

VERWANDTE DIVERSIFIKATION TECHNOLOGIEORIENTIERTER

KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN

Die Subprime-Krise von 2008/2009 hat sich bekanntlich nicht nur auf den Finanzsektor ausgewirkt, sondern auch eine grosse Verunsicherung in verschiedenen anderen Branchen verursacht.

Dies führte unter anderem dazu, dass die Verkaufszahlen zwischenzeitlich von nahezu allen technologieorientierten Unternehmen mit Kunden im Industriesektor markant eingebrochen sind. In dieser Krise wurde vielen dieser technologieorientierten Unternehmen bewusst, dass ihr aktuelles Geschäft stark von einer Industrie oder gar Branche (z. B. Automotives, Kühlschränke, Flugzeugbau etc.) abhängig ist. Somit drängte sich den Unternehmen die Frage auf, wie sie mit der bestehenden Kompetenzbasis und einem vielleicht sogar ähnlichen Produktprogramm neue Märkte oder Kundensegmente erschliessen können. Dabei sollten die neuen Märkte keine Abhängigkeiten mit den bestehenden haben und idealerweise eine antizyklische Nachfrage aufweisen.

PROF. DR. ANDREAS ZILTENER

Dr. Andreas Ziltener ist Professor für Entrepreneurial Management an der HTW Chur und arbeitet als Projektleiter am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship, wo er sich hauptsächlich der angewandten Forschung im Bereich Innovationsmanagement widmet.

www.fh-htwchur.ch

Am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE wurde diese Frage aufgenommen und mittels qualitativer Sozialforschung untersucht. Insgesamt wurden mit 40 technologieorientierten KMU, welche in den vergangenen fünf Jahren eine erfolgreiche Diversifikation realisiert hatten, Tiefeninterviews durchgeführt. Im Rahmen der Datenauswertung wurden sinngemässe und ähnliche Ausführungen der befragten Unternehmen in Kategorien und Prozessphasen zusammengefasst. Diese flossen schliesslich in ein generisches Diversifikationsprozessmodell, das weiter unten im Detail erläutert wird.

DIVERSIFIKATIONSPROZESS

Die Studie hat ergeben, dass Diversifikationen aufgrund von mehreren Motiven angestossen werden. Ist der Entscheid zur Diversifikation einmal gefallen, hat sich gezeigt, dass die Unternehmen zuerst verschiedene, neue Geschäftsfelder erkunden (Exploration), und erst wenn klar ist, welches neue Geschäftsfeld anvisiert werden soll, wird die Erschliessung (Exploitation) in Angriff genommen. Zudem kommen in den beiden Phasen der Exploration und der Exploitation unterschiedliche Methoden der Betriebswirtschaftslehre zum Einsatz, welche völlig unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmensführung stellen (siehe hierzu UND-Einstellung weiter unten).

Grundsätzlich unterteilt sich der Diversifikationsprozess in drei Phasen, die anschliessend einzeln beschrieben werden:

Anstoss: Wieso diversifizieren?

Exploration: Wohin und was diversifizieren?

Exploitation: Wie diversifizieren?

		PHASEN					
		ANSTOSS		EXPLORATION			EXPLOITATION
BESCHREIBUNG & METHODEN	ARBEITSSCHRITTE	<ul style="list-style-type: none"> • Motive 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideensuche • Vorselektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativen beschreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Selektion • Entscheid • Umsetzungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktverwandte Diversifikation • Technologieverwandte Diversifikation
	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Auslastung • Wachstum • Risikostreuung 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie- und Marktportfolios • SWOT-Analyse • inkl. Alternativen • Netzwerk und Kooperationen • Eignerstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitätstechniken • Lead-User-Method • 9-Felder-Sicht • Ideenselektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Branche • Kompetenzbasis • Timing • Kooperation • Rendite • Payback time • Veränderungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationswürfel • Risikoanalyse • Aktionspläne 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklungsprozess • Markterschliessungsprozess 	

DER DIVERSIFIKATIONSPROZESS

ANSTOSS

Die 40 untersuchten KMU identifizierten a) Verbesserung der Auslastung, b) Risikostreuung, c) Wachstum und d) Konkurrenzdruck als Hauptmotive für eine Diversifikation, obwohl Wettbewerbskräfte und Auslastungsgrad am häufigsten genannt wurden. Bei den Barrieren wurden Gründe wie fehlende Marktkenntnisse, fehlende Ressourcen und Eigenmittel, bereits etablierte Konkurrenz, mangelnde Fokussierung, ungenügender Wissenstransfer oder unzureichende technologische Basis genannt.

EXPLORATION

Die Phase der Exploration umfasst vier Arbeitsschritte, die in Form von Workshops mit oder ohne externe Begleitung durchgeführt werden können.

Bei der Potenzialanalyse wird einerseits geprüft, wo das Unternehmen bezüglich der aktuellen Technologien eine Ressourcenstärke hat und ob es überhaupt über attraktive Technologien im Portfolio verfügt. Aufgrund dieser ersten Analyse kann das technologische Potenzial beurteilt werden. Das Marktportfolio andererseits zeigt die aktuelle Verteilung der bestehenden Geschäftsfelder. Für eine geplante Diversifikation muss das Portfolio derart ausgewogen sein, dass es sowohl Platz hat für neue, noch unreife Geschäfte als auch für eine Cashcow, die die benötigten Eigenmittel generiert, um das neue Geschäft zu erschliessen. Zusätzlich zu diesen Portfolio-Ansätzen sollte eine SWOT-Analyse durchgeführt werden und OS- (Opportunities-Strengths), OW- (Opportunities-Weaknesses), TS- (Threats-Strengths) sowie TW-Strategien (Threats-Weaknesses) abgeleitet werden. Als weiteres Analyseinstrument müssen die bestehenden Kooperationen im Netzwerk der Unternehmung erfasst werden. Die Kooperationen können anhand der Merkmale Umfang,

Ausdehnung, Bereich, Richtung, Verbindlichkeit, Zeitdauer, Ressourceneinsatz und Kooperationstreiber sehr differenziert beschrieben werden (Trommsdorff & Steinhoff, 2007). Letztlich muss im Rahmen der Potenzialanalyse die Eignerstrategie berücksichtigt werden. Wenn der Eigentümer zu starke Einwände gegen die Erschliessung eines bestimmten Geschäftsfeldes hat, kann dieses von vornherein ausgeschlossen werden.

Der zweite Arbeitsschritt besteht im Suchen und Finden von Ideen. Hier hat sich gezeigt, dass sehr vielfältige Zugänge und Möglichkeiten in der Praxis anzutreffen sind. Insbesondere das persönliche Umfeld des Unternehmers hatte grossen Einfluss auf die Generierung von Ideen, aber auch Kunden und Lieferanten spielen eine zentrale Rolle. Nebst diesen eher unsystematischen und zufälligen Ideenquellen können auch Kreativitätstechniken oder die Lead User Method (von Hippel, 1988) zum Einsatz kommen. Majaro (1988) bietet zudem eine einfache Methode zur ersten Vorselektion der oft unzähligen Ideen mit den beiden Dimensionen «Ideenverträglichkeit mit den Zielen und Ressourcen der Unternehmung» sowie «Attraktivität der Idee».

Als dritter Arbeitsschritt sollten drei bis fünf strategische Alternativen detailliert beschrieben werden. Diese Alternativen sollten gemäss Potenzialanalyse eine sehr hohe Marktattraktivität haben, die ebenfalls mit attraktiven Technologien (Schrittmacher- oder Schlüsseltechnologien) operieren und die aufgrund der SWOT-Analyse und dem bestehenden Netzwerk tatsächlich realisiert werden können. Anschliessend kann jede Alternative mit folgenden sieben Merkmalen konkretisiert werden:

- Branchenattraktivität und -paradigma: Mittels einer Branchenanalyse kann die Attraktivität des Geschäftsfeldes beurteilt werden (Porter, 1980). Mit dem SCP-Paradigma kann überprüft werden, welche Charakteristika die Branche (Structure) hat, die wiederum das Verhalten der Unternehmen in der Branche determiniert (Conduct), und letztlich können die aus dem Verhalten resultierenden Erfolge (Performance) gemessen und verglichen werden (Hungenberg, 2011).
- Kompetenzbasis: Es sollte weiter beurteilt werden, inwieweit die Alternativen Bezüge zu jenen Fähigkeiten haben, die ganz im Sinne der dynamischen Fähigkeiten sowohl ausbau- wie auch verteidigungsfähig sind (Prahalad & Hamel, 1990). Dabei werden die folgenden sieben Unternehmensbereiche zur Beurteilung der Ressourcen und Fähigkeiten herangezogen: 1) Forschung und Entwicklung 2) Produkte 3) Fertigung 4) Absatz 5) Personal 6) Kultur 7) Finanzen.
- Timing: Bezüglich der zeitlichen Planung kann zwischen Produktentwicklungstiming und Markteintrittstiming unterschieden werden, wobei grundsätzlich zwischen den Typen Pionier, früher Folger und später Folger unterschieden wird.
- Kooperationsstrategie: Zusätzlich zu den bei der Potenzialanalyse identifizierten bestehenden Kooperationen stellt sich die Frage, ob das neue Geschäftsfeld alleine oder mit neuen Kooperationen erschlossen werden soll.
- Rendite: Die erwartete Rendite spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung. Hier stehen verschiedene Methoden wie statische und dynamische Investitionsrechnung, Planerfolgsrechnungen und Jahresbudgets sowie Risiko-Rendite-Berechnungen mit Kenngrößen wie Return on Capital Employed (ROCE) Weighted Average Cost of Capital (WACC) oder Economic Value Added (EVA) zur Verfügung.
- Payback Time: Mit diesem Kriterium wird bei der Wahl der Alternativen zwischen kurzfristig rentablen und eher längerfristigen Projekten unterschieden. Dabei wird mittels Investitionsrechnung berechnet, wie lange es dauert, bis die Gewinnschwelle erreicht ist.

- Interner Veränderungsbedarf: Diversifikationsprojekte erfordern, selbst wenn sie markt- und technologieverwandt sind, diverse interne Anpassungen. Um diesen Veränderungsbedarf systematisch zu beurteilen ist das 7-S Modell ganz nützlich (Peters & Waterman, 1982).

Beim vierten und letzten Arbeitsschritt in der Explorationsphase werden die zu implementierenden Alternativen einer Selektion unterzogen. Hierzu bietet sich das Instrument des Innovationswürfels mit den drei Dimensionen Marktkenntnis, Technikvertrautheit und komparativer Kundenvorteil (vgl. auch Competitive Innovation Advantage) an. Zusätzlich können weitere Beurteilungsinstrumente, wie z.B. Nutzwertanalyse, Kostenvergleichsrechnung oder Risikoanalyse, herangezogen werden. Als Ergebnis der Phase «Exploration» soll für jede freigegebene Alternative eine Umsetzungsplanung in Form eines Aktionsplanes erstellt werden, in dem die Ziele inklusive der Erfolgsmassstäbe, der Arbeitspakete, zeitlicher Vorgaben, Budgets und Zuständigkeiten festgelegt werden.

EXPLOITATION

Die Phase der Erschliessung hat zum Ziel, die in der vorangegangenen Phase erstellte Planung auch umzusetzen. Hierzu sind grundsätzlich zwei mögliche Prozesse denkbar: Im Falle einer marktverwandten Diversifikation soll ein standardisierter Produktentwicklungsprozess angewendet werden (Cooper, 2001), und bei einer technologieverwandten Diversifikation soll ein Markterschliessungsprozess umgesetzt werden (Von der Oelsnitz, 2000). Da Diversifikationen zu den anspruchsvollsten strategischen Initiativen zählen, ist eine adäquate Messung und Steuerung der Ergebnisse über die gesamten involvierten Prozesse hinweg unabdingbar.

UND-EINSTELLUNG

Die grösste Herausforderung einer erfolgreichen Diversifikation ist laut Aussagen der befragten Unternehmen die Bewältigung des Spannungsverhältnisses zwischen dem möglichst produktiven und ohne Unterbrüche operierenden Tagesgeschäft UND der gleichzeitigen Erkundung und Erschliessung eines neuen Geschäftes. Die untenstehende Tabelle soll diese Ambidextrie und die damit verbundenen Anforderungen an die Unternehmensführung abschliessend veranschaulichen (in Anlehnung an O'Reilly & Tuschman, 2004).

DIMENSIONEN	EXPLORATION	EXPLOITATION
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Absicht • Wichtige Aufgaben • Fähigkeiten • Strukturen • Kontrolle, Belohnung • Kulturelle Faktoren • Führungsrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation, Wachstum, Question Marks • Absorption, Effektivität, radikale Innovation • Entrepreneurial • Adaptiv, offen, beweglich • Meilensteine, Wachstum • Risikofreude, Fehlertoleranz • Flexibilität und Geschwindigkeit • Visionär, involviert 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenoptimierung, Gewinn, Cashcows • Operations, Effizienz, inkrementelle Innovation • Verwaltung und Administration • Formal, statisch, standardisiert • Gewinnmargen, Produktivität • Effizienz, Qualität, Risikominimierung • Autoritär, top down