Häussler, W. (1977), Neue Formen, gesetzliche Möglichkeiten und Finanzierungshilfen für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit (Kooperation), Kissing.
Hauschildt, J. (1986), Das Innovationsbewußtsein, in: Staudt, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, Frankfurt, S. 62–68.
Hauschildt, J./Chakrabarti, A. (1988), Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, in: ZFO, 57 (1988), H. 6, S. 378–388.
Henderson, B. D. (1971), Construction of a Business Strategy, Boston.
Hinterhuber, H. H. (1980), Strategische Unternehmungsführung, 2. Aufl., Berlin, New York.
Jemison, D. B./Sitkin, S. B. (1986), Corporate Acquisitions: A Process Perspective, in: Academy of Management Review (1986), S. 145–163.
Kaufer, E. (1973), Marktmacht und Innovation, in: Schneider, H. K./Watin, Chr. (Hrsg.), Marktmacht und ökonomisches Gesetz, Berlin, S. 619–634.
Kern, W./Schröder, H. H. (1980), Forschung und Entwicklung, Organisation der, in: Grochla, E. (Hrsg.), HWO, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 707–719.
Levitt, T. (1969), Innovative Imitation, in: Harvard Business Review 44 (Sept./Okt. 1969), S. 63–70.
Lipton, S. L. (1982), High Technology Acquisitions, in: Mergers and Acquisitions (1982), S. 30–39.
Maidique, E./Patch, P. (1982), Corporate Strategy and Technological Policy, in: Tushman, M. L./Moore, W. L. (Hrsg.), Readings in the Management of Innovation, Boston, London, Melbourne, Toronto, S. 273–285.
Mensch, G. (1976), Gemischtwirtschaftliche Innovationspraxis, Göttingen.
o. V. (1988), Der gekaufte Erfolg, in: highTech (Dez. 1988), S. 70–107.
Quinn, J. B. (1988), Managing Innovation: Controlled Chaos, in: Quinn, J. B./Mintzberg, H./James R. M. (Hrsg.), The Strategy Process – Concepts, Contexts, and Cases, Englewood Cliffs, N. J., S. 627–637.
Radnor, M./Rich, R. F. (1980), Organizational Aspects of R & D Management: A Goal-directed Contextual Perspective, in: Dean, B. V./Goldhar, J. L. (Hrsg.), Management of Research and Innovation, Amsterdam, New York, Oxford, S. 113–133.
Roberts, E. B./Berry, C. A. (1987), Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success, in: Roberts, E. B. (Hrsg.), Generating Technological Innovation, New York, Oxford, S. 179–199.
Rothwell, R./Freeman, C./Horsley, A./Jervis, V. T. P./Robertson, A. B./Townsend, J. (1974), SAPPHO updated – Project SAPPHO Phase II, in: Research Policy, 3 (1974), S. 258–291.
Scholz, L. (1974), Technologie und Innovation in der industriellen Produktion: Theoretischer Ansatz und empirische Analyse am Beispiel der Mikroelektronik, Göttingen, S. 156 ff.
Schumpeter, J. (1912), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig.
Souder, W. E./Chakrabarti, A. K. (1980), Managing the Coordination of Marketing and R & D in the Innovation Process, in: Dean, B. V./Goldhar, J. L. (Hrs.), Management of Research and Innovation, Amsterdam, New York, Oxford, S. 135–150.
Souder, W. E./Chakrabarti, A. K. (1978), The R & D/Marketing Interface, Results from an empirical Study of Innovation Projects, in: IEEE-Transactions, 25 (1978), S. 88–93.
Verg, E./Plumpe, G./Schultheis, H. (1988), Meilensteine, Leverkusen.
von Deym, A. (und 24 Ko-Autoren) (1979), Organisationsplanung – Planung durch Kooperation, 4. Auflage, Berlin, München.
Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.) (1988), Innovative Entscheidungsprozesse – Die Ergebnisse des Projektes »Columbus«, Tübingen.
Witte, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen.
ZVEI – Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie (Hrsg.) (1982), Forschungs- und Entwicklungsvorhaben – Auswahl, Planung, Abwicklung und Kontrolle aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Frankfurt.

Vorstoß in neue Geschäfte: Identifikation und Eintrittsstrategien

Günter Müller-Stewens

1 Diversifikation als Problemstellung eines Strategischen Managements
1.1 Unternehmensentwicklung und interner Strukturwandel
1.2 Alternativen bei Ausweitung der Geschäftsstruktur
1.3 »Erfolgskonzepte« aus der Unternehmenspraxis

2 »Archimedische Punkte« und die Entwicklung eines Suchprofils
2.1 Zusammenführung von Vorgaben aus der Rahmenplanung
2.2 Hinweise aus strategischen Analysen
2.3 Ableitung eines Suchprofils

3 Möglichkeiten zur Gestaltung eines Suchprozesses
3.1 Suchperspektiven und -verfahren
3.2 Die »Suchspirale« als Prozeßparameter
3.3 Definition und kreative Konzeption neuer Geschäfte

4 Potentialbewertung und Eintrittsstrategien
4.1 Suchfelder und das Denken in Erfolgspotentialen
4.2 Diversifikationsinstrumente: Zwischen Akquisition und interner Entwicklung
4.3 Eintrittspfad und Eintrittsstrategien

5 Zusammenfassung: Gestaltungsparameter strategischer Suchfeldanalysen und organisatorische Verwirklichung

Literatur

1 Diversifikation als Problemstellung eines Strategischen Managements

Mit der Frage nach den Geschäften, in welchen sich ein Unternehmen betätigt, ist eine der ureigensten unternehmerischen Aufgaben angesprochen. Dabei geht es nicht nur um die augenblickliche Struktur dieser Geschäfte, sondern vor allem auch um deren Dynamik.

1.1 Unternehmensentwicklung und interner Strukturwandel

»Die sozio-technischen Veränderungen in der Unternehmensumwelt sind nach Umfang und Geschwindigkeit so gravierend, daß es durchaus möglich ist, daß nicht nur die Erzeugnisse eines Unternehmens abgewertet bzw. von der Entwicklung überholt werden, sondern der gesamte Industriezweig, eine gesamte Branche, von der Entwicklung überholt werden kann.« 1960 war es, als John Diebold auf der Europäischen Konferenz »Technischer Fortschritt und gemeinsamer Markt«, diese Aussage traf. Heute stehen wir schon inmitten solcher Turbulenzen: Auf der einen Seite zeigen einige Branchen deutliche Stagnationserscheinungen; auf der anderen Seite werden durch den Binnenmarkt, durch neue technologische Entwicklungen usw. herausragende Chancen für neue Geschäfte geboten.

Dieses Zitat von John Diebold soll den Unternehmer anregen, seine Branche und damit seine Geschäfte öfter auch einmal von außen – im Wechselspiel zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung – zu betrachten. Was nutzt es, wenn er das am effizientesten arbeitende Unternehmen in der Branche hat, gleichzeitig sich aber die gesamte Branche auf einem absteigenden Ast befindet?

Bezieht man nun die Dynamik der Struktur der Geschäfte in strategische Führungskonzepte mit ein, so lassen sich drei Aufgaben abgrenzen: die Stärkung der Kerngeschäfte, der Eintritt in neue Geschäfte sowie die Liquidation von Rückzugsgeschäften.

Auch wenn z.B. die Portfolio-Analyse vor dem Hintergrund des Lebenszykluskonzeptes und der Erfahrungskurve Rückzugsempfehlungen für Geschäfte mit niedrigen Erfolgspotentialen ausspricht, so trennen sich Unternehmen doch nur sehr schwer und ungern von Geschäften, die sie einmal in ihrem Portfolio haben. Rückzug wird meist noch als Resignationshandlung und nicht als Bestandteil einer aktiven Unternehmenspolitik betrachtet. Über Rückzug muß aber nachgedacht werden, sobald eigene Geschäfte einen höheren Wert bzw. Nutzen für andere haben. Gutes Beispiel ist hier der Management-Buy-Out des Ausbildungsbereichs von Reemtsma im Jahr 1988. Auch muß rechtzeitig über Rückzug nachgedacht werden, da nur so der Handlungsraum besteht, den ein schrittweiser, gesteuerter Rückzug voraussetzt und der eine adäquate Kontrolle über die Konsequenzen erlaubt.

Daß es meist erst verspätet zu Rückzugsentscheidungen kommt, kann zum einen an hohen Austrittsbarrieren liegen oder an der schwierigen Motivationslage der für den

Rückzug Verantwortlichen. Rückzugsentscheidungen eröffnen i.a. keine direkten, neuen Perspektiven, weshalb eine ausreichende Partizipation der relevanten Interessengruppierungen kaum zu bewerkstelligen ist. Wer würde sich da nicht lieber an Innovationsprozessen beteiligen?

Damit ist auch die andere Seite des internen Strukturwandels, der Vorstoß in neue Geschäfte, angesprochen. Die auslösenden Momente hierfür sind vielfacher Natur. Grund könnte z.B. sein, daß man nach einem »zweiten Bein« sucht, daß man sich mit den Kerngeschäften in stagnierenden Branchen bzw. auslaufenden Lebenszyklen befindet, daß man dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und den negativen externen Entwicklungen in den Kerngeschäften entgehen möchte, daß man ertragreichere und/oder weniger risikoreiche Geschäfte sucht, daß man nach Anlage- und Investitionsmöglichkeiten für freie Mittel sucht, daß man nach Arbeitsplätzen für Mitarbeiter aus Rückzugs- oder Rationalisierungsgeschäften sucht oder daß man gezielt nach Möglichkeiten eines Know-how-Transfers auf andere Geschäfte sucht.

Diese Suche nach neuen Geschäften ist Aufgabe einer Strategischen Suchfeldanalyse. Es handelt sich dabei um ein Managementsystem, welches die Identifikation, Analyse, Bewertung und Auswahl (zumindest für das Unternehmen) neuer Geschäfte unterstützt und steuert. Sie soll Wege zu mehr Wachstum über die Ausweitung der Produkt/Markt-Aktivitäten aufzeigen.

1.2 Alternativen bei Ausweitung der Geschäftsstruktur

Diversifikationen bilden bei Maßnahmen zur Verbesserung der Produkt/Markt-Aktivitäten eher noch die Ausnahme. Aus einer Befragung von 450 Inhaber-Unternehmen (Wieshuber/Spannagl 1988) ergab sich, daß eine verstärkte Marktdurchdringung im Inland sowie Produktinnovationen deutlich favorisiert werden. Auch der Suche nach neuen Abnehmergruppen mißt man eine höhere Bedeutung bei. Seine Ursache hat dies sicherlich darin, daß Diversifikationen vom Kerngeschäft »weiter entfernt« sind. Sie sind damit meist zeitintensiver und bringen eine Zunahme an Kosten und Erfolgsrisiko mit sich.

Wenn hier von neuen Geschäften gesprochen wird, so handelt es sich dabei eher um Diversifikationen, auch wenn die Grenzen nicht exakt gezogen werden können. Mit neuen Geschäften sind i.a. neue strategische Geschäftsfelder gemeint. Dies kann anhand der Abbildung 1 verdeutlicht werden. Die dort angeführten Aktivitäten der Penetration bestehender Produkt- und/oder Marktstrukturen erfolgen meist von der Basis der Geschäftsfelder aus und führen nicht über deren Grenzen hinweg. Bei der Expansion kann dies nicht so sicher gesagt werden. So können Produktinnovationen logische Fortentwicklungen bestehender Produktlinien sein, sie können aber auch in ganz neue Geschäfte führen. Deshalb fällt hier die Abgrenzung zur Diversifikation relativ schwer.

Dies gilt speziell in bezug auf die horizontale Abgrenzung, wo es um die Integration bedarfsverwandter Geschäftsfelder geht. Bei der vertikalen Diversifikation handelt es sich dagegen um die Integration nachgelagerter Marktbereiche (Vorwärtsintegration) oder vorgelagerter Marktbereiche (Rückwärtsintegration). Beispiel wäre hier die

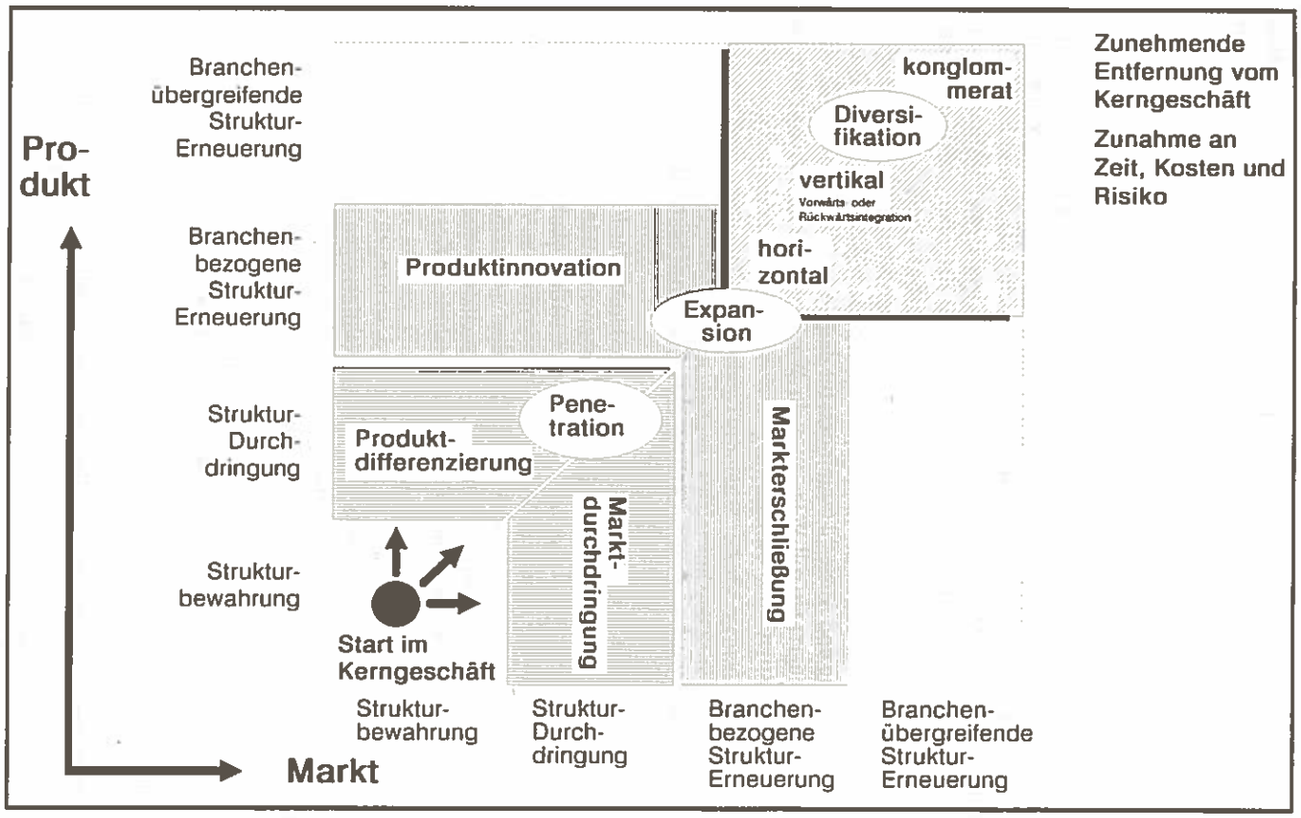


Abb. 1: Wege zu mehr Wachstum

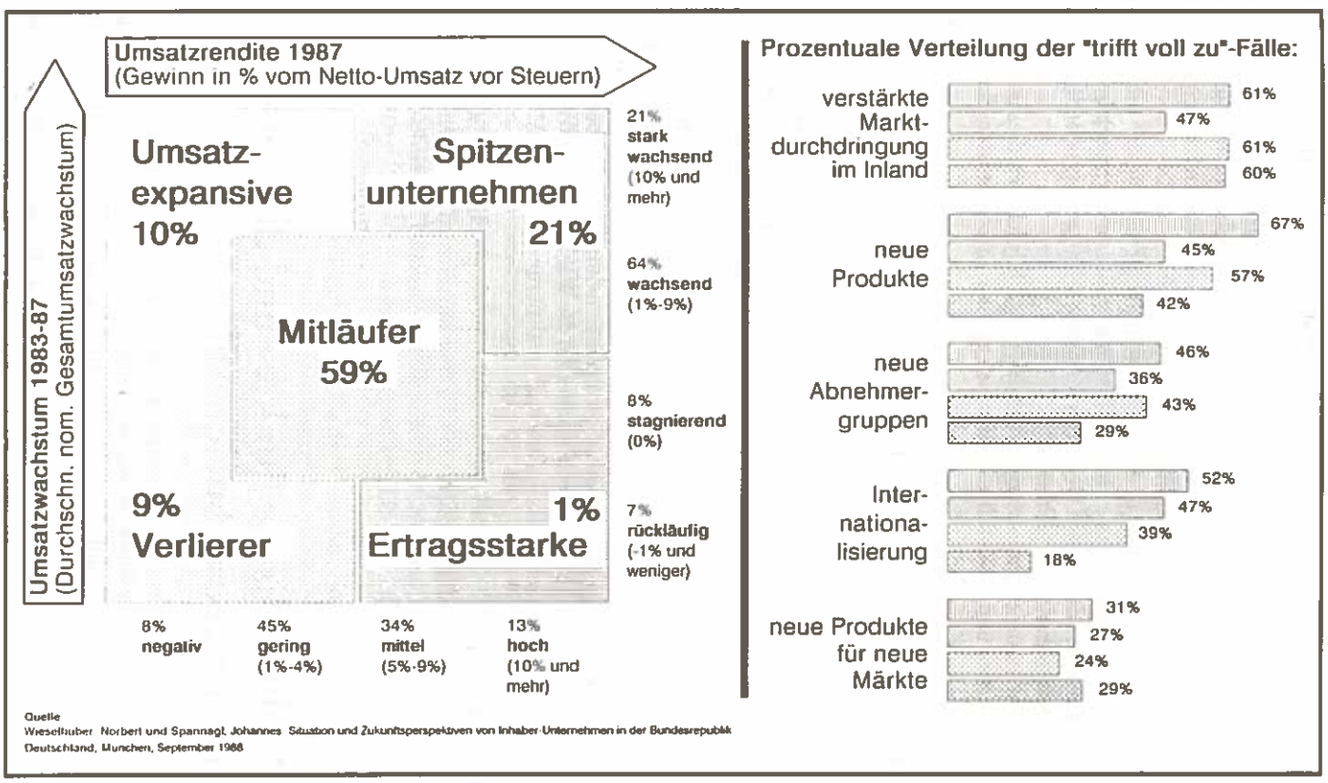


Abb. 2: Erfolgsverteilung und Wachstumsquellen
Ergebnisse einer empir. Untersuchung von 450 Inhaber – Unternehmen

Brauerei, die eine Bierdosenfabrik erwirbt (Rückwärtsintegration) und/oder Gaststätten übernimmt (Vorwärtsintegration).

Die mit dem höchsten Risiko versehene Diversifikationsart ist die konglommerate (oder auch laterale). Sie führt das Unternehmen grundsätzlich in neue Branchen. Verwandtschaften entlang der Produkt/Markt-Dimensionen bestehen i. a. keine. Beispiel ist hier der Oetker-Konzern (Puddingpulver und Schiffe).

Wirft man wieder einen Blick in die oben zitierte Untersuchung der Inhaberunternehmen, so steht die horizontale Diversifikation deutlich an der Spitze bei der Frage nach den zukünftig bedeutsamen Diversifikationsarten. Die geringste Bedeutung wird der Rückwärtsintegration beigemessen.

Es wäre nun natürlich interessant zu wissen, ob es hinsichtlich dieser Fragen der Wachstumsquellen und Diversifikationsformen gewisse Erfolgsmuster gibt.

1.3 »Erfolgskonzepte« aus der Unternehmenspraxis

Generelle Erfolgsrezepte gibt es natürlich keine; zusehr bestimmen die jeweiligen Ausgangssituation sowie die externen Bedingungen die Erfolgsmuster. Trotzdem kann man aber versuchen, anhand bestimmter Kriterien »Erfolgstypen« abzugrenzen und fragen, was deren Verhaltensweise charakterisiert, um diese dann mit den Strategien des eigenen Unternehmens zu konfrontieren.

Diese Vorgehensweise wurde auch in der oben zitierten Studie der Inhaber-Unternehmen gewählt. Sogenannte »Spitzenunternehmen« wurden dort über die Dimensionen »Umsatzrendite« und »Umsatzwachstum« abgegrenzt. Bezüglich der hier vorliegenden Problemstellung zeichnen sich »Spitzenunternehmen« gegenüber den »Verlierern« vor allem dadurch aus, daß sie deutlicher auf die Wachstumsquellen »Produktinnovation« und »Markterschließung/Internationalisierung» setzen. Man vergleiche dazu die Abbildung 2.

»Spitzenunternehmen« und »Verlierer« setzen etwa in gleichem Maß auf die Wachstumsquelle »Diversifikation«, bedienen sich aber unterschiedlicher Diversifikationsarten. »Spitzenunternehmen« betonen mehr die horizontale Diversifikation, während die »Verlierer« mehr Rückwärtsintegrationen vorhaben.

2 »Archimedische Punkte« und die Entwicklung eines Suchprofils

Je fremdartiger die neuen Geschäfte, nach denen ein Unternehmen sucht, sein sollen, desto mehr fühlt sich der Suchende wie ein Wanderer in der Wüste, dem es entlang des Weges an Orientierungspunkten fehlt. Alle Richtungen erscheinen vorerst einmal relevant zu sein. Die Weltwirtschaft bildet den Suchraum.

Deshalb erscheint es vorerst einmal wichtig zu sein, »Pflöcke in die Wüste zu schlagen«, die eine Orientierungshilfe bieten. Rahmenbedingungen, die eine Suche leiten,

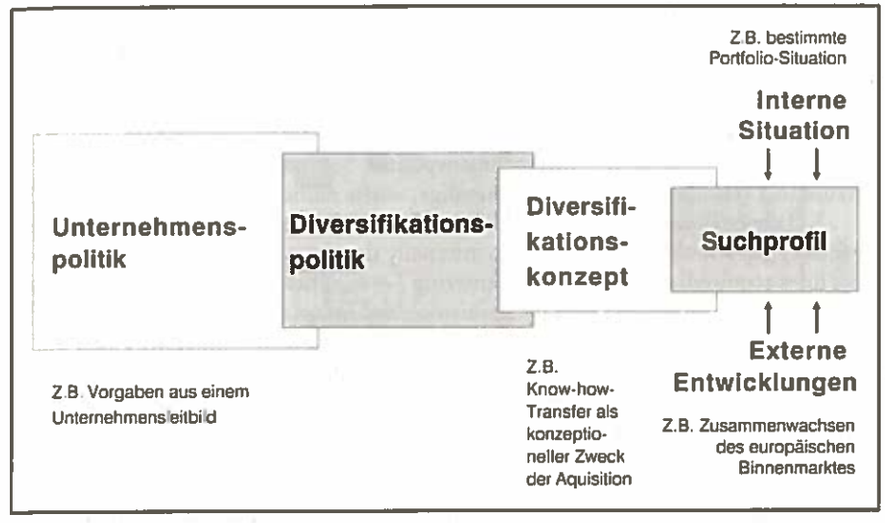


Abb. 3: Ableitung eines Suchprofils

werden formiert. Dies kann für den »professionellen Sucher« sogar bis zur Formulierung eines »Suchprofils« führen. Abbildung 3 verdeutlicht diese Möglichkeit.

2.1 Zusammenführung von Vorgaben aus der Rahmenplanung

Sicherlich ist mit der unternehmenspolitischen Rahmenplanung der Teil eines Strategischen Managements angesprochen, der bislang am wenigsten explizit konzipiert wurde. Trotzdem findet man mehr und mehr ausformulierte Rahmenkonzepte wie z. B. Unternehmensleitbilder. Aus ihnen sollten Rahmenvorgaben für das Management zu erwarten sein. Da z. B. mit der Formulierung eines Leitbildes bewußt Schwerpunkte in der Unternehmenspolitik gebildet werden, bleibt es offen, ob man dort auch Hinweise auf die Entwicklung der Struktur der Geschäfte findet. Erfahrung und Empirie zeigen allerdings, daß viele Unternehmen das Thema »Wachstum« als Schwerpunktthema betrachten.

So findet man z. B. im Unternehmensleitbild der Flachglas AG gleich mehrere Hinweise zum Thema: Unter dem Kernsatz »Kundenorientierter Leistungswettbewerb mit Produkten hoher Qualität ist die Basis unseres unternehmerischen Handelns« liest man folgende vertiefende Ausführung: »Unseren geschäftlichen Schwerpunkt bilden das Flachglas, die daraus hergestellten Produkte und die Märkte, die wir damit erreichen können. Dies ist die Basis für unser Know-how in Technik und Marketing. Von diesem Schwerpunkt aus suchen wir nach neuen Erfolgspotentialen, die zu uns und unserer Gruppe passen.« Auch findet man dort relativ präzise Angaben zur Art der gesuchten Beteiligungsgesellschaften und welche Position sie im Gesamtunternehmen

einnehmen. Ein Beispiel hierfür ist folgende Aussage: »Die . . . künftigen Beteiligungsgesellschaften sollen . . . die Wertschöpfungsstruktur in unserer Unternehmensgruppe erhöhen.« Damit hat man sich als Glashersteller für eine Vorwärtsintegration in den Handel über das Diversifikationsinstrument der Akquisition ausgesprochen.

Manche Unternehmen formulieren auch eigenständige Rahmenkonzepte für besonders wichtige Teilfragen der Unternehmenspolitik. So findet man z. B. bei einem amerikanischen Großkonzern eine eigenständige, ausformulierte Diversifikationspolitik: ». . . 3. Balance Between Internal and External Growth – approximately half of the ten-year sales gap should be filled through internally developed products and half by product lines acquired. Given the goal of entering 2–4 significant new businesses, 1–2 new businesses must be entered each by acquisition and internal development.«

Andere Unternehmen präzisieren auch ihre Akquisitionspolitik. Hierzu sei das Beispiel von Peabody International angeführt: »Peabody has an ongoing, well-defined program for seeking acquisitions that meet five primary criteria: 1) They must make conceptual sense – that is, complementing our existing operations and fit within Oil Field, Quality Assurance or Environment. . . .«.

Nicht selten ist mit einer Diversifikationspolitik auch ein bestimmtes Diversifikationskonzept verbunden, welches die Dynamik der Entwicklung der Geschäfte lenkt. In Abbildung 4 wurden einmal vier Grundverhaltensweisen bei Diversifikationen abgegrenzt und auch vor dem Hintergrund möglicher Beteiligungsstrategien präzisiert. Man findet dort den typischen Portfolio-Optimierer nach den Kriterien Risiko und Rentabilität, dann das Unternehmen, welches entlang der gegebenen Produkt/Markt-Dimensionen diversifiziert, dann das Unternehmen, welches über die Realisierung von Synergieeffekten entlang der gesamten Wertschöpfungskette nach Mehrwert aus Diversifikationen sucht, sowie das Unternehmen, welches über »strategische Partnerschaften« in neue Geschäfte vorstößt. Der Mehrwert liegt hier in der Nutzung des Beziehungsgeflechts unter Beibehaltung der eigenen Flexibilität.

Die aus den Rahmenkonzepten herausgezogenen Hinweise auf die konzeptionelle Ausrichtung der Diversifikation des Unternehmens können nun weiter präzisiert werden über Hinweise und Erkenntnisse, die aus der Durchführung strategischer Analysen gewonnen werden.

2.2 Hinweise aus strategischen Analysen

Im Prinzip enthält so gut wie jede strategische Analyse zumindest indirekte Hinweise auf die Ausrichtung des Suchprozesses. Deshalb soll hier anhand zweier wichtiger Analyseinstrumente gezeigt werden, welche Interpretationsmöglichkeiten der Ergebnisse vor dem Hintergrund der gegebenen Problematik bestehen.

Zuerst soll die Lücken-Analyse herangezogen werden. Ihr Grundgedanke ist, zukünftige Lücken zwischen einer gewünschten Zielprojektion der Geschäftsentwicklung und der auf der Basis der bestehenden Geschäfte zu erwartenden Entwicklungen aufzuzeigen, wobei unterschiedliche Lückenindikatoren (z.B. Umsatz oder Dekkungsbeitrag) zum Einsatz kommen können. Führt man eine solche Lückenanalyse durch, so erhält man quantitative Eckwerte für die neuen Geschäfte: Wieviel müssen

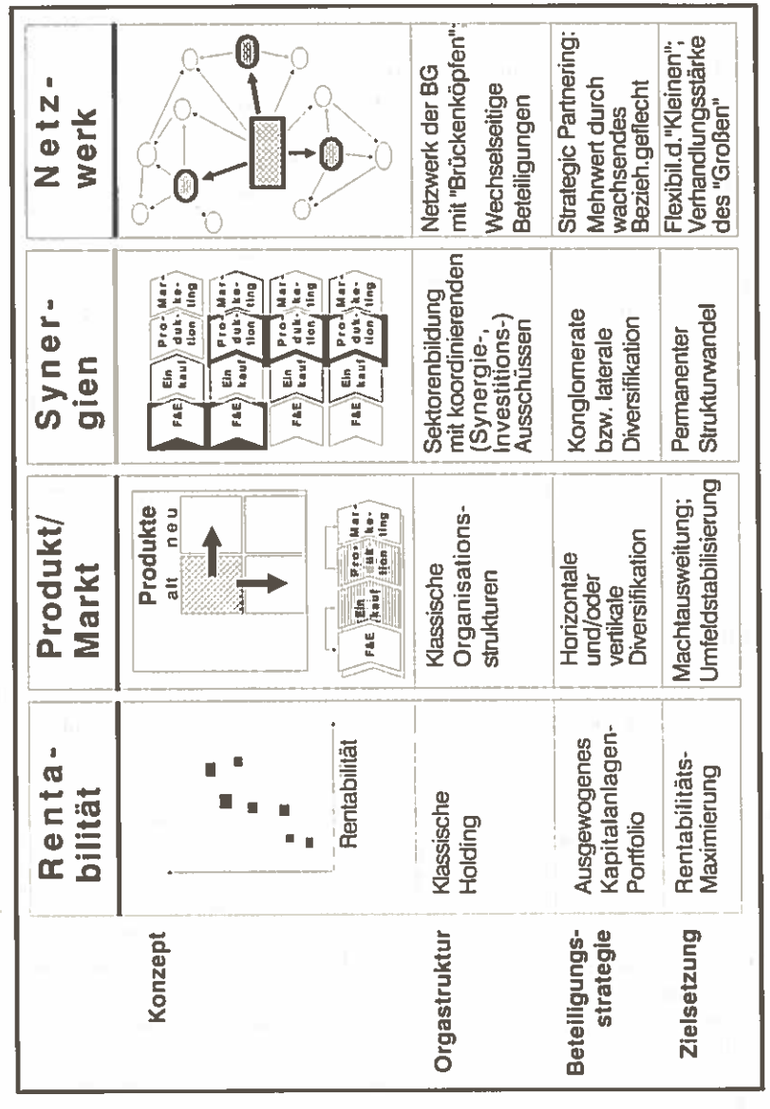


Abb. 4: Diversifikationskonzepte und Beteiligungsstrategien

sie mindestens an Umsatz bringen? Welche Erträge müssen mindestens mit ihnen verbunden sein? usw.

Weitere Hinweise kann man auch aus Portfolio-Analysen erwarten. Ist ein Portfolio unausgewogen und läßt sich durch die strategischen Programme der bestehenden Geschäfte die Ausgewogenheit nicht erreichen, so kann man versuchen, sie über neue Geschäfte zu realisieren. Befinden sich z. B. alle Geschäftsfelder eines Unternehmens in den Feldern »Armer Hunde« oder »Fragezeichen« (BCG-Matrix), so scheint es im Unternehmen nicht an attraktiven Einstiegsgeschäften zu fehlen. Mangel besteht allerdings an »Zahlkühen«, aus denen Cash zum Aufbau der Fragezeichen abgezogen werden kann. Die Suche würde sich demnach auf »Zahlkühe« richten. Einerseits beginnen diese in ihrem Lebenszyklus zwar schon langsam auszulaufen; anderseits generieren sie den Mittelbedarf zum Aufbau eines langfristig ausgewogenen Portfolios.

Eine häufiger anzutreffende Portfolio-Konstellation ist die, daß man über genügend »Zahlkühe« noch verfügt, es aber an »Fragezeichen« fehlt, wodurch das Überleben des Unternehmens langfristig gefährdet ist. Grund dafür können z. B. Meinungsverschiedenheiten zwischen Inhaberparteien sein, die oft in Investitionsversäumnissen sich niederschlagen.

2.3 Ableitung eines Suchprofils

Faßt man die unter 21. und 22. gesammelten Rahmenbedingungen, Eckdaten und Analysevorgaben zusammen, so läßt sich daraus ein in sich möglichst konsistentes Suchprofil für das Unternehmen ableiten. Dies kann nur formiert »im Hinterkopf« des oder der Suchenden vorliegen. Man kann es aber auch in eine formulierte Fassung bringen, was mindestens drei zentrale Vorteile mit sich bringen würde:

Erstens käme es zwischen den am Suchprozeß direkt oder indirekt beteiligten Führungskräften zu einer unternehmenspolitischen Diskussion zu diesem Thema. Im Verlauf dieser Diskussion würde man Annahmen offenlegen, Thesen formulieren und verteidigen, Probleme diagnostizieren usw. Setzt man sich das Ziel eines ausformulierten Suchprofils, so wären die Beteiligten dann auch gezwungen, sich auf ausgehandelte Committments zu verpflichten.

Zweitens besteht mit dem ausformulierten Suchprofil auch ein Anknüpfungspunkt für Kontrollprozesse. So könnte man z. B. ein regelmäßiges Überprüfen der in die Committments eingegangenen Annahmen (»Prämissen-Briefing«) installieren, woraus auch Korrekturvorschläge für das Suchprofil resultieren können.

Drittens kann ein solches Suchprofil (vielleicht in einer etwas abgewandelten Variante der eher innenorientierten Erst-Fassung) als Kommunikationsinstrument nach außen dienen. So ist z. B. der Markt für Unternehmensakquisitionen ein äußerst intransparenter Markt. Um hier an die »Perlen« zu kommen, bedarf es einer gut funktionierenden Kommunikation mit der Mittlerszene (Makler, Banken, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer usw.).

Haniel, ein Unternehmen, welches sehr stark im Bereich des »Mergers & Acquisitions« tätig ist, bedient sich für diese Zwecke z. B. eines etwas spezifizierten Suchprofils: das »Akquisitions-Profil«. Dort findet man folgenden Text:

> »Gute Akquisitionsmöglichkeiten sind selten und existieren nur begrenzte Zeit. Sie können von uns deshalb knappe Reaktionszeiten und rasche Entscheidungen erwarten.
> Die erfolgreiche Integration attraktiver Beteiligungen hat wesentlich zum Wachstum unseres Unternehmens beigetragen. Wir sind interessiert an Akquisitionsmöglichkeiten zur
>
> – *Arrondierung unserer bestehenden Unternehmensbereiche*
>
> und zur
>
> – *Diversifikation in neue Geschäfte*
>
> *Diversifikations-Akquisitionen* in neue Geschäfte suchen wir im Dienstleistungsbereich incl. Handel und Verkehr. Sie sollten den folgenden Kriterien entsprechen:
>
> – standardisierte Dienstleistungsgeschäfte
> – gutes operatives Management
> – kein finanzierungsintensives Geschäft
> – Übernahme unternehmerischer Funktion;
> aber Flexibilität bei Beteiligungsquote«

Natürlich können intern Argumentationen geführt und rekonstruiert werden, welche begründen, warum der Suchraum nun gerade auf diese Weise abgegrenzt wurde. »Standardisiert« sollen die Dienstleistungsgeschäfte z. B. deshalb sein, weil man dann hofft, von der Persönlichkeit des Unternehmers der übernommenen Unternehmung weniger abhängig zu sein.

3 Möglichkeiten zur Gestaltung eines Suchprozesses

Den Prozeß der Suche nach einem neuen Geschäft darf man sich i. a. nicht so vorstellen, daß dem Suchenden plötzlich eine Idee kommt und damit das neue Geschäft gegeben ist. Vielmehr läuft dieser Prozeß meist so ab, daß eine Geschäftsidee über einen längeren Zeitraum auf der Basis von Hinweisen, Detail-Ideen, Recherchen usw. reift. Der kreative Akt des Suchenden besteht im Zusammensetzen dieses »Puzzles«. Kreativ ist dieser Prozeß deshalb, weil die resultierende Geschäftsidee natürlich mehr ist als die Summe der einzelnen Informationen. Bei einem normalen Puzzle ist das zusammenzusetzende Endergebnis bereits vorgegeben. Bei der Definition eines neuen Geschäfts muß es erst entworfen und konzeptioniert werden.

3.1 Suchperspektiven und -verfahren

In Abbildung 5 wurde der Versuch unternommen, verschiedene Verfahrenskategorien (bzw. Perspektiven) bei der Suche nach neuen Geschäften zu bilden. Die vier abge-

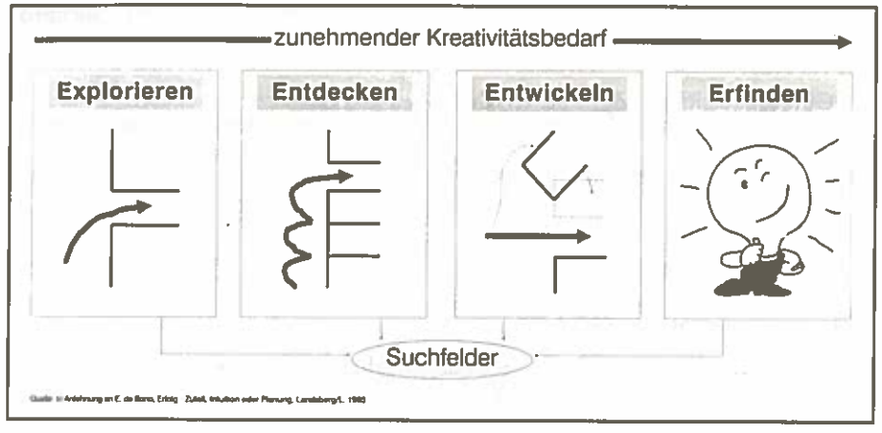


Abb. 5: Perspektiven zur Identifikation neuer Geschäfte

grenzten Perspektiven sind natürlich nicht überschneidungsfrei; vielmehr können einige Suchverfahren, je nach der Art ihres Einsatzes, auch verschiedenen Kategorien zugeordnet werden.

Die Verfahrenskategorie, bei der normalerweise am wenigsten Kreativität erforderlich ist, ist die *»Exploration«*. Hier geht man ohne ein bestimmtes methodisches Design für den Suchprozeß vor. Man verändert sein Informationsverhalten nur dergestalt, daß man bei manchen Prozeduren zusätzlich noch nach möglichen Suchfeldern mit Ausschau hält. Da also keine bestimmte Systematik gewählt wird, stößt man mehr oder minder direkt auf den gesuchten Hinweis. Keine Methode ist hier also auch eine Methode. Rechtfertigbar ist diese »konzeptlose« Exploration dadurch, daß nicht verfrüht durch die Anwendung bestimmter Suchtechnologien der Blick für aus dem Untersuchungsdesign fallende Potentiale verstellt wird.

Innerhalb der Exploration kann es beispielsweise passieren, daß man Hinweise aus einer für andere Zwecke gelesenen Studie erhält. Man stößt dort vielleicht auf neue technologische Entwicklungen. Oder man entdeckt bei der Lektüre von Prognosedaten eine strukturelle Verschiebung zugunsten einer für das Unternehmen interessanten Nische usw.

Sobald die Suche aber nach einer thesengestützten Heuristik verläuft, handelt es sich um Verfahren des *»Entdeckens«*. Dort werden Raster, Checklisten usw. auf mögliche Suchfelder durchforscht. Verfahrensbeispiele sind hier die Durchleuchtung von Produkt/Markt-Matrizen ähnlich diversifizierter Unternehmen, das Durchsuchen von Datenbanken (z.B. gestützt auf automatische Recherchierprofile in Patentdatenbanken), die Analyse der Akquisitionsstrategien lateral stark diversifizierter Unternehmen, das Abarbeiten von Pflegezyklen aus Informationsverweissystemen usw.

Mehr Kreativität erfordert das *»Entwickeln«*. Hier ist die zu entdeckende Lücke noch gar nicht vorhanden, sondern muß anhand unterstützender Methoden erst geschaffen werden. Zuerst denkt man hier natürlich an die klassischen Kreativitätstechniken. Hinzu kommen aber auch Instrumente wie z.B. das »Strategische Spielbrett«, über welches nach neuen Spielregeln für eine Branche gesucht werden kann.

Die vierte Kategorie, das *Erfinden*, entzieht sich weitgehend einer direkten methodischen Unterstützung. Deshalb wird es hier nur der Vollständigkeit halber angeführt.

3.2 Die »Suchspirale« als Prozeßmetapher

Bereits weiter oben wurde darauf hingewiesen, daß man sich den Ablauf einer Strategischen Suchfeldanalyse als einen stufenweisen Prozeß vorstellen muß. Dabei wirkt das Suchprofil im gesamten Prozeß wie ein übergeordneter Filter. Es unterstützt Auswahlentscheidungen und lenkt die Suche.

Auf einer obersten Stufe des Suchfeldprozesses wird der Suchraum definiert. Attraktiv erscheinende Bereiche werden mit Hilfe der oben genannten Verfahren identifiziert, für die Selektion bewertet und – im Sinne einer Kontrolle – mit dem Suchprofil nochmals konfrontiert.

Wurde der Suchraum definiert, gilt es nun, ihn zu differenzieren und zu konkretisieren. D.h. die nur groben Bereichsbestimmungen müssen durch die Suche nach Suchfeldern innerhalb dieser Bereiche verfeinert und der Definition von Geschäften näher gebracht werden. Dies geschieht erneut durch eine Abfolge von Identifikation, Analyse, Bewertung und Auswahl. Unterschiedlich sind aber die dabei zur Anwendung

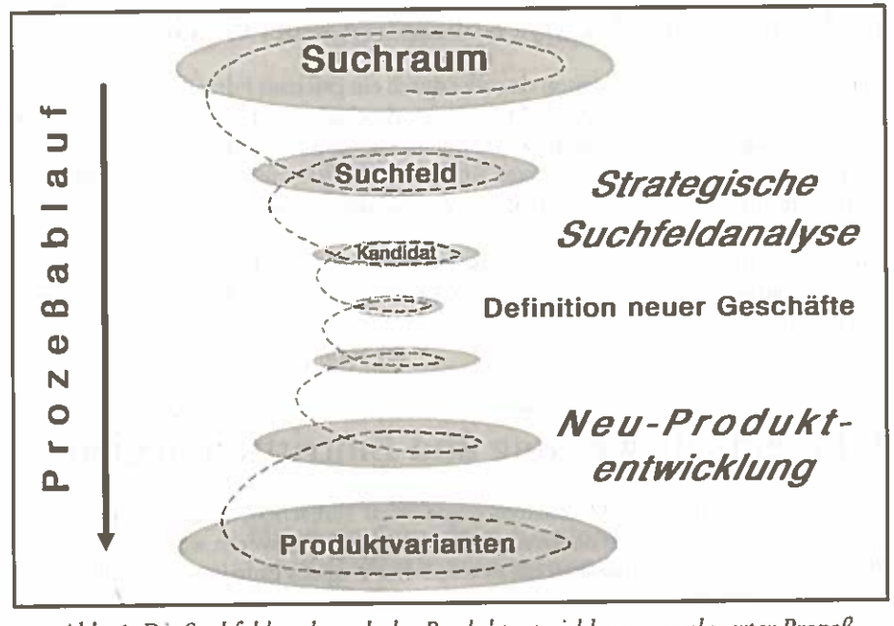


Abb. 6: Die Suchfeldanalyse als der Produktentwicklung vorgelagerter Prozeß

kommenden Verfahren und Filter: Während bei der Abgrenzung des Suchraumes das Suchprofil noch eine wesentliche Filterfunktion übernahm, geht es nun mehr um die Fragen des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, der Risikohöhe, der Wettbewerbsintensität usw.

Ziel dieser Runde ist es also, einige Suchfelder innerhalb des Suchraumes zu identifizieren sowie über die entsprechenden Auswahlverfahren Vorgaben für die Suche nach Kandidaten zu schaffen. Wurden solche Kandidaten gefunden, so werden auch diese mit für diese Konkretisierungsebene typischen Verfahren analysiert und bewertet. Dabei geht der Prozeß über so viele Konkretisierungsebenen, bis es ermöglicht ist, neue Geschäfte zu definieren bzw. zu diagnostizieren.

In Abbildung 6 wurde dieser Prozeß über die Metapher einer »Suchspirale« (oder »Eieruhr«) veranschaulicht. Dabei wird explizit darauf hingewiesen, daß es sich bei der Neu-Produktentwicklung – als klassischem Innovationsprozeß – um einen der Suchfeldanalyse nachgelagerten Prozeß handelt. Erst muß ein neues Geschäft als Ganzes definiert sein, bevor man sich über die Produkt/Markt-Kombinationen dieses Geschäfts genauer Gedanken macht.

Natürlich folgt der Suchfeldprozeß in der Unternehmenspraxis nicht dem idealtypisch dargestellten Prozeßablauf im Sinne einer »Suchspirale«: Abgewählte Kandidaten sollten später zumindestens teilweise nochmals aufgegriffen werden; Filter sollten überprüft und gegebenenfalls ausgewechselt werden; zusätzliche Analysen können zur Entscheidungsfindung auch nachgeschoben werden.

3.3 Definition und kreative Konzeption neuer Geschäfte

Der Stufenprozeß aus der Suchspirale sollte durch ein gewisses Formularwesen begleitet werden. So bietet es sich an, die Abgrenzung des Suchraumes in Form eines kurzen Textes zu dokumentieren. Identifizierte Suchfelder kann man mit einem einseitigen Steckbrief versehen. Auf einer nächsten Konkretisierungsstufe können die Kandidaten dann vielleicht schon über ihre potentielle Wertschöpfungskette beschrieben werden.

Gerade die letzte Stufe setzt aber bereits eine gewisse Kreativität voraus, über die es gelingt, meist höchst heterogene Hinweise auf ein potentielles Geschäft in einen Wettbewerbskontext einzuordnen und daraus eine in sich möglichst konsistente Konzeption zu entwickeln.

4 Potentialbewertung und Eintrittsstrategien

Um sie zu den bestehenden Geschäften vergleichbar zumachen, müssen die potentiell neuen Geschäfte im Kontext der strategischen Denkweise bewertet werden. Dies geht allerdings nicht, ohne vorher über die Art und den Weg des Eintritts nachzudenken.

4.1 Suchfelder und das Denken in Erfolgspotentialen

Strategisches Führen ist durch das Denken in Erfolgspotentialen gekennzeichnet. Deshalb soll die Höhe des Erfolgspotentials eines möglichen, neuen Geschäftes den letztendlichen Ausschlag innerhalb des rationalen Teils eines Entscheidungsprozesses zum Eintritt in neue Geschäfte geben.

Das Denken in Erfolgspotentialen wird i.a. anhand der beiden Dimensionen »Attraktivität« und »relative Wettbewerbsposition« operationalisiert. Einer solchen Bewertung sollten auch Kandidaten für neue Geschäfte (durchaus auch im Vergleich zu den bestehenden Geschäften) unterzogen werden. Dabei kann man sich der Matrix in Abbildung 7 bedienen. Die »Attraktivität« ist vor dem Hintergrund des jeweiligen Falles über mehrere Einflußfaktoren zu bestimmen (z.B. Wachstum, Volumen, Potential, Anzahl Wettbewerber). Um zu Aussagen über die »relative Wettbewerbsposition« zu gelangen, muß zuerst die Frage nach den möglichen Diversifikationsinstrumenten gestellt werden.

4.2 Diversifikationsinstrumente: Zwischen Akquisition und interner Entwicklung

Für den Eintritt in neue Geschäfte kann auf unterschiedliche Instrumente zurückgegriffen werden. Ihre Auswahl wird durch die beiden Extreme »interne Entwicklung«

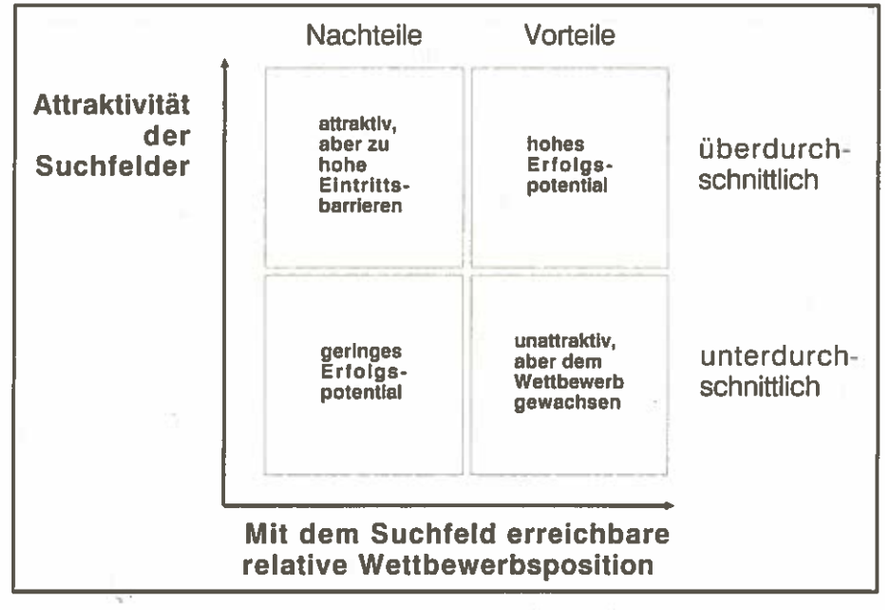


Abb. 7: Suchfelder-Potentialmatrix

und »Akquisition« begrenzt. Dazwischen findet man »Kooperationen« (Joint Ventures) oder Lizenznahmen.

Jede der Alternativen ist durch unterschiedliche Vor- und Nachteile geprägt. So bieten Akqusitionen zwar einen sehr schnellen Einstieg, bringen aber das Problem der Integration des erworbenen Unternehmens mit sich. Dagegen wird bei der internen Entwicklung das Potential der Innovationsfähigkeiten genutzt und gepflegt, gleichzeitig ist aber der Weg zum »break even« ziemlich weit.

Welches Akquisitionsinstrument man wählen wird, hängt wesentlich von der Vertrautheit mit Markt und Technologie des neuen Geschäftes ab. Joint Venture kommen z. B. meist dann in Frage, wenn der eine Partner mit dem Markt und der andere Partner mit der Technologie wenig vertraut ist.

Greift man noch einmal auf die Ergebnisse der Untersuchung von Inhaber-Unternehmen zurück, dann sieht man, daß für 54 % der Stichproben-Unternehmen die »Eigenentwicklung der Geschäfte« als zukünftige Diversifikationsform von entscheidender Bedeutung ist. »Kooperationen/Beteiligungen« sowie »Akquisitionen/Übernahmen« rangieren deutlich abgeschlagen auf Rang 2 und 3. Lizenznahmen sind von noch geringerer Bedeutung. Diese Regelung gilt noch deutlicher für die »Spitzen unternehmen«. Sie setzen zu 66 % auf die Eigenentwicklung, während die »Verlierer« es nur mit 45 % tun. Auch sind die »Spitzenunternehmen« zurückhaltender als die anderen bei Akquisitionen und Kooperationen.

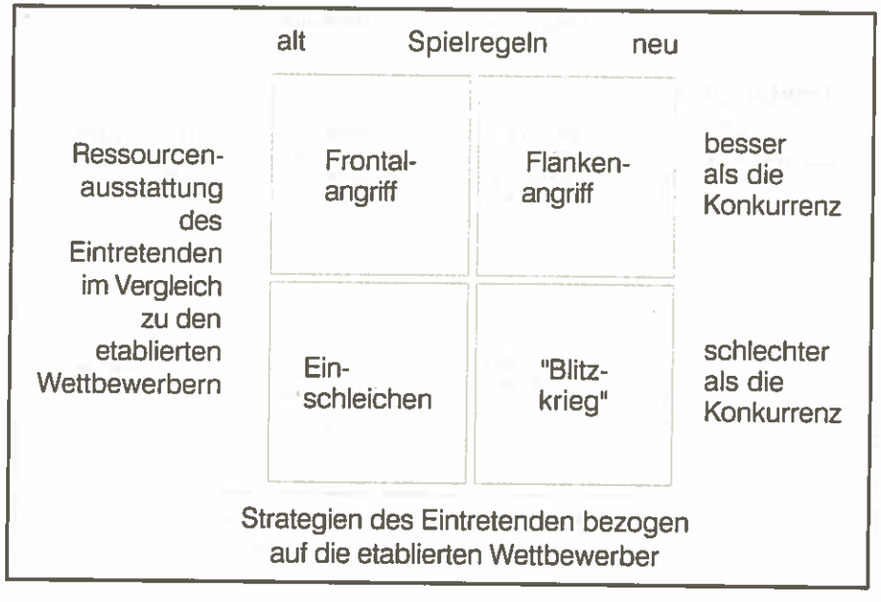


Abb. 8: Alternative Eintrittsstrategien

4.3 Eintrittspfad und Eintrittsstrategien

Häufig mag es ratsam erscheinen, mit einem neuen Geschäft nicht in einem Schritt auf die angestrebte Zielposition zuzugehen. Taktisch klüger ist es, Eintrittspfade zu definieren. Sie ermöglichen es, in einer zeitlich abgestuften Form die bestehenden Eintrittsbarrieren zu umgehen oder zu überwinden. So ist die japanische Automobilindustrie zuerst in das stark über den Preis bestimmte Segment der Kleinwagen eingestiegen. Langsam bewegt man sich nun aber in Richtung auf die profitableren Segmente.

Der Eintrittspfad wird über die Eintrittsstrategie bestimmt. Hierzu lassen sich z. B. die vier in Abbildung 8 dargestellten Varianten abgrenzen. Die Strategiewahl erfolgt anhand der Fragestellungen, ob man die Möglichkeit hat, über neue Spielregeln in den Markt einzutreten oder nicht und ob man einen Wettbewerbsvorsprung bei den Ressourcen hat oder nicht. Mit der letzten Frage ist die Höhe der Eintrittsbarrieren angesprochen, die immer relativ zur Höhe der strategischen Plattform, von der aus das Unternehmen seinen Neueintritt startet, zu bewerten sind.

Die schwierigste Eintrittssituation stellt sich einem Eintretenden dann, wenn er in der Ressourcenausstattung dem etablierten Wettbewerb deutlich unterlegen ist und diesen Wettbewerb mit dessen eigener Strategie angreifen muß. Ihm bleibt meist nur der Weg des »Einschleichens« und die Hoffnung, daß die etablierten Wettbewerber ihn nicht bemerken oder nicht auf ihn reagieren.

Der »Frontalangriff« bietet sich an, wenn die relative Höhe der Markteintrittsbarrieren für den Eintretenden sehr gering ist. Durch die direkte Konfrontation mit dem Wettbewerb versucht man schnell, sich eine führende Marktposition aufzubauen. Meist geschieht dies auch auf der Basis eines entscheidenden Wettbewerbsvorteils, z. B. einer neuen, kostengünstigeren Verfahrenstechnik oder einer gut übertragbaren, wohl etablierten Marke.

Erheblich leichter tun sich Neueintritte natürlich dann, wenn neue Branchenstrategien zur Anwendung gebracht werden können. Im Falle einer eher ungünstigeren Ressourcenausstattung ist der Eintrittspfad im Sinne eines »Flankenangriffs« zu konzipieren. Stellen aber auch die Eintrittsbarrieren kein Problem dar, dann bietet sich ein »Blitzkrieg« an.

5 Zusammenfassung: Gestaltungsparameter strategischer Suchfeldanalysen und organisatorische Verwirklichung

Die Ausführungen sollten zeigen, daß interner Strukturwandel permanente Aufgabe jeder Strategischen Unternehmensführung ist. Die Suche nach neuen Geschäften muß immer auch im Lichte möglicher Rückzugsgeschäfte gesehen werden.

Grundsätzlich ist die Suche nach neuen Geschäften ein Prozeß, der durch unterstüt-

zende Managementsysteme konzeptionalisierbar und damit rationalisierbar ist. Seine primären Gestaltungsparameter sind:

- die Vorgabe eines Rahmenkonzeptes zur Steuerung der Suche durch die Entwicklung eines *Suchprofils* (»Leitbild« bis Erkenntnisse aus der strategischen Analyse);
- die Nutzung der Vielfalt an *Suchverfahren* über die Aktivierung der *4E-Perspektiven* zur Entwicklung von »Puzzles« zu möglichen Suchfeldern (»Explorieren«, »Entdecken«, »Entwickeln« und »Erfinden«)
- die Steuerung des Prozeßablaufs über mehrere Konkretisierungsebenen anhand der »*Suchspirale*« bei wechselnden Filtern (»Suchraum« bis »Definition des neuen Geschäfts«)
- die Begleitung des Suchprozesses über einen entsprechenden *Formularsatz* (»Ideenkarte« bis »Wertschöpfungskette«)
- die zweidimensionale *Bewertung der Erfolgspotentiale* von Kandidaten für neue Geschäfte (»Attraktivität« und »relative Wettbewerbsposition«)
- die Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden *Diversifikationsinstrumente* (»Akquisition« bis »interne Entwicklung«).
- die Abstimmung von *Eintrittspfad* (»relative Höhe der Eintrittsbarrieren«) und *Eintrittsstrategie* (»Frontalangriff«, »Flankenangriff«, »Einschleichen« und »Blitzkrieg«).

Diese methodischen Aspekte einer strategischen Suchfeldanalyse bestimmen allerdings nur zu einem Teil ihren Erfolg. Genauso große Bedeutung dürfte der Organisation des Prozesses selbst und der Organisation der Umsetzung der Prozeßergebnisse beizumessen sein.

Da es sich bei der strategischen Suchfeldanalyse um ein höchst komplexes und politisch sensibles Vorhaben von zeitlich begrenzter Dauer handelt, empfiehlt es sich, dieses Vorhaben als Schwerpunktprojekt zu definieren, welches durch die erste Ebene initiiert wird. Dabei ist auch auf eine der Komplexität des Projektes angemessenen Rollenverteilung im Projekt zu achten: So könnte man z. B. einen Fachpromotor benennen, der für die sachgerechte Durchführung garantiert, sowie einen Machtpromotor, der das Projekt initiiert, den Stellenwert des Projektes innerhalb des Unternehmens definiert und es in Problemsituationen politisch deckt.

Hinsichtlich der Umsetzung identifizierter neuer Geschäfte sollte man Mitarbeiter, die ihr persönliches Engagement sehr stark auf ein potentielles neues Geschäft binden und die von ihrer Eignung her auch eine Führungsfunktion im neuen Geschäft übernehmen könnten, als Projektpromotoren einsetzen.

Offen bleibt nun noch die organisatorische Verankerung einer neu im Unternehmen »aufzuzüchtenden« Geschäftsidee innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur. Da zu bürokratische Strukturen solche Vorhaben in ihrem organischen Wachstum behindern können, ist zu überlegen, inwieweit man sie nicht getrennt, außerhalb der normalen Struktur ansiedelt und sie nicht in vollem Maße dem Regelwerk der Gesamtorganisation unterwirft. Hier sei auf die Diskussion eines »New Venture Managements« (vgl. Servatius 1988) verwiesen.

Literatur

Müller-Stewens, G. (1989), Strategische Suchfeldanalyse – Die Identifikation neuer Geschäfte zur Überwindung struktureller Stagnation, 2. Auflage, Wiesbaden

Servatius, H. (1988), New Venture Management, Erfolgreiche Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden

Trux, W., Müller-Stewens, G. und *Kirsch, W.* (1988), Das Management Strategischer Programme, 2 Halbbände, 3. Auflage, München 1988

Wieselhuber, N. und *Spannagl, J.* (1988), Situation und Zukunftsperspektiven von Inhaber-Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, München.