

Strategische Suchfeldanalysen: Die systematische Suche nach neuen Geschäften zur Überwindung struktureller Stagnation <i>Werner Kirsch, Günter Müller, Rainer Reichert und Walter Trux</i>	111
Alternative Produktion – Möglichkeiten und Grenzen in der Krise <i>Günther Dey</i>	125
Anpassung des absatzpolitischen Instrumentariums in stagnierenden und schrumpfenden Märkten <i>Heribert Meffert und Michael Walters</i>	141
An den Grenzen der Märkte: Marketing-Imperialismus in der Krise <i>Jürgen Freimann</i>	161
Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmungen <i>Horst Albach</i>	179

Strategische Suchfeldanalysen: Die systematische Suche nach neuen Geschäften zur Überwindung struktureller Stagnation

Werner Kirsch/Günter Müller/Rainer Reichert/Walter Trux

Einleitung

1. Was ist eine Suchfeldanalyse?
2. Gesamtarchitektur einer strategischen Suchfeldanalyse
3. Methoden zur Identifikation von Suchfeldkandidaten
4. Filterprozesse
5. Methoden zur Erarbeitung von Suchfeldprogrammen

Einleitung

Im folgenden wird eine Methodik der Suchfeldanalyse vorgestellt, die das Entdecken und/oder Erfinden, das Analysieren und das Bewerten von Suchfeldern unterstützt. Die abschließend behandelte Vorgehensweise für die Erstellung sogenannter Suchfeldprogramme zeigt, wie für ausgewählte Suchfelder dann konkrete Projekte und Einstiegsstrategien entworfen werden. Sie integriert bekannte Beraterkonzepte und Analysemethoden hierfür.

Die folgenden Ausführungen basieren teilweise auf den in verschiedenen Aktionsforschungsprogrammen mit der Unternehmenspraxis gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Esser u.a. 1984; Reichert/Kirsch/Esser 1984). Sie stehen alle unter der Annahme, daß es den für alle Unternehmen optimalen Prozeß einer Strategischen Suchfeldanalyse nicht gibt. Deshalb können hier nur Menü-artige Optionen für die unternehmensspezifische Ausgestaltung mit diesen Modulen angeboten werden.

1. Was ist eine Suchfeldanalyse?

Mit „Suchfeld“ wurde absichtlich ein zu „Invention“ und „Innovation“ unterschiedlicher Begriff gewählt. Er umfaßt auch die Suche nach neuen Geschäften, die keine Invention darstellen (z.B. die Suche nach einem neuen Absatzkanal oder das Entdecken eines Produktes am amerikanischen Markt, welches sich am deutschen Markt einzuführen lohnen könnte).

Diese Beispiele weisen schon darauf hin, daß Suchfelder sehr nah zum gegenwärtigen Geschäft liegen können; dies ist aber nur das eine Extrem: Man kann den Begriff „Suchfeld“ auch sehr weit fassen; im Extremfall nach der Leitlinie: „Uns steht die Welt offen“. Eine derartige Einstellung ist nicht von vornherein unrealistisch; man denke etwa an eine typische Finanzholding, die ihre Geschäfte in den verschiedensten Branchen tätigt.

Es läßt sich aber auch eine Einstellung begründen, die die **speziellen Fähigkeiten**, Kenntnisse, Ausstattung etc. einer Unternehmung in den Vordergrund stellt. Diese „Schuster bleib bei deinem Leisten“-Philosophie hat ihre Berechtigung: Eingespielte Produktion und die Kenntnis der Spielregeln einer Branche sind ausschlaggebende Faktoren für den Unternehmenserfolg und können in einer neuen Branche nur in einem langwierigen Lernprozeß erworben werden.

Eine Aufgabe einer Suchfeldanalyse ist es, zwischen diesen beiden Extremen eine **Balance** zu finden. Als Ergebnis einer Suchfeldanalyse erwartet man primär, daß an ihrem Ende fertige strategische Programme für eine ausgewählte Menge neuer Betätigungsfelder stehen. Um dies zu leisten, muß ein Prozeß in Gang gesetzt werden, der

1. die Identifikation von Suchfeldern unterstützt,
2. geeignete Suchfelder ausfiltert,
3. Methoden für die Analyse von Suchfeldern bereitstellt und
4. die Formulierung konkreter, umsetzbarer Suchfeldprogramme bedingt.

Neben diesem Kernprozeß sind noch flankierende Maßnahmen wie die Bereitstellung geeigneter Methoden, die Ausrichtung der Organisation an der Aufgabenstellung, ein Management Development, ein Dokumentations- und Retrievalsystem sowie ein Anreiz- und Sanktionssystem erforderlich.

Diese flankierenden Maßnahmen bilden zusammen mit den vier genannten Aufgaben eine Gesamtarchitektur für die Suchfeldanalyse, die integrierter Teil eines Strategischen Managements¹ ist.

2. Gesamtarchitektur einer strategischen Suchfeldanalyse

Der wichtigste Bestandteil in einem „Suchfeld-System“ ist eine Vorgehensweise, die ein schrittweises Auswählen zukünftiger Betätigungsfelder ermöglicht. Diese Funktion erfüllt der „einengende“ erste Teil des Kernprozesses der Suchfeldanalyse. In diesem werden eine Vielzahl von Ideen **trichterförmig** auf wenige Programme für einzelne ausgewählte Suchfelder **eingeeengt**. Im zweiten Teil der Suchfeldanalyse werden diese Programme dann wieder ausgeweitet. Schematisch kann man diesen Prozeß in der Form einer Eieruhr darstellen (vgl. Abbildung 1).

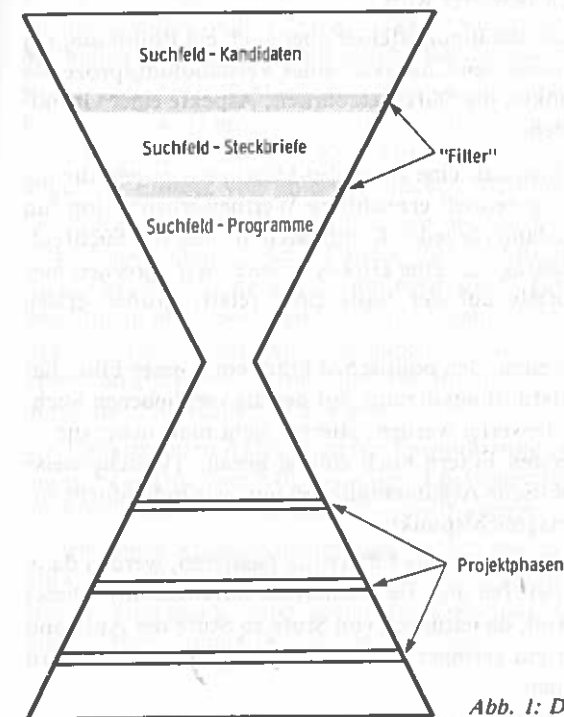


Abb. 1: Der Kernprozeß der Suchfeldanalyse

¹ Vgl. zum Konzept eines Strategischen Managements Trux/Kirsch (1983).

In der ersten, im Bild obersten Phase des Suchfeldprozesses werden möglichst viele Ideen für Suchfelder aufgewirbelt. Deren weitere Behandlung muß zwischen zwei Extremen eine Balance einhalten:

Eine breite, wenig zielgerichtete Suche nach neuen Betätigungsfeldern handelt sich sehr schnell den Vorwurf ein, dies sei reine l'art-pour-l'art-Spintisiererei und für die jeweilige Unternehmung ohne jede Perspektive. Die **Konzentration auf einige wenige Möglichkeiten** birgt demgegenüber die Gefahr, daß man die wirklich attraktiven Alternativen nicht entdeckt und somit Mißerfolge produziert. Wenn in einzelne Suchfelder nämlich schon viel an Geld und Zeit investiert wurde, ist ein Abbrechen dieser Aktivitäten oft schmerzvoll, dies nicht nur im pekuniären Sinne – oft wird mit einem zu späten Ausfiltern die Frustrationsschwelle von engagierten Mitarbeitern überschritten.

Das Ergebnis dieses Prozesses ist ein Fundus von Ideen für potentielle zukünftige Betätigungsfelder; da deren Anzahl sehr schnell nicht mehr handhabbare Ausmaße annimmt, können sicher nicht alle diese Ideen intensiv weiter bearbeitet werden. Sie stellen aber Kandidaten für konkret zu bearbeitende Suchfelder dar.

Zur Auswahl der attraktivsten aus der großen Zahl der Suchfeldkandidaten ist ein zweifacher Filterprozeß notwendig:

1. Zum einen muß sich dieser Filterprozeß dadurch auszeichnen, daß in ihm möglichst viel der vorhandenen Informationen durch analytische Bewertungsmethoden vergleichbar gemacht und systematisch bewertet wird.
2. Darüber hinaus ist die Auswahl neuer Betätigungsfelder aber auch ein Politikum; ein Filterprozeß wird deshalb auch teilweise den Charakter eines Verhandlungsprozesses annehmen, in den Machtgesichtspunkte, die Durchsetzbarkeit, Aspekte einer Grundsuchstrategie etc. eingebracht werden.

Als Filter der 1. Stufe kann man sich hier z.B. eine Portfolio-Matrix vorstellen, die die Kandidaten auf ihre Attraktivität und potentiell erreichbare Wettbewerbsposition hin positioniert. Das Analyseergebnis wird dann für jeden Kandidaten in einer Art Suchfeldsteckbrief festgehalten; sein Umfang beträgt ca. eine DIN A 4-Seite. Wir sprechen hier auch von den S-Suchfeldern: Steckbriefe auf der Basis einer relativ groben ersten Analyse.

Diese Steckbriefe gehen dann in den zweiten, den politischen Filter ein. Dieser Filter hat praktisch etwa die Form einer Geschäftsführungssitzung, auf der die verbliebenen Suchfeldsteckbriefe besprochen und wieder bewertet werden. Hierbei zieht man sicher die – analytische – Information aus den ersten Filtern noch einmal heran. Typischerweise tauchen auf dieser Ebene aber auch politische Argumentationen auf, wie individuelle Interessen, Macht- und Durchsetzbarkeitsgesichtspunkte.

Erst für diejenigen Kandidaten, die auch diese zweite Filterstufe passieren, werden dann weitergehende Suchfeldprogramme entworfen und Tiefenanalysen durchgeführt. Dieses schrittweise Vorgehen ist deshalb sinnvoll, da natürlich von Stufe zu Stufe der Aufwand für jedes einzelne Suchfeld steigt. Nur ein geringer Teil der ursprünglichen Ideen wird aber jemals zur Verwirklichung kommen.

Als grobe Faustregel gilt, daß eine von 100 ursprünglichen Ideen zur Marktreife gelangt. Es ist deshalb erstrebenswert, die verbleibenden 99 möglichst auszufiltern, d.h. bevor ein zu großes Engagement in sie aufgebaut wurde. Das dreistufige Vorgehen, wie es hier

vorgestellt wird, die Auswahl der Suchfelder über einen ersten, analytischen Filter und einen zweiten politischen Filter, bietet deshalb eine bessere Eingrenzungsmöglichkeit als das bisher in der Praxis übliche und in der Literatur oft beschriebene zweistufige Vorgehen.

Ein zufriedenstellendes Ergebnis einer Suchfeldanalyse ist nur dann zu erwarten, wenn der Kernprozeß, die flankierenden Aktivitäten und die unterstützenden Maßnahmen zusammenwirken. Die einzelnen Bausteine dieser Gesamtarchitektur werden nun in den folgenden Kapiteln vertieft.

Neben dem Aufwirbeln, Ansaugen und Filtern der Vorschläge ist es noch notwendig, dafür zu sorgen, daß einmal abgelehnte Ideen nicht vollständig verschwinden, sondern in ein systematisches Recycling eingeführt werden. Es ist durchaus denkbar, daß einmal abgelehnte Suchfeldkandidaten zu einem späteren Zeitpunkt zu Favoriten werden können. Die fortschreitende Weiterentwicklung der Unternehmung und ihres sozio-ökonomischen Feldes bedingt auch, daß Filter, die zum jetzigen Zeitpunkt zur Auswahl der Suchfelder geeignet sind, veralten. Als letztes Element einer Suchfeldanalyse ist deshalb die „automatische Filterüberprüfung“ zu nennen. Diese Aufgabe kann sicher nicht allein im Rahmen einer festgefüßten Organisation wahrgenommen werden. Hierbei ist eher an die Aufrechterhaltung der Offenheit des Systems gegenüber Fundamentalkritik zu denken.

Der Kernprozeß für sich allein kann aber zu keinen konkreten Ergebnissen führen; er würde in Spiegelfechtereien versanden. Für ein funktionsfähiges Gesamtsystem der Suchfeldanalyse muß er deshalb ergänzt werden durch die Bereitstellung **unterstützender Methoden und Systeme** und durch **flankierende Maßnahmen**.

Keiner dieser vier flankierenden Aspekte ist entbehrlich: Der Einsatz von **Methoden** im Rahmen des Kernprozesses ist unverzichtbar, um die Suchfeldanalyse über ein rein intuitives Vorgehen hinauszuhoben. Auf den verschiedenen Stufen der Suchfeldanalyse ist dabei der Einsatz von unterschiedlichen Methoden gefordert.

Der Kernprozeß der Suchfeldanalyse und auch die flankierenden Aktivitäten können nicht funktionieren, ohne daß hierfür ein Mindestmaß an **Organisation** bereitgestellt wird. Dies betrifft natürlich zum einen die Organisation des Kernprozesses selbst. Für den Einbau in die bestehende Gesamtorganisation läßt sich schwerlich eine allgemeingültige Struktur vorschlagen. Hier haben sich die in Anwendung der Suchfeldanalyse an einen strategischen Controller und die Bildung von heterogenen Gremien zur Wahrnehmung der Filterfunktion bewährt.

Die flankierenden Aktivitäten der **Formulierung einer Grundsuchstrategie** der Unternehmung bzw. einzelner SBUs und der **Lückenanalyse** dienen sowohl dem Auffinden von Suchfeldkandidaten als auch der nachfolgenden Ausfilterung.²

In den folgenden drei Gliederungspunkten wollen wir nun auf eine Reihe von Methoden hinweisen, die die Identifikation von Suchfeldern (Kapitel 3), das Ausfiltern der für die Unternehmung am besten geeigneten Vorschläge (Kapitel 4) und das Erstellen konkreter Suchfeldprogramme (Kapitel 5) betreffen.

2 Zu dem Konzept einer Grundsuchstrategie und einer qualitativen Lückenanalyse vgl. Reichert/Kirsch/Esner (1984).

3. Methoden zur Identifikation von Suchfeldkandidaten

Die „Aufwirbel-Phase“ des Suchfeldprozesses kann durch eine ganze Reihe von Methoden³ unterstützt werden. Einen Überblick dazu gibt Abbildung 2.

Sicherlich unterscheiden sich diese Methoden hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit sehr stark. Es können jedoch keine verallgemeinernden Empfehlungen gegeben werden, welche Methode nun zu bevorzugen ist, da diese Frage nur situationsspezifisch beantwortet werden kann.

Methoden zum Entdecken und Erfinden von Suchfeldern

1. Auswertung von Messebesuchen
2. Nachbereitung von Kundenbesuchen
3. Kreativitätsmethoden: Brainstorming, Delphi-Methode, Morphologische Methoden
4. Auswertung von Lehrgängen
5. Auswertung von Schutzrechtliteratur und von Angeboten fremder Erfinder
6. Auswertung von Berichten von Innovations-Daten-Banken, Lizenzvermittlungsunternehmen, „Internal Studies“
7. Branchenanalyse: Konkurrenten, Substitutionsprodukte, potentielle Konkurrenten, Lieferanten, Kunden
8. Auswertung von Fachliteratur etc.
9. Analyse von Funktionsfeldern
10. Auswertung von Statistiken (Behörden, Verbände, private Unternehmen . . .)
11. Innerbetriebliches Vorschlagswesen

Abb. 2: Methoden zum Entdecken und Erfinden von Suchfeldern

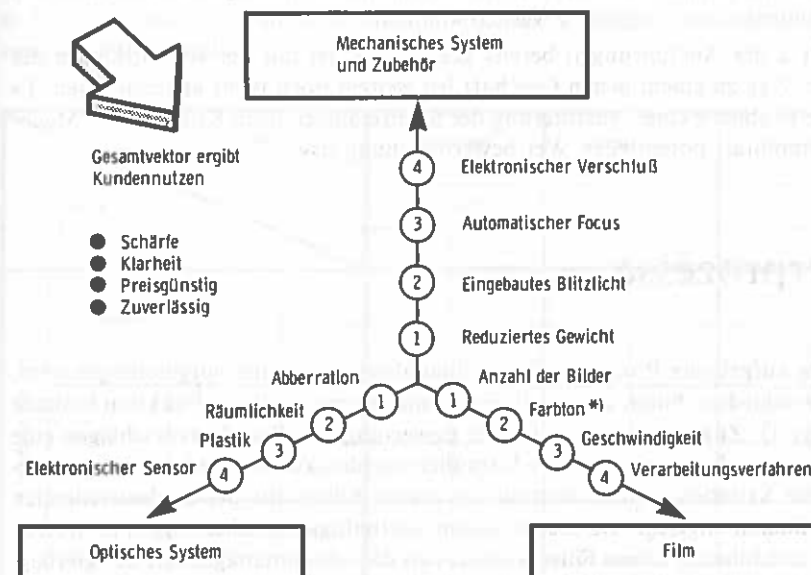
Diese Liste, die sicher nicht vollständig ist, enthält zum einen eine Reihe von Vorschlägen, die eine relativ ungerichtete, breite Exploration betreffen (vgl. Nr. 5, 6, 9, 10). Zum zweiten sind auch schon etwas zielgerichtetere Ansätze vorgeschlagen (vgl. Nr. 2, 4, 7, 8, 11). Unterstützend hierfür sind Vorgehensweisen, die sich an die klassischen Kreativitätstechniken anlehnen (vgl. Nr. 3). Hierbei kann man zwischen analytischen und intuitionistischen Ansätzen unterscheiden.

Die letztgenannte Klasse der Verfahren konzentriert sich dabei lediglich auf die Gestaltung des Ideenfindungsprozesses ohne inhaltliche Vorgaben. Beispiele sind hier das Brainstorming, die Methode 635 oder die Synektik. Ein Beispiel für den Einsatz der Synektik als Verfahren zur Identifikation von Suchfeldern stellt die Patentsynektik (vgl. Egli 1982, S. 95) dar.

³ Diese Methoden sind, zum Teil nur unter anderen Überbegriffen, in der Literatur gut dokumentiert. Vgl. etwa Hürlimann (1981), Appelt (1981), Reichert (1983).

Einen inhaltlich ausgestalteteren Rahmen geben Methoden wie die morphologische Analyse, die Strategischen Bäume usw. vor. Abbildung 3 gibt ein Beispiel anhand der Morphologie⁴ der Amateurphotographie. Mögliche Freiheitsgrade können hier sein die Funktionen des Produkts, der Werkstoff, das Arbeitsprinzip, das Verfahren usw. Im Beispiel sollten alle Komponenten der Strategie darauf ausgerichtet sein, das Kundenbedürfnis – ein scharfes, klares, günstiges sowie verlässliches Produkt zu liefern – zu befriedigen. Dies geschieht dort dadurch, daß der kombinierte Vektor der drei strategischen Freiheitsgrade dem Kundenbedürfnis zu entsprechen hat.

Typisch an diesem assoziierenden Suchverhalten ist es also, daß dem Suchenden eine ganze Reihe von Mosaiksteinen aus Trendanalysen, Patentrecherchen, statistischen Prognosen, Expertenaussagen usw. vorgegeben werden, die er unter dem Einsatz von Kreativitätstechniken (im weiteren Sinn) zu einem neuen Ganzen, welches mehr sein muß als die Summe seiner Einzelkomponenten, verbindet – der Suchfeldidee.



*) natürlich, innen, außen, Portrait, etc.

Abb. 3: Die morphologische Analyse: Freiheitsgrade in der Amateurphotographie (Schofleitner 1982, S. 13)

Im Zusammenhang mit strategischen Frühaufklärungssystemen⁵ tauchen diese Aktivitäten unter den Oberbegriffen Scanning und Monitoring auf. Der Begriff des Monitoring⁶ kann mit systematischem Suchen bzw. Beobachten gleichgesetzt werden. Er beschreibt das kontinuierliche Überwachen der Entwicklung herausragender strategischer Probleme.

⁴ Vgl. Schofleitner (1982), analog begründet Abell (1980) seine Branchenanalyse.

⁵ Zu einer ausführlichen Darstellung des STAR-Systems in diesem Zusammenhang vgl. Müller (1984).

⁶ Zur methodischen Unterstützung des Monitoring vgl. z.B. Edmunds (1982).

me eines Unternehmens: Schlüsseltechnologien, demographische Trends, politische Entwicklungen usw. Die Suchbemühungen werden dabei auf die eigenen Domänen in den aus der Vergangenheit bekannten Strukturen und Verflechtungen fokussiert. Monitoring setzt also voraus, daß der zu beobachtende Problembereich bereits identifiziert ist.

Dagegen tastet das Scanning das volle Spektrum des sozio-ökonomischen Feldes (also auch außerhalb der bestehenden Domänen) ab. Dabei wird demnach auch in den Bereichen gesucht, aus denen bislang keine relevanten Entwicklungen zum eigenen Unternehmen kamen. Die Begründung der Scanning-Aufgabe liegt in der Kenntnis des Wirkens von Drittvariablen: Variable, deren Existenz bislang nicht als relevant erachtet wurden oder Variable, die als generell neu betrachtet werden müssen.⁷

Ein Suchverhalten wird hier nur am Rande erwähnt, da es sehr stark in den technischen Bereich fällt: das Experimentieren, welches meist den Erfindungen vorausläuft.

Damit wurden eine Reihe von Verfahren und Methoden vorgestellt, die eine Idee von der Vielfalt der möglichen Perspektiven vermitteln sollte, die zur Identifikation von Suchfeldern unterstützend eingesetzt werden können.

Wie Abschnitt 2 der Ausführungen bereits gezeigt hat, ist mit der Identifikation der Suchfelder der Weg zu einem neuen Geschäft bei weitem noch nicht abgeschlossen. Es folgen nun die Probleme einer Ausfilterung der Suchfeldideen nach Kriterien der Machbarkeit, Profitabilität, potentiellen Wettbewerbsstellung usw.

4. Filterprozesse

Der mehrstufig aufgebaute Prozeß der Suchfeldanalyse, wie er hier vorgeschlagen wird, enthält zwei verschiedene Filter, die jeweils eine etwas unterschiedliche Funktion besitzen (vgl. Abbildung 1). Zum einen gibt es für die Bewertung von Suchfeldvorschlägen eine Reihe von Kriterien, die relativ objektiv formuliert werden können und die formalisierbar sind. Diese Kriterien werden mittels des ersten Filters an die zu beurteilenden Suchfeld-Kandidaten angelegt. Da hierbei kaum werthaltige Entscheidungen zu treffen sind, ist die Durchführung dieses Filterprozesses an das Mittelmanagement delegierbar. Konkret gestaltet sich der erste Filter als die Anwendung einer Reihe von Methoden, die im folgenden vorgestellt werden.

Als Ergebnis des ersten Filterprozesses verbleibt eine Reihe von Suchfeldkandidaten, für die nun Suchfeld-Steckbriefe erstellt werden. Der erste Filter trifft also eine Vorauswahl, bevor der zweite Filter angelegt wird.

Der zweite Filter hat die Gestalt einer **Kommissionssitzung**, an der die Unternehmensführung maßgeblich beteiligt ist. Insbesondere deshalb ist es wichtig, daß durch den ersten Filter die Anzahl der hier zu behandelnden Suchfeld-Steckbriefe auf ein handhabbares Maß reduziert wird. Die Diskussion der Suchfeld-Steckbriefe ist in dieser Kommis-

⁷ Damit ist ein wesentlicher Baustein der Philosophie einer Strategischen Frühaufklärung angesprochen: das Brechen von Invarianzen durch Drittvariable. Dieser Ansatz geht auf Galtung (1978) zurück und ist in Müller (1981) in diesem Zusammenhang erläutert.

sion eher unstrukturiert, was nicht ausschließt, daß Methoden unterstützend eingesetzt werden oder auch die Daten aus dem ersten Filterprozeß, die ja nun vorliegen, wieder aufgegriffen werden. Grundsätzlich ist es aber eher die Funktion dieses zweiten Filters, **unternehmenspolitische Gesichtspunkte** wie Macht, Durchsetzbarkeit, aber auch die Inhalte aus Grundsuchstrategie und Lückenanalyse in die Bewertung der Suchfelder einfließen zu lassen. Von seiner Funktion her wird dieser Kommission-Filter immer unstrukturiert sein; deshalb lassen sich keine allgemeingültigen Ausgestaltungsempfehlungen für diese Filterebene aufstellen.

Beispielhaft für einen analytischen Filter wird in der Abbildung 4 eine Synergie-Matrix vorgeschlagen. Es ist ein kaum zu überschätzender Vorteil für eine Unternehmung, wenn sie bei der Erschließung eines neuen Betätigungsfeldes bisherige Vertriebskanäle, Technologien, Know how etc. weiterverwenden kann. Ein potentieller Konkurrent muß sich dieses Potential unter Umständen erst speziell für dieses Suchfeld aufbauen. In der Synergiematrix steigt also die Attraktivität eines Suchfeldes vom Feld 10 hin zum Feld 0. Die Positionierung und Bewertung der Suchfelder erfolgt dann analog in der „goldenen Schuß-Methodik.“

Technologie Kanäle & Märkte				vorhanden		relativ neu		absolut neu	
				Produkte		Anlagen		Personal	
				alt	neu	alt	neu	alt	neu
Absatzkanäle	vorhanden	Kunden	vorh.	0	1	2	3	4	5
			neu	1	2	3	4	5	6
	relativ neu	Kunden	vorh.	2	3	4	5	6	7
			neu	3	4	5	6	7	8
	absolut neu	Kunden	vorh.	4	5	6	7	8	9
			neu	5	6	7	8	9	10

Zahl im Feld = Anzahl Barrieren

Abb. 4: Auswahl der Suchfelder (Synergismen – Antagonismen)

Jedes Suchfeld wird dabei auf den beiden Achsen der Abbildung 4 bewertet: Der Kreis der Experten, der die einzelnen Suchfelder beurteilen soll, sitzt dabei vor einer großformatigen Abbildung der genannten Matrix. Auf Zuruf und durch kurze Zwischendiskussion positioniert ein Moderator die einzelnen Suchfelder in dieser Matrix.

Das sieht praktisch dann etwa so aus, daß ein optimistischer Mitarbeiter anfängt: „Suchfeld xy würde ich hoch in der Marktattraktivität und vorteilig in der Wettbewerbsposition sehen“; der nächste plädiert dann für weiter links, der nächste für weiter unten, ein anderer wiederum für etwas weiter rechts usw. Der Moderator bewegt auf diese Zurufe

hin das Zeichen für dieses Suchfeld auf der Matrix hin und her. Erfahrungsgemäß einigt sich die Beurteilergruppe so sehr schnell auf eine von allen mitgetragene Positionierung. Wenn alle Suchfelder durch diese „goldene Schuß-Methodik“ in der Matrix positioniert sind, gilt es, ein Kriterium dafür zu finden, welche der Suchfelder nun weiter bearbeitet werden sollen, d.h. für welche nun Suchfeldsteckbriefe erstellt werden sollen. Dieses Kriterium ist natürlich variabel. Es hängt davon ab, welche Anzahl von Suchfeldern man für die Unternehmung als weiter handhabbar betrachtet und wie groß die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind. Je offener man diesen Filter gestalten will, umso weiter wird man die Grenze von links oben nach rechts unten verschieben. Im linken oberen Eck liegen nämlich diejenigen Suchfelder, die als am vorteilhaftesten für die Unternehmung beurteilt wurden; nach rechts unten hin nimmt diese Vorteilhaftigkeit ab. Es soll hier nicht verheimlicht werden, daß je nach der Branche die einzelnen Filter unterschiedlich gut greifen. Die praktische Arbeit mit diesen Matrizen zeigte etwa, daß die Attraktivitäts-/Wettbewerbsposition-Matrix bei eher konservativen Unternehmungen nur sehr beschränkt zu aussagefähigen Ergebnissen führte, da dort der Synergiegegensatzpunkt im Vordergrund stand. Die Frage, welcher der jeweils geeignetste Filter ist, kann pauschal nicht beantwortet werden. Wir empfehlen als Basis für einen geplanten Lernprozeß die anfängliche Anwendung verschiedener Bewertungsmethoden.

5. Methoden zur Erarbeitung von Suchfeldprogrammen

Mit der Entscheidung, ob einer oder mehrere Steckbriefe als Suchfeldprogramm weitergeführt werden sollen, ist der zweite Filter passiert. Ein Suchfeldprogramm ist die Übergangsstelle der Suchfeld-Analyse ins „reguläre“ Geschäft. Die Erarbeitung eines Suchfeldprogramms erfolgt deshalb auch prinzipiell nach demselben Procedere von Strategien für bestehende Geschäftsfelder.

Der eigentlichen Erarbeitung des Suchfeldprogramms sind zwei weitere Schritte vorgelagert (vgl. Abbildung 5):

Der erste Schritt besteht in der **Definition bzw. Abgrenzung des Suchfelds**. Für diese P-Suchfelder sollen im folgenden strategische Programme formuliert werden; deshalb ist es auch notwendig, auf dieser Ebene die Suchfelder umfassend und als abgerundetes Ganzes – eben als eigenes strategisches Geschäftsfeld – zu definieren. Diese Vorgehensweise bringt es auch mit sich, daß die P-Suchfelder oft keine reinen Suchfelder mehr sind; in sie fallen einzelne Elemente herein, die von den bisherigen Geschäften schon bedient werden, und sie können oft unter der Mission eines bestehenden Bereichs subsumiert werden.

Für eine derartige, umfassende Definition eines P-Suchfeldes ist es notwendig, **Gemeinsamkeiten von mehreren Suchfeld-Steckbriefen** zu finden und diese dann zu einer Art Hauptsuchfelder zu gruppieren. Bei der späteren Erstellung des Suchfeldprogramms

P-SUCHFELDER

1. Schritt: Definition bzw. Abgrenzung des P-Suchfeldes
2. Schritt: Exploration und Analyse
3. Schritt: Erarbeitung des strategischen Suchfeldprogramms einschließlich erster Schritte

Das *Strategische Programm* eines Geschäftsfeldes (bzw. eines Suchfeldes) umfaßt alle auf dieses Feld bezogenen

- (1) Ziele und strategischen Stoßrichtungen
- (2) sowie deren Aufgliederung in Unterziele
Unterstrategien
Maßnahmen
und

- (3) Die Festlegung der ersten robusten Schritte

Für die Aufgliederung der Ziele und Stoßrichtungen des Geschäftsfeldes ist es in der Regel zweckmäßig, das Geschäftsfeld weiter aufzuteilen (z.B. in relativ homogene Zielgruppen)

Abb. 5: Programm-Suchfelder

kann dadurch dann innerhalb dieses Hauptsuchfeldes wieder eine Art Fokus-Strategie für einzelne Zielgruppen festgelegt werden, und durch die sich ergänzenden Überschneidungen mit den bisherigen Geschäften werden Strategien, wie Flankenangriff, Einschleichen in eine neue Branche, überhaupt erst ermöglicht.

Der zweite Schritt vor der eigentlichen Erarbeitung des Suchfeldprogramms ist die Exploration und Analyse für die in der beschriebenen Weise definierten Programm-Suchfelder. Derartige Explorationen und Analysen sind sicher ansatzweise auch schon bei Kandidaten- und Steckbrief-Suchfeldern notwendig; erst auf der Ebene eines verabschiedeten P-Suchfeldes wird man aber sinnvollerweise umfassendere Ressourcen hierfür aufwenden. Die Suchfeld-Steckbriefe können hierbei als „hemdsärmelig“ erstellte rudimentäre Programme betrachtet werden. Es soll noch einmal betont werden, daß es durchaus auch möglich ist, strategische Explorationen und Analysen unabhängig von konkreten Suchfeldideen als Ausgangspunkt einer Suchfeldanalyse durchzuführen.

Für die Arbeit an den P-Suchfeldern auf dieser Stufe ist eigentlich das ganze Spektrum der strategischen Exploration und Analyse relevant. Da diese explizit und ausführlich an anderer Stelle behandelt wurden, kann hier auf eine Darstellung der einzelnen Methoden verzichtet werden (vgl. Mauthe 1983).

Grob unterteilt lassen sich zwei **Bereiche der Bearbeitung von P-Suchfeldern** unterscheiden: Aus einer Vielzahl von Quellen (vgl. Abbildung 6) läßt sich meist mit relativ wenig Aufwand ziemlich schnell das **potentielle Volumen**, das durch dieses P-Suchfeld bedient werden könnte, bestimmen. Die Frage, die hier gestellt wird, ist also: „Wie groß ist der Kuchen, der verteilt werden kann?“ Neben dem eigentlichen potentiellen Absatzvolumen in dieser Branche werden hier auch Variablen, wie der Sättigungsprozeß, die Wachstumsgeschwindigkeit etc. erfaßt.

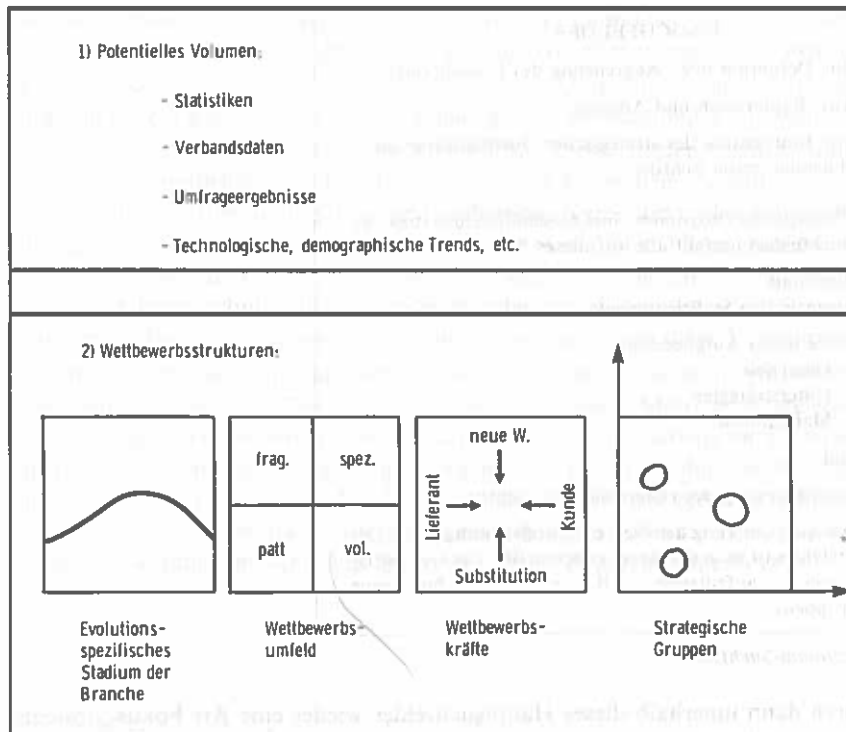


Abb. 6: Exploration und Analyse für P-Suchfelder

Den zweiten Schritt stellt dann die Analyse der Wettbewerbsstrukturen dar. Hierzu bietet die Strategische Analyse ein umfassendes Instrumentarium an; die einzelnen Methoden substituieren sich dabei aber nicht, sondern ergänzen sich, da sie die jeweils unterschiedlichen Aspekte betonen. In der Abbildung 6 sind beispielhaft die Analyse des evolutionsspezifischen Stadiums der Branche, des Wettbewerbsumfeldes, der Wettbewerbskräfte und der strategischen Gruppe in dieser Branche aufgeführt. Die Anwendung dieser Strategischen Analysemethoden führt nun sicher nicht dazu, daß am Ende quasi automatisch, Strategie-Empfehlungen fertig dastehen. Sie stellen eher die Basis und den begrifflichen Rahmen für die darauf folgenden Formulierung der strategischen Programme dar.

Die Erarbeitung von Suchfeldprogrammen erfolgt grundsätzlich nach derselben Vorgehensweise wie bei den bestehenden Geschäften. Da Suchfeldprogramme einen definitiven Anfangspunkt, ein vorgegebenes Budget und ein konkretes, angestrebtes Ziel besitzen, ist es sinnvoll, sie in eine Projektorganisation einmünden zu lassen. Ein Beispiel hierfür zeigt die Abbildung 7.

Die Inhalte dieser Suchfeld-Projekte werden in Abhängigkeit von der vorhandenen Informationslage „stärker“ oder „schwächer“ sein. Der „schwächste“ Einstieg in ein Suchfeld ist wohl die Beschränkung auf eine reine Beobachtungsstrategie; diese ist etwa dann angeraten, wenn man bezüglich der neuen Branche absolut noch im Dunkeln tappt und

Phase	Inhalt
0	<i>Definition (Targets)</i> (Resultate, Mittel, Zeiten)
1	<i>Durchführbarkeit</i> (Ressourcen, Partner, Ziele)
2	<i>Entwicklung (Objektives)</i> (Produkte, Verfahren, Vertrieb)
3	<i>Vorbereitung</i> (Anlagen, Personal, Markt)
4	<i>Anlauf</i> (0-Serie, Marketing)
5	<i>Betrieb</i> (Produktion, Vertrieb)

Abb. 7: Ablaufplanung

nur das vage Gefühl einer sich abzeichnenden Chance besitzt. Eine derartige Beobachtungsstrategie kann durchaus den Charakter einer Dauerstrategie annehmen oder auch zu konkreten Tiefenanalysen hinführen. Zielgerichteter wird das strategische Programm dann, wenn man Eventualstrategien und experimentelle Schritte ins Auge faßt, also die Flexibilität der Unternehmung erhöht und potentielle Gelegenheiten definiert und dafür mögliche Schritte ausformuliert. Der „stärkste“ Einstieg in eine Branche ist dann etwa ein direkter Frontalangriff auf die bestehende Konkurrenz.

Abschließend soll betont werden, für das Vorantreiben des Suchfeldes einen „Garanten“, einen Mitarbeiter, der sich mit diesem Suchfeld identifiziert, zu finden. Am Schnittpunkt zwischen der Suchfeldanalyse und dem regulären Geschäft müssen konkrete Projekte stehen, die zeit- und ressourcenmäßig sind, mit definiertem Anfangs- und Endpunkt und einem Projektleiter, der im Regelfall wohl mit dem Garanten identisch ist. Ein Unterlassen derartiger robuster erster Schritte führt sehr schnell zu einem „Kaninchen vor der Schlange“-Syndrom, dessen Auswirkungen dann eine „Paralyse“ durch „Analyse“ ist.