Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.1 Verständnisfragen

Lösung 1:

Merkmale strategischer Entscheidungen:

- Strategien prägen die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung langfristig.

- Strategien zielen darauf ab, langfristigen Unternehmenserfolg zu schaffen durch den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.

- Strategien versuchen Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, von denen der zukünftige Erfolg eines Unternehmens abhängt, indem Erfolgspotenziale erschlossen werden.

- Strategien besitzen eine bereichsübergreifende Bedeutung und müssen aus einer bereichsübergreifenden Perspektive gestaltet werden.

Lösung 2:

Aufgaben der Strategiegestaltung auf Unternehmensebene:

- Festlegung, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen agieren soll und wie diese untereinander zu priorisieren sind

- Bestimmung des Geschäftsfeldportfolios

- Formulierung der Unternehmensstrategie

Aufgaben der Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene:

- - Festlegung, wie das Unternehmen in einem einzelnen Geschäft operieren soll

- - Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

- - Formulierung der Wettbewerbsstrategie

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.2 Verständnisfragen

Lösung 1:

Die drei Kriterien der Geschäftsfeldsegmentierung

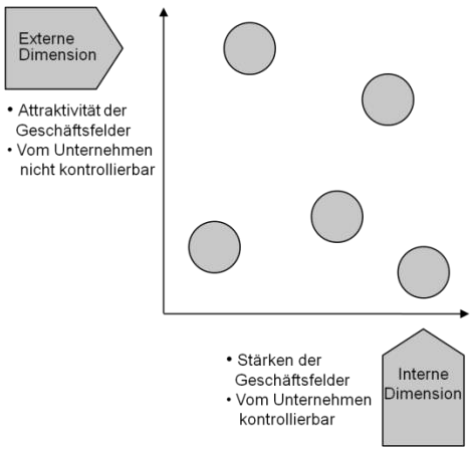
- 1. Segmentierung nach Kundengruppen

- 2. Segmentierung nach Produkten

- 3. Segmentierung nach Wettbewerbern

Lösung 2:

Grundsätzlicher Aufbau von klassischen Portfoliokonzepten:



Der Grundgedanke ist, dass einzelne Geschäftsfelder stets aus zwei unterschiedlichen Dimensionen heraus beurteilt werden. Die externe Dimension bringt die Attraktivität eines Geschäftsfelds zum Ausdruck. Anhand der internen Dimension wird die Stärke eines Geschäftsfelds im Wettbewerb beurteilt. Die typische Visualisierung dieses Grundgedankens ist eine Matrix, bei der die externe Dimension auf der vertikalen und die interne Dimension auf der horizontalen Achse abgetragen werden. Einzelne Geschäftsfelder werden dann entsprechend der bei ihnen gemessenen Ausprägungen der beiden Dimensionen in dieser Matrix positioniert, wobei die Darstellungsgröße eines Geschäftsfelds mit seiner Bedeutung für das betrachtete Unternehmen korrespondiert, die meist durch Größen wie Umsatz oder Deckungsbeitrag ausgedrückt wird.

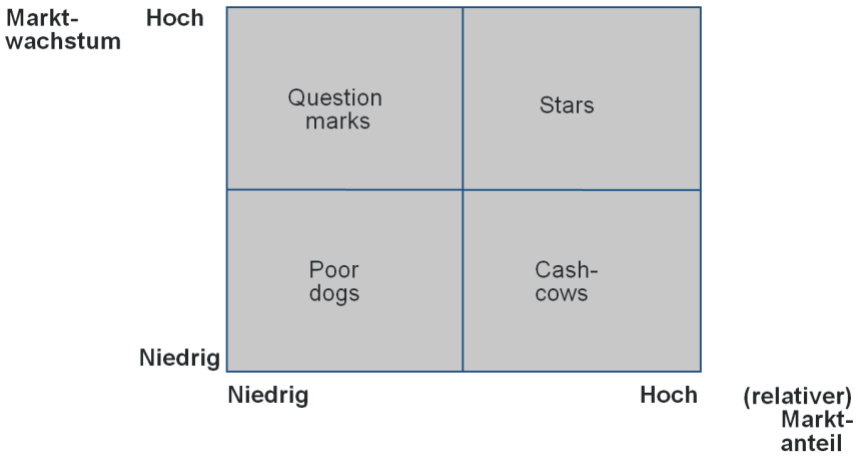
Lösung 3:

Hintergrund und Struktur des Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio:

Struktur:
Die Dimensionen sind das Marktwachstum als Ausdruck der (externen) Attraktivität sowie der relative Marktanteil als Ausdruck der (internen) Stärke eines Geschäftsfelds. Das Marktwachstum wird dabei in der Regel prozentual ausgedrückt, als Wachstumsrate des Marktes, in dem ein bestimmtes Geschäftsfeld operiert. Der relative Marktanteil wird gemessen, indem der eigene Marktanteil zu dem des stärksten Konkurrenten ins Verhältnis gesetzt wird.
Hintergrund dieses Portfoliokonzepts ist vor allem die Erfahrungskurve. Diese besagt, dass sich die Stückkosten eines Unternehmens mit Zunahme der kumulierten Produktions- und Absatzmenge tendenziell verringern, und zwar in der Weise, dass die Stückkosten mit jeder Verdoppelung der kumulierten Menge um typischerweise 20 bis 30 Prozent zurückgehen. Folglich hat dasjenige Unter-nehmen Kostenvorteile, das seine kumulierte Ausbringungsmenge schneller vergrößert als seine Wettbewerber. Es gewinnt also an relativem Marktanteil. Daher wird der relative Marktanteil als Ausdruck der Wettbewerbsstärke eines Geschäftsfelds betont. Die Vorteile des stärkeren Mengenwachstums sind dann be-sonders groß, wenn ein Markt schnell wächst. Aus diesem Grund ist das Marktwachstum in diesem Portfoliokonzept Maßgröße für die Attraktivitätsdimension. Dabei wird dem Konzept

des Branchenlebenszyklus folgend angenommen, dass Märkte einer idealtypischen Entwicklung folgen, wobei junge Märkte durch hohe und reife Märkte durch niedrige Wachstumsraten gekennzeichnet sind.

Durch die Segmentierung der beiden Dimensionen entsteht eine Matrix mit vier Feldern:



- Haben einen niedrigen relativen Marktanteil, sind jedoch in Märkten tätig, die ein hohes Marktwachstum haben.

- Sie befinden sich demnach in der Entstehungs- oder Wachstumsphase.

- Der Name „Fragezeichen“ für diese Geschäftsfelder drückt aus, dass es unklar ist, ob sie sich aus ihrer (relativ) schwachen Position heraus im Wettbewerb durchsetzen können.

„Stars“:

- Sind ebenfalls in Märkten mit hohem Marktwachstum tätig, haben es aber geschafft, in diesen Märkten einen hohen (relativen) Marktanteil zu erreichen – sie sind also größer als der stärkste Konkurrent.
- Diese Geschäftsfelder sind Marktführer in einem Wachstumsmarkt.
- Der Name „Stern“ drückt aus, dass diese Geschäftsfelder sich in einer attraktiven und starken Position befinden, die jedes Unternehmen gerne erobern würde.

„Cash cows“:

- Geschäftsfelder in einer starken Marktposition mit hohem Marktanteil, die aber zugleich in Märkten operieren, die nur unterdurchschnittlich schnell wachsen oder gar stagnieren.
- Dies sind zumeist Märkte in der Reifephase. Sie besitzen in der Regel eine günstige Kostenposition mit entsprechend hohen Gewinnen. Da der Markt, wenn überhaupt, nur geringfügig wächst, sind nur relativ geringe Investitionen erforderlich.
- Der Name „Cash-Kuh“ soll daher ausdrücken, dass diese Geschäftsfelder Finanzmittelüberschüsse erwirtschaften, die für andere Zwecke abgeschöpft werden können.

„Poor dogs“:

- Geschäftsfelder, die einen geringen Marktanteil in einem unterdurchschnittlich wachsenden bzw. stagnierenden Markt haben. Es ist zwar nicht mehr erforderlich, nennenswert in diese Geschäfte zu investieren, infolge der ungünstigen Marktposition können sie aber auch kaum mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen.
- Wie der Name „Arme Hunde“ signalisiert, handelt es sich um echte Problemgeschäfte, bei denen eine Desinvestition nicht ausgeschlossen ist.
- In der durch diese vier Felder gebildeten Matrix werden die einzelnen Geschäftsfelder des betrachteten Unternehmens positioniert. Diese Positionierung kann für die Gegenwart (Ist-Portfolio) und die Zukunft (Soll-Portfolio) erfolgen. Die Unter-schiede zwischen beiden zeigen die strategischen Stoßrichtungen für die Zukunft.

Erkenntnisse aus der Analyse des Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolios:

- Erstens soll durch die Betrachtung des Gesamtportfolios erkannt werden, ob sich das Unternehmen insgesamt in einem ausgewogenen Zustand befindet.

- Zweitens bietet die Portfoliodarstellung die Möglichkeit, Geschäfte mit Finanzmittelüberschüssen und Finanzmittelbedarf zu identifizieren, so dass ein unternehmensweiter Finanzmittelausgleich erleichtert wird.

- Drittens können aus der Positionierung eines Geschäftsfelds Empfehlungen für seine strategische Ausrichtung – so genannte Normstrategien - abgeleitet werden.

Normstrategien orientieren sich am Marktanteil als Ausdruck für die Stärke eines Geschäftsfelds und empfehlen – abhängig von der Geschäftsfeldposition – Stoßrichtungen für dessen Veränderung. Übersicht der Normstrategien:

Markt-wachstums-rate (%)

Question Marks	Stars
Strategie: Ausbauen oder abstoßen Gewinn: Null oder negativ Investition: Sehr hoch oder desinvestieren Netto-Cash-Flow: Extrem Negativ oder positiv	Strategie: Halten oder ausbauen Gewinn: Hoch Investition: Hoch Netto-Cash-Flow: Null oder leicht negativ
Poor Dogs	**Cash Cows**
Strategie: Abstoßen Gewinn: Niedrig, Null oder negativ Investition: Desinvestieren Netto-Cash-Flow: Positiv	Strategie: Halten oder ernten Gewinn: Hoch Investition: Niedrig Netto-Cash-Flow: Stark positiv

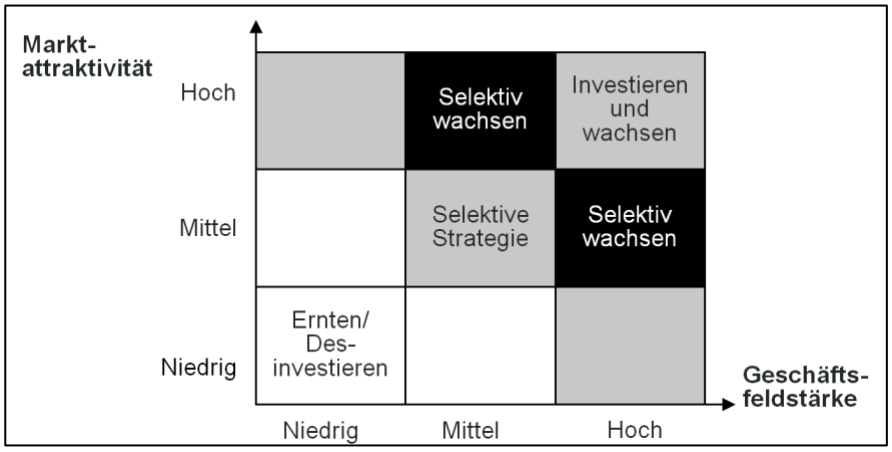
(relativer) Markt-anteil

Lösung 4:

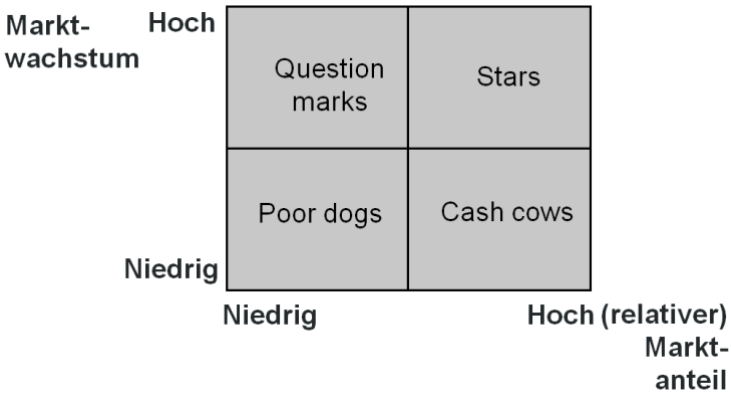
Unterschiede zwischen Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio und Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio:

	MA/GS-Portfolio	MW/MA-Portfolio
Darstellung	→ Siehe unten	→ Siehe unten
Dimensionen	Relativer Marktanteil und Markt-wachstum eindimensionalb gemessen	Marktattraktivität und Geschäftsfeld-stärke jeweils mehrdimensional ermittelt (Mehrfaktorenkonzept)
Beurteilung der Erfolgsdimensionen	Nur sehr grobe Beurteilung möglich	Durch die Unterteilung der Dimensio-nen in drei Bereiche ist eine differen-ziertere Beurteilung möglich
Normstrategien	4 Normstrategien (vgl. Lösung Frage 3)	3 Normstrategien: Ernten/Abstoßen, Investieren und Wachsen, Selektivstrategie
Matrix	Vier Felder	Neun Felder

Darstellung MA/GS-Portfolio:



Darstellung MW/MA-Portfolio:



Lösung 5:

Vorteile klassischer Portfoliokonzepte	Nachteile klassischer Portfoliokonzepte
Unterstützen die Unternehmensführung bei der Auswahl der Geschäftsfelder, in denen man zukünftig tätig ist, sowie bei ihrer grundsätzlicher Priorisierung	Gefahr, dass die Strategieformulierung zu einer stark vereinfachenden, „mechanischen“ Übung verkommt
Möglichkeit Rückschlüsse zu ziehen, welche vorhandenen Geschäftsfelder ausgebaut, gehalten oder aufgegeben werden sollen	Dargestellt werden stark aggregierte, oft auf subjektiven Beurteilungen basierende Einschätzungen, die im Detail nicht nachvollziehbar sind
Gibt Ansatzpunkte, ob und in welche neuen Geschäftsfelder investiert werden sollte	Strategieempfehlungen sind sehr stark vereinfacht
Geben die strategische Situation des Unternehmens auf eine systematische und leicht nachvollziehbare Weise wieder	Normstrategien sind nur im Allgemeinen plausibel, aber nicht notwendigerweise für die spezielle Situation eines konkreten Geschäftsfelds
Wirkungsvolles Kommunikationsinstrument wegen der einfachen Visualisierung von Zusammenhängen	Einige Annahmen sind in der heutigen Zeit zweifelhaft (z.B. Branchenlebenszyklus, Marktwachstum, Gewinnsituation, Cash-Flow-Generierung)
Abgabe von strategischen Empfehlungen auf Grund der Positionierung und der damit verbundenen Normstrategien	Auch die Annahmen hinter der Erfahrungskurve und die Betonung des Markanteiles als strategisches Ziel sind nicht mehr ganz zeitgemäß
	Der Zahlungsmittelausgleich innerhalb des Portfolios, zu Zeiten immer effizienterer Kapitalmärkte, ist immer weniger zu begründen
	Die Unabhängigkeit der Geschäftsfelder trifft in der Realität nicht zu

Lösung 6:

Möglichkeiten zur Verwirklichung von Portfolioveränderungen:
Interne Entwicklung: Man spricht von interner Entwicklung, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld aus eigener Kraft aufbaut. Die Einheit, die das neue Geschäftsfeld repräsentiert, wird also aus dem Unternehmen heraus neu geschaffen. Im negativen Fall – der so genannten Portfoliobereinigung – wird ein existierendes Geschäftsfeld stillgelegt (Liquidation).
Externe Entwicklung: Von externer Entwicklung spricht man dann, wenn ein Unternehmen ein neues Geschäftsfeld durch Kauf erwirbt (Akquisition). Die Einheit, die das neue Geschäftsfeld repräsentiert, existiert also bereits als eigenständiges Unternehmen oder Teil eines anderen Unternehmens. Im umgekehrten Fall wird ein Geschäftsfeld, das im eigenen Unternehmen existiert, an ein externes Unter-nehmen veräußert (Verkauf).
Kooperation: Bei Kooperationen handelt es sich um Mischformen der internen und externen Entwicklung. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass zwei oder mehr

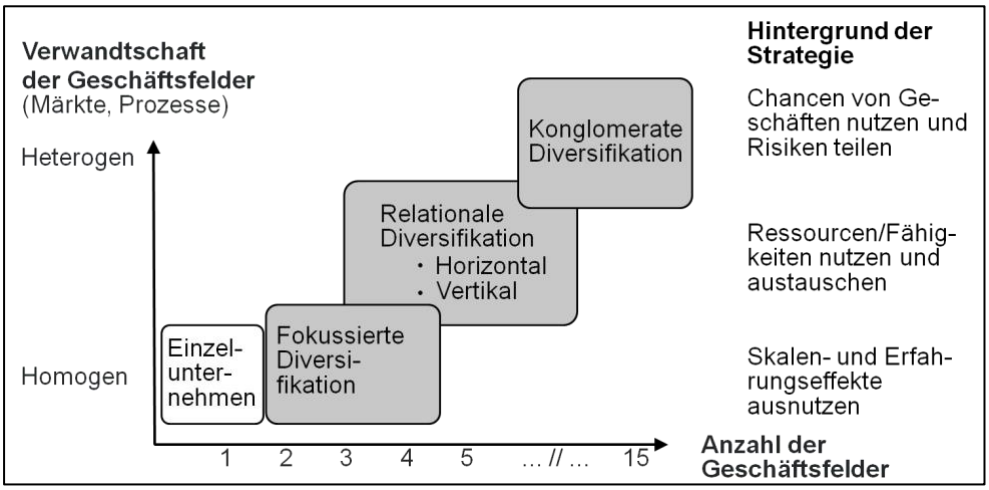
Unternehmen Teile ihrer Aktivitäten zusammenlegen, um ein bestimmtes Geschäftsfeld gemeinsam zu bearbeiten. Joint Ventures, Projekt- oder Lizenzkooperationen sind nur einige Beispiele für solche Formen der Zusammenarbeit.

Lösung 7:

	Vorteile	Nachteile
Interne Entwicklung	Gradueller Einstieg in ein Geschäftsfeld möglich (Flexibilitätsvorteil)	Enormer Zeitaufwand (Zeitrisiko)
	Gestattet ein neues Geschäftsfeld durch den Transfer überlegener Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln (Kompetenz-vorteil)	Abwehrreaktionen der etablierten Anbieter auf Grund der zusätzlichen Kapazitäten (Marktrisiko)
	Positive Signale für die Entwicklung der Unternehmenskultur können gegeben werden (Kulturvorteil)	Hohes Erfolgsrisiko
Externe Entwicklung	Ermöglicht sehr schnell Zugang zu neuen Aktivitäten (Zeitvorteil)	Erhebliches finanzielles Risiko bei der Ermittlung des Kaufpreises (Preisrisiko)
	Erwerb von Kompetenzen durch die Akquisition (Kompetenzvorteil)	Schwierige Integration des gekauften Unternehmens (Integrationsrisiko)
	Aufbau einer attraktiven Marktposition z.B. durch die Umgehung von Markteintritts-barrieren (Marktvorteile)	
Kooperationen	Unternehmen hat schneller Zugang zu neuen Aktivitäten als bei interner Entwick-lung (Zeitvorteil)	Einfluss des Unternehmens in der Koope-ration auf die betreffenden Aktivitäten niedriger als bei den anderen Entwick-lungsformen (Führungsrisiko)
	Man bindet sich nicht so stark wie bei einer Akquisition an ein neues Geschäft (Flexibilitätsvorteil)	Unterschiedliche Entwicklung der Interessen der Kooperationspartner (Stabilitätsrisiko)
	Das Unternehmen trägt das Risiko und die Kosten ihrer Aktivität nicht alleine (Risiko-vorteil)	
	Wechselseitiger Kompetenztrans-er (Kompetenzvorteil)	

Lösung 8:

Formen der Diversifikation und Abgrenzung:



Von einer ***fokussierten Diversifikation*** spricht man bei all den Unternehmen, die nur eine kleine Anzahl von Geschäftsfeldern bearbeiten, die sich einerseits hinsichtlich ihrer Produkte und der zu bearbeitenden Märkte sowie andererseits hinsichtlich ihrer internen Leistungsprozesse sehr ähnlich sind. Die Geschäftsfelder sind durch (weitestgehend) identische Wertschöpfungsprozesse gekennzeichnet und stehen im Grundsatz den gleichen Kunden und Wettbewerbern gegenüber. Eine Strategie der fokussierten Diversifikation führt also dazu, dass ein zahlenmäßig begrenztes Portfolio von eng verwandten Geschäften aufgebaut und bearbeitet wird. Das Ziel ist hier vor allem, aus der Gleichartigkeit der Geschäftsaktivitäten Effizienz- und Know-how-Vorsprünge und damit letztlich Wettbewerbsvorteile zu erschließen.

Eine ***relationale Diversifikation*** liegt demgegenüber vor, wenn die Geschäftsfelder zwar unterschiedliche Produkte und Märkte bedienen und unterschiedliche Leistungsprozesse aufweisen, jedoch die Anforderungen an die Führung dieser Geschäftsfelder sehr ähnlich sind. Die Geschäftsfelder sind unterschiedlich, aber verwandt, und die Zahl der gemeinsam geführten Geschäftsfelder ist auf mittlere Werte begrenzt. Abhängig von der Art der Verwandtschaft lassen sich zwei Arten relationaler Diversifikation unterscheiden, nämlich die horizontale (relationale) Diversifikation und die vertikale (relationale) Diversifikation. Ziel dieser Diversifikationsstrategie ist es, durch die Verknüpfung der Geschäftsfelder und die Übertragung von Kernkompetenzen zwischen den Geschäftsfeldern Wettbewerbsvorteile für alle Geschäfte zu generieren.

Eine ***konglomerate Diversifikation*** liegt vor, wenn ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder besitzt, die sich auf der einen Seite hinsichtlich ihrer Produkte und Märkte und auf der anderen Seite hinsichtlich ihrer Leistungsprozesse deutlich oder sogar vollständig voneinander unterscheiden. Die Geschäftsfelder arbeiten in wirtschaftlich unterschiedlichen Umfeldern, die auch unterschiedliche Anforderungen an die Führung stellen. Die Zahl der Geschäfte, die bei dieser Strategie in einem Unternehmen vereinigt werden können, ist nach oben kaum begrenzt. Mit dieser Diversifikationsstrategie wird vor allem bezweckt, Unsicherheiten in der wirtschaftlichen Entwicklung von Geschäftsfeldern wechselseitig auszugleichen und so eine kontinuierliche, stabile Entwicklung des Gesamtunternehmens zu sichern.

Lösung 9:

Einflussnahme und Wertsteigerung des PU durch eine PEG

Private-Equity-Gesellschaften (PEG) und ihre Portfoliounternehmen (PU) können ebenfalls als diversifizierte Unternehmen interpretiert werden, quasi als die Spezialform eines Konglomerats. Eine Private-Equity-Gesellschaft fungiert als Schnittstelle zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern. Sie bündelt als Finanzintermediär das von den privaten und institutionellen Investoren bereitgestellte Kapital in einem Fonds, in den sie häufig auch selbst einen geringen Anteil einzahlt. Nach einer Haltephase von meist zwei bis sieben Jahren, in welcher die Private-Equity-Gesellschaft das primäre Ziel verfolgt, den Wert des Portfoliounternehmens zu steigern, wird die Beteiligung wieder veräußert.

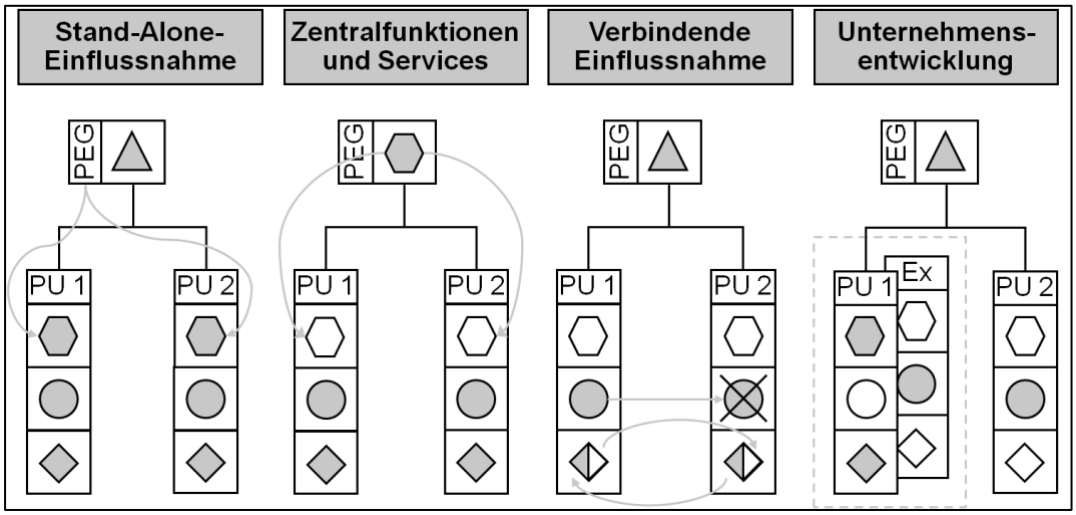
Während der Haltephase hat die Private-Equity-Gesellschaft die Möglichkeit, aktiv Einfluss auf ihre Portfoliounternehmen zu nehmen, um deren Wert zu steigern.

Einflussnahme beim Portfoliounternehmen durch:

- Strategieveränderung
- Organisatorische Anpassungen
- Eingriff in operative Geschäftsprozesse
- Austausch von Top-Managern

Wie stark der Einfluss auf das Portfoliounternehmen ist, hängt von der jeweiligen Private-Equity-Gesellschaft ab. Erfolgt eine starke Einflussnahme, wird dies als „hands-on“ bezeichnet, im Falle einer schwachen Einflussnahme als „hands-off“.

In Anlehnung an die Wertschöpfung von Konzernzentralen lassen sich vier Möglichkeiten der Einflussnahme unterscheiden:

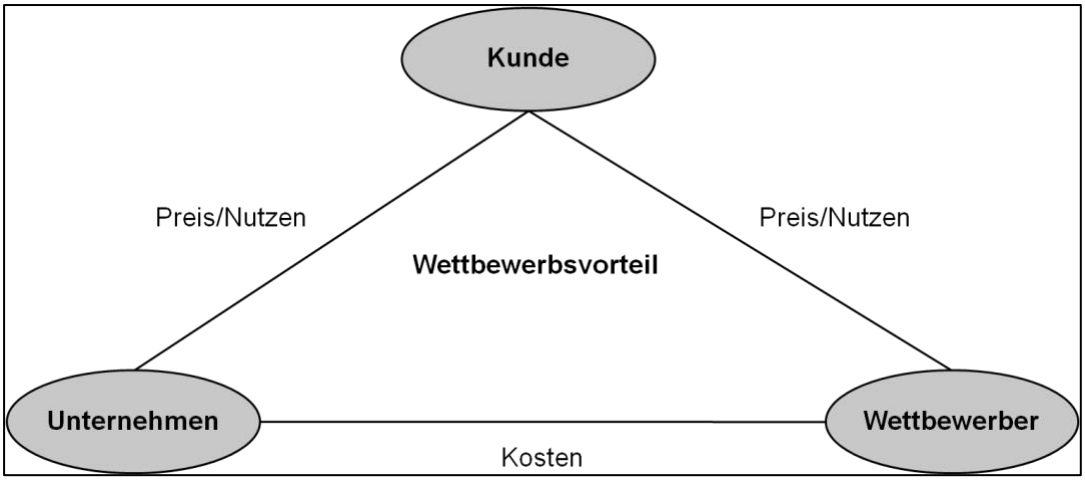


- Stand-Alone-Einflussnahme
  Die Gesellschaft unterstützt einzelne Portfoliounternehmen. So kann zum Beispiel spezifisches Wissen in den Bereichen Controlling oder Strategiefindung bereitgestellt oder unterstützend eingesetzt werden
- Übernahme von Zentralfunktionen und Services
  Hier übernimmt die Gesellschaft vollständige Aufgaben bzw. Funktionen für alle Portfoliounternehmen. Es ist zum Beispiel die vollständige Übernahme der Controllingfunktion denkbar. Diese Funktion bzw. die dafür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen müssen damit nicht mehr bei den einzelnen Portfoliounternehmen vorgehalten werden
- verbindende Einflussnahme
  Das bedeutet, dass bestimmte Funktionen weiterhin auf Ebene der Portfoliounternehmen erbracht werden, jedoch nicht mehr in jedem Unternehmen individuell. Das Ausmaß kann sehr unterschiedlich geregelt sein. Neben einer Abstimmung von einzelnen Aufgaben kann dies auch so weit gehen, dass einzelne Unternehmen ganze Aufgabenbereiche oder gar Funktionen für alle anderen Portfoliounternehmen übernehmen
- Einflussnahme durch Unternehmensentwicklung
  Dabei werden für einzelne Portfoliounternehmen weitere strategische Partner in das Portfolio aufgenommen, beispielsweise durch Zukauf, um durch eine besondere Marktpositionierung oder den Zugang zu spezifischen Kompetenzen den Wert des bereits vorhandenen Portfoliounternehmens zu steigern.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.3 Verständnisfragen

Lösung 1:

Merkmale eines Wettbewerbsvorteils:
Das Denken in Wettbewerbsvorteilen ist Kernbestandteil der Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene. Das so genannte strategische Dreieck ist ein geeigneter Bezugsrahmen um diesen Grundgedanken auszudrücken: Ausgehend von den anvisierten Kunden, stellt dieses ein Unternehmen mit seinem Angebot, das aus Sicht der Kunden durch ein bestimmtes Preis-/Leistungs-Verhältnis gekennzeichnet ist, in Relation zu seinen Wettbewerbern und dem Preis-/Leistungs-Verhältnis, das diese anbieten.



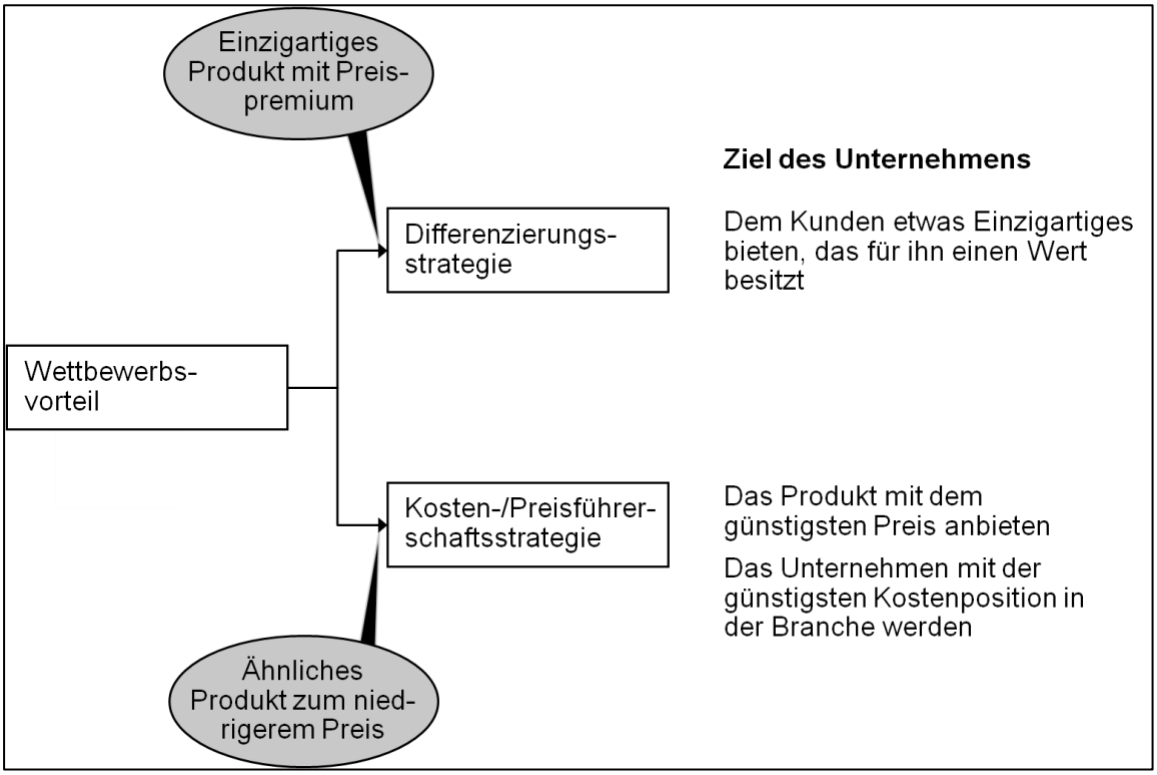
Für ein Geschäftsfeld ergibt sich demnach ein Wettbewerbsvorteil, wenn es eine im Vergleich zur Konkurrenz bessere Leistung erbringt und diese Leistung sich durch Merkmale abhebt, die:

- von den Kunden wahrgenommen werden,
- für die Kunden wichtig sind und
- von der Konkurrenz nicht ohne weiteres eingeholt werden können – also dauerhaft sind.

Allerdings ist ein Wettbewerbsvorteil nur dann wertvoll, wenn der Preis, der für die entsprechende Leistung erzielt wird, die Kosten der Erstellung dieser Leistung übersteigt. Dabei ist es für das Unternehmen gar nicht entscheidend, objektiv besser als die Konkurrenz zu sein; entscheidend ist allein, welche Unterschiede die Kunden subjektiv wahrnehmen.

Lösung 2:

Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter:



Differenzierungsstrategie:
Bei einer Differenzierungsstrategie versuchen Unternehmen, den Kunden durch bestimmte Eigenschaften ihres Angebots eine bessere Leistung zu bieten, die einen höheren Nutzen vermittelt, so dass die Kunden dann auch bereit sind, einen höheren Preis – eine so genannte Preisprämie – zu zahlen. Ein Unternehmen ist differenziert, wenn die Kunden seine Leistungen als einzigartig ansehen – die Alleinstellung aus Sicht der Kunden begründet einen Wettbewerbsvorteil. Quelle der Einzigartigkeit können sehr viele unterschiedliche Faktoren sein: objektiv beurteilbare Faktoren, wie spezielle technische Eigenschaften eines Produkts, eine besondere Produktausstattung, ein umfassendes Händler- und Servicenetz, aber auch Faktoren wie das Markenimage eines Produkts, die nur subjektiv fassbar sind. Beispiele wie Bang & Olufsen (Design), BMW (Innovation, Image), Coca-Cola (Marke), Miele (Qualität) oder UPS (Service) deuten an, wie groß das Spektrum der Differenzierungsmöglichkeiten ist.

Strategie der Kosten-/Preisführerschaft:
Ein Unternehmen, das die Strategie der Kosten-/Preisführerschaft verfolgt, liefert ein Produkt, das sich materiell kaum von den Konkurrenzprodukten unterscheidet, bietet dieses seinen Kunden aber zu einem günstigeren Preis. Der Preisvorteil soll die Kunden veranlassen, das Produkt verstärkt nachzufragen. Um die günstige Preisposition im Markt auf die Dauer erhalten zu können, muss das Unternehmen jedoch zugleich Kostenführer sein – also auch die günstigste Kostenposition in der jeweiligen Branche einnehmen. Dabei entsteht der eigentliche Vorteil für die Kunden – und damit der Wettbewerbsvorteil – durch den günstigeren Preis und nicht schon

durch die günstigere Kostensituation des Unternehmens. Prinzipiell hätte ein Unternehmen, das Kostenführer ist, nämlich auch die Option, den eigenen Kostenvorteil nicht über den Preis an die Kunden weiter-zugeben, wenn es sich auch anders von der Konkurrenz abheben kann, um so eine entsprechend höhere Marge zu realisieren. Insofern soll hier nicht nur der Begriff Kostenführerstrategie genutzt werden, wie ihn Porter verwendet hat, sondern es soll zutreffender von einer Kosten-/Preisführerstrategie gesprochen wer-den. Sie wird im deutschen Markt beispielsweise von Unternehmen wie Fielmann (Brillen), Hyundai (Automobil) oder Lidl (Lebensmitteleinzelhandel) verfolgt.

Lösung 3:

Nischenstrategie:
Porter hat seine Systematik von Wettbewerbsstrategien erweitert, indem er Strategien nach einem zweiten Merkmal differenziert: der Breite, mit der ein Unternehmen im Markt agiert. Er unterscheidet dabei Unternehmen mit breitem Produktangebot und Unternehmen, die nur in einer Nische des Marktes tätig sind. Bei einer solchen Nischenstrategie versucht ein Unternehmen, durch Konzentration auf bestimmte Teilmärkte oder Zielgruppen die Bedürfnisse der Kunden in diesen „Marktnischen“ besser oder günstiger zu erfüllen als größere, weniger spezialisierte Unternehmen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass in einem Markt tatsächlich isolierte, von anderen Unternehmen vernachlässigte Marktsegmente mit speziellen Bedürfnisstrukturen existieren.
Verknüpft man diese Unterscheidung nach der Breite des Marktauftritts mit der Differenzierung nach der Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils, so erhält man vier generische Wettbewerbsstrategien: Kosten-/Preisführerschaft und Differenzierung im Gesamtmarkt sowie Kosten-/Preisführerschaft und Differenzierung in einer Nische. Letztere nennt Porter auch Fokus- oder Nischenstrategien.

Lösung 4:

Zwischen den Stühlen:
Nach Porters Ansicht, muss sich ein Unternehmen eindeutig zwischen einer der beiden generischen Wettbewerbsstrategien entscheiden – also entweder versuchen, Kosten-/Preisführer zu werden oder sich in seinem Markt klar zu differenzieren. Ein Unternehmen, das sich nicht eindeutig für eine der beiden Strategien entscheidet, arbeitet – nach Porters Argumentation – in der Regel weniger rentabel als ein Unternehmen mit eindeutiger strategischer Ausrichtung, weil es (einerseits) eine ungünstigere Kostenposition als der effizienteste Anbieter seiner Branche hat und (andererseits) seine Leistungen auch nicht zu den Preisen ab-setzen kann, die ein differenziertes Unternehmen realisiert. Mit anderen Worten: es ist „zwischen den Stühlen“. Dieser von Porter formulierte Zusammenhang zwischen Rentabilität und Wettbewerbsstrategie ist jedoch durchaus umstritten. Porter selbst relativiert seine ursprünglichen Aussagen, indem er darauf hinweist, dass ein Unternehmen bei-den Ansatzpunkten Beachtung schenken muss, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Ein Kosten-/Preisführer muss auch akzeptable Qualität und akzeptablen Service anbieten, um nicht zu starken Preisnachlässen gezwungen zu werden. Und auch ein Differenzierer darf die Kosten seiner Leistungen nicht aus dem Auge verlieren, um seinen Ergebnisvorsprung nicht zu untergraben.

Zusammenhang zwischen ROI und Marktanteil:

ROI und Marktanteil sind stark korreliert. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen ihnen, denn durchschnittlich gehen 10 Prozentpunkte Marktanteilsteigerung mit 5 Punkten ROI-Steigerung einher.

Lösung 5:

Outpacing Strategie:
Man spricht von einer Outpacing-Strategie, wenn ein Unternehmen gezielt versucht, sowohl Differenzierung als auch Kosten-/Preisführerschaft miteinander zu vereinbaren. Sie erbringen eine Leistung, die aus Sicht der Kunden hoch differenziert ist, und sie können diese Leistung zugleich zu einem Preis anbieten, der deutlich unter dem der Konkurrenz liegt. Eine solche (hybride) Strategie konnte man beispielsweise bei der Einführung der Swatch-Uhren beobachten. Ihr Vorteil im Vergleich zur reinen Differenzierungsstrategie liegt darin, dass es angesichts des gebotenen Preisvorteils tendenziell zu einer größeren Nachfrage und damit zu einem höheren Marktanteil kommt. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kostensituation des Unternehmens aus. Gegenüber der reinen Kosten-/ Preisführerschaft bietet sie den Vorteil, dass das Unternehmen angesichts seiner Leistungen als differenziert (einzigartig) angesehen wird. Es schafft sich hier-durch einen gewissen Substitutionsschutz im Wettbewerb, der die Marktposition stärkt. Die Outpacing-Strategie bietet somit das Potenzial für hohe Marktanteile bei gleichzeitig attraktiven Gewinnmargen.
Trotz des Potenzials der Outpacing-Strategie darf nicht übersehen werden, dass diese Strategie besonders schwierig zu verwirklichen und aufrecht zu erhalten ist, da sich ihre Elemente zumindest teilweise widersprechen: Um die Kostenführerschaft zu erreichen, ohne die eine Preisführerschaft nicht durchgehalten werden kann, muss ein Unternehmen letztlich alle Stufen seines Geschäftssystems auf Effizienz ausrichten.

Lösung 6:

Grundsätzliche Möglichkeiten zur Realisierung von Kostenvorteilen:
Es gibt zwei unterschiedliche Ansatzpunkte zur Erzielung von Kostenvorteilen:

- strukturelle Kostenunterschiede:
  Strukturelle Kostenunterschiede sind durch die unterschiedliche Größe, Gestalt und Erfahrung von Unternehmen begründet.
  Quellen von Kostenvorteilen:
  Skaleneffekte, Verbundeffekte, Erfahrungseffekte/Erfahrungskurveneffekte

- Kostenmanagement:
  Durch Kostenmanagement können Effizienzunterschiede erreicht werden. Beim aktiven Kostenmanagement geht es vor allem darum, Niveau, Verlauf und Struktur der Kosten eines Unternehmens zu beeinflussen.

Lösung 7:

Gemeinsamkeiten zwischen Skalen-, Verbund- und Erfahrungskurven-effekten	Unterschiede zwischen Skalen-, Verbund- und Erfahrungskurven-effekten
Es handelt sich um strukturelle Kostenunterschiede	Skaleneffekte werden durch die unterschiedliche Größe von Unternehmen hervorgerufen
Quelle von Kostenvorteilen	Verbundeffekte werden durch die besondere Gestalt von Unternehmen verursacht
	Erfahrungskurveneffekte entstehen auf Grund von Lerneffekten, die sich durch die Wiederholung einer Tätigkeit ergeben

Lösung 8:

Erfahrungskurvenkonzept:
Erfahrungseffekte beruhen auf dem so genannten Erfahrungskurvenkonzept. Dieses geht auf die lerntheoretische Erkenntnis zurück, dass Menschen die wiederholte Ausübung einer bestimmten Tätigkeit zunehmend leichter fällt. Auch bei den Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsaktivitäten in Unternehmen können derartige Lernvorgänge auftreten. Mit jeder zusätzlich produzierten und abgesetzten Produkteinheit erreichen Unternehmen einen Zuwachs an Wissen und Erfahrung, der sich in einer effizienteren Leistungserbringung und damit in sinkenden Stückkosten niederschlagen kann. Vor diesem Hintergrund postuliert das Konzept der Erfahrungskurve einen Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktions- und Absatzmenge eines bestimmten Produkts – diese gilt als Maßgröße der Erfahrung – und den Stückkosten: Es wird angenommen, dass die Stückkosten bei einer Zunahme der kumulierten Produktmenge über die Zeit kontinuierlich sinken.

„Gesetz der Erfahrungskurve“:
Mit jeder Verdoppelung der produzierten Menge eines Standardprodukts über die Zeit sinken demnach die Stückkosten eines Unternehmens (inflationsbereinigt) um einen konstanten Prozentsatz von meist 20 bis 30 Prozent.

Die relative Kostenposition eines Unternehmens hängt damit von seiner kumulierten Ausbringungsmenge im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ab. Unter-nehmen mit hoher kumulierter Menge besitzen Kostenvorteile gegenüber Unter-nehmen mit geringer Menge.
Zentrale strategische Implikationen:
Ein Unternehmen, das sich Kostenvorsprünge erarbeiten will, muss seine Ausbringungsmenge schneller steigern als die Konkurrenz – und das heißt, es muss

seinen Marktanteil steigern. Damit ergibt sich das Ziel „Marktanteilsmaximierung“ als wesentliche strategische Implikation der Erfahrungskurve.

Lösung 9:

Ansatzpunkte des Kostenmanagements:
Kostenniveau-Management, Kostenverlaufs-Management, Kostenstruktur-Management:

- Ziel des Kostenniveau-Managements ist die Verringerung der Kosten in ihrer Höhe. Dies kann aus der Perspektive von Organisationseinheiten (Senkung von Budgets) oder aus der Perspektive von Produkten (Senkung von Stückkosten) erfolgen und sich auf alle Kostenarten und die dahinter stehen-den Produktionsfaktoren beziehen (Arbeit, Kapital, Material, Raum etc.).

- Das **Kostenverlaufs-Management** versucht, die Entwicklung zu beeinflussen, die Kosten in Abhängigkeit von bestimmten Bezugsgrößen nehmen. Da-bei ist die Kapazitätsauslastung des Unternehmens die wichtigste verlaufsbestimmende Bezugsgröße, weil sie bestimmt, inwieweit Fixkostendegressionseffekte genutzt werden können.

- Das **Kostenstruktur-Management** schließlich zielt darauf ab, die Zusammensetzung der Kosten nach unterschiedlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Von besonderem Interesse ist dabei die Zusammensetzung der Kosten nach fixen und variablen Kosten sowie nach Einzel- und Gemeinkosten. Ihre Struktur bestimmt in hohem Maße die Flexibilität des Unternehmens.

Instrumente des Kostenmanagements:
- Zero-Base-Budgeting
- Gemeinkosten-Wertanalyse
- Prozesskostenrechnung
- Lifecycle Costing
- Target Costing
- Cost Benchmarking

Lösung 10:

Grundsätzliche Überlegungen zur Entwicklung einer Differenzierungsstrategie:
Generell zielt die Strategie der Differenzierung darauf ab, eine im Vergleich zur Konkurrenz bessere Leistung zu erbringen. Besser heißt dabei, dass diese Leistung aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften den Kunden einen höheren Nutzen vermittelt als die Leistungen der Wettbewerber und sie deshalb bereit sind für die Produkte ein Preisprämie zu zahlen.
Voraussetzung für die Entwicklung dieser Strategie ist, dass in einem Unternehmen Ansatzpunkte zum Erzielen von Leistungsvorteilen identifiziert und realisiert werden können. Unternehmen besitzen ein sehr breites Spektrum an Möglichkeiten, um sich Leistungsvorteile zu verschaffen. Jeder Parameter, der im Zusammenspiel zwischen Kunde und Unternehmen beeinflusst werden kann, kann potenziell Quelle eines Leistungsvorsprungs sein: die Funktion oder Zuverlässigkeit der angebotenen

Produkte genauso, wie die Beratung durch den Außendienst, die lokale Erreichbarkeit des Unternehmens, sein Service oder sein Image. Welchen der denkbaren Ansatzpunkte zur Differenzierung ein Unternehmen wählen sollte, kann natürlich nur im Einzelfall, unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmens- und Wettbewerbssituation beantwortet werden. Dabei sollte sich das Unternehmen an zwei einfachen Fragen orientieren:

- Was erzeugt Kundennutzen? Nicht der Wert, den ein Anbieter seinem Produkt beimisst, sondern nur die vom Kunden wahrgenommene Leistung entscheidet darüber, ob ein Produkt nachgefragt wird oder nicht. Deshalb muss sich ein Unternehmen bei der Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten die Sichtweise der Kunden zu Eigen machen. Dies bedeutet zum einen, dass Ansatzpunkte zur Differenzierung gesucht werden müssen, die sich in Form von Nutzenelementen und nicht nur in Form von technischen oder sonstigen Leistungsmerkmalen beschreiben lassen. Es bedeutet zum anderen, dass Differenzierungsansätze immer vor dem Hintergrund der subjektiven Kundenwahrnehmung beurteilt werden müssen – denn nicht die objektiven Gegebenheiten, sondern die subjektive Wahrnehmung entscheidet über den Nutzen, den ein Kunde aus einer bestimmten Leistung zieht.

- Was verschafft Einzigartigkeit? Nicht jedes Nutzenelement bietet auch ein Potenzial zur Differenzierung. Differenziert ist ein Unternehmen nämlich erst, wenn keiner seiner Wettbewerber bei diesem Merkmal eine ähnliche Leistung bieten kann. Die Kundenperspektive muss daher durch den Blick auf die Konkurrenz ergänzt werden, und die eigenen Bestrebungen zum Aufbau von Nutzenvorteilen müssen an denen der Wettbewerber gespiegelt werden. Nur solche Ansatzpunkte, die die Konkurrenz nicht in gleicher Weise verwirklichen kann, schaffen die angestrebte Alleinstellung.

Lösung 11:

Die vier wichtigsten Ansatzpunkte zur Erzielung von Differenzierungsvorteilen:

1. Qualität:
Mit dem Begriff Qualität wird in der Regel nicht auf Aspekte wie die Einhaltung technischer Spezifikationen oder möglichst geringe Ausschussquoten abgestellt, sondern auf die konkreten Eigenschaften eines Produkts, die in Summe seine Qualitätswahrnehmung bestimmen. Damit besitzt Qualität eine objektive Dimension, die sich beispielsweise bei einem PKW in messbaren Eigenschaften wie Beschleunigungsvermögen, Fahrstabilität oder Motorstärke ausdrückt. Neben diesen objektiven Eigenschaften steht die subjektive Dimension der Qualität, die bei bestimmten Produkteigenschaften auftritt, die nur im Empfinden eines Kun-den beurteilt werden können – wie beispielsweise das Design oder die Wertigkeit der Materialanmutung. Eine Differenzierung durch bessere Qualität kann dem-entsprechend an der Funktion, der Haltbarkeit, der Zuverlässigkeit oder an den ästhetischen Merkmalen eines Produkts ansetzen. In diesem Sinne können so unterschiedliche Unternehmen wie Miele (Haushaltsgeräte), aber auch Bang & Olufsen (Unterhaltungselektronik) als Beispiele für eine erfolgreiche Differenzierung durch Qualität genannt werden.

2. Zeit:

In den letzten Jahren hat sich die Zeit zu einem immer wichtigeren Ansatzpunkt der Differenzierung entwickelt. Zeit spielt im Wettbewerb vor allem im Produktentwicklungs- und im Auftragsabwicklungsprozess eine Rolle. Dementsprechend lassen sich zwei Ansatzpunkte für zeitbasierte Leistungsvorteile unterscheiden: *Innovationsvorteile* sowie *Geschwindigkeitsvorteile*.
Ein Unternehmen, das als erstes ein neues Produkt (oder eine neue Produktgeneration mit wesentlichen Verbesserungen) in einen Markt einführt, besitzt in aller Regel einen *Innovationsvorteil*, der es gewissermaßen automatisch differenziert: der Innovator kann als einziges Unternehmen die neuartige Leistung anbieten. Allerdings besteht ein solcher Innovationsvorsprung in der Regel nur für einen bestimmten Zeitraum, wenn nicht Patente oder andere Schutzrechte eine Imitation durch andere Unternehmen verhindern. Aber auch ein kurzer Innovationsvorsprung kann zu dauerhaften Vorsprüngen im Wettbewerb führen. Das erste Unternehmen im Markt schafft es durch seinen Startvorsprung oft, seine Spezifikation als Standard im Markt durchzusetzen. Hierdurch bindet es die Kunden dauerhaft an seine Produkte. Allerdings gibt es auch mögliche Nachteile für den Pionier. So muss er einen weitgehend unbekannten Markt bearbeiten, was vor allem hinsichtlich der Kunden- und Technologiebeurteilung mit Risiken verbunden ist. Der Pionier bietet den nachfolgenden Unternehmen ein Beispiel, von dem diese lernen können.
Der zweite Ansatzpunkt, um zeitbasierte Nutzenvorteile zu schaffen, liegt in der Geschwindigkeit des Auftragsabwicklungsprozesses. Ein *Geschwindigkeitsvorteil* in der Auftragsabwicklung kann für die Kunden des Unternehmens ein wichtiges Nutzenelement sein, da er zu einer schnelleren und flexibleren Bearbeitung von Aufträgen und damit zu einer schnellstmöglichen Verfügbarkeit des gewünschten Produkts beim Kunden führt. Aber auch die Schnelligkeit bestimmter Dienstleistungen kann einen Anbieter in diesem Sinne differenzieren. Auch bei dem liefernden Unternehmen selbst entstehen Vorteile aus der Geschwindigkeit: schnelle Bearbeitungsprozesse führen in der Regel zu sinkenden Kosten, etwa der Lagerung, und in vielen Fällen sogar zu einer Verbesserung der Produktqualität.

3. Marke

Anders als Qualität und Zeit lässt sich die Marke als Quelle der Differenzierung ausschließlich subjektiv erfassen. Trotzdem kommt ihr große Bedeutung für den Aufbau von Nutzenvorteilen zu. Unter einer Marke versteht man dabei ein in der Psyche der Kunden verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt. Es beruht auf einer Leistung, die über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in zumindest gleichbleibender Qualität erbracht wird. Sie ist dann strategisch relevant, wenn sie für den Kunden – und damit auch den Anbieter – eine Art Mehrwert generiert, der über die objektiv fassbaren Elemente der Leistung hinausgeht. Für den Nachfrager kann sich eine Marke auf zweierlei Weise darstellen: durch eine Reduktion der Qualitätsunsicherheit oder ein bestimmtes emotionales Erleben. Bei der Differenzierung durch eine Marke ist allerdings darauf zu achten, dass der Inhalt der Marke mit einem konsistenten äußeren Erscheinungsbild verbunden wird, das sich beispielsweise im Markennamen, im Markenzeichen und in der Verpackung ausdrückt. Durch eine angepasste Preispolitik und Distribution, vor allem aber durch eine entsprechende Kommunikation soll die Markenbotschaft auf eine unverwechselbare Art vermittelt werden. Wenn dies gelingt, so schafft die Marke die gleichen Vorteile wie die anderen Ansatzpunkte zum Aufbau von Leistungsvorteilen: Sie steigert die Kundenbindung, erhöht den preispolitischen Spielraum des Unternehmens und fördert so seinen Erfolg im Wettbewerb.

4. Besondere Kundenbeziehungen

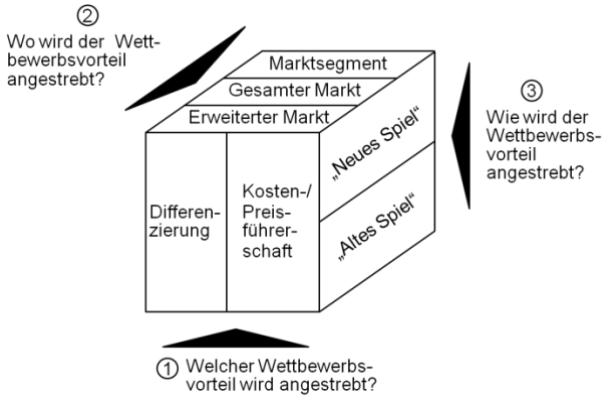
Auch der Aufbau von langfristigen, stabilen und dadurch unter Umständen sogar exklusiven Kundenbeziehungen bietet einem Unternehmen die Möglichkeit, sich nachhaltig von seinen Wettbewerbern abzuheben. Die entscheidende Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde dieses Unternehmens aus der besonderen Art der Beziehung einen Nutzenzuwachs erfährt, den er als solchen wahrnimmt, der für ihn wichtig ist und den er in der Beziehung zu einem anderen Lieferanten nicht ohne weiteres gewinnen könnte.

Die Vorteile, die ein Kunde aus einer langfristigen, besonders engen Beziehung zu einem Lieferanten ziehen kann, sind vielfältig. So hat der Kunde im Laufe der Zeit eine große Erfahrung mit dem Lieferanten aufgebaut, die bei ihm eine bestimmte Qualitätserwartung geschaffen hat. Seine Qualitätsunsicherheit bei der Inanspruchnahme einer Leistung sinkt. Der Kunde spart Kosten für die Beurteilung der versprochenen Qualität und den Vergleich alternativer Angebote. Außerdem kann er davon ausgehen, dass er eine zielgenauere Lösung seiner Probleme erhält, weil auch der Lieferant besondere Erfahrung in der Zusammenarbeit mit dem Kunden hat: Der Lieferant hat ein besseres Verständnis für die Problemlage und Besonderheiten des Kunden aufgebaut und ist deshalb in der Lage, eine „passgenaue“, kundenindividuelle Lösung zu schaffen. Schließlich sinken durch die etablierte Beziehung ganz allgemein die Transaktionskosten des Kunden aufgrund von etablierten Kommunikationswegen, bekannten Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten sowie wegen einer bestehenden Vertrauensbasis.

Aus Sicht des liefernden Unternehmens werden Aufbau und Erhalt von Kundenbeziehungen zum zentralen Erfolgsfaktor. Dies gilt gerade in reifen und gesättigten Märkten. Kundenbindung führt dazu, dass Akquisitions- und Marketingaufwendungen vermieden werden können. Zudem sind loyale Kunden eher bereit, ein so genanntes Preispremium zu zahlen, weil ihre enge Bindung und die damit verbundenen Vorteile die Preissensitivität verringern. Außerdem erleichtern etablierte Kundenbeziehungen die Möglichkeit zu „Cross-Selling“ und „Up-Selling“. Schließlich geht man davon aus, dass loyale Kunden die eigenen Produkte auch weiterempfehlen. Jeder vorhandene Kunde kann damit wie ein Umsatzmultiplikator wirken.

Lösung 12:

Strategisches Spielbrett:



Das strategische Spielbrett ist ein Instrument, das dabei helfen kann, die wesentlichen Fragen der Strategiegestaltung in einem ganzheitlichen Zusammenhang zu behandeln. Es stellt die grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten entlang der drei Dimensionen „Art der Strategie", „Breite der Marktbearbeitung" und „Ausgestaltung der Wertschöpfungskette" dar. Der Einsatz des strategischen Spielbretts bei der Strategiegestaltung hilft dabei, dass sich die Beteiligten auf die wesentlichen Fragestellungen konzentrieren und stimuliert gleichzeitig die Strategieentwicklung durch die Diskussion neuartiger Kombinationen unterschiedlicher Optionen.

Lösung 13:

Strategische Innovation:

Mit radikal neuen Strategien werden Strategieansätze bezeichnet, die durch grundlegende Veränderungen in den Produktangeboten, in der Definition von Märkten und dem Aufbau von Wertschöpfungsketten gekennzeichnet sind. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **strategischen Innovationen**, die sich von technologischen Innovationen dadurch unterscheiden, dass hier neue Werte für Kunden nicht allein durch die Verbesserung von Produkten oder Prozessen entstehen, sondern durch eine Neudefinition der Art und Weise, wie Unternehmen in einer Branche Leistungen erbringen und daraus Gewinne erzielen. Strategische Innovationen sind vor allem deshalb relevant, weil sie etablierten Anbietern in einem Markt große Schwierigkeiten bereiten und in Folge dessen fundamentalen Wandel ganzer Branchenstrukturen hervorrufen können.

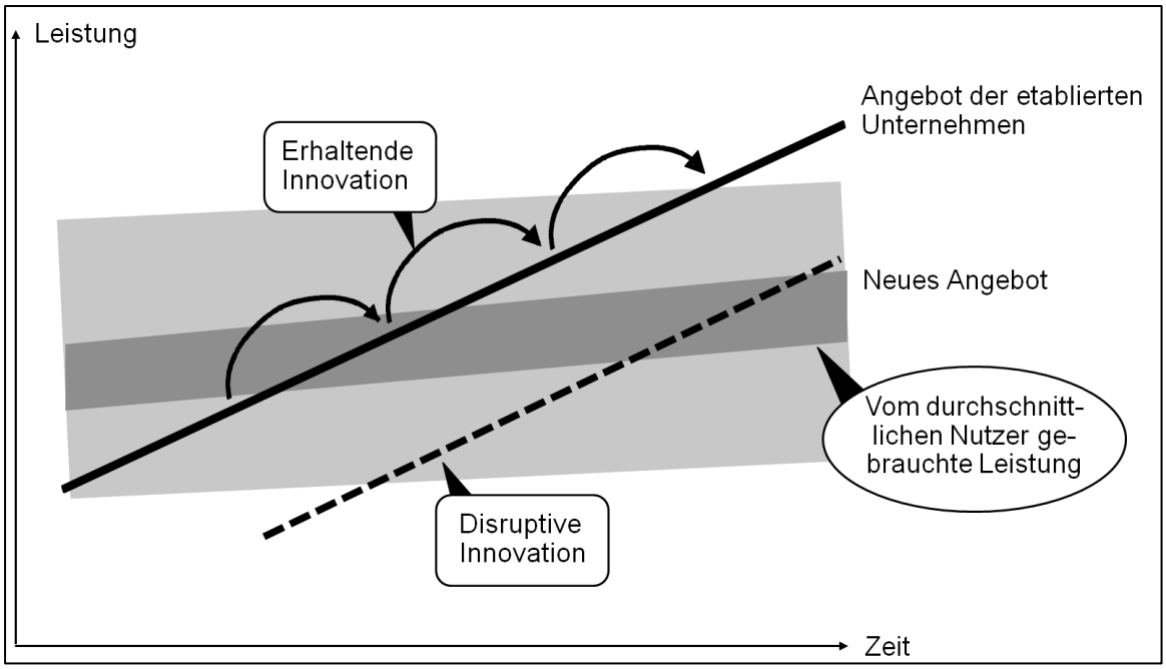
Lösung 14:

Gründe für die Probleme etablierter Unternehmen auf radikal neue Strategieansätze zu reagieren:

Es lassen sich zwei generelle Eigenschaften radikal neuer Strategien herausheben, die eine erfolgreiche Reaktion etablierter Spieler äußerst erschweren:
(1) Strategische Innovationen etablieren *neue Leistungsmerkmale* in einem Markt, die vorher keine (große) Bedeutung hatten und (2) sie erbringen diese Leistungsmerkmale mit Hilfe eines Geschäftsmodells, welches Fähigkeiten erfordert, die mit den bestehenden Fähigkeiten in *Konflikt* stehen.

→ etablierte Unternehmen haben mit der Neuigkeit und dem Konfliktpotenzial zu kämpfen
→ das Streben von Unternehmen, Geschäftsroutinen und -prozesse effizient, einfach und stabil zu gestalten (→ Effizienz- und Kostenvorteile), kann ein Grund für diese so genannte „Starrheit" sein – die entstandene eingefahrene Routine führt dazu, dass sich Unternehmen nicht flexibel an den Wandel anpassen können, da neue Entwicklungen nicht erkannt oder unterschätzt werden

Erklärungsmodell: Theorie der disruptiven Innovation



Diese Theorie geht davon aus, dass Produkte und Dienstleistungen, die vielleicht am Anfang ihrer Entwicklung den Anforderungen der Kunden noch nicht vollständig genügten, kontinuierlich weiterentwickelt werden und nach einer gewissen Zeit der Weiterentwicklung möglicherweise die von den Kunden geforderte Leistung sogar übertreffen.

Für etablierte Anbieter können disruptive Innovationen schnell gefährlich werden: So können sie zum einen relativ schnell einen großen Teil der „überversorgten“ Kunden auf sich ziehen. Zum anderen entwickeln sich die angebotenen Leistungen im Allgemeinen auch bezüglich der traditionellen Produkt- und Servicemerkmale weiter, so dass immer mehr (auch anspruchsvolle) Kunden von den alten auf die neuen Angebote umsteigen.

Darüber hinaus haben disruptive Innovationen ihren Ursprung in den Marktsegmenten, die für die etablierten Unternehmen zunächst unattraktiv sind. Disruptive Innovationen sprechen Kunden an, die geringe Ansprüche haben und deren Leistungsnachfrage weit unter den technischen Möglichkeiten zurückbleibt. Solche Kunden sind meist auch deutlich weniger profitabel als die anspruchsvollen Kunden am oberen Ende des Marktes. Letztere lehnen disruptive Innovationen jedoch ab, da diese Neuerungen nicht ihren hohen Anforderungen entsprechen.

Etablierte Unternehmen reagieren träge auf solche disruptiven Veränderungen, da Organisationen sich in ihrer Innovationstätigkeit in der Regel an ihren besten Kunden ausrichten. Diese Kundengruppen sind willens, Premiumpreise zu bezahlen, um die leistungsfähigsten Produkte nutzen zu können. Steht nun ein Unternehmen vor der Entscheidung, entweder in eine „sustaining“ Innovation zu investieren, für die die bestehenden besten Kunden bereit sind, in Zukunft Geld auszugeben, oder in eine disruptive Innovation, von der die besten Kunden sagen, sie könnten das Produkt nicht verwenden, da es die notwendigen Anforderungen nicht erfüllt, steht das Unternehmen vor einem echten Problem – dem „Innovator’s Dilemma“. Fast immer werden sich die Entscheidungsträger für das Produkt entscheiden, dessen Zukunft profitabel und vorhersehbar erscheint. Dies gilt insbesondere deshalb, da

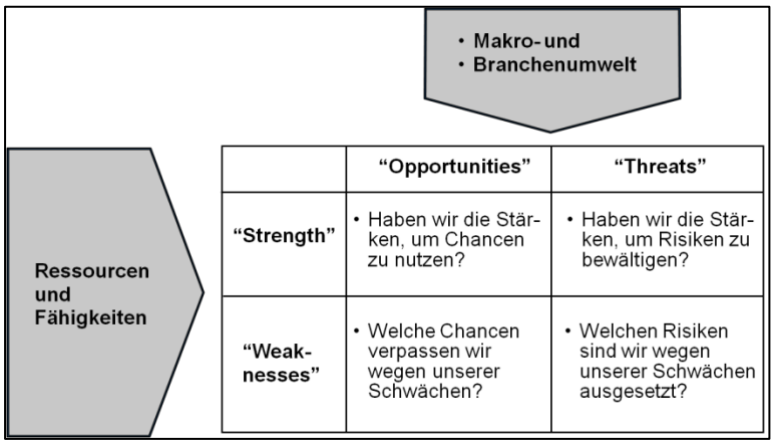
Unternehmen auch von ihren Kapitalgebern abhängig sind, für die prognostizierbare Umsätze und Margen von großer Bedeutung sind. Diese werden typischerweise jedoch nicht in neuen Märkten erzielt, für die es keine klar definierten Kundenbedürfnisse und Kundensegmente gibt. Daher ist es schwierig, Investitionen in disruptive Innovationen zu rechtfertigen.

→In vielen Fällen sind die etablierten Unternehmen nicht willens oder nicht in der Lage, sich auf diese Änderungen einzustellen.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.4 Verständnisfragen

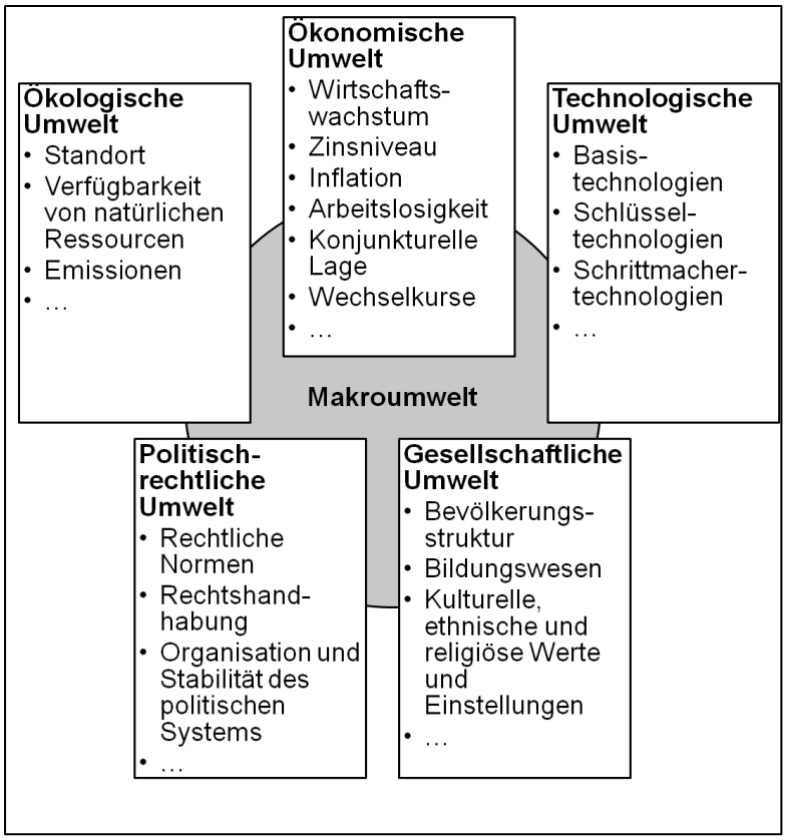
Lösung 1:

Grundidee der SWOT-Analyse:
Die „SWOT“-Analyse dient dazu, Aussagen über Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen eines Unternehmens transparent gegenüberzustellen und zu verbinden. „SWOT“ steht dabei für „strengths“, „weaknesses“ (Stärken und Schwächen), „opportunities“, „threats“ (Chancen und Risiken). Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, ob die gegenwärtigen Stärken und Schwächen eines Geschäftsfelds angesichts der erwarteten Entwicklungen der Umfelder prinzipiell relevant sind, und insbesondere, ob sie geeignet sind, mit den sich auftu enden Chancen und Risiken fertig zu werden. Die einzelnen Felder der „SWOT“-Matrix zu füllen, ist letztlich die Aufgabe der strategischen Analyse. Diese besteht aus der externen Analyse, die die Chancen und Risiken des Marktes aufzeigt, und der internen Analyse, die Stärken und Risiken eines Unternehmens ermittelt.



Lösung 2:

Ziele und Herangehensweise der Analyse der Makroumwelt:
Ziel der Analyse der Makroumwelt ist es, wichtige Einflussgrößen und Trends in den verschiedenen Umfeldern eines Unternehmens zu erkennen. Daraus lassen sich dann die Chancen und Risiken des Unternehmens am Markt ableiten.
Dazu differenziert man die Makroumwelt eines Geschäftsfelds in die politisch-rechtliche, ökonomische, technologische, gesellschaftliche und ökologische Umwelt; diese fünf Bereiche werden auch Umfelder des Unternehmens genannt. Die gegenwärtigen Bedingungen, vor allem aber die erwarteten Veränderungen in diesen Umfeldern eröffnen Chancen und Risiken, die das Geschäftsfeld beachten muss, die es jedoch selbst nur in sehr geringem Umfang beeinflussen kann.



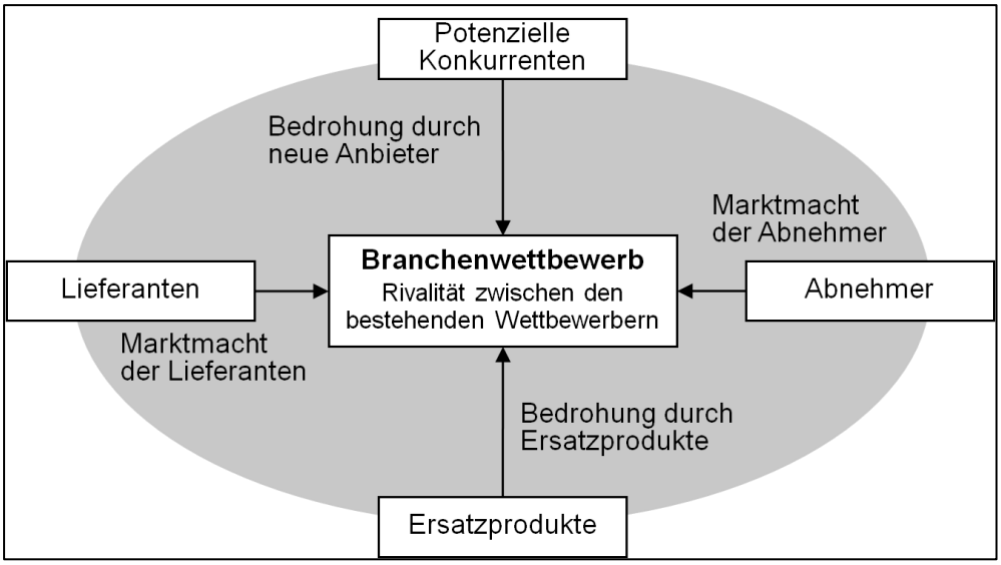
In jedem dieser Bereiche werden sehr viele unterschiedliche Faktoren zusammengefasst, die in einer konkreten Entscheidungssituation möglicherweise strategierelevant sind. Welche dies sind, lässt sich jedoch nicht im Vorhinein bestimmen. Um im Einzelfall die wichtigen Umfeldentwicklungen zu identifizieren, sollte ein Unternehmen die Analyse der Makroumwelt daher systematisch auf der Grundlage einer alle Umfelder abdeckenden Checkliste durchführen.

Lösung 3:

Branchenstrukturmodell von Porter:
Ziele:
Ziel dieses Modells besteht darin, die Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche aus der Sicht eines Unternehmens zu bestimmen, das bereits in dieser Branche tätig ist. Dabei geht es vor allem darum zu erkennen, ob die Wettbewerbssituation und die Entwicklung der Branche für das darin tätige Unternehmen attraktiv sind – also eine langfristig profitable Existenz gestatten. In diesem Modell wird angenommen, dass die Attraktivität eines Marktes aus der Sicht der Unternehmen, die dort tätig sind, vor allem von der Marktstruktur abhängt. Diese beeinflusst das strategische Verhalten der Marktteilnehmer, welches seinerseits den Markterfolg bestimmt. Damit hängt auch der Erfolg – zumindest indirekt – von der Marktstruktur ab.

Aufbau:
Das Branchenstruktur-Modell von Porter bietet ein Analyseraster, mit dessen Hil-fe die Struktur einer Branche systematisch erfasst werden kann und die Einfluss-größen beschrieben werden können, die von der Branchenstruktur auf die Unter-nehmen der Branche ausgehen. Dabei werden fünf Komponenten der Branchen-struktur unterschieden – Porter spricht auch von den „five forces“ –, von denen in Summe die Attraktivität einer Branche bestimmt wird. Diese sind die Marktmacht der Lieferanten und der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und po-tenzielle Konkurrenten sowie die Rivalität zwischen den bestehenden Wettbe-werbern

innerhalb der Branche. Die jeweiligen Ausprägungen dieser Struktur-komponenten werden ihrerseits durch eine Reihe von Einzelfaktoren bestimmt.



Anwendung:
Der Nutzen des Branchenstruktur-Modells im Rahmen der externen Analyse besteht darin, dass es eine systematische und umfassende Betrachtung der im Wettbewerb relevanten Faktoren sicherstellt. Aus diesem Grund erweist sich die Analyse der Branchenstruktur vor allem im Anfangsstadium einer strategischen Analyse als zweckmäßig, wenn es darum geht, die Branche zu verstehen, in der ein Unternehmen arbeitet, und zu simulieren, ob und wie die relevanten Wettbewerber auf mögliche Veränderungen der eigenen Strategie reagieren werden. Das Branchenstruktur-Modell erlaubt es, Chancen und Risiken einzuschätzen, die sich am Markt ergeben, und ermöglicht es so, Erfolgspotenziale sowie Wege zur Umgehung von Risiken aufzuzeigen.
Bei der Anwendung des Branchenstruktur-Modells muss jedoch beachtet werden, dass dieses Modell primär für langsam wachsende Oligopolmärkte geschaffen worden ist. Märkte mit hoher Dynamik können mit seiner Hilfe schwerer erfasst werden, da hier oft interne Ressourcen eine wesentlich größere Bedeutung für den Wettbewerbserfolg besitzen als die strukturellen Merkmale, die sich zudem mit großer Geschwindigkeit verändern. Ein wesentliches Defizit des Modells von Porter besteht außerdem darin, dass nur strukturelle Merkmale betrachtet wer-den. Das Wettbewerbsgeschehen kann aber auch durch andere, nicht strukturelle Merkmale beeinflusst werden. Schließlich wird in diesem Modell angenommen, dass Unternehmen in einer Branche stets miteinander in Konkurrenz stehen und nur auf diesem Weg Vorteile erreichen können. Die Beobachtung der Unternehmenspraxis in den vergangenen Jahren hat jedoch gezeigt, dass Unternehmen durchaus auch den Weg gehen, sich durch eine (selektive) Kooperation mit Wettbewerbern, Kunden oder Lieferanten Vorteile zu verschaffen.

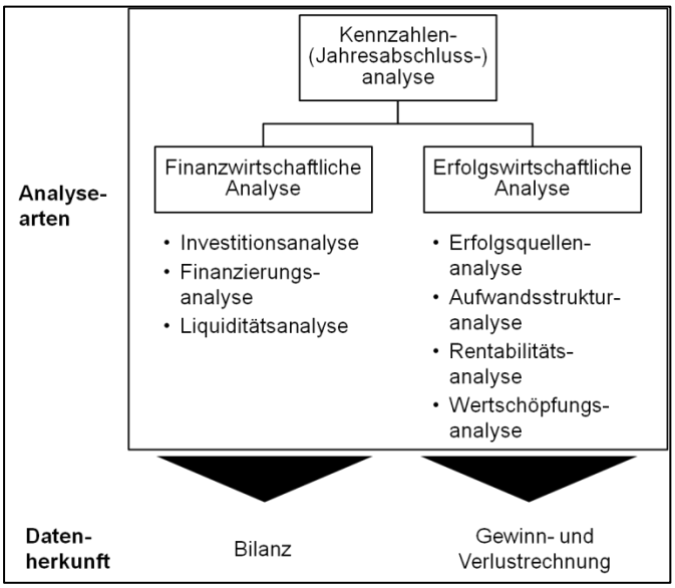
Lösung 4:

Ansatzpunkte der finanziellen Analyse und Zielsetzung:
Im Mittelpunkt der finanziellen Analyse steht dabei eine betriebswirtschaftliche Kennzahlenanalyse, die sich vor allem auf die finanz- und erfolgswirtschaftliche Situation eines Unternehmens bezieht. Bei der Kennzahlenanalyse unterscheidet man im Allgemeinen zwei Kennzahlen- bzw. Analysearten, die sich auf unterschiedliche Datenquellen stützen: Kennzahlen zur *finanzwirtschaftlichen Analyse* basieren auf den Daten der Bilanz und helfen, die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu analysieren. Die *erfolgswirtschaftliche Analyse* auf der Basis der Gewinn- und Verlustrechnung zeigt an, ob das Unternehmen profitabel oder mit Verlust gearbeitet hat und was möglicherweise Ursachen dafür sind.
Mit Kennzahlen der *finanzwirtschaftlichen Analyse* werden Informationen über die Kapitalherkunft, die Kapitalverwendung und die Beziehungen zwischen bei-den erarbeitet, um Aussagen über die finanzielle Stabilität des Unternehmens ableiten zu können. Im Einzelnen zählen dazu:

- Investitionsanalyse
- Finanzierungsanalyse
- Liquiditätsanalyse

Die Zielsetzung der *erfolgswirtschaftlichen Analyse* besteht darin, Informationen für die Beurteilung der Ertragskraft des Unternehmens zu gewinnen. Unter der Ertragskraft versteht man die Fähigkeit, auch in der Zukunft Gewinne zu erwirtschaften. Dafür wird auf Basis der vergangenheitsbezogenen Informationen auf die Zukunft geschlossen. Im Rahmen der erfolgswirtschaftlichen Analyse unterscheidet man:

- Erfolgsquellenanalyse
- Aufwandsstrukturanalyse
- Rentabilitätsanalyse
- Wertschöpfungsanalyse



Neben der reinen Kennzahlenanalyse können auch weiter gehende Kennzahlensysteme zur Analyse von Unternehmen und Geschäftsfeldern herangezogen werden. Kennzahlensysteme verwenden eine einzelne Kennzahl – etwa die Gesamtkapital- oder Eigenkapitalrentabilität – als Ausgangspunkt der Betrachtung und zerlegen diese Kenngröße, einer Baumstruktur folgend, in ihre Basiskomponenten. Dadurch werden bei der Analyse auch die Beziehungen zwischen einzelnen Kennzahlen deutlich, und es kann aufgezeigt werden, wie sich die Beeinflussung einzelner nachgelagerter Größen innerhalb des Kennzahlensystems auf die vorgelagerte Erfolgskennzahl auswirkt. Eines der bekanntesten derartigen Kennzahlensysteme ist das bereits 1922 entwickelte DuPont-Kennzahlensystem.

Lösung 5:

Merkmale von Kernkompetenzen:

- Kernkompetenzen sind wertvoll: Der Wert einer Kompetenz hängt davon ab, inwiefern die Kunden bereit sind, für die Produkte, die unter Nutzung spezieller Ressourcen oder Fähigkeiten entstehen, einen entsprechenden Preis zu zahlen. Dies ist nur dann der Fall, wenn diese Produkte den Produkten der Wettbewerber überlegen sind. Mit anderen Worten: Ressourcen und Fähigkeiten sind wertvoll, wenn sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass ein Unternehmen in seinen Produktmärkten einen Wettbewerbsvorteil schafft und verteidigt. Darüber hinaus muss das Unternehmen, das über eine bestimmte Kompetenz verfügt, aber auch in der Lage sein, sich deren Wert selbst anzueignen – es darf bei der Nutzung der Kompetenz nicht von anderen abhängig sein, die deswegen Teile der geschaffenen Werte für sich beanspruchen können.

- Kernkompetenzen sind schwierig zu imitieren und zu substituieren: Der Wert einer Ressource oder Fähigkeit bleibt nur dann dauerhaft hoch, wenn diese schwierig zu imitieren oder zu substituieren ist. Nur unter diesen Bedingungen kann ein Kompetenzvorsprung mit dem dazugehörigen Wettbewerbsvorteil dauerhaft verteidigt werden. Eine Kompetenz ist allgemein umso schwerer zu imitieren, je seltener sie ist – je mehr sie also zum Beispiel auf einzigartigen oder zumindest seltenen Einsatzstoffen beruht. Aber auch wenn keine Knappheit besteht, kann es unter Umständen schwierig sein, einen kompetenzbasierten Wettbewerbsvorteil durch Imitation abzubauen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn es für Außenstehende nicht transparent ist, auf welchen Kompetenzen ein Wettbewerbsvorteil basiert oder der Wettbewerbsvorsprung durch das komplexe Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzarten entsteht, die tief im Unternehmen verankert sind.

- Kernkompetenzen sind in mehreren Bereichen nutzbar: Eine Kompetenz, die einem Unternehmen in einem seiner Märkte Vorteile verschafft, ist wichtig – von Kernkompetenzen spricht man jedoch nur dann, wenn Ressourcen und Fähigkeiten so breit nutzbar sind, dass sie dem Unternehmen in mehreren unterschiedlichen Märkten – im Idealfall sogar in verschiedenen Geschäftsfeldern – Vorteile im Wettbewerb verschaffen.

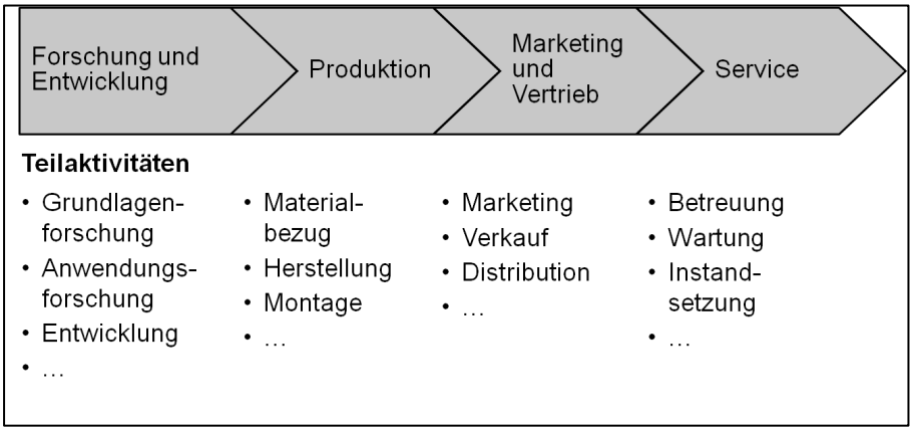
Ressourcen und Fähigkeiten:

- Als Ressourcen bezeichnet man alle materiellen und immateriellen Güter, Vermögensgegenstände sowie Einsatzfaktoren, über die ein Unternehmen verfügt. Materielle Ressourcen sind beispielsweise Maschinen und Anlagen, Rohstoffe, Standorte oder auch finanzielle Mittel. Immaterielle Ressourcen sind insbesondere das Know-how der Mitarbeiter eines Unternehmens, aber auch andere immaterielle Objekte, wie Patente, der Markenname oder das Unternehmensimage.

- Mit Fähigkeiten beschreibt man, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seine Ressourcen durch eine zielorientierte Ausrichtung und Koordination auch zu nutzen. Fähigkeiten finden ihren Ausdruck in der Organisation des Unternehmens, den Prozessen, die im Unternehmen ablaufen, und den Führungssystemen (zum Beispiel Planungs- und Kontrollsysteme, Anreizsysteme), die dabei zum Einsatz kommen.

Lösung 6:

Geschäftssystem:
Es basiert auf der Grundidee, dass sich die Leistungen eines Unternehmens aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten (Wertschöpfungsstufen) zusammensetzen. Diese Aktivitäten lassen sich in ihrer logischen Reihenfolge in einem Flussdiagramm darstellen, das mit den Aktivitäten beginnt, die am Anfang der Leistungserstellung stehen, und mit jenen Aktivitäten endet, die unmittelbar gegenüber den Kunden erbracht werden, welche die eigentliche Leistung nutzen. Zwischen diesen beiden Eckpunkten werden die übrigen Aktivitäten in ihrer logischen Folge angeordnet. So könnte beispielsweise ein einfaches Geschäftssystem durch die Aktivitäten Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb so-wie Service beschrieben werden. Das Geschäftssystem ist also eine vereinfachte Darstellung der physisch und technologisch unterscheidbaren Aktivitäten, die ein Unternehmen ausübt, um Leistungen für seine Kunden zu erbringen. Im Prinzip verfügt damit jedes Unternehmen über sein ganz spezielles Geschäftssystem, das sich von denen anderer Unternehmen unterscheidet.



Nutzung des Geschäftssystems zur Stärken- und Schwächenanalyse:

Die Ableitung erfolgt in drei Schritten:
Im *ersten Schritt* wird das Geschäftssystem des untersuchten Unternehmens bestimmt. Es bietet die Grundstruktur für den Vergleich mit den Wettbewerbern. Dabei sollten alle Aktivitäten einbezogen werden, die grundsätzlich zu einem bestimmten Geschäft (einer bestimmten Branche) gehören, unabhängig davon, ob diese in allen Fällen auch selbst erbracht oder möglicherweise im Wege des „outsourcing“ auf andere Unternehmen übertragen werden.
Im *zweiten Schritt* sind dann die Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die in einem bestimmten Geschäft insgesamt und differenziert für die einzelnen Teilaktivitäten des Geschäftssystems von Bedeutung sind. Letztlich liegt nur dann eine Stärke (Schwäche) vor, wenn ein Unternehmen einen im Wettbewerb kritischen Faktor besser (schlechter) erfüllt als seine Konkurrenten. Unterschiede zwischen Wettbewerbern, die sich auf nicht-erfolgskritische Faktoren beziehen, sind demgegenüber von nachgeordneter Bedeutung. Die zentrale Fragestellung muss dem-nach lauten: Welche Leistungen sind in diesem Geschäft in jeder einzelnen Aktivität notwendig, um erfolgreich im Markt bestehen zu können?
Die so ermittelten Erfolgsfaktoren dienen dann im *dritten Schritt* als Beurteilungskriterien, anhand derer die Stärken und Schwächen des Geschäftsfelds in den einzelnen Aktivitäten relativ zur Konkurrenz bestimmt werden. Stärken des eigenen Unternehmens liegen dann vor, wenn dieses erfolgskritische Anforderungen besser erfüllt als die Konkurrenten. Ergibt die Beurteilung einen Vorteil für die Wettbewerber, so liegt eine Schwäche vor. Dabei sollte bei allen Teilaktivitäten jenes Unternehmen als Vergleichsmaßstab gewählt werden, das die jeweilige Aktivität am besten erbringt. Die Ergebnisse dieser Analyse können dann zum Beispiel in Form einer Profildarstellung zusammengefasst werden, welche die eigenen Stärken und Schwächen relativ zu einem (möglicherweise fiktiven) „Besten der Besten“ ausweist.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 3.5 Verständnisfragen

Lösung 1:

Chancen und Herausforderungen für die Strategiegestaltung in einer digitalen Welt

Chancen:

- Digitale Produkte, Services und Prozesse zeichnen sich im Vergleich zu traditionellen Produkten, Services und Prozessen durch vielfältigere Weiterentwicklungsmöglichkeiten aus. Dadurch haben Unternehmen mehr Möglichkeiten Einzigartigkeit des Angebots für den Kunden zu kreieren. Dieser Vorteil kann als Basis für die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie genutzt werden.
- Besonders digitale Prozesse bieten die Möglichkeit für starke Kostenreduktion im Vergleich zu traditionellen Prozessen. Dadurch bietet die Digitalisierung erweiterte Möglichkeiten zur Gestaltung von einer Strategie der Kostenführerschaft.
- Außerdem bieten digitale Produkte, Services und Prozesse durch die Kombination oben genannten Vorteile hervorragende Möglichkeiten zur Verwirklichung einer Outpacing-Strategie, also die Kombination aus Differenzierungsstrategie und Kostenführerschaft.

Herausforderungen:

- Digitale Produkte, Services und Prozesse zeichnen sich durch eine höhere Umsetzungs- und Veränderungsgeschwindigkeit und durch eine höhere Komplexität aus.
- Zusätzlich besteht die Gefahr, dass die oben genannten Chancen auch von Wettbewerbern genutzt werden können.
- In einer digitalen Welt müssen, bereits vorhandene Kundenbedürfnisse besser, schneller oder effizienter erfüllt werden.
- Gleichzeitig können sich Kundenbedürfnisse aber auch schneller und umfassender ändern, wodurch bestehende Wettbewerbsvorteile schneller obsolet werden können.

Lösung 2:

Szenarioplanung als ein geeignetes Instrument für die strategische Analyse in einer digitalen Welt ist

Eine zentrale Aufgabe der strategischen Analyse besteht darin, ein umfassendes Verständnis der gegenwärtigen und zukünftigen Situation eines Unternehmens in seinem Umfeld zu gewährleisten. Um eine gute Grundlage für strategische Entscheidungen in einer digitalen Welt zu schaffen, ist es wichtig Dynamik, Komplexität und Unsicherheit in der Unternehmensumwelt zu berücksichtigen. Eines der wichtigsten Instrumente in diesem Kontext ist die Szenarioplanung. Die Nutzung von Szenarien, d.h. alternativen Zukunftsbildern, im Rahmen der strategischen Analyse öffnet den Blick der Unternehmensführung für alternative Entwicklungen im

Unternehmensumfeld. Gleichzeitig zwingt die Szenarioplanung die Unternehmensführung dazu, alternative strategische Optionen zu formulieren, um den unterschiedlichen Zukunftsbildern gerecht zu werden. Durch diesen Prozess hilft Szenarioplanung dabei, flexible Wettbewerbsstrategien zu entwickeln, die in dynamischen, komplexen und unsicheren (digitalen) Umfeldern sehr nützlich seien können, weil sie gegebenenfalls eine schnelle Anpassung an Umfeldveränderungen erlauben. Außerdem werden im Rahmen der Szenarioplanung externe Anspruchsgruppen in die Strategieentwicklung einbezogen. Besonders in Zeiten schneller Veränderungen und hoher Technologiedynamik kann die Unternehmensführung dadurch sicherstellen, dass Strategien nicht mit einem zu einseitigen Blickwinkel erstellt und relevante politische, technologische, ökologische oder soziale Entwicklungen übersehen werden.

Lösung 3:
Die Prozessschritte der szenario-basierten strategischen Planung

Schritt 1: Zielsetzung
In einem ersten Prozessschritt wird das Ziel für das Szenarioprojekt festgelegt, d.h. es wird festgelegt, für welches (digitale) Geschäft bzw. für welche (digitalen) Produkte, Services oder Prozesse Zukunftsbilder und entsprechende Strategien entwickelt werden sollen. Gleichzeitig wird der strategische Planungszeitraum – meist vier bis acht Jahre – definiert.

Schritt 2: Wahrnehmungsanalyse
Im zweiten Prozessschritt - der Wahrnehmungsanalyse - werden wichtige Faktoren ermittelt, die die Entwicklung des untersuchten (digitalen) Geschäfts in den nächsten Jahren beeinflussen können. Dafür werden interne und externe Experten befragt, die relevante Einflussfaktoren nennen und bewerten sollen. Das Ziel der Wahrnehmungsanalyse besteht somit darin, wichtige Einflussfaktoren auf das eigene Geschäft zu erfassen und gleichzeitig die eigenen Annahmen und Denkmuster zu hinterfragen.

Schritt 3: Trend- und Unsicherheitsanalyse
Im dritten Prozessschritt – der Trend- und Unsicherheitsanalyse – sichtet, bewertet und priorisiert die Unternehmensführung die im vorangegangenen Schritt identifizierten Einflussfaktoren. Insbesondere geht es darum, Einflussfaktoren in Abhängigkeit ihrer Wichtigkeit und Unsicherheit als Trends oder Kernunsicherheiten zu kategorisieren.

Schritt 4: Szenarioentwicklung
Im vierten Prozessschritt – der Szenarioentwicklung – werden die wichtigsten Kernunsicherheiten zu zwei Szenariodimensionen verdichtet, die gemeinsam die Szenariomatrix bilden. Aus deren vier Feldern resultieren automatisch vier Szenarien. Diese Zukunftsbilder sowie die Entwicklungspfade zu diesen Szenarien werden umfassend beschrieben.

Schritt 5: Strategiedefinition
Im fünften Prozessschritt – der Strategiedefinition – werden strategische Maßnahmen für diese Szenarien abgeleitet. Sogenannte Kernstrategien beschreiben Maßnahmen, die in allen Szenarien sinnvoll erscheinen, während strategische Optionen nur in einzelnen Szenarien geeignet sind.

Schritt 6: Monitoring

Im sechsten und letzten Prozessschritt – dem Monitoring – erfolgt eine kontinuierliche Beobachtung der Unternehmensumwelt, um zu entscheiden, welche strategischen Optionen neben den Kernstrategien umgesetzt werden. Dafür steht ein Szenario Cockpit zur Verfügung, das das jeweils relevante Szenario, aber auch Veränderungen der Unternehmensumwelt erfasst, um Anpassungen in der Ressourcenallokation zu ermöglichen.