

Fallbeispiel Strategieableitung UNIPRO

- weltweit tätiger Mischkonzern, u.a. Sparte Turbinen-und Motorentechnik
- Motorsparte im Vorjahr mit 1 Mrd. € zu etwa 8% vom Umsatz beteiligt
- Motorsparte: 6 bestehende Geschäftseinheiten, 3 neue Geschäftseinheiten angestrebt
- Geringer Marktanteil in den 3 neuen GE, Umsatz 28-40 Mio €
- 3 Stammbereiche noch 90% des Umsatzes (Cash Cows)

	B1: Kolbenriebwerke für den zivilen Luftverkehr	B2: Propeller-Wellenturbinen für das Militär	B3: Technische Dienstleistungen
Marktumfeld	Hochphase mit 14% Wachstum, Ende abzusehen, rasante technische Entwicklung	Stabil, kein Wachstum	Hohes Wachstum 17%
Wettbewerber	2 aggressive Hauptbewerber	keine im regionalen Markt, beliebig viele im internationalen Markt	Viele unterschiedlich positionierte Wettbewerber
Umsatz	40 Mio	27 Mio	30 Mio
Gewinn	1 Mio	0.94 Mio	1.35 Mio
relativer Marktanteil	0.5 = 50%	1 = 100% im lokalen Markt 0.125 = 12.5% weltweit (Potential)	0.30 = 30% im lokalen Markt 0.15 = 15% weltweit (Potential)
Anteil Hauptbewerber	80 Mio	216 Mio	200 Mio global / 100 Mio lokal
Umsatzrentabilität	2.5 %	3.5 %	4.5 %
Cashflow	2.5 Mio	?	
Probleme	absolut gesehen kleiner Marktanteil (aber hoher relativer Anteil). Produktvielfalt => Kosten Konkurrent A fährt Strategie Leistungs differenzierung (nur 1 Marktsegment) Hauptkonkurrent B Strategie Kostenführerschaft (Volumen) Wir sind "Stuck in the middle", kaum Vorteile gegenüber den Wettbewerbern	kleiner relativer Anteil am Weltmarkt nicht am internationalen Markt vertreten	kleiner relativer Anteil am Weltmarkt kaum international vertreten Stark differenzierte Wettbewerberstruktur Abhängigkeit von Zulieferern
FuE	Aufwand vergleichbar Mittbewerber; Entwicklungspotential => hohe Technologieattraktivität; Elektronikrückstand, Personalkenntnisse im Bereich Elektronik	-	-
Wertansatz	60 Mio	54 Mio	90 Mio
Investitionsmöglichkeiten	Investition von 65 Mio => Umsatzsteigerung auf 60 Mio, bei Rendite von 2.5% Amortisation in 130 Jahren	-	-

Lösungsvorschlag

Scoring-Verfahren = NWA. Probleme: welche Kriterien wähle ich, wie gewichte ich, sind die Punkte für alle drei Bereiche vergleichbar.

Kriterium	G	Bereich Eins		Bereich Zwei		Bereich Drei	
		E	GxE	E	GxE	E	GxE
Umsatzrendite	10	2.5	25	3.5	35	4.5	45
Umsatz in Mio	1	40	40	27	27	30	30
Wertansatz in Mio	1	60	60	60	60	90	90
Marktportfolio	10	4	40	1	10	1	10
Summe			165		132		175

Bei der NWA kann ich bei gleichen Kriterien eine andere Bewertung einführen, z.B. Umsatzrendite runterstufen, dann wird plötzlich Bereich Eins attraktiv.

Kriterium	G	Bereich Eins		Bereich Zwei		Bereich Drei	
		E	GxE	E	GxE	E	GxE
Umsatzrendite	1	2.5	2.5	3.5	3.5	4.5	4.5
Umsatz in Mio	1	40	40	27	27	30	30
Wertansatz in Mio	1	60	60	60	60	90	90
Marktportfolio	10	4	40	1	10	1	10
Summe			142.5		100.5		134.5

BCG (Boston Consulting Group) Markt-Portfolio

- Bereich Eins: Hohes Marktwachstum, hoher relativer Marktanteil: Rising Star: Halten und Ausbauen
- Bereich Zwei: im lokalen Markt eine Cash Cow, im globalen Markt ein Poor Dog => keine internationale Strategie fahren, lokalen Markt pflegen ohne neue Investitionen.
- Bereich Drei: Hohes Marktwachstum, geringer Marktanteil: Question Mark (Aufgeben oder Steigern)

Risikoportfolio

- Bereich Eins: Hohes Marktrisiko (da aggressive Hauptbewerber), wenig Technikrisiko (nur leichter Rückstand) => Crashprojekte: Aufholen oder aufgeben
- Bereich Zwei: Geringes (lokales) Marktrisiko, (dagegen hohes globales MR), geringes Technikrisiko => Vorsprung ausbauen (geht aber nicht, kein Potential!!!)
- Bereich Drei: Hohes Marktrisiko (da viele Mitbewerber), wenig Technikrisiko => Crashprojekte: Aufholjagd oder Aufgeben

Zwischenergebnis

Mit diesen Tools kann man noch nicht zwischen 1 und 3 entscheiden; für Bereich 2 ist klar halten oder verkaufen; im folgenden nur noch 1 + 3

Strategiematrix

Strategie	Bereich 1	Bereich 3
Aggressiv	Investition in FuE, aber hoher Amortisationszeitraum	Investieren durch Zukunft, Kostenführerschaft anstreben
Selektiv	Reduktion der Variantenvielfalt	Leistungsdifferenzierung
Defensiv	Einschlafen lassen, verkaufen	Einschlafen lassen, verkaufen

=> da keine anderen Möglichkeiten zur Investitionsfinanzierung gegeben sind: Verkauf von Bereich 2, um Bereich 3 zu stärken

Probleme

- Wie bewerte ich die unterschiedlichen Ergebnisse von Nutzwertanalyse vs. BCG-Portfolio?
- Wie fülle ich die Strategiematrix / leite daraus die finale Strategie ab?