

Finance Competence

Praxishandbuch Rating und Finanzierung

Strategien für den Mittelstand

von

Dr. Werner Gleißner, Dr. Karsten Füser

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Praxishandbuch Rating und Finanzierung – Gleißner / Füser

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Corporate Finance, Banken und Kapitalmarkt – Wichtige Neuerscheinungen – Finanzsektor & Finanzdienstleistungen: Allgemeines

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3876 5

- 5) Wie erfolgt die Rekrutierung des Managementpersonals?
- 6) Kann die Führung/Leitung des Unternehmens als zentral oder dezentral beschrieben werden?

Employee Relations/Gewerkschaften

- 1) Wie war das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Gewerkschaften in der Vergangenheit? Wann gab es den letzten Streik, wie lange dauerte dieser?
- 2) Wie viel Prozent der Mitarbeiter sind Gewerkschaftsmitglieder?
- 3) Welche Politik verfolgt das Management gegenüber Gewerkschaften und Mitarbeitern?
- 4) Welche Sozialleistungen gibt es im Unternehmen? Wie hoch ist der Aufwand pro Jahr dafür insgesamt und pro Mitarbeiter?
- 5) Wie viele Mitarbeiter kündigen pro Jahr freiwillig?

3.3 Phase I: Analyse der Branche

3.3.1 Grundlagen

Die Marktanalyse zielt darauf ab, die Attraktivität der einzelnen Märkte und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist bzw. prinzipiell tätig werden könnte, fundiert zu beurteilen. Dazu kommt beispielsweise eine Analyse der einzelnen Wettbewerbskräfte (vgl. hierzu den *Porter-Ansatz*) zum Einsatz. Analysiert werden dabei sowohl die Wachstumspotenziale der Marktsegmente als auch die Differenzierungsmöglichkeiten oder die Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten. Darüber hinaus werden wesentliche technologische Trends sowie Trends im Kundenverhalten aufgezeigt, um daraus die Konsequenzen für die zukünftige Wettbewerbssituation des Unternehmens ableiten zu können.

Bereits mit der Einführung des zweiten Baseler Konsultationspapiers wurden die Banken explizit dazu aufgefordert, sich auch mit den langfristigen Zukunftsperspektiven eines Unternehmens zu befassen. Es ist daher für die Bestimmung eines Ratings von entscheidender Bedeutung zu analysieren, ob sich aufgrund der erkennbaren langfristigen Entwicklungen der Volkswirtschaft und speziell der Branche wesentliche Veränderungen der Erfolgsaussichten und der damit verbundenen finanziellen Stabilität eines Unternehmens ergeben. Im Folgenden werden wichtigste Megatrends kurz skizziert, die für die Beurteilung der langfristigen Zukunftsperspektiven von Unternehmen – und damit insbesondere für ihr Rating – eine maßgebliche Bedeutung haben. Als Trends werden im Allgemeinen Abläufe in Entwicklungskorridoren bezeichnet, die weitgehend unumkehrbar sind.

Die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens sind einem stetigen Wandel unterworfen. Für alle Unternehmen haben diese Veränderungen eine grundsätzliche Bedeutung: Unternehmen sind einem ständigen Anpassungsdruck an neue Rahmenbedingungen ausgesetzt. Unternehmen, die nicht willens oder fähig sind, sich solchen Veränderungen anzupassen, sind somit erheblichen Gefahren ausgesetzt. Umgekehrt entstehen mit Umfeldveränderungen für anpassungsfähige Unternehmen erhebliche Chancen.

Veränderungen des Umfeldes beeinflussen insbesondere die Attraktivität der Märkte. Sie schaffen zudem neue Herausforderungen an die Strategie und die Ressourcenausstattung der Unternehmen, wobei Unternehmen grundsätzlich vielfältige Möglichkeiten haben, auf Veränderungen infolge dieser zu reagieren. Auf Grund der hohen Bedeutung grundlegender Trends sind diese Anpassungen fast immer mit Veränderungen der Unternehmensstrategie verbunden. So gilt es Geschäftsfelder, die

nicht mehr aussichtsreich sind, aufzugeben und neue, aussichtsreichere Geschäftsfelder aufzubauen. Der dem Kunden anzubietende Nutzen und die daraus abgeleiteten Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern müssen kritisch überprüft und ggf. angepasst werden. Die Wertschöpfungskette des Unternehmens mit allen Arbeitsprozessen und den hier zugeordneten Ressourcen – Mitarbeiter und Kapital – müssen ständig und konsequent an veränderte Umweltbedingungen angepasst werden. Hierbei sind heutzutage insbesondere die sich rasch vollziehenden technologischen Entwicklungen zu berücksichtigen.

Von besonderer Bedeutung sind bei diesen Veränderungsprozessen langfristige Trends, die viele Branchen betreffen. Sogenannte Megatrends sind dadurch charakterisiert, dass sie eine große ökonomische Bedeutung haben und unabhängig von einer Branche oder Branchenentwicklung sind.

Ohne entsprechende Kenntnis von Trends und deren Aufbereitung in Szenarien oder Prognosen ist es nicht möglich, Referenzpunkte der künftigen Unternehmensentwicklung zu etablieren, die insbesondere auch für die sinnvolle Nutzung von Frühwarnsystemen¹³⁴ zwingend sind. Derartige spezielle Informationssysteme zielen darauf ab, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen vorab zu erkennen. Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, diese Entwicklungen durch geeignete präventive Maßnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme verschaffen dem Unternehmen letztlich also Zeit für Reaktionen und verbessern so die Steuerbarkeit des Unternehmens.

3.3.2 Megatrends: Chancen und Gefahren (Risiken)

Vielerorts stellt sich die Frage, welche Trends ein Unternehmen berücksichtigen muss, eine Frage, für die es keine einheitliche Einschätzung gibt. Die folgenden Aussagen können wir damit nur auf ein paar belegbarer Punkte stützen.

Von besonderer Bedeutung sind dabei globale Entwicklungen, wie z. B. die Entwicklung des Internets, das insbesondere die Verfügbarkeit von Informationen entscheidend verbessert hat. Nicht mehr die prinzipielle Verfügbarkeit von Informationen, sondern die Fähigkeit der gezielten Informationssuche und -auswertung wird so zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil von Unternehmen.¹³⁵

Wir wollen uns nachfolgend nicht mit allen Trends befassen, sondern mit dem vielleicht wichtigsten Basistrend: dem Trend **sinkender Transaktionskosten** und seiner vielfältigen Konsequenzen, wie z. B. der Globalisierung.

Von grundlegender Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen (und auch staatlichen Institutionen) ist aus volkswirtschaftlicher Sicht der Trend von immer weiter sinkenden Transaktionskosten (pro Transaktion), also der Kosten, die mit dem Austausch von Kapital, Waren oder Dienstleistungen verbunden sind. Zu den Transaktionskosten gehören Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, Transportkosten sowie die Kosten für die Überwachung und Durchsetzung von Verträgen. Bedeutend ist hierbei weniger die Tatsache des Sinkens der Transaktionskosten im Allgemeinen. Viel wichtiger ist, dass sich die dazu gehörenden Kostenstrukturen verschieben.

Institutioneller Wettbewerb, vor allem der Wettbewerb der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Arrangements, führt dazu, dass die Kosten des ökonomischen Han-

¹³⁴ Vgl. Gleißner/Füser (2000), S. 933–941.

¹³⁵ Vgl. Blum/Gleißner (2001).

delns sinken. Die ökonomische Transaktionskostentheorie¹³⁶ betont, dass die Frage, ob der Austausch über Märkte oder innerhalb einer Hierarchie (z. B. eines Unternehmens) stattfindet, von den Kosten der jeweilig erforderlichen Transaktionen und der Produktionstechnologie abhängt.

Aus den Zukunftstrends einer Branche oder der Volkswirtschaft als Ganzes ergeben sich für die einzelnen Unternehmen Risiken, weil sich die Rahmenbedingungen für den unternehmerischen Erfolg – in oft nicht präzise vorhersehbarer Weise und Geschwindigkeit – maßgeblich verändern. Welches sind nun die wichtigsten „Trendrisiken“, die die Erfolgsperspektiven einer großen Anzahl von Unternehmen in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen werden? Aus „Megatrends“ der volkswirtschaftlichen Entwicklung lassen sich z. B. die folgenden „Trendrisiken“ ableiten:

3.3.2.1 Globalisierungs-Risiko

Der Trend zu sinkenden Transaktionskosten (z. B. Transportkosten und Informationsübermittlungskosten) führte zu einer Ausweitung des regionalen Wettbewerbs. Unternehmen werden in die Lage versetzt, in einem immer größeren regionalen Umfeld die eigenen Leistungen und Produkte zu wettbewerbsfähigen Konditionen anzubieten. Dies hat die Konsequenz, dass die Anzahl der relevanten Wettbewerber zunimmt. Bisher bestehende (regionale) Monopolsituationen lösen sich auf. Selbst mittelständische Unternehmen müssen damit rechnen, dass sie mit ihren Leistungen in eine Wettbewerbssituation mit den global leistungsstärksten Anbietern geraten.

Globalisierung infolge sinkender Transaktionskosten führt zu einer erheblichen Verschärfung der Wettbewerbsintensität. Unternehmen, denen es nicht gelingt, entweder eine (evtl. sogar global) führende Kostenführerschaft oder eine klare Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu erreichen, sind somit heute existenziell bedroht. Auf Grund der immer größeren regionalen Märkte spielen in vielen Branchen die kostenmindernden Größendegressionsvorteile (z. B. der Erfahrungskurven-Effekt, eine größere Einkaufsmacht, ...) eine immer wesentlichere Rolle. In globalen Märkten mit erheblichen Größendegressionsvorteilen steigt der Vorteil der Marktführer, eine Tatsache, die Konzentrationsprozesse in einer Branche beschleunigt. Das Globalisierungsrisiko wird zudem dadurch verschärft, dass für das einzelne Unternehmen immer weniger nachvollziehbar ist, mit welchen anderen Unternehmen es im Wettbewerb steht. Risiken durch einen „überraschenden“ Markteintritt eines neuen Wettbewerbers aus einer anderen Region werden damit immer wahrscheinlicher. Durch sinkende Transaktionskosten entwerten sich auch zunehmend spezifische Standortvorteile.

3.3.2.2 Risiken durch Know-how-Verlust

Ein immer größerer Anteil von Informationen ist (z. B. via Internet) weltweit verfügbar. Viele Anbieter von Informationen (z. B. Marktforscher, Research-Institute, Hochschulen, ...) bieten umfassende Informationen von hoher Wettbewerbsrelevanz zu günstigen Konditionen, sodass für den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen maßgebliche Informationsvorteile immer schwerer langfristig zu sichern sind. Bestenfalls sehr unternehmensspezifische Informationen (z. B. statistische Analysen der Erfolgsfaktoren eigener Projekte) werden nicht zum Allgemeingut. Der Aufbau unternehmensindividueller (und damit monopolistischer) Datenbestände wettbewerbsrelevanter Daten und die Fähigkeit einer fundierten Datenauswertung werden somit zunehmend bedeutender.

¹³⁶ Vgl. Coase (1937) und Williamson (1990).

Die Risiken aus diesem Bereich nehmen insbesondere auch deshalb zu, weil neue Innovationen immer einfacher und schneller von Wettbewerbern kopiert werden. Ein durch eine Produktinnovation erreichter Wettbewerbsvorteil wird damit zu einer sehr kurzfristigen Angelegenheit. Auch der Schutz von Know-how über Patente ist hier nur sehr eingeschränkt wirksam und kann gerade bei mittelständischen Betrieben sogar risikoerhöhend sein.

Da – wie bereits erwähnt – sinkende Transaktionskosten es immer einfacher gestalten, erforderliche Arbeitsleistungen bei Bedarf am Markt zu kaufen und zudem auch der Arbeitsmarkt effizienter wird, nimmt die Fluktuation des Produktionsfaktors „Arbeit“ aus Sicht eines Unternehmens zu. Der immer schnellere Wechsel der im Unternehmen eingesetzten Arbeitskräfte führt ebenfalls zum Anstieg des Risikos wettbewerbsrelevantes Know-how zu verlieren.

3.3.2.3 Finanzierungs-Risiken

Am weitesten vorangeschritten ist die Globalisierung der Kapitalmärkte. Es herrscht ein weltweiter Wettbewerb um Kapital. Ein Unternehmen muss potenziellen Investoren ein attraktives Chancen-/Risiken-Profil bieten, um das erforderliche Kapital für Investitionen oder die Forschung und Entwicklung zu erhalten. Unternehmen, die bei gegebenen Risiken eine zu niedrige Rentabilität aufweisen (und damit „wertvernichtend“ sind), werden beim Wettbewerb auf den Kapitalmärkten, der den Wettbewerb auf den Arbeits- und Absatzmärkten ergänzt, immer schlechtere Chancen erhalten. Eine „wertorientierte“ strategische Ausrichtung der Unternehmen wird somit zwingend notwendig.

Erheblich verschärft wurde dieses Risiko durch die jüngsten Veränderungen beim Kreditvergabeverhalten der Banken, die durch die Regelungen des Baseler Ausschusses („Basel II“) ausgelöst wurden. Durch die Folgevereinbarung Basel III werden Kreditinstitute zukünftig zur Hinterlegung von unterschiedlich risikohaltigen Krediten mit einer zum Risiko konformen Menge an Eigenkapital zusätzlich auch strengere Eigenkapitalvorschriften beachten müssen. Es ist bereits gängige Praxis, dass der „Risikogehalt“ eines Kredites bzw. Unternehmens mittels externer oder bankinterner Ratings bewertet wird. Da ein Kreditinstitut bei höheren Kreditrisiken zukünftig mehr „teures“ Eigenkapital vorhalten muss, ist hier erneut mit ungünstigeren Kreditkonditionen (und einem ggf. zusätzlich eingeschränkten Kreditrahmen) zu rechnen. Unternehmen sind längst gefordert – wie auf den Absatzmärkten längst üblich und wie in der Einleitung bereits vermittelt – eine *Strategie für den Wettbewerb auf den Kapitalmärkten* zu erarbeiten.

3.3.2.4 Differenzierungs-Risiken

Aus Sicht vieler Kunden werden die von den Unternehmen angebotenen Produkte immer ähnlicher, was sie zu „Commodities“ macht und den Preis zum entscheidenden Kaufkriterium werden lässt. Um einem solchen rentabilitätsschmälernden und risikosteigernden Preiswettbewerb zu entgehen, müssen Unternehmen immer größere Anstrengungen unternehmen, sich wirksam vom Wettbewerber zu differenzieren. Wenn eine Differenzierung über den eigentlichen Produktkern, d.h. objektiv und belegbar bessere Leistungen, nicht möglich ist, nimmt die Bedeutung einer Differenzierung über ergänzende Serviceleistungen und/oder emotionale Faktoren (z. B. Marken und Beziehungen) zu. Aber auch eine immer wieder geforderte Differenzierung über den Aufbau von Marken birgt spezifische „Differenzierungsrisiken“. Die mit dem Aufbau einer Marke verbundenen Werbeaufwendungen haben Sunk-cost-Charakter,

d. h. sie sind – anders als Investitionen in Grundstücke oder Umlaufvermögen – meist irreversibel verloren. Ein hoher Anteil von Sunk-cost-Investitionen führt zwar zum Aufbau von Markteintrittshemmnissen, erhöht aber zugleich auch die Marktaustrittsbarrieren, was insgesamt risikosteigernd wirkt.

Häufig wird eine „Individualisierung“ als optimale Möglichkeit der Differenzierung betrachtet. Als Herausforderung für Unternehmen wird es angesehen, eine auf den jeweils einzelnen Kunden zugeschnittene individuelle Leistung anzubieten. Die *Boston Consulting Group* spricht in diesem Zusammenhang von „segment of one“. Aus dieser Sichtweise steigen die Risiken aller Unternehmen, denen es nicht gelingt, ihre Leistungen zu individualisieren und sich zugleich bezüglich der Wettbewerber zu unterscheiden. Auch hier ist zu bedenken, dass die Strategie der Individualisierung oft sehr hohe Risiken mit sich bringt. In vielen Fällen zeigt sich nämlich, dass die Kunden – naheliegenderweise – eine auf sie individuell zugeschnittene Leistung sehr gerne in Anspruch nehmen, aber nicht oder nur unwesentlich mehr dafür zu bezahlen bereit sind. Die Herausforderungen der Individualisierungs-Strategien bestehen somit darin, kundenindividuelle Leistungen zum Preis von Standardlösungen anzubieten. Sich dieser Herausforderung zu stellen, bedeutet durchweg (1) den Einsatz moderner Produktions- und Informationstechnologien und (2) eine konsequente interne Standardisierung, die zugleich (z. B. über Modulsysteme) eine kundenbezogene Individualität erlaubt.

3.3.2.5 Organisations- und Wertschöpfungsstruktur-Risiken

Sinkende Transaktionskosten, schärferer Wettbewerb und neue technologische Entwicklungen erfordern eine laufende kritische Überprüfung der eigenen Wertschöpfungskette mit sämtlichen dazugehörigen organisatorischen Regeln. Der zunehmend schärfer geführte Wettbewerb erfordert insbesondere, dass sich Unternehmen konsequent auf die Abschnitte der Wertschöpfungskette konzentrieren, die infolge der Verfügbarkeit von Kernkompetenzen im Vergleich zu den Wettbewerbern als überlegen gelten können. Für Unternehmen, die an einer traditionellen Gestaltung ihrer Wertschöpfungskette festhalten, entstehen erhebliche Risiken. Es muss somit sehr konsequent und nachhaltig geprüft werden, welche Leistungen zukünftig von außen zuzukaufen sind. Auch die Schnittstellen der eigenen Wertschöpfungskette mit Kunden und Lieferanten bieten erhebliche Ansatzpunkte für eine Optimierung. Insgesamt besteht die Tendenz, dass bisher bestehende hierarchische Strukturen durch eher atomistische Strukturen (Netzwerke) abgelöst werden. Dies hat Konsequenzen sowohl für den internen organisatorischen Aufbau von Unternehmen wie auch für die Einordnung des Unternehmens in ein Netzwerk aus Kunden, Lieferanten und sonstigen Kooperationspartnern. Unternehmen sind erheblichen Risiken ausgesetzt, wenn die in ihnen vorherrschenden Strukturen nicht rechtzeitig angepasst werden.

3.3.2.6 Demografisches Risiko

In der ganzen Welt, insbesondere in Europa und Japan, steigt der Anteil älterer Menschen. Sie haben andere Bedürfnisse und damit ergibt sich eine Verschiebung der Nachfrage, auf die Unternehmen reagieren müssen.

Mit Hilfe von Tabelle 13 lässt sich festhalten, welche Relevanz die hier erläuterten sechs Risiken aus den branchenübergreifenden Megatrends für ein Unternehmen haben. Diese Einschätzung ist später für die Beurteilung der Zukunftsrisiken von Bedeutung.

Risiko	Relevanz				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
1. Globalisierungs-Risiko					
2. Risiken durch Know-how-Verlust					
3. Finanzierungs-Risiken					
4. Differenzierungs-Risiken					
5. Organisations- und Wertschöpfungsstruktur-Risiken					
6. Demografische Risiken					

Tabelle 13: Relevanz der Trendrisiken

3.3.3 Inhalt einer Umfeld- und Branchenanalyse

Umfeld- und Branchenanalysen sind – wie oben ausgeführt – wesentliche Vorarbeiten für jede fundierte Beurteilung der Erfolgchancen eines Unternehmens, da die hier betrachteten exogenen Rahmenbedingungen eine erhebliche Erfolgsrelevanz für jedes Unternehmen haben. Sie durchleuchten das Umfeld eines Unternehmens nach wettbewerbsrelevanten Aspekten. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass eine solche Analyse – unabhängig von einem speziellen Unternehmen – das allgemeine, exogene Umfeld betrachten soll, also z. B. eben nicht die Wettbewerbsvorteile eines bestimmten Unternehmens. Es sollte zudem bedacht werden, dass eine Branchen- und Umfeldanalyse keine Zusammenfassung von Informationen ist, sondern eine zielorientierte Analyse/Auswertung von – speziell für ein Branchenrating – relevanten Daten. Sie soll insbesondere zeigen,

- wie die momentane wirtschaftliche Situation und die langfristigen Wachstumspotenziale einer Branche sind,
- welche Rentabilität eine Branche aufgrund der Marktcharakteristika erwarten lässt (vgl. „Wettbewerbskräfte“) und
- hinsichtlich welcher Kaufkriterien und (dahinterliegender) Kernkompetenzen ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen muss, um überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Nachfolgend finden sich einige Anregungen, die bei der Analyse des für ein Unternehmen relevanten Branchenumfeldes beachtet werden sollten. Ferner sind zu den jeweils zu untersuchenden Teilbereichen einer solchen Analyse – nicht zwangsläufig erschöpfende – Orientierungsfragen angegeben.

3.3.3.1 Allgemeine Charakterisierung der Branche

Welche Leistungen bietet die Branche an? Hierbei spielen die Substitutionsabstände zwischen den einzelnen diversifizierten Produkten eine entscheidende Rolle. Vor allem bei Investitionsgütern ist zu hinterfragen wie stark Kundenbindungen den eigenen Markteintritt beeinflussen. Bei langfristigen Konsumgütern ist somit z. B. die Markenbindung zu untersuchen.

Auf Basis der Branchensystematik (z. B. des *Statistischen Bundesamtes*) lassen sich wesentliche Kennzahlen erfahren, wie beispielsweise die Jahresumsätze oder Wertschöpfungen einer Branche. Für die markttechnische Klassifikation sind Angaben zum Export, zur Anzahl der Betriebe und ihre Größenverteilung, insbesondere auch die durchschnittliche Betriebsgröße von Interesse. Rentabilitätsanalysen ermöglichen es, besonders aussichtsreiche Teilbranchen von den schlechten Branchen zu unterscheiden. Angaben zur Kapitalintensität helfen, die Markteintrittsschwellen zu analysieren; dabei können Angaben zu Größendegressionsvorteilen hilfreich sein, die die erforderliche Mindestproduktion erfassen. Werbeaufwendungen und Transparenz des Marktes sind des Weiteren wesentliche Informationen, um die variablen Kosten des Markteintritts abzuschätzen.

3.3.3.2 Konjunktur und Wachstum

Die Beurteilung des Unternehmens und der Potenziale, die ein Unternehmen hat, darf nur in eingeschränkter Form vor dem Hintergrund der aktuellen Konjunkturlage erfolgen. Mit Sicherheit ist es aber wichtig, die Konjunkturabhängigkeit zu überprüfen. Auch andere Zyklen können bedeutsam sein, z. B. saisonale Kräfte oder die Abhängigkeit von „langen Zyklen“ mit Bezug zu demografischen Prozessen und Basisinnovationen.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung von Prognosesystemen und der Notwendigkeit zur Frühaufklärung sind die makroökonomischen Faktoren, welche eine Branche maßgeblich beeinflussen, beispielsweise das Investitionsklima, das Konsumklima und das Zinsniveau, zu erfassen.

Nicht nur für die Konkurrenzanalyse ist es erforderlich, die Interdependenzen zu anderen Branchen zu hinterfragen. Manche Produkte sind z. B. infolge von Komplementärzusammenhängen stark von der Entwicklung anderer Produkte abhängig. Eigene Entwicklungsprognosen stehen zudem in Verbindung zu Prognosen anderer Unternehmen oder Branchen. Wichtige Parameter stellen dabei Umsatz, Preisentwicklung und Wettbewerbsintensität dar.

Die eigenen langfristigen Wachstumschancen hängen auch von den Substitutionsrisiken ab, vor allem bei Produkten im intraindustriellen Tausch. Offene Flanken sind dabei nicht nur Geschmacksveränderungen (Konsumtrends) oder der Auftritt (potenzieller) Konkurrenten, sondern auch die technologische Entwicklung.

3.3.3.3 Kaufkriterien

Die Unternehmensführung muss wissen, wie rational die Kaufentscheidungen für ihr Produkt begründet sind. Hierauf müssen das Marketing, insbesondere die Kundenbetreuung, abgestimmt werden. Für eine fundierte Branchenanalyse ist damit die Analyse der Kaufentscheidungen der Kunden ein vordringliches Ziel. Ein Unternehmer muss sich folglich z. B. fragen, welche Kernkompetenzen sein Unternehmen in der Branche besitzen muss, um langfristig diesbezüglich Kaufkriterien aufbauen bzw. erhalten zu können.

Schließlich sind – im Sinne des Marketing-Mix – Fragen zur Preissensitivität, zur Bedeutung der Qualität (als Produktqualität, als Servicequalität, als Nachbetreuung usw.) zu beantworten, woraus sich die erforderlichen Differenzierungsansätze gegenüber der Konkurrenz ergeben. Ziel muss es sein, hierdurch die Überlegenheit bei den Kaufkriterien einem potenziellen Kunden zu „beweisen“.

3.3.3.4 Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte

Die wichtigsten Aspekte der Marktattraktivität sollten grundsätzlich beurteilt werden, um die Qualität eines Marktes beurteilen zu können und damit eine zusammenfassende Aussage über die in der Branche zu erwartende (Gesamtkapital-)Rentabilität und die damit verbundenen Risiken ableiten zu können.

Einflussfaktor auf die Marktattraktivität gemäß Porter	Rendite-wirkung	Risiko-wirkung
Erwartetes Marktwachstum	+	+/-
Wettbewerbsintensität	-	-
Risiken durch Kalkulationsfehler, unerwartet niedrige Arbeitsproduktivität	-	-
Preisempfindlichkeit („Elastizität“) der Nachfrage	-	-
Möglichkeiten zur Produkt- bzw. Leistungsdifferenzierung	+	+
Konjunktorempfindlichkeit	-	-
Notwendige Kapitalbindung, Fixkostenbelastung	-	-
Möglichkeit der Kundenbindung	+	+
Verhandlungsmacht der Kunden	-	-
Verhandlungsmacht der Lieferanten	-	-
Verfügbarkeit von Substitutionsprodukten	-	-
Markteintrittshemmnisse für neue Wettbewerber	+	+
Abwehrreaktionen etablierter Unternehmen	+	+/-

Tabelle 14: Einflussfaktoren auf die Marktattraktivität¹³⁷

Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen rundet das Bild ab. Sie sind zum einen für das interne Controlling erforderlich, erlauben zum anderen den Branchenvergleich und sind letztendlich zwingender Bestandteil des Umgangs mit Finanzintermediären. Hier spielen die Bilanz- und GuV-Kennzahlen (insbesondere Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad, Eigenkapitalreichweite, Umsatzrendite, Cashflow-Marge, Kapitalrückflussquote und Deckungsbeitrag) eine besondere Rolle, auch in Relation zum Branchendurchschnitt. Dabei ist es entscheidend, die richtigen Bezugsgrößen zu finden. Es stellt sich z. B. die Frage: Sind Umsatz, Personalkosten, Deckungsbeitrag und Wertschöpfung jeweils bezogen auf die Mitarbeiterzahl im branchenüblichen Rahmen?

3.3.3.5 Kaufkriterien und Marktattraktivität: die Portfoliosicht

Es ist wichtig, die relevanten **Kaufkriterien**, hinsichtlich derer Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, zu identifizieren und zu entwickeln. Typischerweise gibt es einen zeitlichen „Wettbewerbszyklus“. Zunächst dominiert der „Produkt-Wettbewerb“, also der Wettbewerb mit oft technischen Produkteigenschaften. Es folgt der „Service-Wettbewerb“, wenn sich die Produkteigenschaften im Wettbewerbsprozess weitestgehend angenähert haben. Manchmal folgt ein „Image-Wettbewerb“. Typischerweise endet der Wettbewerbsprozess im „Preiswettbewerb“. Es ist offensichtlich, dass in den genannten Wettbewerbssituationen sehr unterschiedliche Kompetenzen entscheidend sind. Ein Unternehmen muss sich hier anpassen¹³⁸.

¹³⁷ + : günstig; - : ungünstig für etablierte Marktteilnehmer

¹³⁸ Vgl. zu den sogenannten „Outpacing-Strategies“, z. B. Jenner (1999), S. 145–148.