

Strategien für neue Geschäfte

*Ein Konzept zur strategischen Suchfeldanalyse
für Umweltdienstleistungen*

von
Dr. Martin Sonnenschein

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Seite

Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis zitierter Zeitschriften und Handwörterbücher.....	XXI
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Programm der Untersuchung.....	7
2 Geschäftsfelder in der Umweltdienstleistung - eine grundlegende Betrachtung.....	11
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	11
2.2 Besonderheiten des Marktes für Umweltdienstleistungen.....	14
2.2.1 Beziehungskomplexität der Marktteilnehmer.....	16
2.2.1.1 Entwicklungsstrukturen für Umweltdienstleistungen.....	16
2.2.1.2 Anbieter und Anspruchsgruppen im Markt für Umweltdienstleistungen.....	19
2.2.2 Verbundkomplexität von Rückständen.....	22
2.2.2.1 Rückstandstypologie.....	24
2.2.2.2 Rückstandsprofile.....	25
2.2.3 Prozeßkomplexität der Umweltdienstleistung.....	27
2.2.3.1 Produktion und Konsum.....	28
2.2.3.2 Technologieentwicklung und -nutzung.....	31
2.2.3.3 Beschaffungs- und Distributionslogistik.....	33
2.2.4 Politikkomplexität der Umweltdienstleistung.....	34

2.2.4.1	Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt für Umweltdienstleistungen.....	35
2.2.4.2	Reaktionszeiten und Verantwortlichkeiten für Umweltdienstleistungen.....	38
2.3	Wertschöpfungsbetrachtungen der Umweltdienstleistungen.....	40
2.3.1	Erscheinungsformen.....	40
2.3.1.1	Ökologisches Wertschöpfungssystem.....	40
2.3.1.2	Wertschöpfungskreisläufe.....	44
2.3.2	Wertschöpfungsstrategien zur Realisierung von Umweltdienstleistungen.....	46
2.4	Phasen der Evolution eines Geschäftsfeldes in der Umweltdienstleistung ...	49
2.4.1	Gesellschafts- und Managementorientiertes Lebenszykluskonzept.....	50
2.4.2	Phasenkonzept der Evolution eines Geschäftsfeldes in der Umweltdienstleistung.....	53
2.4.2.1	Phase der Entstehung und Erkennung von Umweltproblemen.....	53
2.4.2.2	Phase der Analyse und Planung von Umweltproblemlösungen.....	55
2.4.2.3	Phase der Implementierung einer Umweltproblemlösung.....	56
2.5	Spezielle Anforderungen an die strategische Suchfeldanalyse für Geschäftsfelder in der Umweltdienstleistung.....	57
2.5.1	Umweltanalyse.....	58
2.5.2	Technologie- und Fähigkeitsanalyse.....	60
2.5.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	62
3	Ansatz einer strategischen Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen.....	67
3.1	Allgemeines Vorgehen der strategischen Suchfeldanalyse.....	68
3.1.1	Identifikationsphase.....	69
3.1.2	Analysephase.....	72
3.1.3	Planung des Eintritts.....	72
3.1.4	Bewertung und Auswahl.....	74
3.1.5	Entscheidungsfindung und Durchsetzung.....	75
3.2	Entwicklung eines spezifischen Instrumentariums für die strategische Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen.....	76
3.2.1	Erfahrungskurvenansatz und ausgewählte Lebenszykluskonzepte.....	76

3.2.1.1	Ökologieorientierter Erfahrungskurvenansatz	77
3.2.1.2	Systemisches Produktlebenszyklusmodell	79
3.2.1.3	Systemisches Produktlebens- und Rückstandszyklusmodell	81
3.2.1.4	Technologie- und Stoffzyklen	84
3.2.2	Ausgewählte Portfolioansätze	86
3.2.2.1	Klassische Portfoliomodelle	86
3.2.2.2	Technologie- und Stoff-Portfolios	89
3.2.2.3	Ökologie-Portfolios	92
3.2.2.4	Regulierungs-Portfolios	95
3.2.3	Überblick über weitere ausgewählte Instrumente	97
3.2.3.1	Technologiefolgenabschätzung	98
3.2.3.2	Produktlinienanalyse	99
3.2.3.3	Ökobilanzen	101
3.2.3.4	Umwelt-Risiko-Analysen	102
3.3	Zusammenfassende Darstellung des Vorgehens und des Instrumentariums einer strategischen Suchfeldanalyse für Umweltdienstleistungen	104
4	Entwicklung der Analysephase unter Anwendung eines idealtypischen Unternehmensmodells	107
4.1	Zielsystem eines Umweltdienstleisters	107
4.2	Geschäftsmodelle der Umweltdienstleistung	111
4.2.1	Produktorientierte Modelle	113
4.2.2	Produktionsorientierte Modelle	114
4.2.3	Behandlungsorientierte Modelle	116
4.3	Ausgewählte Funktionsbereichsstrategien eines Umweltdienstleisters	117
4.3.1	Beschaffung von Rückständen	118
4.3.1.1	Klassifikation und Analyse der Beschaffungsmärkte	119
4.3.1.2	Beschaffungsstrategien	123
4.3.1.2.1	Kooperationsstrategie	125
4.3.1.2.2	Outsourcing-Strategie	127
4.3.2	Behandlung von Rückständen	130
4.3.2.1	Systematisierung des Behandlungsprozesses	131
4.3.2.2	Behandlungsstrategien	134
4.3.2.2.1	Behandlungsreichweite	136

	4.3.2.2.2	Behandlungsvielfalt.....	138
4.3.3		Absatz von Sekundär-Produkten und Restmaterialien.....	139
	4.3.3.1	Klassifikation und Analyse der Absatzmärkte.....	140
	4.3.3.2	Absatzstrategien.....	143
	4.3.3.2.1	Sekundär-Produktvermarktung.....	145
	4.3.3.2.2	Restmaterialbeseitigung.....	147
	4.3.3.2.3	Marktaberschöpfung.....	148
	4.3.3.2.4	Behandlungsänderung.....	149
4.4		Zusammenfassende Darstellung des idealtypischen Modells eines Umweltdienstleisters.....	150
5		Entwurf der Eintrittsplanung auf Basis von Strategien zur Geschäftsfelderschließung.....	155
5.1		Ausgewählte Wettbewerbsstrategien in der Umweltdienstleistung als Ausgangspunkt der Eintrittsplanung.....	156
	5.1.1	Generische Wettbewerbsstrategien.....	156
	5.1.1.1	Kostenführerschaft nach Porter.....	158
	5.1.1.2	Differenzierung nach Porter.....	159
	5.1.1.3	Konzentrationsstrategien nach Porter.....	161
	5.1.2	Ausgewählte hybride Wettbewerbsstrategien.....	162
	5.1.2.1	Outpacing Strategies nach Gilbert und Strebel.....	163
	5.1.2.2	Mass Customization nach Davis und Pine.....	166
	5.1.2.3	Simultaneität von Kostenführerschaft und Differenzierung nach Corsten und Will.....	168
	5.1.2.4	Dynamische Produktdifferenzierung nach Kaluza.....	170
5.2		Ausgewählte Strategien des Markteintritts in der Umweltdienstleistung.....	174
	5.2.1	Grundlegende Betrachtung zur Markteintrittsplanung.....	175
	5.2.1.1	Ressourcen und Kompetenzen als Grundlagen für die Eintrittsplanung.....	175
	5.2.1.2	Wesentliche Determinanten des Markteintritts.....	180
	5.2.1.3	Barrierenkonzepte in der Eintrittsplanung.....	185
	5.2.2	Zeitpunkt des Markteintritts.....	187
	5.2.2.1	Pionierstrategien.....	189
	5.2.2.2	Folgerstrategien.....	191
	5.2.3	Intensität des Markteintritts.....	192
	5.2.3.1	Intensiver Markteintritt.....	193
	5.2.3.2	Extensiver Markteintritt.....	194

5.2.4	Organisationsform des Markteintritts.....	196
5.2.4.1	Interne Entwicklung.....	197
5.2.4.2	Kooperativer Markteintritt.....	199
5.2.4.3	Akquisitorischer Markteintritt.....	203
5.3	Erfolgsfaktoren bei der Erschließung von Umweltdienstleistungen.....	205
5.3.1	Spezifische Eintrittsbarrieren in der Umweltdienstleistung.....	206
5.3.2	Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren der Geschäftsfelderschließung.....	213
5.3.2.1	Management der Regulierung.....	214
5.3.2.2	Management der Beziehung.....	216
5.3.2.3	Management der Logistik.....	217
5.3.2.4	Management der Technologie.....	218
5.3.3	Institutionalisierung der erfolgskritischen Managementfelder.....	219
5.3.3.1	Ausgewählte Instrumente des Innovationsmanagements.....	220
5.3.3.2	Promotoren zur Geschäftsfelderschließung.....	224
5.4	Geschäftsfelderschließungsstrategien für Umweltdienstleistungen.....	229
5.4.1	Zielsystem und Grundkonzept von Geschäftsfelderschließungsstrategien.....	229
5.4.2	Bedeutung der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von den Determinanten der Geschäftsfelderschließung.....	231
5.4.3	Entwurf idealtypischer Geschäftsfelderschließungsstrategien.....	234
5.4.3.1	Grundzüge der idealtypischen Geschäftsfelderschließungsstrategien.....	235
5.4.3.2	„NuH“-Investitionsstrategie.....	237
5.4.3.3	Entwicklungsstrategie.....	238
5.4.3.4	Beschaffungsstrategie.....	239
5.4.3.5	Investitionsstrategie.....	241
5.5	Beurteilung der Eintrittsplanung.....	242
6	Konzeption der Bewertungs- und Auswahlphase.....	247
6.1	Grundkonzeption und Wertorientierung des Bewertungs- und Auswahlprozesses.....	247
6.2	Attraktivität von Rückstand, Behandlungsprozeß, Sekundär-Produkt und Restmaterial.....	255
6.3	Attraktivität der gewählten Funktionsbereichsstrategien.....	259
6.3.1	Grundüberlegungen zur Integration der Funktionsbereichsstrategien.....	259

6.3.2	Modell zur Effizienzbeurteilung der Koordinationsformen.....	262
6.4	Attraktivität der gewählten Eintrittspfade.....	267
6.4.1	Bewertung der Determinanten des Markteintritts.....	267
6.4.2	Integratives Modell zur Bewertung der Eintrittsform.....	271
6.5	Attraktivität der gewählten Geschäftsfelderschließungsstrategie.....	273
6.5.1	Dynamische Ressourcenorientierung der Bewertung und Auswahl.....	274
6.5.2	Determinanten des Markteintritts.....	277
6.5.3	Determinanten des Wettbewerbs.....	279
6.6	Entwurf der Balanced Scorecard der Geschäftsfelderschließung zur Implementierung der Bewertung und Auswahl.....	283
6.6.1	Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton.....	284
6.6.2	Operationalisierung der Bewertungs- und Auswahlkriterien mit Hilfe der Balanced Scorecard der Geschäftsfelderschließung.....	286
6.6.3	Auswahl- und Bewertungsprozeß mit Unterstützung der Balanced Scorecard der Geschäftsfelderschließung.....	295
6.7	Beurteilung der Bewertung und Auswahl.....	300
7	Schlußbetrachtung.....	305
7.1	Zusammenfassung.....	305
7.2	Ausblick.....	313
	Literaturverzeichnis.....	317
	Stichwortverzeichnis.....	371