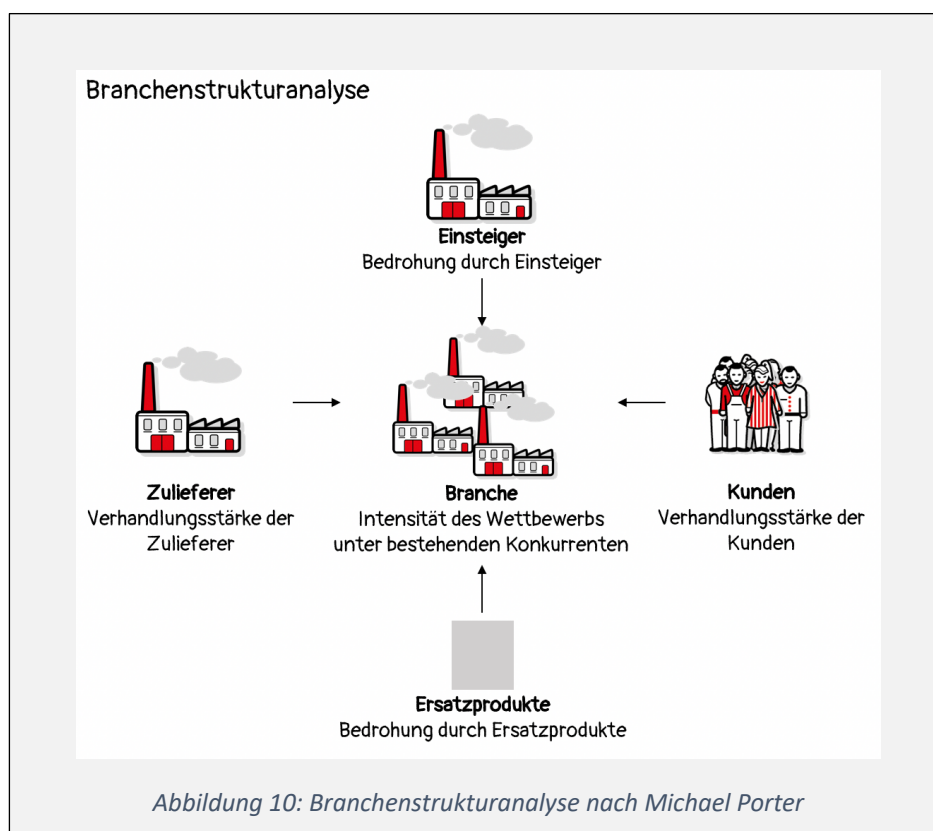
- **Politische Einflussfaktoren:** Politische und soziale Stabilität, Steuern, Arbeitsmarkt etc. (Beispielsweise müssen Stromkonzerne den Ausstieg aus der Atomenergie oder der Kohle bewerkstelligen.)
- **Ökonomische Einflussfaktoren:** Ergebnisse der Wirtschaftspolitik wie beispielsweise Zinsen, Konjunktur, Inflation, Arbeitslosigkeit oder Währungsschwankungen. (Niedrige Zinsen sind vielleicht ein Anlass, notwendige Investitionen vorzuziehen.)
- **Soziokulturelle Einflussfaktoren:** Im weitesten Sinne alle gesellschaftlichen Faktoren. (Der Wertewandel der jungen Generation in Bezug auf den Klimaschutz veranlasst Unternehmen, ihre Leistungen nachhaltiger zu produzieren.)
- **Technologische Einflussfaktoren:** Fortschritte in Forschung und Entwicklung, die gegebenenfalls Einfluss auf das Unternehmensgeschehen haben. (Künstliche Intelligenz schafft die Grundlage für autonomes Fahren und zwingt Fahrzeughersteller zur Anpassung ihrer Produkte.)
- **Ökologische Einflussfaktoren:** Normen in Bezug auf Umweltschutz und Bio-Diversität. (Regulierung der CO₂-Emissionen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge durch die EU setzt Fahrzeughersteller unter Druck, den CO₂-Ausstoß weiter substanziell zu senken.)

- **Rechtliche Einflussfaktoren:** Rahmenbedingungen, die sich aus geänderten Gesetzen ergeben. (Beispielsweise Einführung der Homeoffice-Pflicht während der Corona-Pandemie durch die Bundesregierung.)

Diese Dimensionen sind nicht unbedingt unabhängig, sie beeinflussen einander. Zu beachten ist auch, dass die Kategorien lediglich im Sinne einer Checkliste mögliche Einflussfaktoren auflisten, die allerdings nicht in jedem Fall tatsächlich von Bedeutung sind. Genauso wenig ist die Anzahl oder die Gruppierung der Dimensionen abschließend.

PESTEL liefert eine Checkliste von möglichen Einflusskategorien

III-2.2. Branchenstrukturanalyse/Fünf-Faktoren-Analyse



Die Wettbewerbsbedingungen werden durch die Branchenstruktur bestimmt

Damit Unternehmen in einer Branche erfolgreich sein können, müssen die Gesetzmäßigkeiten der Branche bekannt sein. Die vor mehr als dreißig Jahren von Michael Porter von der Harvard Business School eingeführte Fünf-Faktoren-Analyse ist seit Langem eines der beliebtesten Analyseinstrumente. Nach Porter wird das Gewinnpotenzial, und damit die Attraktivität einer Branche, durch fünf Triebkräfte des Wettbewerbs bestimmt. Attraktive Branchen – d. h. solche mit günstigen Bedingungen – weisen also mit größerer Wahrscheinlichkeit eine höhere Rentabilität auf und es fällt den Unternehmen leichter, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. In der Literatur zum strategischen Management hat sich die Branchenstrukturanalyse nach Porter als führendes Modell zur Analyse der Wettbewerbsumwelt etabliert.

Bedrohung durch Einsteiger

Profitable Branchen wecken die Aufmerksamkeit neuer Wettbewerber. Jeder neue Marktteilnehmer verringert jedoch das Gewinnpotenzial der Branche. Um in einer Branche Leistungen anbieten zu können, müssen Kapazitäten aufgebaut werden. Die Auslastung dieser Kapazitäten bestimmt die Profitabilität. Bei gegebener Nachfrage erhöht sich die Wettbewerbsintensität, da nun mehrere Anbieter mit differenzierten Angeboten oder günstigeren Preisen um die Gunst der Kund*innen konkurrieren. Markteintrittsbarrieren schränken die Möglichkeit von neuen Wettbewerbern im Markt aktiv zu werden ein. Dazu zählen beispielsweise Skaleneffekte, Kapitalerfordernisse oder der Zugang zu Distributionskanälen. *Stellen Sie sich vor, ihre Großmutter hat Ihnen ein spezielles Rezept für einen hervorragenden Apfelkuchen hinterlassen und Sie wollen sich damit selbstständig machen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, ihren Apfelkuchen in die Regale der Lebensmittelhändler zu bekommen, wird es schwierig, eine Vielzahl von Kunden zu erreichen.*

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Führungskräfte müssen nicht nur ihre direkte Konkurrenz im Auge behalten, sondern auch die Akteure und Akteurinnen in anderen Branchen, die ihnen die Kund*innen abwerben könnten. Substitute sind Angebote, die sich von den Waren und Dienstleistungen der Konkurrenten in einer Branche unterscheiden, aber ähnliche Bedürfnisse befriedigen. *So stellen E-Scooter eine Alternative zur Benutzung des öffentlichen Nahverkehrs dar. Früher waren Schreibmaschinen weit verbreitet. Heute haben PC und Drucker die Schreibmaschinenhersteller nahezu vollständig abgelöst.* Wie stark die Bedrohung durch Substitute ist, hängt davon ab, wie effektiv die Substitute die Bedürfnisse der Kund*innen bedienen.

Verhandlungsstärke der Zulieferer

Unternehmen, die einen hohen Anteil ihrer Wertschöpfung von wenigen Lieferanten beziehen, sind von diesen Lieferanten abhängig. Wird diese Abhängigkeit dazu genutzt, die Preise zu erhöhen, schmälert dies die Gewinnspanne des Unternehmens. Kann ein Unternehmen im Umkehrschluss zwischen einer Vielzahl von Lieferanten mit vergleichbaren Leistungen auswählen, so ist die Verhandlungsstärke der Zulieferer gering und es lassen sich tendenziell geringere Preise durchsetzen.

Verhandlungsstärke der Kunden*innen

Bei der Verhandlungsstärke der Kund*innen verhält es sich im Prinzip genauso wie bei der Verhandlungsstärke der Lieferanten, nur dass die Rollen zwischen beiden vertauscht sind. Entsprechend haben Kund*innen die Möglichkeit, die Preise zu drücken, bessere Qualität durchzusetzen oder erweiterte Dienstleistung zu erzwingen, wenn die Produkte oder Dienstleistungen tendenziell standardisiert oder undifferenziert sind und der Wechsel zwischen Anbietern mit geringen Einschränkungen möglich ist. *Lufthansa (miles-and-more) und Lidl bieten Treueprämien über Kundenkarten/Apps. Derartige Loyalitätsprogramme kennt die Nachkriegsgeneration noch unter Rabattmarken. Sie haben den Zweck, Kund*innen zum wiederholten Kauf zu animieren und liefern den Unternehmen wertvolle Daten über das Konsumverhalten.*

Intensität des Wettbewerbs

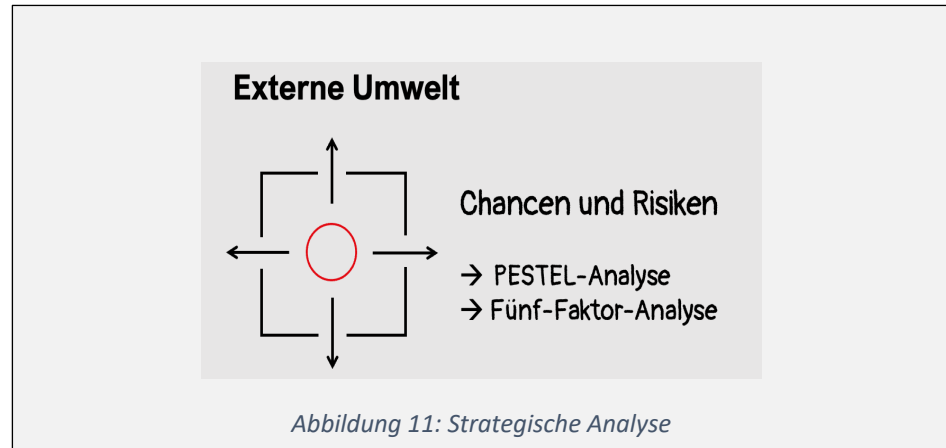
Die Wettbewerber in einer Branche sind Unternehmen, die ähnliche Produkte herstellen oder Dienstleistungen anbieten. Die Konkurrenz versucht sich gegenseitig durch Werbung, neue Angebote und Preissenkungen zu übertreffen, um die bestehende Kundschaft zu halten und neue Kund*innen zu gewinnen. Da alle Konkurrenten versuchen, dieselbe Käufergruppe zu bedienen, erhöht sich die Rivalität. Ein hohes Maß an Rivalität verringert tendenziell das Gewinnpotenzial einer Branche. Merkmale, die sich auf die Intensität der Rivalität zwischen den Wettbewerbern auswirken, sind beispielsweise geringes Branchenwachstum, hohe Fixkosten, verderbliche Produkte etc.

Merke

Aus der generellen Umwelt gibt es eine Reihe von Einflussbereichen, die die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich betreffen können. Mithilfe der PESTEL-Analyse können wesentliche Einflussfaktoren identifiziert werden. Die Wettbewerbsumwelt wird durch die Branchenstruktur bestimmt, die sich mithilfe der fünf Triebkräfte des Wettbewerbs beschreiben lässt.

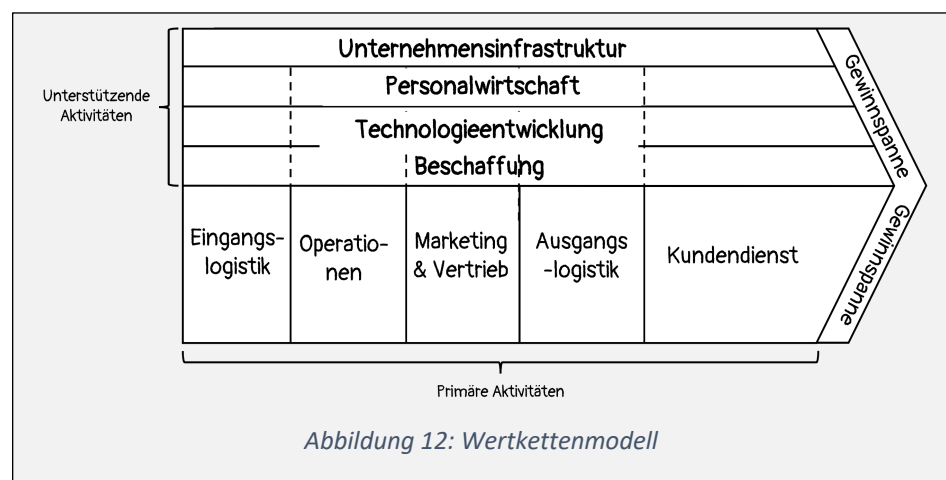
III-3. Analyse der internen Situation

Das Ergebnis der Analyse der internen Situation ist eine Übersicht von strategierelevanten Stärken und Schwächen. Im Mittelpunkt des Kapitels stehen Methoden und Konzepte, die Manager*innen dabei unterstützen, die Grundlagen ihrer Wettbewerbsvorteile zu identifizieren.



III-3.1. Wertkette

Ein wichtiges Managementkonzept zur internen Analyse der Leistungserstellung ist die Wertkette. Sie stellt kategorisch die wichtigsten betrieblichen Aktivitätsbündel dar, die notwendig sind, um Produkte und Dienstleistungen herzustellen und an Kund*innen zu veräußern. Die Bezeichnung Wertkette ist eine Abkürzung von „Wertschöpfungskette“ und spiegelt die Tatsache wider, dass das Produkt mit jeder Stufe dieses Weges wertvoller wird als in der vorherigen Stufe.



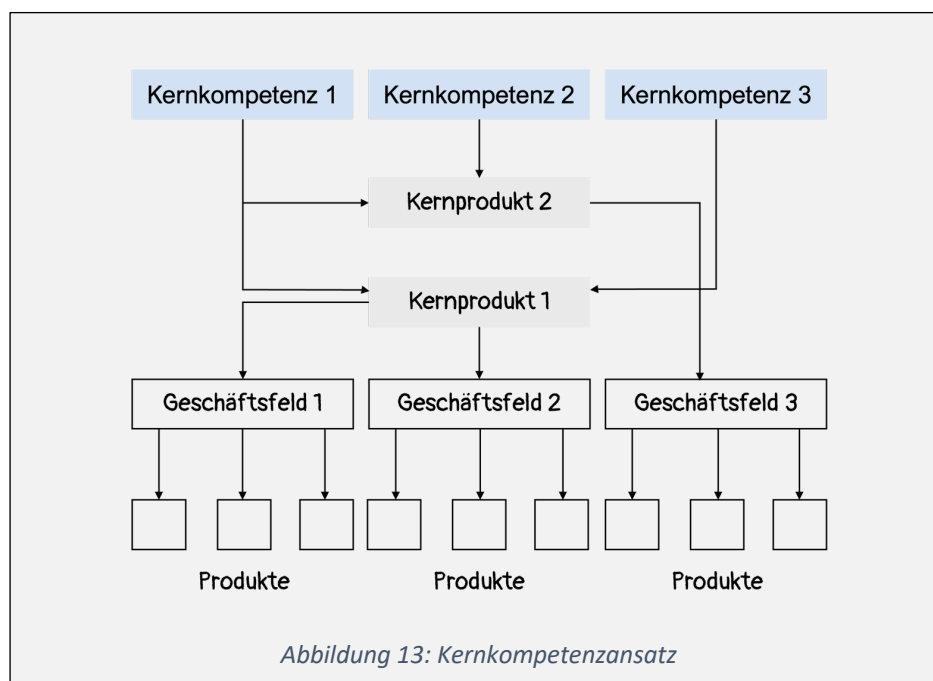
In der Holzwirtschaft wird beispielsweise ein Mehrwert geschaffen, wenn ein Baum in brauchbare Holzbretter umgewandelt wird. Aufbereitete Bretter können für mehr Geld verkauft werden als ein Baum im Ganzen.

Welche Aktivitäten sind erfolgskritisch?

Die Wertkette dient als internes Analyseinstrument zur Identifikation von Aktivitäten, die für die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils besonders relevant sind. Leitfragen der Wertkettenanalyse sind:

- In welchen Bereichen der primären und sekundären Aktivitäten ist das Unternehmen besonders stark?
- Welche Wertaktivität kann genutzt werden, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erzielen?
- Welche Wertaktivitäten zählen zu den Kostentreibern und wie hoch sind die Kosten im Vergleich zur Konkurrenz?

III-3.2. Kernkompetenzen



Welche Kompetenzen sind erfolgskritisch?

Es wurde bereits ausgeführt, dass Ressourcen und Fähigkeiten die Kompetenzbasis für das Leistungsspektrum des Unternehmens sind. Diese Aussage ist im Grundsatz zutreffend, hilft allerdings nicht dabei, die für den Erfolg des Unternehmens maßgeblichen Ressourcen und Fähigkeiten zu identifizieren. Kernkompetenzen sind diejenigen Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten, die es einem Wettbewerber ermöglichen, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu realisieren. Sie sind erfolgskritisch und bedürfen im Strategieprozess besonderer Aufmerksamkeit, beispielsweise wenn es darum geht, in welche Ressourcen und Fähigkeiten das Unternehmen investiert. Kernkompetenzen lassen nicht auf einen Schlag etablieren, z. B. durch den Kauf einer technologisch überlegenen Maschine. Sie entstehen mit der Zeit, basieren auf Lernprozessen und andauernder kontinuierlicher Verbesserung.

Die Kernkompetenz von Apple wird häufig darin gesehen, dass Apple besser als seine Konkurrenten auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht. Die Produkte sind stets einzigartig im Design sowie einfach und intuitiv in der Bedienung. Diese Kernkompetenzen sind durch die Konkurrenz nicht einfach zu kopieren und

bieten die Grundlage für eine Reihe von Produkten und Leistungen. *Honda hat beispielsweise eine Kernkompetenz im Bereich der Antriebstechnik, die zu einer Vielzahl von Produkten führt. Diese reichen von Rasenmähern über Generatoren hin zu Schneemobilen, Motorrädern etc.*

Zur Verdeutlichung der Natur von Kernkompetenzen wird häufig die Metapher des Baumes verwendet. Wenn die Produkte die Blätter sind, dann sind die Kernkompetenzen die Wurzeln, die unsichtbar, tief im Boden die Nährstoffe für das Wachstum des Baumes und die Vielzahl der Äste und Blätter liefern.

III-3.3. Erfahrungskurve

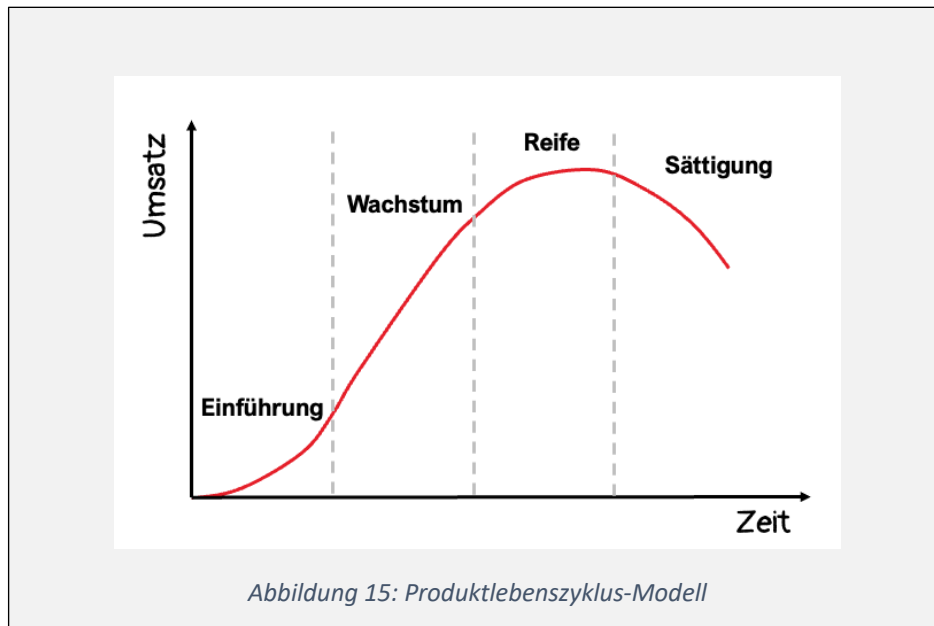


Die Erfahrungskurve verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den Stückkosten und der Ausbringungsmenge. Der für viele Branchen festzustellende Grundzusammenhang ist, dass die Stückkosten mit zunehmender Ausbringungsmenge sinken. Das Wissen über die Erfahrungskurve ist ein wichtiges Strategiewerkzeug, denn es bedeutet, dass ein steigender Marktanteil – also höhere Produktion und Absatzmenge – ein Kostensenkungspotenzial eröffnet. Das ist ein wesentlicher Grund für die strategische Wachstumsorientierung im Wettbewerb.

Die Basis dieses Kostenvorteils liegt zum einen in Lernprozessen, die unweigerlich zu umso mehr Effizienz führen, je häufiger Aktivitäten durchgeführt werden. Zum anderen – und das ist häufig der maßgeblichere Effekt – in der Fixkostendegression. So werden die auf ein einzelnes Produkt entfallenden anteiligen Entwicklungskosten mit steigender Ausbringungsmenge immer geringer. Die Kombination von Lernvorteilen und Fixkostendegression wird auch als Skaleneffekt (Economies of scale) bezeichnet. Demgegenüber wird von Verbundvorteilen (Economies of scope) gesprochen, wenn die Stückkosten eines Unternehmens für die Herstellung eines Produkts mit zunehmender Produktvielfalt sinken.

Lernvorteile + Fixkostendegression = Skaleneffekt

III-3.4. Produktlebenszyklus



Der Produktlebenszyklus beschreibt die Umsatzentwicklung eines Produktes idealtypisch im Zeitablauf, also von der Entwicklung über die Einführung, die Etablierung am Markt, bis hin zur Einstellung des Angebots. Das Lebenszyklusmodell basiert auf der Prämisse, dass dieser Entwicklungsprozess in vergleichbaren Phasen abläuft.

In der Einführungsphase steigt der Umsatz linear an und die Änderungsrate ist konstant. In der Wachstumsphase steigt nicht nur der Umsatz absolut, sondern auch die Änderungsrate noch weiter. Der Abfall der positiven Änderungsrate läutet die Reifephase ein. Das Erreichen des absoluten Umsatzmaximums markiert den Beginn der Sättigungsphase, in der der Umsatz erst langsam und später ggfs. auch schneller sinkt.

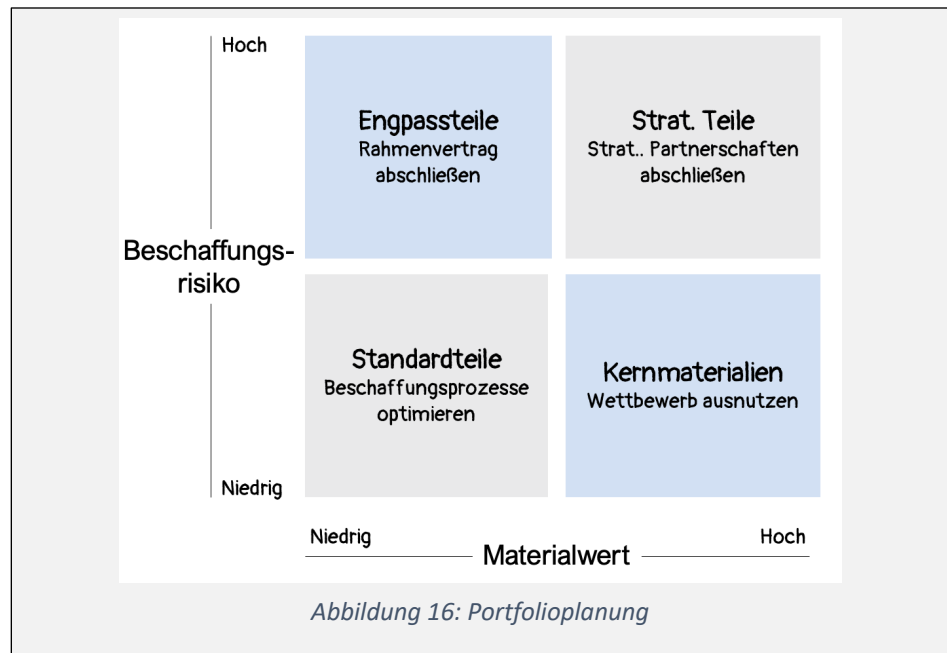
III-3.5. Portfolioplanung/BCG-Matrix

Die Matrix der Boston Consulting Group (BCG) ist der bekannteste Ansatz für die Portfolioplanung. Ähnlich wie der Produktname *Tempo* sich für Papiertaschentücher etabliert hat, setzen viele Studierende der Betriebswirtschaftslehre die BCG-Matrix mit der Portfolioplanung gleich. Das ist aber nicht richtig.

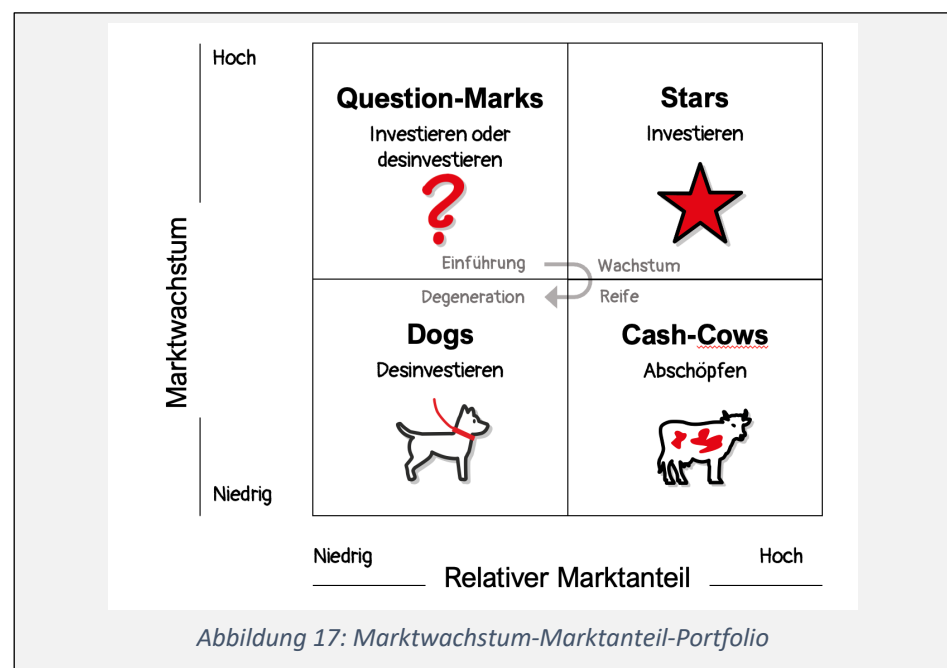
Eine Portfolioplanung lässt sich grundsätzlich in allen Bereichen einsetzen, wo es darum geht, sich anhand von zentralen wesentlichen Eigenschaften oder Dimensionen einen Überblick von Objekten zu verschaffen. Die Eigenschaften werden in gegensätzliche Ausprägungen – zum Beispiel hoch/niedrig, alt/jung, schwer/leicht, viel/wenig – aufgeteilt und einander gegenübergestellt. Dadurch entstehen vier Kategorien. Um beispielsweise einen Überblick zu erhalten, welchen Einfluss – oder besser welchen Einfluss das Fehlen – welcher Beschaffungsgüter auf das Ergebnis hat, lassen sich die Materialien nach ihrem Beschaffungsrisiko und ihrem Wert in hoch und niedrig einteilen.

Die BCG-Matrix ist nur eine mögliche Variante der Portfolioplanung

Die BCG-Matrix fokussiert auf Marktwachstum und Marktanteil



Zurück zur BCG-Matrix. Dort werden die Geschäftsfelder eines Unternehmens entlang der internen (oder unternehmensindividuellen) Dimensionen „relativer Marktanteil“ und der externen Dimension „Wachstumsrate der jeweiligen Branche“ in hoch oder niedrig eingestuft. Die Auswahl dieser Eigenschaften ist nicht beliebig, sondern resultiert wiederum aus anderen Konzepten, die wir bereits behandelt haben. Den Marktanteil in Relation zum stärksten Wettbewerb – als



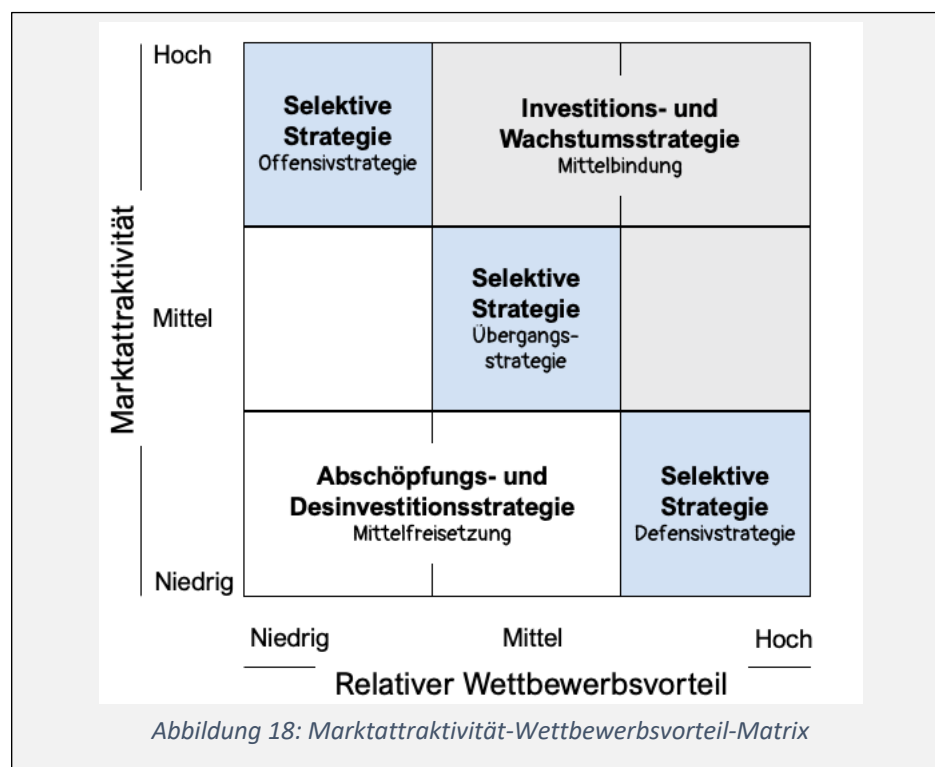
maßgeblichen Faktor für die eigene Kosten- und Wettbewerbssituation – heranzuziehen, hat seinen Ursprung in der Erfahrungskurve. Das Marktwachstum als

maßgeblichen Faktor für Marktattraktivität zu betrachten, resultiert aus dem Produktlebenszyklus-Konzept.

Aus der Einteilung der beiden Dimensionen in hoch und niedrig resultieren wiederum vier Quadranten oder Kategorien, denen BCG einprägsame Namen gegeben hat:

- **Cash Cows:** Einheiten mit hohem Marktanteil in langsam wachsenden Branchen werden als Cash Cows bezeichnet. Da ihre Branchen wenig aussichtsreich sind, sollten die Gewinne aus Cash Cows nicht wieder in das gleiche Geschäftsfeld investiert werden, sondern in vielversprechendere Optionen umgelenkt werden.
- **Dogs:** Einheiten mit geringem Marktanteil in langsam wachsenden Branchen werden als Dogs bezeichnet. Diese Einheiten sind gute Kandidaten für eine Veräußerung.
- **Stars:** Einheiten mit hohem Marktanteil in schnell wachsenden Branchen werden als Stars bezeichnet. Diese Einheiten haben gute Aussichten und sind daher gute Kandidaten für einen Ausbau.
- **Question Marks:** Einheiten mit geringem Marktanteil in wachstumsstarken Branchen werden als Fragezeichen bezeichnet. Die Geschäftsführung muss entscheiden, ob sie diese Einheiten zu Stars ausbauen, sie halten oder veräußern soll.

III-3.6. Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix /McKinsey-Matrix



Neun Felder erlauben eine detailliertere Kategorisierung

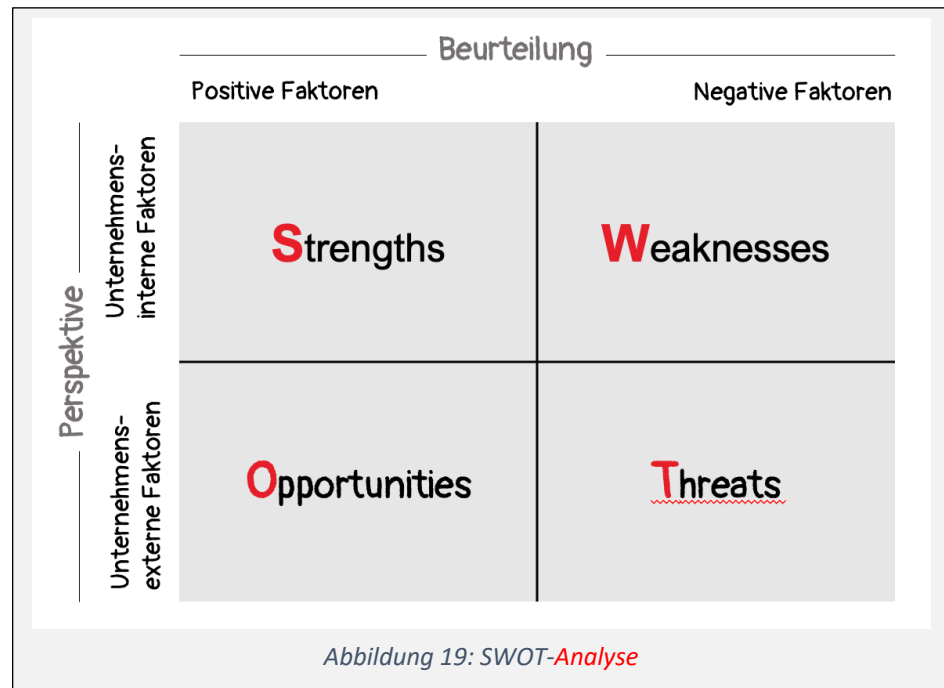
Die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix, auch als McKinsey-Matrix bekannt, teilt das Portfolio pro Dimension in drei Kategorien ein: in der Regel in

Multifaktorenmatrix
durch Scoring-Modell

niedrig, mittel und hoch. Daraus ergeben sich neun Felder, die eine etwas differenziertere Einteilung ermöglichen. Wenn es aber um die Ableitung von Handlungsoptionen geht, ist eine Differenzierung in neun verschiedene Kategorien umso schwieriger. Dementsprechend sind auch die Normstrategien für mehrere Kategorien zusammengefasst.

Ein weiterer Unterschied ist die Bildung der Dimensionen. In der BCG-Matrix entsprach eine Dimension einem Faktor. Die Dimensionen Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile in der McKinsey-Matrix werden unter zu Hilfenahme sogenannter Scoring-Modelle häufig mit mehreren Faktoren unterschiedlicher Gewichtung abgebildet. Beispielsweise könnten als Indikatoren der Marktattraktivität das Absatzvolumen, die Anzahl der Wettbewerber, die Forschungsintensität und die Wachstumsraten in der Vergangenheit herangezogen werden.

III-3.7. SWOT-Analyse



Ein klassisches Managementinstrument, welches die Ergebnisse der strategischen Analyse übersichtlich darstellt, ist die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Stärken und Schwächen werden durch die Untersuchung der internen Ressourcen des Unternehmens bewertet, während sich Chancen und Gefahren auf externe Ereignisse und Trends beziehen. Im Wettbewerb sind regelmäßig die Unternehmen am erfolgreichsten, denen es gelingt, ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten – aber auch ihre Schwächen – mit den Entwicklungen der Umwelt optimal in Einklang zu bringen.

Merke

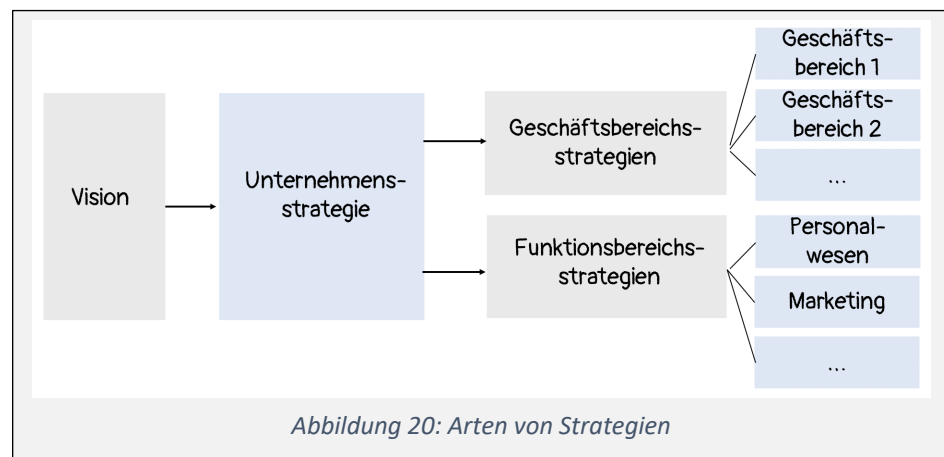
Ziel der internen Analyse ist es, die eigenen Handlungsoptionen des Unternehmens strategisch an den Zielen auszurichten. Dazu gilt es die eigenen Aktivitäten zu reflektieren und Stärken und Schwächen zu identifizieren. Strategische Analysekonzepte wie Wertkette, Kernkompetenzen, Portfolios unterstützen den Prozess. Um ein gesamthafte Bild über die strategische Situation des Unternehmens zu erhalten, erfolgt die abschließende Bewertung der in- und externen Analyseergebnisse in Form der SWOT-Analyse.

III-4. Normstrategien

Zu Beginn dieser Lektion wurde bereits ausgeführt, dass eine Strategie ein Ansatz ist, um proaktiv Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine möglichst gute Grundlage für erfolgreiches Handeln in der Zukunft bilden sollen. Je nachdem, auf welcher Ebene das Thema Strategie betrachtet wird, gibt es unterschiedliche Schwerpunkte. Entsprechend unterscheiden sich in der Literatur zum strategischen Management Konzepte auf der Unternehmensgesamtebene (UG), der Ebene der Geschäftsbereiche (GB) und der Ebene der Funktionsbereiche (FB).

III-4.1. Strategiearten im betrieblichen Zusammenhang

Von der Unternehmensgesamtebene hin zu den Funktionsbereichen werden die Aussagen immer spezifischer. Die strategischen Entscheidungen auf den übergeordneten Ebenen bilden die Rahmenbedingungen für die Entscheidungen, die anschließend getroffen werden.



Doch zunächst zur Vision, denn die ist der Ausgangspunkt für die strategische Positionierung:

Vision

Wenn ein Unternehmen eine überzeugende Vision ausformuliert, schafft die Unternehmensleitung damit für die nächsten 5-10 Jahre eine Orientierungsgrundlage in Bezug auf die Handlungsschwerpunkte und die grundsätzlichen Ziele, die das Unternehmen erreichen möchte. Um eine überzeugende Vision zu formulieren, ist es sinnvoll, am Selbstverständnis und den Wurzeln des Unternehmens anzusetzen und eine herausfordernde, also ambitionierte Entwicklung zu kennzeichnen. Hier wird deutlich, dass die Vision auch eng mit dem Unternehmenszweck verzahnt ist. Wenn z. B. der VW-Konzern seine strategische Zukunft aufgrund der disruptiven Entwicklungen im Bereich der Antriebstechnologien nun im Bereich des Tourismus oder im Bereich der Biotechnologien sieht, so wäre das wenig überzeugend und kaum vermittelbar.

Unternehmensstrategie

Auf der Unternehmensebene gilt es, die Grundlagen für effektive Ressourcen und Allokationsentscheidungen zu schaffen. Also beispielsweise, in welchen Bereichen werden die besten Mitarbeitenden eingesetzt, Kapazitäten aufgebaut oder finanzielle Ressourcen investiert werden. Wieder greift das ökonomische Prinzip: Die richtigen Dinge tun, um die zukünftigen Ertragsziele zu erreichen. Ein Verlag erwirtschaftet z. B. seine Umsätze bisher vor allem über Printmedien und ist mit dem klassischen Geschäftsmodell erfolgreich, nämlich Zielgruppen über redaktionell-inhaltliche Leistungen zu erreichen und darüber Werbekund*innen einen Zugang zu dieser Zielgruppe zu verschaffen. Dieser Verlag ist durch die zunehmende Digitalisierung und Informationsvielfalt über das Internet unter Druck, auch digitale Formate zu entwickeln. Inhaltlich geht es also um die Entscheidung über Produkt-Markt-Kombinationen, also welche Produkte und Leistungen entwickelt und gefertigt und auf welchen Märkten welchen Zielgruppen angeboten werden sollen. Mit anderen Worten, es gilt zu entscheiden, welche Geschäftsfelder den langfristigen Erfolg versprechen.

Die Unternehmensgesamtstrategie definiert Produkt-Markt-Kombinationen.

Geschäftsbereichsebene

Mit der Bestimmung der Produkt-Markt-Kombination geht in der Regel auch die organisatorische Verankerung der Verantwortung für die strategische Ausrichtung einher. In der Praxis finden sich dazu viele Bezeichnungen, wir werden hier stellvertretend für Produktbereiche, Divisionen oder Sparten den Begriff Geschäftsbereich verwenden.

Da Unternehmen auf ganz unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig sind, ist es eigentlich nicht angemessen, vom Wettbewerb zwischen Unternehmen zu sprechen. Richtiger wäre es, vom Wettbewerb zwischen Geschäftsbereichen von Unternehmen zu sprechen, denn es kann durchaus sein, dass Unternehmen wie beispielsweise BMW und Mercedes auf dem Markt für Luxusfahrzeuge konkurrieren, in anderen Geschäftsbereichen wie beispielsweise den Mobilitätsdiensten (Share Now) zusammenarbeiten.

Auf der Ebene des Geschäftsbereiches stellt sich die Frage nach der Stellung im Wettbewerb. Wie soll sich das Unternehmen innerhalb der ausgewählten Produkt-Markt-Kombination positionieren und gegenüber der Konkurrenz behaupten? Was zeichnet das Leistungsangebot in den Augen der potenziellen Kundschaft im Vergleich zur Konkurrenz aus? Worin besteht der Wettbewerbsvorteil? *Amazon z. B. legt im Onlinehandel einen strategischen Schwerpunkt auf die Kund*innenorientierung und hat als wesentliches Element des erwarteten Kund*innennutzens die Sortimentsbreite und die Verfügbarkeit identifiziert. Dementsprechend werden die operativen Abläufe auf die Maximierung der Lieferfähigkeit ausgerichtet.*

Wettbewerb findet auf der Ebene von Geschäftsbereichen statt

Funktionsbereichsebene

Auf der Funktionsbereichsebene müssen die auf den übergeordneten Ebenen

Was hat das mit dem echten Leben zu tun?

Amazon sieht die wesentliche Basis für Wettbewerbsvorteile in kurzen Lieferzeiten, in größeren Metropolen bis hin zu Lieferungen am gleichen Tag. Zunächst hat der global agierende Online-Händler in der Distribution mit den gängigen Paketdienstleistern zusammengearbeitet. Letztlich zeigten sich diese jedoch nicht in der Lage, die ambitionierten Lieferziele mitzugehen. Amazon hat daraufhin die Entscheidung getroffen, eigene Logistikstrukturen aufzubauen und parallel zu den Paketdiensten die letzte Meile zu überbrücken. Dafür war es notwendig, in eine flächendeckende Lieferinfrastruktur zu investieren. Otto, eines der größten europäischen Konkurrenzunternehmen von Amazon, hat sich genau zum Gegenteil entschlossen und 2020 begonnen, sich von seinem eigenen Lieferdienst Hermes zu trennen. Bei den Funktionsbereichsstrategien geht es also darum, mit welchen funktionalen Aktivitäten die Wettbewerbspositionierung bestmöglich unterstützt werden kann.

entwickelten Strategien umgesetzt und in die operativen Prozesse in den jeweiligen Betriebseinheiten integriert werden. In der Automobilindustrie hat sich in den letzten Jahren die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Wettbewerbsfähigkeit zukünftig entscheidend von Software abhängt. Für den Personalbereich resultiert daraus die Aufgabe, zunehmend Informatiker*innen und Entwickler*innen zu rekrutieren.

Im Folgenden wird noch gezielter auf Unternehmensgesamtstrategien und Wettbewerbsstrategien eingegangen. Die Inhalte von Funktionsbereichsstrategien haben eher operativen Charakter und werden in den funktionalen Lerneinheiten vertieft.

III-4.2. Strategieentwicklung auf der Unternehmensgesamtebene

Mit der – im vorherigen Abschnitt besprochenen – Strategie auf der Unternehmensgesamtebene (im Englischen corporate level strategies) legen Unternehmen ihre Aktivitätsgrenzen hauptsächlich gegenüber der Umwelt fest. Entscheidungen auf dieser Ebene bilden den Rahmen für die Ausrichtung aller weiteren Unternehmensaktivitäten. Inhaltlich geht es um die Beantwortung von drei elementaren Grundsatzfragen:

- **Welche Produkte und Dienstleistungen sollen entwickelt, gefertigt und angeboten werden?** Aus dem Leistungsportfolio leitet sich dann ab, in welche Kompetenzen und Ressourcen investiert werden muss.
- **Welche Wertschöpfungstiefe ist notwendig und strategisch sinnvoll?** Unternehmen müssen nicht immer alle Wertschöpfungsaktivitäten selbst realisieren, um ein erfolgreiches Leistungsangebot auf die Beine zu stellen. Es geht also um Eigenfertigung oder Fremdbezug. Ein

Unternehmen, welches entlang der Wertschöpfungskette viele Aktivitäten selbst realisiert, gilt als vertikal integriert. *Flixbus* hatte im Fernbusmarkt 2020 beispielsweise einen Marktanteil von über 90 % – und das, ohne einen einzigen Bus selbst zu besitzen!

- **Auf welchen Märkten soll das Leistungsportfolio angeboten werden?**
Die Marktauswahl hat in der Regel einen großen Einfluss auf die regionale Konfiguration der Unternehmensaktivitäten, aber auch darauf, mit welchen Wettbewerbsbedingungen gerechnet werden muss.

Jedwede Positionierung entlang dieser Dimensionen muss sich an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. In diesem Zusammenhang haben beispielsweise Synergie- und Risikoerwägungen einen entscheidenden Einfluss. Doch welchen strategischen Vorteil bietet die Kombination der ausgewählten Produkte, Aktivitäten und Märkte? Ein homogenes Leistungsangebot erlaubt Synergien durch die regionale oder funktionale Bündelung von Aktivitäten. Auf der anderen Seite lässt sich durch Unterschiedlichkeit eine bessere Risikostreuung erzielen. Also ist es sinnvoller, sich auf einen Markt zu konzentrieren und dort die führende Position zu verteidigen oder in mehreren Märkten eine mittlere Marktstellung einzunehmen? Hier wird klar, die strategische Positionierung auf der Unternehmensgesamtebene ist sehr komplex und hat weitreichende Konsequenzen. An dieser Stelle ist noch erwähnenswert, dass die strategierelevanten Grundsatzentscheidungen auf der Ebene der Gesamtunternehmung nicht nur spezifizieren was getan wird, sondern dass damit auch einhergeht, worauf verzichtet wird. Das ist häufig von viel größerer Bedeutung. Die deutschen Automobilhersteller haben beispielsweise lange Zeit explizit Elektromobilität ignoriert und stattdessen auf die Verbesserung der Energieeffizienz von Verbrennungsmotoren gesetzt.

Wie lassen sich Synergien aus den Aktivitäten auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern nutzen?

Ein Konzept, welches die strategische Entscheidungsfindung auf der Unternehmensgesamtebene unterstützt, ist die Produkt-Markt-Matrix von Harry Igor Ansoff. Sie bietet Unternehmen ein einfaches und wirksames Instrument, um die Optionen und Risiken abzuwägen, die mit der Expansion in neue Produkt-Markt-Kombinationen verbunden sind. Die Matrix skizziert vier mögliche Wege zum Wachstum, die sich im Risiko unterscheiden:

- Marktdurchdringung,
- Produktentwicklung,
- Marktentwicklung,
- Diversifizierung.

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

Abbildung 21: Wachstumsstrategien nach Harry Igor Ansoff

Verdrängungswettbewerb	Die Marktdurchdringung hat von allen vier Optionen das geringste Risiko. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Ausweitung des Absatzes der bestehenden Produkte im angestammten Markt. Das Wissen über die operativen Prozesse ist vorhanden und der Markt hält wenig Überraschungen bereit. Bei gleichbleibender Nachfrage geht Wachstum häufig mit Verdrängungswettbewerb – also steigender Rivalität – einher.
Innovationen	Die Produktentwicklung ist etwas risikoreicher, denn es geht darum, ein neues Produkt auf dem bestehenden Markt einzuführen, und das setzt natürlich erfolgreiche Innovationen voraus. Mit dem ist dafür bereits eine Basis etabliert, allerdings ist das noch kein Garant für weitere Erfolge. Die bestehende Kundenbasis und eine bereits etablierte Marke erleichtern den Vertrieb neuartiger Lösungen.
Internationalisierung	In der Marktentwicklung führen Unternehmen ein bestehendes Produkt auf einem neuen Markt ein. Das kann in Ausnahmefällen ein neues Marktsegment sein, welches bisher noch nicht erschlossen wurde (zum Beispiel Senioren-Kino). Strategisch bedeutsamer ist die Marktentwicklung allerdings in Form der Internationalisierung. Produkte, die im Heimmarkt erfolgreich sind, werden auch auf ausländischen Märkten gefertigt und/oder vertrieben, die idealerweise vergleichbare Bedingungen zum Heimmarkt aufweisen. Häufig sind allerdings Anpassungen notwendig, weil die lokalen Marktbedingungen dies erfordern. Denn es gelingt nur selten, dass ein Produkt global standardisiert vertrieben werden kann.
Grundsätzlich neue Geschäftsfelder	Diversifizierung ist die riskanteste der vier Optionen, da ein neues, unerprobtes Produkt auf einem neuen Markt eingeführt wird. Diese Situation tritt beispielsweise ein, wenn Zulieferer oder Vertriebspartner in der Wertschöpfungskette übernommen werden und deren Geschäftsmodell unverändert weiterverfolgt wird. Dabei wird auch von vertikaler Integration gesprochen. Es gibt aber auch Beispiele, wo Unternehmen Wettbewerber akquirieren oder neue Produkte mit dem Ziel entwickeln, ein erweitertes Produktportfolio an erreichbare Kund*innengruppen zu vertreiben. Ein Lederschuhhersteller zum Beispiel, der zusätzlich eine Kollektion von Ledergeldbörsen oder -accessoires einführt, verfolgt eine Strategie der sogenannten verwandten Diversifizierung. Ein Lederschuhhersteller, der mit der Herstellung von Umhängetaschen aus Lkw-Planen beginnt, verfolgt eine nicht verwandte Diversifizierungsstrategie, weil Lkw-Planen nichts mit seinem bisherigen Angebot zu tun haben.

III-4.3. Strategieentwicklung auf der Ebene von Geschäftsbereichen

Mit den folgenden Ausführungen verlagert sich der Fokus auf die Geschäftsebene (im Englischen business-level strategies). Dieser Strategietyp wird auch als **Wettbewerbsstrategie** bezeichnet. Dabei geht es im Kern darum, wie die Geschäftsbereiche mit den von ihnen angebotenen Produkten und Dienstleistungen konkurrieren.

Denn das Ziel ist es, Strategien zu entwickeln, die Wettbewerbsvorteile bieten, sodass die Käufer*innen sich für das eigene Angebot entscheiden, anstatt bei der Konkurrenz zu kaufen. Wenn ein Unternehmen nur ein Produkt oder relativ homogene Produktvarianten anbietet, dann überlagern sich Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategie zu weiten Teilen. Ein Unternehmen wie Siemens ist jedoch auf vielen Geschäftsfeldern aktiv, deren Wettbewerbsbedingungen sich grundlegend unterscheiden. Die Kundschaft und die Wettbewerber*innen der beiden Geschäftsfelder Energieerzeugung und Antriebstechnik haben in der Re-

Positionierung des Leistungsangebots im Wettbewerb



gel nichts miteinander zu tun.

Michael Porter (derselbe Harvard-Professor, der das Fünf-Faktoren-Modell entwickelt hat) hat drei generische Strategien definiert, die die Stoßrichtung für den Wettbewerb auf einem Produktmarkt skizzieren. Die Ausprägung der Strategiealternativen setzt an der möglichen Basis eines Wettbewerbsvorteils an. Dieser kann grundsätzlich entweder in einem günstigeren Preis (diesen Ansatz nennt Porter Kostenführerschaft) oder in einer besseren Leistung (diesen Ansatz nennt er Differenzierung) liegen. Bei der dritten Strategiealternative geht es ebenfalls um Vorteile über den Preis oder über die Leistung, dann allerdings eingeschränkt auf ein spezielles Marktsegment (diesen Ansatz nennt er Schwerpunkt oder Nische).

Kostenführerschaft

Bei einer Strategie der Kostenführerschaft bietet ein Unternehmen der Kundschaft das Produkt oder die Dienstleistung zu einem niedrigeren Preis an als

Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter

seine Konkurrenz. Um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz in der Branche zu erzielen, kontrollieren erfolgreiche Kostenführer die Kosten in der gesamten Wertschöpfungskette genau. Die Beziehungen zu den Zulieferern werden so gehandhabt, dass die niedrigsten Preise für Teile garantiert werden, die Fertigung erfolgt in den Märkten mit den geringsten Arbeitskosten und die Abläufe werden automatisiert, um maximale Effizienz zu erreichen. Die Kostenführer geben sich häufig mit einer sehr geringen Gewinnmarge zufrieden und streben stattdessen ein hohes Absatzvolumen an. Im Möbelmarkt zum Beispiel bieten Poco und Roller eine breite Palette von Produkten zu niedrigeren Preisen an. Sie sparen bei den Ausgaben für Werbung und Präsentation der Produkte und kaufen bei den preisgünstigsten Lieferanten aus Fernost ein.

Differenzierung

Eine Differenzierungsstrategie ist genau das Gegenteil einer Kostenführerschaftsstrategie. Unternehmen, die sich differenzieren, beabsichtigen ihren Produkten und Dienstleistungen einen Mehrwert zu verleihen, der die Kundschaft davon überzeugt, einen höheren Preis zu zahlen. Dazu müssen auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette Qualitätstreiber optimiert werden, die die Attraktivität des Leistungsangebots auf das angestrebte Niveau heben. Gängige Hebel sind Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen und Konzentration auf Innovationen, hervorragender Kundenservice und eine erfolgreiche Markenpolitik. Diese Anstrengungen resultieren in einer attraktiven Gewinnmarge, auch wenn die eigenen Kosten über denen der preiswertesten Konkurrenz liegen. Ein vergleichbarer Umsatz wird erzielt, wenn der höhere Preis das geringere Absatzvolumen kompensiert. Ein gutes Beispiel ist Starbucks. Das Unternehmen bietet Kaffee an. Die Kundschaft ist bereit, einen ordentlichen Preisaufschlag zu zahlen, weil sie die Restaurantatmosphäre, den Kundenservice, die Produktqualität und die Marke schätzt.

Konzentration auf Schwerpunkte/Nischen

Die dritte Wettbewerbsstrategie von Porter ist die Fokussierung auf eine Marktnische. Sie unterscheidet sich inhaltlich nicht von den beiden anderen. Ein Unternehmen, das sich auf ein spezielles Marktsegment konzentriert, kann einen Kostenführerschafts- oder Differenzierungsansatz verfolgen. Ein Unternehmen, das eine Strategie der Fokussierung und Differenzierung verfolgt, verleiht seinem Produkt oder seiner Dienstleistung einen Mehrwert, den nur wenige Kund*innen zu schätzen wissen – entweder weil es sich um einen Luxusartikel handelt oder das Produkt für einen bestimmten Verwendungszweck besonders geeignet ist. Ein typischer Nischenanbieter ist beispielsweise die Firma Cobus, die mit weitem Abstand Marktführer für den Markt von Vorfeldflughafenbussen ist.

Die Typologie von Porter geht davon aus, dass Unternehmen entweder durch einen niedrigen Preis (also Kostenführerschaft) oder durch überzeugende Leistungsmerkmale (also Differenzierung) erfolgreich sein können. Der Versuch, beides zu kombinieren, kann nach Porter dazu führen, dass ein Unternehmen in der Mitte stecken bleibt, also weder durch die Leistung noch durch den Preis überzeugt.

Angebote zum
günstigsten Preis
Besondere
Leistungen

Fokus auf spezielles
Marktsegment

Stuck in the middle

Merke

- Die Strategieentwicklung unterscheidet sich nach Unternehmensebenen. Strategien für Gesamtunternehmen, Geschäftsbereich und Funktionsbereiche haben unterschiedliche Rahmenbedingungen und Zielsetzungen.
- Auf der Ebene des Gesamtunternehmens gilt es die richtigen Produkt-Markt-Kombinationen zu finden.
- Auf der Wettbewerbsebene der Geschäftsbereiche gilt es die Kunden entweder mit einem niedrigen Preis oder mit einer besonderen Leistung zu überzeugen.

III-5. Business Model Canvas (BMC)

Was haben Nestlé, Rolls-Royce und der kleine Tech-Start-up mit einer vagen Blockchain-Idee gemeinsam? Man könnte denken, nicht viel: Ersterer ist ein weltweit agierender Lebensmittelkonzern, der nächste ein großer Maschinenhersteller und letzteres sind vielleicht nur drei Leute, die hoffen, der nächste Elon Musk zu werden. Der Punkt ist: Alle müssen sich Gedanken über ihr **Geschäftsmodell** machen.

III-5.1. Strategie vs. Geschäftsmodell

Häufig finden sich im Kontext des strategischen Managements Überlegungen, ob und wie die bereits dargestellten Handlungsoptionen Geschäftsmodelle beeinflussen. Dabei sind jedoch nicht zwingend alle strategischen Entscheidungen auch Geschäftsmodellinnovationen.

Was ist ein Geschäftsmodell? Vereinfacht gesagt ist ein Geschäftsmodell das Konzept eines Unternehmens zur Frage wie Gewinn erwirtschaftet werden soll. Vor der digitalen Transformation stand das Geschäftsmodell „Geld gegen Ware/Leistung“ im Vordergrund. Auf Basis dieses transaktionalen Modells wurden zwar auch schon einige Varianten im Hinblick auf Zahlungsmodalitäten entwickelt, um gezielter auf die Bedürfnisse der Kund*Innen einzugehen (z. B. vor- oder nachgelagerte [Einmal-]Zahlungen oder Abonnements). Allerdings oblag die Kaufentscheidung weiterhin den Nutzenden, die auch das Transaktionsrisiko und die wirtschaftliche Belastung zu tragen hatten.

Das Zeitalter des Internets eröffnete eine ganze Reihe weiterer Optionen. *Weltweit nutzen beispielsweise Milliarden Menschen kostenlos Google Services, trotzdem ist das Unternehmen hochprofitabel. Google generiert seine Einnahmen durch Werbung, für die Geschäftskunden an Google zahlen. Den Nutzenden werden Werbeanzeigen in Abhängigkeit ihrer Suchanfragen eingeblendet. Für jeden Klick auf eine Werbeanzeige zahlt der Werbende an Google.*

Weitere interessante Beispiele für **Geschäftsmodellinnovationen** sind Rolls-Royce und Nestlé. *Nestlé ist mit „Nespresso“ ein strategischer Erfolg auf dem weltweit umkämpften Kaffee-Markt gelungen. Aufgrund der hohen Rivalität hat Nestlé bewusst von einer Kostenführerschaftsstrategie abgesehen. Dem Lebensmittelkonzern ist es gelungen, mit seinen Nespresso-Produkten fern jedes Preiskampfes Kaffee um ein Vielfaches teurer als die Konkurrenz zu verkaufen. Trotz intensivem Wettbewerb und hohem Preisdruck. Nestlé hat verschiedene Vertriebs- und **Bezahlstrategien** verknüpft, die am Markt auf eine positive Resonanz gestoßen sind. Beispielsweise wurde das sogenannte **Lock-in-Prinzip** genutzt. Längere Zeit konnten Nutzende von speziellen Nespresso-Kaffeemaschinen darin nur Nespresso-Kapseln nutzen. Statt vom Verkauf der Maschinen zu profitieren, zielte das Unternehmen auf die Verbrauchsmaterialien, also den Kaffee. Dieser wurde einzeln portioniert, sodass man für jede einzelne Tasse eine andere Kaffeesorte wählen konnte, statt wie üblich für die ganze Kanne Filterkaffee von einer Sorte: Zum Frühstück einen Cappuccino und mittags einen Espresso. Im Kern hat Nestlé also die Frage „Wer, wann, wieviel und womit für welche Leistung bezahlt“ erfolgreich gelöst.*

Eine erfolgreiche **Geschäftsmodellinnovation** ist Rolls-Royce, einem großen Hersteller von Flugzeugturbinen, mit ihren „Power-by-the-hour“ Konzept gelungen.

Digitalisierung schafft die Basis für viele Geschäftsmodellinnovationen

Das klassische Geschäftsmodell bestand viele Jahre über darin, Triebwerke an Fluggesellschaften zu verkaufen. Im Rahmen des „Power-by-the-hour“ Modells bietet die Firma den Fluggesellschaften die Option, die Nutzung der Turbinen nur pro tatsächlich geflogene Flugstunde zu bezahlen. Das findet bei Fluggesellschaften großen Anklang, weil Rolls-Royce das Ausfall- und das Auslastungsrisiko übernimmt und die Airline Kapital für die Anschaffung von Turbinen spart.

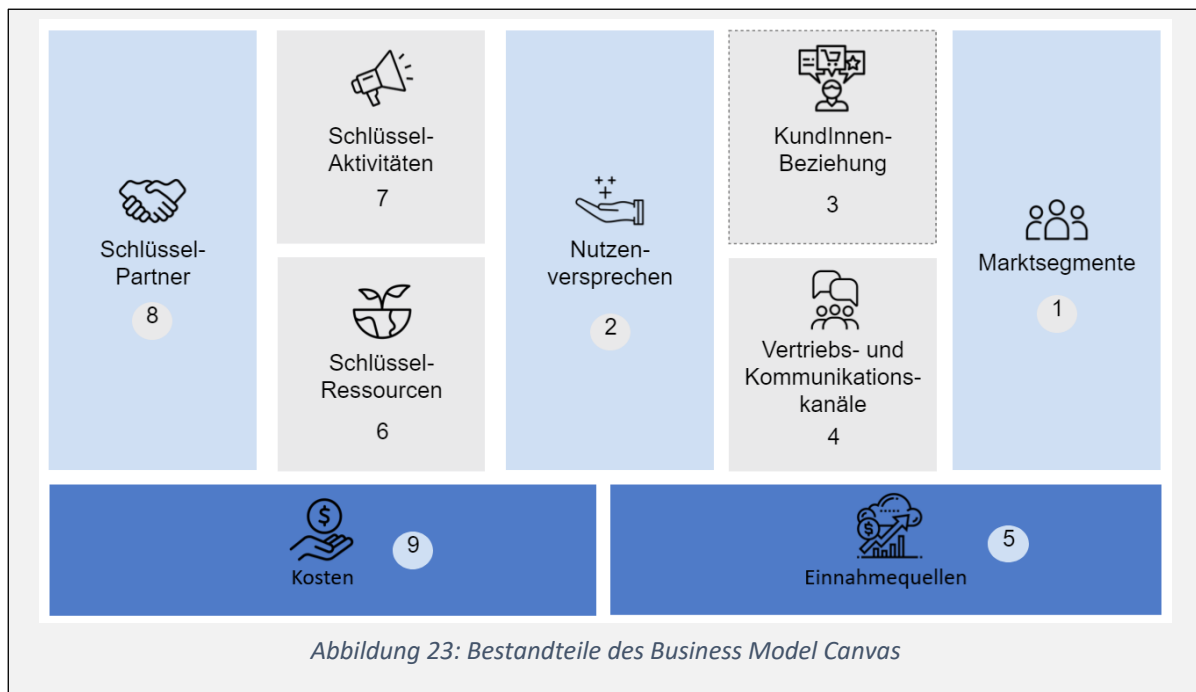
Wichtig für die folgenden Überlegungen ist jedoch, dass strategisches Management sehr viel weiter gefasst werden kann, als es die im Folgenden vorgestellte Geschäftsmodell-Matrix leisten kann. Überlegungen zum Geschäftsmodell sind häufig stark nach innen gerichtet. Im Kern geht es um Wertangebote und Erlösstrukturen. Geschäftsmodell-Matrizen sind häufig Beschreibungen des Ist-Zustandes. Im Gegensatz dazu sind die in den vorangegangenen Lerneinheiten vorgestellten Überlegungen zum strategischen Management stärker nach außen und in die Zukunft gerichtet. Die Beschreibung eines bestehenden oder zukünftigen Geschäftsmodells ersetzt daher keine strategischen Entscheidungen.

Das im Folgenden vorgestellte **Business Model Canvas** kann folglich strategische Handlungs- und Problemfelder identifizieren, bietet aus sich heraus jedoch keine strategische Orientierung. Die strategische Ausrichtung erfolgt erst in einem zweiten Schritt.

Geschäftsmodell ersetzt nicht Strategie

III-5.2. Das BMC

Eine methodische Unterstützung bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen bietet das Business Model Canvas.



Das BMC ist ein beliebtes Tool bei Gründer*Innen

Das Konzept wurde 2010 von Osterwalder entwickelt² und findet seitdem in der Praxis weite Verwendung.

Durch seine Nutzung lassen sich Geschäftsideen oder strategische Veränderung strukturieren, visualisieren und optimieren. Es ist populär, weil es sowohl von Nestlé, Rolls-Royce und dem kleinen Tech-Start-up um die Ecke gleichermaßen genutzt werden kann!

Im Kern geht es darum, den bestehenden Geschäftsansatz neu aufzugliedern, analytisch in Bestandteile aufzuspalten und zu analysieren, wo noch Verbesserungen in Bezug auf die Einbindung digitaler Lösungen erreicht werden können. Aufgrund seines universellen Charakters eignet sich das BMC – übrigens auch im Gründungskontext – zur Veranschaulichung innovativer Positionierungen am Markt.

Insgesamt besteht das BMC aus **neun Elementen**, die Spezifikation in den Bereichen Nutzenversprechen, Kundenbeziehung, Schlüsselressourcen, Einnahmequellen und Kostenstruktur vorsehen.

Die neun zentralen Bestandteile des BMC sind:

- (1) **Nutzenversprechen:** Ausgangspunkt des Modells ist die Spezifizierung des eigentlichen Kundennutzens, da dieser ausschlaggebend dafür ist, für welches Angebot sich Kund*innen entscheiden. Aus Sicht der Kund*innen gilt es konkret zu spezifizieren, welche Bedürfnisse das Leistungsangebot befriedigt, welche Probleme es löst und welche Beeinträchtigungen vermieden werden. Das Versprechen von Nespresso lautet beispielsweise: „Tassenweise Zubereitung verschiedener Kaffeesorten in hoher Qualität zu einem angemessenen Preis.“
- (2) **Marktsegmente:** Um diesen Punkt mit Leben zu füllen, werden zunächst die Zielgruppen betrachtet, die mit dem Geschäftsmodell angesprochen werden sollen. Richtet sich das Leistungsangebot an einen Nischen- oder Massenmarkt? Richtet es sich an Geschäftskunden oder Endkunden? Nespresso richtet sich beispielsweise an Endnutzende, die gelegentlich Kaffee trinken wollen und nicht allzu preissensibel sind. Bisherige Versuche, das Nespresso-Konzept an Restaurantbetreiber zu verkaufen, sind gescheitert.
- (3) **Kund*innen-Beziehung:** Definiert die Beziehungsstrukturen, die in Bezug auf Kund*innengewinnung und -bindung angestrebt werden. Dabei ist zu beachten, welche Erwartungen Kunden in Bezug auf Service und den Umgang mit dem Unternehmen haben.
- (4) **Vertriebs- und Kommunikationskanäle:** Ist die Kund*innenbeziehung geklärt, und damit auch, wie die Kund*innen angesprochen werden sollen, kann anschließend abgeleitet werden, auf welchen Kanälen die Kundschaft erreicht werden soll. Das betrifft zum einen, wie Interessenten vom Leistungsangebot erfahren und zum anderen, wie sie es konkret beziehen können. Früher war die Antwort auf beide Fragen der stationäre Handel und analoge Kommunikationsmaßnahmen. Das hat sich im Zeitalter des E-Commerce gewandelt.

² Alexander Osterwalder (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

- (5) **Einnahmequellen:** Auf Basis der Analyse des Kaufverhaltens der potenziellen Kundschaft für das eigene oder ähnliche Produkte, gilt es eine Ertragsmechanik zu etablieren, die die Zahlungsbereitschaft der Interessenten maximal ausschöpft. Anbieter müssen festlegen, für welche Leistungsbestandteile mit welchen Erlösmodellen agiert werden soll. Ryanair – eine Billigfluggesellschaft – hat beispielsweise jahrelang im eigentlichen operativen Kerngeschäft, also dem Verkauf von Flugtickets, Verluste geschrieben und war trotzdem hochprofitabel. Das Unternehmen verdiente an Zusatzeinnahmen wie Gepäckgebühren und Provisionen von Hotel- und Mietwagenfirmen, deren Leistungsangebote über die Buchungswebsite der Fluggesellschaft vermittelt wurden.
- (6) **Schlüssel-Ressourcen:** Beschreiben die Ressourcen, welche benötigt werden, um das Leistungsangebot umsetzen und das Kundenversprechen erwartungsgemäß einlösen zu können. Das erstreckt sich auf immaterielle Ressourcen, wie Daten oder auch finanzielle Unterstützung, oder materielle Ressourcen, wie Räumlichkeiten, Werkzeuge oder andere Produktionsmittel.
- (7) **Schlüssel-Aktivitäten:** Hierbei geht es um die Aktivitäten, die notwendig sind, um das Nutzen-Versprechen umzusetzen. Für die Fluggesellschaft Ryanair ist eine Schlüssel-Aktivität, die operativen Prozesse so auszugestalten, dass die Standzeiten am Boden möglichst minimiert werden. Ryanair-Flugbegleiter übernehmen daher häufig die Säuberung der Kabine, um möglichst keine Zeit für den Weiterflug zu verschwenden.
- (8) **Schlüssel-Partner:** Entscheidend dabei ist vor allem die Frage, welche Ressourcen stellt ein Unternehmen selbst bereit und welche source es an externe Partner aus? Die Firma Apple hat beispielsweise die Produktion des Erfolgsprodukts iPhone komplett an asiatische Auftragsfertiger vergeben. Diese verfügen über die notwendigen Kernkompetenzen und Apple konzentriert sich auf den erfolgreichen Vertrieb der Produkte. Nestlé hat sich aus den gleichen Gründen Partner (u. a. Siemens und De'Longhi) gesucht, die die Nespresso-Kaffeemaschine nach den Vorgaben der Konstrukteure fertigen und unter eigenem Namen – direkt oder über den Handel – vertreiben.
- (9) **Kosten:** Hier gilt es die aus Schlüssel-Ressourcen/Aktivitäten/Partner resultierenden Kosten genauer zu analysieren. Ganz generell sollten Unternehmen unabhängig davon, welches Geschäftsmodell verfolgt wird, Kosten minimieren. Je nachdem, ob das Kundenversprechen Preis- oder Leistungselemente in den Mittelpunkt stellt, ergeben sich unterschiedliche Kostentreiber.

Zum Abschluss kann festhalten werden, dass das BMC gerade für Start-ups oder Unternehmen in einer Umbruchsphase – wie im Kontext des technologischen Wandels – einen guten Bezugsrahmen bietet, um sich über Unternehmensziele, der Position am Markt oder mögliche Veränderungen bewusst zu werden. Zudem kann es helfen, sich einen Überblick über die Konsistenz eines Geschäftsmodells zu verschaffen und Interdependenzen zwischen den einzelnen Bereichen zu veranschaulichen. Im Kern ist es ein Hilfsmittel, um kritische

Unternehmensaspekte zu identifizieren, die anschließend strategisch optimiert werden können.

Merke

Das klassische Geschäftsmodell „Abgabe von Leistungen gegen Entgelt, das höher ist als die zur Leistungserbringung entstandenen Kosten“ wird durch die digitale Transformation zunehmend erweitert und variiert.

Das Business Model Canvas bietet eine methodische Grundlage zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen.

Abschluss

Die Lektion auf einen Blick:

- Strategische Planung ist ein vorausschauender Prozess, um die eigenen Handlungsoptionen vor dem Hintergrund der in der Zukunft zu erwartenden Bedingungen zielorientiert zu optimieren.
- Strategien sind auf die Erzielung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen gerichtet.
- Auf Unternehmensgesamt-, der Geschäftsbereichs- und der Funktionsbereichsebene unterscheiden sich Strategieinhalte und Planungshorizonte.
- PESTEL- und Branchenstrukturanalyse sind Instrumente der externen Umweltanalyse.
- Wertkette, Kernkompetenzen, Erfahrungskurve, Produktlebenszyklus und Portfolioanalyse sind Instrumente für die interne Analyse.
- Unternehmensgesamtstrategien definieren Produkt-Markt-Kombinationen.
- Wettbewerbsstrategien sind Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokus auf Nischen.
- Business Model Canvas unterstützt Geschäftsmodellinnovationen.

Reflexionsfragen

- Entwickeln Sie ein eigenes Modell, um die generelle Umwelt einer Bäckerei zu analysieren.
- Gibt es neben den fünf Triebkräften des Wettbewerbs weitere Dimensionen, die die Attraktivität einer Branche beeinflussen?
- Welchen Nutzen hat es aus strategischer Sicht, sich mit anderen Betrieben zu vergleichen?

Weiterführende Literatur

- **Büchler, J.-P. (2014).** Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. Hallbergmoos: Pearson Verlag.
- **Welge, M.K., et al. (2017):** Strategisches Management. Wiesbaden: Verlag SpringerGabler.
- **Vahs, D., Schäfer-Kunz, J. (2021):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.217 ff.
- **Wöhe, G., Döring, U. (2020):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage. München: Franz Vahlen, S. 70 ff.

Ein Kooperationsvorhaben der:

Gefördert durch:



Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



