

Jens Soltau

**Bedeutung von Erfahrungskurven-
und Risikoportfolioeffekten bei der
Auswahl der operativen Geschäftsfelder
in Unternehmen mittlerer Größe**

Technische Universität Darmstadt
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 52.186
Abstell-Nr.: A5/306
.....
.....
00308588
.....

Verlag Dr. Kovač

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis:	XII
Abbildungsverzeichnis:	XIV
Tabellenverzeichnis:	XIV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang und Aufbau der Analyse	3
2 Unternehmen mittlerer Größe	6
2:1 Grundlegung	6
2.1.1 Die Unternehmensgröße als Untersuchungskriterium	7
2.1.2 Größenklassifizierungsansätze	8
2.1.2.1 Definition nach HGB	8
2.1.2.2 Internationale Definition und EU-Definition	9
2.1.2.3 Definition der Deutschen Bundesbank	11
2.1.2.4 Definition des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft	11
2.1.2.5 Zusammenfassung der untersuchten Unternehmensklassifizierungsansätze	12
2.1.3 Weitergehende Klassifizierungsansätze	14
2.1.3.1 Unternehmensgrößenklassifizierung nach Rechtsformen	14
2.1.3.2 Unternehmensgrößenklassifizierung nach geographischem Aktionsradius	18
2.1.3.3 Qualitative Definitionsmerkmale	19
2.1.3.4 Selbständiger Unternehmer	19
2.1.3.5 Organisation und Führung	20
2.1.3.6 Flexibilität	20
2.1.3.7 Finanzielle Ressourcen	21
2.1.3.8 Unternehmensleistung	21
2.1.3.9 Zusammenfassung der qualitativen Klassifizierungsmerkmale	21

2.2 Schwächen und Stärken mittelgroßer Unternehmen	23
2.2.1 Schwächen mittelgroßer Unternehmen	23
2.2.1.1 Eingeschränkte Nachfragemacht im Beschaffungsbereich.....	23
2.2.1.2 Organisatorische Defizite.....	25
2.2.1.2.1 Defizite in der Organisationsstruktur	25
2.2.1.2.2 Defizite in der Unternehmensführung	26
2.2.1.2.3 Defizite im Rechnungswesen	27
2.2.1.3 Nachteile bei der Personalrekrutierung.....	28
2.2.1.4 Nachteile im Absatzbereich.....	29
2.2.1.4.1 Betätigung am gleichen Markt wie Großunternehmen.....	29
2.2.1.4.2 Kundenstruktur.....	30
2.2.1.4.3 Schwierigkeiten im Exportgeschäft.....	31
2.2.1.5 Finanzierungsnachteile.....	32
2.2.1.5.1 Die geringe Eigenkapitalquote.....	32
2.2.1.5.2 Die Innenfinanzierung	34
2.2.1.5.3 Die Fremdfinanzierung als Außenfinanzierung.....	34
2.2.1.6 Sozialkostennachteile	37
2.2.1.7 Förderungs- und Subventionsnachteile.....	38
2.2.1.8 Bürokratielastnachteile	39
2.2.1.9 Regiekonkurrenz	40
2.2.2 Benachteiligung bei der öffentlichen Auftragsvergabe.....	41
2.2.3 Stärken mittelgroßer Unternehmen.....	41
2.2.3.1 Kurze Entscheidungswege und funktionale Organisationsstrukturen	41
2.2.3.2 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	42
2.2.3.3 Innovationsfähigkeit und Spezialisierung.....	43
2.2.3.4 Kundennähe	44
2.2.3.5 Personalausstattung.....	46
2.3 Aspekte der Entscheidungsfindung über die Auswahl operativer Geschäftsfelder bei Unternehmen mittlerer Größe	47
2.3.1 Besonderheiten dieses Entscheidungsproblems	47

2.3.2 Entscheidungsparameter.....	49
2.3.2.1 Interne Entscheidungsparameter	49
2.3.2.2 Externe Entscheidungsparameter	53
3 Die Auswahl von operativen Geschäftsfeldern in mittelgroßen Unternehmen mit Hilfe des Erfahrungskurvenkonzeptes und des Risiko Portfolio-Konzeptes	58
3.1 Das Konzept der Erfahrungskurve	58
3.1.1 Darstellung	58
3.1.1.1 Historische Entwicklung	59
3.1.1.2 Graphische Darstellung.....	59
3.1.1.3 Bestimmungsfaktoren des Erfahrungskurveneffektes.....	61
3.1.1.4 Theorie der Lernkurve.....	61
3.1.1.5 Größendegressionseffekte.....	62
3.1.2 Technischer Fortschritt	63
3.1.3 Rationalisierung	63
3.1.4 Potential des Erfahrungskurvenkonzeptes für die strategische Unternehmens- planung	64
3.1.4.1 Anwendungsbereiche des Erfahrungskurvenkonzeptes.....	64
3.1.4.2 Bedeutung der Erfahrungskurve für die Preispolitik	65
3.1.4.3 Die Bedeutung von Marktanteil und Marktwachstum	67
3.1.4.4 Die Bedeutung des Markteintrittszeitpunktes.....	69
3.1.4.5 Die Ableitung von Normstrategien.....	71
3.1.5 Kritische Beurteilung des Erfahrungskurvenkonzeptes.....	73
3.1.5.1 Überblick über die Problemfelder.....	73
3.1.5.2 Abgrenzungsprobleme	74
3.1.5.3 Der Kostenbegriff.....	74
3.1.5.4 Der Produktbegriff.....	76
3.1.5.5 Theoretische Fundierung	79
3.1.6 Übertragung auf mittelgroße Unternehmen.....	81
3.1.6.1 Die strategischen Optionen mittelgroßer Unternehmen.....	81

3.1.6.2 Erfolgreiche Strategien mit kleinen Marktanteilen.....	85
3.2 Das Risiko-Portfolio-Konzept	87
3.2.1 Darstellung	87
3.2.1.1 Zielsetzung und Anwendungsmöglichkeiten.....	87
3.2.1.2 Die Portefeuille-Theorie als Ausgangsbasis für das Risiko-Portfolio-Konzept	88
3.2.1.3 Die Übertragung der Ergebnisse der Portefeuille-Theorie auf Realinvestitionen.....	89
3.2.1.4 Probleme bei der Übertragung der Portfolio-Theorie auf Realinvestitionen.....	91
3.2.1.5 Die Bildung von Strategischen Geschäftsfeldern	92
3.2.1.6 Die PIMS-Studie.....	95
3.2.1.7 Darstellung der Konzeption der Studie	95
3.2.1.8 Bewertung.....	96
3.2.2 Übertragung auf mittelgroße Unternehmen.....	98
3.3 Die konkurrierenden Inhalte der Kernaussagen beider Konzepte	101
3.3.1 Zielrichtungen beider Konzepte	101
3.3.2 Konfliktsituation zwischen den konkurrierenden Zielerreichungsmethoden für Unternehmen mittlerer Größe	103
4 Lösungsmodell.....	107
4.1 Analyse der einzelnen Bestimmungsfaktoren.....	107
4.1.1 Interne Analyse	107
4.1.1.1 Analytische Untersuchung der aktuellen Risikosituation.....	107
4.1.1.2 Analytische Untersuchung der Entwicklung der aktuellen Kostensituation in Abhängigkeit von der kumulierten Ausbringungsmenge	110
4.1.1.3 Bewertung des noch nicht realisierten, aber in der Zukunft realisierbaren Erfahrungskurvenpotentials	112
4.1.1.4 Analytische Untersuchung der Marktgröße einzelner, von den eigenen Geschäftsfeldern bedienter Märkte	113

4.1.1.5 Analytische Untersuchung der Marktanteilsgrößen im Bereich einzelner Geschäftsfelder.....	116
4.1.1.6 Analytische Untersuchung der vorhandenen Ressourcen des Unternehmens mittlerer Größe	118
4.1.1.6.1 Personelle Ressourcen.....	118
4.1.1.6.2 Finanzwirtschaftliche Ressourcen.....	120
4.1.1.6.3 Sachanlagevermögensressourcen.....	121
4.1.1.6.4 Sonstige Ressourcen.....	122
4.1.1.7 Analytische Untersuchung der eigenen Auslastungsquote in den einzelnen Geschäftsfeldern.....	123
4.1.1.8 Kundenstrukturanalyse	123
4.1.1.9 Analytische Untersuchung der Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig ist	126
4.1.1.9.1 Identifikation der Mitbewerber	126
4.1.1.9.2 Einschätzung und Ermittlung der Marktanteile der Mitbewerber.....	130
4.1.1.9.3 Die Ressourcen und Fähigkeiten der Mitbewerber	131
4.1.1.9.4 Einschätzung der Mitbewerber hinsichtlich des in diesem Marktsegment realisierten Erfahrungskurveneffektes.....	136
4.1.1.9.5 Analyse der Ziele der Mitbewerber.....	137
4.1.1.9.6 Analyse der Kundenstruktur der Mitbewerber	139
4.1.1.10 Bewertung der Risikosituation der Mitbewerber	141
4.1.1.11 Analytische Untersuchung der Geschäftsfelder, in denen das eigene Unternehmen noch nicht tätig ist	141
4.1.1.11.1 Identifikation der Geschäftsfelder	141
4.1.1.12 Identifikation der Marktteilnehmer.....	142
4.1.1.12.1 Anbieter.....	142
4.1.1.12.2 Nachfrager	144
4.1.1.13 Einschätzung und Ermittlung der Marktanteile der Marktteilnehmer	145
4.1.1.13.1 Anbieter.....	145
4.1.1.13.2 Nachfrager.....	146

4.1.1.14 Untersuchung der realisierten Erfahrungskurveneffekte der einzelnen Wettbewerber in den einzelnen Geschäftsfeldern.....	146
4.1.1.15 Bewertung der Risikosituation der Wettbewerber in den neuen Geschäftsfeldern.....	147
4.2 Schlussfolgerungen für das Unternehmen mittlerer Größe.....	147
4.2.1 Auswertung der internen Analysedaten.....	147
4.2.2 Auswertung der externen Analysedaten.....	148
4.2.3 Entwicklung eines Bewertungssystems.....	148
4.2.4 Entwicklung eines Zielformulierungsmodells	150
4.2.4.1 Stärkung bestehender Geschäftsfelder.....	151
4.2.4.2 Aufgabe von Geschäftsfeldern	155
4.2.4.3 Aufnahme neuer Geschäftsfelder.....	158
5 Zusammenfassung der Ergebnisse	160
Literaturverzeichnis	167