



Kriterien zur Analyse der Geschäftsfeldsituation

Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Kriterien vor, die zur Analyse der Geschäftsfeldsituation zu betrachten sind. Die Kriterien sollen helfen, ein Gefühl zu entwickeln, welche Daten eigentlich zur Einschätzung der strategischen Stoßrichtung wichtig sind. Die im Folgenden vorgestellten Kriterien stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, stellen aber die wesentlichen Aspekte der Ausgangssituation eines Unternehmens dar.

Marktattraktivität

Die Einschätzung der Marktattraktivität ist zur Beschreibung und Beurteilung der Marktposition eines Geschäftsfeldes unabdingbar. In die Marktattraktivität fließen nachfolgend aufgeführte Kriterien ein. Zu beurteilen ist insgesamt, wie attraktiv der betrachtete Markt für die vorhandenen Produkte oder gegebenenfalls auch für neue Produkte gegenwärtig und zukünftig ist. Eine hohe Attraktivität der bedienten Märkte ist ein Anzeichen dafür, das vorhandene Potenzial weiter auszuschöpfen.

Marktvolumen

Das Marktvolumen beschreibt die Größe des betrachteten Marktes aktuell und gegebenenfalls auch für die Zukunft. Es wird gemessen in abgesetzten bzw. absetzbaren Einheiten oder in monetären Einheiten. Ein hohes Marktvolumen, bzw. das Vorhandensein eines für das Unternehmen genügend großen Anteils davon ist Kennzeichen für eine hohe Marktattraktivität. Marktvolumina sind für die betrachteten Geschäftsfelder möglichst quantitativ zu ermitteln. Als Informationsquellen stehen Datenbanken, Verbände usw. zur Verfügung.

Marktanteil

Der Marktanteil beschreibt den prozentualen Anteil des Unternehmens am Marktvolumen eines betrachteten Marktsegments. Je nach Branche und Markt spricht man bei sehr unterschiedlichen prozentualen Anteilen von einem hohen, bzw. niedrigen Marktanteil. Bei der Bestimmung des Marktanteils ist gleichzeitig zu betrachten, ob Potenzial zur weiteren Erhöhung des Marktanteils vorhanden ist.

Insbesondere bei Märkten, die aufgrund einer vorliegenden stagnierenden Wettbewerbssituation kaum Schwankungen der Marktanteile der verschiedenen Wettbewerber aufweisen, gibt ein beobachtbares oder prognostiziertes Wachstum des Marktes insgesamt Hinweise auf Potenziale, die in einer weiteren Marktdurchdringung erschlossen werden können. Zu beachten ist hier insbesondere ein Marktwachstum aufgrund regionaler Gegebenheiten. In diesem Kontext identifizierten Potenzialen aufgrund neuer regionaler Märkte ist mit einem hohen Innovationsgrad in der Marktdimension zu begegnen.



Markteintrittsbarrieren

Als Markteintrittsbarrieren werden Umstände bezeichnet, die für ein Unternehmen die Erschließung eines Marktes erschweren oder erhöhten Aufwand verursachen. Gleichzeitig bieten Markteintrittsbarrieren Schutz für ein Unternehmen in den Märkten, die es bedient. Markteintrittsbarrieren ergeben sich z.B. aufgrund regionaler Gegebenheiten, dem für einen Markteintritt erforderlichen Technologie-Know-how oder dem notwendigem Image-Aufbau einer Marke in einem neuen Markt. Beispielsweise stellt zur Gewährleistung des Marktzugangs zu einem neuen regionalen Marktsegment der Aufbau zahlreicher neuer Vertriebsniederlassungen eine Eintrittsbarriere in diesen Markt dar.

Wettbewerbsintensität

Als Wettbewerbsintensität wird die Umkämpftheit eines betrachteten Marktes zwischen dem Unternehmen und seinen Konkurrenten betrachtet. Die Wettbewerbsintensität ergibt sich z.B. aus der Anzahl und Größe der Mitwettbewerber. Eine hohe Wettbewerbsintensität kann eine Eintrittsbarriere in den Markt darstellen. Durch (Produkt-) Technologieführerschaft kann einer hohen Wettbewerbsintensität begegnet werden. Eine weitere Option stellt die Suche nach neuen Märkten für das bestehende Produkt dar.

Alleinstellungsmerkmale und Differenzierungsmöglichkeiten vom Wettbewerb

Marktbezogene Alleinstellungsmerkmale sind oft in der Form des Vertriebswegs (z.B. Direktvertrieb) begründet. Sind ausreichend Alleinstellungsmerkmale (auch produkt-oder technologiebezogen) vorhanden, so deutet dies auf eine hohe Attraktivität des Marktes für das Unternehmen in dem betrachteten Geschäftsfeld hin. Sind keine oder nur wenig Ansatzpunkte vorhanden, bei denen sich die Marktleistung des Unternehmens vom Wettbewerb abhebt, so ist dies ein Hinweis dafür, beim Innovationsgrad des Produkts anzusetzen. Weiterhin ist zu analysieren, wie der Zugang zum Markt in dem betrachteten Geschäftsfeld gewährleistet ist. Ein mangelhafter Marktzugang, z.B. aufgrund fehlender Vertriebsgesellschaften bei attestiert hoher Marktattraktivität birgt Potenzial zur Marktdurchdringung. Durch die Analyse der aufgeführten Marktkriterien entwickelt der Bearbeiter ein Gefühl dafür, wie die Marktposition des Unternehmens in dem betrachteten Geschäftsfeld und damit der Innovationsgrad zu dessen Bearbeitung einzuschätzen ist. Wird dem Geschäftsfeld in den vorhandenen Märkten eine hohe Marktattraktivität beigemessen, so lässt dies auf die Forderung nach weiterer Bearbeitung des vorhandenen Marktes schließen. Identifizierte neue regionale Märkte deuten auf Marktpotenziale zur Marktinnovation in dieser Richtung hin. Fehlen die für das Bestehen in dem betrachteten Markt notwendigen Differenzierungsmöglichkeiten vom Wettbewerb, so ist dies ein Hinweis zur Produktinnovation. Eine endgültige Festlegung einer Stoßrichtung ist erst nach Betrachtung der zwei weiteren Dimensionen Produkt und Technologie sinnvoll.



Produktattraktivität

Die Attraktivität des betrachteten Produkts in einem Geschäftsfeld vereint zahlreiche Kriterien, die im Folgenden aufgeführt sind. Die Attraktivität der im Produkt enthaltenen Produkttechnologien spielt dabei eine wichtige Rolle.

Altersstruktur- und Lebenszyklus

In unterschiedlichen Branchen und Märkten sind unterschiedliche Produktlebenszyklen Standard. Die Produkte, bzw. das Produktprogramm des Unternehmens in dem betrachteten Geschäftsfeld sind im Verhältnis zu der am Markt etablierten Lebenszykluszeit einzuordnen. Zur Einordnung des Reifegrads eines Produkts eignet sich auch sehr gut eine S-Kurven-Betrachtung. Vergleichsweise „alte“ Produkte ggf. auch in Verbindung mit einem sinkenden Marktanteil sind ein Hinweis darauf, durch Produktinnovation die Marktleistung wieder zu beleben. Gleichzeitig ist ein „junges“ und innovatives Produkt nicht automatisch Indiz dafür, Produktinnovation zu vernachlässigen. In Abgleich mit der übergeordneten Strategie des Unternehmens in dem Geschäftsfeld (z.B. Technologieführerschaft), kann ebenfalls stetige Innovation im Bereich des Produktes angezeigt sein.

Innovationsrate

Die Innovationsgeschwindigkeit ist ähnlich wie der Produktlebenszyklus signifikant für Anforderungen an die Produkte in einen bestimmten Markt. Bezüglich des Produkts ist hier zu überprüfen, ob die geplanten Produktinnovationen der im Markt geforderten Innovationsgeschwindigkeit standhalten.

Technische Leistungsfähigkeit

Die technische Leistungsfähigkeit des Produkts ist im Verhältnis zu Wettbewerbsprodukten zu betrachten. Gegebenenfalls liegen zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Produkts Befragungsergebnisse von Kunden vor. Zumeist kann auch der Vertrieb aus den Beurteilungen von Kunden eine gute Einschätzung abgeben. Leistungsparameter des Produkts im Vergleich zum Wettbewerb lassen sich durch einfache Recherchen (z.B. Internet) schnell abgleichen.



Alleinstellungsmerkmale und Potenzial zur Produktdifferenzierung

Produktspezifische Alleinstellungsmerkmale sind beispielsweise technische Funktionen, die patentrechtlich abgesichert sind oder auch Produkteigenschaften die auf einem technologischen Vorsprung basieren. Gerade die strategische Ausrichtung, in einem Geschäftsfeld produkttechnologisch der Führer zu sein, fordert das ständige Hinterfragen und Neuentwickeln von Alleinstellungsmerkmalen. Merkmale, die heute noch zur Begeisterung des Kunden beitragen, sind oft innerhalb kürzester Zeit, natürlich ist dies von Markt zu Markt verschieden, Standardmerkmale, die, sind sie nicht vorhanden oder nicht gut ausgeführt, beim Kunden äußerste Unzufriedenheit hervorrufen. Die vorhandenen Produkte des betrachteten Geschäftsfelds sind also nach Alleinstellungsmerkmalen zu analysieren. Hinweise auf weitere Potenziale zur Produktdifferenzierung sind in diesem Zusammenhang aufzunehmen.

Produkt Know-how

Das Know-how des Unternehmens ist in Bezug auf das betrachtete Produkt einzuschätzen. Bei einem variantenreichen Produktprogramm steckt ein beträchtlicher Teil des Wissens beispielsweise im Baukastensystem des Produkts und im Management der Produktvarianten. Es ist zu untersuchen, wie das Unternehmen hier in dem betrachteten Geschäftsfeld aufgestellt ist und ob sich hieraus Ansatzpunkte für Stoßrichtungen zur strategischen Planung ergeben.

Substitutionschancen und –risiken

Zur Einschätzung der Produktattraktivität in einem Geschäftsfeld ist es zudem von Bedeutung, mögliche Substitutionsprodukte oder -technologien zu betrachten. Sie sind Hinweise dafür, sich mit daraus ergebenden Chancen und Risiken auseinander zu setzen. Aussagen zur Bearbeitung des Geschäftsfelds können auf alleiniger Basis der Produktattraktivität nicht gemacht werden. Gleichzeitig ist die Markt- und die Technologiesicht mit einzubeziehen. So kann eine bereits bestehende hohe Produktattraktivität Hinweis zur Fokussierung auf Marktdurchdringung sein. Gleichzeitig kann sie aber auch Ansporn (wird diese Strategische Grundausrichtung der Technologieführerschaft verfolgt) zur weiteren Produktinnovation sein.



Weiterentwicklungspotenzial / Differenzierungspotenzial

Die Beherrschung einer Fertigungstechnologie ist in zahlreichen Fällen der Ursprung für Produkteigenschaften, die im Wettbewerb als Alleinstellungsmerkmale bestehen. Es ist zu untersuchen, ob die Fertigungstechnologien und Fertigungsprozesse ein derartiges Differenzierungspotenzial zur Verfügung stellen, bzw. zukünftig stellen können.

Kostenführerschaftspotenzial

Ebenso wie zur Differenzierung können Fertigungstechnologien und -prozesse zur Kostenführerschaft Potenzial aufweisen.

Synergiepotenzial

Das Einsatzspektrum von Fertigungstechnologien ist meist Geschäftsfeld-übergreifend. Zu überprüfen ist, ob die Fertigungstechnologien zur Erstellung der Produkte in dem betrachteten Geschäftsfeld über das betrachtete Geschäftsfeld hinaus noch in weiteren Bereichen genutzt werden oder genutzt werden können. Insbesondere bei der möglichen Einführung einer neuen Technologie ist ein sich ergebendes Synergiepotenzial ein wichtiges Entscheidungskriterium.

Leistungsfähigkeit der Prozesse

Die Leistungsfähigkeit der Prozesse zur Erstellung der Marktleistung ist hier zu betrachten und einzuschätzen.