

DIE STRATEGISCHE ANALYSE  
DES EINTRITTS IN EINEN  
NEUEN MARKT

Regina HUGL  
Walter SCHWARZ

Forschungsbericht /  
Research Memorandum No. 188

September 1983

Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Aussagen liegen im Verantwortungsbereich der Autoren und sollen daher nicht als Aussagen des Instituts für Höhere Studien wiedergegeben werden.

## A B S T R A C T

This paper demonstrates the need for and the feasibility of a strategic approach to starting a business. The situation of an enterprise planning to enter a new market is outlined along with evidence on the impact of strategies. The special role of promoters in the process of establishing a new business is stressed. Finally, it is illustrated how important are analyses of environment and business resources as a basis for developing strategies for starting and managing a business.

## Z U S A M M E N F A S S U N G

Diese Arbeit zeigt die Notwendigkeit und Möglichkeit strategischen Vorgehens zur Gründung eines Unternehmens. Nach einer Situationsbeschreibung für ein Unternehmen, das in einen neuen Markt eintreten will, sind die wichtigsten Erkenntnisse über Wirkungsweisen von Strategien zusammengestellt. Anschließend wird auf die besondere Stellung der Prozeßpromotoren und die Bedeutung der Ressourcen- und Umweltanalyse eingegangen, die die Grundlage für die Strategienentwicklung zur Unternehmensgründung und -führung bilden.



## INHALTSVERZEICHNIS

### ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 0   | EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG  | 1  |
| 1   | DARSTELLUNG DER AUSGANGSSITUATION   | 2  |
| 1.1 | DIE NOTWENDIGKEIT DER STRATEGISCHEN ANALYSE<br>ZUR VERMEIDUNG VON $\alpha$ - UND $\beta$ -FEHLERN | 3  |
| 1.2 | DIE POSITION IN DER MARKTENTWICKLUNGS-/<br>UNTERNEHMENSENTWICKLUNGS-MATRIX                        | 5  |
| 1.3 | DER EINTRITT IN EINEN NEUEN MARKT   | 7  |
| 2   | DAS PRINZIP STRATEGISCHER UNTERNEHMENSFÜHRUNG   | 10 |
| 2.1 | ERKENNTNISSE ÜBER WIRKUNGSWEISEN VON<br>STRATEGIEN  | 11 |
| 2.2 | FESTLEGEN VON STRATEGIEN  | 15 |
| 3   | DIE STRATEGISCHE ANALYSE  | 18 |
| 3.1 | ABLAUF DER STRATEGISCHEN ANALYSE UND DIE<br>STELLUNG DER PROZESSPROMOTOREN                        | 19 |
| 3.2 | DIE RESSOURCENANALYSE   | 23 |
| 3.3 | DIE UMWELTANALYSE   | 26 |
| 4   | ZUSAMMENFASSUNG   | 29 |
|     | QUELLENVERZEICHNIS  | 30 |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Die Unternehmensentscheidungs-/Unternehmens-<br>erfolgs-Matrix              | 3  |
| 1.2 Die Marktentwicklungs-/Unternehmensentwicklungs-<br>Matrix                  | 5  |
| 1.3 Die Beeinflussungs-/Veränderungs-Matrix der<br>Eintrittsbarrieren           | 8  |
| 2.1 System der strategischen Führung  | 10 |
| 2.2 Strategie-Profil der vom EMF befragten Pionier-<br>Unternehmen              | 14 |
| 2.3 Quellen der Strategieentwicklung  | 15 |
| 2.4 Struktur der Strategieentwicklung   | 16 |
| 2.5 Bedeutung der Grundstrategie für die Unter-<br>nehmensgründung und -führung | 17 |
| 3.1 Ablauf der strategischen Analyse  | 21 |
| 3.2 Wechselwirkung zwischen der Umwelt- und<br>Ressourcenanalyse                | 22 |
| 3.3 Prinzip der Tätigkeitszuordnung   | 23 |
| 3.4 Allokationsmöglichkeiten der Promotorenressourcen                           | 25 |

## 0 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Rasche Veränderungen der Umwelt und die Grundaussage der Kybernetik, daß alle lebensfähigen Systeme wie z.B. Unternehmen, die sich in einer komplexen Umwelt bewegen, bestimmte Anpassungsmechanismen benötigen, führten zur systemorientierten Managementlehre.

Aufgabe der Unternehmensleitung ist aus dieser Sicht die Schaffung eines Fließ-Gleichgewichtes zwischen der Umwelt und dem Unternehmen, damit dieses alle externen und/oder internen Störungen auffangen kann.

Das erfordert neben der Fähigkeit zu taktischem Verhalten auch das Vorhandensein strategischer, auf lange Zeitspannen ausgerichteter Konzepte. Dieser Erkenntnis wurde im betriebswirtschaftlichen Bereich seit den sechziger Jahren in den USA Rechnung getragen. Später verbreitete sich auch in Europa der Ansatz der strategischen Denkweise, der auf der bisher üblichen "langfristigen Planung" basierte mit ihren Merkmalen der Ausrichtung an Kundenbedürfnissen und des auf übertriebener Prognosegläubigkeit beruhenden extrapolativen Denkens.

Beim strategischen Planen stand nun im Zentrum der Überlegungen der Aufbau von Erfolgspotentialen, die aufgrund der von dem Unternehmen geschaffenen Position langfristig überdurchschnittlich hohe Erträge erlaubten. Doch mit der wachsenden Schwierigkeit der Erstellung zutreffender Prognosen über zukünftige Entwicklungen mußte man die strategische Planung zu einer strategischen Führung ausbauen. Als wichtig erkannt, wurden der Einführung und Durchsetzung der Strategie, der Überwachung kritischer Parameter und der Flexibilität verstärktes Augenmerk geschenkt. >01

Die strategische Unternehmensführung entwickelte sich zu einem universell anwendbaren, umfangreichen Instrument zur erfolgreichen Lenkung eines Unternehmens durch die immer häufiger auftretenden Unwägbarkeiten und Veränderungen der letzten Jahre.

Ziel dieser Arbeit ist, die Möglichkeit ihrer Anwendung auch für ein erst zu gründendes Unternehmen in einem als zukunftssträchtig angesehenen Markt aufzuzeigen.

---

>01 vgl. PÜMPIN 1980, S.8ff.

## 1 DARSTELLUNG DER AUSGANGSSITUATION

In diesem Kapitel gilt es, den Rahmen dieser Arbeit in kurzer Form darzulegen, bevor auf weitere Details näher eingegangen werden kann.

Neben der Notwendigkeit zur strategischen Analyse vor dem Eintritt in einen neuen Markt werden die Position in der Marktentwicklungs-/Unternehmensentwicklungs-Matrix und einige Überlegungen zum Eintritt in einen neuen Markt selbst erläutert.

1.1 DIE NOTWENDIGKEIT DER STRATEGISCHEN ANALYSE ZUR VERMEIDUNG VON  $\alpha$ - und  $\beta$ -FEHLERN

In Unternehmen müssen Entscheidungen getroffen werden, die immer mit Fehlern behaftet sein können. Entscheidungen werden aber nicht nur durch aktives Handeln getroffen, sondern auch durch passive Untätigkeit. Somit kann der Nicht-Eintritt in einen neuen Markt auch eine falsche Entscheidung sein.

In Anlehnung an Bezeichnungen der Statistik >01 werden daher die zwei möglichen Hauptfehler bei Eintritt in einen neuen Markt als  $\alpha$ - und  $\beta$ -Fehler bezeichnet. Aus Abb.1.1 erkennt man:

|  |      |  |                          |
|--|------|--|--------------------------|
|  |      | Unternehmen tritt in den neuen Markt ein |                          |
|  |      | ja                                       | nein                     |
| Unternehmen hat bei Eintritt in den neuen Markt langfristigen Erfolg | ja   | Entscheidung ist richtig                 | $\beta$ -Fehler          |
|  | nein | $\alpha$ -Fehler                         | Entscheidung ist richtig |

Abb.1.1: Die Unternehmensentscheidungs-/Unternehmenserfolgs-Matrix

- Ein  $\alpha$ -Fehler wird begangen, wenn ein Unternehmen in einen Markt eintritt, obwohl es keinen langfristigen Erfolg erzielen wird. Es entstehen Kosten in Höhe aller getätigten Investitionen, vermindert um allfällige Rückflüsse.
- Ein  $\beta$ -Fehler wird begangen, wenn ein Unternehmen nicht in den Markt eintritt, obwohl es langfristig Erfolg erzielt hätte. Es kommt zu Opportunitätskosten in Höhe des nichtrealisierten Gewinns.

Im Regelfall wird die Begehung des  $\alpha$ -Fehlers höhere Kosten verursachen als die des  $\beta$ -Fehlers. Beide Fehler sind aber, irrationale und/oder hauptsächlich außerökonomische Aspekte der Entscheidungsfindung ausgenommen, das Ergebnis züvor begangener Fehler. Sie entstehen durch unrichtige Einschätzung von Marktgegebenheiten und -entwicklungen und/oder des Leistungsvermögens des eigenen Unternehmens.

Strategisches und somit auch systematisches Vorgehen senkt in Ergänzung mit Erfahrung und Intuition der Entscheidungsberechtigten die Wahrscheinlichkeit solcher Fehleinschätzungen.

Diese Überlegungen rechtfertigen daher nicht nur strategisches Vorgehen, sondern fordern dieses sogar.

---

>01 vgl.z.B. YAMANE 1976, S.200ff. u.  
KREYSZIG 1977, S.207ff.

## 1.2 DIE POSITION IN DER MARKTENTWICKLUNGS-/UNTERNEHMENS-ENTWICKLUNGS-MATRIX

Ähnlich physischen Produkten unterliegen auch Märkte >01 und Unternehmen >02 oft typischen Entwicklungsprozessen. Die Lebenszyklen unterscheiden sich zwar in Einzelheiten voneinander und hängen unter anderem von der Art, Größe und Struktur der betrachteten Objekte ab, doch lassen sich die Verläufe grob durch die Phasen Wachstum, Sättigung und Schrumpfung beschreiben. Welche Phasenkombination der Markt- und Unternehmensentwicklung für diese Arbeit interessiert, ist in Abb.1.2 schraffiert eingezeichnet.

| UNTERNEHMEN | MARKT    |           |             |
|-------------|----------|-----------|-------------|
|             | Wachstum | Sättigung | Schrumpfung |
| Wachstum    |          |           |             |
| Sättigung   |          |           |             |
| Schrumpfung |          |           |             |

Abb.1.2: Die Marktentwicklungs-/Unternehmensentwicklungs-Matrix

Bei der Unternehmensentwicklung wird jedoch nicht davon ausgegangen, daß ein bestehendes Unternehmen expandiert, sondern daß schon die zeitlich vorgelagerte Phase der Unternehmensgründung aufgrund ihres hohen Determinierungsgrades für den späteren Unternehmenserfolg in die strategische Analyse einzubeziehen ist.

Weiters wird das Vorhandensein von einem oder mehreren Prozeßpromotoren angenommen, die durch ihren Willen, ein Unternehmen zu gründen, alle damit zusammenhängenden Aktivitäten durchführen oder durchführen lassen und durch ihren persönlichen Einsatz diesen Prozeß vorantreiben. >03 In der Regel sind die Prozeßpromotoren zugleich

- Fachpromotoren (Personen, die aufgrund ihrer Fachkompetenz einen Veränderungsprozeß maßgeblich beeinflussen) und/oder
- Machtpromotoren (Personen, die aufgrund ihrer Kompetenz zur Ressourcenallokation einen Veränderungsprozeß maßgeblich beeinflussen).

Der beabsichtigte Eintritt in einen neuen Markt ist in zweierlei Hinsicht neu:

- aus marktorientierter Sicht, da ein im Entstehen begriffener Markt ohne gefestigte Spielregeln mit raschem Wandel betrachtet wird,
- aus unternehmensorientierter Sicht, da die Prozeßpromotoren auf kein bestehendes Unternehmen und meist nur auf fachlichen Teilbereichen aufbauen können.

Das ist bei den weiteren Ausführungen stets zu beachten.

---

>01 vgl.z.B. HINTERHUBER 1980a, S.272 u.  
HINTERHUBER 1982, S.120ff.

>02 vgl.z.B. EINEM 1981

>03 vgl. GESCHKA 1982, S.117, der in seinem Promotorenmodell folgende Typen unterscheidet: Initiator, Fachpromotor, Machtpromotor, Integrator und Kommunikationspromotor. Die Funktionen des Initiators, Integrators und Kommunikationspromotors lassen sich nach Ansicht der Autoren für diese Arbeit durch die Bezeichnung "Prozeßpromotor" zusammenfassen.

### 1.3 DER EINTRITT IN EINEN NEUEN MARKT

Für den Eintritt in einen neuen Markt stehen zwei Wege offen, nämlich durch

- Unternehmenserwerb und/oder
- innere Entwicklung.

Während der Erwerb eines bestehenden Unternehmens die Anzahl der im interessierenden Markt tätigen Unternehmen nicht verändert, >01 bringt der Eintritt durch innere Entwicklung mit der Schaffung eines neuen Geschäftszweiges einen weiteren Mitbewerber in den Markt. >02 In dieser Arbeit wird eine Sonderform der inneren Entwicklung betrachtet, und zwar durch Gründung eines Unternehmens.

Augenscheinlichster Nachteil dabei ist gegenüber einer Diversifikation eines bestehenden Unternehmens die Unmöglichkeit, Synergien nützen zu können. In den für die Synergienbildung wesentlichen Bereichen der

- Professionalität der Mitarbeiter,
- organisatorischen Effizienz,
- Risikoverteilung und
- Kreditwürdigkeit des Gesamtunternehmens

beginnt das Unternehmen bei einem Wert "Null". Bei keinem der Bereiche kann auf Bestehendes gebaut werden. Zum Teil läßt sich dieser Nachteil, sofern nicht andere Aspekte dagegensprechen, durch die Gründung von Joint Ventures abwenden. >03

Auf alle Fälle hat das Unternehmen bei Eintritt in einen neuen Markt Eintrittsbarrieren zu überwinden. Sie lassen sich, orientiert an der Beeinflußbarkeit durch das Unternehmen, in

- Strukturbarrieren und
- Reaktionsbarrieren, >04

orientiert an der Veränderungsgeschwindigkeit der Barrieren, in

- unflexible Barrieren und
- flexible Barrieren

einteilen und in einer Beeinflussungs-/Veränderungs-Matrix der Eintrittsbarrieren nach Abb.1.3 miteinander verknüpfen.

|                      | STRUKTURBARRIEREN   | REAKTIONSBARRIEREN  |
|----------------------|---|---|
| UNFLEXIBLE BARRIEREN | z.B. Anschaffungskosten einer Produktionsanlage                             | z.B. langsam zunehmende Akzeptanz eines Produkts durch eine neue Käufergruppe |
| FLEXIBLE BARRIEREN   | z.B. rasches Entstehen eines ökologischen Bewußtseins in bestimmten Gruppen | z.B. Niedrigstpreisaktion von einem Konkurrenzunternehmen                     |

Abb.1.3: Die Beeinflussungs-/Veränderungs-Matrix der Eintrittsbarrieren

Dabei sind

- Strukturbarrieren jene Barrieren, die durch die Umwelt bedingt und vorgegeben sind und vom Unternehmen nicht oder nur mittelbar beeinflusst werden können,
- Reaktionsbarrieren jene Barrieren, die durch Aktivitäten des Unternehmens direkt hervorgerufen und somit in gewissem Rahmen beeinflusst werden können,
- unflexible Barrieren jene Barrieren, die lang- bis mittelfristig keine oder nur sehr geringe Änderungen erfahren,
- flexible Barrieren jene Barrieren, die sich kurz- bis mittelfristig wesentlich verändern.

Bei jeder dieser Barrieren kann die Veränderung sowohl inhaltlich in ihren Schwerpunkten, als auch in ihrer Stärke zu- oder abnehmend erfolgen. Dadurch, aber auch durch die Möglichkeit verschiedener Interpretationen von Barrieren - das gilt ebenso für die in Abb.1.3 eingetragenen Beispiele - können die Positionen in der Matrix im Laufe der Zeit wandern. Wichtiger als exakte Einordnungen ist eben auch die Erkenntnis, daß in Abhängigkeit von der Barriereart unterschiedliche Strategien zur Überwindung der Barrieren anzuwenden sind.

Unter dem Bewußtsein, daß nicht jeder strategisch geplante Eintritt in einen neuen Markt gelingen muß, sollten sich die Prozeßpromotoren zeitgerecht mit den potentiellen Austrittsbarrieren >05 beschäftigen und ebenfalls bei der Erstellung des Chancen/Gefahren-Katalogs berücksichtigen.

Generell lassen sich für den Eintritt in einen neuen Markt keine Strategien empfehlen, doch hat die Praxis gezeigt, daß meist ganz wenige kritische Faktoren über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden >06 und junge Märkte aufgrund fehlender Spielregeln des Wettbewerbs große Chancen bieten.

---

>01 vgl. PORTER 1980, S.350ff.

>02 vgl.ebd. S.340ff.

>03 vgl. HINTERHUBER 1982, S.216ff.

>04 vgl. PORTER 1980, S.244ff. u.  
HINTERHUBER 1982, S.218ff., beide bezeichnen die  
zwei Arten von Eintrittsbarrieren mit

- Strukturbarrieren und
- Reaktionen seitens der etablierten Unternehmen.

Die von den Autoren dieser Arbeit getroffene Erweiterung bei der zweiten Art erscheint als sinnvoll, da auch Reaktionen von Dritten bedeutsam sein können und zu beachten sind (z.B. von staatlicher Seite durch Verbot oder Besteuerung eines neuen Produktes oder eine von Interessensgruppen initiierte und mittels Medien unterstützte Ablehnungskampagne u.a.m.).

>05 vgl. HINTERHUBER 1982, S.71f. u. S.170ff.

>06 vgl. MÜLLER/ROVENTA/LÜCKERATH 1981, S.112

## 2 DAS PRINZIP STRATEGISCHER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die wesentlichen Komponenten strategischer Unternehmensführung und ihr Zusammenwirken sind in Abb.2.1 dargestellt.

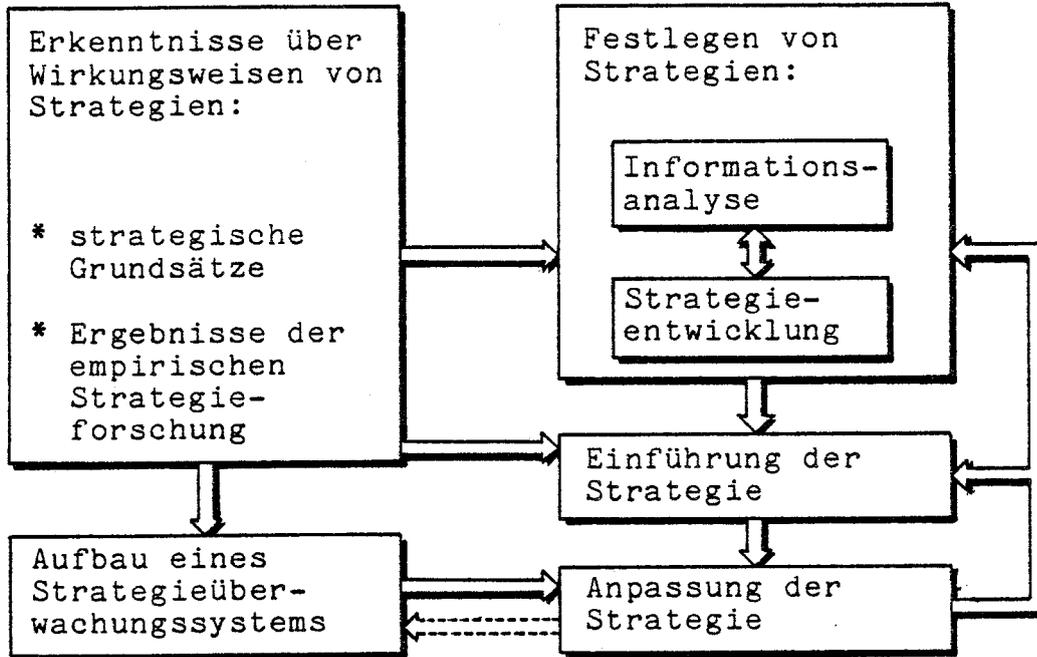


Abb.2.1: System der strategischen Führung >01

Für diese Arbeit von Interesse sind die daraus entnommenen Elemente

- Erkenntnisse über Wirkungsweisen von Strategien und
- Festlegen von Strategien, mit dem Schwerpunkt der Informationsanalyse.

Sie werden, als strategische Analyse zusammengefaßt, in der Folge näher betrachtet.

---

>01 vgl. PÜMPIN 1980, S.15, ähnliche Prozesse beschreiben.  
HINTERHUBER 1982, S.22ff. u.  
BORSCHBERG 1977, S.18ff.

## 2.1 ERKENNTNISSE ÜBER WIRKUNGSWEISEN VON STRATEGIEN

Die Erkenntnisse über Wirkungsweisen von Strategien ergeben sich aus schon im Altertum bekannten allgemeinen Strategieregeln, Erfahrungen der Führungskräfte selbst und empirischen Untersuchungen neueren Datums.

Die Strategie "als Evolution einer zentralen Idee unter sich kontinuierlich ändernden Umständen" >01 bildet den "Rahmen, innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen, sie ist auf die Beantwortung der Frage gerichtet, was die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen sein will." >02 Diesen Rahmen zu finden ist schwierig, da die Komplexität der Realität das Erstellen von allgemeingültigen und bloß nachzuvollziehenden Aussagen verhindert. Dennoch lassen sich unter steter Bedachtnahme auf diese Tatsache einige Charakteristika erkennen, die als erfolgswördernd gelten: >03

- Konzentration der Kräfte: die vorhandenen Ressourcen sind auf ausgewählte Bereiche anzuwenden, in denen die Konkurrenz vorzugsweise Schwächen aufweist,
- Aufbau von Stärken und Vermeiden von Schwächen: eine Strategie soll nur auf den Stärken des Unternehmens basieren,
- Ausnützen von Umwelt- und Marktchancen: jede Krise und Schwierigkeit bietet auch eine Chance,
- Setzen geschickter Innovation: die Neuerung sollte nie ihrer selbst wegen erfolgen, sondern eine klare Nutzensteigerung zur Folge haben,
- Ausnützen von Synergiepotentialen: es gilt die bereits gegebenen Voraussetzungen des Unternehmens optimal umzusetzen,
- Abstimmung von Zielen und Mitteln: zu hoch gesteckte Ziele erschöpfen die Mittel auf halbem Weg, zu niedrig angesetzte verhindern die notwendige Motivation,
- Schaffung einer zweckmäßigen, führbaren Organisation: in Abhängigkeit von der Stellung des Unternehmens in seinem Lebenszyklus muß man die Organisation an die phasenspezifischen Anforderungen anpassen,
- Risikoausgleich: erfordert auch bei Risikofreudigkeit die Bereitstellung angemessener Reserven,

- Ausnützung von Koalitionsmöglichkeiten: wohl überdachte Kooperationen können für alle Beteiligten Vorteile bringen,
- Einfachheit: nur klare, leicht verständliche Grundkonzepte lassen sich problemlos kommunizieren,
- Beharrlichkeit: Anpassungsmaßnahmen sollten nur dann vorgenommen werden, wenn fundamentale Veränderungen tatsächlich einen solchen Schritt erzwingen. Nur allzu gern ist der Mensch bereit, einmal getroffene Entscheidungen unter dem Eindruck kurzfristiger Einflüsse wieder in Frage zu stellen und umzuwerfen und so die oft notwendige langfristige Perspektive aus den Augen zu verlieren,
- Unite de doctrine: eine erfolgversprechende Strategie muß eine einheitliche Grundauffassung in bezug auf die anzustrebenden Ziele und die einzuschlagende Marschrichtung schaffen.

Empirisch konnten folgende Zusammenhänge festgestellt werden:

- Investitionsanteil: ist dieser bei der Realisierung einer Strategie hoch, so ist in der Regel mit einer unterdurchschnittlichen Rentabilität zu rechnen,
- Produktivität: Strategien, die auf eine hohe Produktivität ausgerichtet sind, sind in der Regel ertragskräftiger als solche, die nur eine geringe Produktivität ermöglichen,
- Marktanteil: Strategien, welche die Eroberung eines überdurchschnittlichen Marktanteils ermöglichen, sind in der Regel ertragskräftiger als solche, bei denen der Marktanteil bescheiden bleibt,
- Qualität: maßgeblich ist die von Hard- UND Software, und zwar aus der Sicht des Kunden im Vergleich zu derjenigen des Konkurrenten,
- Kostenstruktur: eine gute Strategie sollte es erlauben, die Unternehmensleistungen zu im Vergleich zur Konkurrenz günstigeren Bedingungen zu erbringen,
- Sortiment: Strategien, die für wohldefinierte Zielmarktsegmente ein abgerundetes Leistungsprogramm vorsehen, sind in der Regel erfolgreicher als solche, bei denen ein ganzer Branchenmarkt mit jeweils wenigen Einzelleistungen pro Segment abgedeckt wird,

- Nutzen: dieser muß für den Konsumenten maximal sein. Interessant ist dabei, daß eine überdurchschnittliche Qualität verbunden mit hohen Preisen wohl zu einer guten Rentabilität führt, daß jedoch die Gesamrentabilität erstaunlicherweise noch gesteigert werden kann, wenn die überdurchschnittliche Qualität zu angemessenen Preisen angeboten wird,
- Entwicklungsstrategien: sind erfolgreich, wenn folgende Grundsätze befolgt werden:
  - \* Konzentration auf Wachstumsmärkte,
  - \* Konzentration auf fragmentierte Märkte,
  - \* Einstieg in einen neuen Markt auf breiter Basis,
  - \* Einstieg in einen neuen Markt während seiner Entstehungsphase,
- spezielle situationsbedingte Strategien:
  - \* Anbieter mit geringem Marktanteil können in der Regel ihre Ertragssituation durch eine bewußte Expansion des Marktanteils maßgeblich verbessern,
  - \* Anbieter mit hohen Marktanteilen können oft durch Rückwärtsintegration ihre Position verbessern.

Anregung für weitere Überlegungen kann auch das in Abb.2.2 wiedergegebene Strategie-Profil europäischer Pionier-Unternehmen liefern. Es ergab sich durch Erfassung bestimmter Charakteristika erfolgreicher Unternehmen, die im Rahmen einer Studie nach Bewertung mittels 12 Kriterien ausgewählt wurden. >04

All diese Aussagen sind jedoch nicht schematisch zu übernehmen, sondern für den jeweiligen Fall auf ihre Anwendbarkeit durch Trendvergleiche, Stichprobenanalysen und Plausibilitätsüberlegungen zu überprüfen.

---

>01 HINTERHUBER 1982, S.293

>02 ebd. S.15

>03 vgl. PÜMPIN 1980, S.15ff. u.vgl.darauf aufbauend SCHWENTER 1982, S.75ff., z.krit.Auseinandersetzung vgl. HALL 1980, S.75ff.

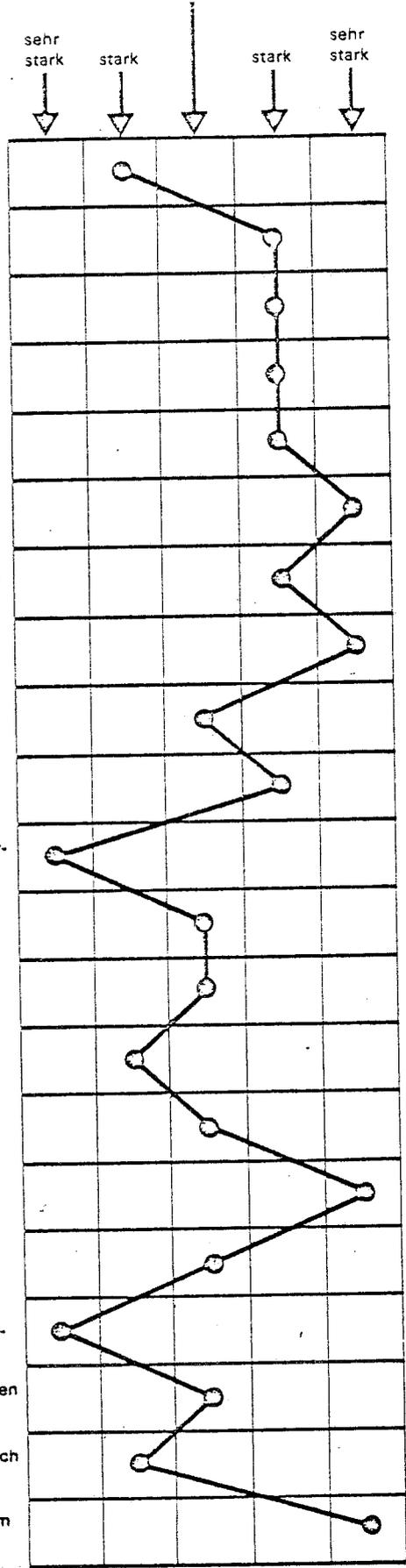
>04 vgl. SCHWAB 1982, S.7

In unserer Strategie werden beide Aussagen gleichmässig berücksichtigt

Unsere Strategie entspricht eher der Aussage in der linken Spalte

Unsere Strategie entspricht eher der Aussage in der rechten Spalte

Unser Wachstum gründet ausschliesslich auf interner Expansion.  
 Wir streben prioritär ein rasches Wachstum an.  
 Wir fördern die Polyvalenz unserer Arbeitskräfte.  
 Unsere Strategie basiert darauf, rasch jede Gelegenheit wahrzunehmen.  
 Wir diversifizieren so weit wie möglich.  
 Die Hauptaktivitäten unseres Unternehmens erfolgen am Hauptsitz.  
 Wir haben den Eindruck, dass die 80er Jahre eine kritische Periode für unser Unternehmen sein werden.  
 Wir betrachten staatliche Stellen als Partner, mit denen wir einige Interessen gemeinsam haben.  
 Gewerkschaften sind für uns Partner, mit denen wir gemeinsame Interessen haben.  
 Konsumentenorganisationen haben einen Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit.  
 Wir beziehen unsere Rohstoffe aus vielen verschiedenen Quellen.  
 Unsere Produktionseinheiten befinden sich hauptsächlich im Inland.  
 Mikroprozessoren werden einen wichtigen Platz im Produktionsprozess einnehmen.  
 Marketing ist für uns wichtiger als Technologie.  
 Wir bemühen uns ständig um gänzlich neue technologische Innovationen.  
 1990 werden sich unsere Produkte stark von den heutigen unterscheiden.  
 Unsere internationale Expansion geschieht über Partnerschaftsunternehmen.  
 Die Führungskräfte unserer ausländischen Tochtergesellschaften stammen aus dem jeweiligen Land.  
 Unsere Aktionäre haben einen bestimmenden Einfluss auf wichtige Entscheidungen.  
 Unsere Führungskräfte wurden hauptsächlich im Unternehmen selbst geformt.  
 Wichtige Entscheidungen werden von einem Mann getroffen.



Wachstum wird hauptsächlich über Fusionen und Übernahme anderer Unternehmen erzielt.  
 Wir streben prioritär Gewinne an.  
 Wir bestärken die Spezialisierung unserer Arbeitskräfte.  
 Unsere Strategie basiert auf rigoroser langfristiger Planung.  
 Wir entwickeln vornehmlich bereits bestehende Produkte weiter.  
 Die Hauptaktivitäten unseres Unternehmens sind dezentralisiert.  
 Wir haben den Eindruck, dass die 80er Jahre mehr Chancen bieten als die 70er.  
 Staatliche Stellen sind für uns ein institutioneller Rahmen, innerhalb dessen wir arbeiten.  
 Gewerkschaften sind für uns ein institutioneller Rahmen, innerhalb dessen wir arbeiten.  
 Konsumentenorganisationen haben keinen Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit.  
 Wir haben sehr enge Beziehungen mit einem bestimmten Lieferanten für jeden unserer Rohstoffe.  
 Ein grosser Teil unserer Produktion wird in ausländischen Werken vorgenommen.  
 Mikroprozessoren werden eine bedeutende Rolle in der Verwaltung spielen.  
 Technologie ist für uns wichtiger als Marketing.  
 Wir bemühen uns hauptsächlich um die Verbesserung schon bekannter Technologien.  
 1990 werden unsere Produkte Verbesserungen aufweisen, im Grunde aber die gleichen sein wie heute.  
 Unsere internationale Expansion geschieht über Direktinvestitionen, bei denen wir Alleineigentümer sind.  
 Um eine gute Verständigung zwischen Hauptsitz und ausländischen Tochtergesellschaften sicherzustellen, stammen die Führungskräfte der letzteren aus dem Land der Muttergesellschaft.  
 Unser Management ist frei von jedem Einfluss seitens der Aktionäre.  
 Unsere Führungskräfte kommen hauptsächlich von ausserhalb.  
 Wichtige Entscheidungen werden von einem Team getroffen.

Abb.2.2: Strategie-Profil der vom EMF befragten Pionier-Unternehmen >04

## 2.2 FESTLEGEN VON STRATEGIEN

Zur Festlegung von Strategien benötigt man Informationen über die Umwelt und das Unternehmen. Es kommt zur Umwelt- und Unternehmensanalyse, wobei letztere in dieser Arbeit besser als Ressourcenanalyse bezeichnet wird, da das Unternehmen als solches noch nicht existiert. Es kann lediglich auf Ressourcen zu seiner Gründung zurückgegriffen werden. In die Ressourcenanalyse werden sowohl vorhandene, als auch latente (kurzfristig beschaffbare) Ressourcen einbezogen.

Beide Analysen liefern, gemeinsam mit einem aus ihnen gewonnenen Chancen/Gefahren-Katalog, in der strategischen Informationsanalyse die Grundlage für die Strategieentwicklung, wie das Abb.2.3 zeigt.

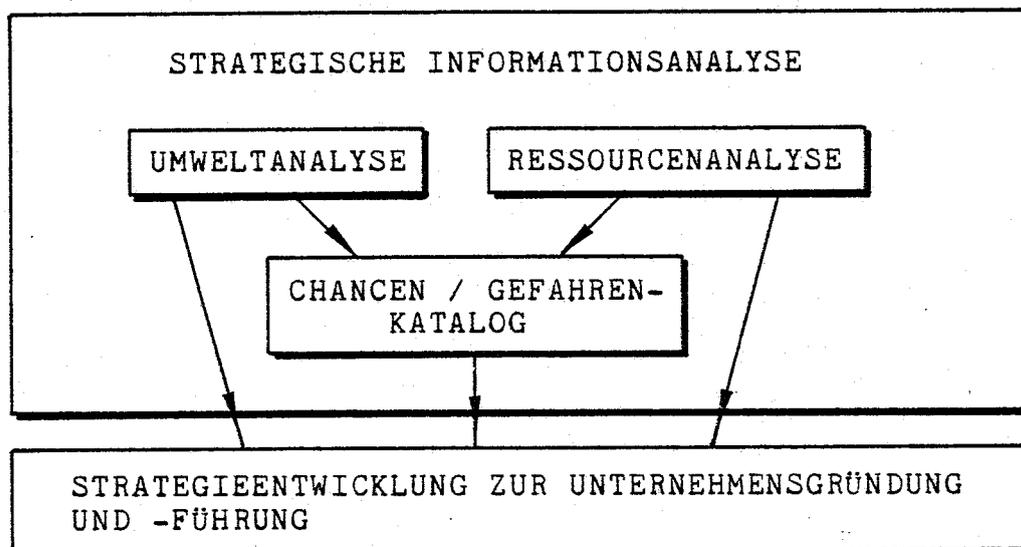


Abb.2.3: Quellen der Strategieentwicklung

Wichtig ist dabei, daß die mühsam zusammengetragenen Daten nicht ad acta gelegt werden und die Strategieentwicklung unabhängig von den zur Verfügung stehenden Informationen vorgenommen wird, sondern daß sie zur Gänze genutzt werden.

Kernelement der Strategieentwicklung ist die Grundstrategie. >01 Wie Abb.2.4 zeigt, werden aus ihr das Leitbild, die Geschäftsstrategien und die funktionalen Strategien abgeleitet, wobei die übergeordnete Leitidee, auch zentrale Grundidee genannt, als Satz über die zukünftige Unternehmensentwicklung relativ abstrakt gehalten ist.

Die Grundstrategie nimmt in konzentrierter Darstellung zu allen wichtigen Unternehmensaspekten Stellung und ist ein unternehmensinternes, streng vertrauliches Arbeitspapier.

Das Leitbild hingegen ist für die Öffentlichkeit gedacht. Es ist eine neutral abgefaßte und verkürzte Grundstrategie.

Die Geschäftsstrategien sind als Detaillierung der Grundstrategie für jede strategische Geschäftseinheit zu erstellen und werden aufgrund ihrer unterschiedlichen Konzepte durch die funktionalen Strategien aufeinander abgestimmt. Diese bestimmen das einheitliche Gepräge des Gesamtunternehmens.

Ergänzt werden diese Dokumente durch Verhaltensrichtlinien und Aktionspläne. >02 Aus diesen Abhängigkeiten erkennt man, wie wichtig die gewissenhafte Erstellung der Grundstrategie für die gesamte Unternehmensführung ist.

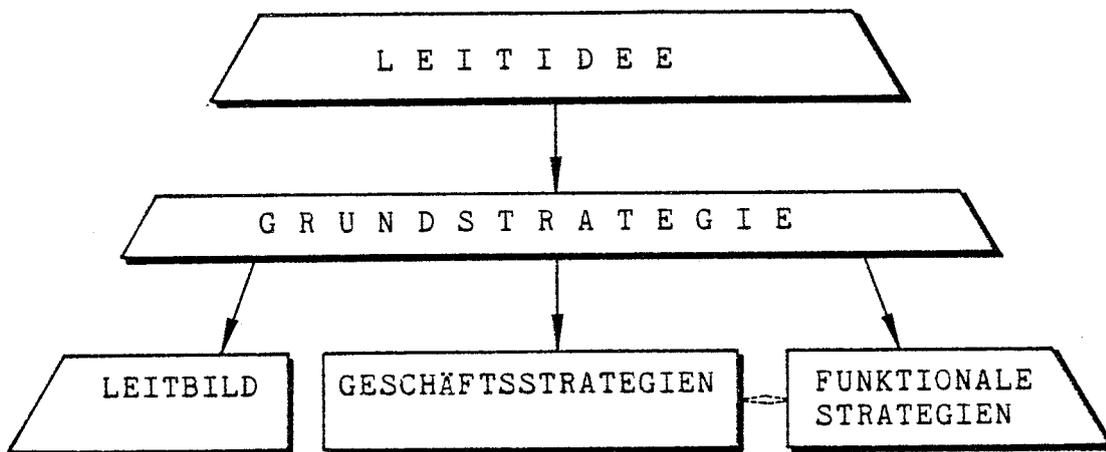


Abb.2.4: Struktur der Strategienentwicklung

Abb.2.5 zeigt, daß die Grundstrategie, einmal festgelegt, als Basis für die Unternehmensführung, aber auch für die Unternehmensgründung dient. Sie erlaubt die Ableitung eines Anforderungsprofils an das Unternehmen. Es lassen sich daraus in Ergänzung mit anderen Informationen die notwendigen Finanz-, Sach- und immateriellen Investitionen festlegen, die dadurch - früher als sonst möglich - speziell auf die erwarteten zukünftigen Arbeitsbereiche des neuen Unternehmens abgestimmt werden können.

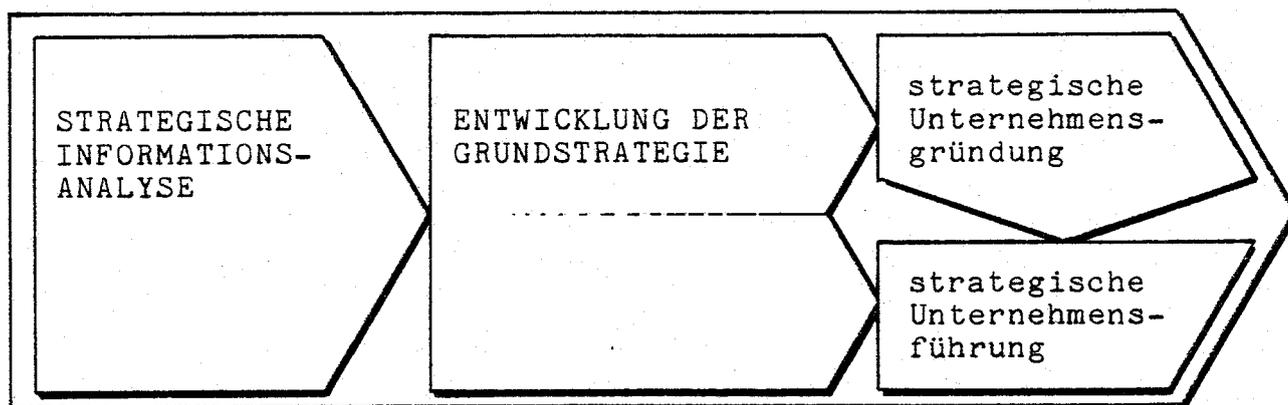


Abb.2.5: Bedeutung der Grundstrategie für die Unternehmensgründung und -führung

---

>01 vgl. HINTERHUBER 1982, S.27ff., der eine ähnliche Gliederung verwendet und die Grundstrategie als Unternehmungsstrategie bezeichnet.

>02 vgl. PÜMPIN 1980, S.41ff.

### 3 DIE STRATEGISCHE ANALYSE

Unter der strategischen Analyse werden die strategische Informationsanalyse und die daran anschließende Strategienentwicklung zur Unternehmensgründung und -führung verstanden. Diese beiden Phasen, Überlegungen zu ihrem Ablauf und die Stellung der Prozeßpromotoren darin werden in der Folge behandelt.

### 3.1 ABLAUF DER STRATEGISCHEN ANALYSE UND DIE STELLUNG DER PROZESSPROMOTOREN

Ein Unternehmen gründen zu wollen kann nicht per se der Antrieb für die Prozeßpromotoren sein. Vielmehr ist hinter den oft genannten Argumenten wie erhöhter Chance auf gesteigertes Einkommen oder der besseren Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung ein kompliziertes Netzwerk an Hoffnungen, Wünschen, Annahmen und Fakten zu vermuten.

Wenn Prozeßpromotoren die Notwendigkeit strategischer Unternehmensgründung und -führung einsehen, so müßten sie auch ihre eigenen Beweggründe für den geplanten Eintritt in einen neuen Markt, ihre Einstellungen und Werthaltungen sich bewußt machen, strukturieren und analysieren und in Anlehnung an Abb.2.4 eine "persönliche Strategieentwicklung" betreiben. >01 Erst wenn man selbst weiß, was man in Zukunft erreichen will, kann man entscheiden, was andere hiezu beitragen sollen.

Von einem der Autoren selbst durchgeführt zeigte sich, wie schwierig die oft sehr emotionellen Gründe zu erkennen und zu beschreiben sind. Als besonders hilfreich zur Bewältigung dieses Problems erwiesen sich kleine Diskussionsrunden und Funktionsanalysen. Durch den Zwang zur Schriftlichkeit und Darstellung der Abhängigkeiten zwischen einzelnen Funktionen gewinnt man meist neue, sonst nur schwer zugängliche Erkenntnisse.

Wichtig ist vor allem die Abgrenzung der derzeitigen und erwarteten Vor- und Nachteile zwischen dem geplanten Unternehmertum und einem Angestelltenverhältnis in höherer Managementebene. Erst nach Abschluß dieser Untersuchung und Beibehaltung des Planes sollte die strategische Analyse unternehmensorientiert intensiviert werden. Es ist jedoch jederzeit möglich, daß durch zusätzliche Informationen die persönliche Strategiestruktur verändert und die Analyse zu einem späteren Zeitpunkt abgebrochen werden kann.

In den meisten Fällen wird der Arbeitsaufwand der folgenden Analyse von den Prozeßpromotoren alleine nicht zu bewältigen sein. Es empfiehlt sich daher die Formierung eines eigenständigen Analyse-Teams. Denkbar sind die Form einer ARGE bis hinauf zu Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit. Das Team bleibt, wenn nicht schon vorher abgebrochen wird, bis zur allfälligen Unternehmensgründung bestehen. Erst zu diesem Zeitpunkt kann entschieden werden, ob einzelne Analyse-Teammitglieder in das Unternehmen übernommen werden sollen oder nicht. Das gewährt maximale Flexibilität bei der Personalpolitik, die sich an den erst aus den Strategien ableitbaren Stellenbeschreibungen und der vorgesehenen Organisationsentwicklung orientieren muß.

Hauptaufgaben des Analyse-Teams, dem auch die Prozeßpromotoren angehören, sind

- die Beschaffung, Aufbereitung, Bewertung und Dokumentation aller für die Umwelt- und Ressourcenanalyse notwendigen Informationen,
- die Erstellung des Chancen/Gefahren-Katalogs und
- die Entwicklung der Strategien.

Abb.3.1 zeigt den Ablauf der vorhergehenden Überlegungen, wobei bewußt aus Gründen der einfachen Darstellung auf die Integration weiterer Einflüsse verzichtet wurde.

Bevor auf die beiden Analysen eingegangen wird noch eine Anmerkung zu ihrer in Abb.3.2 gezeigten Wechselwirkung.

Beide Analysen werden nicht isoliert voneinander durchgeführt, denn zusätzliche Erkenntnisse aus der Umweltanalyse als Input für die Ressourcenanalyse beeinflussen selbstverständlich deren Output und umgekehrt. Früher getroffene Annahmen werden dem jeweiligen Wissensstand gegenübergestellt und notfalls sofort korrigiert, bestehende Ressourcen mit den erforderlichen verglichen, Ursachen der Diskrepanzen erfaßt und Lösungsmöglichkeiten zu deren Beseitigung gesucht. Dabei soll man sich nicht unbedingt auf ein Detail konzentrieren, sondern den gesamten Ablauf und die Gesamtstruktur betrachten.

Es kann sein, daß die genauere Untersuchung eines ursprünglich für attraktiv gehaltenen Marktes zu dessen Ablehnung führt oder daß Veränderungen in der Ressourcenzusammensetzung andere Märkte plötzlich zu potentiellen Tätigkeitsbereichen aufsteigen lassen. Die Analysen werden hintereinander oder auch gleichzeitig durchgeführt.

Aus wirtschaftlichen Gründen wird man stufenweise vorgehen. Das ergibt ständige Änderung der Untersuchungsinhalte und der Detailliertheitsgrade. Den Überblick zu bewahren, zu erkennen und zu entscheiden, wann welcher Bereich in welchem Ausmaß von wem näher untersucht werden soll ist Sache der Prozeßpromotoren und stellt für sie eine interessante Aufgabe dar.

---

>01 vgl. ULRICH 1980, S.501ff.

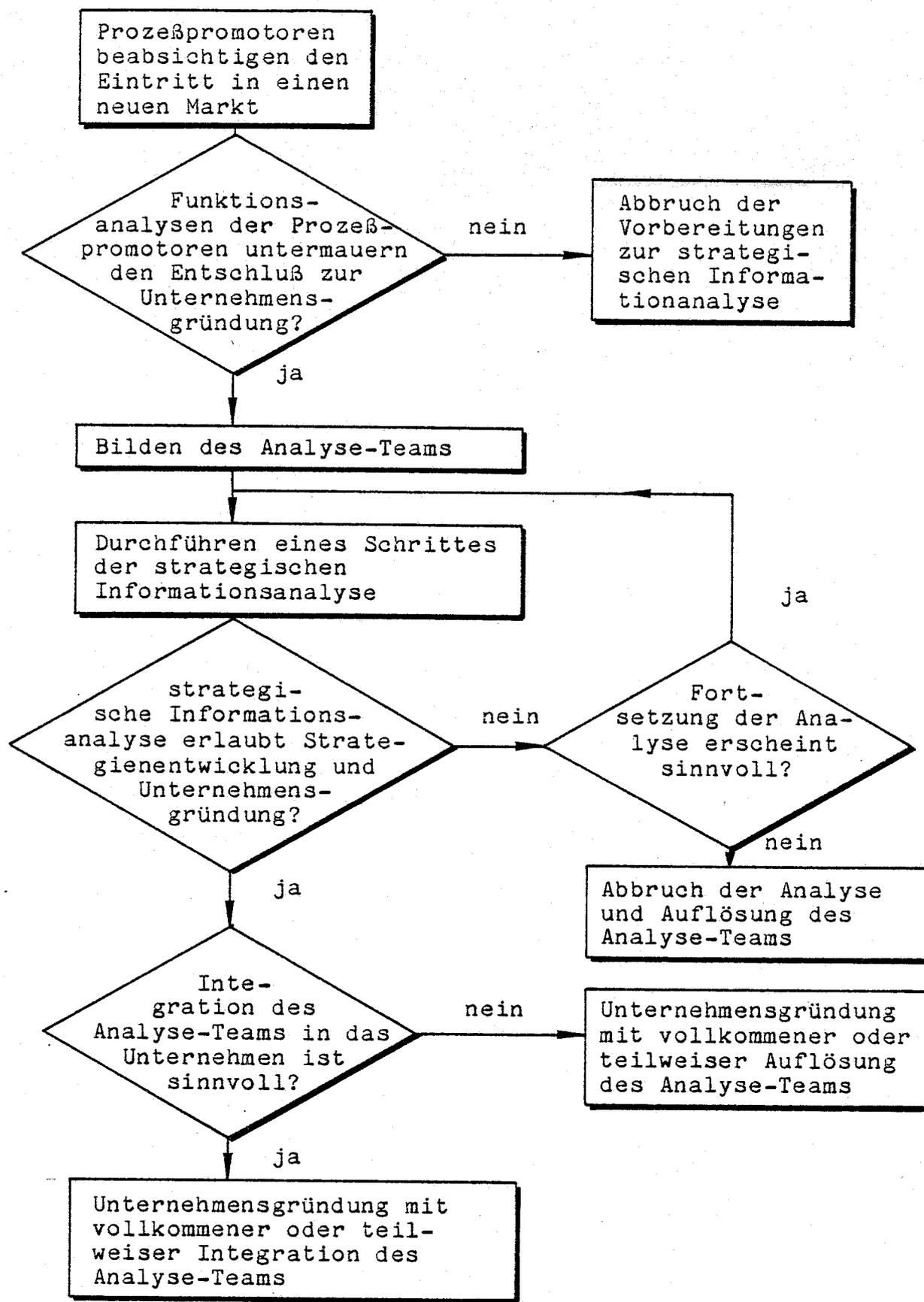


Abb.3.1: Ablauf der strategischen Analyse

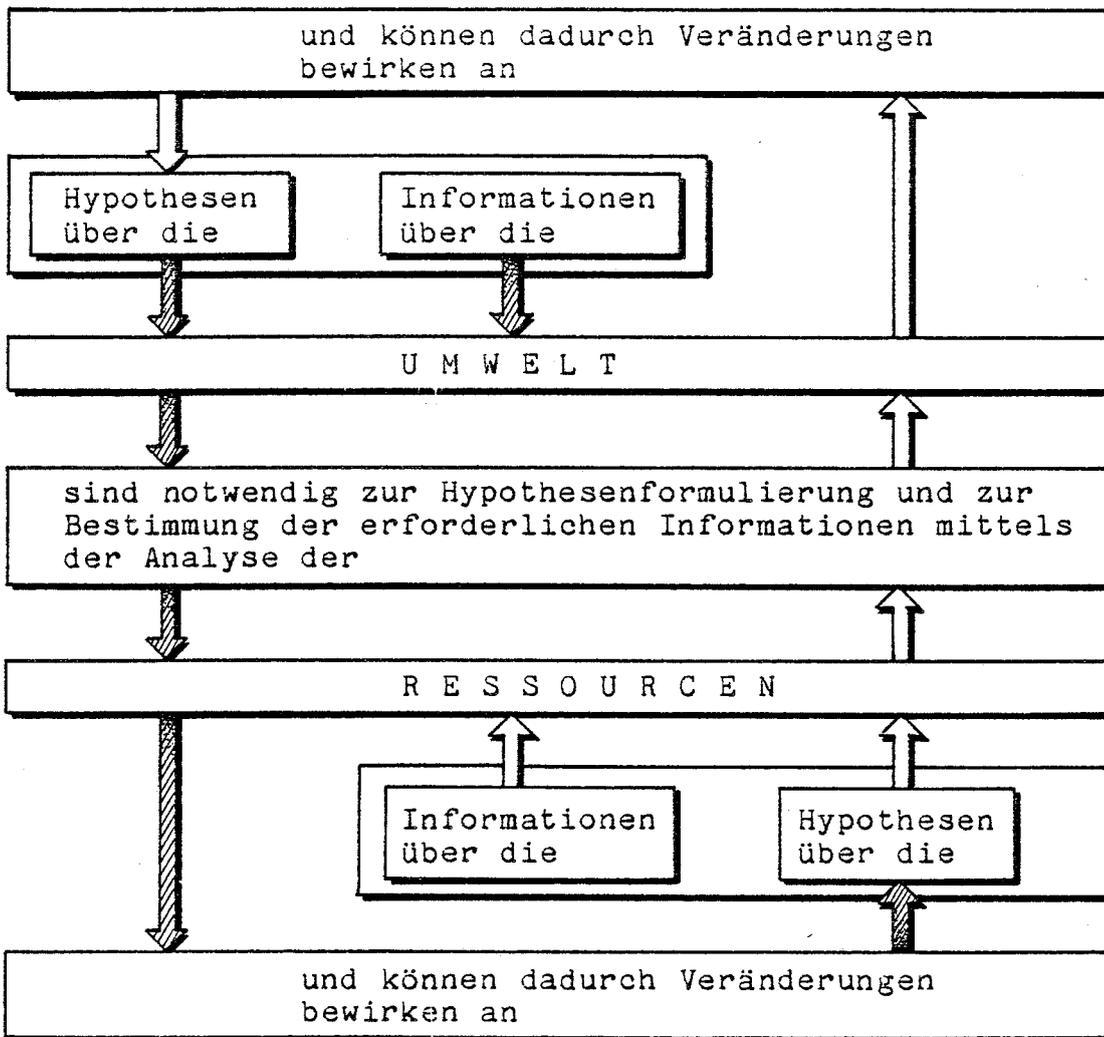


Abb.3.2: Wechselwirkung zwischen der Umwelt- und Ressourcenanalyse

### 3.2 DIE RESSOURCENANALYSE

Wichtig für die strategische Analyse ist die Erfassung und Bewertung bestehender Ressourcen. Das ist die Basis für die Planung von zu setzenden Aktivitäten und die Abschätzung zukünftig erforderlicher Ressourcen und des daraus abzuleitenden Ressourcenplanes.

Unter der Annahme, daß durch Kapital nahezu jede Art von Ressource wie Know-How und Sachmittel beschaffbar ist, gibt es doch eine Ressourcenart, die selten beliebig erweiterbar ist und somit meist einen Engpaß darstellt. Es ist dies das Leistungsvermögen der Prozeßpromotoren, wobei der Begriff Vermögen sowohl fachlich, als auch zeitlich gemeint ist.

Durch die Vielfalt der notwendigerweise zusammenwirkenden Fachbereiche bedingt werden Tätigkeiten an Mitarbeiter des Analyse-Teams delegiert, die dadurch manchmal unerwünscht Einsicht in Zusammenhänge gewinnen oder eine Monopolstellung durch Know-How-Konzentration aufbauen. Auch wenn alle Beteiligten vom Wunschbild des Einander-Vertrauen-Wollens geleitet sind, wird es dabei zu unternehmensgefährdenden Situationen kommen. Das ist besonders für erst zu gründende oder junge Unternehmen bedeutsam, die in der Regel keinen existenzsichernden Vorsprung hinsichtlich Erfahrungskurven, Organisationsentwicklung, Kundenstock u.ä. besitzen. Für sie ist die Gefahr des "Heranzüchtens" potentieller Konkurrenzunternehmen in den Reihen der eigenen Mitarbeiter besonders hoch.

Als Prozeßpromotor muß man sich darüber Gedanken machen und Konzepte zur Vermeidung solcher meist aus ihrer Sicht unerwünschten Spin-Off-Unternehmen entwickeln. Geringe Informationsweitergabe und Nicht-Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen sind, wie sie in der Praxis oft angetroffen werden, sicher nicht der richtige Weg. Der Aufbau einer geeigneten Organisation, die Auswahl des Personals und dessen Entwicklung gewinnen für langfristig erfolgreiche Unternehmen immer mehr an Bedeutung. >01

Neben diesen strategisch bedingten Überlegungen zur Nicht-Delegation gibt es eine andere Ursache für den Engpaß im Leistungsvermögen. Es sind das die personengebundenen Tätigkeiten (z.B. Expertengutachten) oder Funktionen (z.B. Zeichnungsberechtigung). Angestrebte Engpaßminimierung erfordert demzufolge eine genaue Erfassung und Bewertung aller Aufgaben und eine anschließende Zuordnung zu den Prozeßpromotoren, anderen Analyse-Teammitgliedern und Externen. Dabei sind nicht nur die Inhalte der Tätigkeiten, sondern auch ihre strategischen Implikationen für das Unternehmen zu berücksichtigen. Dazu Abb.3.3.

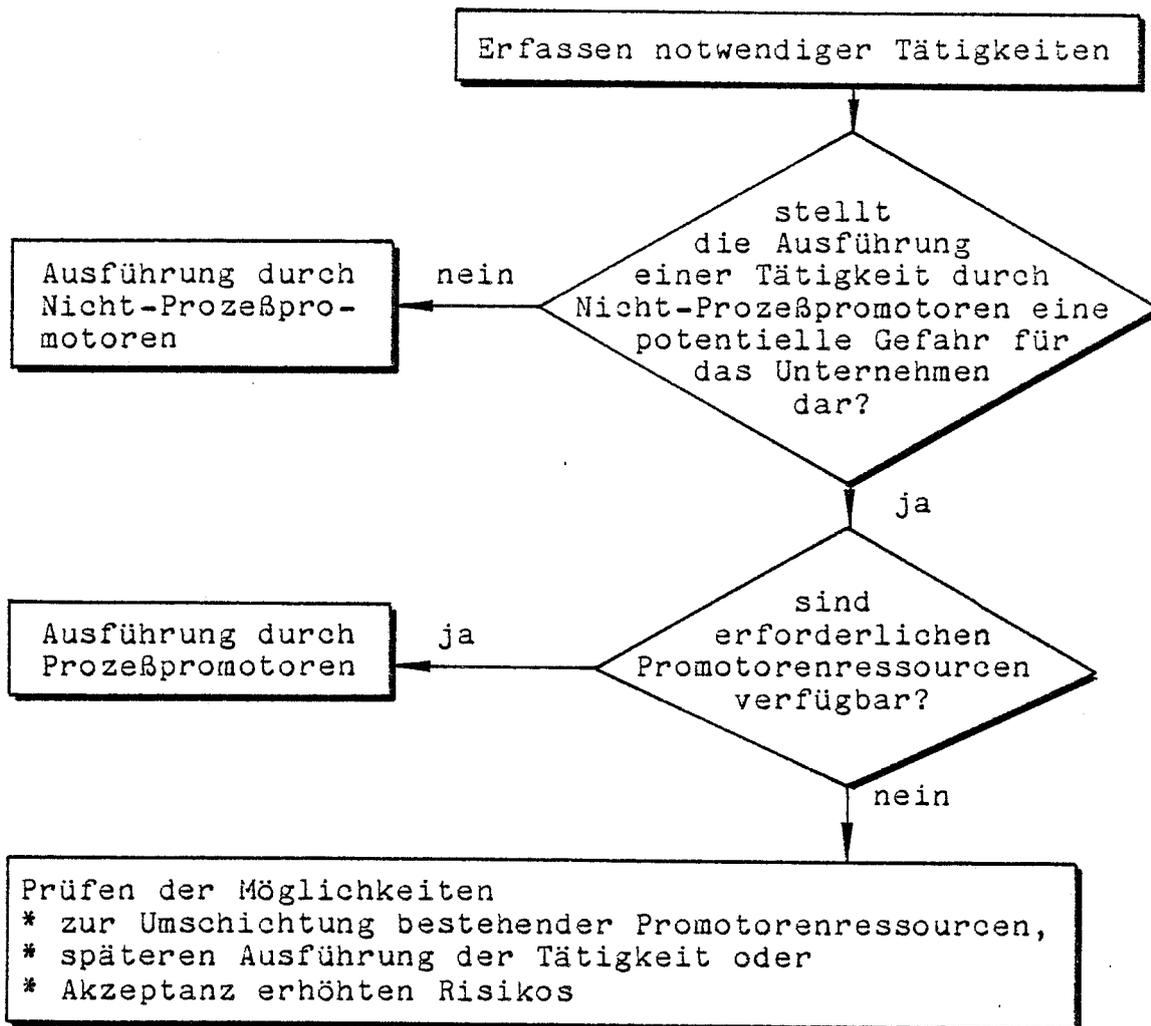


Abb.3.3: Prinzip der Tätigkeitszuordnung

Es gilt ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen den zwei einander entgegenwirkenden Forderungen nach einerseits Delegation, andererseits Kumulierung von Tätigkeiten herzustellen, wie in Abb.3.4 dargestellt.

Ziel der Ressourcenanalyse ist durch Verknüpfung der Ergebnisse der Umweltanalyse mit bestehenden und latenten Ressourcen und Abschätzung möglicher Erweiterungen und Anpassungen einen Ressourcenplan zu erstellen, der ähnlich einem Finanzplan Art, Umfang, Ort und Zeit der jeweiligen Ressource für zukünftige Aktivitäten festlegt.

Grad der Delegation von Tätigkeiten zur Schaffung  
notwendigen Freiraums für übergeordnete Arbeiten

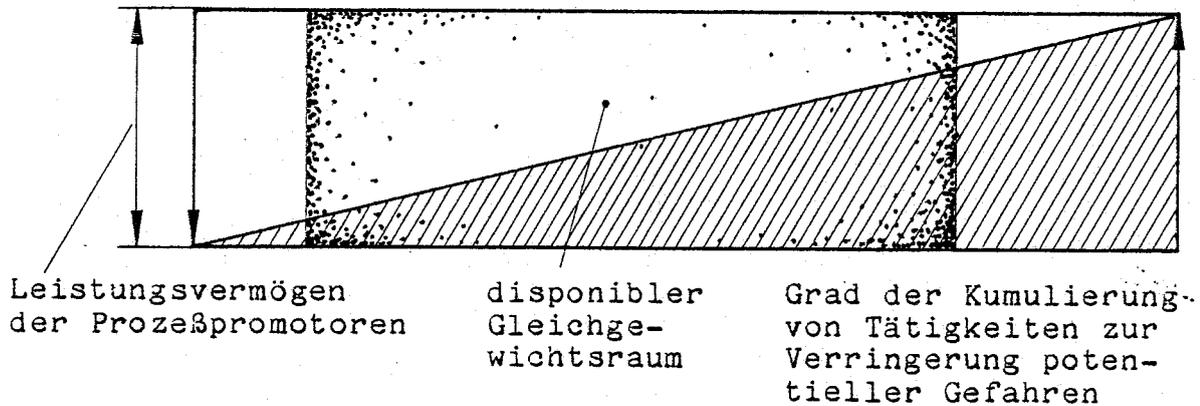


Abb.3.4: Allokationsmöglichkeiten der  
Promotorenressourcen

Der Ressourcenplan erlaubt durch seine quantitativen Angaben gemeinsam mit aus der Grundstrategie abgeleiteten eher qualitativ gehaltenen Erkenntnissen die Erstellung des Unternehmensprofils und die Festlegung der einzelnen Schritte zur Gründung des Unternehmens.

---

>01 vgl. HINTERHUBER 1980b, S.237ff. u.  
HINTERHUBER 1982, S.36ff. u.  
HAHN 1980, S.272ff. u.  
HAHN/BLEICHER 1980, S.223ff.

### 3.3 DIE UMWELTANALYSE

In den meisten Fällen ist die Umweltanalyse schwieriger als die Ressourcenanalyse, da oft nur vage Vorstellungen über die zu untersuchenden Bereiche existieren, die zusätzlich ständigem Wandel unterliegen. Es sind dies

- politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche, technologische und ökologische Entwicklungen,
- der interessierende Markt oder Teile daraus und
- mit ihm eng verflochtene Branchen.

Der interessierende Markt wird durch plausible Überlegung, bestehende Ressourcen oder anderes von den Prozeßpromotoren bestimmt. Nach einer Grobanalyse der Umwelt werden deren Ergebnisse mit den Aussagen der Ressourcenanalyse konfrontiert und bei Bedarf weiter verdichtet. Parallel dazu wird der Chancen/Gefahren-Katalog erstellt und zur Bewertung herangezogen. Bei Ablehnung des gewählten Marktes wird ein neuer definiert und nochmals begonnen. Es kann damit verbunden der Ressourcenplan geändert oder überhaupt die ganze Informationsanalyse abgebrochen werden.

Man erkennt, daß die Ergebnisse beider Analysen einander bedingen und es sich zur Findung der Grundstrategie um einen iterativen Prozeß handelt. Das ist stets zu beachten, denn in einen noch so attraktiven Markt wird man nicht eintreten können, wenn die entsprechenden Ressourcen fehlen oder das Konzept zwecks Zwischenfinanzierung nicht "verkauft" werden kann (z.B. anderen Unternehmen, Banken u.a.).

Als hilfreich für den Einstieg in die Umweltanalyse erwiesen sich Szenarien, >01 die, nicht wie oft angenommen, Prognosen sind, sondern lediglich

- die Beschreibungen von möglichen zukünftigen Situationen und
- die Beschreibungen der Entwicklungsverläufe, die zu diesen Zukunftssituationen hinführen.

Die Erstellung solcher gedanklicher Spielwiesen läßt sich durch stufenweises Vorgehen erleichtern >02 und liefert den Rahmen für die Festlegung der zu beschaffenden Informationen. Die anschließende Analyse und Prognose der Umweltbedingungen und -trends, d.h. der externen Möglichkeiten und Gefahren, sollte dabei vier Grundsätzen folgen:

- "(1) Schlußfolgerungen und Urteile können umso leichter gezogen werden, je mehr Daten, Phänomene und Beziehungen in ihrer Evolution untersucht werden,

- (2) die Analyse darf sich nicht auf eine Aufzählung der Daten und Informationen beschränken, sondern muß zu ihrer Interpretation und kritischen Beurteilung im Lichte spezifischer Unternehmungsaspekte führen,
- (3) die Durcharbeitung der...externen Analysefelder... muß systematisch erfolgen,
- (4) die den Prognosen zugrundeliegenden Annahmen müssen explizit dargestellt und auf ihre Glaubwürdigkeit geprüft werden." >03

Auf den Bereich der politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Entwicklungen angewandt sind die einmal gewonnenen Erkenntnisse als ziemlich stabil zu betrachten und nur vereinzelt in Abhängigkeit vom gewählten Markt zu vertiefen und anzupassen.

Stärkere Anpassungen oder erstmalige Erarbeitung von Kenntnissen sind beim interessierenden Markt, Teilen daraus und eng verflochtenen Branchen gegeben. Ansatzpunkte für die Analyse sind die sieben Determinanten des Wettbewerbs, >04 die bei einem zu gründenden Unternehmen noch schwieriger zu beleuchten sind als bei einem bereits bestehenden. Beim Eintritt in einen neuen Markt sind mögliche Konkurrenten vorerst schwer erfaßbar und die Verhandlungsstärken und das Verhalten von zukünftigen Abnehmern, Lieferanten und Arbeitnehmern überwiegend nur hypothetisch zu beschreiben. Selten wird eine "sichere" Aussage gelingen.

Unter Berücksichtigung der Überlegungen zu Struktur und Dynamik eines Marktes >05 und deren möglichen Auswirkungen sind anschließend die zentralen Erfolgsfaktoren >06 zu bestimmen und die strategischen Grundkonzepte der Konzentration auf

- Preisführerschaft,
- Produktdifferenzierung und
- Marktnischen >07

hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit zu prüfen. Interessant ist, daß bedingt durch die Wahl eines im Entstehen begriffenen Marktes auch für ein zu gründendes Unternehmen die Möglichkeit zur Preisführerschaft besteht und sich das Prinzip der Erfahrungskurven zu diesem Zeitpunkt noch integrieren läßt.

Die beiden anderen Konzepte hingegen basieren hauptsächlich auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit oder der Erfüllung von Bedürfnissen einer spezifischen Abnehmergruppe. >08

Erst wenn alle drei Elemente der strategischen Informationsanalyse nach Abb.2.3 erarbeitet worden sind, kann sinnvoll an die Strategieentwicklung herangegangen werden.

- 
- >01 vgl. TAYLOR 1980, S.183f. u.  
EPPINK 1981, S.33f.
  - >02 vgl. FENDRICH 1982, S.9ff. u.  
GABUS/ESCHER 1982, S.1ff. u.  
GOMEZ 1982, S.9ff.
  - >03 HINTERHUBER 1980a, S.41
  - >04 vgl. HINTERHUBER 1982, S.57ff.
  - >05 vgl.ebd. S.127ff.
  - >06 vgl.ebd. S.90ff.
  - >07 vgl. PORTER 1980, S.35ff.
  - >08 vgl. HINTERHUBER 1982, S.95ff.

#### 4 ZUSAMMENFASSUNG

Rasche Veränderungen der Umwelt und somit steter Wandel in den Anforderungen an eine Unternehmensleitung zwingt diese, will sie langfristig erfolgreich sein, zu strategischer Unternehmensführung.

Frühzeitig eingesetzt kann die strategische Analyse die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen erheblich reduzieren. Immer gültige, erfolgssichere und einfach nachzuvollziehende Strategien gibt es nicht. Es lassen sich nur allgemein als förderlich betrachtete Grundsätze erkennen, die aber dem Gebot der Vorsicht folgend in jedem Fall auf ihre Anwendbarkeit zu überprüfen sind.

Strategisches Vorgehen empfiehlt sich aber nicht nur zur Führung eines Unternehmens, sondern schon zu seiner Gründung. Einem solch jungen Unternehmen bietet der Eintritt in einen neuen Markt besondere Chancen durch noch nicht gefestigte Spielregeln des Wettbewerbs. Es besitzt zu diesem Zeitpunkt viele Möglichkeiten zu deren Gestaltung und hohe Flexibilität bei der Wahl des Marktes und des Standortes, bei der Personalpolitik, der Organisationsentwicklung u.a.m. Demgegenüber muß es aber zumindest in der Aufbauphase auf die Nutzung unterstützender Synergien verzichten.

Systematische Analyse der eigenen Persönlichkeitsstruktur, der zu erfüllenden Tätigkeiten, der Umwelt und der Ressourcen erlaubt den Prozeßpromotoren gemeinsam mit ihrem Feingefühl, ihrer Erfahrung und Dynamik im Rahmen eines Analyse-Teams die Bewältigung eines heute mehr denn je herausfordernden Vorhabens: Die Gründung eines Unternehmens.

## QUELLENVERZEICHNIS

- BORSCHBERG, Edwin (1977): Das Marketing-System. in: Die Orientierung. Hg.: Schweizerische Volksbank. Nr.65
- EINEM, Eberhard von (1981): Hilfe für Baby-Firmen. Staatliche Förderpolitik wendet sich fast immer an die falsche Adresse. in: Die Zeit. Nr.24, 5.Juli
- EPPINK, D.J. (1981): Futures Research: Is it Used? in: Long Range Planning. Vol.14, April, S.33-36
- FENDRICH, Jochen C. (1982): Innovation, Führungsaufgabe für die 80er Jahre. Unterlage zum Symposium: Innovationsmanagement. Verantst.: Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft: 2.-3.Juni
- GABUS, Andre/ESCHER, Francois (1982): Rahmen-Szenarien für Ihre strategische Planung. in: Management-Zeitschrift io. Nr.1, S.1-5
- GESCHKA, Horst (1982): Innovationsmanagement. in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft. Bd.44, Hg.: Hans-Christian PFOHL, Erich Schmidt Verlag GmbH: Berlin S.107-122
- GOMEZ, Peter (1982): So verwenden wir Szenarien für Strategieplanung und Frühwarnsystem. in: Management-Zeitschrift io. Nr.1, S.9-13
- HAHN, Dietger (1980): Strategische Planung und Mitbestimmung. in: Strategische Unternehmensplanung. Hg.: Dietger HAHN, Bernhard TAYLOR. Physica-Verlag: Würzburg, Wien, S.272-296
- HAHN, Dietger/BLEICHER, K. (1980): Organisationsplanung als Gegenstand der strategischen Planung. in: Strategische Unternehmensplanung. Hg.: Dietger HAHN, Bernhard TAYLOR. Physica-Verlag: Würzburg, Wien, S.223-236
- HALL, William K. (1982): Survival strategies in a hostile environment. in: Harvard Business Review, Sept-Oct. S.75-85
- HINTERHUBER, Hans H. (1980a): Strategische Unternehmensführung. 2.durchges.u.erw.Aufl., Walter de Gruyter: Berlin, New York

- HINTERHUBER, Hans H. (1980b): Planung der Führungskräfteentwicklung als Gegenstand der strategischen Unternehmensplanung. in: Strategische Unternehmensplanung. Hg.: Dietger HAHN, Bernhard TAYLOR. Physica-Verlag: Würzburg, Wien, S.237-255
- HINTERHUBER, Hans H. (1982): Wettbewerbsstrategie. Walter de Gruyter: Berlin, New York
- KREYSZIG, Erwin (1977): Statistische Methoden und ihre Anwendungen. 6.Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen
- MÜLLER, Günter/ROVENTA, Peter/LÜCKENRATH, Thomas (1981): Die Bewertung der Marktattraktivität. Ein offenes Problem der strategischen Analyse. in: Die Unternehmung. Nr.2, S.105-119
- PORTER, Michael E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: New York, London
- PÜMPIN, Cuno (1980): Strategische Führung in der Unternehmenspraxis. Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmensstrategie. in: Die Orientierung. Hg.: Schweizerische Volksbank. Nr.76
- SCHWAB, Klaus (1982): Europas Pionier-Unternehmen. in: Management-Zeitschrift io. Nr.1, S.6-8
- SCHWENTER, Jürg J. (1982): Die japanische Herausforderung - Kapitulation oder Annahme? in: Management-Zeitschrift io. Nr.2, S.75-78
- TAYLOR, Bernhard (1980): Future Uncertain - Scenario Planning to the Rescue. in: Strategische Unternehmensplanung. Hg.: Dietger HAHN, Bernhard TAYLOR. Physica-Verlag: Würzburg, Wien, S.183-193
- ULRICH, H. (1980): Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft. in: Strategische Unternehmensplanung. Hg.: Dietger HAHN, Bernhard TAYLOR. Physica-Verlag: Würzburg, Wien, S.501-513
- YAMANE, Taro (1976): Statistik. Ein einführendes Lehrbuch. Bd.1, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH: Frankfurt am Main