

Stefan Peter

***Systematik zur Antizipation von
Stakeholder-Reaktionen***

***Approach for anticipating stakeholder
reactions***

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Band 361 der Verlagsschriftenreihe des Heinz Nixdorf Instituts

© Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn – Paderborn – 2016

ISSN (Print): 2195-5239

ISSN (Online): 2365-4422

ISBN: 978-3-942647-80-9

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber und des Verfassers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Als elektronische Version frei verfügbar über die Digitalen Sammlungen der Universitätsbibliothek Paderborn.

Satz und Gestaltung: Stefan Peter

Hersteller: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG
Druck Buch Verlag
Münster

Printed in Germany

Geleitwort

Das Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn ist ein interdisziplinäres Forschungszentrum für Informatik und Technik. Unser generelles Ziel ist die Steigerung der Innovationskraft von Industrieunternehmen im Informationszeitalter. Ein Schwerpunkt der Arbeiten am Heinz Nixdorf Institut ist die Strategische Planung von Produkten und Technologien im Kontext der industriellen Produktion.

Im Rahmen der strategischen Produktplanung werden die Weichen für den zukünftigen Produkterfolg gestellt. Dazu sind regelmäßig Entscheidungen zu treffen, die später kaum oder nur unter hohen Kosten und Zeitaufwänden zu revidieren sind. Einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Entscheidungen hat das Verhalten betroffener Stakeholder. Es liegt auf der Hand, dass eine mangelnde Berücksichtigung von Stakeholdern zu bösen Überraschungen führen kann, die den gewünschten Erfolg der Entscheidung zunichtemachen. In der Praxis fehlt es jedoch an geeigneten Methoden, die das zukünftige, vernetzte und dynamische Verhalten von Stakeholder in die Entscheidungsfindung einbeziehen. Die Mehrzahl der Entscheider verlässt sich daher auf ihr Bauchgefühl.

Vor diesem Hintergrund hat Herr Peter eine Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen entwickelt. Die Systematik versetzt produzierende Unternehmen in die Lage, die Auswirkungen strategischer Entscheidungen sowie die Reaktionen relevanter Stakeholder im Vorfeld vorausdenken und analysieren zu können. So können Fehlentscheidungen und resultierende Konsequenzen minimiert werden. Die Systematik fügt sich in den Zyklus der Strategischen Planung des von uns propagierten 3-Zyklen-Modells der Produktentstehung ein.

Mit seiner Arbeit hat Herr Peter einen wertvollen Beitrag zur strategischen Führung von Industrieunternehmen geleistet. Die Systematik zeichnet sich durch ihre Praxisrelevanz aus und fügt sich in das Instrumentarium zur Strategischen Produkt- und Technologieplanung des Heinz Nixdorf Instituts ein.

Paderborn, im November 2016

Prof. Dr.-Ing. J. Gausemeier

Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

zur Erlangung des akademischen Grades eines
DOKTORS DER INGENIEURWISSENSCHAFTEN (Dr.-Ing.)
der Fakultät Maschinenbau
der Universität Paderborn

genehmigte
DISSERTATION

von
Dipl.-Wirt.-Ing. Stefan Peter
aus Kassel

Tag des Kolloquiums:
Referent:
Korreferent:

21. Oktober 2016
Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier
Prof. Dr. Christian Stummer

Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Fachgruppe für Strategische Produktplanung und Systems Engineering am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn. Sie ist das Ergebnis meiner wissenschaftlichen Arbeit in Forschungs- und Industrieprojekten.

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier für die großartige Möglichkeit zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sowie für die wertvollen Erfahrungen aus den Projekten und darüber hinaus. Vielen Dank für Ihr Vertrauen, die fachlichen Diskussionen und Anregungen sowie die stets konstruktive Kritik. Ich blicke auf eine wunderbare Zeit zurück!

Herrn Prof. Dr. Christian Stummer danke ich sehr für die Übernahme des Korreferats und für die Impulse bei der Erstellung des Konzepts zur Agentenbasierten Simulation; diese waren ausgesprochen wertvoll für mich.

Danke an die vielen Kolleginnen und Kollegen der Fachgruppe für die stets gute Zusammenarbeit: Ganz besonders möchte ich Dr.-Ing. Marina Wall und Martin Kage danken, die ganz wesentlich meine persönliche und fachliche Entwicklung beeinflusst, die mit mir alle Höhen und Tiefen in den Projekten durchlebt und viele wertvolle Erfahrungen geteilt haben. Dank auch an Markus Placzek, Dr.-Ing. Anne-Christin Lehner, Dr.-Ing. Markus Lehner, Christian Dülme, Daniel Eckelt, Benedikt Echterhoff, Christian Koldewey, Dr.-Ing. Benjamin Amshoff und Dr.-Ing. Niklas Echterhoff. Es sei ebenso allen Studenten gedankt, die mich in der Promotionszeit als studentische Hilfskraft oder durch studentische Abschlussarbeiten unterstützt haben. Hervorheben möchte ich Milena Friebe, Ilja Isbrecht, Timo Scheidtweiler und Julia Schäffer.

Ebenso gilt mein Dank den Professoren, Partnern und Mitarbeitern des Direct Manufacturing Research Centers der Universität Paderborn für die lange Zusammenarbeit. Her vorheben möchte ich Dr.-Ing. Eric Klemp, Prof. Dr.-Ing. Hans-Joachim Schmid, Prof. Dr.-Ing. Detmar Zimmer, William Gerry, Ulrich Jahnke und Christian Lindemann.

Meinen Freunden Christian, Melanie, Jeanne, Felix und David Danke ich für die willkommenen Ablenkungen während der Promotionszeit und die vielen schönen Jahre der Vergangenheit und der Zukunft. Herzlichen Dank auch meinen lieben Eltern Jutta und Horst, die mir so vieles ermöglicht haben – ihr seid das Fundament, auf das ich mein Leben baue. Ganz besonderen Dank meiner Freundin Anna Sarah, die oft auf mich verzichten musste und mich immer unterstützt hat. Dein Rückhalt hat es erst möglich gemacht, diese Arbeit erfolgreich abzuschließen. Du bereicherst mein Leben! Danken möchte ich auch meinen Großeltern Lydia und Willi. Willi, du hast meine Begeisterung am Technischen geweckt und warst Inspiration für mich, Ingenieur zu werden. Dir widme ich diese Arbeit.

Liste der veröffentlichten Teilergebnisse

- [GEP+11] GAUSEMEIER, J.; ECHTERHOFF, N.; PETER, S.; REYMANN, F.: Retropolation of Scenarios - Bridging the Gap between Foresight and Strategy. In: Proceedings of the 4th ISPIM Symposium 2011, Wellington, 2011
- [GPW13] GAUSEMEIER, J.; PETER, S.; WALL, M.: Future-oriented Research Strategies for Additive Manufacturing. In: Proceedings of Rapid.Tech 2013, Erfurt, 14. - 15. Mai 2013
- [WGP14] WALL, M.; GAUSEMEIER, J.; PETER, S.: TRIZ-basierte Potentialfindung in technologie-induzierten Innovationsprozessen. In: Gausemeier, J. (Hrsg.) Vorausschau und Technologieplanung, 10. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 20./21. November 2014, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 334, Paderborn, 2014, S. 95 - 123
- [PGA+15] PETER, S.; GAUSEMEIER, J.; AMSHOFF, B.; KOLDEWEY, C.: Vorausschau von Stakeholder-Verhalten mit der Szenario-Technik. In: Gausemeier, J. (Hrsg.): 11. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 29./30. Oktober 2015, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 347, Paderborn, 2015, S. 41 - 60
- [PGD15] PETER, S.; GAUSEMEIER, J.; DÜLME, C.: Anticipating stakeholders' reaction on product innovations. In: Proceedings of the SPIM Innovation Summit, Brisbane, Australia, 6-9 December, 2015

Zusammenfassung

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beruht zu großen Teilen auf Innovationen. Grundlage stetiger Innovationen ist die strategische Produktplanung. Sie erfordert regelmäßig strategische Entscheidungen, deren Erfolg jedoch stark vom Verhalten betroffener Stakeholder abhängig ist. Das Treffen fundierter Entscheidungen unter Berücksichtigung von Stakeholder-Reaktionen wird zunehmend komplexer: Branchengrenzen verschwimmen, neue Akteure drängen in den Markt. Das führt zu völlig neuen Wertschöpfungsnetzwerken, in denen traditionelle „Spielregeln“ und Verhaltensweisen nicht mehr gelten. Es müssen zukünftige Reaktionen der Stakeholder antizipiert und in Abhängigkeit voneinander analysiert werden. Dabei mangelt es an methodischer Unterstützung für Entscheider, Stakeholder-Reaktionen in die strategische Produktplanung einzubeziehen.

Ziel der Arbeit ist folglich eine Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Produktplanung. Zunächst wird die Entscheidungssituation beschrieben. Für diese werden relevante Stakeholder identifiziert und charakterisiert. Dazu werden das systemische Verhalten, die Ziele und die Macht der Stakeholder analysiert. Mit Hilfe der Szenario-Technik werden mögliche Reaktionen vorausgedacht. Der Stakeholder-Charakter bestimmt die Zuordnung der Reaktions-Szenarien zu den Stakeholdern. Das vernetzte System der interdependenten Reaktionen wird durch eine agentenbasierte Simulation gelöst. Sie ermöglicht das Erproben mehrerer Entscheidungsoptionen im Vorfeld. Das Ergebnis der Systematik ist eine Handlungsempfehlung im Kontext der Entscheidungssituation.

Summary

A company's success largely relies on innovation. Basis for constant innovation is the strategic product planning. This requires strategic decisions on a regular basis. However, the success of decisions is heavily dependent on stakeholders' reactions. The decision making process with regard to stakeholder-reactions is becoming increasingly complex: Branches are converging, new players enter the market. This leads to new value networks in which traditional rules and behaviors no longer apply. Future reactions are to be anticipated and analyzed in interdependence of each other. There is no methodological support for decision-makers involving stakeholder reactions in the strategic product planning.

Aim of this work is a methodology for anticipating stakeholder reactions in the context of strategic product planning. First, the decision framework is characterized. Relevant stakeholders in this context are identified and characterized. Therefore, their systemic behavior, their objectives and their power are analyzed. By using the scenario-technique possible reactions are anticipated. The stakeholder character determines the assignment of scenarios to the stakeholders. The system of interdependent reactions is solved in an agent-based simulation. It allows for testing decision options in advance. The result of the methodology is a recommendation for action regarding the decision framework.

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Einleitung.....	5
1.1 Problematik	5
1.2 Zielsetzung	8
1.3 Vorgehensweise	8
2 Problemanalyse.....	9
2.1 Diskussion zentraler Begriffe	9
2.1.1 Strategie und strategische Planung	9
2.1.2 Strategieebenen und Strategiearten	12
2.1.3 Stakeholder.....	14
2.1.4 Das Stakeholder-Umfeld eines Unternehmens	16
2.1.5 Entscheidungsfindung.....	21
2.1.6 Entscheidungsunterstützung.....	24
2.2 Produktentstehungsprozess nach GAUSEMEIER	29
2.3 Wettbewerbsmechanismen	32
2.3.1 Five-Forces nach PORTER	32
2.3.2 Coopetition nach BRANDENBURGER und NALEBUFF	35
2.3.3 Konzept des Komparativen Konkurrenzvorteils	37
2.3.4 Befunde aus der wissenschaftlichen Literatur.....	39
2.4 Herausforderungen bei der Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext strategischer Entscheidungen	41
2.5 Anforderungen an die Systematik zur Antizipation von Stakeholder- Reaktionen	45
2.5.1 Anforderungen an die Analyse der Entscheidungssituation ..	45
2.5.2 Anforderungen an die Antizipation von Stakeholder- Reaktionen.....	46
2.5.3 Anforderungen an die Entscheidungsfindung und - unterstützung	47

3	Stand der Forschung und Technik.....	49
3.1	Identifikation und Analyse von Stakeholdern.....	49
3.1.1	Stakeholder-Analyse nach MITCHELL ET AL.....	49
3.1.2	Stakeholder-Analyse nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER..	51
3.1.3	Stakeholder-Analyse nach FINK und SIEBE	54
3.1.4	Stakeholder-Analyse nach LEHNER	58
3.2	Charakterisierung von Stakeholdern	62
3.2.1	Myers-Briggs-Typenindikator	62
3.2.2	Charakterindex für Organisationen nach BRIDGES	63
3.2.3	Marktsegmentierung	65
3.2.4	Erfolgsfaktoren-Analyse	67
3.2.5	Conjoint-Analyse.....	69
3.3	Methoden für die Beschreibung von Verhaltensoptionen	71
3.3.1	Marktteilnehmerstrategien nach MEFFERT.....	71
3.3.2	Spielverhalten nach BACKHAUS und SCHNEIDER	74
3.3.3	Absatzpolitische Instrumente nach FRITZ und v. d. OELSNITZ	75
3.3.4	Strategieoptionen nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER	76
3.4	Antizipation von Stakeholder-Verhalten.....	78
3.4.1	Szenario-Technik	78
3.4.2	Antizipation von Wettbewerberreaktion nach COYNE und HORN.....	81
3.4.3	Methode zur zukunftsorientierten Entwicklung und Umsetzung von Strategieoptionen unter Berücksichtigung des antizipierten Wettbewerbsverhaltens nach WENZELMANN	82
3.4.4	Competing under Strategic Interdependence nach MACMILLAN ET AL.....	84
3.5	Entscheidungsunterstützung	89
3.5.1	Spieltheorie	89
3.5.2	Business Wargaming	91
3.5.3	Simulation	92
3.6	Handlungsbedarf	93

4	Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen	97
4.1	Vorgehensmodell.....	97
4.2	Charakterisierung der Entscheidungssituation	100
4.2.1	Entscheidungsproblem beschreiben	100
4.2.2	Entscheidungsfeld analysieren	102
4.2.3	Entscheidungssituation dokumentieren	108
4.3	Stakeholder-Analyse	110
4.3.1	Stakeholder identifizieren.....	110
4.3.2	Einfluss und Vernetzung der Stakeholder analysieren.....	114
4.3.3	Relevanz und Ziele der Stakeholder bewerten	118
4.4	Antizipation der Stakeholder-Reaktionen	122
4.4.1	Stakeholder charakterisieren	122
4.4.1.1	Individuen.....	123
4.4.1.2	Formelle Gruppen	124
4.4.1.3	Informelle Gruppen	127
4.4.2	Stakeholder-Reaktionen antizipieren	129
4.4.2.1	Reaktionsvariablen und -optionen identifizieren....	132
4.4.2.2	Auswahl von Reaktionsvariablen	135
4.4.2.3	Szenario-Bildung.....	141
4.4.2.4	Kongruenzanalyse	144
4.4.2.5	Auswertung der antizipierten Handlungsoptionen.	149
4.5	Simulation der Stakeholder-Reaktionen	150
4.5.1	Befunde parametrisieren.....	151
4.5.2	Simulationsmodell aufstellen	155
4.5.3	Simulation auswerten.....	159
4.5.4	Handlungsempfehlung ableiten.....	163
4.6	Bewertung der Systematik anhand der Anforderungen	166
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	169
6	Abkürzungsverzeichnis.....	173
7	Literaturverzeichnis	175

Anhang

A1 Stakeholder Analyse	A-1
A1.1 Einflussmatrix (direkt)	A-1
A1.2 Einflussmatrix (indirekt)	A-2
A1.3 Relevanzmatrix	A-3
A1.4 Ziele der Stakeholder	A-4
A2 Antizipation von Stakeholder Reaktionen	A-5
A2.1 Stakeholder Charakterisierung	A-5
A2.1.1 Charakterisierung mit VITOSTRA unterstützen	A-5
A2.1.2 CIO-Fragebogen des Stakeholders Bora	A-11
A2.1.3 Auswertungen des CIOs	A-13
A2.1.4 Steckbriefe Dunstabzugshauben Hersteller	A-17
A2.1.5 Steckbriefe Gebläsehersteller	A-20
A2.1.6 Umweltschutzgruppen-Steckbrief	A-22
A2.1.7 Marktsegment-Steckbriefe	A-23
A2.2 Reaktions-Szenarien erstellen	A-26
A2.2.1 Reaktionsvariablen Katalog	A-26
A2.2.2 Zuordnung zu den Norm-Verhaltens-Strategien	A-29
A2.2.3 Reaktions-Szenarien	A-32
A2.2.4 Kongruenzmatrix	A-37
A2.2.5 Zuordnung der Reaktions-Szenarien	A-40

1 Einleitung

„If corporations are to formulate and implement strategies in turbulent environments, [they] must have concepts, such as the wide sense of stakeholder [...].“ – ROBERT EDWARD FREEMAN

Die vorliegende Arbeit thematisiert die Vorausschau von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Produktplanung. Stakeholder sind alle Individuen oder Gruppen, die die Handlungen eines Unternehmens beeinflussen oder durch diese beeinflusst werden [Fre84, S. 46]. Dabei haben Stakeholder einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg – durch ihr Für oder Wider können Maßnahmen, Strategien etc. gelingen oder scheitern [FR83, S. 91f.]. Diese Arbeit zeigt auf, wie Unternehmen systematisch die Reaktionen von Stakeholdern antizipieren und in ihre Planung integrieren können.

In Abschnitt¹ 1.1 wird die Problematik dargestellt. Die Abschnitte 1.2 und 1.3 zeigen die Zielsetzung bzw. den Aufbau der Arbeit auf.

1.1 Problematik

Deutsche Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau und verwandten Branchen wie der Automobil- und Elektroindustrie stehen im weltweiten Wettbewerb auf einer Spitzenposition² [VDMA15, S. 7]. Um diese Spitzenposition langfristig halten zu können, sind regelmäßig Innovationen erforderlich – sie bedeuten Wertschöpfung und Beschäftigung [GGL10, S. 7], [GW11, S. 9], [Leh14, S. 5]. Das bedingt strategisches Agieren und eine strategische Produktplanung, um die Erfolgspotentiale der Zukunft rechtzeitig zu erkennen und zu erschließen [GP14, S. 7ff.].

Entscheider und Strategieverantwortliche³ müssen in diesem Kontext regelmäßig strategische Entscheidungen treffen [BO06, S. 11]. Beispiele für Entscheidungssituationen sind: Wann soll ein Produktupdate im Markt eingeführt werden? Wie soll der Eintritt in einen neuen Markt gestaltet werden? Ist eine Qualitätsoffensive oder eine Preiskampf Erfolg versprechender, um einen höheren Marktanteil zu erobern? Kann durch Differenzierungsmerkmale die Kommodifizierung vermieden werden?

¹ Textteile der obersten Gliederungsebene werden als Kapitel bezeichnet, weitere Untergliederungen als Abschnitte (in Anlehnung an DIN 1421).

² Maschinen- und Anlagenbau, Elektroindustrie, Kraftwagen und Kraftwagenteile, Chemische Industrie, Ernährungsgewerbe und Verarbeitendes Gewerbe. Im Folgenden aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit als „Maschinen- und Anlagenbau“ zusammengefasst. Etwa 8 Millionen Beschäftigte und einen Umsatz von über 2 Billionen Euro [VDMA15, S. 7].

³ Wenn im Folgenden die männliche Form verwendet wird, geschieht dies ausschließlich zugunsten der einfacheren Lesbarkeit. Es wird stets die weibliche Form mitgedacht.

Derartige Entscheidungen müssen unter Unsicherheit (vgl. Abschnitt 2.1.5.) getroffen werden. Insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau haben strategische Entscheidungen oft eine hohe Tragweite, da sie irreversible Investitionen nach sich ziehen. Resultierende Maßnahmen weisen einen starken Einfluss auf Image, Kundenbeziehungen, Marktanteile etc. auf. „[Alle Entscheidungen] verursachen Opportunitätskosten, da andere Möglichkeiten ungenutzt bleiben“ [BO06, S. 13], [RW05, S. 8]. Fehlentscheidungen von Führungskräften oder Produktentwicklern sind häufig darauf zurückzuführen, dass Konzepte nicht von allen Seiten betrachtet und die Annahmen nicht hinreichend sind [BO06, S. 15], [PS06, S. 55].

„Every organization [...] makes some choices, which have consequences. [But] not every organization has [...] a plan of action for different contingencies that may arise“ [CR10, S. 200].

Insbesondere die Reaktionen anderer Akteure werden bei der Entscheidungsfindung häufig vernachlässigt. Der Erfolg von Entscheidungen bzgl. (neuer) Strategien, Geschäftsmodellen etc. ist jedoch stark von dem Verhalten der Stakeholder abhängig [CR10, S. 205]. Am sog. „Marlboro Friday“ kündigte das Unternehmen Philip Morris drastische Preissenkungen und erhöhtes Marketing in den USA an. R.J. Reynolds entschied, unmittelbar auf die Ankündigung seines Konkurrenten zu reagieren und entfachte einen Preiskampf. Dabei übersah R.J. Reynolds, dass die Konzentration auf die USA, Philip Morris Tür und Tor in Osteuropa und Russland öffnete. Philip Morris eroberte diese Märkte ohne nennenswerte Gegenwehr von R.J. Reynolds [MPM03, S. 63]. Das Treffen fundierter Entscheidungen unter Berücksichtigung anderer Akteure wird zunehmend schwerer. Branchengrenzen verschwimmen und neue Akteure (bzw. neue Rollen in der Wertschöpfung) drängen in den Markt bzw. die Branche. Das führt zu völlig neuen Strukturen von Wertschöpfungsnetzwerken, in denen traditionelle „Spielregeln“ und Verhaltensweisen nicht mehr gelten [GL15, S. 92f.], [RW05, S. 8]. Durch neue Technologien, die Digitalisierung etc. nimmt gleichzeitig der Innovationsdruck zu. Entscheider sehen sich verstärkt mit einer komplexer werdenden Entscheidungsfindung konfrontiert [PH14, S. 10ff.], [Shu05, S. 4].

Dabei vertrauen 80% der Entscheider regelmäßig auf ihr Bauchgefühl, wenn (scheinbar) wenige Fakten vorliegen oder die Zeit als knapp empfunden wird [BO06, S. 12ff.]. Derartige Entscheidungen können aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Intuition durch fundierte Erfahrungen aus ähnlichen Situationen unterstützt wird [Sto06, S. 34]. Dabei liegt es nicht daran, dass es keine Methodenauswahl gibt – es sind eher zu viele, die jeweils nur einzelne Aspekte adressieren. Das Wissen darüber, wie diese zu kombinieren sind, fehlt vielen Entscheidern [PS06, S. 44ff.]. Wenn Methoden eingesetzt werden, nutzen Entscheider oft traditionelle (teils veraltete) Methoden oder verwenden die Methoden, die sie gut kennen, obwohl deren Wirksamkeit häufig fragwürdig ist⁴.

⁴ Beispiele sind Benchmarking und weitere kennzahlenbasierte Methoden [PS06, S. 53].

Vielfach wird in kompetitiven Zusammenhängen auf die Spieltheorie verwiesen. Sie beschreibt Entscheidungssituationen, in denen der Erfolg explizit von Aktionen anderer Akteure abhängt. Dennoch findet die Spieltheorie für die Entscheidungsfindung in der Praxis kaum Anwendung. Die Voraussetzung, dass alle Akteure strikt rational agieren, ist wenig realistisch. Die Spieltheorie beruht zudem auf einer mathematischen Exaktheit, die limitierende Annahmen zur Folge hat. Diese Annahmen führen zu Abstraktion und kompensieren somit die Vorzüge der Spieltheorie, konkrete Handlungsoptionen zu bewerten. Bei vielen Akteuren und mehreren Handlungsoptionen werden spieltheoretische Modelle äußerst komplex und stoßen an die Grenzen der Handhabbarkeit. Somit ist die Spieltheorie eher als normative Theorie zu verstehen, die reale Wettbewerbssituationen nur begrenzt abbilden kann, die jedoch hilft, alternative Reaktionen zu durchdenken [BN13, S. 27f.], [BV07, S. 146], [Die10, S. 11], [Gab15c-ol], [Mey00, S. 165], [ML05, S. 148], [WA12, S. 63], [Wen09, S. 71ff.].

Ein weiteres, immanentes Problem vieler Methoden ist, dass sie aus vergangenem Verhalten auf zukünftige Reaktionen schließen. Zukünftige Reaktionen unterscheiden sich aber von denen in der Vergangenheit beobachteten. Gründe dafür sind sich beständig ändernde (Rahmen-)Bedingungen wie neue Akteure, neue Technologien etc. [Shu05, S. 3f.]. Darüber hinaus werden die wechselseitigen Abhängigkeiten bei Reaktionen von Stakeholdern nur unzureichend abgebildet. Sie zu durchdenken ist sehr komplex und erfordert umfassende Ansätze [SM11, S. 24ff.]. In diesem Kontext haben sich „Führungsinformationssysteme“ und Simulationen (vgl. Abschnitt 2.1.6) etabliert. Sie sind darauf ausgerichtet, die strategische Entscheidungsfindung auf oberster Ebene zu unterstützen [BO06, S. 17]. In Simulationen können komplexe Sachverhalte und umfangreiche Datenmengen verarbeitet werden, die für normative Ansätze (z.B. Spieltheorie) nicht leistbar sind [Shu05, S. 4.] Die wesentliche Herausforderung besteht bei Simulationen in der Modellierung und darin, die relevanten Daten in guter Qualität zu erhalten.

Fazit:

Das Treffen strategischer Entscheidungen unter Berücksichtigung von Stakeholder-Reaktionen wird zunehmend schwerer. Eine Auswertung mehrerer Studien durch COYNE und HORN bringt dies zum Ausdruck: Zwei Drittel aller Entscheider sehen die Berücksichtigung von Stakeholder-Reaktionen bei strategischen Entscheidungen als essentiell an. Weniger als jeder zehnte Entscheider setzt das aktuell in die Praxis um und weniger als 20% sehen sich in Zukunft dafür gewappnet [CH09, S. 34]. Es ist folglich eine Systematik zu entwickeln, die hilft, Stakeholder-Reaktionen zu antizipieren und bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist eine Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Produktplanung. Es gilt, ausgehend von einem konkreten Entscheidungsproblem, relevante Stakeholder zu identifizieren und zu charakterisieren. Für die ausgewählten Stakeholder müssen mögliche Reaktionen antizipiert werden. Eine integrale Lösung des dynamischen Gesamtsystems ermöglicht die Ermittlung der bestmöglichen Entscheidungsoption. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese Schritte sind in einem durchgängigen Verfahren abzubilden und durch etablierte und neu entwickelte Methoden zu unterstützen. Die Systematik versetzt dabei Unternehmen unterschiedlicher Branchen in die Lage, relevante Stakeholder und ihre Reaktionen frühzeitig in der strategischen Produktplanung zu berücksichtigen.

1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel aufgeteilt. Im Anschluss an die Einleitung wird die in Abschnitt 1.1 gezeigte Problematik in **Kapitel 2** detailliert. Es werden zunächst die wesentlichen Begriffe diskutiert und abgegrenzt. Anschließend wird die zu entwickelnde Systematik in den Produktentstehungsprozess nach GAUSEMEIER eingeordnet. Darauf aufbauend werden die Herausforderungen bei der Antizipation des Stakeholder-Verhaltens auf strategische Entscheidungen in der Praxis herausgearbeitet. Abschließend werden konkrete Anforderungen an die zu entwickelnde Systematik abgeleitet.

In **Kapitel 3** wird der Stand der Technik vorgestellt. Dazu werden zunächst verschiedene Ansätze zur Identifikation und Analyse von Stakeholdern vorgestellt. Zudem werden Ansätze zur Charakterisierung von Stakeholdern und zur Beschreibung von Verhaltensoptionen aufgezeigt. Anschließend werden Vorgehen zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen und zur Entscheidungsunterstützung diskutiert. Am Ende des Kapitels werden diese Methoden bezüglich der in Kapitel 2 aufgestellten Anforderungen bewertet.

Kapitel 4 widmet sich der entwickelten Systematik. Die einzelnen Phasen werden detailliert beschrieben. Die Validierung erfolgt am Beispiel eines Unternehmens aus der Branche der Haushaltselektronik. Am Ende wird das entwickelte Verfahren an der Erfüllung der gestellten Anforderungen gemessen.

Kapitel 5 gibt eine Zusammenfassung und einen Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen.

2 Problemanalyse

Ziel der Problemanalyse sind Anforderungen an eine Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Produktplanung. Ausgehend von der in Abschnitt 1.1 vorgestellten Problematik werden in Abschnitt 2.1 zunächst die wesentlichen Begriffe der Arbeit diskutiert. In Abschnitt 2.2 wird die Systematik in den Produktentstehungsprozess nach GAUSEMEIER eingeordnet. Abschnitt 2.3 stellt wesentliche Wettbewerbsmechanismen vor. Die Herausforderungen an die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen bei strategischen Entscheidungen werden in Abschnitt 2.4 aufgezeigt. Abschließend werden in Abschnitt 2.5 Anforderungen an die Systematik abgeleitet.

2.1 Diskussion zentraler Begriffe

In den Abschnitten 2.1.1 bis 2.1.6 werden Begriffe definiert und diskutiert, die für ein einheitliches Verständnis der Arbeit notwendig sind. Dabei werden in der Literatur kontrovers diskutierte Ansätze gegenübergestellt; jedoch erhebt die Arbeit keinen Anspruch auf eine vollständige Diskussion der Literatur.

2.1.1 Strategie und strategische Planung

Der Begriff **Strategie** entstammt dem Griechischen und geht zurück auf die Begriffe *stratos* (=Heer) und *agein* (=führen). Der ursprünglich militärische Gebrauch des Begriffs (als „Feldherrenkunst“ [GP14, S.113]) wandelt sich Mitte des 20. Jahrhunderts. Erstmals findet eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Strategien und dem strategischen Management⁵ statt. Strategien werden als ein vollständiger Plan aufgefasst, der für alle denkbaren Situationen eine echte Wahlmöglichkeit bereitstellt [Cha62], [WA12, S.15].

Die Definition des Strategiebegriffs ist in der Literatur unterschiedlich [Leh14, S. 9] (zusammengefasst [Bri10, S. 10], [BH05, S. 49], [Gäl05, S. 55f.], [Hin04, S. 17], [ML05, S. 20], [WA12, S. 15]). Dabei haben sich zwei Strömungen herausgebildet – das klassische und das erweiterte Strategieverständnis. Nach dem **klassischen Strategieverständnis** ist eine Strategie definiert als ein geplantes Bündel von Maßnahmen zur Erreichung langfristiger Ziele [WA12, S.16]. Stellvertretend wird die Definition nach CHANDLER genannt:

„[Strategy is] the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“
[Cha62, S 23]

⁵ Weitere prägende Auseinandersetzungen mit dem Strategiebegriff liefern auch ANSOFF [Ans65], ANDREWS [And71], WELGE/AL-LAHAM [WA12] und MÜLLER-STEWENS/LECHNER [ML05].

Die Strategie ist also das Ergebnis formaler, rationaler Planungen; sie trifft Aussagen zur Positionierung des Unternehmens und wird als eine Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen verstanden [Bät04, S. 8], [WA12, S.17f.].

Das **erweiterte Strategieverständnis** beruht auf der Schule von MINTZBERG (vgl. [Min94], [Min91], [Min90a], [Min90b]). Strategie sei nicht zwingend das Ergebnis formaler, rationaler Planung. Vielmehr gelte es, unterschiedliche Strategieverständnisse integrativ zu betrachten. MINTZBERG nennt dafür fünf (fünf „P“), die häufig gemischt auftreten: Die Strategie als Plan (plan) (vgl. klassisches Strategieverständnis) oder als List (ploy), mit dem Ziel, einen Gegenspieler zu überraschen. Die Strategie als Muster (pattern) – sie ist erst ex post erkennbar und ist Resultat von Handlungen und Entscheidungen einer Unternehmung. Die Strategie als Positionierung (positioning) – z.B. Wettbewerbs- und Marktpositionierung – der Unternehmung gegenüber ihrer Umwelt und die Strategie als Perspektive (perspective), die das strategische Verhalten maßgeblich bestimmt [WA12, S. 19f.].

Als wesentlicher Meilenstein der **strategischen Planung**⁶ ist IGOR H. ANSOFFS Werk „Corporate Strategy“ (1965) zu nennen. Zudem stellt PORTER fest, dass Änderungen der Strategie auch Anpassungen der Organisation nach sich ziehen. Somit rückt die Strategie in den Fokus der Planungen des mittleren Managements [Ans88, S. 108ff.], [Wen09, S. 14]. PRAHALAD und HAMEL erweitern diese Sichtweise u.a. durch Erkenntnisse der Spieltheorie⁷ zu einer multidisziplinären **strategischen Führung** [PH94, S. 15]. Das **St. Galler Management-Konzept** gibt einen kurzen Überblick über die strategische Führung (vgl. Bild 2-1). Das Konzept gliedert sich in neun Felder; drei Ebenen (horizontal) und drei Aspekte (vertikal). Die Sicht über die Ebenen von oben nach unten bedeutet eine Konkretisierung der strategischen Führung, von unten nach oben liefert die Sicht eine Legitimation für das Handeln. *Normatives Management* legt den Fokus auf den Bestand und die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. Ziel sind das Erkennen und Erschließen von Nutzenpotentialen. Das *strategische Management* hat eine vorteilhafte Positionierung im Wettbewerb zum Ziel. Steuergrößen dafür sind Erfolgspotentiale und strategische Erfolgspositionen. Das *operative Management* setzt die dafür notwendigen Maßnahmen in die Tat um – nach den Vorgaben der übergeordneten Ebenen. Die Steuergrößen sind Ressourcen und Fähigkeiten.

Die Betrachtung der Aspekte beschreibt das Spannungsfeld zwischen den konzeptionellen Rahmenbedingungen und dem tatsächlich Gelebten. Zusammen wird die Konkretisierung von Normen zu Programmen zu konkreten Aktivitäten beschrieben [GP14, S. 113].

⁶ MINTZBERG ET AL. haben eine idealtypische Übersicht von zehn „Schulen“ der strategischen Planung aufgestellt, siehe dazu [MAL02, S. 17], [ML05 S. 73f.], [Min90a, S. 111 ff.], [WA12, S. 27].

⁷ Die Spieltheorie wird in Abschnitt 2.1.6 näher betrachtet.

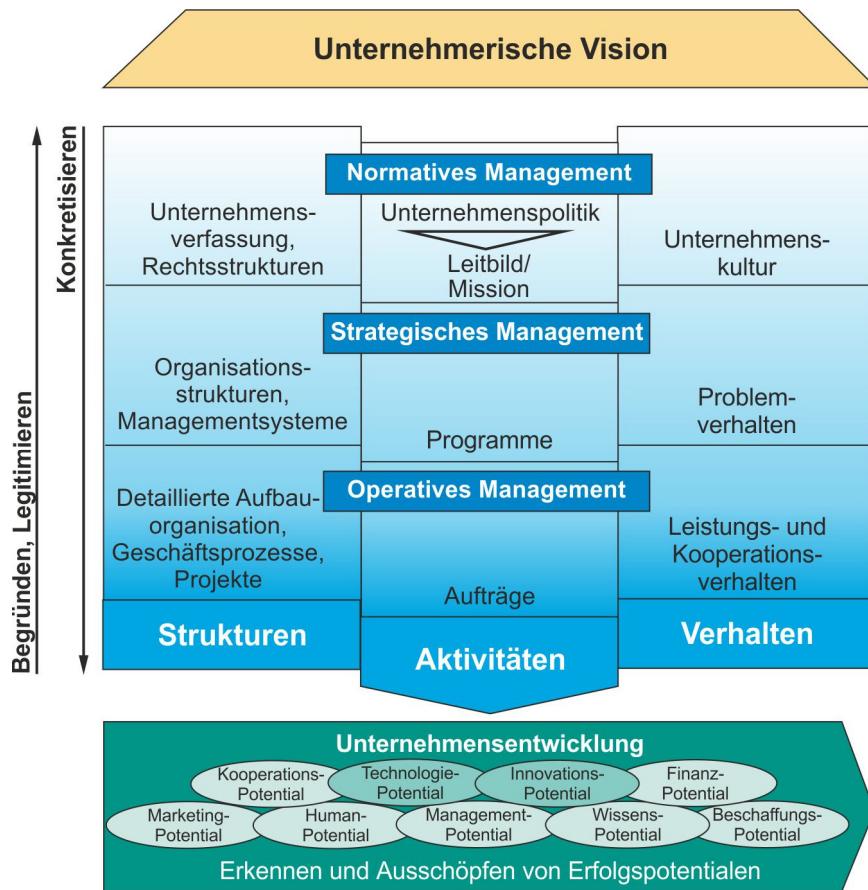


Bild 2-1: St. Galler Management-Konzept nach BLEICHER [Ble99], [GP14, S.114]

In dieser Arbeit wird eine integrative Sichtweise auf die Strategie zugrunde gelegt. Eine Strategie ist zunächst ein *Plan*, der eine Weg-Ziel-Beschreibung vorgibt. Vorrangig geht es um die Bestimmung der *Position* in Markt und Wettbewerb. Dabei ist die Strategie auch als *List* zu betrachten – es steht schließlich im Wettbewerb. Wettbewerber weisen ein bestimmtes Verhalten auf, das sich im Zeitverlauf beobachten lässt und somit Rückschlüsse auf ihren „Charakter“ zulässt. Die Strategie wird also auch als *Muster* aufgefasst (vgl. fünf „P“ nach MINTZBERG) [ML05, S. 20]. Zudem sind eine Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen zu treffen (vgl. klassisches Strategieverständnis nach CHANDLER [Cha62]). Im Rahmen der strategischen Planung bringt dies besonders gut die Positionierungsschule nach PORTER sowie das strategische Management des St. Galler Management-Konzepts zum Ausdruck. Sie erklären, worin sich Wettbewerbsvorteile und Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen begründen bzw. wie diese zu erzielen sind [GP14, S. 113ff.], [Mef12, S. 38ff.], [ML05, S. 13].

2.1.2 Strategieebenen und Strategiearten

Strategien und strategische Planung spielen auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens eine wichtige Rolle. GAUSEMEIER ET AL.⁸ beschreiben drei **Strategieebenen** (Bild 2-2): Unternehmensstrategien (corporate strategies), Geschäftsstrategien (business strategies) und Substrategien (functional strategies). In der Praxis sind diese Ebenen stark miteinander vernetzt und üben Wechselwirkungen aufeinander aus [GP14, S. 114f.].

Die **Unternehmensstrategie** legt grundsätzlich fest, mit welchen Marktleistungen⁹ welche Märkte bearbeitet werden sollen. Sie gibt also eine zukunftsorientierte Geschäftsstruktur des Unternehmens vor. Im Rahmen der **Geschäftsstrategie** wird diese strategische Ausrichtung konkretisiert und festgelegt, was zu tun ist, um die gesetzten Ziele zu erreichen, strategische Erfolgspositionen aufzubauen sowie die Marktleistungen zu erbringen. In der **Substrategie** wird für die einzelnen organisatorischen Funktionseinheiten eines Geschäftsfelds (z.B. Marketing, Produktion, Entwicklung) determiniert, wie vorzugehen ist, um die jeweiligen Ziele zu erreichen [GP14, S. 114].

Neben den Strategieebenen lassen sich auch **Strategiearten**¹⁰ unterscheiden. Auf der Ebene der Unternehmensstrategie sind drei typische Entwicklungsrichtungen festzustellen: Wachstum, Stabilisierung oder Desinvestition [BH09, S. 164]. Für Geschäftsstrategien hat PORTER drei generische Wettbewerbsstrategien definiert: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte [Por99, S. 70ff.]. MEFFERT beschreibt verschiedene Konkurrenzstrategien [Mef12, S. 38ff.]. Vertriebsstrategie, Produktstrategie und Personalentwicklungsstrategie sind Beispiele für Substrategien in den Funktionsbereichen [GP14, S. 114].

⁸ Diese Auffassung teilen auch [BH09, S. 60], [Bro99, S. 175ff.], [Hin04, S. 45ff.], [HM91, S. 55ff.], [Kre97, S. 58], [Mef88, S. 38ff.], [Por00, S. 409ff.] und [WA12, S. 456ff.].

⁹ Unter dem Begriff Marktleistung werden Produkte und/oder Dienstleistungen zusammengefasst, die Kunden erwerben können [MM11, S. 174]. Eine hybride Marktleistung (auch: hybrides Leistungsbündel) besteht aus der Kombination von Produkt und Dienstleistung [GP14, S. 160ff.].

¹⁰ Eine umfassende Systematik für Strategiearten liefern BEA und HAAS [BH09, S. 163ff.].

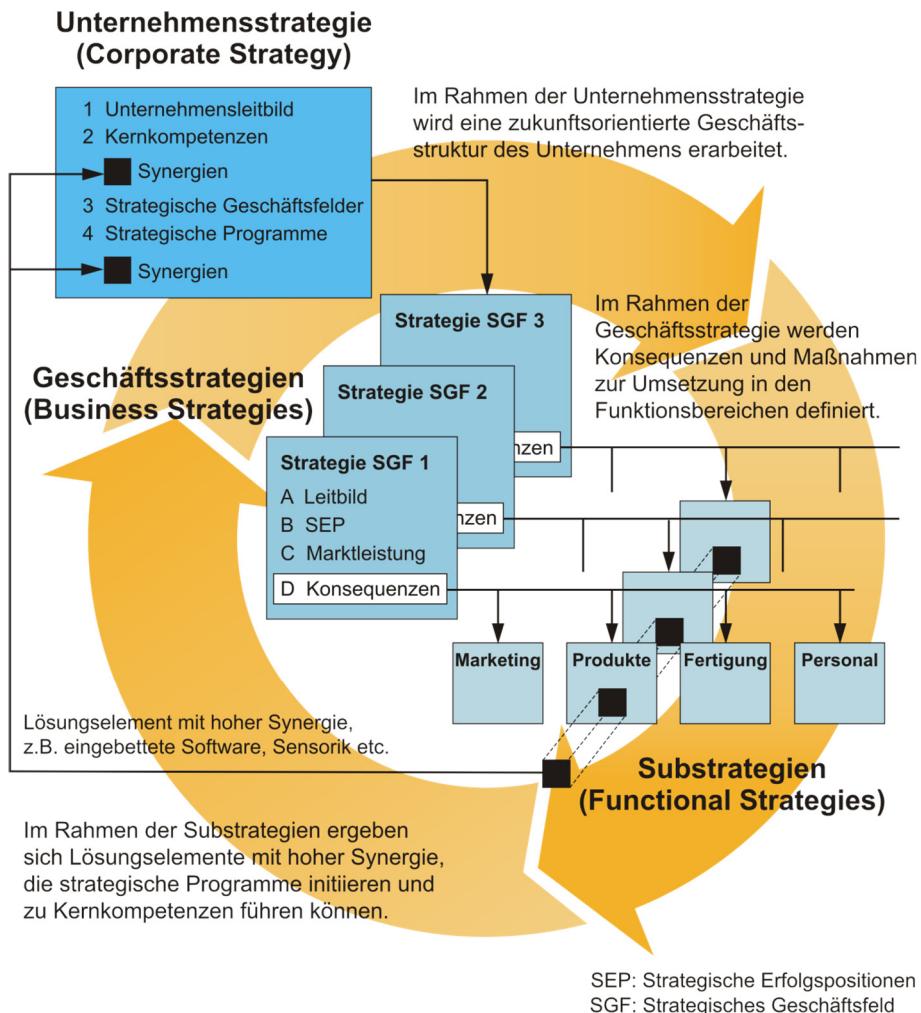


Bild 2-2: Strategieebenen und deren Wechselspiel nach GAUSEMEIER [GP14, S. 115]

Im Kontext dieser Arbeit ergibt sich die folgende Sicht auf die Strategieebenen: Die Unternehmensstrategie legt den übergeordneten Rahmen für das Verhalten im Wettbewerb fest (bspw. nach ANSOFF¹¹). Wie die jeweiligen Geschäftsbereiche dazu im Wettbewerb Position beziehen und um Marktanteile kämpfen, wird im Rahmen der Geschäftsstrategie festgelegt: „How to compete?“ oder „Mit welchen Mitteln soll der Wettbewerb ausgetragen werden?“ (nach GRANT) [BH09, S. 177], [Gra98, S. 19f.]. Die konkrete Planung der Aktionen und Maßnahmen obliegt den Funktionseinheiten bzw. wird in den Substrategien verankert (z.B. Produktstrategie). Demnach sind alle drei Strategieebenen einzubeziehen.

¹¹ Die Normstrategien für Wachstumsstrategien nach ANSOFF sind Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation [Ans65, S. 109ff.].

2.1.3 Stakeholder

Wie in den Abschnitten 2.1.1 und 2.1.2 gezeigt, spielt die Positionierung im Wettbewerb eine wesentliche Rolle für die strategische Planung auf unterschiedlichen Ebenen. Die Positionierung betrifft das Außenverhältnis eines Unternehmens bzw. einer Organisation¹² und bestimmt somit das Verhältnis zu Interessens- und Anspruchsgruppen. Das STANFORD RESEARCH INSTITUTE (SRI) hat 1963 dafür den Begriff **Stakeholder** eingeführt als „*Gruppen, ohne deren Unterstützung eine Organisation nicht existieren kann*¹³“ [FR83, S. 89], [Alk89, S. 36, 104], [FS06, S. 178], [ML11, S. 28f.], [GP14, S. 150].

ANSOFF erkennt 1965 die Bedeutung von Stakeholdern für die strategische Planung und nimmt sie als wesentliches Element in sein Werk *Corporate Strategy* auf:

“*This theory [=stakeholder theory] maintains that the objectives of the firm should be derived by balancing the conflicting claims of the various stakeholders*” [Ans65, S. 33ff.], [FR83, S.89].

Eine frühe Auseinandersetzung mit dem Begriff JONES liefert JONES im Kontext *Corporate Social Responsibility*.

„*Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract*” [Jon80, S. 59f.].

Damit erweitert JONES die ursprüngliche Definition des SRI, indem er die Verpflichtungen eines Unternehmens (z.B. gegenüber Stockholdern bzw. Shareholdern¹⁴) auch auf gesellschaftliche Gruppen, Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer etc. ausweitet [Jon80, S. 60]. Für die Stakeholder-Analyse nennt JONES fünf zentrale Fragen:

- „*What are these groups?*
- „*How many of these groups must be served?*
- „*Which of their interests are most important?*
- „*How can their interests be balanced?*
- „*How much corporate money should be allotted to serve these interests?*” [Jon80, S. 60].

¹² In der Literatur werden Stakeholder sowohl auf Unternehmen (engl.: firm, company, corporation) als auch auf Organisationen (engl.: organization) bezogen. Im Fokus dieser Arbeit stehen Unternehmen des produzierenden Gewerbes, daher beziehen sich die genannten Begriffe auf Unternehmen.

¹³ Original (engl.): “*The word stakeholder (...) refers to those groups without whose support the organization would cease to exist*”, zitiert in [FR83, S.89].

¹⁴ Shareholder und Stockholder werden weitestgehend synonym verwendet und bezeichnen Anteilseigner eines Unternehmens [FS06, S. 178], [Inv15-01]; sie können also auch Stakeholder darstellen.

Diese Fragen werden in der Literatur bis heute sehr unterschiedlich diskutiert [Leh14, S. 16f.]. Eine Aufstellung der unterschiedlichen Definitionen von Stakeholdern, deren Verhältnis zum Unternehmen sowie zur Bewertung von Stakeholdern liefern MITCHELL ET AL. [MAW97, S. 858, 860ff., 869].

Zwei prägnante Definitionen des Begriffs Stakeholder liefern FREEMAN und REED. Die Definition im engeren Sinne geht auf das SRI zurück und umfasst Gruppen oder Individuen, auf die eine Organisation angewiesen ist, um zu überleben (Mitarbeiter, Kunden, bedeutende Zulieferer, Shareholder etc.). Die weiter gefasste Definition bezieht alle Gruppen oder Individuen mit ein, die Organisationen bei der Erreichung ihrer Ziele beeinflussen oder von denen sie beeinflusst werden. Damit erweitern FREEMAN und REED die Auffassung von JONES insbesondere um eine Bidirektionalität (beeinflussen und beeinflusst werden) [FR83, S. 91], [Leh14, S. 17]. In der Literatur hat sich die weiter gefasste Definition nach FREEMAN etabliert [MAW97, S. 856]:

„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“, [Fre84, S. 46].

CLARKSON detailliert diese Definition, in dem er primäre und sekundäre Stakeholder-Gruppen einführt.

“A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. (...) Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival” [Cla95, S. 106].

Für den Umgang mit Stakeholdern lassen sich in der Literatur drei Strömungen unterscheiden [Leh14, S. 17], [FS06, S. 178f.]:

- **Klassisch-kapitalistische Ansätze** setzen die Einflüsse von Stakeholdern auf die wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens in den Fokus [Cla94, S. 5ff.], [FR83, S. 93f.].
- **Wirtschaftlich-moralische Ansätze** basieren auf Überlegungen der *Corporate Social Responsibility*. Unternehmen nehmen wichtige Rollen in der Gesellschaft ein; die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Stakeholdern steht im Vordergrund [Akl89, S. 103ff.], [Cla95, S. 92ff.], [DP95, S. 65ff.], [WGF94, S. 475ff.].
- **Opportunistische Ansätze** haben zum Ziel, Handlungsoptionen für aktuelle Probleme mit Stakeholdern zu entwickeln. Dabei sollen Chancen aus einer aktiven Gestaltung der Beziehungen zu Stakeholdern gewonnen werden [MAW97, S. 857].

Für diese Arbeit stehen opportunistische Ansätze und die weit gefasste Definition nach FREEMAN im Vordergrund.

*„If corporations are to formulate and implement strategies in turbulent environments, theories of strategy must have concepts, such as the **wide sense of stakeholder**, which allow the analysis of all external forces and pressures whether they are friendly or hostile“ [FR83, S. 91f.].*

Die zu entwickelnde Systematik soll dazu befähigen, Handlungsoptionen vor dem Hintergrund antizipierter Stakeholder-Reaktionen ableiten. Es gilt also neben der Analyse auch die Vorausschau von Stakeholder-Verhalten zu adressieren.

2.1.4 Das Stakeholder-Umfeld eines Unternehmens

Abschnitt 2.1.3 hat gezeigt, dass Stakeholder aus unterschiedlichen Bereichen entstammen können. Stakeholder finden sich in Unternehmen selbst (z.B. Mitarbeiter) oder in direkter Interaktion mit Unternehmen (z.B. Zulieferer). Darüber hinaus existieren Akteure, mit denen Unternehmen im Wettbewerb stehen (z.B. Konkurrenten) und solche, die den Wettbewerb beeinflussen (z.B. Gesetzgebung). Im Folgenden werden die relevanten Bereiche kurz dargestellt (Bild 2-3).

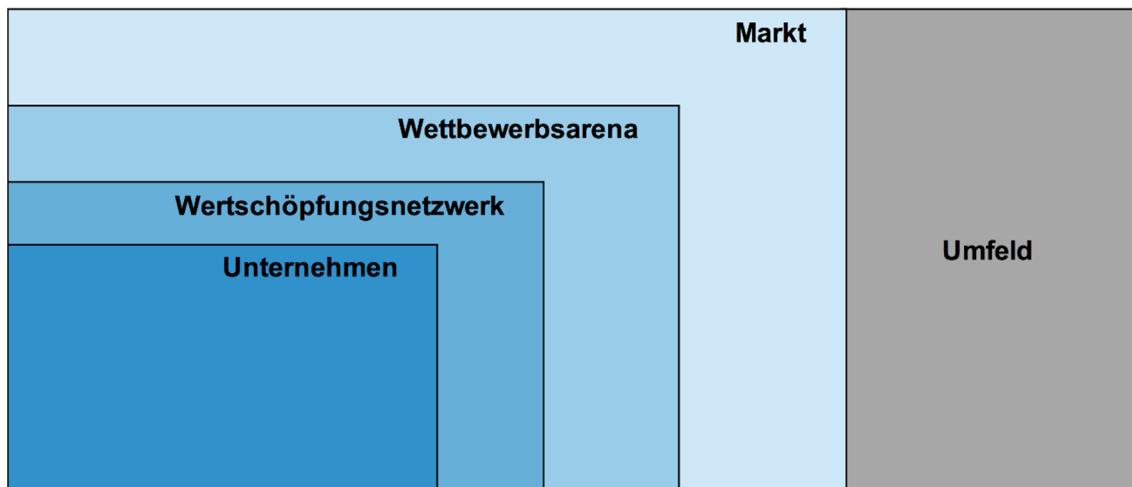


Bild 2-3: Das Stakeholder-Umfeld eines Unternehmens

Unternehmen

„Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit, für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist (...). Formales Merkmal ist in allen Fällen die Rechtsträgerschaft (z.B. GmbH, AG), durch die die wirtschaftlich-finanzielle Einheit (...) entsteht und (...) ein Zweck definiert wird“ [Gab15a-ol].

Jedes Unternehmen ist durch eine Sammlung von Tätigkeiten gekennzeichnet, mit denen es Werte schafft (z.B. Produkte) oder Leistungen erbringt (z.B. Services), mit dem Ziel

Erlöse zu erwirtschaften. PORTER hat dafür die **Wertkette** eingeführt. Sie umfasst alle strategisch relevanten Tätigkeiten eines Unternehmens. Diese Tätigkeiten werden in Funktionsbereichen abgebildet (z.B. Marketing, Qualitätssicherung). Für die Erfüllung der Tätigkeiten in den Funktionsbereichen werden Mitarbeiter und/oder Ressourcen¹⁵ benötigt [Por00, S. 63ff.], [GP14, S 16ff.].

Wertschöpfungskette/-netzwerk

Die Wertkette eines Unternehmens wiederum ist in „*einen breiteren Strom von Tätigkeiten*“ eingebunden, das Wertesystem. Dieses umfasst ebenso die Wertketten der vor- und nachgelagerten Unternehmen (z.B. Lieferanten und Abnehmer) [Por00, S. 63ff.]. Das Wertesystem wird in der Literatur vorwiegend als **Wertschöpfungskette** bezeichnet [GP14, S 182], [ZSM03, S. 71].

Nach MIROSCHEDJI ist die Wertschöpfungskette einer fortwährenden *Desintegration*¹⁶ unterworfen¹⁷. Gemeint ist damit die Abkehr von der stringenten Abfolge klar abgegrenzter Tätigkeiten die Unternehmen einer Wertschöpfungskette ausführen. Vielmehr werden Tätigkeiten, die früher Teil der Wert(-schöpfungs)kette waren, externalisiert bzw. auf mehrere Akteure verteilt, womit auch die Zahl an Interdependenzen von Aktivitäten in der Wertschöpfungskette steigt [Mir02, S. 128ff.]. Das Resultat seien „*organisationsübergreifende Strukturen, in denen Wertschöpfung vollzogen wird*“ – so genannte **Wertschöpfungsnetzwerke**¹⁸ [Mir02, S. 204], [Rya13, S. 78f.], [ZSM03, S. 6].

Wertschöpfungsnetzwerke enthalten *Transferaktivitäten* und *Transformationsaktivitäten*. Transformationsaktivitäten sind die Wertschöpfungsaktivitäten beteiligter Unternehmen; genauer technologisch-physisch unterscheidbare Teilstufen innerhalb der Unternehmen [Kle97, S. 86]. Transferaktivitäten stellen Beziehungen zwischen Akteuren dar. MITCHELL charakterisiert drei Beziehungstypen: Kommunikationsbeziehungen (Austausch

¹⁵ Darüber hinaus benötigt ein Unternehmen u.U. weitere Mittel für die Ausübung seiner Tätigkeiten. Nach HGB §247 (2) werden Sachanlagen (z.B. Grundstücke), immaterielle Vermögenswerte (z.B. Schutzrechte) oder Finanzmittel (z.B. Beteiligungen) als Anlagevermögen zusammengefasst. Das Anlagevermögen ist dazu bestimmt, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen [HGB06, S. 55]. Vermögensgegenstände, die nicht dem Anlagevermögen zugerechnet werden können, bilden das Umlaufvermögen. Dazu zählen z.B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, fertige Erzeugnisse, Forderungen, Wertpapiere und liquide Mittel [Ulm02, S. 411ff.].

¹⁶ In der Literatur finden sich unterschiedliche Begriffe für die dargestellte Entwicklung. Zusammengefasst in [Mir02, S. 129], [Pow90, S. 318ff.], [PRW98, S. 60f.].

¹⁷ Als Treiber nennt MIROSCHEDJI Megatrends, den Strukturwandel in Absatzmärkten, neue Produkt- und Produktionstechnologien und den Wandel in der Personalpolitik von Unternehmen [Mir02, S. 166ff.].

¹⁸ Wertschöpfungsnetzwerke unterscheiden sich von Unternehmensnetzwerken, da sie „*jedes komplexe organisatorische Gebilde als Kombination der in ihm verrichteten Wertschöpfungsaktivitäten darstellen können*“, auch über unklare Organisationsgrenzen hinaus. Unternehmensnetzwerke basieren auf klar abgegrenzten Elementen [Mir02, S. 207]. Demnach bestehen Unternehmensnetzwerke aus mehr oder weniger selbstständigen Unternehmen [BL06, S. 2], [Syd92, S. 79]. Wertschöpfungsnetzwerke werden auch als Wertschöpfungsnetze bezeichnet, vgl. [KRH+14, S. 6ff.].

von Informationen), Austauschbeziehungen (Austausch von Gütern oder Dienstleistungen) sowie Erwartungshaltungen (Erwartungen, welche durch charakteristische Merkmale entstehen) [Kle97, S. 88]. Dabei gehen Wertschöpfungsnetzwerke über rein bilaterale Beziehungen hinaus. Die Fülle direkter und indirekter Beziehungen eröffnet einen großen Handlungsspielraum [ZSM03, S. 6]. Neben der steigenden Anzahl von Akteuren und Beziehungen sind auch die Wertschöpfungstiefe (bzw. Grad des Outsourcings) eines Unternehmens und die angestrebte Flexibilität des Leistungserstellungsprozesses Treiber der Komplexität in Wertschöpfungsnetzwerken [BL06, S. 9ff.].

Ziel von Wertschöpfungsnetzwerken ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Wertschöpfungsnetzwerken. Die Mitglieder eines Wertschöpfungsnetzwerkes kooperieren, um ein kundenspezifisches Leistungsbündel mit einem nachhaltigen Nutzungskonzept anzubieten [Fri04, S. 160]. Gleichzeitig herrscht auch in einem Wertschöpfungsnetzwerk Wettbewerb, beispielsweise um die Verteilung der erzielten Gewinne auf die beteiligten Akteure (OEM, Zulieferer, Distributor etc.): „*Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn es um das Backen des Kuchens geht; es ist Wettbewerb, wenn es um seine Aufteilung geht*“ [BL06, S. 5ff.], [BN13, S. 23].

Kooperation bei gleichzeitigem Wettbewerb wird als *Coopetition*¹⁹ bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.3.2) [BN13, S. 23f.]. BRANDENBURGER und NALEBUFF führen in diesem Zusammenhang zusätzlich Komplementäre und Konkurrenten ein. Sie sprechen von einem **Wertnetz** (=Wertschöpfungsnetzwerk) (vgl. Abschnitt 2.3.2) [BN13, S. 42f.]. Die Wertschöpfungskette liegt dabei vertikal im Wertnetz: Ressourcen und Produkte fließen von Lieferanten zum Unternehmen und von dort zum Kunden; Gelder fließen in umgekehrter Richtung. Komplementäre und Konkurrenten sind spiegelbildlich zu sehen: Komplementäre erhöhen den Wert der eigenen Marktleistung, Konkurrenten schmälern ihn [BN13, S. 42f.].

Wettbewerbsarena

Unternehmen bzw. Wertschöpfungsnetzwerke, die miteinander im Wettbewerb stehen, werden einer Wettbewerbsarena zugerechnet. Dabei meint **Wettbewerb** ganz allgemein „*etwas, woran mehrere Personen im Rahmen einer ganz bestimmten Aufgabenstellung [oder] Zielsetzung in dem Bestreben teilnehmen, die beste Leistung zu erzielen (...)*“ [Dud15-ol]. Bezogen auf ein wirtschaftliches Umfeld ist damit das „*antagonistische Verhalten (...) mind. zweier Anbieter oder Nachfrager [gemeint, die] durch Einsatz eines oder mehrerer Aktionsparameter ihren Zielerreichungsgrad zulasten anderer Wirtschaftssubjekte verbessern wollen*“ [Gab15b-ol]. Die Intensität des Wettbewerbs kann nach PORTER anhand von fünf Kräften beschrieben werden (vgl. Abschnitt 2.3.1): Bedro-

¹⁹ Der Begriff geht zurück auf NOORDA [Fis92-ol] (engl.: cooperation und competition).

hung durch neue Konkurrenten, Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, Verhandlungsmacht der Abnehmer, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste [Por99, S. 33f.].

Diese Kräfte definieren die **Wettbewerbsarena**; sie steckt „*das Spielfeld ab, in dem ein Unternehmen konkurriert*“ [Kra05a, S. 73]. Die Wettbewerbsarena umfasst alle Wettbewerber, die sich durch das Agieren des Unternehmens herausgefordert fühlen, mit Gegenmaßnahmen zu reagieren [BS09, S. 55]. Dabei sind Wettbewerber diejenigen Stakeholder, die vergleichbare oder ähnliche Leistungen wie das Unternehmen am Markt anbieten und somit um Nachfrager konkurrieren [MBK15, S. 46], [Sch03, S. 73]. KLEINALTENKAMP ET AL. erweitern die Wettbewerbsarena um weitere Akteure:

„[Die Wettbewerbsarena] ergibt sich aus Struktur, Ablauf und Ergebnis des Wettbewerbs [und ist] das Resultat früher getroffener Entscheidungen des Anbieters, der Wettbewerber, der Kunden und eventueller Drittparteien“ [KPS11, S. 18f.].

Ansätze des *Value Capture Model* (vgl. [Rya13]) oder der *Coopetition* (vgl. Abschnitt 2.3.2) erweitern die Wettbewerbsarena um die Wettbewerbsperipherie²⁰ und Komplementäre. So wird die Lücke zum Markt geschlossen.

Markt

Ein Markt beschreibt im allgemeinen Sinne das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage und umfasst alle daran beteiligten Akteure²¹ [Gab10, S. 290f.], [MBK15, S. 45], [Pei15, S. 9]. MEFFERT ET AL. definieren Markt wie folgt:

„Ein Markt besteht aus einer Menge aktueller und potentieller Nachfrager bestimmter Leistungen sowie der aktuellen und potenziellen Anbieter dieser Leistungen und den Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern“ [MBK15, S. 45].

Nach HOMBURG und KROHMER kann der Ort des Zusammentreffens – an dem Tauschvorgänge ermöglicht werden – virtuell (z.B. Internet) oder real (z.B. Verkaufsmesse) sein [HK03, S. 2f.]. Dabei werden zwischen Anbieter und Nachfrager Leistungen, Geld und Informationen ausgetauscht. Nachfrager versuchen bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen und wenden dafür etwas auf (z.B. Geld, Zeit). Anbieter konkurrieren um Nachfrager und streben den Absatz ihrer Produkte an, um Umsatz bzw. Gewinn zu erzielen [Pei15, S. 9f.]. Neben den Akteuren auf einem Markt ist die Art des Marktes von Bedeutung. HOMBURG und KROHMER schlagen für die Beschreibung von Märkten vier Kriterien vor: Richtung

²⁰ Zur Wettbewerbsperipherie gehören Akteure, die noch nicht Teil des Wertschöpfungsnetzes bzw. der Wettbewerbsarena sind, aber in diese eintreten wollen. Zum Beispiel potentielle Kunden, neue Zulieferer etc. [Rya13].

²¹ Nachfrager, Anbieter, Vertriebspartner etc. [HK03, S. 3]

der Transaktion (Beschaffungs- oder Absatzmarkt), Art der Güter (Konsumgüter, Industriegüter oder Dienstleistungen), Regionen (geographisch) und Macht (Käufer- oder Verkäufermarkt) [HK03, S. 3f].

Für die Abgrenzung eines Marktes gibt es keinen allgemeingültigen Ansatz – diese hängt von der gewählten Segmentierung eines Unternehmens ab. Als Kriterien zur Abgrenzung schlagen BACKHAUS und VOETH drei Dimensionen vor: sachliche Abgrenzung (nach angebotenen Leistungen), räumliche Abgrenzung (geographisch) und zeitliche Abgrenzung (Dauer der Konkurrenzbeziehungen). HOMBURG und KROHMER führen vier Kriterien an: Anbieter, Produkte, Nachfrager und Bedürfnisse. Alle Autoren sind sich einig, dass eine Kombination der Kriterien sinnvoll ist. Eine zu eng gefasste oder nur auf eine Dimension beschränkte Definition kann zu Fehlentscheidungen führen [BV07, S. 126ff.], [HK03, S 5f.].

Folglich lässt sich ein Markt aufteilen bzw. segmentieren. Dabei sind **Marktsegmente** untereinander heterogene, innerhalb homogene Kundengruppen eines Marktes. Es können unterschiedliche Kriterien für die Bewertung der Homogenität verwendet werden. Ein weit verbreiteter Ansatz zur Marktsegmentierung ist die Einteilung nach sozio-demografischen Kriterien (vgl. Abschnitt 3.2.3) [Bec09, S. 250], [MBK15, S. 174].

Umfeld

Einflussfaktoren bzw. Organisationen und Individuen, die nicht direkt an den Marktprozessen teilnehmen, werden dem Umfeld (auch Umwelt²²) zugeordnet. HUTZSCHENREUTER unterscheidet dabei Wettbewerbsfeld und Makroumfeld. In dieser Arbeit ist mit Umfeld das Makroumfeld gemeint – das Wettbewerbsfeld wurde in vorangegangenen Absätzen diskutiert. Bereiche des (Makro-)Umfelds sind Politik, Gesetzgebung, Ökonomie, Gesellschaft, Technologie etc. Dabei stellt HUTZSCHENREUTER fest, dass Unternehmen „*nicht nur materielle Beziehungen, sondern (...) auch soziale und kulturelle Wechselbeziehungen*“ zum Umfeld pflegen [Hut09, S. 63]. Unternehmen werden also in ihrem Handeln durch das Umfeld beeinflusst und beeinflussen ihrerseits das Umfeld. Im Gegensatz zum Wettbewerbsfeld hat das (Makro-)Umfeld eher einen mittelbaren Einfluss auf Unternehmen eines Marktes – beeinflusst dabei alle Unternehmen innerhalb des Marktes aber gleichermaßen [BV07, S. 87f., 144f.], [GP14, S. 50], [Hut09, S. 63ff.], [Mef12, S. 5f.].

²² BACKHAUS und VOETH sprechen von Umwelt, die Begriffe werden i.d.R. synonym verwendet [BV07].

2.1.5 Entscheidungsfindung

Eine wesentliche Herausforderung des Managements ist die strategische Positionierung eines Unternehmens in seinem Umfeld (vgl. Abschnitt 2.1.4) [WA12, S. 16f.]. Dabei verfolgt jedes im Wettbewerb stehende Unternehmen – implizit oder explizit – eine Wettbewerbsstrategie (vgl. Abschnitt 2.1.2). Das Ziel sind Wettbewerbsvorteile auf den Märkten, in denen das Unternehmen agiert. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsstrategie in konkrete Maßnahmen umsetzen [Por99, S. 20ff.], [Por00, S. 21]. Mit der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen sind stets Entscheidungen verbunden [Orl05, S. 17f.]. In diesem Zusammenhang ist der Begriff **Entscheidungsfindung** (engl.: decision making) Mitte des 20. Jahrhunderts durch BARNARD in der strategischen Planung eingeführt worden [Bar38, S. 194ff.], [GM10, S. 1ff.]. Nach BARNARD ist die Entscheidungsfindung eine interdisziplinäre Theorie, die verschiedene wissenschaftliche Bereiche betrifft. Bis heute haben sich Mathematik, Psychologie, Wirtschaft, Soziologie, Geschichte, Philosophie und weitere mit der Erforschung des Entscheidens befasst [Bar38, S. 235], [BO06, S. 11ff.], [GM10, S. 16], [Lau05, S. 1].

Die **Entscheidungsfindung**²³ umfasst Verfahren, Methoden und Konzepte, die helfen Entscheidungen zu fällen und die erzielten Ergebnisse zu bewerten [LGS14, S. 3], [Wes12, S. 1f.]. Dabei wird die Entscheidungstheorie in drei Teilgebiete unterteilt²⁴: Die *deskriptive* Entscheidungstheorie untersucht (empirisch), wie in der Realität tatsächlich Entscheidungen getroffen werden bzw. wurden. Die *präskriptive* Entscheidungstheorie leitet Vorgehensweisen und Methoden her, die zeigen sollen, wie bessere Entscheidungen getroffen werden können. Die *normative* Entscheidungstheorie liefert grundlegende Axiome, die bei Entscheidungen berücksichtigt werden sollten [Lau05, S. 1f.], [LGS14, S. 3f.], [Mey00, S. 1ff.].

Eine **Entscheidung** basiert allgemein auf einem Wahlproblem. LAUX ET AL. verstehen „*unter Entscheidung (...)* die (mehr oder weniger bewusste) Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen (...“ [LGS14, S. 3]. Im Sinne der Entscheidungstheorie sind Entscheidungen somit beispielsweise die Festlegung eines Investitionsprogramms, aber auch der Beschluss über den Einkauf bei einem bestimmten Händler

²³ Auch als Entscheidungstheorie bezeichnet [LGS14, S. 3ff.].

²⁴ Die Entscheidungstheorie weist dabei Parallelen zur strategischen Planung auf (vgl. Kapitel 2.1.1). Präskriptive Ansätze gehen davon aus, dass Muster, Leitfäden und Vorgehensmodelle vorliegen, um Strategien oder Entscheidungen zu entwickeln bzw. zu treffen (vgl. ANSOFF oder PORTER). Deskriptive Ansätze untersuchen, wie Entscheidungen in der Praxis getroffen werden (vgl. MINTZBERG) [Orl05, S. 18].

[Lau05, S. 1], [LGS14, S. 3]. Drei Punkte sind zwingend erforderlich, damit ein Wahlproblem ein **Entscheidungsproblem**²⁵ ist [Lau05, S. 19ff.], [LGS14, S. 29ff.], [Wes12, S. 2]:

- Es liegen mindestens zwei Handlungsalternativen vor, von denen eine auch die Unterlassung der anderen sein kann. Die Handlungsalternativen müssen klar beschrieben und voneinander abgrenzbar sein.
- Das Ergebnis der Entscheidung muss bewertbar sein, also mit einem messbaren Nutzen oder einer Auszahlung verbunden sein.
- Darüber hinaus ist eine Kenntnis der äußeren Umstände erforderlich. Meist erfolgt die Einteilung in *Entscheidung unter Sicherheit* und *Entscheidung unter Unsicherheit bzw. Risiko*.

Handlungsalternativen werden durch Größen charakterisiert, die Entscheider selbst variieren können. Diese Größen werden als Entscheidungsvariablen oder Aktionsvariablen bezeichnet. Die Produktionsmenge eines Produktes ist ein Beispiel für eine solche Variable; sie kann durch den Entscheider innerhalb gewisser Grenzen selbst bestimmt werden. Handlungsalternativen setzen sich im Allgemeinen durch mehrere Variablen zusammen (z.B. Produktionsmenge und Produktpreis)²⁶. Die Beurteilung von Handlungsalternativen erfordert bewertbare Zielgrößen (auch Zielvariablen). Die Bewertung mehrerer Zielgrößen wird als Ergebnis bezeichnet [LGS14, S. 31]. Gewinn und Marktanteil sind mögliche Zielgrößen. Umweltzustände sind solche Größen, die Entscheider nicht beeinflussen können, die aber einen Einfluss auf das Ergebnis haben. Die eintretenden Umweltzustände können dabei bekannt oder unbekannt sein. Bei bekannten Umweltzuständen kann eine Entscheidung unter *Sicherheit* getroffen werden. Die eintretende Situation ist umfassend bekannt und somit auch das Ergebnis. Bei unbekannten Umweltzuständen spricht man von Entscheidung unter *Unsicherheit*. Dabei kann unterschieden werden in *Risiko* und in *Ungewissheit/Unsicherheit i.e.S.* Bei Risiko sind die Eintrittswahrscheinlichkeiten aller möglichen Umweltzustände bekannt, bei Ungewissheit kann keine Aussage über die Wahrscheinlichkeiten getroffen werden, es sind lediglich die möglichen Umweltzustände bekannt [LGS14, S. 31ff.], [Orl05, S. 18].

Entscheidungsmodelle erklären, wie aus einem Entscheidungsproblem logisch eine Entscheidung abgeleitet werden kann. Die Bausteine für ein Entscheidungsmodell sind Handlungsalternativen, Ergebnisse und Umweltzustände – sie bilden das *Entscheidungsfeld* (vgl. Bild 2-4). Für ein vollständiges Entscheidungsmodell bedarf es darüber hinaus

²⁵ Der Begriff Entscheidungsproblem wird in der Literatur häufig verwendet, jedoch nur unscharf definiert. Meist beschreibt er eine Situation, in der Individuen oder Organisationen damit konfrontiert werden, eine Entscheidung zu treffen [LGS14, S. 29], [Lau05, S. 19], [Wes12, S. 3].

²⁶ Strategische Entscheidungen bzw. Handlungen setzen sich erfahrungsgemäß aus mehreren Größen bzw. Variablen zusammen [Bät04].

*Entscheidungsregeln*²⁷. Entscheidungsregeln legen fest, wie im Rahmen eines Entscheidungsmodells eine Handlungsalternative auszuwählen ist. Das Ziel dabei ist die Auswahl derjenigen Alternative, die den größten Nutzen für den Entscheider bedeutet. Für die sinnvolle Formulierung von Entscheidungsregeln sind also Zielvorstellungen (Wunschergebnis der Zielgrößen) essentiell, mit deren Hilfe die Handlungsalternativen hinsichtlich ihres Nutzens miteinander verglichen werden können [Lau05, S 23ff.], [LGS14, S. 34ff.].

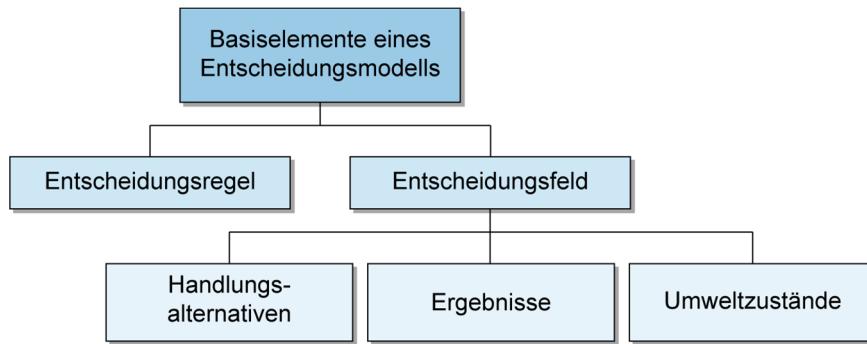


Bild 2-4: Die Elemente eines Entscheidungsmodells nach LAUX ET AL. [LGS14, S. 30]

Ergänzend zu den Konzepten der Entscheidungstheorie kann in **intuitives und diskursives Problemlösen** unterschieden werden [GEK01, S. 123f.], [Orl05, S. 19].

- Intuitives Problemlösen läuft unterbewusst ab und ist nur schwer nachvollziehbar. Informationen und Randbedingungen werden unbewusst gesammelt und verarbeitet. Die Problemlösung ist häufig ein plötzlicher Einfall.
- Diskursives Problemlösen ist hingegen ein bewusster Prozess, der rational-methodisch abläuft. Dabei wird das Problem in Teilprobleme zerlegt, die jeweils für sich gelöst werden. Informationen werden bewusst gesammelt und verarbeitet.

Im Rahmen der Konstruktionssystematik treten häufig Problemsituationen auf, für die EHRLENSPIEL intuitives oder diskursives Vorgehen vorschlägt (vgl. Bild 2-5) [Erh03, S. 65ff.]:

²⁷ Abgrenzend dazu wird in der Literatur häufig von Entscheidungsprinzipien als Richtlinien für Entscheidungen gesprochen [Lau05, S. 28].

		Vorgehen	
		Intuitives, unbewusstes Vorgehen	Diskursives, methodisches Vorgehen
Problemsituation	Wichtigkeit des Problems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem ist nicht so wichtig ▪ Fehlentscheidung leicht korrigierbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtiges Problem ▪ Entscheidung von großer Tragweite
	Neuheit des Problems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altes Problem ▪ Verwendung bestehender Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Lösungen gesucht ▪ Keine ähnlichen Lösungen bekannt
	Komplexität des Problems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfach, klar zu durchlaufen ▪ Zeitlich konstant, „statisch“ ▪ Klares, eindeutiges Ziel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexer, übersichtlich ▪ Zeitlich variabel, „dynamisch“ ▪ Unklare, widersprüchliche Ziele
	Organisation des Problems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur wenige aufeinander eingespielte Mitarbeiter, die wechseln können 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordination von vielen oder im Laufe der Zeit wechselnden Mitarbeitern

Bild 2-5: Problemsituationen intuitiven und diskursiven Vorgehens menschlichen Problemlösens nach EHRLENSPIEL [Ehr03, S. 66]

Diese Beurteilung lässt sich auch auf die Entscheidungsfindung anwenden. Für ein diskursives Vorgehen spricht eine hohe Relevanz und Tragweite der Entscheidung. Dabei sind viele Entscheidungen einzigartig und bekannte Lösungen existieren nicht. Mehr Interdependenzen einer steigenden Anzahl von Akteuren mit widersprüchlichen Zielen kennzeichnen ein hochgradig komplexes und dynamisches Umfeld. Vor diesem Hintergrund zeigt sich deutlich der hohe Anspruch an das Treffen einer guten Entscheidung. Komplexe Entscheidungen erfordern ein diskursives Vorgehen. Dazu ist eine methodische und systematische Unterstützung des Entscheiders zu liefern,

2.1.6 Entscheidungsunterstützung

Das Treffen von guten Entscheidungen stellt Menschen immer wieder vor große Herausforderungen. Daher versuchen Menschen seit jeher, sich Methoden und Werkzeuge zu Nutze zu machen, die bei der Entscheidungsfindung helfen – allgemein als **Entscheidungsunterstützung**²⁸ bezeichnet. Die ersten Formen waren mathematische Berechnungen und Modelle²⁹. Die Suche der Wissenschaftler nach einem Standardverfahren, mit „dem sich Handlungsoptionen für eine unsichere Zukunft ableiten lassen“ führte zur **Spieltheorie** [Fox15, S. 47f.]. Den Grundstein der Spieltheorie legten die beiden Wissen-

²⁸ Häufig werden Methoden zur Entscheidungsfindung auch als Entscheidungsanalyse bezeichnet [Fox15, S. 47ff.]

²⁹ Wesentliche Methoden und mathematische Modelle sind die folgenden (Auszug): BAYES [Koh05, S. 216ff.], EDWARDS [Edw54], KAHNEMANN, TVERSKY [KT79], LAPLACE [Dal95], MARKOWITZ [Mar52], PRATT, RAIFFA, SCHLAIFER [PRS95], SAVAGE [Sav92], SIMON [Sim47].

schaftler VON NEUMANN und MORGENSTERN in ihrem Werk „Theory of Games and Economic Behavior“ (1944)^{30,31} [BN13, S. 25], [Sel01, S. 2]. Sie wollten damit Situationen erfassen, in denen „*lebende Variablen (andere Menschen)*“ ihre Entscheidungen gegenseitig beeinflussen [BO06, S. 14], [Die10, S. 69]. Vor dem Hintergrund steigender Informationsvielfalt, starker Abhängigkeiten der Akteure und immer dynamischerer Veränderungen haben computerbasierte Informations- und Kommunikationstechnologien als Hilfsmittel an Bedeutung gewonnen [Orl05, S. 30f.].

„Entscheidungen werden zunehmend vom Menschen auf Computer verlagert, die nicht denselben kognitiven Verzerrungen und Beschränkungen bei der Informationsverarbeitung unterliegen wie der Mensch“ [Fox15, S. 54].

Dafür haben sich in den vergangenen Jahren unterschiedliche Managementunterstützungssysteme³² entwickelt. Hier werden besonders **Entscheidungsunterstützungssysteme** adressiert. Durch technischen Fortschritt kommt es vermehrt dazu, dass kognitive Prozesse vollständig **simuliert** und nachgeahmt werden [Bri14, S. 18], [BO06, S. 16f.].

Spieltheorie

Die Spieltheorie gilt als Teildisziplin der Mathematik und stellt ein Instrumentarium zur Untersuchung und Lösung strategischer Entscheidungssituationen dar [Die10, S. 11f.]. Gegenstand der Spieltheorie sind Konfliktsituationen. Diese werden modelliert und strategische Spielzüge von Spielern unter Berücksichtigung der Handlungsalternativen und Reaktionen ihrer Gegenspieler analysiert. Konkret bedeutet das, dass Unternehmen ihre möglichen Aktionen und die Reaktionen anderer Akteure durchspielen können, um eine der Wettbewerbssituation optimal angepasste Wettbewerbsstrategie zu entwickeln. Das ist der charakteristische Unterschied der Spieltheorie zur klassischen Entscheidungstheorie: Die Spieltheorie beschreibt Entscheidungssituationen, in denen der Erfolg des Einzelnen explizit von Aktionen anderer Akteure abhängt [BN13, S. 27], [BV07, S. 146], [Die10, S. 11], [Gab15c-ol], [Mey00, S. 165], [WA12, S. 63], [Wen09, S. 71f.].

„Die Spieltheorie konzentriert sich direkt auf die Kernfrage: wie man die richtige Strategie findet und die richtigen Entscheidungen trifft“ [BN13, S. 26].

³⁰ Vgl.: [NM44], [NM73]

³¹ Bereits 1928 hat VON NEUMANN mit dem Werk „Zur Theorie der Gesellschaftsspiele“ die Grundlagen der Spieltheorie gelegt. Retrospektiv betrachtet hat die Veröffentlichung von „Theory of Games and Economic Behavior“ für den Durchbruch der Spieltheorie gesorgt [Kra05b, S. XI], [Sel01, S. 2].

³² Eine Aufstellung über Managementunterstützungssysteme liefert ORLIK [Orl05, S. 30ff.].

Die Spieltheorie gilt dennoch häufig als Realitätsfern, weil die Rationalitätsprämisse³³ kaum haltbar ist. Die notwendige Exaktheit der Spieltheorie erfordert limitierende Annahmen. Diese führen zu Abstraktion und kompensieren somit die Vorzüge der Spieltheorie, konkrete Handlungsoptionen zu bewerten [Wen09, S. 73]. Somit ist die Spieltheorie eher als normative Theorie zu verstehen, die reale Wettbewerbssituationen nur begrenzt abbilden kann, aber hilft alternative Spielzüge zu durchdenken und damit das Denken in Szenarien schärft [ML05, S. 148]. Somit sind ausgewählte Konzepte und Grundgedanken für die strategische Unternehmensführung von hoher Bedeutung [BN13, S 28]:

„Da die Spieltheorie das formale Instrumentarium zur Beschreibung und Analyse interaktiver Entscheidungen darstellt, ist die Theorie der Unternehmensstrategie im Wettbewerb nichts anderes als angewandte Spieltheorie“ [PW01, S. 219].

Dabei geht es den Spielern um eine langfristige Optimierung vor dem Hintergrund hoher Abhängigkeiten und Vernetzungen der Spieler, die jeweils wechselseitig auf die Spielzüge ihrer Mitspieler in spezifischer Weise reagieren. Entsprechende Modelle und Methoden werden für die Simulation (quasi-)oligopolistischer Marktsituationen genutzt (vgl. Absatz „Simulation“) [ML05, S. 148]. Die stetige Weiterentwicklung der Spieltheorie führt zu neuen Ansätzen und Modellen, die für weitere Anwendungsbereiche geeignet sind (bspw. evolutionäre Spieltheorie, verhaltensorientierte Spieltheorie) und in Politik, Ökonomie, Soziologie etc. Einsatz finden [Die10, S. 13ff.], [Wen09, S. 73]. Den engen Bezug der Spieltheorie zur strategischen Planung (strategischen Denken) bringen DIXIT und NALEBUFF auf den Punkt:

„Strategisches Denken ist die Kunst, einen Gegner zu überlisten, der das gleiche mit Ihnen versucht“ [DN97, S. 1].

Entscheidungsunterstützungssysteme

Computer-basierte Entscheidungsunterstützungssysteme gehen auf die 50er und 60er Jahre zurück. Am *Carnegie Institute of Technology* wurden die ersten grundlegenden Konzepte entwickelt, die sich in den 60er Jahren durch erste Großrechner in die Praxis umsetzen ließen [BO06, S. 16f.]. Damit fanden sie auch in Unternehmen Einsatz, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen [Pow08, S. 122f.]. ROCKARD führt 1980 den Begriff Führungsinformationssysteme ein [Roc80, S. 45ff.]. Später setzte sich der Begriff „Business Intelligence“ durch [BO06, S. 16f.]. In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen³⁴ [Orl05, S. 32], [Wer92, S. 42ff.], hier wird im Folgenden

³³ „Die Annahme, dass ein Wettbewerber rationale Erwartungen über die Einschätzungen und Handlungsweisen eines anderen Wettbewerbers bildet und umgekehrt ist kaum haltbar“ [ML05, S. 148]. Siehe auch [Die10, S. 13].

³⁴ Wesentliche Meilensteine der Entwicklung von Entscheidungsunterstützungssystemen finden sich bei POWER [Pow08, S. 138ff.]

der Begriff Entscheidungsunterstützungssystem (EUS) verwendet. Für die Verbreitung und Akzeptanz von EUS hat maßgeblich die Disziplin *Operations Research*³⁵ gesorgt [GGD08, S. 65].

EUS (engl.: Decision Support Systems, DSS) versuchen das Problemlöseverhalten von Managern abzubilden und berücksichtigen dabei Daten mit Gegenwarts- als auch mit Zukunftsbezug [GGD08, S. 1]. Ziel von EUS ist die effiziente Unterstützung im Entscheidungs- und Planungsprozess. EUS sind durch eine ausgeprägte Modell- und Methodenorientierung charakterisiert, die situationsspezifisch Unterstützung für das Management bei der Entscheidungsfindung gewährleistet. Grundlegend ist dazu ein formal logisches Vorgehen³⁶, bei dem das Entscheidungsproblem in ein explizites Modell überführt wird. Durch geeignete Methoden wird das Modell gelöst und die Modellaussage in die Realität zurücktransformiert [GGD08, S. 63f.]. Einsatzbereiche sind insbesondere (semi)strukturierte, klar abgegrenzte Problembereiche, in speziellen Fällen aber auch unstrukturierte Probleme oder Fragestellungen der strategischen Planung. Dabei helfen EUS bei der Problemstrukturierung, Alternativen-Generierung, -Bewertung und -Auswahl auf Basis von Computermodellen, die relevante Ausschnitte des Unternehmens und seiner Umwelt abbilden [GGD08, S. 63f.], [Orl05, S. 32], [Pow08, S. 121ff.].

Simulation

Simulationen werden zur Analyse von Systemen verwendet, die zu komplex sind für eine rein theoretische oder formelmäßige Behandlung [Saa15b, S. 69], [Sie14, S. 1]. Dies gilt besonders für Systeme mit dynamischem Verhalten. Der Simulation liegen Modelle³⁷ zugrunde, an denen Experimente durchgeführt werden, mit dem Ziel, Erkenntnisse über das reale System zu gewinnen [Saa15a, S. 3ff.], [Sie14, S. 1f.]. Grundlegend für eine Simulation ist also die Modellfindung bzw. Modellierung [Saa15b, S. 78]. Die Auswertung der Simulationsergebnisse erlaubt Rückschlüsse auf das Problem und seine Lösung in der Realität [Sie14, S. IX ff.].

„Simulation ist das Nachbilden eines dynamischen Prozesses in einem System mit Hilfe eines experimentierfähigen Modells, um zu Erkenntnissen zu gelangen, die auf die Wirklichkeit übertragbar sind“
[VDI3633].

Die Gründe für Simulationen sind dabei unter anderem, dass Untersuchungen am realen System zu aufwändig, zu teuer, ethisch nicht vertretbar oder zu gefährlich wären (z.B. Crash-Test), dass das reale System noch nicht existiert (z.B. Konstruktion eines neuen Flugzeugtyps), dass sich das reale System nicht direkt beobachten lässt (z.B. atomare

³⁵ Für Informationen zu Operations Research siehe z.B. [Zim05].

³⁶ Vgl. Kapitel 2.1.5, Ausführungen zu intuitivem und diskursivem Problemlösen.

³⁷ Zu Modellen und Modellierung siehe: [Ise99, S. 31ff.], [Saa15b, S. 79ff.], [Sie14, S. 12ff.].

Prozesse), dass die zeitlichen Dimensionen zu lang oder zu kurz sind (z.B. Bevölkerungsentwicklung bzw. Explosionen), dass das reale System unverstanden oder sehr komplex ist (z.B. Wetter bzw. Klima), dass die Simulation leichter modifiziert werden kann als reale Systeme und reproduzierbar ist [Bos04, S. 15f.], [Frö09, S. 114f.], [HB00, S. 27], [PZ90, S. 4].

Generell hat sich etabliert, Simulation und Computersimulation synonym zu verwenden [KLS06, S. 3f.]. Unterschieden werden kann dabei in statische und dynamische sowie stochastische und deterministische Simulationen³⁸. In statischen Simulationen wird das System zu einem bestimmten Zeitpunkt nachgebildet. Bei dynamischen Simulationen sind Zustände, Attribute, Prozesse etc. zeitabhängig. Stochastische Simulationen beziehen im Gegensatz zu deterministischen Simulationen Zufallsprozesse mit ein [Frö09, S. 123ff.], [Sie14, S. 15ff.]. Für eine Simulation wird das reale System in einem Modell abgebildet. Dieses Modell wird simuliert und analysiert. Aus der Analyse des Modells lassen sich Rückschlüsse auf das reale System bzw. sein Verhalten ziehen (vgl. Bild 2-6).

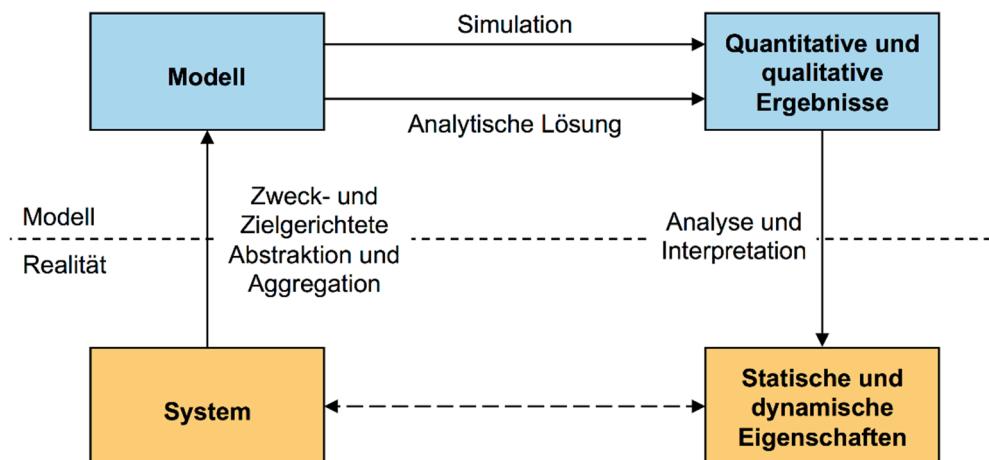


Bild 2-6: Prinzip der Modellbildung und Simulation

Gleichermaßen sind der Simulation auch Grenzen gesetzt. Typische Grenzen sind die beherrschbare Komplexität, Rechenkapazität, Zeit und Geld. Eine Simulation muss wirtschaftlich und in der Folge das Modell so einfach wie möglich (und so detailliert wie nötig) sein. Es müssen also Vereinfachungen und Abstraktionen der Realität vorgenommen werden, die wiederum die Genauigkeit der Simulationsergebnisse beeinflussen. Ein Simulationsmodell liefert nur in einem bestimmten Kontext und in gewissen Parameterbereichen Ergebnisse, die sich auf die Realität übertragen lassen. Eine Validierung für den jeweiligen Kontext ist ein wesentliches Element von Simulationen. Mögliche weitere Grenzen sind ungenaue Ausgangsdaten oder mangelnde Informationen [Frö09, S. 115f.], [HB00, S. 22].

³⁸ Weiterführende Klassifizierungen von Simulationsarten sind bei FRÖMING [Frö09, S. 123ff.] sowie bei PIEHLER und ZSCHIESCHE [PZ90, S. 5] beschrieben.

2.2 Produktentstehungsprozess nach GAUSEMEIER

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Produktplanung. Daher wird im Folgenden eine Einordnung der Systematik in den Produktentstehungsprozess nach GAUSEMEIER vorgenommen.

Der Produktentstehungsprozess erstreckt sich von der Produkt- oder Geschäftsidee bis zum Serienanlauf und umfasst die strategische Produktplanung, die Produktentwicklung, die Produktionssystementwicklung und die Dienstleistungsentwicklung. Diese Aufgabenbereiche bilden keine stringente Abfolge von Phasen und Meilensteinen; wechselseitig abhängige Aufgaben werden in Zyklen eingeordnet (vgl. Bild 2-2). Die vier Zyklen werden im Folgenden kurz vorgestellt (vgl. Bild 2-8) [GCD15, S. 21ff.], [GP14, S. 25ff.], [Pei15, S. 17ff.].

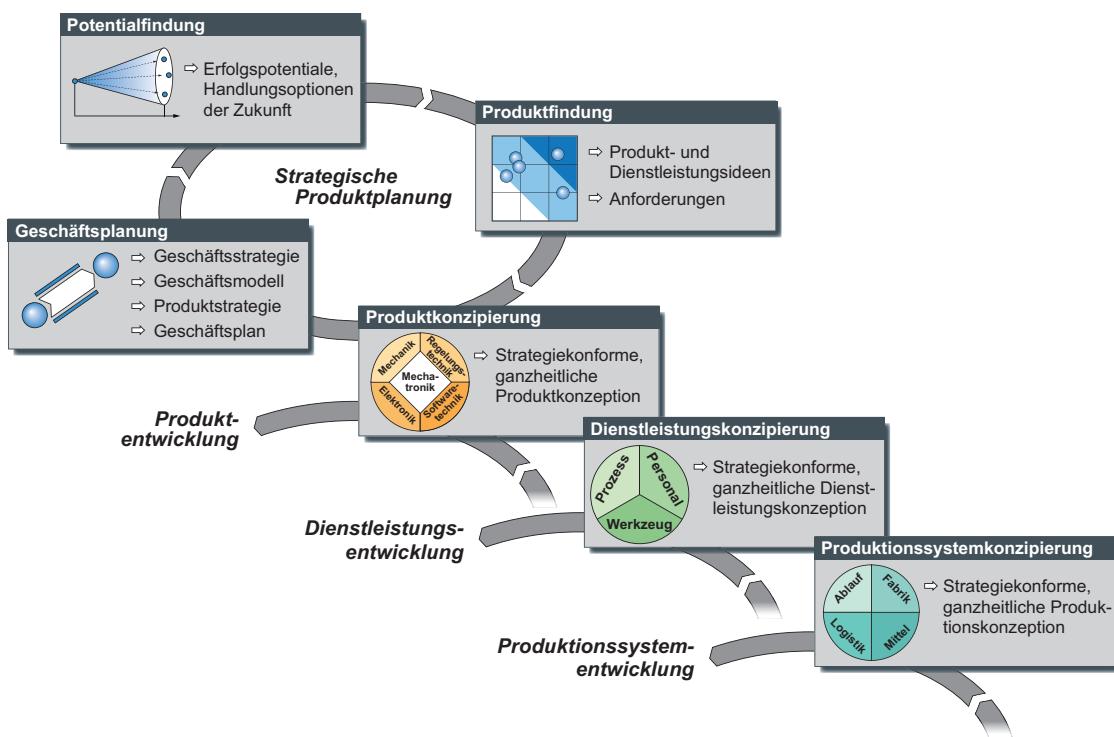


Bild 2-7: Einordnung der Arbeit in das 4-Zyklen-Modell der Produktentstehung nach GAUSEMEIER ET AL. [GCD15, S. 22]

Erster Zyklus: Strategische Produktplanung

Der erste Zyklus beschreibt das Vorgehen vom Identifizieren der Erfolgspotentiale der Zukunft bis zur Erfolg versprechenden Produktkonzeption – der sogenannten prinzipiellen Lösung. Dazu werden die Aufgabenbereiche Potentialfindung, Produktfindung, Geschäftsplanung und Produktenwicklung durchlaufen. In der Potentialfindung werden Erfolgspotentiale für zukünftige Marktleistungen bzw. Geschäftsmodelle und resultierende Handlungsoptionen erarbeitet.

In der Geschäftsplanung geht es um die Entwicklung einer Geschäftsstrategie und daraus resultierend um die Erstellung von Geschäftsmodellen. Die Produktstrategie enthält Aussagen zur Gestaltung des Produktpflegs, zur wirtschaftlichen Bewältigung der vom Markt geforderten Variantenvielfalt, zu eingesetzten Technologien, zur Programmpflege über den Produktlebenszyklus etc. Vor diesem Hintergrund liefert der Geschäftsplan den Nachweis, ob mit der Marktleistungsidee ein positiver Return on Investment zu erzielen ist [Ech14, S. 21], [GCD15, S. 22f.], [GP14, S. 25f.], [Leh14, S. 25], [Pei15, S. 17ff.].

Zweiter Zyklus: Produktentwicklung

Der zweite Zyklus umfasst die Produktkonzipierung als Schnittstelle zum ersten Zyklus. Ziel der Produktkonzipierung ist eine Prinzipielle Lösung, die durch eine Anforderungsliste, eine Funktionshierarchie und ein Gestaltmodell spezifiziert ist. Der Entwurf und die Ausarbeitung erfolgen domänenübergreifend (Regelungstechnik, Softwaretechnik, Mechanik und Elektronik). Die Integration der Ergebnisse führt zu einer verifizierten Gesamtlösung; unterstützt wird die Produktentwicklung durch rechnerintegrierte Modelle (Virtuelles Produkt) [Ech14, S. 21], [GCD15, S. 23f.], [GP14, S. 26], [Leh14, S. 25], [Pei15, S. 19].

Dritter Zyklus: Dienstleistungsentwicklung

Ziel des dritten Zyklus ist die Ausarbeitung einer Dienstleistungsidee. In der Dienstleistungsplanung findet die Material-, Personal und Organisationsplanung statt. Methodische Unterstützung liefern beispielweise Anforderungen oder Prozessmodelle. Die anschließende Dienstleistungsintegration führt die einzelnen Aspekte zusammen und führt zu einem verifizierten Dienstleistungsangebot [GCD15, S. 23f.], [Pei15, S. 19f.].

Vierter Zyklus: Produktionssystementwicklung

Parallel zum zweiten und dritten Zyklus wird das Produktionssystem entwickelt. Ausgangspunkt ist das Produktionssystem-Konzept. Dabei sind vier Aspekte integrativ zu betrachten: Arbeitsablaufplanung, Arbeitsmittelplanung, Arbeitsstättenplanung und Produktionslogistik. Diese Aspekte sind auszuarbeiten und anschließend zu einem ganzheitlichen Produktionssystem zu integrieren. Auch hier unterstützen rechnergestützte Modelle (Virtuelle Produktion bzw. Digitale Fabrik) [Ech14, S. 21], [GCD15, S. 2f.], [GP14, S. 26], [Leh14, S. 25], [Pei15, S. 19].

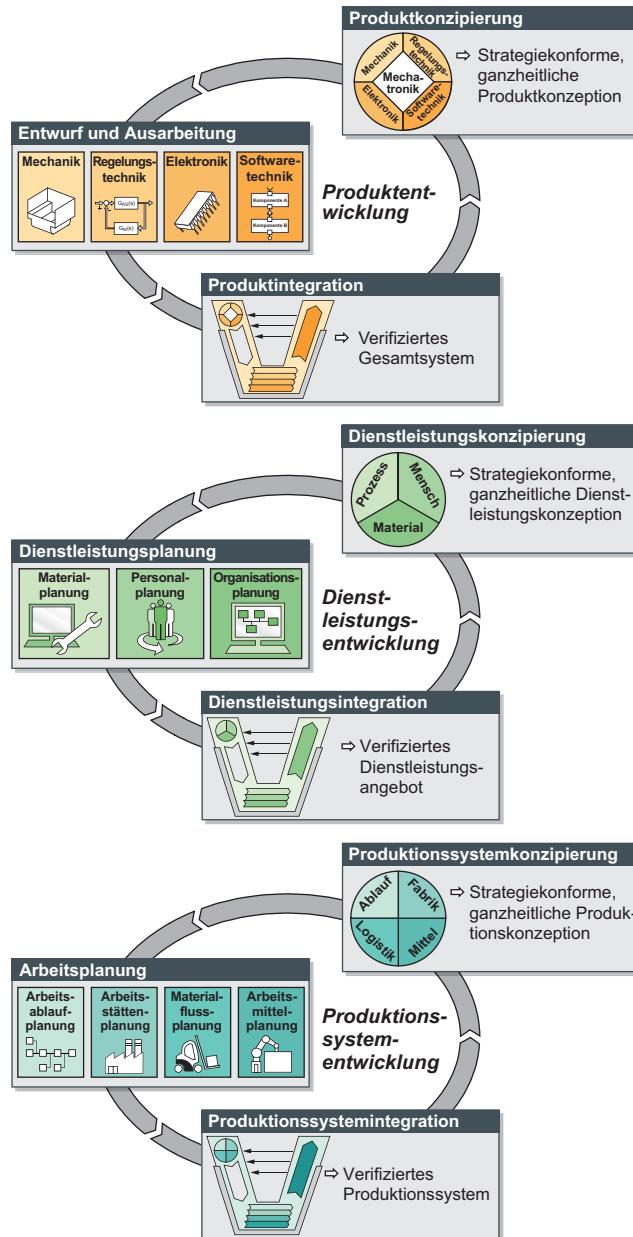


Bild 2-8: Die drei Entwicklungszyklen nach GAUSEMEIER ET AL. [GCD15, S. 23].

Einordnung der Arbeit:

Ziel der Produktentstehung sind erfolgreiche Marktleistungen – also Produkte und Dienstleistungen, die helfen, den Wettbewerbsvorsprung im Markt zu erhalten und einen positiven Return on Investment zu erwirtschaften. Dafür essentiell ist Wissen über das Verhalten relevanter Stakeholder. Konfliktäre Stakeholder können dazu führen, dass die angestrebten Erfolge ausbleiben – starke Partner können helfen, Widerstände oder Barrieren zu überwinden und neue Märkte zu erschließen (vgl. Abschnitte 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 und 2.1.4).

Die zu entwickelnde Systematik unterstützt bezüglich dieser Herausforderung bei der strategischen Produktplanung und orientiert sich daher an den Aufgaben des ersten Zyklus. Analog zum Aufgabenbereich *Potentialfindung* werden Handlungsoptionen aufgezeigt und mögliche Reaktionen relevanter Stakeholder antizipiert. Für die *Geschäftsplanung* werden die Positionierung und das Verhalten im Wettbewerb bestimmt und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Daraus können Rückschlüsse auf die Ausgestaltung der Marktleistung gezogen werden (Produkt- bzw. Dienstleistungskonzipierung).

2.3 Wettbewerbsmechanismen

Unternehmen agieren nicht losgelöst von ihrer Umwelt; sie sind eingebettet in ihr Umfeld und vernetzt mit anderen Akteuren. Dabei gelten verschiedene Wirkzusammenhänge – sogenannte Wettbewerbsmechanismen. Diese stellen die Grundlage dar, auf deren Basis Aktionen und Reaktionen interagierender Stakeholder ablaufen. Folglich ist die Kenntnis über sie ein elementarer Bestandteil der strategischen Planung und Entscheidungsfindung. Im Folgenden werden drei Modelle vorgestellt, die Wettbewerbsmechanismen charakterisieren. Das bekannteste Modell ist das Konzept der **Five-Forces** (fünf Wettbewerbskräfte) nach PORTER (vgl. Abschnitt 2.3.1). Der **Coopetition** Ansatz nach BRANDENBURGER und NALEBUFF erweitert dessen Gedanken und bezieht Prinzipien der Spieltheorie³⁹ mit ein (vgl. Abschnitt 2.3.2). Das **Konzept des Komparativen Konkurrenzvorteils** (KKV®) nach BACKHAUS und VOET stellt einen Ordnungsrahmen für das Agieren im Wettbewerb bereit (vgl. Abschnitt 2.3.3). Anschließend werden die gezeigten Modelle kurz diskutiert und essentielle Elemente abgeleitet, die es beim Agieren im Wettbewerb zu beachten gilt (vgl. Abschnitt 2.3.4).

2.3.1 Five-Forces nach PORTER

Die Definition einer Wettbewerbsstrategie erfordert es, Unternehmen im Kontext ihres Umfelds zu betrachten. Für PORTER ist dafür die Branche⁴⁰ in Betracht zu ziehen, in denen ein Unternehmen agiert. Kräfte außerhalb der Branche spielen eine untergeordnete Rolle und werden vernachlässigt⁴¹. Die Branchenstruktur gibt die Spielregeln des Wettbewerbs und den Handlungsrahmen für mögliche Strategien der Unternehmen vor [Por99, S. 33].

Die Intensität des Wettbewerbs innerhalb einer Branche führt PORTER dabei auf fünf Wettbewerbskräfte zurück (vgl. Bild 2-9). Das Gewinnpotential einer Branche kann durch die zusammengefasste Stärke dieser Kräfte ermittelt werden. In Branchen, in denen

³⁹ Für Spieltheorie siehe Abschnitt 3.5.1.

⁴⁰ Nach PORTER besteht eine Branche aus einer Gruppe von Unternehmen, „die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können“ [Por99, S. 35]. Weitestgehend ist der Begriff der Branche in dieser Arbeit analog mit der Wettbewerbsarena zu verstehen (vgl. Abschnitt 2.1.4).

⁴¹ Als externe Kraft, die es zu berücksichtigen gilt, hebt PORTER den Staat hervor [Por99, S. 63].

alle fünf Kräfte hoch sind, ist es für Unternehmen schwer, angemessene Gewinne zu erwirtschaften – diese Branchen gelten als unattraktiv. Unternehmen streben also mit ihren Wettbewerbsstrategien danach, sich bestmöglich gegen die Wettbewerbskräfte zu schützen oder sie zu ihrem Vorteil zu beeinflussen [ML05, S. 189ff.], [Por99, S. 33f.].

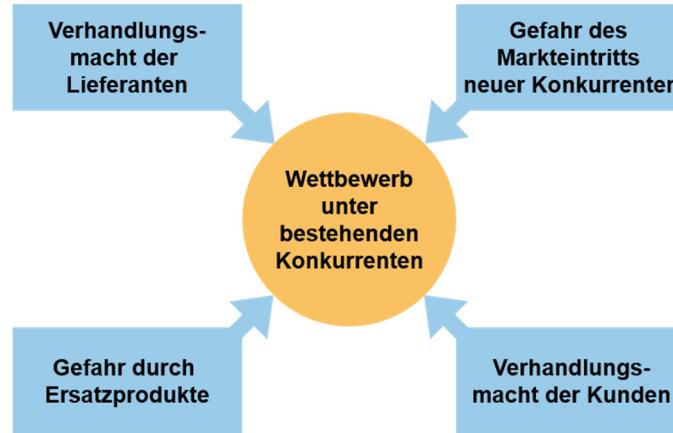


Bild 2-9: Five-Forces bzw. die fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER [Por99, S. 34]

Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten: Neue Akteure, die in eine Branche eintreten, bringen neue Kapazitäten und Ressourcen ein. Das verschärft den Wettbewerb und führt zu Preissenkungen oder steigenden Kosten (z.B. Entwicklungskosten). Erwarten potentielle neue Akteure harte Gegenmaßnahmen der etablierten Akteure („Vergeltung“), kann dies einen Markteintritt verhindern. PORTER nennt zudem sieben Eintrittsbarrieren⁴², die dem Eintritt entgegenwirken: Betriebsgrößenersparnisse (engl.: Economies of Scale), Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen, größerenunabhängige Kostennachteile, staatliche Eintrittsbarrieren (z.B. Lizenzzwang, Umweltschutzvorschriften etc.) [Por99, S. 37ff.].

Verhandlungsmacht von Kunden/Abnehmern: Abnehmer üben Druck auf eine Branche aus, indem sie niedrigere Preise, eine höhere Qualität oder bessere Leistungen verlangen. Die Stärke wird maßgeblich bestimmt durch die Anteile der Umsätze, die eine Abnehmergruppe (auch Marktsegment, vgl. Abschnitt 2.1.4) an den gesamten Umsätzen einer Branche ausmacht. Weitere Gründe (Auszug) für eine starke Verhandlungsmacht der Abnehmer sind standardisierte, nicht differenzierte Produkte, niedrige Umstellkosten oder eine mögliche Rückwärtsintegration der Abnehmer [Por99, S. 58f.].

⁴² Weitere Eintrittsbarrieren finden sich zusammengefasst bei KNACK [Kna06, S. 219ff.]. Auswirkungen der Ein- und Austrittsbarrieren auf die Rentabilität beschreibt PORTER [Por99, S. 55f.].

Gefahr durch Ersatzprodukte: Ersatzprodukte oder Substitute⁴³ haben ihren Ursprung in anderen Branchen⁴⁴ und können die Erzeugnisse einer Branche ersetzen. Besonders hoch ist die Bedrohung durch Produkte, deren Preis-/Leistungsverhältnis sich gegenüber anderen Produkten des Marktes verbessert hat. Sie bergen die Gefahr, dass bestehende Produktklassen obsolet werden. Erfolgreiche Produkte führen schnell zu starkem Wettbewerb, der Preissenkungen und Produktinnovationen nach sich zieht [Por99, S. 56ff.].

Verhandlungsmacht von Lieferanten: Lieferanten können einen erheblichen Einfluss auf den Wettbewerb ausüben, indem sie beispielsweise Preise erhöhen oder die Qualität ihrer Produkte⁴⁵ beeinflussen. Die Gründe, die zu einer Machtverhältnisverschiebung der Zulieferer führen, sind spiegelbildlich zu denen der Abnehmer: Die Branche spielt als Kunde für den Lieferanten eine untergeordnete Rolle, es existieren hohe Umstellkosten für den Wechsel eines Zulieferers, Lieferanten können eine Vorwärtsintegration leicht umsetzen oder es gibt keine/kaum Ersatzprodukte für die Produkte des Lieferanten [Por99, S. 61ff.].

Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern: Rivalität unter konkurrierenden Unternehmen einer Branche entsteht dadurch, dass einzelne Wettbewerber ihre Position verbessern wollen oder sich durch Aktionen anderer Akteure dazu gedrängt fühlen. Typische Mittel der Rivalität sind Preiskampf, erhöhte Marketing-Aktivitäten, Einführung neuer bzw. verbesserter Produkte und Dienstleistungen. Die getroffenen Maßnahmen wirken sich auf die anderen Akteure der Branche aus und führen zu Vergeltungs- oder Gegenmaßnahmen [Por99, S. 50]. Die Intensität der Rivalität nimmt zu durch ähnliche Wettbewerber, langsames Branchenwachstum, Kostendruck aufgrund hoher Fix- oder Lagerkosten, hohe Umstellungskosten oder Kapazitätserweiterungen einzelner Wettbewerber etc. Heterogener Wettbewerb und hohe strategische Einsätze sowie hohe Austrittsbarrieren führen zu besonders harten Wettkämpfen [Por99, S. 50ff.].

Sonderrolle Staat: PORTER hat bei seinen Five-Forces externe Akteure ausgeblendet. Den Staat bezieht er jedoch zusätzlich mit ein. Gründe dafür sind die Möglichkeiten des Staats, direkt oder indirekt Einfluss auf den Wettbewerb zu nehmen. Der Staat kann als Abnehmer oder Lieferant auftreten, er kann das Eintreten neuer Wettbewerber oder von Ersatzprodukten durch Vorschriften, Subventionen etc. erschweren bzw. das Gegenteil bewirken. Die Rivalität der Wettbewerber in einer Branche kann der Staat ebenfalls durch Vorschriften beeinflussen. PORTER schlägt daher vor, den Staat bei der Betrachtung der fünf Kräfte ebenfalls mit ins Kalkül zu ziehen [Por99, S. 63f.].

⁴³ Die Suche nach Ersatzprodukten kann über die erfüllten Funktionen, den erbrachten Nutzen oder die gleichen Marktsegmente eines Produkts erfolgen [Por99, S. 59f.].

⁴⁴ Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Innovationen aus anderen Branchen („Cross-Industry-Innovationen“) liefert ECHTERHOFF [Ech14].

⁴⁵ An dieser Stelle stehen Produkte stellvertretend für: Produkte, Dienstleistungen, Rohstoffe, Finanzmittel, Arbeitskräfte etc.

2.3.2 Coopetition nach BRANDENBURGER und NALEBUFF

Der Begriff *Coopetition* wurde von NOORDA geprägt und setzt sich aus den englischen Begriffen von Kooperation (*co-operation*) und Konkurrenz (*com-petition*) zusammen [BN13, S. 23], [Fis92-ol], [FS06, S. 219]. Das Ziel von Coopetition ist es, Unternehmen zu ermöglichen eine gute Position im Wettbewerb zu beziehen. Es soll untersucht werden, wann es sich lohnt zu konkurrieren und wann es besser ist zu kooperieren [BN13, S. 24ff.]. Das Coopetition Modell nach BRANDENBURGER und NALEBUFF umfasst Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Komplementäre⁴⁶, die das Unternehmen umgeben und mit ihm das **Wertnetz** bilden (vgl. 2.1.4). Bild 2-10 zeigt das Wertnetz nach BRANDENBURGER und NALEBUFF. Das Wertnetz ist das zentrale Element von Coopetition – es platziert die Spieler relativ zueinander und stellt ihre Beziehungen dar. Dazu werden Ansätze der Spieltheorie berücksichtigt (vgl. Abschnitt 3.5.1) [BN13, S. 24ff.].

Die Wert(schöpfungs)kette liegt vertikal im Wertnetz (vgl. Abschnitt 2.1.4). Kunden und Lieferanten sind symmetrisch zu betrachten; sie sind gleichwertige Partner bei der Wertschöpfung, aber gleichermaßen Rivalen, wenn es um die Aufteilung der Erlöse geht. Konkurrenten und Komplementäre nehmen spiegelbildliche Rollen ein [BN13, S. 47f.]:

„Ein Spieler ist ein Komplementär, wenn Kunden ihr Produkt höher bewerten, sofern sie das Produkt des anderen Spielers haben (das Komplement), als wenn sie nur ihr Produkt allein haben“ [BN13, S. 43].

„Ein Spieler ist ihr Konkurrent, wenn Kunden ihr Produkt geringer bewerten, sofern sie das Produkt des anderen Spielers haben, als wenn sie nur ihr Produkt allein haben“ [BN13, S. 43].

Dieses Spiegelbild gilt analog auch aus Sicht der Lieferanten: Wenn es für den Lieferanten attraktiver bzw. weniger attraktiv ist ein Unternehmen zu beliefern, wenn er auch einen anderen Spieler beliefert, so ist dieser Spieler ein Komplementär bzw. ein Konkurrent des Unternehmens [BN13, S. 45]. Beteiligte Spieler im Wertnetz können mehrere Rollen gleichzeitig spielen [BN13, S. 55ff.]. Beispielsweise sind Unternehmen in der Regel Komplementäre bei der Schaffung von Märkten, aber Konkurrenten bei der Aufteilung von Märkten [BN13, S. 64]. In einer besonderen Rolle sehen auch BRANDENBURGER und NALEBUFF den Staat⁴⁷. Er kann jede Rolle im Wertnetz einnehmen und sorgt für den übergeordneten Rahmen (Gesetzte, Normen, etc.) [BN13, S. 65f.].

⁴⁶ Komplementäre sind Akteure, die ergänzende statt konkurrierende Produkte und Dienstleistungen anbieten. Komplementäre tragen zum Unternehmenserfolg bei. So hängt beispielsweise die Nachfrage nach schnelleren Computer-Prozessoren von der Verfügbarkeit leistungsfähiger Software ab; die leistungsfähige Software wird wertvoller, wenn es schnellere Prozessoren gibt [BN13, S. 21f.]. „Eine Branche braucht ergänzende Branchen“, um erfolgreich zu sein [BN13, S. 37].

⁴⁷ Unter Staat sind hier Bundes- oder Landesregierungen, Regierungsbezirks-, Kreis- und Gemeindeverwaltungen gemeint [BN13, S. 65].

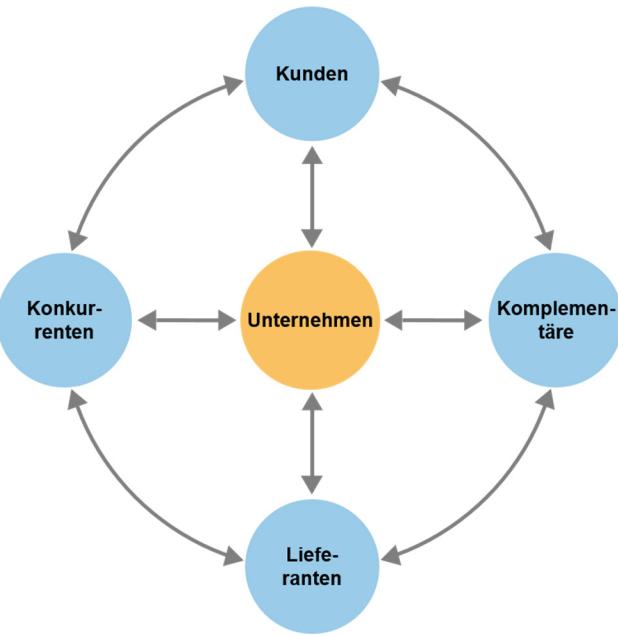


Bild 2-10: Wertnetz nach BRANDENBURGER und NALEBUFF [BN13, S. 42]

Die Elemente eines Coopetition Modells bezeichnen BRANDENBURGER und NALEBUFF als **SMaRTS** [BN13, S. 107ff.]. Die **Spieler** sind die Akteure des beschriebenen Wertnetzes. **Mehrwerte** stellen den Wert einzelner Spieler dar, den sie in das Spiel bzw. Wertnetz einbringen. Die Mehrwerte lassen sich nicht allgemeingültig und monetär beziffern; vielmehr greifen hier spieltheoretische Konstrukte, die es erfordern, den Mehrwert abzuschätzen und sich dabei in die Lage anderer Spieler zu versetzen⁴⁸. Normen, Verträge, Gesetze oder Gebräuche werden als **Regeln** bezeichnet. Sie bestimmen den Handlungsspielraum der Spieler, können unter Umständen aber auch von Spielern beeinflusst werden. Wie Spieler auf Aktionen reagieren, ist stark von ihrer jeweiligen Wahrnehmung des Spiels beeinflusst. Die Wahrnehmung anderer Spieler und somit deren Reaktionen zu beeinflussen werden als **Taktiken** bezeichnet. Da die Realität nicht umfassend und in allen Details abzubilden ist, müssen Abgrenzungen vorgenommen werden (vgl. auch Abschnitt 2.1.5). Diese (Spiel-) Grenzen bestimmen den **Spielraum**, in dem die Spieler agieren, Taktiken anwenden, Mehrwerte erzielen und Regeln gelten [BN13, S. 106ff.].

Zur Steigerung des eigenen Erfolgs schlagen BRANDENBURGER und NALEBUFF vor, das Spiel (die SMaRTS) zu gestalten: Welche Spieler werden einbezogen? Welche Regeln können überworfen werden? Wie kann Einfluss auf andere Spieler ausgeübt werden? Können die Grenzen des Spiels neu definiert werden? [BN13, S. 31].

⁴⁸ Dieser Schritt ist einer der Schwierigsten. Für die Mehrheit spieltheoretischer Ansätze ist es erforderlich, den Mehrwert für einen Spieler aus dessen Sicht zu beurteilen. Eine allgemeingültige, objektive Nutzen- bzw. Mehrwertberechnung ist nicht möglich und nicht sinnvoll. Das Hineinversetzen in andere Akteure ist jedoch oft vorbelastet: Akteure wissen, was sie zu tun gedenken und können nicht so tun, als ob sie nicht wüssten was sie selbst planen – „das ist wie Schachspielen gegen sich selbst: Man kennt bereits den nächsten Zug.“ [BN13, S. 101ff.]. Vgl. Abschnitte 3.5.1. und 3.5.2.

2.3.3 Konzept des Komparativen Konkurrenzvorteils

Ziel der strategischen Führung ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorsprung. BACKHAUS und VOET sprechen dabei von einem Komparativen Konkurrenzvorteil und haben ein gleichnamiges Konzept aufgestellt: Konzept des Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV®). Die Grundidee und deren Aspekte werden in der KKV®-Raute dargestellt (vgl. Bild 2-11) [BS09, S. 3]. Die Aspekte sind die Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie, die Spielarena, das Spielverhalten sowie die Spielregeln. Alle Aspekte des KKV® müssen zwingend berücksichtigt werden, da diese in wechselseitigen Abhängigkeiten stehen und nicht isoliert betrachtet werden können [BV14, S. 37].

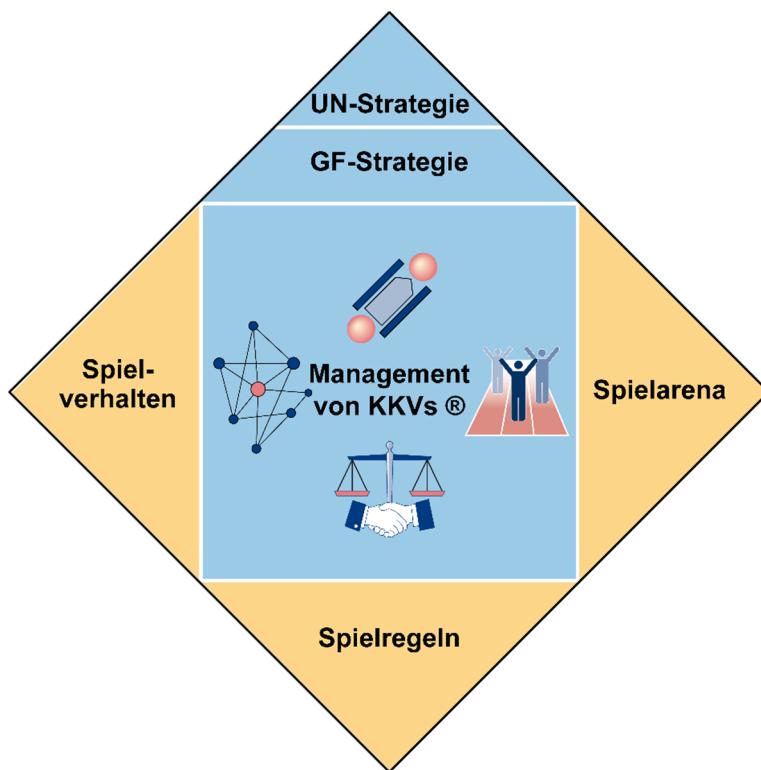


Bild 2-11: Die KKV®-Raute nach BACKHAUS/SCHNEIDER [BS09, S. 3]

Das Dach der Raute bildet die **Unternehmens-** (UN-Strategien) bzw. **Geschäftsfeldstrategie** (GF-Strategien)⁴⁹. Die Analyse der eigenen Strategie ist die Voraussetzung um Konkurrenzvorteile zu erzielen. Die Strategie legt fest, welche Alleinstellungsmerkmale ein Unternehmen besitzt bzw. erzielen möchte⁵⁰. Somit ergeben sich aus der Strategie Handlungsoptionen und Freiheitsgrade.

⁴⁹ Zur Einordnung der Strategieebenen, vgl. Abschnitt 2.1.2

⁵⁰ Vgl. Strategische Erfolgspositionen nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 198ff.]

Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, ist es notwendig die **Spielarena** eines Unternehmens zu definieren [BS09, S. 4]. Dazu gehören die Abgrenzung des relevanten Marktes und der Wettbewerbsarena sowie die Identifikation relevanter Stakeholder. Der Umgang mit Stakeholdern hat maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die gegenseitigen Beeinflussungen der Stakeholder der Spielarena sind dabei zu berücksichtigen [BS09, S. 64f.], [FS06, S. 178f.], [Kna06, S. 92].

Innerhalb der Spielarena ist es notwendig, das derzeitige **Spielverhalten** der relevanten Akteure zu erkennen. Das derzeitige Verhalten der Markakteure basiert häufig auf ihren verfolgten Strategien und Positionierungen. Das Ergebnis der Analyse ist eine Charakterisierung der Akteure, anhand dessen sich Handlungsoptionen der Akteure bzw. mögliche Verhaltensweisen ableiten lassen [BS09, S. 4f.].

Auf einem Markt herrschen Spielregeln, die durch das Umfeld bestimmt werden. Darunter fallen exogene und endogene **Spielregeln**. Exogene Spielregeln⁵¹ sind gesetzliche Regelungen von außen, die den rechtlichen Rahmen des Marktgeschehens regeln und verbindlich sind. Exogene Spielregeln können entweder als Organisationsmittel des Marktprozesses oder als Intervention in den Marktprozess dienen [BS09, S. 192]. Endogene Spielregeln⁵² dagegen sind freiwillige Regeln, die aufgrund eines Konsenses von Marktteakturen festgelegt wurden [BS09, S. 5]. Grundsätzlich werden Spielregeln bei der Abgrenzung der Spielarena als auch bei der Analyse des Spielverhaltens berücksichtigt [BS09, S. 5].

Märkte sind dynamisch, demnach führt eine Veränderung in einem der vier Felder des KKV® zwangsläufig auch zu Veränderungen in anderen Bereichen. Veränderungen werden durch verschiedene Ursachen induziert. Wenn Unternehmen Entscheidungen treffen, beeinflussen sie die Bereiche des KKV®. Das führt beispielweise zu einer Veränderung der Spielarena (neue Akteure treten in den Markt ein oder aus). Das hat zur Folge, dass die verbleibenden Akteure ihr Spielverhalten ändern. Eventuell resultieren daraus auch angepasste Spielregeln des Marktes. Auch die Änderung exogener Spielregeln kann solche Veränderungen bewirken. Diese Entwicklungen müssen Unternehmen frühzeitig erkennen und daraus Maßnahmen ableiten, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern [BS09, S. 227].

⁵¹ Beispiele hierfür sind *Eigentumsrechte* insbesondere im Hinblick auf Urheber-, Patent- sowie Marken- und Geschmackmusterrecht, das *Vertragsrecht*, welches die Abwicklung von Transaktionen auf einem Markt regelt sowie das *Kartellrecht* zur Vermeidung einer Monopolstellung. Weiterhin gibt es Rahmenbedingungen, die die Entwicklung eines Produktes beeinflussen, wie zum Beispiel Produktkennzeichnungspflichten [BS09, S. 193f.].

⁵² Beispiele für endogene Spielregeln sind *Selbstbeschränkungen*, auf deren Einhaltung sich Markakteure freiwillig verständigt haben und *Verhaltensweisen*, die das Verhalten aller Akteure einer Wettbewerbsarena beeinflussen. Letztere etablieren sich häufig als (quasi) *Standards* in Form von Sicherheitsstandards, Verhaltensstandards und Kompatibilitätsstandards [BS09, S. 199ff.].

2.3.4 Befunde aus der wissenschaftlichen Literatur

Das Five-Forces Konzept ermöglicht Einblicke in die Struktur einer Branche und die wettbewerbsbestimmenden Kräfte. Es hilft, die Attraktivität einer Branche zu beurteilen und regt an, sich mit den Ursachen und Wirkungen der fünf Kräfte zu beschäftigen, um eine bessere Positionierung zu erzielen. Die genannten Kräfte sind dabei über die Zeit veränderlich und müssen regelmäßig überprüft werden. PORTER bezieht mehrere Stakeholder ein, die ein Unternehmen bei der Formulierung seiner Wettbewerbsstrategie berücksichtigen muss. Sie alle haben einen Einfluss auf den Erfolg, den ein Unternehmen erzielen kann. Nur wenn sich ein Unternehmen gegen die fünf Wettbewerbskräfte behaupten kann, kann es eine einzigartige Position im Wettbewerb beziehen. Das macht es erforderlich, die Aktionen anderer Akteure im Voraus zu antizipieren und Schlussfolgerungen für das eigene Handeln zu ziehen [Por99, S. 33ff., 109f.], [Ros14, S. 28]. Dazu liefert PORTER einen groben methodischen Rahmen, vernachlässigt jedoch wechselseitige Beeinflussungen der Akteure. Weiter ist die enge Eingrenzung der Akteure kritisch zu betrachten. Die Branche als Rahmen verliert vor dem Hintergrund der Digitalisierung und globaler Unternehmen zusehends an Bedeutung⁵³. Wertschöpfungsnetzwerke umfassen mitunter zahlreiche Branchen und adressieren unterschiedliche Marktsegmente [BN13, S. 96]. Manager müssen also über ihre Branchengrenzen hinaus aufmerksam sein. Somit fällt es schwer, die fünf Wettbewerbskräfte zu determinieren, wenn mehrere Branchen berücksichtigt werden müssen. Die grundlegenden Gedanken von PORTER sind für diese Arbeit dennoch von hoher Relevanz: Kann ein Unternehmen seine Fähigkeiten einsetzen, um sich gegen die Wettbewerbskräfte zu behaupten und eine vorteilhafte Position zu beziehen? Oder können strategische Maßnahmen die Grundlagen der Wettbewerbskräfte positiv im Sinne des Unternehmens beeinflussen? Können Veränderungen in den Wettbewerbsmechanismen frühzeitig erkannt werden und kann der Wandel zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden? Die Analyse der Wettbewerbsmechanismen und somit die Beantwortung dieser Fragen hilft Unternehmen, ihre Handlungsoptionen abzustecken.

Der Coopetition Ansatz löst sich von dem starren Rahmen der Branche und erweitert den Spielraum. Die Sicht von Coopetition ermöglicht eine weiter gefasste Liste an Stakeholdern als PORTER [BN13, S. 44]. Zudem wird Kooperation als wesentliches Element der Wettbewerbsstrategie aufgenommen. Kooperation kann ebenso starke Auswirkungen auf den Wettbewerb ausüben, wie Konkurrenz und ist daher eine bedeutende Handlungsoption für Unternehmen. In der ursprünglichen Sichtweise der Five-Forces sind die Akteure den Kräften ausgesetzt und müssen versuchen, gegen sie zu bestehen. Coopetition versucht die Spieler in die Lage zu versetzen, das Spiel selbst zu steuern, zu verändern oder zu verlassen [BN13, S. 70f., 111ff.]. Dies erweitert den Handlungsraum für Unternehmen.

⁵³ PORTER selbst beschreibt, dass die Abgrenzung der Branche eine schwierige und oft unlösbare Aufgabe darstellt [Por99, S. 68]. BRANDENBURGER und NALEBUFF stellen die Lösung des Kundenproblems voran und sehen die Zugehörigkeit eines Unternehmens zu einer Branche als unwichtig an. Für sie ist der Markt die ausschlaggebende Abgrenzung [BN13, S. 44f.].

Allerdings ist für die Anwendung des Coopetition Modells „*ein exaktes Schema [notwendig], um alle Konsequenzen von Kooperation und Konkurrenz in Euro und Cent zu durchdenken*“ und mit der Spieltheorie zu lösen [BN13, S. 24]. Dabei liefert die Spieltheorie retrospektiv oft gute Erklärungen für schwierige Situationen: Wie kam es zu den getroffenen Entscheidungen und aus welchen Gründen haben die Akteure so agiert [BN13, S. 28f.]. Ob die Anwendung der Spieltheorie auch vorausschauend zuverlässige Aussagen treffen kann, ist auch von BRANDENBURGER und NALEBUFF nicht zweifelsfrei bewiesen. Häufig ist die Realität zu komplex, um sie in einem mathematisch-spieltheoretischen Modell zu erfassen und das Spiel zu lösen. Zudem berücksichtigt auch Coopetition nur ausgewählte Gruppen von Stakeholdern. Akteure, die nicht in diese Gruppen passen, wie Verbraucherschutzorganisationen, Interessensverbände etc. können ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf den Wettbewerb haben.

Das KKV®-Modell nennt vier Aspekte, die für das Management von Wettbewerbsvorteilen entscheidend sind: Spielarena, Spielregeln, Spielverhalten und eigene Strategie. Dabei wird der Blick auf das eigene Unternehmen, aber auch explizit auf äußere Faktoren gelegt. Die eigene Strategie determiniert die eigenen Handlungsoptionen und Freiheitsgrade. Die Spielarena im KKV® ist offen gehalten – sie ermöglicht die Einbeziehung von Stakeholdern jeglicher Art (Wettbewerber werden dennoch explizit hervorgehoben). Die Abgrenzung kann weitestgehend selbst bestimmt werden (im Gegensatz zur Branchendefinition nach PORTER). Innerhalb der Spielarena ist es notwendig, das Spielverhalten der Akteure zu analysieren. Das Spielverhalten nach KKV® bleibt jedoch an vielen Stellen generisch und liefert keine konkreten Aktionen bzw. Reaktionen. Weiterhin werden keine Interaktionen zwischen den Akteuren berücksichtigt und Wechselwirkungen werden vernachlässigt. Die Verhaltens-Analyse ist stark auf das derzeitige Verhalten ausgerichtet – eine Antizipation zukünftigen Verhaltens fehlt. Spielregeln werden bei der Abgrenzung der Spielarena – also der Bestimmung des relevanten Marktes und der Wettbewerbsarena – als auch bei der Beschreibung des Spielverhaltens berücksichtigt [BS09, S. 5]. Das KKV®-Modell ist ein methodischer Rahmen, der keine konkrete Vorgehensweise mit Methoden benennt. Dennoch liefert das Modell den umfassendsten Blick auf das Management von Wettbewerbsvorteilen. Insbesondere die Offenheit und Flexibilität bezüglich der Systemgrenzen ist ein Zugewinn gegenüber den anderen gezeigten Modellen.

Die gezeigten Modelle stimmen hinsichtlich der zentralen Elemente überein, die es zu berücksichtigen gilt, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Ausgangslage und Freiheitsgrade bestimmen die eigenen **Handlungsoptionen**. Die **Spielarena** (relevante Stakeholder, Markt etc.) definiert den Analyserahmen. Innerhalb der Spielarena müssen relevante Stakeholder hinsichtlich ihres **Spielverhaltens** analysiert werden (Charakter, Ziele und denkbare Reaktionen der Stakeholder). Dabei gilt es, grundlegende **Spielregeln** zu berücksichtigen (ggf. zu beeinflussen). Letztendlich liefern die gezeigten Ansätze nur Rahmenmodelle – es fehlt eine methodische Unterstützung. Im nächsten Abschnitt werden vor diesem Hintergrund Herausforderungen bei der Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext strategischer Entscheidungen abgeleitet.

2.4 Herausforderungen bei der Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext strategischer Entscheidungen

Unternehmen müssen strategisch agieren, um ihren Erfolg nachhaltig zu sichern. Dabei rückt die strategische Planung immer stärker in den Fokus. Eine wesentliche Aufgabe dabei ist die Positionierung des Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen. Ziel sind Wettbewerbsvorteile und eine einzigartige Positionierung. Strategien und strategische Planung liefern die Werkzeuge, um das zu erreichen [GP14, S. 6ff.], [ML05, S. 141], [Por99, S. 33ff.]. Dabei sind regelmäßig strategische Entscheidungen zu treffen [Orl05, S. 17f.]. Diese werden vor unsicherem Hintergrund gefällt und sind in der Regel risikobehaftet. Fehlentscheidungen ziehen schwerwiegende, kostspielige Konsequenzen nach sich. Ein häufiger Grund für schlechte Entscheidungen ist, dass die Entscheidungssituation nicht von allen Seiten betrachtet und die Annahmen nicht hinreichend hinterfragt wurden [BO06, S. 15], [CR10, S. 200], [PS06, S. 55]. 80% der Entscheider verlassen sich bei strategischen Entscheidungen regelmäßig auf ihr Bauchgefühl [BO06, S. 18f.].

Insbesondere die Reaktionen wichtiger Stakeholder werden bei der Entscheidungsfindung häufig vernachlässigt – der Erfolg von Strategien, Geschäftsmodellen, Maßnahmen etc. ist jedoch stark von diesen abhängig [BN13, S. 33ff.], [BS09, S. 3ff.], [CR10, S. 205], [ML05, S. 171], [Po99, S. 35ff.]. Ein Unternehmen kann folglich nicht isoliert von seiner Umwelt agieren: Bei Entscheidungen im Rahmen der strategischen Planung müssen relevante Stakeholder identifiziert und berücksichtigt werden [Fre84, S. 22]. Eine explizite Vorausschau von denkbaren Reaktionen ist unumgänglich. PORTER nennt dies als eine zentrale Frage der strategischen Planung:

„Welche Maßnahmen wird die Konkurrenz vermutlich ergreifen, und wie reagiere ich am besten darauf?“ [Por99, S. 21].

Laut einer Studie von MCKINSEY sind zwei Drittel aller Strategieverantwortlichen der Meinung, dass voraussichtliche Reaktionen von Wettbewerbern bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Nicht einmal jeder zehnte Manager allerdings tut das in der Praxis, und weniger als 20% glauben, dass sie mit aktuellen Mitteln dazu in der Lage wären (vgl. Bild 2-12) [CH09, S. 34].

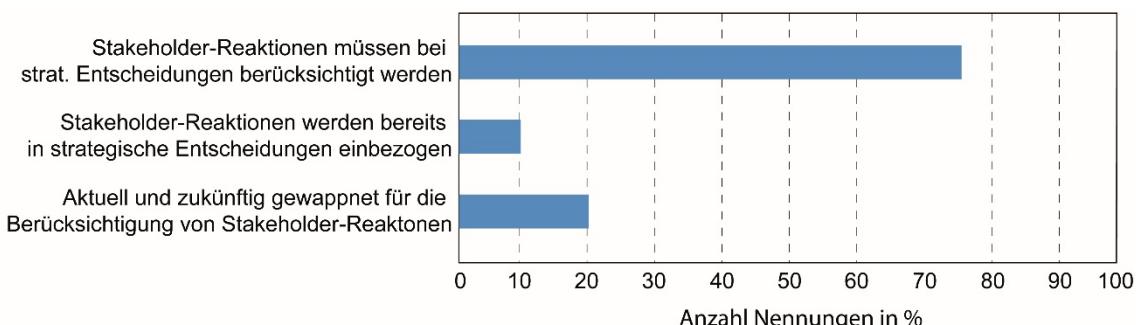


Bild 2-12: Berücksichtigung von Stakeholdern bei strategischen Entscheidungen

Gründe dafür sind, dass die Berücksichtigung anderer Akteure Entscheider vor große Herausforderungen stellt. Die Anzahl der zu betrachtenden Akteure ist mitunter sehr groß. Daraus resultiert auch eine Fülle an möglichen Reaktionen, die es vorauszudenken gilt. Diese Reaktionen sind oft nicht klar einsehbar und führen zu unerwarteten Rückkopplungseffekten [ML05, S. 141]. Das Treffen guter Entscheidungen unter Berücksichtigung von Stakeholder-Reaktionen wird zusehends schwieriger. Branchengrenzen verschwimmen, neue Akteure drängen auf den Markt, die Digitalisierung durchdringt zahlreiche Bereiche der Wirtschaft und des täglichen Lebens, Innovationszyklen werden schneller etc. Wertschöpfungsketten werden zu Netzwerken, die eine Vielzahl an Akteuren beinhalten und die über bilaterale Beziehungen hinausgehen. Dabei haben HAKANSSON, JOHANSON und MATTSSON⁵⁴ insbesondere „industrielle Märkte“ als besondere Form des Netzwerks charakterisiert. Hier sind die Beziehungen besonders langfristig und hoch vernetzt bei einer hohen, sozioökonomische Interaktionsintensität. Veränderungen in der Umwelt eines Unternehmens, wie sie durch neue Technologien, sich ändernde Kundenanforderungen, Aktionen von Konkurrenten oder staatliche Eingriffe ausgelöst werden, sind schwer zu prognostizieren; insbesondere, wenn sie gemeinsam auftreten [Syd92, S. 79], [ZSM03, S. 6].

„Aussagen darüber, wie sich all dies auf das eigene Unternehmen auswirkt, erscheinen oft nur als Spekulation oder Wette auf die Zukunft. Gleichwohl müssen sie getroffen werden“ [ML05, S. 15].

Die genannten Entwicklungen verändern die gewohnten „Spielregeln“ innerhalb etablierter Branchen und Märkte und erfordern die Berücksichtigung von Interaktionen sowie der Dynamik des Wettbewerbs, des Marktes und des Umfelds. Zusätzlich haben sog. Intermediäre die Möglichkeit das Geschäft etablierter Firmen grundlegend zu verändern. Dazu besetzen sie die Schlüsselposition zwischen OEM und Kunde. Der OEM verliert dadurch den Zugriff und das Wissen auf bzw. über seine Kunden und damit letztendlich auch seine Marktmacht⁵⁵. Wesentliche Treiber für das Entstehen von Intermediären sind die Digitalisierung und das E-Commerce⁵⁶. [CLC14, S. 41], [KS11, S. VII], [Mir02, S. 84f.], [Ros14, S. 26], [Syd92, S. 79], [ZSM03, S. 6]. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen zukunftsgerichtet handeln und folglich auch zukunftsorientiert die Reaktionen anderer Akteure antizipieren und deren Wechselwirkungen verstehen.

⁵⁴ Vgl. [HJ92], [JM87], [JM88]

⁵⁵ Beispielsweise Google als Anbieter des Betriebssystems Android für Smartphones besetzte die Position zwischen Smartphone-Herstellern und Kunden. Dadurch konnte Google eine marktbestimmende Position einnehmen (2016 mit 85,3%) [Sta16g-ol].

⁵⁶ Im Rahmen der Dissertation werden mögliche Intermediäre aus Komplexitätsgründen ausgeklammert. Sie müssen zunächst durch eine Kombination von Vorausschau- und Cross-Industry-Methoden (vgl. ECHTERHOFF) antizipiert werden – können dann im hier entwickelten Verfahren berücksichtigt werden.

Dabei stoßen bekannte Methoden an ihre Grenzen; viele sind vergangenheitsorientiert. Erfahrungswerte oder Daten aus der Vergangenheit werden in die Zukunft fortgeschrieben oder extrapoliert [SKG+15, S. 157], [Wen09, S. 30]. Wettbewerbskräfte statisch zu erfassen (vgl. PORTER) und daraus eine Positionierung abzuleiten, reicht nicht aus. Zukünftig denkbare Aktionen und Reaktionen müssen vorausgedacht und interdependente Entscheidungen verstanden werden. Einfache, statische Modelle werden dieser Dynamik und Komplexität nicht gerecht [CLC14, S. 41f.], [MPM03, S. 64], [KS11, S. VII], [SKG+15, S. 157ff.], [SM11, S. 24].

„[Bei] Ad-hoc-Prognosen oder Planspielen kann die Analyse praktisch willkürlich werden. Denn der Prognoseprozess wird von so vielen qualitativen Faktoren beeinflusst [...]“ [CH09, S. 34].

Oft wird die Spieltheorie als Lösung derartiger Entscheidungsprobleme vorgeschlagen. Die Spieltheorie ist jedoch sehr theoretisch und erfordert mathematische Präzision und vollständige, zuverlässige Informationen, die häufig nicht vorliegen [CLC14, S. 41]. So ist sie eher realitätsfern und in der Praxis kaum einsetzbar⁵⁷ [CH09, S. 34], [ML05, S. 148], [MPM03, S. 64].

„Modelle dieser Theorie [= Spieltheorie] gehen davon aus, dass alle Akteure nach den grundlegenden Prinzipien der Spieltheorie handeln – eine Annahme, die offenkundig falsch ist“ [CH09, S. 34].

Es fehlt eine durchgängige Systematik, die hilft, bei strategischen Entscheidungen das Verhalten relevanter Stakeholder zu antizipieren und in die Entscheidungsfindung zu integrieren. In Anlehnung an den Prozess der Entscheidung nach LAUX ET AL. sowie das Modell des Komparativen Konkurrenzvorteils nach BACKHAUS und VOET sind dazu folgende Aspekte essentiell (vgl. Abschnitt 2.3.3) [BV14, S. 37], [LGS14, S. 12]:

Problemformulierung und Zieldefinition: Wichtig ist zunächst, die Entscheidungssituation zu klären. Sie gibt Aufschluss darüber, mit welchen Mitteln die Entscheidungsfindung unterstützt werden kann. Strategische (wichtige und komplexe) Probleme bedürfen einer fundierten Analyse – weniger komplexe Entscheidungsprobleme können mit herkömmlichen Methoden gelöst werden. Die erste Entscheidung ist also die Wahl des „richtigen Problems“ [Ros14, S. 41ff.]. Darüber hinaus ist die Kenntnis des Umfelds, der Rahmenbedingungen etc. unumgänglich. Sie zeigen den Rahmen auf, in dem agiert wird – die **Spielregeln** (vgl. KKV®). Zudem muss der eigene Handlungsrahmen abgegrenzt werden. BACKHAUS und VOET schlagen dazu eine Analyse der eigenen Strategie vor (vgl. KKV®). Es müssen Freiheitsgrade und eigene **Handlungsoptionen** vorliegen [BV14, S. 37ff.], [CLC14, S. 41f.]. Vor dem Hintergrund der Entscheidungssituation sind

⁵⁷ Spieltheoriemodelle werden bei steigender Anzahl an Akteuren und möglichen Strategien schnell un durchsichtig. Zudem kann der Entscheider in der Regel nicht abschätzen, welche Kennzahlen andere Akteure verwenden, um ihre Strategien zu bewerten [CH09, S. 34].

Stakeholder zu identifizieren, die von der anstehenden Entscheidung bzw. den resultierenden Maßnahmen betroffen sind und die eine hohe Reaktionsneigung aufweisen. Es können jedoch nicht alle ermittelten Stakeholder bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Es sind diejenigen zu ermitteln, die eine besondere Relevanz und starken Einfluss auf andere Stakeholder aufweisen. Sie definieren die **Spielarena** [BS09, S. 64f.], [FS06, S. 178f.], [Leh14, S. 33], [MAW97, S. 865ff.], [Por99, S. 73f., S. 86ff.].

Antizipation möglicher Reaktionen: Die ausgewählten Stakeholder haben zahlreiche Möglichkeiten zu reagieren – ihr **Spielverhalten** zu gestalten (vgl. KKV®). Diese alternativen Reaktionen müssen systematisch antizipiert werden. Wichtig sind zukunftsorientierte Ansätze, die mehrere (Reaktions-)Möglichkeiten ins Kalkül ziehen⁵⁸. Akteure betrachten in der Regel zwei bis fünf Handlungsoptionen [CH09, S. 41f.]. Dennoch sind die Reaktionen von Akteuren nicht vollkommen willkürlich. Akteure sind in ihrem Handeln durch ihren Charakter geprägt. Darüber hinaus wägen auch diese ihre aktuelle Situation ab und agieren entsprechend. Es ist also notwendig, die ermittelten Stakeholder zu charakterisieren und aufgrund ihrer aktuellen Situation den „Grundsatz ihres Handelns“ zu ermitteln. Auch für Stakeholder gilt, dass sie nicht isoliert von ihrem Umfeld agieren. Folglich sind das systemische Verhalten und die wechselseitigen Reaktionen abzubilden⁵⁹. Das dynamische und interdependente Verhalten aller Akteure muss analysiert werden [CH09, S. 34ff.], [GP14, S. 44f.].

Entscheidungsfindung: Die ermittelten Befunde sind für die Entscheidungsfindung zu verwenden. Dafür sind klare Kriterien zur Bewertung der Entscheidungen notwendig. Die Handlungsoptionen sind an den Ergebnissen der Analyse zu messen, um die beste eigene Entscheidung bzw. ein Set an Entscheidungen auszuwählen. Dazu soll es möglich sein, mehrere Aktionen durchzuspielen (zu durchdenken) und miteinander zu vergleichen. Die gewählten Reaktionen der Stakeholder und ihre Auswirkungen auf den Betrachtungsraum müssen unter Berücksichtigung der Vernetzung antizipiert und ausgewertet werden. Dabei ist das Verhalten der Stakeholder im Zeitverlauf abzubilden. Die Ergebnisse der Entscheidungsfindung erlauben die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen. Die verwendeten Methoden müssen in der unternehmerischen Praxis anwendbar sein. Das heißt, sie müssen skalierbar sein und mit Unschärfe bzgl. der Informationen umgehen können. Die benötigten Informationen sind systematisch herzuleiten und der Anwender dabei zu unterstützen [BO06, S. 12], [Lau05, S. 1f.], [LGS14, S. 3f.].

⁵⁸ Siehe Prinzip der „Multiplen Zukunft“ [GP14, S. 44f.].

⁵⁹ Nach COYNE und HORN beziehen Akteure stets mindestens eine weitere „Runde an Reaktionen“ in ihre Analysen mit ein [CH09, S. 42].

2.5 Anforderungen an die Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

Die Abschnitte 2.1 bis 2.4 haben Herausforderungen bei der Antizipation von Stakeholder-Reaktionen bei strategischen Entscheidungen beleuchtet. Aus diesen Abschnitten ergeben sich konkrete Anforderungen an die Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen. Generell gilt, dass jeder notwendige Schritt methodisch unterstützt wird und sich in eine durchgehende Systematik einfügt. Dabei wird auf bestehende Methoden zurückgegriffen und es werden auch neue Methoden entwickelt. Es ergeben sich in Anlehnung an den Entscheidungsprozess nach LAUX ET AL. drei übergeordnete Gruppen von Anforderungen (vgl. Abschnitt 2.1.5).

2.5.1 Anforderungen an die Analyse der Entscheidungssituation

Das Treffen guter Entscheidungen setzt eine fundierte Kenntnis der Entscheidungssituation voraus. Dazu sind der eigene Handlungsspielraum sowie die Zielsetzung zu definieren. Einen wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisse von Entscheidungen haben beteiligte Akteure sowie Umwelt- und Rahmenbedingungen. Im Folgenden werden Anforderungen an die Analyse der Entscheidungssituation gestellt.

A1: Charakterisierung der Entscheidungssituation

Die Systematik soll Entscheider dabei unterstützen, die Entscheidungssituation zu analysieren. Fokussiert werden strategische Entscheidungsprobleme [CLC14, 41ff.], [Ros14, S. 25ff.]. Dazu gilt es, zunächst das Entscheidungsproblem und das Entscheidungsfeld zu beschreiben. Wesentliche Aspekte dabei sind Rahmenbedingungen und Spielregeln, die die Spielarena bestimmen (vgl. Abschnitte 2.1.5, 2.3.1 und 2.3.3). Basierend darauf gilt es, Freiheitsgrade und alternative Handlungsoptionen für die Entscheidung zu entwickeln. Weiterhin ist festzulegen, woran die Ergebnisse der Entscheidung gemessen werden sollen.

A2: Analyse relevanter Stakeholder der Entscheidungssituation

Entscheidungen und daraus resultierende Maßnahmen beeinflussen häufig Stakeholder des Entscheiders bzw. des entscheidenden Unternehmens und vice versa. Diese Stakeholder gilt es, im Rahmen der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Dazu sind Aussagen über ihren Einfluss, ihre Macht und ihre Ziele zu treffen. Nicht alle bekannten Stakeholder können bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Daher muss das Verfahren eine Auswahl der relevanten Stakeholder ermöglichen (vgl. Abschnitte 2.1.3 und 2.1.4) [FS06, S. 181f.], [MAW97, S. 865ff.].

2.5.2 Anforderungen an die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

Entscheidungen bzw. die daraus resultierenden Maßnahmen führen bei betroffenen Stakeholdern zu Reaktionen und Gegenmaßnahmen. Dabei sind die Reaktionen eines Stakeholders durch seinen Charakter geprägt und wechselseitig von anderen Aktionen beeinflusst. Im Folgenden werden Anforderungen an die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen beschrieben.

A3: Charakterisierung relevanter Stakeholder

Der Charakter eines Stakeholders ist maßgeblich für die Reaktionen, die er ins Kalkül zieht [CH09, S. 40f.]. Seine Handlungsoptionen werden dabei durch seine aktuelle Position beschränkt. Diese kann durch zwei Dimensionen definiert werden: die Fähigkeit und die Bereitschaft zu reagieren [MPM03, S. 64f.]. Die Systematik muss folglich die Charakterisierung von Stakeholdern unterstützen und auf Basis der Position eines Stakeholders seinen Handlungsspielraum aufzeigen bzw. eingrenzen (vgl. Abschnitte 2.3.1, 2.3.2 und 2.4).

A4: Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

Die Reaktionen von Stakeholdern können nicht einfach aus vergangenem Verhalten extrapoliert werden. Komplexer werdende Wertschöpfungsnetzwerke mit neuen Akteuren führen dazu, dass eingespielte Spielegeln und Verhaltensweisen innerhalb etablierter Branchen nicht mehr gelten (vgl. Abschnitt 2.1.4) [ML05, S. 15], [Syd92, S.79], [ZSM03, S. 6]. Die Systematik muss eine systematische Vorgehensweise liefern, mehrere alternative Reaktionen von Stakeholdern zu antizipieren [CH09, S. 41], [GP14, S. 44f.], [KS11, S. VII], [ML05, S. 148], [SM11, S. 24] (vgl. Abschnitt 2.4).

A5: Berücksichtigung des systemischen, dynamischen Verhaltens

Stakeholder agieren in der Regel nicht isoliert und autark von ihrer Umwelt. Sie sind eingebettet in ein System anderer Akteure, die sich wechselseitig beeinflussen. Das systemische Verhalten der relevanten Stakeholder muss im Rahmen der Systematik berücksichtigt werden. Bei der Entscheidungsfindung soll darüber hinaus das dynamische Verhalten im Zeitverlauf analysiert werden (vgl. Abschnitte 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.3.2 und 2.4) [BO06, S. 14], [Die10, S. 69], [Sie14, S. 15ff.].

2.5.3 Anforderungen an die Entscheidungsfindung und -unterstützung

Im Rahmen der strategischen Planung sind Entscheidungen zu treffen. Dabei benötigen Entscheider Alternativen, aus denen sie wählen können und eine systematische Unterstützung, die ihnen hilft, die beste Entscheidung zu treffen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Nachfolgend werden die Anforderungen an die Entscheidungsfindung und -unterstützung dargestellt.

A6: Berücksichtigung alternativer Entscheidungsmöglichkeiten

Dem Treffen von Entscheidungen sollte das Abwägen mehrere Alternativen vorausgehen [LGS14, S. 3]. Folglich sind mehrere Handlungsoptionen bzw. Entscheidungsoptionen zu berücksichtigen. Diese müssen im Vorfeld der Entscheidung durchgespielt und bewertet werden. Auf Basis der Ergebnisse wird die beste Handlungsoption ermittelt (vgl. Abschnitte 2.1.1 und 2.1.5).

A7: Systematische Entscheidungsunterstützung

Die Entscheidungsfindung benötigt eine Fülle an Informationen. Diese sind systematisch und nachvollziehbar herzuleiten, zu analysieren und darzustellen. Dabei bauen die zu durchlaufenden Schritte sukzessive aufeinander auf und bilden eine durchgängige Systematik. Die jeweils erzielten Zwischenergebnisse müssen einen Mehrwert darstellen und auch isoliert verwendet werden können. Das Vorgehen ist skalierbar zu gestalten, die Ergebnisse sind prägnant darzustellen (vgl. Abschnitt 2.1.6) [GGD08, S. 63f.], [Orl05, S. 32], [Pow08, S. 121ff.].

A8: Definition einer konkreten Handlungsempfehlung

Abschließend ist im Rahmen der Systematik eine konkrete Handlungsempfehlung zu geben. Sie beschreibt, welche Handlungsoption auszuwählen bzw. welche Entscheidung zu treffen ist. Die Umsetzung ist nicht mehr Bestandteil dieser Arbeit.

3 Stand der Forschung und Technik

Dieses Kapitel untersucht bestehende Ansätze aus dem Stand der Technik. In Abschnitt 3.1 werden Methoden der Stakeholder-Identifikation und -Analyse vorgestellt. Geeignete Ansätze zur Charakterisierung von unterschiedlichen Stakeholdern sind in Abschnitt 3.2 skizziert. In Abschnitt 3.3 werden Ansätze und Normstrategien aufgezeigt, die Verhaltensoptionen von Stakeholdern aufzeigen. Die in Abschnitt 3.4 beschriebenen Ansätze eignen sich für die Antizipation von zukünftigen Stakeholder-Reaktionen. In Abschnitt 3.5 werden Ansätze vorgestellt, die zur Entscheidungsunterstützung verwendet werden. Abschließend erfolgt in Abschnitt 3.6 die Bewertung der vorgestellten Ansätze anhand der Anforderungen sowie die Ableitung des Handlungsbedarfs.

3.1 Identifikation und Analyse von Stakeholdern

Eine wesentliche Anforderung an die zu entwickelnde Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen ist die Identifikation und Analyse relevanter Stakeholder. Dafür bietet die Literatur Ansätze, die sich dediziert mit dieser Fragestellung auseinandersetzen. Im Folgenden werden vier davon exemplarisch vorgestellt.

3.1.1 Stakeholder-Analyse nach MITCHELL ET AL.

Der Ansatz nach MITCHELL ET AL. dient der Klassifikation identifizierter Stakeholder bzgl. ihrer Bedeutung und leitet daraus Handlungsoptionen für ein Unternehmen ab. Dazu sind die folgenden vier Phasen zu durchlaufen (vgl. Bild 3-1).

Definition von Stakeholder-Attributen: In der ersten Phase werden identifizierte Stakeholder eines Unternehmens anhand von drei Attributen bewertet:

- Stakeholder, die **Macht** besitzen, können ihren Willen auch gegen Widerstände anderer Akteure durchsetzen [WHP47, S. 326f.]. Nach PFEFFER wird dieses um den Aspekt erweitert, dass ein Stakeholder einen anderen Stakeholder dazu bewegen kann, etwas zu tun, was dieser sonst nicht getan hätte [Pfe81]. Dabei können unterschiedliche Mittel der Machtausübung unterschieden werden: Zwangsmittel (physische Macht), utilitaristische Mittel (Wahl des geringeren Übels) oder normative Mittel (symbolische Macht) [Etz64, S. 59f.]. Macht ist temporär – sie kann erlangt aber auch verloren werden [MAW97, S. 865f.].
- **Legitimität** basiert auf Gesetzen oder moralischen Werten. Ihr liegen gesellschaftlich akzeptierte Strukturen und Verhaltensweisen zugrunde, die indirekt oder implizit in Beziehung zu der Macht eines Stakeholders stehen [MAW97, S. 866f.].
- **Dringlichkeit** repräsentiert die Dynamik im Stakeholder-Gefüge. Ohne Dringlichkeit ist das Modell statisch bzw. zeitpunktbezogen [MAW97, S. 867f.].

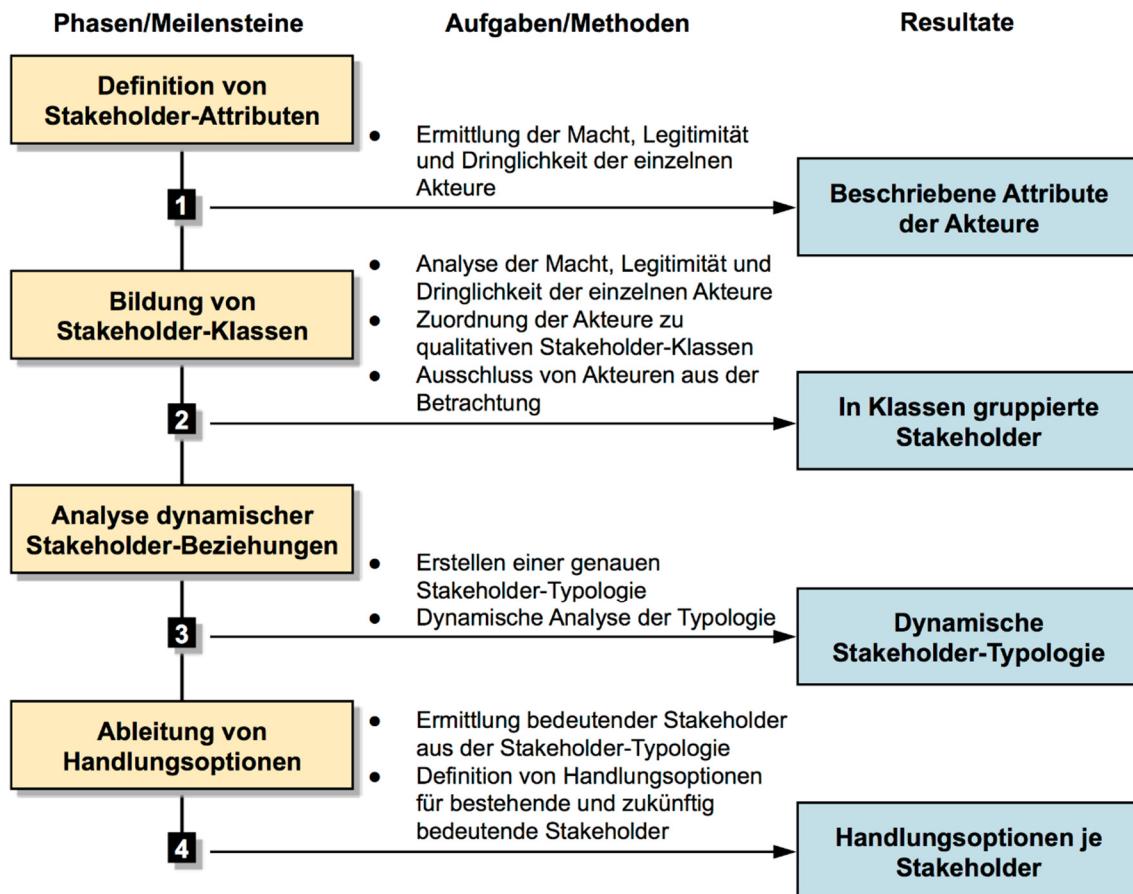


Bild 3-1: Vorgehensmodell zur Stakeholder-Analyse nach MITCHELL ET AL. [MAW97, S. 865ff.]

Bildung von Stakeholder-Klassen: Ziel der zweiten Phase ist die Zuordnung der Stakeholder zu den in Bild 3-2 gezeigten Klassen. Dazu werden die o.g. Attribute für die einzelnen Stakeholder bewertet: Für die Analyse der Stakeholder-Klassen legen MITCHELL ET AL. vier Thesen zugrunde. **These 1** besagt, dass die Bedeutung eines Stakeholders positiv mit der Anzahl der erfüllten Attribute korreliert. Nach **These 1a** ist die Bedeutung eines Stakeholders gering, wenn er nur ein Attribut erfüllt (Klassen 1, 2 und 3). Laut **These 1b** ist die Bedeutung eines Stakeholders durchschnittlich, wenn zwei Attribute erfüllt werden (Klassen 4, 5 und 6). **These 1c** besagt, dass Stakeholder, die alle drei Attribute erfüllen, eine besonders hohe Bedeutung haben. Bemerkenswert sind also die beiden extremen Ausprägungen der Klasse 7 bzw. 8. Klasse 7 umfasst die definitiven Stakeholder (mit Macht, Legitimität und Dringlichkeit); Stakeholder der Klasse 8 sind aktuell unbedeutend für das betrachtete Unternehmen [MAW97, S. 873ff.].

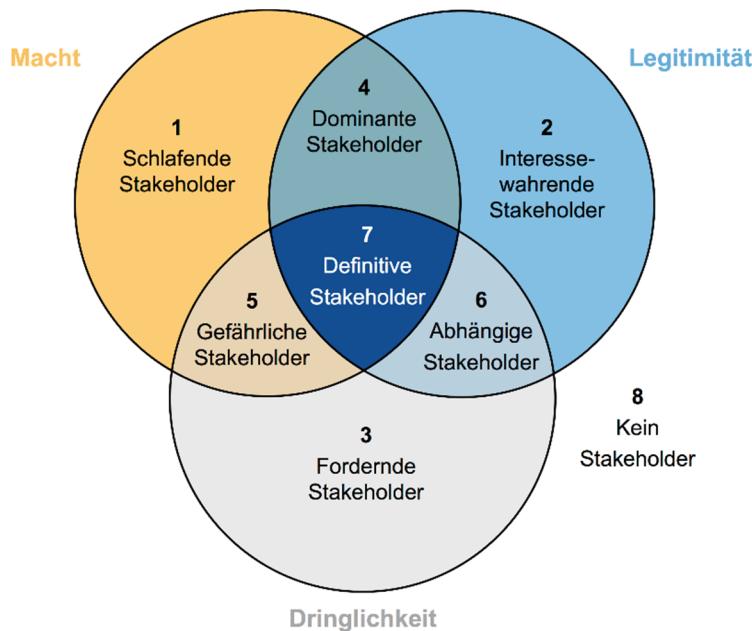


Bild 3-2: Stakeholder Klassen nach MITCHELL ET AL. [MAW97, S. 874]

Analyse dynamischer Stakeholder-Beziehungen: Basierend auf den Stakeholder-Klassen sollen die dynamischen Stakeholder-Beziehungen antizipiert werden [MAW97, S. 879f.].

Ableitung von Handlungsoptionen: Ziel der letzten Phase sind Handlungsoptionen. Dazu werden die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse aggregiert und mit dem Management diskutiert. Mitchell et al. empfehlen dazu neben den aktuell bedeutsamen Stakeholdern auch zukünftig relevante Stakeholder zu berücksichtigen [MAW97, S. 880f.].

Bewertung:

MITCHELL ET AL. führen die systematische Klassifizierung von Stakeholdern anhand von drei Attributen ein. Diese Differenzierung ist eine sinnvolle Erweiterung des Einfluss- bzw. Machtbegriffs von FINK und SIEBE (vgl. Abschnitt 3.1.3). Es findet keine Betrachtung der Vernetzung von Stakeholdern statt; das dynamische Verhalten und die Ableitung von Handlungsoptionen werden nur angedeutet. Eine konkrete methodische Unterstützung fehlt.

3.1.2 Stakeholder-Analyse nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER

Die Stakeholder-Analyse nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER zielt auf die Ermittlung von Stakeholdern und die Ableitung von Hinweisen für Strategien und Maßnahmen ab. Das Vorgehen gliedert sich in vier Phasen (vgl. Bild 3-3), die im Folgenden kurz erläutert werden.

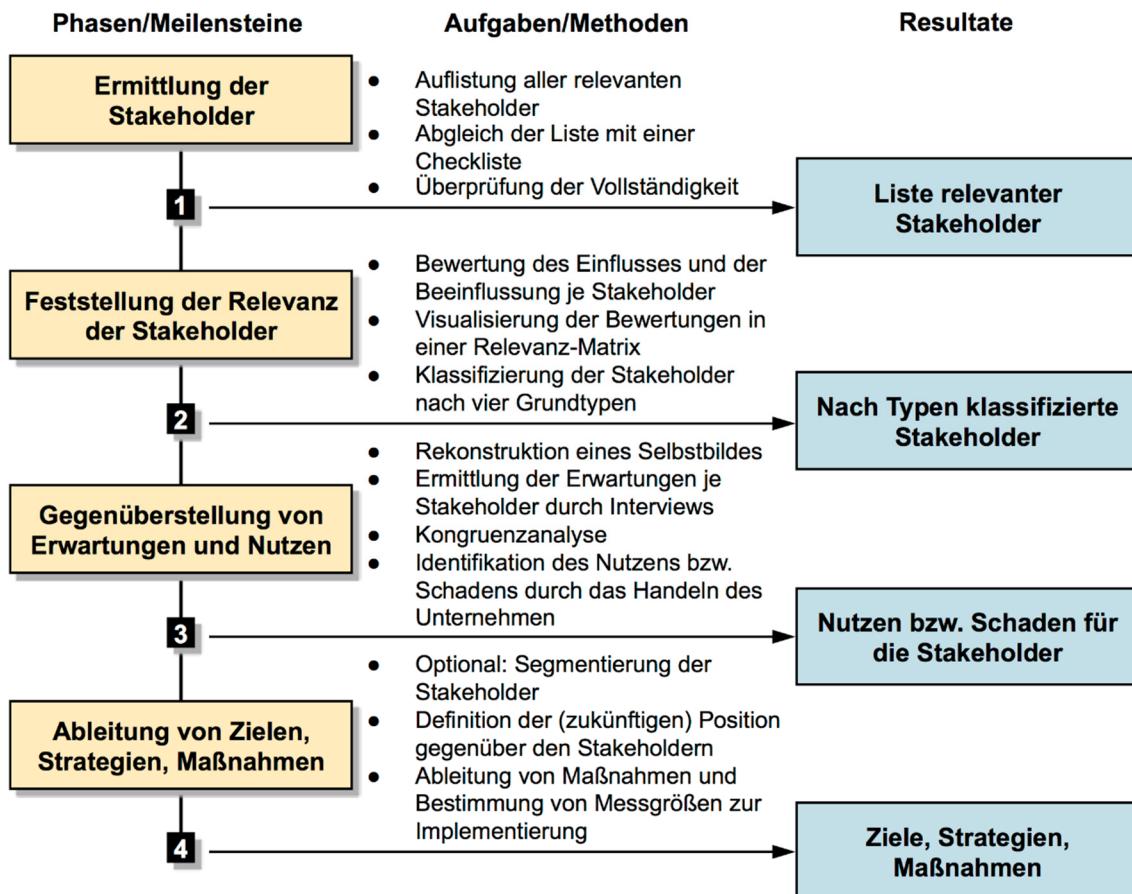


Bild 3-3: Vorgehensmodell zur Stakeholder-Analyse nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER [ML05, S. 177ff.]

Ermittlung der Stakeholder: Die erste Phase dient der Ermittlung relevanter Stakeholder eines Unternehmens. Die Auflistung erfolgt spontan und kreativ vor dem Hintergrund der Frage „welche Stakeholder sind für den Erfolg des Unternehmens wichtig?“. Anhand einer Checkliste mit Fragen kann überprüft werden, ob die Liste vollständig ist (vgl. Bild 3-4). Die Checkliste ist von MASON und MITROFF abgeleitet [ML05, S. 177f.].

Suchstrategie	Methode/Hilfestellung zur Suche von Stakeholdern
Imperativ	Suche nach aktiven Äußerungen von Akteuren
Interaktionsorientiert	Analyse informaler Interaktionsbeziehungen
Meinungsführerorientiert	Suche nach Akteuren, die das Meinungsbild anderer beeinflussen
Demographisch	Suchraster (Alters-, Ausbildungs- und Gesellschaftsschichten)
Positional	Analyse formaler (gesetzl./vertragl.) Interaktionsbeziehungen
Reputational	Expertenbefragung zum Untersuchungsgegenstand
Sozial-partizipativ	Suche aktiver Handlungen von Akteuren (u.a. Protestaktion)

Bild 3-4: Suchstrategien für Stakeholder nach MASON und MITROFF [MM81, S. 95f]

Feststellung der Relevanz der Stakeholder: Ziel der zweiten Phase ist die Beurteilung der Relevanz von Stakeholdern. Dazu wird der Einfluss durch den Stakeholder auf das betrachtete Unternehmen beurteilt (Abszisse) und umgekehrt der Einfluss des Unternehmens auf den Stakeholder (Ordinate). Bild 3-5 zeigt die Relevanz-Matrix nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER.

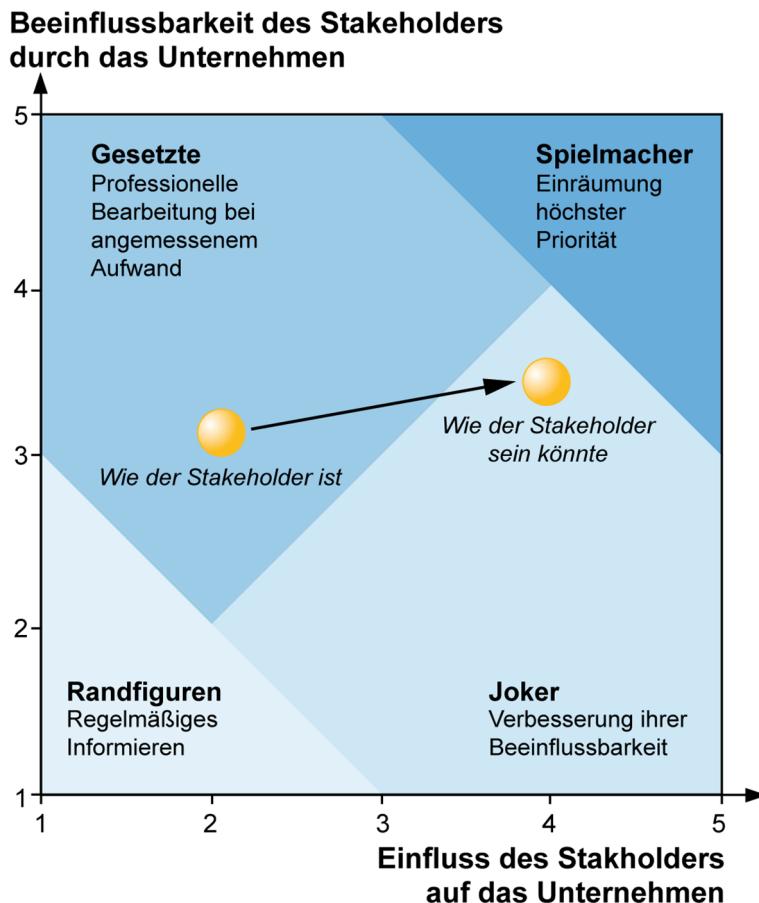


Bild 3-5: Relevanz-Matrix nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER [ML05, S. 179]

Die Matrix zeigt vier Bereiche (Typen von Stakeholdern) und damit verbunden empfohlene Strategien [ML05, S. 179f.]:

- **Spielmacher:** Diese Stakeholder haben einen starken Einfluss auf das Unternehmen und werden wiederum stark von diesem beeinflusst. Diese Stakeholder haben die höchste Priorität. MÜLLER-STEWENS und LECHNER empfehlen den Aufbau und die intensive Nutzung von Kommunikationskanälen.
- **Joker:** Sogenannte Joker können das Unternehmen unter Umständen stark beeinflussen, sind aber weitestgehend unabhängig vom Einfluss des Unternehmens. Hier muss das Unternehmen seinen Einfluss ausbauen. Dies kann bei einem Wettbewerber bspw. durch eine Kooperation erzielt werden.

- **Gesetzte:** Gesetzte können durch das Unternehmen stark beeinflusst werden, beeinflussen das Unternehmen jedoch kaum. Hier ist davon auszugehen, dass dieses Stakeholder versuchen ihrerseits Einfluss auszubauen, z.B. durch die Suche nach „Verbündeten“.
- **Randfiguren:** Aktuell spielen Stakeholder dieses Typs keine Rolle für das Unternehmen. Es ist nicht sinnvoll Aufwand in die Intensivierung der Beziehungen zu investieren. Ein Austausch von Informationen ist ausreichend.

Gegenüberstellung von Erwartungen und Nutzen: In der dritten Phase werden die Erwartungen ermittelt, die verschiedene Stakeholder an das Unternehmen haben. Die Autoren schlagen dafür zwei Schritte vor. (1) Zunächst sollte das Unternehmen rekonstruieren, was die Erwartungen der jeweiligen Stakeholder sind und (2) diese durch Interviews mit den Stakeholdern validieren. Anhand der ermittelten Erwartungen kann nun der Nutzen bzw. Schaden durch Aktivitäten des Unternehmens für die Stakeholder abgeleitet werden [ML05, S. 180f.].

Ableitung von Zielen, Strategien und Maßnahmen: In der letzten Phase wird die gewünschte Positionierung des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern abgeleitet. Dazu sind Maßnahmen und Kenngrößen für die Umsetzung abzuleiten. Ggf. lohnt sich eine weitere Segmentierung einzelner Stakeholder-Gruppen [ML05, S. 181f.].

Bewertung:

Das Vorgehen nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER ist überwiegend intuitiv mit wenig methodischer Unterstützung. Hervorzuheben ist die Betrachtung der Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern sowie die Erarbeitung zukünftig möglicher Positionierungen. Aber auch hier gibt es keine systematische Herleitung; die Abschätzung wird direkt in der Matrix vorgenommen.

3.1.3 Stakeholder-Analyse nach FINK und SIEBE

Das Ziel der Stakeholder-Analyse nach FINK und SIEBE sind Handlungsoptionen für die Stakeholder eines Unternehmens. Das Vorgehen gliedert sich dabei in vier Phasen (vgl. Bild 3-6), die im Folgenden kurz dargestellt werden [FS06, S. 179].

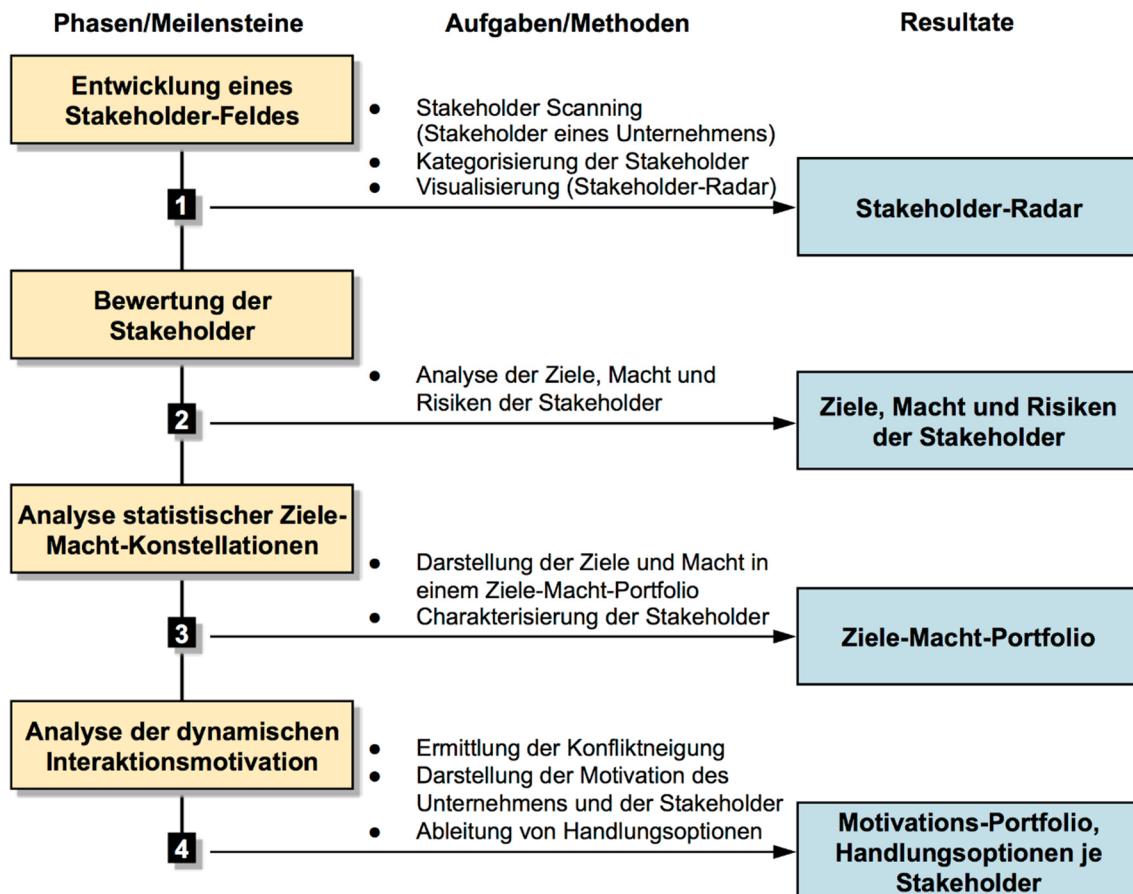


Bild 3-6: Vorgehensmodell zur Stakeholder-Analyse nach FINK und SIEBE [FS06, S. 179ff.] in Anlehnung an Freeman [Fre84], [GP14, S. 150ff.]

Entwicklung eines Stakeholder-Feldes: In der ersten Phase werden aktuelle Stakeholder eines Unternehmens identifiziert. FINK und SIEBE sprechen dabei von *Stakeholder-Scanning*. Weiter schlagen die Autoren vor, im Zuge der Szenario-Technik (vgl. Abschnitt 3.4.1) zu prüfen, welche wechselseitigen Einflüsse zwischen Stakeholdern und Einflussfaktoren herrschen. Die identifizierten Stakeholder werden anschließend Kategorien zugeordnet [FS06, S. 179]:

- Interne Stakeholder sind Personen oder Gruppen eines Unternehmens; sie sind integraler Bestandteil (z.B. Arbeitnehmer, Anteilseigner, Manager)
- Ökonomische Stakeholder umfassen Personen oder Gruppen, die in geschäftlicher Beziehung mit dem Unternehmen stehen (z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten)
- Direkte globale Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die in direkter, nicht-ökonomischer Beziehung mit dem Unternehmen stehen (z.B. Umweltschutzverbände, Verbraucherschutzorganisationen, Politik)

- Indirekte globale Stakeholder beschreiben Personen oder Gruppen, mit denen das Unternehmen nur indirekte Beziehungen pflegt (z.B. Anwohner neben einem Unternehmensgelände, nicht betroffene Interessensverbände)

FINK und SIEBE empfehlen die Ergebnisse in einem Stakeholder-Radar darzustellen. In Bild 3-7 ist ein Stakeholder-Radar am Beispiel einer Öl-Gesellschaft dargestellt.

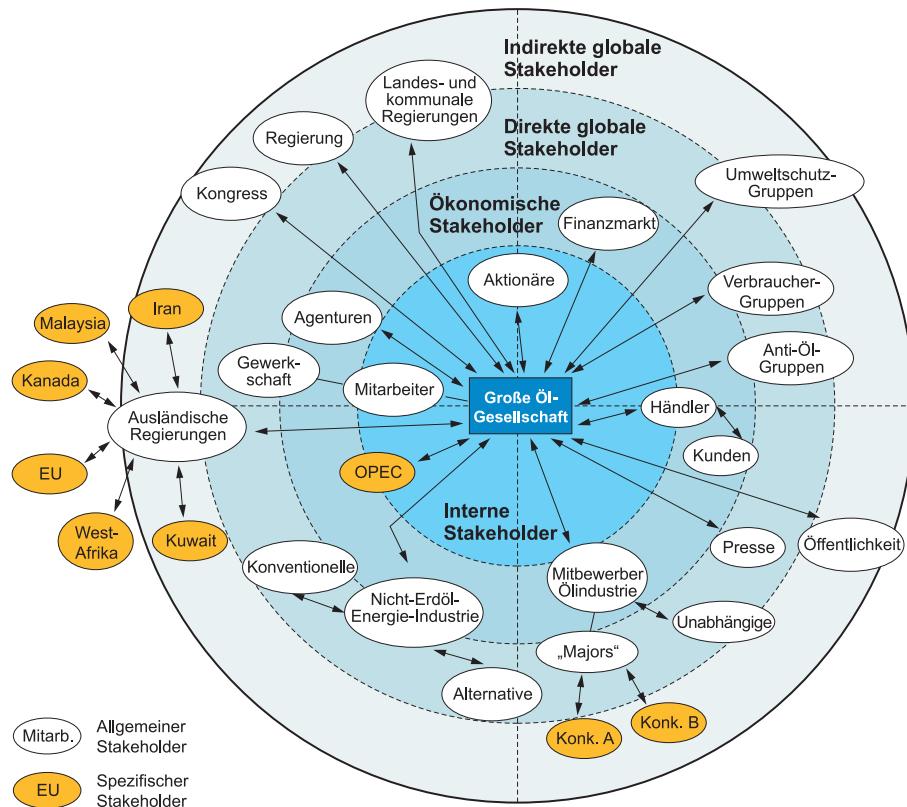


Bild 3-7: Stakeholder-Radar nach FINK und SIEBE [FS06, S. 180], [GP14, S. 151]

Bewertung der Stakeholder: In der zweiten Phase werden relevante Stakeholder hinsichtlich ihrer Beziehungen mit dem Unternehmen bewertet. Dazu verwenden FINK und SIEBE als Kennwerte *Ziele*, *Macht* und *Risiken*. Es wird die Position des Unternehmens gegenüber dem Stakeholder bewertet und vice versa [FS06, S. 181].

Analyse statischer Ziele-Macht-Konstellationen: Die dritte Phase dient der Analyse der Ziele und Macht der Stakeholder. Die Autoren betrachten beide Größen als statisch, also unabhängig von einer möglichen Interaktion. Anhand der jeweiligen Zielniveaus und der relativen Macht zwischen Unternehmen und Stakeholder werden die Beziehungen charakterisiert. Bild 3-8 zeigt beispielhaft das Ergebnis einer solchen Analyse mit Hilfe eines Ziele-Macht-Portfolios. Auf der Abszisse wird die relative Macht aufgetragen, die Ordinate zeigt das Konflikt- bzw. Kooperationspotential. Dabei können vier charakteristische Gruppen von Stakeholdern unterschieden werden. **Gefolgsleute** weisen ein hohes Kooperationspotential bei relativ kleiner Macht auf. **Paten** sind ebenfalls als kooperativ einzustufen, haben jedoch eine dominante Machtstellung. Stakeholder mit unterlegener

Machposition und Konfliktpotential werden als **Kanonenfutter** bezeichnet. Stakeholder mit dominanter Machtstellung und hoher Konfliktneigung werden **Killer** genannt [FS06, S. 183f.].

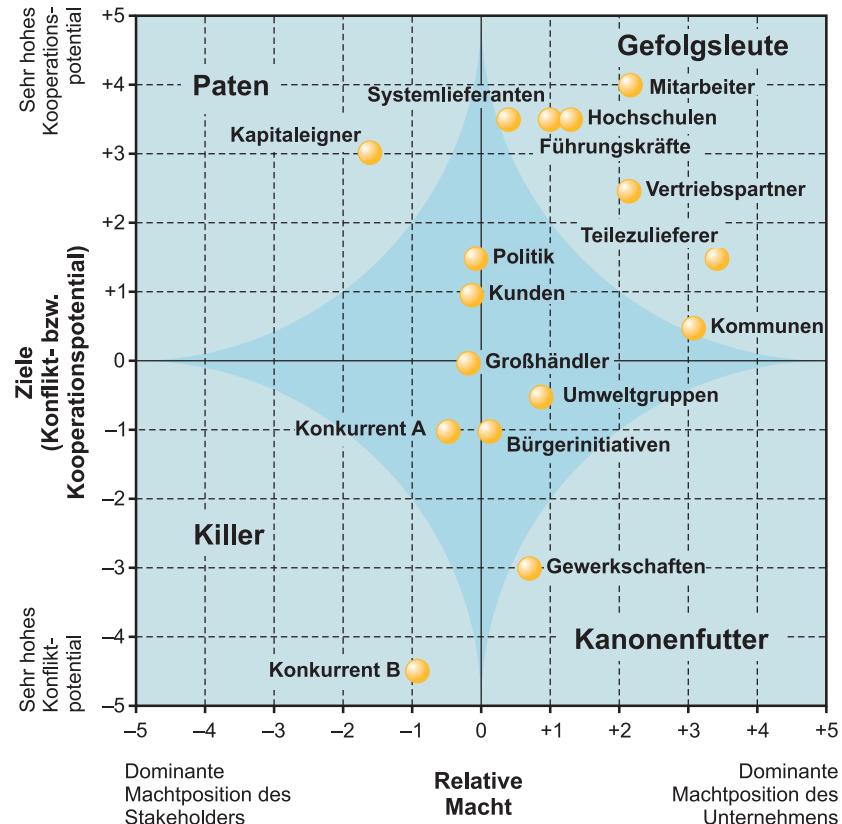


Bild 3-8: Ziele-Macht-Portfolio nach FINK und SIEBE [FS06, S. 182], [GPI4, S. 153]

Analyse der dynamischen Interaktionsmotivation: In der vierten Phase werden Kooperations- und Konfliktpotential bzw. -risiko untersucht. Sie dienen dazu die *Motivation* (Interaktionsneigung) zwischen Unternehmen und Stakeholder zu ermitteln. FINK und SIEBE leiten daraus vier strategische Handlungsoptionen ab [FS06, S. 183]:

- **Kooperationsstrategie:** Beide Seiten – Stakeholder und Unternehmen – neigen zur Kooperation; Kooperationspotentiale ausschöpfen
- **Offensive Stakeholder-Strategie:** Nur das Unternehmen neigt zur Kooperation; Stakeholder von Vorteilen einer Kooperation überzeugen
- **Defensive Stakeholder-Strategie:** Nur der Stakeholder neigt zur Kooperation; je nach relativer Machtposition kann dem Stakeholder ein Konflikt aufgezwungen werden oder sich auf eine Kooperation eingelassen werden
- **Konflikt- oder Wettbewerbsstrategie:** Beide Seiten neigen zum Konflikt; Konfliktsituation vorbereiten bzw. Konflikt austragen [FS06, S. 184]

Bewertung:

Die Stakeholder-Analyse nach FINK und SIEBE ist hilfreich um relevante Stakeholder zu identifizieren und unterstützt bei der Analyse von Stakeholdern. Die vorgeschlagenen Visualisierungen sind übersichtlich und helfen bei der Interpretation der Ergebnisse. Die Verhaltensanalyse findet jedoch nur rudimentär statt. Zudem werden lediglich Beziehungen zwischen dem betrachteten Unternehmen und seinen Stakeholdern untersucht; eine Analyse der Vernetzung der Stakeholder untereinander findet nicht statt.

3.1.4 Stakeholder-Analyse nach LEHNER

LEHNER hat eine Stakeholder-Analyse entwickelt, die das systemische Verhalten von Stakeholdern untersucht. Zudem wird das Ziele-Macht-Gefüge untersucht. Bild 3-9 zeigt das dreistufige Verfahren [Leh14, S. 119ff.].

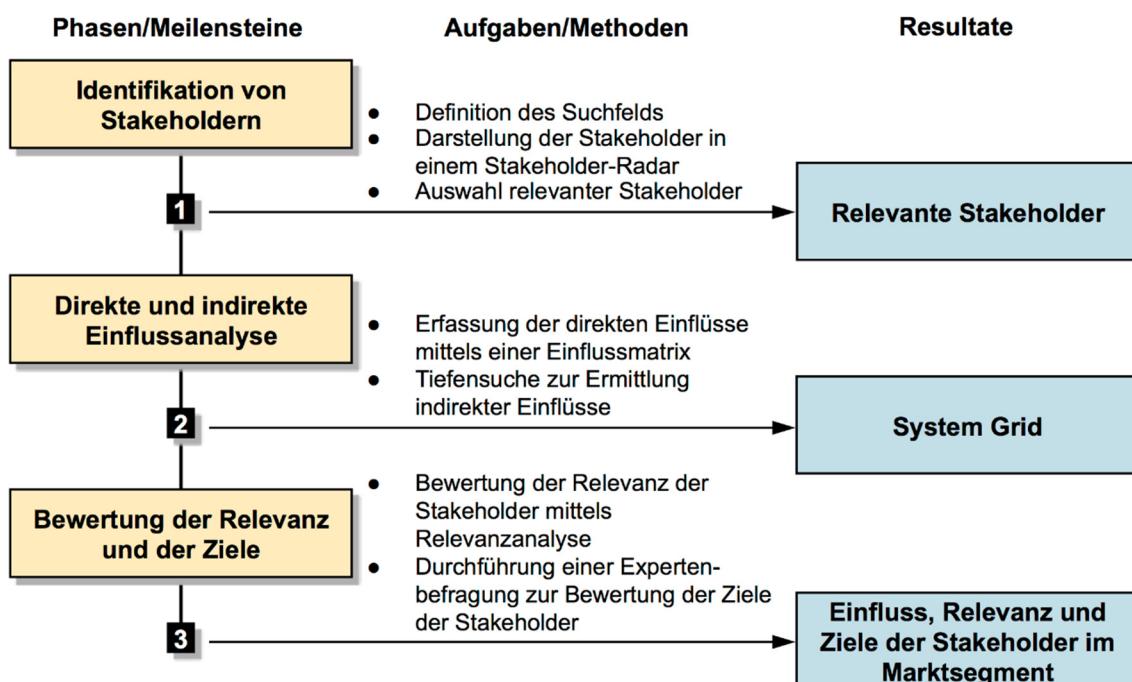


Bild 3-9: Vorgehensmodell der Stakeholder-Analyse nach LEHNER [Leh14, S. 119ff.]

Identifikation von Stakeholdern: Das Ziel des ersten Schritts sind identifizierte Stakeholder. Dazu bedient sich LEHNER Suchfeldern analog zur Szenario-Technik (vgl. Abschnitt 3.4.1) und dokumentiert die Stakeholder in einem Stakeholder-Radar (vgl. Abschnitt 3.1.3). Die Auswahl der relevanten Stakeholder findet mit Hilfe einer Expertenbefragung statt [Lehr14, S. 119f.].

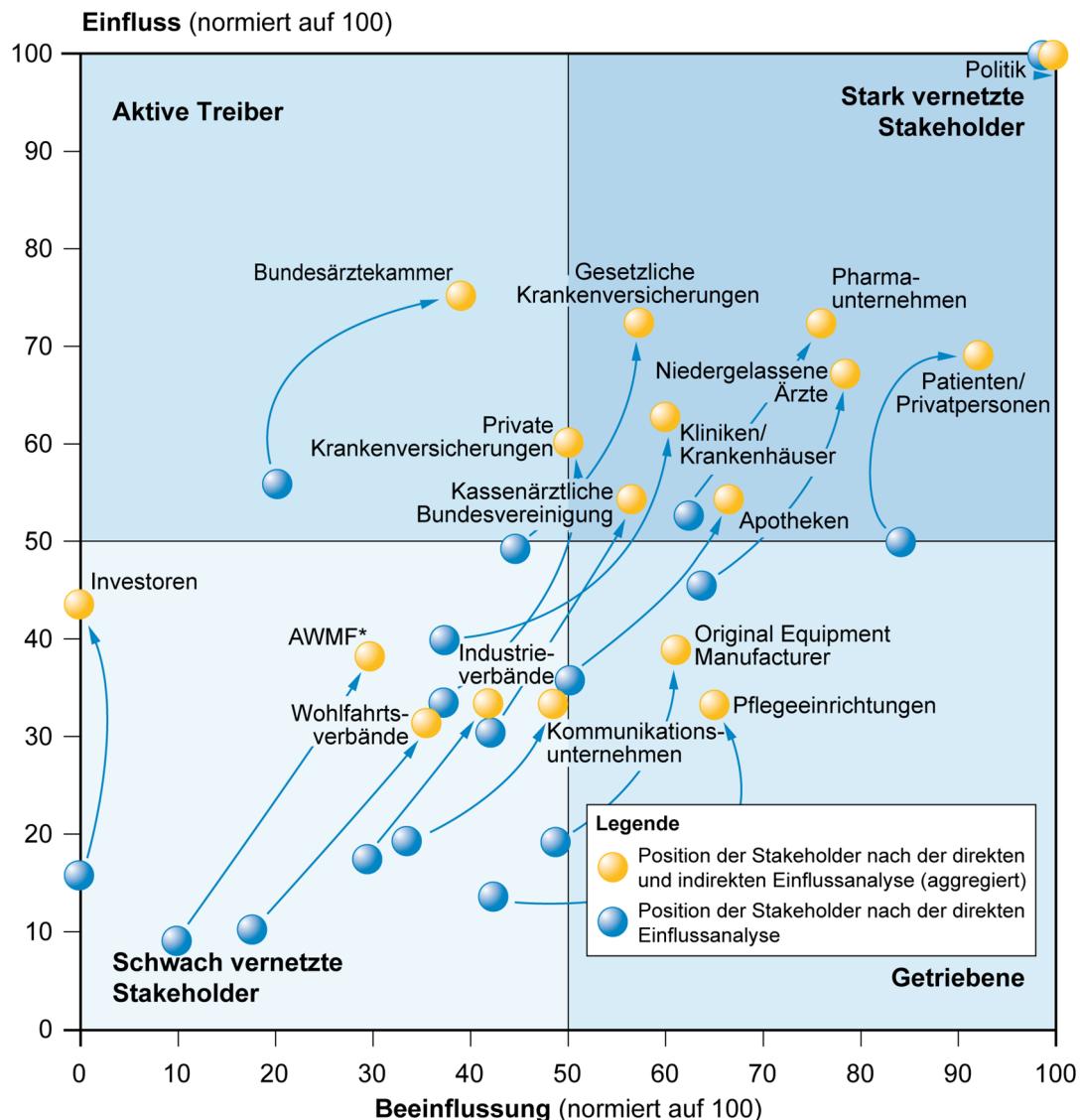
Direkte und indirekte Einflussanalyse: Kern der Einflussanalyse im zweiten Schritt des Vorgehens ist die Einflussmatrix nach GAUSEMEIER ET AL., die LEHNER um die Attribute nach MITCHELL ET AL. erweitert hat (vgl. Bild 3-10).

Einflussmatrix		Stakeholder	Bundesärztekammer	Niedergelassene Ärzte	AWMF**	Gesetzliche Krankenversicherungen	Private Krankenversicherungen	Industrieverbände	Investoren	Kliniken/Krankenhäuser	Pflegeeinrichtungen	Politik	Wohlfahrtsverbände	Apotheken	Kassenärztliche Bundesvereinigung	Einfluss (Aktivsumme)
Stakeholder	Nr.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	14	15	16	17	Einfluss normiert auf 100
Bundesärztekammer	1		3	0,5	1,5	1,5	0	0	0,5	0	2,8	0,5	0	2	13,8	
Niedergelassene Ärzte	2	1		0,7	1,5	1,5 = $\frac{2+1}{2} \cdot 0,5 + 1 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,2$			0,8	0,5	1	0	2	1	1,6	
AWMF**	3	0	0,5		0,8	0,5	0	0	0,8	0	0,8	0	0	0	0,5	
Gesetzliche Krankenversicherungen	4	0	1	0	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	0,8	1	2	13,8	
Private Krankenversicherungen	5	0	1	0	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	0,8	1	2	13,8	
Industrieverbände	6	0	0	0	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	0,8	1	2	13,8	
Investoren	7	0	0	0	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,8	0,8	1	2	13,8	
Kliniken/Krankenhäuser	8	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	
Pflegeeinrichtungen	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0	
Politik	14	1	1,8	0	3	3	3	1	0	1,5	1,5	1	2	3	3	
Wohlfahrtsverbände	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	2,7	2,7	25,3	
Apotheken	16	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	1,1	1,1	1,1	
Kassenärztliche Bundesvereinigung	17	0,7	1,7	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Beeinflussung (Passivsumme)		4,1	13,4	2,2	9	7	6	0	8,2	8,9	21	3,3	10,4	8,7	7,9	
Beeinfl. normiert auf 100		20	64	10	43	33	29	0	39	42	100	16	50	41	31	

* M: Macht, L: Legitimität, D: Dringlichkeit
** AWMF: Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften

Bild 3-10: Erweiterte Einflussmatrix der direkten Einflüsse nach LEHNER [Leh14, S. 122]

Ausgehend von der direkten Einflussmatrix nutzt LEHNER eine modifizierte Tiefensuche für die Analyse indirekter Vernetzungen. Dabei werden Einflüsse über die Pfadlänge des Einflusses gedämpft. Die Ergebnisse der indirekten und direkten Einflussanalyse werden verrechnet und in einem System-Grid dargestellt (vgl. Bild 3-11) [Leh14, S. 121ff.].



* AWMF: Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften

Bild 3-11: System-Grid nach der direkten und indirekten Einflussanalyse nach LEHNER [Leh14, S. 126]

Das System-Grid zeigt vier charakteristische Stakeholder-Typen auf:

- **Stark vernetzte Stakeholder** haben einen hohen Einfluss und werden stark beeinflusst. Sie sind zwingend zu berücksichtigen.
- **Aktive Treiber** haben einen hohen Einfluss, werden aber kaum beeinflusst. Sie sind von hoher Relevanz.
- **Getriebene Stakeholder** haben kaum Einfluss auf andere Stakeholder, werden jedoch stark beeinflusst. Sie spielen eine untergeordnete Rolle.
- **Schwach vernetzte Stakeholder** werden weder stark beeinflusst, noch beeinflussen sie andere Stakeholder. Sie werden nicht weiter berücksichtigt [Leh14, S. 126f.].

Bewertung der Relevanz und der Ziele: Ergebnis des letzten Schritts ist das systemische Verhalten. In dem letzten Schritt werden nun Ziele und die Relevanz der Stakeholder bewertet. Dazu verwendet LEHNER zunächst eine Relevanzanalyse nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 53], [Leh14, S. 127]. Neben der Relevanz werden auch die Ziele der Stakeholder von konfliktär (-2) bis kooperativ (+2) beurteilt. Dies geschieht mit Hilfe einer Expertenbefragung. Die Ergebnisse der direkten und indirekten Einflussanalyse, der Relevanzanalyse und der Zielanalyse trägt LEHNER in einem Einfluss-Ziele-Grid auf (vgl. Bild 3-12). Besonders relevant sind hierbei die beiden Vierteilkreise links bzw. rechts oben. Abschließend beschreibt LEHNER die ausgewählten Stakeholder in Steckbriefen [Leh14, S. 127ff.].

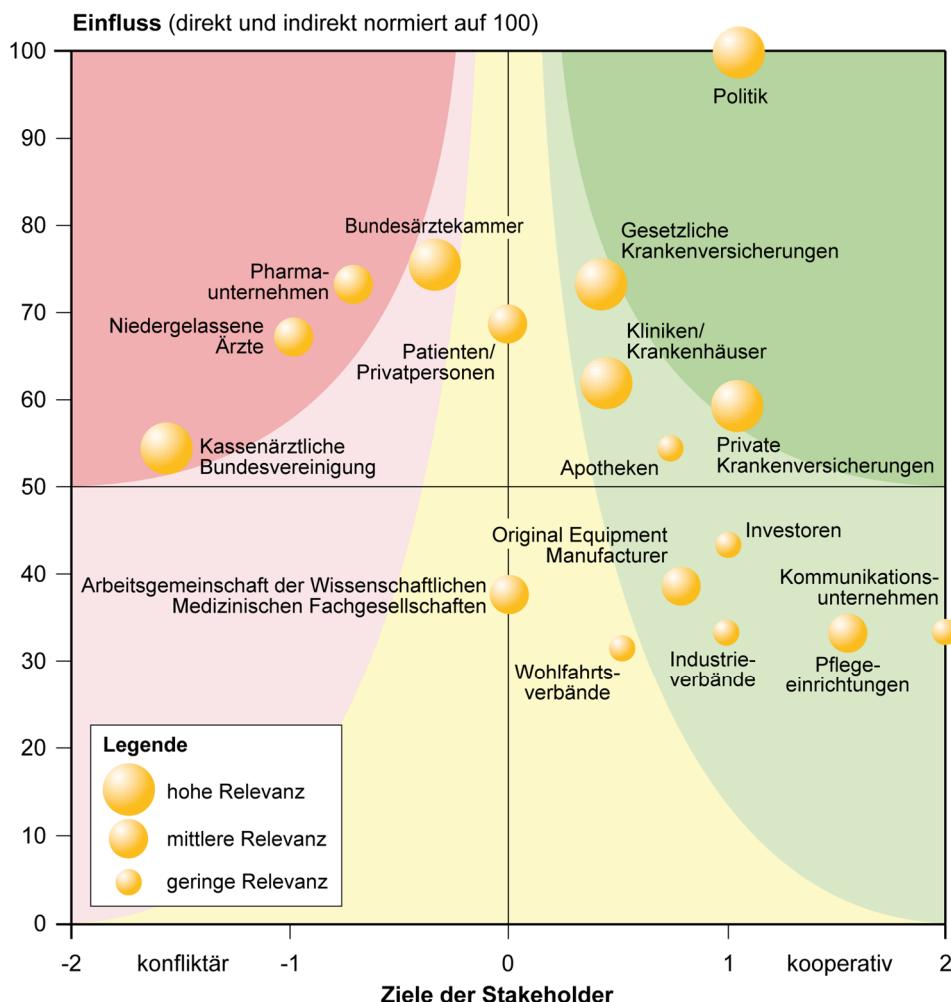


Bild 3-12: Einfluss-Ziele-Grid nach LEHNER [Leh14, S. 129]

Bewertung:

LEHNER führt Schritte der gezeigten Ansätze zusammen. Es werden Einflüsse, Relevanz und Ziele betrachtet. Daher lässt LEHNER eine Analyse des systemischen Verhaltens zu. Das Vorgehen ist überwiegend methodengestützt – an einigen Stellen müssen Experten zu Rate gezogen werden. Die Auswahl von Stakeholdern ist systematisch und durchgängig. Die Stakeholder-Analyse nach LEHNER stellt den umfassendsten Ansatz dar.

3.2 Charakterisierung von Stakeholdern

Für die Entwicklung einer Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen ist es wichtig, den Charakter eines Stakeholders zu kennen, denn dieser bestimmt maßgeblich sein Handeln. Daher werden im Folgenden unterschiedliche Ansätze zur Charakterisierung von Individuen (Absatz 3.2.1), Unternehmen bzw. Organisationen (Absatz 3.2.2) und Kunden, Märkten etc. (Absätze 3.2.3, 3.2.4 und 3.2.5) vorgestellt.

3.2.1 Myers-Briggs-Typenindikator

Der *Myers-Briggs-Typenindikator* (MBTI) ist ein anerkannter Persönlichkeitstest zur Verhaltenseinschätzung und geht zurück auf JUNG [GP14, S. 226]. Einsatzbereiche sind Personalmanagement, Fortbildung von Führungskräften, Management und Organisationsentwicklung [BB95, S. 1]. Der MBTI basiert auf vier Kennwerten:

- **Außenorientierung (E) – Innenorientierung (I):** Außenorientierte Personen orientieren sich stark an ihrer Umwelt und richten ihre Wahrnehmung auf Menschen und Gegenständliches. Innenorientierte Personen nehmen vorwiegend eigene, innere Impulse wahr und richten ihre Beurteilung nach geistigen Objekten und Ideen aus.
- **Sinnlich Wahrnehmen (S) – Intuitiv Wahrnehmen (N):** Steht die sinnliche Wahrnehmung im Vordergrund, so werden konkrete Faktoren und Ereignisse registriert. Die intuitive Wahrnehmung stellt Bedeutungen, Beziehungen oder Möglichkeiten außerhalb der bewussten Wahrnehmung in den Fokus.
- **Analytisch Beurteilen (T) – Gefühlsmäßig Beurteilen (F):** Analytisch urteilende Personen entscheiden weitgehend unabhängig von subjektiven, gefühlsmäßigen Überlegungen. Gefühlsmäßig urteilende Personen richten sich nach persönlichen oder sozialen Wertvorstellungen.
- **Beurteilung (J) – Wahrnehmung (P):** Dieser Kennwert zeigt auf, ob bei einer Person Wahrnehmungs- oder Beurteilungsprozesse dominieren.

Bei der Anwendung des MBTI wird ein Fragebogen mit 90 Fragen beantwortet. Als Ergebnis wird eine Person einem von 16 Persönlichkeitstypen zugeordnet (vgl. Bild 3-13).

Ähnlich zum *Myers-Briggs-Typenindikator* haben sich weitere Persönlichkeits-Analyse-Methoden entwickelt. Exemplarisch sei das INSIGHTS MDI®-Verfahren als eines der bekanntesten genannt. Dieses Verfahren geht auch auf JUNG zurück und beschreibt die Persönlichkeit einer Person anhand von zwei Dimensionen „Introversion versus Extraversion“ und „Denken versus Fühlen“ [GP14, S. 228]. Viele Persönlichkeitsanalysen ähneln sich in ihrem Vorgehen und den Ergebnissen (bzw. Persönlichkeits-Typen) – daher wird an dieser Stelle auf die Darstellung weiterer Methoden verzichtet.

		Typen mit sinnlicher Wahrnehmung		Typen mit intuitiver Wahrnehmung	
		und analytischer Beurteilung	und gefühlsmäßiger Beurteilung	und gefühlsmäßiger Beurteilung	und analytischer Beurteilung
Innenorientierte	mit urteilender Einstellung	ISTJ Ernsthafte, konzentriert, ruhig, gründlich, praktisch, sachlich, logisch, realistisch und zuverlässig. Achten auf gute Organisation. Übernehmen Verantwortung. Entscheiden, was getan werden muss und tun es. Lassen sich weder von Protesten noch Ablenkungen davon abbringen.	ISFJ Ruhig, freundlich, verantwortungsbewusst und gewissenhaft. Arbeiten engagiert, um ihren Verpflichtungen nachzukommen. Persönliche Beziehungen sind ihnen wichtig. Geduldig, wenn es um Details und Routine geht.	INFJ Erfolgreich durch Ausdauer, Originalität und den Wunsch, alles zu tun, was von ihnen verlangt wird. Für ihre Arbeit geben sie ihr Bestes. Kümmern sich um Belange anderer. Prinzipientreue und klare Überzeugungen.	INTJ Originelle Denker mit großem Antrieb, wenn es um ihre eigenen Ideen und Ziele geht. Auf Gebieten, die ihnen liegen, können sie gut organisieren und etwas durchführen. Skeptisch, kritisch, unabhängig, entschlossen, oft stur.
	mit wahrnehmender Einstellung	ISTP Kühle Beobachter, ruhig, zurückhaltend, analysieren ihre Umgebung mit zurückhaltender Neugier und äußern sich spontan mit originellem Humor. Interesse an Ursache-Wirkungs-Beziehungen, verausgabten sich nur soweit wie notwendig.	ISFP Zurückhaltend, unauffällig, freundlich, sensibel, beschieden im Urteil über eigene Fähigkeiten, scheuen Auseinandersetzungen, drängen sich mit ihrer Meinung nicht auf, lassen sich durch äußere Umstände nicht drängen.	INFP Enthusiastisch und loyal, sprechen davon aber erst, wenn sie einen gut kennen. Legen großen Wert auf Weiterbildung, Ideen und eigene Projekte. Nehmen sich oft zuviel vor, bringen es aber zu Ende. Freundlich, aber manchmal in sich selbst versunken.	INTP Ruhig, zurückhaltend, schneiden bei Examen gut ab. Logisch bis zum Punkt der Haarspaltereи. Interessieren sich hauptsächlich für Ideen. Keine Freude an unverbindlichem Geplauder. Scharf abgegrenzte Interessen.
Außenorientierte	mit wahrnehmender Einstellung	ESTP Sachlich, „Eile mit Weile“, sorglos, sind zufrieden mit dem, was gerade da ist. Mögen mechanische Geräte und Sport. Manchmal zu direkt und unsensibel. Mögen keine langen Erklärungen.	ESFP Aufgeschlossen, umgänglich, entgegenkommend, freundlich, begeistern sich, wenn etwas los ist. Mögen Sport und basteln gern. Wissen, wann und wo etwas los ist und sind sofort mit von der Partie. Verfügen über gesunden Menschenverstand.	ENFP Begeisterungsfähig, hochgradig motiviert, geistreich, phantasiereich. Kommen in einer schwierigen Situation schnell mit einer Lösung und helfen gern jedem bei der Problemlösung. Verlassen sich oft auf ihr Improvisationstalent statt sich vorzubereiten.	ENTP Schnell, geistreich, gut auf vielen Gebieten, wirken stimulierend auf andere, wach und offen, nehmen aus Spaß auch mal die Gegenposition eines Arguments ein. Geschickt bei der Lösung von schwierigen Problemen, teilweise zu nachlässig.
	mit urteilender Einstellung	ESTJ Praktisch, realistisch, sachlich, natürliches Talent für Geschäft oder für Technik. Nicht interessiert an Dingen ohne unmittelbare Nutzanwendung, können sich aber hineinfinden, wenn nötig. Finden Gefallen an Organisation.	ESFJ Warmherzig, redselig, beliebt; gewissenhaft, geborene Teamer, aktive Mitglieder im Ausschuss oder Verein. Tun stets etwas Nettes für andere. Arbeiten am besten, wenn man sie ermutigt und lobt. Kein Interesse an abstrakten Gedanken.	ENFJ Zugänglich und verantwortungsbewusst. Versuchen, die persönlichen Gefühle der anderen zu berücksichtigen. Können in Diskussionen mit Umsicht und Takt leiten, sind beliebt, kein Interesse an abstrakten, technischen Sachverhalten.	ENTJ Herzlich, offen, können gut lernen. Führertypen, sehr gut im analytischen Denken und wenn es auf intelligente Argumentation oder kluge Rede ankommt. Sind gut informiert und pflegen ihren Wissenstand. Manchmal zu selbstsicher.

Bild 3-13: Die 16 Persönlichkeitstypen nach MYERS-BRIGGS [GP14, S. 228]

Beurteilung:

Der MBTI ist eine einfache und leicht verständliche Methode zur Charakterisierung einer Person. Die Anwendung eines Fragebogens erfordert wenig Aufwand. Je Persönlichkeitstyp liegt eine Beschreibung vor, die auf mögliches Verhalten schließen lässt. Diese Charakterisierungen sind jedoch mitunter nur schwer oder nur anhand von Details voneinander abzugrenzen.

3.2.2 Charakterindex für Organisationen nach BRIDGES

Der *Charakterindex für Organisationen* (CIO) ist eine Adaption des MBTI auf Unternehmen bzw. Organisationen. BRIDGES hat den Fragenkatalog und die Bewertung auf Unternehmen angepasst (vgl. Bild 3-14). Dabei basiert das Vorgehen auf den vier Merkmalen des MBTI – lediglich die Lesart ist leicht unterschiedlich:

- **Orientierung der Organisation:** Extravertierte (E) Organisationen orientieren sich auf den Markt und die Konkurrenz. Introvertierte (I) sind auf ihre eigenen Technologien, Visionen und Kompetenzen ausgerichtet.
- **Wahrnehmung der Organisation:** Wahrnehmende Organisationen (S) sind auf situationsbezogenes Geschehen ausgerichtet und richten ihre Aufmerksamkeit auf Details. Intuitive Organisationen (N) legen ihren Fokus auf die Zukunft und betrachten Zusammenhänge und Möglichkeiten.
- **Entscheidungsfindung der Organisation:** Analytisch entscheidende Organisationen (T) richten sich nach logischen Abläufen und Prinzipien; Beständigkeit und Effizienz stehen im Vordergrund. Fühlende Organisationen (F) bevorzugen soziale Werte und Grundsätze; sie präferieren Individualität und Kreativität.
- **Einstellung zur Umwelt** beschreibt, ob eine Organisation eher beurteilend oder wahrnehmend mit der Umwelt interagiert. Erst genannte sind Organisationen, die Struktur und Geschlossenheit bevorzugen, Dinge klar und bestimmt definieren. Die zweiten bevorzugen Flexibilität und halten sich Optionen offen, versuchen definitorische Rahmen weit zu fassen [Bri98, S. 19ff.].

Zur Beurteilung von Organisationen oder Unternehmen wird der folgende Fragebogen beantwortet (vgl. Bild 3-14). Dabei schlägt BRIDGES eine Umfrage unter Mitarbeitern oder Experten vor, die die zu charakterisierenden Unternehmen kennen. Jede Frage wird auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet. Anhand der Bewertung kann dann die Charaktereigung eines Unternehmens ermittelt werden [Bri98, S. 139f.].

Nr.	Frage	Ausprägung					
1.	Widmet die Organisation ihre Aufmerksamkeit mehr den Wünschen der Kunden oder dem, was sie am besten kann und weiß?	Kunde	Was Sie am besten kann	0	1	2	3
2.	Kann die Organisation besser herkömmliche Produkte/Dienstleistungen produzieren bzw. abliefern oder neue planen bzw. kreativ entwickeln?	produzieren/ liefern	planen/ entwickeln	0	1	2	3
...					
36.	Tendiert die Organisation eher dazu, vorauszuplanen oder auf dem Weg zu improvisieren?	vorausplanen	improvisieren	0	1	2	3

Bild 3-14: Ausschnitt des CIO-Fragebogens in Anlehnung an BRIDGES [Bri98]

Beurteilung:

Der CIO ist eine zielführende Methode zur Charakterisierung von Organisationen und Unternehmen. Es gelten Vor- und Nachteile analog zum MBTI. Die Anwendung ist intuitiv, es ist Expertenwissen erforderlich, die Charaktere sind gut verständlich, aber schwer abzugrenzen. Es bietet dennoch viel Potential für die hier zu entwickelnde Methode.

3.2.3 Marktsegmentierung

Für die Beschreibung von Kunden bietet sich eine Marktsegmentierung an. Ein Markt als Ganzes (hier: die Summe aller Kunden) lässt sich nur generisch beschreiben. Der Markt muss segmentiert werden. Das heißt, es müssen Kundensegmente ermittelt werden. Ein Kundensegment ist in sich homogen bzgl. ausgewählter Kriterien und heterogen zu anderen Kundensegmenten (vgl. Abschnitt 2.1.4). In der Literatur finden sich einige geeignete Ansätze. Die Ansätze sind sich in ihrem Vorgehen prinzipiell ähnlich, vgl. dazu: [Bri10, S. 102ff.], [BV07, S. 118ff.], [HK03, S. 313ff.], [KB01, S. 415ff.], [Leh14, S. 42ff.], [ML05, S. 186ff.], [Pic12, S. 492ff.]:

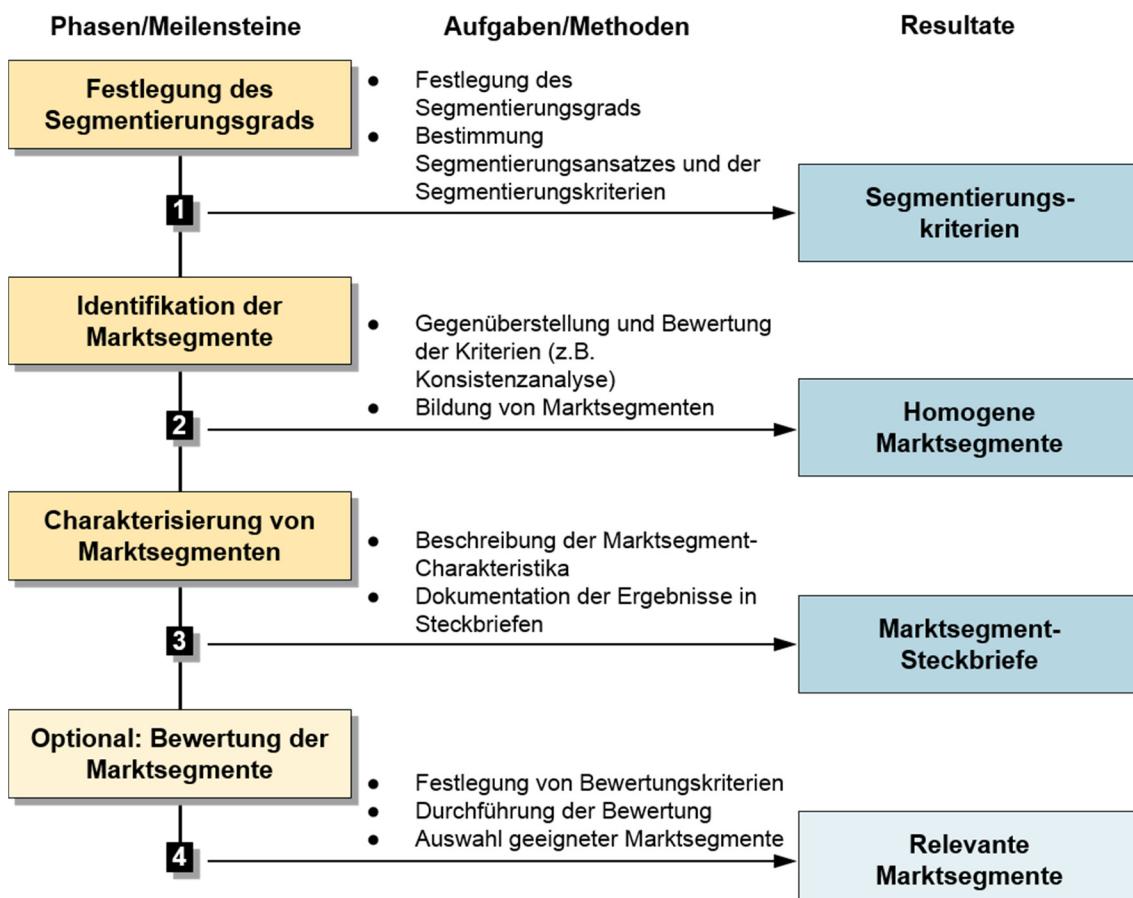


Bild 3-15: Vorgehensmodell zur Marktsegmentierung

Phase 1: Zunächst wird der Segmentierungsgrad festgelegt. Dies ist zum einen die DetAILierung der Segmente von Null-Segmentierung bis zu atomisierter Segmentierung [KB01, S. 416f.], [Leh14, S. 42]. Zudem können Segmentierungsbereiche⁶⁰ ausgewählt werden, z.B. Demographie, Leistung, Beschaffung, Situation und Individualität [Sch99, S. 55], [Leh14, S. 44]. Anschließend werden geeignete Segmentierungskriterien

⁶⁰ KOTLER und BLIEMEL sprechen dabei von einem *Segmentierungsansatz* (geographisch, demographisch oder psychologisch) [KB01, S. 430].

ermittelt. Beispiele für geographische Kriterien sind Region, Ortsgröße etc.; diese können dann weiter aufgeteilt und spezifiziert werden. Ortsgröße kann z.B. unterteilt werden in Dorf, Kleinstadt, Stadt, Großstadt etc.

Phase 2: Anhand der identifizierten Segmentierungskriterien können nun die Marktsegmente bestimmt werden. Dabei können die Kriterien bspw. in einer Matrix gegenübergestellt werden (vgl. [KB01, S. 436]) oder in einer Konsistenzanalyse bewertet werden (vgl. [Bri10, S. 103ff.]). Aus den Ergebnissen der Bewertung werden homogene Marktsegmente abgeleitet. Ein Beispiel für ein solches Marktsegment sind „Personen aus der Stadt mit einem Alter von über 50 Jahren“.

Phase 3: Die bestimmten Marktsegmente werden anschließend charakterisiert. Dazu eignen sich Motivation, Verhaltensweisen etc. Sind die Marktsegmente nach dem Schritt der Charakterisierung zu wenig trennscharf, müssen die Segmentierungskriterien verfeinert werden und Phase 2 erneut durchlaufen werden. Es bietet sich an, jedes identifizierte Marktsegment in einem Steckbrief zu dokumentieren. Häufig kann zudem den Marktsegmenten eine Marktleistung zugeordnet werden [Leh14, S. 43].

Optional: Je nach Zielsetzung der Marktsegmentierung kann anschließend noch eine Bewertung der Marktsegmente erfolgen. KOTLER und BLIEMEL schlagen dazu *Größe, Wachstum, strukturelle Attraktivität, Zielsetzung und Ressourcen des Unternehmens* vor [KB01, S. 453ff.]. Anschließend können geeignete Marktsegmente ausgewählt werden.

Die hier dargestellte Marktsegmentierung kann wie bei LEHNER auch auf die Clusterung von *Produkten* übertragen werden, die dann Marktsegmente bilden [Leh14, S. 100ff.]. Brink nutzt ein Vorgehen mit der Konsistenzmatrix, um *Kundensegmente* zu bilden [Bri10, S. 102ff.]. GAUSEMEIER ET AL. schlagen vor, *Hauptgeschäftsregionen* oder *Anforderungscluster* zu bilden [GP14, S. 121f.]. Das Ergebnis einer Marktsegmentierung kann gemeinsam mit den angebotenen Marktleistungen übersichtlich in einer **Marktleistung-Marktsegmente-Matrix** dargestellt werden (vgl. Bild 3-16).

Beurteilung:

Eine Marktsegmentierung ist häufig unumgänglich, um den Markt zu verstehen und passende Marktleistungen anbieten zu können. Die meisten Ansätze ähneln sich in ihrem Vorgehen, sind einfach und systematisch anzuwenden. Die Marktleistung-Marktsegmente-Matrix ist ein probates Mittel zur Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse.

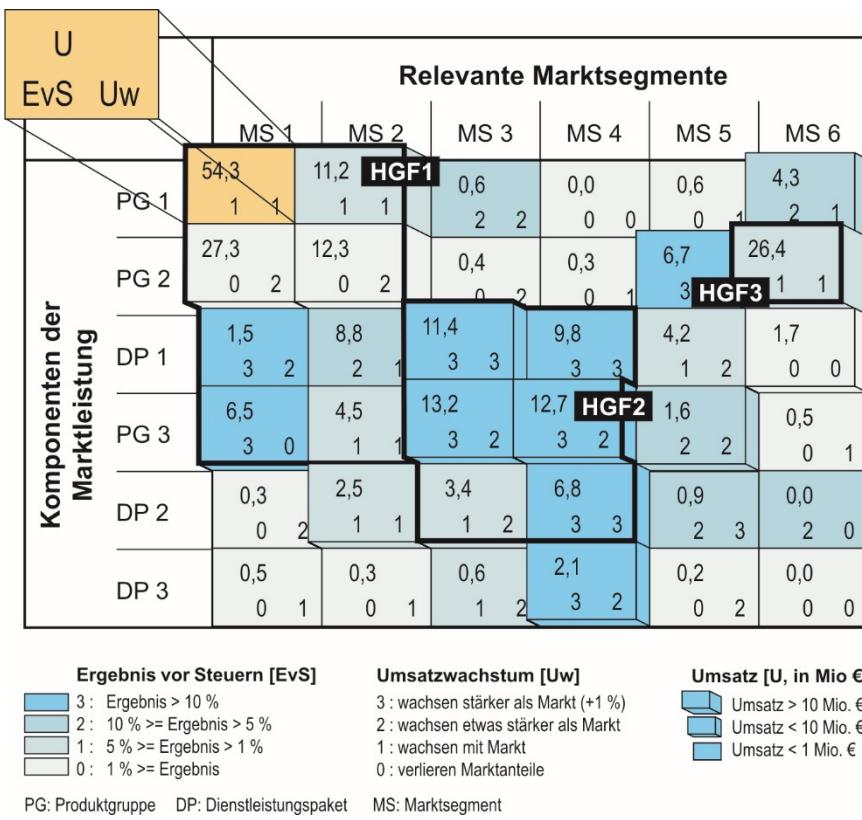


Bild 3-16: Beispiel einer Marktleistung-Marktsegmente-Matrix nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 119]

3.2.4 Erfolgsfaktoren-Analyse

Erfolgsfaktoren beeinflussen den Geschäftserfolg eines Unternehmens maßgeblich – häufig werden sie auch als kaufentscheidende Faktoren bezeichnet. Erfolgsfaktoren können Produkt-, Branchen- oder Kundengruppenspezifisch sein. Beispiele für Erfolgsfaktoren sind Servicequalität, Produktpreis, Lieferzeit etc. [GP14, S: 139f.].

In der Regel erfolgt die Ermittlung von Erfolgsfaktoren durch Recherche oder Befragungen im Unternehmen. Die Bewertung der Erfolgsfaktoren kann anschließend intern und extern durchgeführt werden. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse liefert häufig Erkenntnisse zur Wahrnehmung im Markt. Zur Bewertung verwenden GAUSEMEIER ET AL. einen Fragebogen mit zwei Kriterien: *Derzeitige Position des Unternehmens* bezogen auf den Erfolgsfaktor und die *Bedeutung des Erfolgsfaktors*. Wie anhand des Portfolios in Bild 3-17 zu sehen ist, ergeben sich dabei drei charakteristische Bereiche [GP14, S. 139f.]:

- **Kritische Erfolgsfaktoren:** Bei Faktoren mit hoher Bedeutung ist das Unternehmen nicht stark genug. Hier besteht Handlungsbedarf.
- **Ausgeglichene Erfolgsfaktoren:** Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist mit der Bedeutung der Faktoren ausbalanciert.

- **Überbewertete Erfolgsfaktoren:** Das Unternehmen ist stark bei Faktoren, die eine geringe Bedeutung aufweisen. Das ist ein Indiz dafür, dass Ressourcen vergeblich werden [GP14, S. 139].

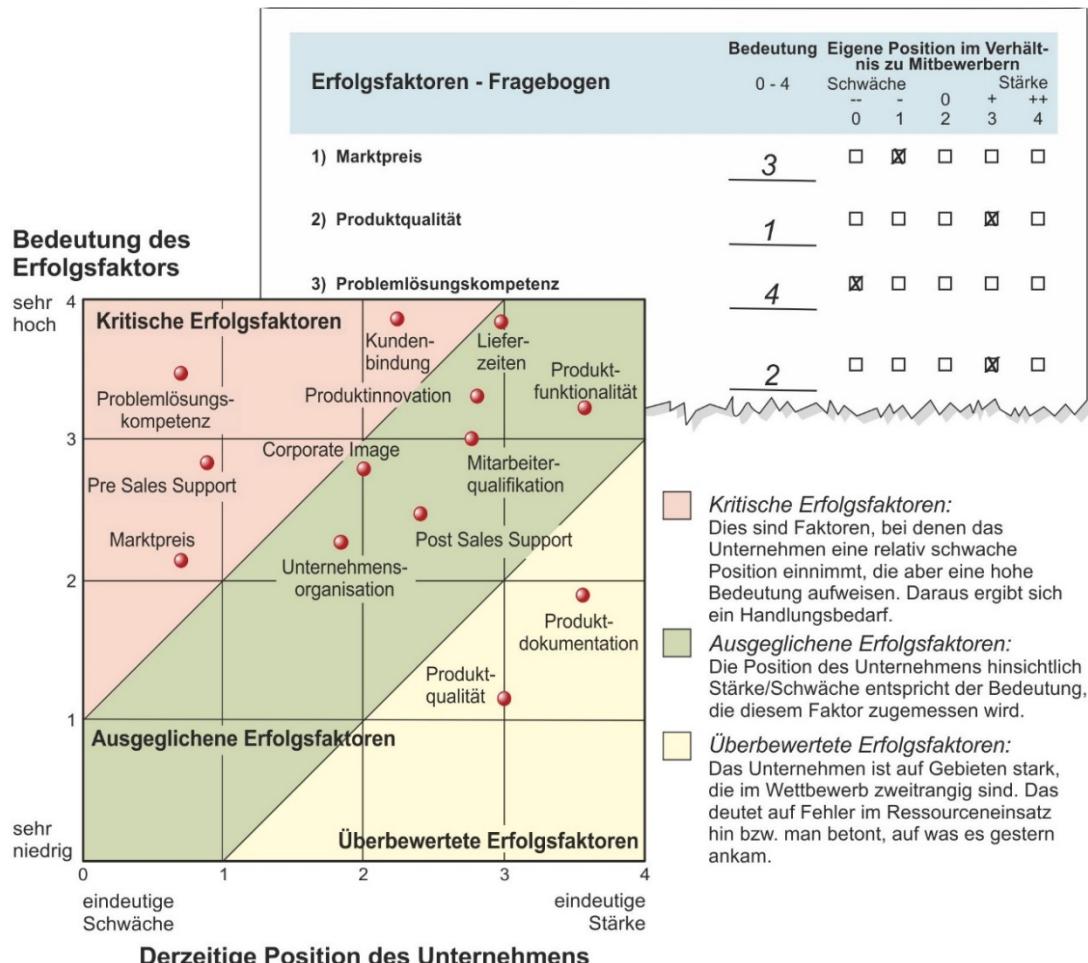


Bild 3-17: Erfolgsfaktoren-Portfolio und Fragebogen als Beispiel [GP14, S. 138]

Beurteilung:

Die Erfolgsfaktoren-Analyse gibt Aufschluss über die „Spielregeln“ eines Geschäfts; aus Kundensicht stellen Erfolgsfaktoren Kaufentscheidende Faktoren dar [GP14, S. 140]. Dabei werden Stärken und Schwächen eines Unternehmens deutlich gemacht. Die Bewertung der Erfolgsfaktoren kann durch bzw. für unterschiedliche Sichten (Kunden, Zulieferer bzw. Wettbewerber) erweitert werden – dadurch wird die Aussagegüte stark verstärkt. Für die hier zu entwickelnde Systematik bietet die Erfolgsfaktoren-Analyse ein hohes Potential für die Ermittlung kaufentscheidender Faktoren und somit die Charakterisierung von Kunden bzw. des Marktes.

3.2.5 Conjoint-Analyse

Die Conjoint-Analyse⁶¹ ist eine multivariate Analysemethode. Es werden mehrere Variablen simultan betrachtet und deren Zusammenhang wird quantitativ analysiert [BEP+16, S. 518], [Die07, S. 2], [MBK15, S. 165]. Im Marketing, vor allem im Bereich des Preismanagement, ist die Conjoint-Analyse eine beliebte Methode. Sie wurde in den 1960er Jahren in der Psychologie entwickelt und von GREEN und RAO in das Marketing eingeführt [Pel11, S. 1]. Die Conjoint-Analyse findet heute vor allem Anwendung in der Kundenforschung. Sie liefert Informationen über das Kaufverhalten von Kunden. Ziel ist die Ermittlung derjenigen Merkmale und Merkmalsausprägungen, die einen Kunden zur Kaufentscheidung bewegen [GEK01, S. 69], [MBK15, S. 165]. Nach DIETZ basiert die Conjoint-Analyse auf folgenden drei Grundgedanken [Die07, S. 2]:

- Jedes Produkt besteht aus verschiedenen Produktmerkmalen
- Der Gesamtnutzen resultiert aus den Teilnutzen der Merkmalsausprägung
- Produkte mit einem höheren Gesamtnutzen werden vom Konsumenten bevorzugt

Die Conjoint-Analyse liefert eine Vorgehensweise zur Abbildung der Beurteilung einer Menge von Objekten durch einzelne Personen (bzw. Personengruppen). Das Vorgehen nach GAUSEMEIER ET AL. ist in Bild 3-18 dargestellt. Im ersten Schritt wird eine Liste von Merkmalen und Merkmalsausprägungen erstellt. Aus dieser Liste werden die Merkmale für die Erhebung bestimmt, die sogenannten Stimuli. Anschließend wird im zweiten Schritt das Erhebungsdesign bestimmt. Es beinhaltet die Festlegung der Anzahl der Kombinationen sowie der Art der Merkmalsausprägungen. Zudem werden Zielgruppen für die Befragung ermittelt. Im dritten Schritt erfolgt die empirische Erhebung zur Beurteilung des Nutzens. Die befragten Personen sollen dabei eine Liste von verschiedenen Kombinationen von Merkmalsausprägungen in eine für sie präferierte Reihenfolge bringen⁶². Eine Person beurteilt dabei ein Objekt, das verschiedene Merkmale besitzt. Die einzelnen Merkmale und ihre Ausprägungen werden jedoch stets ganzheitlich betrachtet (**considered jointly**). Bei der traditionellen Conjoint-Analyse⁶³ wird anschließend eine Nutzenrangfolge der Stimuli ermittelt, die den persönlichen Präferenzen der Befragten entsprechen [BEP+16, S. 518]. Eine Regressionsanalyse dient der Ermittlung der Teilnutzenwerte der einzelnen Ausprägungen. Im vierten Schritt erfolgt abschließend eine Cluster-

⁶¹ In der Literatur ist die Conjoint-Analyse auch unter den Begriffen *Conjoint Measurement*, *konjunkte Analyse* oder *Verbundmessung* bekannt [BEP+16, S. 518], [MBK15, S. 165].

⁶² Bei der Auswahl der Merkmale müssen diverse Aspekte beachtet werden, siehe dazu [GEK01, S. 69f.].

⁶³ BACKHAUS ET AL. unterscheiden zwischen traditioneller und auswahlbasierter Conjoint-Analyse, vgl. dazu [BEP+16], [BEW15]. Im Rahmen der Arbeit wird sich lediglich auf das traditionelle Verständnis der Conjoint-Analyse bezogen.

oder Diskriminanzanalyse⁶⁴, die die Ergebnisse für verschiedene Zielgruppen zusammenfasst [GEK01, S. 69ff.].

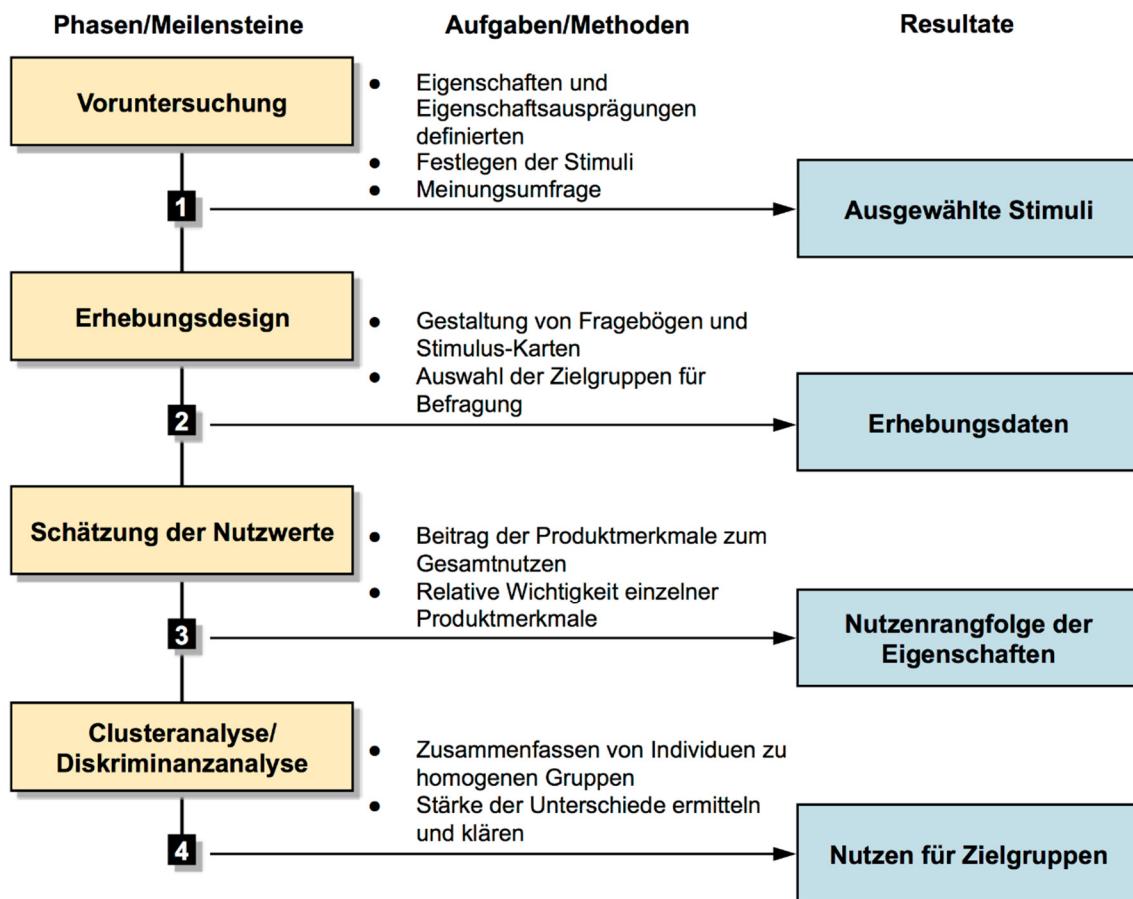


Bild 3-18 Phasen der Conjoint-Analyse nach BACKHAUS ET AL. [BEP+96]

Beurteilung:

Die Conjoint-Analyse ist ein detailliertes Vorgehen zur Ermittlung von kaufentscheidenden Faktoren. Dabei ist sie detaillierter und liefert präzisere Aussagen als eine Erfolgsfaktorenbefragung. Zudem stellt sie die Zusammenhänge der Stimuli dar. Jedoch ist die Durchführung deutlich aufwendiger. Bereits die Auswahl und die Zusammenstellung der Stimuli für die empirische Befragung sind mit hohem Aufwand und nur mit Erfahrung und Expertenwissen möglich. Für die Auswertung ist ebenfalls ein hohes Maß an Aufwand und Wissen notwendig. Dennoch bietet die Conjoint-Analyse ein hohes Anwendungspotential für diese Arbeit – es ist im Einzelfall zwischen ihr und der Erfolgsfaktorenbefragung zu wählen.

⁶⁴ Für weitere Informationen zur Cluster- und Diskriminanzanalyse siehe zum Beispiel [MBK15, S. 164]

3.3 Methoden für die Beschreibung von Verhaltensoptionen

Wesentlicher Bestandteil der hier zu entwickelnden Systematik ist die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen. Dazu werden im Folgenden einige Ansätze vorgestellt, die Verhaltensoptionen aufzeigen. Neben den hier genannten bieten auch andere Autoren Norm-Strategien bzw. -Verhalten an. Diese sind jedoch häufig sehr generisch (z.B. Norm-Strategien nach PORTER) oder auf spezielle Kontexte begrenzt (z.B. BCG-Portfolio, McKinsey-Matrix, Ansoff Matrix) und werden daher nicht näher betrachtet [BH01, S. 144ff.], [GP14, S. 156], [Mef12, S. 83ff.], [Por99, S. 70ff.].

3.3.1 Marktteilnehmerstrategien nach MEFFERT

MEFFERT ET AL. ordnen unterschiedliche Verhaltensstrategien – als Teil der Marketingstrategie – unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen zu. Die Marketingstrategie ist dabei aus der Geschäftsfeldstrategie abgeleitet. Sie unterscheiden dabei in *Abnehmer*, *Ab- satzmittler*, *Konkurrenten* und *Anspruchsgruppen*. Je Stakeholder-Gruppe werden Verhaltenspläne bereitgestellt, die jeweils zum Ziel haben, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die vier Marktteilnehmerstrategien werden nachfolgend erläutert [MBK15, S. 272ff.].

Abnehmergerichtete Strategien legen die Marktbearbeitung gegenüber Abnehmern fest und lassen sich in fünf Ausprägungen unterscheiden. *Innovationsorientierung* ist durch eine Pionierposition am Markt, einen hohen Anteil an Neuprodukten, Zeitvorteil gegenüber Wettbewerbern etc. charakterisiert. Bei *Qualitätsorientierung* wird Wert auf die individuelle Erfüllung von Abnehmerbedürfnissen gelegt. Dies kann u.a. Aspekte betreffen wie Haltbarkeit, Ausstattung, Ästhetik und Umweltverträglichkeit. *Markierungsorientierung* stellt die Wirkung der Marke in den Fokus, wenn keine objektiven Entscheidungskriterien zwischen Produkten existieren – die Marke beeinflusst die Kaufentscheidung. Eine *programmbreitenorientierte* Strategie hat das Ziel, schnell zahlreiche Produktvarianten anzubieten. Die *Kostenorientierung* versucht entweder Kostenvorteile als Preisvorteile an Abnehmer weiterzurichten oder höhere Deckungsbeiträge zu erzielen und zu reinvestieren [MBK15, S. 286ff.].

Konkurrenzgerichtete Strategien werden in zwei Dimensionen charakterisiert: *innovativ* versus *imitativ* und *wettbewerbsvermeidend* versus *wettbewerbsstellend*. Imitation heißt, die Wettbewerber übernehmen Technologie sowie Verhalten und passen sich dem langfristigen Gleichgewicht an. Innovation bezeichnet eigenen, technischen Fortschritt. Wettbewerbsvermeidendes Verhalten beruht auf Anpassung der eigenen Entscheidungen an Handlungen anderer Akteure – meist erst dann, wenn das Unternehmen durch ein offensives Vorgehen anderer Akteure bedroht wird. Wettbewerbsstellendes Verhalten kennzeichnet sich dadurch, dass Unternehmen bereits auf erste Signale im Vorfeld von Aktivitäten der Konkurrenz reagieren und mögliche Vorgehensweisen antizipieren und in die eigene Planung einbeziehen. Durch die Gegenüberstellung der beiden Dimensionen ergeben sich vier Strategien (vgl. Bild 3-19) [MBK15, S. 297ff.].

Verhalten gegenüber Wettbewerbern		
	Wettbewerbsvermeidendes Verhalten	Wettbewerbsstellendes Verhalten
Innovationsfähigkeit (Strategische Technologieoptionen)	Ausweichen Ausweichstrategien sind dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen versucht, dem Wettbewerb durch besonders innovatives Verhalten zu entgehen.	Konflikt Konfliktstrategien werden häufig in militärischen Kategorien beschrieben: <ul style="list-style-type: none"> • Direktangriff auf HGF oder Kernprodukte des Gegners • Umzingelung: Aufweichung der Position des Gegners von mehreren Seiten; • Flankenangriff: Schwache und ungeschützte Stellen des Gegners gezielt angreifen.
	Anpassung Anpassungsstrategien zielen auf die Erhaltung der einmal realisierten strategischen Position ab. Das Unternehmen stimmt sein Verhalten auf das der Mitbewerber ab. Das defensive Verhalten wird solange beibehalten, bis ein Mitbewerber gegen Regeln des Wettbewerbs verstößt.	Kooperation Kooperationsstrategien werden von Unternehmen verfolgt, ... <ul style="list-style-type: none"> • die keinen Wettbewerbsvorteil haben und auch nicht die Ressourcen für eine Auseinandersetzung im Wettbewerb; • die aus einer Kooperation einen größeren Vorteil als aus einem Konflikt oder einem neutralen Verhalten erwarten.

HGF: Hauptgeschäftsfeld

Bild 3-19: Konkurrenzgerichtete Strategien nach MEFFERT ET AL. [GP14, S: 168], [MBK15, S. 299]

Absatzmittlergerichtete Strategie: Absatzmittler besetzen häufig die wichtige Schnittstelle zwischen Hersteller und Abnehmer. Damit kommt ihnen eine Art „Filter“-Funktion zu. MEFFERT beschreibt die Möglichkeiten wie folgt:

„Erkennt der Hersteller die Nachfragemacht des Handels an, so stehen ihm die Verhaltensalternativen Machtumgehung (Umgehungsstrategie) und Machtduldung (Anpassungsstrategie) zur Verfügung. Falls der Hersteller die Machtposition des Handels nicht anerkennt, kann er sich für einen offensiven Machtkampf (Konfliktstrategie) oder einen eher defensiven Machterwerb (Kooperationsstrategie) entscheiden [MBK15, S. 304].“

Es ergeben sich folglich vier Strategie-Alternativen bzgl. der Absatzmittler (vgl. Bild 3-20).

		Gestaltung der Absatzwege	
		Passiv	Aktiv
Reaktion auf Marketingaktivitäten des Handels	Passiv	Anpassung (Machtduldung) Anpassungsstrategien sind dadurch gekennzeichnet, dass der Hersteller bzgl. der Gestaltung seiner Absatzwege passiv bleibt, er wählt „branchenübliche“ oder „bewährte“ Wege und bemüht sich den Vorstellungen des nachfragenden Handels zu entsprechen.	Konflikt (Machtkampf) Beachtet der Hersteller nicht die Verhaltensweisen und Nachfragemacht des Handels oder ignoriert sie, kommt es zu einem Konflikt. Der Hersteller strebt die Marketingführerschaft im Absatzkanal an.
	Aktiv	Kooperation (Machterwerb) Kooperationsstrategien zielen auf den Ausgleich divergenter Zielvorstellungen zum Gewinn beider Partner. Die Abnehmer werden aktiv beeinflusst, um eine Koordination der Marketingaktivitäten zu erreichen.	Umgehung / Ausweichen (Machtumgehung) Bei Ausweichstrategien wird bewusst auf kooperative Verhaltensabstimmung verzichtet. Möglichkeiten sind der stationäre, mobile, elektronische oder Direktvertrieb. Ausweichstrategien stellen partielle Umgehungsstrategien dar.

Bild 3-20: Absatzmittlergerichtete Strategien nach MEFFERT ET AL. [MBK15, S. 304]

Anspruchsgruppengerichtete Strategie: In Hinblick auf indirekt marktbeeinflussende gesellschaftliche Anspruchsgruppen stellt MEFFERT ebenfalls zwei Dimensionen vor: Die Unternehmensstärke und den Einfluss der Anspruchsgruppen. Die Unternehmensstärke ergibt sich aus der Wettbewerbsposition und den zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Problemlösung oder Verteidigung der Ansprüche. Der Einfluss gesellschaftlicher Gruppen ist abhängig von ihrer Stellung in der Gesellschaft und der Bedeutung ihrer Argumente in der gesellschaftlichen Diskussion. Daraus ergeben sich unterschiedliche Verhaltensweisen. Starken Unternehmen stehen dabei grundsätzlich alle Möglichkeiten offen, schwache müssen zwischen Ausweichen oder Anpassen wählen (vgl. Bild 3-21) [MBK15, S. 307ff.].

		Unternehmensstärke	
		Gering	Hoch
Einfluss gesellschaftlicher Anspruchsgruppen	Hoch	Anpassung / Rückzug Eine Anpassungsstrategie entspricht einer abwartenden Haltung. Das Unternehmen handelt erst, wenn Ansprüche konkret artikuliert werden. Die Reaktion beschränkt sich auf nicht zu vermeidende Anpassungen des eigenen Verhaltens. Alternativ kann sich das Unternehmen auch komplett aus dem kritischen Bereich zurückziehen und somit der Forderung entziehen.	Innovation Innovatives Verhalten zeichnet sich durch eine proaktive Haltung des Unternehmens aus. Das Unternehmen begegnet gesellschaftlichen Ansprüchen frühzeitig mit innovativen Lösungen. Es gestaltet die Beziehungen zu den relevanten Anspruchsgruppen aktiv und bindet diese in die Lösungsfindung ein.
	Gering	Ausweichen durch Problemverlagerung Den Forderungen der Anspruchsgruppen wird nachgegeben, insoweit das Problem aus dem Wahrnehmungsbereich der Gruppe verlegt wird. Ein Risiko besteht darin, dass das Verhalten als Täuschungsversuch ausgelegt werden kann.	Widerstand / Passivität Bei Widerstandsstrategien verteidigt das Unternehmen seinen Standpunkt gegen die Anspruchsgruppen und versucht den Status quo beizubehalten. Bei passivem Verhalten werden die Forderungen der Anspruchsgruppen ignoriert, da keine substantielle Bedrohung des Unternehmens besteht.

Bild 3-21: Anspruchsgruppengerichtete Strategien nach MEFFERT ET AL. [MBK15, S. 310]

Beurteilung:

MEFFERT ET AL. liefern eine umfassende Übersicht möglicher Verhaltensstrategien. Dabei betrachten sie unterschiedliche Stakeholder-Arten und geben jeweils Kriterien zu Ermittlung der besten Verhaltensoption an. Die Bewertung und die Verhaltensoptionen bleiben jedoch überwiegend generisch. Insbesondere eine konkrete Verknüpfung von Aktion und Reaktion findet nicht statt. Dennoch zeigen MEFFERT ET AL. auf, im Rahmen welcher Dimensionen Reaktionen prinzipiell stattfinden.

3.3.2 Spielverhalten nach BACKHAUS und SCHNEIDER

BACKHAUS und SCHNEIDER haben mit ihrem KKV®-Modell (vgl. 2.3.3) ein umfassendes Rahmenmodell zur Beschreibung von Wettbewerbssituationen geliefert. Neben Strategie, Spielarena und Spielregeln wird auch das Spielverhalten betrachtet. An dieser Stelle soll letzteres näher betrachtet werden. *Preisführerschaft*, *Qualitätsführerschaft* oder *Zeitführerschaft* sind die drei generischen Wettbewerbsdimensionen anhand derer das Spielverhalten ausgerichtet werden kann; hybride Ansätze werden ebenfalls zugelassen [BS07, S. 4f.].

Die *Preisführerschaft* ist eine eindimensionale Strategie, die auf eine vorteilhafte Preisposition gegenüber relevanten Wettbewerbern abzielt. Wesentliche Instrumente sind dabei die Preisgestaltung und -kommunikation [BS07, S. 78]. Die *Qualitätsführerschaft* ist eine mehrdimensionale Strategie. Das lässt sich darauf zurückführen, dass es unterschiedliche Qualitätsdimensionen gibt. Daher können Wettbewerber in unterschiedlichen Qualitätsdimensionen parallel Qualitätsführer sein (z.B. Lebensdauer und Verarbeitungsqualität). Qualität steht dabei für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und -erwartungen mit Leistungsangeboten [BS07, S. 116f.]. Die *Zeitführerschaft* ist eine zweidimensionale Strategie. Eine Dimension beschreibt den Markteintrittszeitpunkt, die zweite umfasst die Senkung von Opportunitätskosten für Kunden. Das sind beispielsweise die Senkung der Prozesszeit eines Produkts [BS07, S. 140]. *Hybride Strategien* beziehen sich auf mehr als eine der genannten generischen Wettbewerbsdimensionen [BS07, S. 157f.]⁶⁵.

Beurteilung:

Die Spielregeln im KKV®-Modell nach BACKHAUS und SCHNEIDER sind wettbewerbsbezogene Normstrategien (siehe z.B. PORTER). Sie zeigen die Bandbreite möglicher Wettbewerbspositionierungen auf, bieten jedoch keine konkreten Reaktionen. Zudem wird kein methodisches Vorgehen bereitgestellt, mit dem die Reaktionen von anderen Akteuren auf die gewählte Strategie antizipiert werden können.

3.3.3 Absatzpolitische Instrumente nach FRITZ und v. d. OELSNITZ

FRITZ und VON DER OELSNITZ liefern eine Übersicht absatzpolitischer Instrumente. Sie bezeichnen die Kombination der Instrumente als Marketing-Mix. Die Einteilung der Instrumente erfolgt in vier Bereichen: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Jeder Bereich wird weiter in einzelne Aspekte untergliedert, in denen ein Unternehmen eine Entscheidung treffen muss, um sich am Markt zu positionieren (vgl. Bild 3-22). Dabei ist der Erfolg von der Zusammensetzung der einzelnen Aspekte abhängig. Eine ganzheitliche Positionierung beinhaltet Aspekte aus allen vier Bereichen. Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen einzelnen Aspekten ist das Ziel ein konsistenter Mix [FO96, S. 105ff.].

⁶⁵ Weitere Normstrategien liefert bspw. PORTER in seinem Werk Wettbewerbsstrategie. Er führt dabei drei grundsätzliche Strategietypen an: Umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte [Por99, S. 70ff.].

Produktpolitik	Preispolitik	Distributionspolitik	Kommunikationspol.
<p>Entscheidungstatbestände, die sich auf die marktgerechte Gestaltung der Leistung beziehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktgestaltung • Verpackungs-gestaltung • Programmgestaltung • Produktinnovation • Timing • Produktmodifikation und -elimination • Produktmarkierung 	<p>Nicht nur Entscheidungen über die Preisfixierung, sondern auch über die Bedingungen der Entgeltentrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Höhe • Durchsetzen des Preises am Markt • Preis im Zeitverlauf • Differenzierungsmaßnahmen • Produktübergreifende Preispolitik 	<p>Alle Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endkäufer stehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahl der Standorte • Wahl der Absatzwege • Management der Absatzwege • Distributionslogistik • Außendienst 	<p>Alle Maßnahmen, die dazu dienen, Informationen über die Produkte und das Unternehmen zu vermitteln und die Empfänger im Sinne des Marketings zu beeinflussen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werbung • Verkaufsförderung • Öffentlichkeitsarbeit • Produkt Placement • Sponsoring • Event-Marketing • Integrierte Kommunikation

Bild 3-22: Absatzpolitische Instrumente nach FRITZ und V. D. OELSNITZ [FO96, S. 105]

Beurteilung:

Die Absatzpolitischen Instrumente nach FRITZ und VON DER OELSNITZ sind eine Sammlung von Maßnahmen im Rahmen der Gestaltung angebotener Marktleistungen. Der Fokus liegt dabei auf dem sogenannten Marketing-Mix. Dabei sind die vorgeschlagenen Maßnahmen konkreter als die von MEFFERT ET AL. angeführten. Sie helfen bei der Konkretisierung von denkbaren Reaktionen.

3.3.4 Strategieoptionen nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER

MÜLLER-STEWENS und LECHNER haben eine Strukturierung von Strategieoptionen entwickelt. Dabei gliedern sie diese in Positionierungsprogramme (Positionierung ggü. Kunden und Wettbewerbern) und Wertschöpfungsprogramme (Gestaltung der individuellen Wertschöpfung). Die Positionierung erfordert Wettbewerbs- und Marktstrategien; die Wertschöpfung wird über Aktivitäten und Ressourcen definiert. Dem Unternehmen stehen verschiedene Handlungsoptionen zur Verfügung (vgl. Bild 3-23) [GP14, S. 171].

- **Marktstrategien:** Eine Marktstrategie definiert die Positionierung gegenüber einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielkunden. Handlungsoptionen ergeben sich bezüglich der Variation der Marktstrategie (Umpositionieren oder Position behalten), der Substanz (Welcher Nutzen soll geboten werden?), des Felds (Wahl der Marktsegment bzw. Zielkunden) und des Stils (Wie soll der Marketing-Mix gestaltet werden?) [GP14, S. 171], [ML05, S. 253ff.].
- **Wettbewerbsstrategien:** Wettbewerbsstrategien bestimmen die Positionierung gegenüber Wettbewerbern. Handlungsoptionen bestehen hinsichtlich der Schwerpunktsetzung (Differenzierung oder Kostenführerschaft), des Orts (branchenweiter oder segmentspezifischer Wettbewerb), Taktiken im Wettbewerb (offensive Strategien: Frontalangriff, Flankenangriff, Umgehungsstrategie oder Guerilla-

Angriff oder defensive Strategien: Festungsstrategie, Flankenabsicherung, Konfrontationsstrategie oder Rückzug; vgl. hierzu MACMILLAN ET AL. in Abschnitt 3.4.4) und der Umgang mit Regeln (an Regeln anpassen oder Regeln ändern) [GP14, S. 171], [ML05, S. 262ff.].

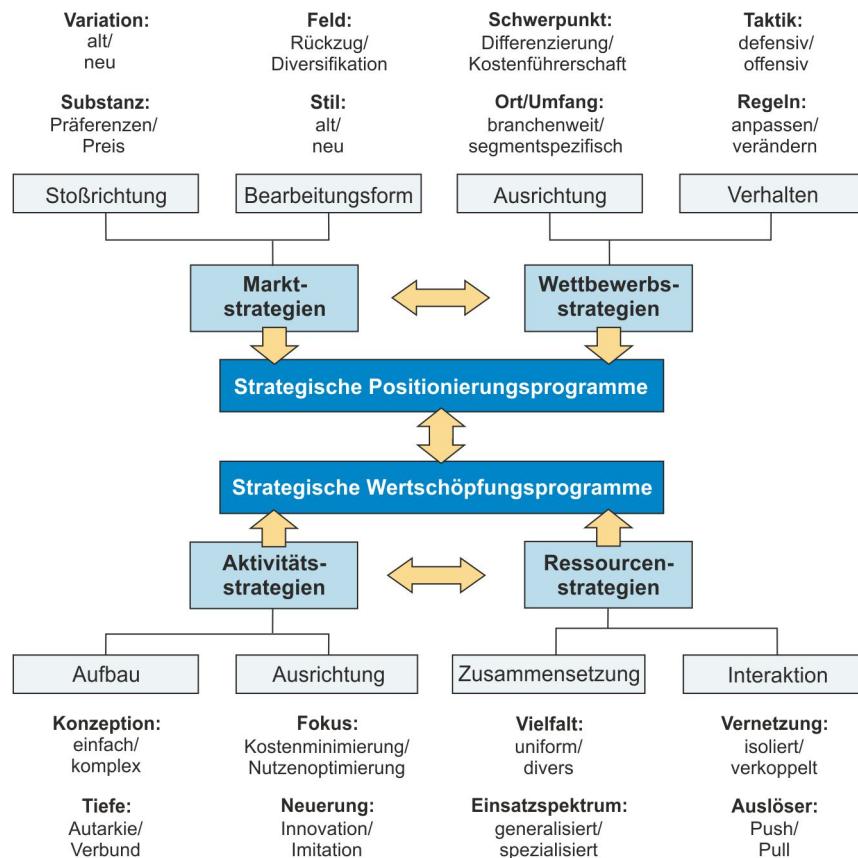


Bild 3-23: Strategieoptionen nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER [GP14, S. 170]

- **Aktivitätsstrategien:** Aktivitäten sind erforderlich, um die Marktleistung (bzw. den Mehrwert) für die Kunden zu erzeugen. Es ergeben sich Handlungsoptionen bezüglich der Konzeption des Wertschöpfungsmodells (einfacher Aufbau mit wenigen, klar definierten Aktivitäten oder komplexer Aufbau), der Wertschöpfungstiefe (autarke Erbringung der Leistung oder Aktivitäten im Verbund), dem Fokus der Wertschöpfung (Kostenminimierung oder Nutzenoptimierung) sowie des Neuerungsverhaltens (Imitation oder Innovation) [GP14, S. 171], [ML05, S. 417ff.].
- **Ressourcenstrategien:** Die verfügbaren bzw. verwendeten Ressourcen bestimmen maßgeblich die Gestaltungsmöglichkeiten der Aktivitäten [ML05, S. 437ff.]. Handlungsoptionen entstehen bezüglich der Zusammensetzung der Ressourcen (Vielfalt der Ressourcen und breite des Einsatzspektrums von Ressourcen) und der Interaktion zwischen Ressourcen (Vernetzungsgrad zwischen Ressourcen und Auslöser für die Bereitstellung von Ressourcen) [GP14, S. 171], [ML05, S. 466ff.].

Beurteilung:

MÜLLER-STEWENS und LECHNER fassen in ihrer Strukturierung unterschiedliche Handlungsoptionen bzw. Normstrategien zusammen. Damit liefern sie eine umfangreiche Übersicht der Handlungsoptionen eines Unternehmens im Wettbewerb. Zudem wird explizit zwischen den unterschiedlichen Sichten unterschieden. Damit bieten die Autoren eine profunde Basis für die Identifikation von Verhaltensoptionen.

3.4 Antizipation von Stakeholder-Verhalten

Ziel der Systematik ist die Antizipation von konkreten Stakeholder-Reaktionen auf Maßnahmen eines Unternehmens. Dazu werden im Folgenden Ansätze untersucht, die sich mit der Antizipation von Reaktionen im weiteren Sinn Szenario-Technik, Vorgehen nach WENZELMANN und im engeren Sinn Vorgehen nach COYNE/HORN, nach MACMILLEN ET AL. beschäftigen.

3.4.1 Szenario-Technik

Die Szenario-Technik nach GAUSEMEIER erlaubt es, mögliche zukünftige Situationen zu antizipieren. Dabei wird die Vernetzung zahlreicher Einflussfaktoren berücksichtigt (*Vernetztes Denken*) und es werden zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten ins Kalkül gezogen (*Multiple Zukunft*). Das Ergebnis sind verschiedene denkbare Situationen in der Zukunft und die Entwicklung dorthin – sogenannte Zukunftsszenarien [GP14, S. 44f.]. Das Szenario-Management gliedert sich in fünf Phasen. Die eigentliche Szenario-Erstellung findet in den Phasen zwei bis vier des Phasen-Meilenstein-Diagramms statt [GP14, S. 46] (vgl. Bild 3-24).

Szenario-Vorbereitung (Phase 1): Die Szenario-Vorbereitung dient der Feststellung der Projektziele sowie der Definition und Analyse des *Gestaltungsfelds*. Das Gestaltungsfeld ist der Bereich, der durch strategisches Agieren gestaltet werden soll. In der Regel ist dies das betrachtete Unternehmen. Die zu ermittelnden Szenarien beschreiben das globale Umfeld, das Branchenumfeld und die Branche selbst. Dies wird als Szenario-Feld bezeichnet [GP14, S. 47ff.].

Szenariofeld-Analyse (Phase 2): Mit der Szenariofeld-Analyse beginnt die eigentliche Szenario-Erstellung. Zunächst werden Einflussfaktoren ermittelt, die das *Szenariofeld* beschreiben (häufig 80 - 100 Faktoren). Aus dieser großen Anzahl von Einflussfaktoren werden die Faktoren ausgewählt, die einen besonders großen Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand haben (ca. 20 Faktoren). Mittels der *direkten Einflussanalyse* werden zunächst die direkten Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren im paarweisen Vergleich betrachtet. Daraufhin folgt eine *indirekte Einflussanalyse* mithilfe der *Scenariotools*.

Software⁶⁶. Die Stärke des Einflusses der Einflussfaktoren auf den Untersuchungsgegenstand wird in der *Relevanzanalyse* ermittelt. Diese beruht ebenfalls auf einem paarweisen Vergleich. Aus den ermittelten Daten der Einfluss- und Relevanzanalyse kann ein System-Grid erstellt werden, aus dem abzulesen ist, welche Einflussfaktoren den prägendsten Einfluss auf die Zukunft haben – die so genannten *Schlüsselefaktoren*. Diese müssen sorgfältig definiert und deren derzeitige Situation beschrieben werden [GP14, S. 50ff.].

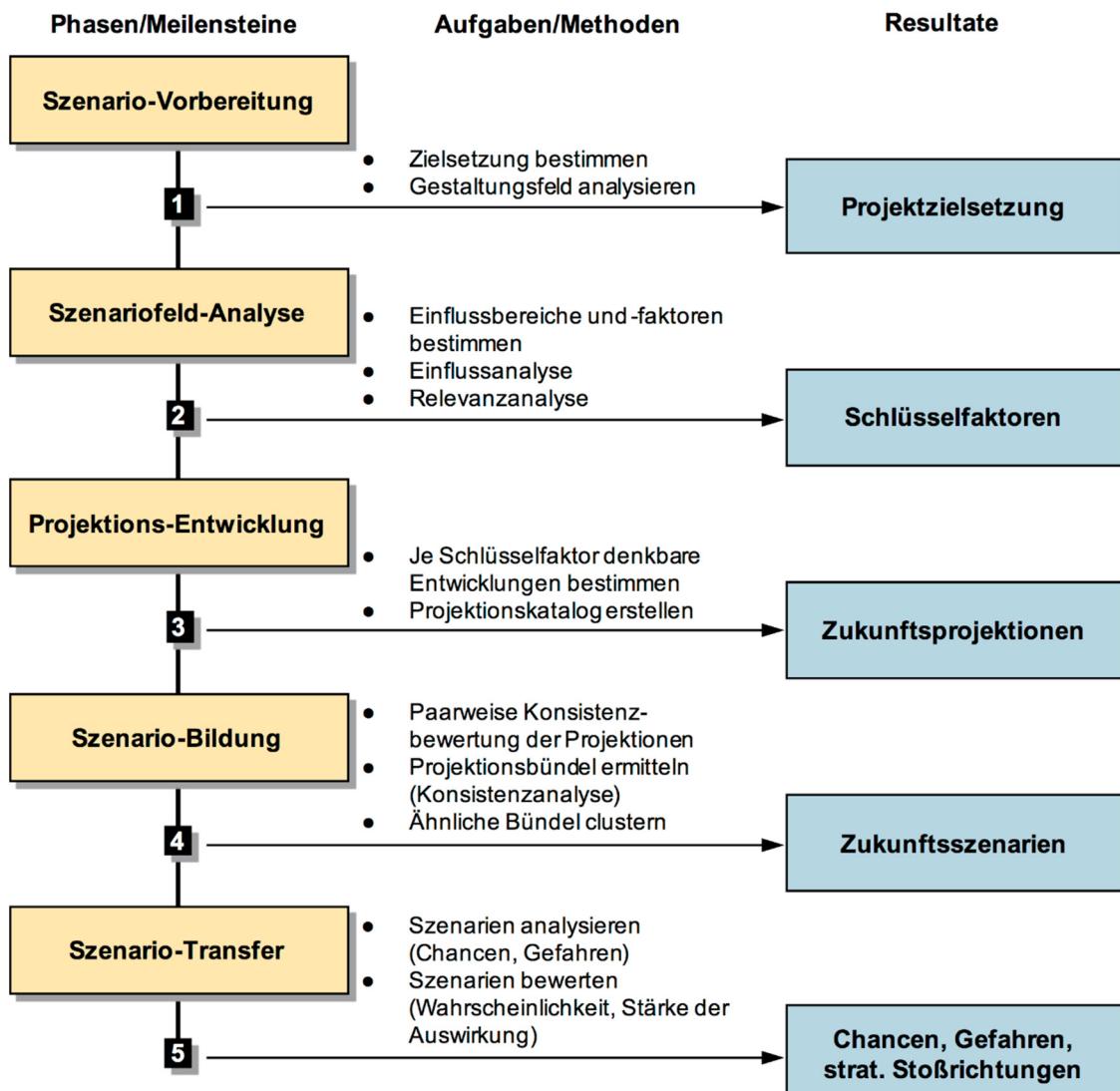


Bild 3-24: Vorgehen des Szenario-Managements nach GAUSEMEIER/PLASS [GP14, S. 48]

Projektions-Entwicklung (Phase 3): In dieser Phase wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Für jeden Schlüsselefaktor werden mehrere Entwicklungsmöglichkeiten beschrieben. Die Ermittlung dieser *Zukunftsprojektionen* kann auf Basis verschiedener Fakten er-

⁶⁶ Die Scenario-Software (www.scenario-software.de) ist eine vom Heinz Nixdorf Institut und der UNITY AG entwickelte Software zur Erstellung von Szenarien, die u.a. eine Einflussanalyse bietet.

folgen: z.B. durch überzeichnen, beschleunigen oder fortschreiben aktueller Entwicklungen und Trends oder der Einbeziehung von Umfeld-Entwicklungen. Projektionen müssen nachvollziehbar und begründet dargestellt werden [GLR09, S. 9ff.], [GP14, S. 55ff.].

Szenario-Bildung (Phase 4): In sich konsistente Szenarien werden durch die widerspruchsfreie Kombination der Zukunftsprojektionen gebildet. Dazu werden die Projektionen paarweise auf ihre Konsistenz geprüft. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von „1“ (totale Inkonsistenz: die beiden Projektionen schließen sich gegenseitig aus) bis „5“ (starke gegenseitige Unterstützung: tritt eine Projektion ein, so ist davon auszugehen, dass auch die andere eintritt). Die Auswertung der Konsistenzmatrix erfolgt zum Beispiel in der Scenario-Software. Daraus ergeben sich konsistente Projektionsbündel, die nur miteinander konsistente Projektionen enthalten. Die Projektionsbündel spiegeln die Szenarien wieder und werden in Prosa und Management Summaries beschrieben [GP14, S. 61].

Szenario-Transfer (Phase 5): Die Szenarien ermöglichen im strategischen Führungsprozess eine gezielte Auswahl bzw. Ausrichtung von Strategien. Entweder werden sie so gewählt, dass sie allen beziehungsweise mehreren Szenarien gerecht werden (sogenannte *zukunftsrobuste* beziehungsweise *teilrobuste Strategien*) oder sich nur an einem Referenzszenario ausrichten (*fokussierte Strategie*). Für diese Entscheidung werden die Szenarien in einem Portfolio eingeordnet, welches die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Stärke der Auswirkung des Szenarios auf das heutige Geschäft aufzeigt. Szenarien mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung haben Priorität. Besonders wichtig hierbei ist die stetige Überprüfung der zu Beginn der Szenario-Erstellung⁶⁷ getroffenen Annahmen. Unterstützt wird die Auswertung durch eine Analyse der Chancen und Gefahren für das Gestaltungsfeld, um neue strategische Optionen aufzudecken und sich gegen mögliche Gefahren abzusichern. Zudem lassen sich aus einer Auswirkungsanalyse der Szenarien auf das Gestaltungsfeld strategische Stoßrichtungen ableiten [GP14, S. 59].

Bewertung der Methode

Die Szenario-Technik ist ein gutes Werkzeug für die Vorausschau. Mit ihrer Hilfe können systematisch alternative Zukunftsszenarien entwickelt werden. Die Eignung der Methode wurde in zahlreichen Industrieprojekten gezeigt. GAUSEMEIER ET AL. haben dies retrospektiv anhand abgeschlossener Szenario-Projekte untersucht [GLR09, S. 6ff.]. Es fehlt bislang allerdings noch eine konkrete Antizipation von Stakeholder-Verhalten [Leh14, S. 59]. Die Methode bietet dennoch ein hohes Anwendungspotential für die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen – sofern sie sich auf explizite Handlungen von Akteuren konkretisieren lässt.

⁶⁷ Vgl. Prämissen-Controlling in GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 217].

3.4.2 Antizipation von Wettbewerberreaktion nach COYNE und HORN

COYNE und HORN bauen ihr Vorgehen zur Antizipation von Wettbewerberverhalten auf drei zentralen Fragen auf, die im Folgenden weiter detailliert werden [CH09, S. 36]:

- Wird der Wettbewerber überhaupt reagieren?
- Welche Reaktionsmöglichkeiten wird er erwägen?
- Für welche Möglichkeit wird er sich entscheiden?

Wird der Wettbewerber überhaupt reagieren? Um diese Frage zu beantworten, müssen vier weitere Aspekte betrachtet werden. (1) Zunächst sollte untersucht werden, ob der Konkurrent die Maßnahmen des Unternehmens überhaupt wahrnehmen wird. Nach COYNE und HORN wurden nur 23% der Innovationen von Wettbewerbern frühzeitig erkannt. (2) Danach ist zu hinterfragen, ob sich der Konkurrent von der Maßnahme bedroht fühlt. Wenn die Maßnahme nicht im Gegensatz zu den Zielen des Konkurrenten steht oder ihn an der Erreichung seiner Ziele hindert, wird er wahrscheinlich auf eine Antwort verzichten. (3) Auch wenn ein Konkurrent reagieren möchte, kann es sein, dass aktuell andere Vorhaben eine höhere Priorität haben und er daher auf eine Reaktion verzichten wird. (4) Zuletzt ist noch zu prüfen, ob der Wettbewerber seine eigene „Trägheit“ überwinden kann. Das bedeutet, dass Unternehmen häufig nicht direkt reagieren, wenn keine akute Gefahr droht – der Aufwand sofort zu handeln wird als zu hoch bewertet [CH09, S. 37ff.].

Welche Reaktionsmöglichkeiten wird er erwägen? Eine empirische Untersuchung von COYNE und HORN hat ergeben, dass etwa 75% der Unternehmen, die reagieren möchten, nur zwei bis drei Reaktionsmöglichkeiten prüfen. Dazu zählen in mehr als der Hälfte der Fälle die offensichtlichste Reaktion (z.B. eine Preissenkung mit einem Preiskampf kontern, nach einer Produktinnovation selbst ein neues Produkt auf den Markt zu bringen etc.). Der andere Teil orientiert sich häufig an Reaktionen, die das Unternehmen in der Vergangenheit in ähnlichen Situationen vorgenommen hat. Folglich empfehlen die Autoren, sich die letzten Aktionen und die naheliegenden Reaktionen der Wettbewerber genauer anzusehen und eine Rangliste zu erstellen [CH09, S. 41f.].

Für welche Möglichkeit wird er sich entscheiden? Um herauszufinden, welche Option der Konkurrent wählt, schlagen COYNE und HORN folgende Regel vor:

„Aus den Optionen, die ihr Konkurrent ernsthaft prüft, wird er diejenige auswählen, die nach seiner Analysemethode am wirkungsvollsten ist – und zwar unter Berücksichtigung des Komromisses zwischen kurzfristigen und langfristigen Nachteilen“ [CH09, S. 42].

Die Mehrzahl der Konkurrenten würde bei ihrer Reaktion nur eine direkte Gegenreaktion prüfen. Dennoch schlagen die Autoren vor, zu untersuchen, wie eine weitere Runde an Aktion und Reaktion aussehen würde. Um festzustellen, wie der Konkurrent entscheidet

gilt es herauszufinden, anhand welcher Kennzahlen dieser seinen Erfolg misst (z.B. Kapitalwert, kurzfristiger Marktanteil, langfristiger Gewinn). Dies kann unterstützt werden, indem man die vergangenen Entscheidungen der Konkurrenten prüft und ableitet, welche Erfolgsmessung der Entscheidung wahrscheinlich zugrunde lag. Wurden diese ermittelt, bildet man den Entscheidungsprozess der Konkurrenten nach und bewertet die Reaktionen aus dessen Sicht.

Bewertung:

Das Vorgehen nach CONYE und HORN scheint praxisnah und intuitiv. Einige Ergebnisse sind empirisch abgesichert. Dennoch bleiben die Autoren an vielen Stellen unkonkret. Ein systematisches Vorgehen wird nicht beschrieben und der Mehrwert der Methode scheint darin zu liegen, sich mit dem vergangenen und gegenwärtigen Verhalten der Wettbewerber zu beschäftigen – sich in diese hineinzuversetzen. Speziell der erste Schritt hilft allerdings, vermeintlich relevante Akteure auszusortieren, bei denen eine Reaktion unwahrscheinlich ist.

3.4.3 Methode zur zukunftsorientierten Entwicklung und Umsetzung von Strategieoptionen unter Berücksichtigung des antizipierten Wettbewerbsverhaltens nach WENZELMANN

Die Methode zur zukunftsorientierten Entwicklung und Umsetzung von Strategieoptionen unter Berücksichtigung des antizipierten Wettbewerbsverhaltens gliedert sich in sieben Phasen (vgl. Bild 3-25). Diese werden im Folgenden kurz erläutert [Wen09, S. 91ff.].

Phase 1 – Analyse der aktuell vorherrschenden Wettbewerbssituation: In der ersten Phase wird die Definition des Geschäfts vorgenommen und es werden strategische Variablen und Ausprägungen ermittelt. Anhand der ermittelten strategischen Variablen und Ausprägungen werden identifizierte Wettbewerber bewertet und in einer Wettbewerbsarena eingeordnet (vgl. dazu das Vorgehen VITOSTRA nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 177ff.]) [Wen09, S. 95ff.].

Phase 2 – Analyse der Markt- und Umfeldentwicklung: Phase zwei behandelt die Zukunftsperspektive. Mit Hilfe der Szenario-Technik werden Markt- und Umfeldszenarien entwickelt, aus denen ein Referenzszenario ausgewählt wird. Die Szenarien liefern Implikationen zu den strategischen Variablen [Wen09, S. 104ff.].

Phase 3 – Definition der zukünftigen Wettbewerbsarena: Auf Basis des Referenzszenarios wird die Geschäftsdefinition aus Phase eins überprüft und ggf. angepasst. Dazu werden auch die strategischen Variablen und ihre Ausprägungen kritisch untersucht. Dabei unterscheidet WENZELMANN drei Fälle: (1) keine oder kaum Änderungen, (2) Weiterentwicklung der Wettbewerbsarena: einige Variablen werden angepasst und (3) fundamentaler Wandel: signifikante Änderung der Variablen [Wen09, S. 109ff.].

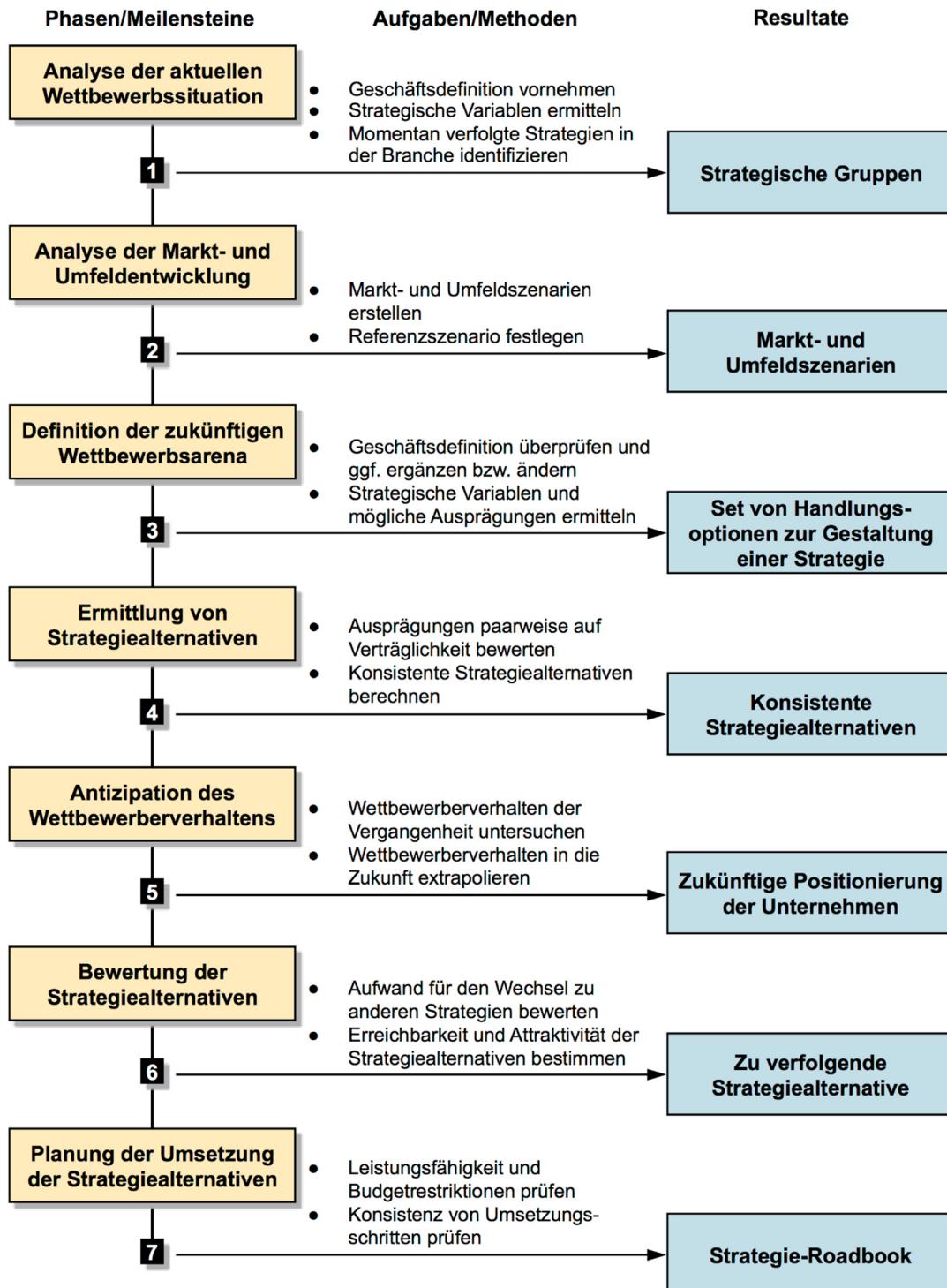


Bild 3-25: Vorgehen der Methode zur zukunftsorientierten Entwicklung und Umsetzung von Strategieoptionen unter Berücksichtigung des antizipierten Wettbewerberverhaltens nach WENZELMANN [Wen09, S. 92]

Phase 4 – Ermittlung von Strategiealternativen: Anhand des aktualisierten Satzes von Variablen werden mit Hilfe einer Konsistenzanalyse Strategiealternativen ermittelt (vgl. dazu das Vorgehen VITOSTRA nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 183ff.]) [Wen09, S. 114ff.].

Phase 5 Antizipation des Wettbewerberverhaltens: Dazu wird das Verhalten der Wettbewerber aus der Vergangenheit in die Wettbewerbsarena eingetragen. Alternativ kann auch das Verhalten über einen längeren Zeitraum (= mehrere Jahre) beobachtet und sukzessive abgetragen werden. Auf dieser Basis kann eine Tendenz in der Entwicklung von Wettbewerberstrategien abgeleitet werden. Durch Extrapolation wird deren zukünftige Wettbewerbsposition vorausgedacht [Wen09, S. 119ff.].

Phase 6 – Bewertung der Strategiealternativen: Anhand des Erfolgspotentials sowie des finanziellen und zeitlichen Aufwands zum Erreichen einer Strategie werden alle Strategiealternativen bewertet. Dabei wird ebenfalls die antizipierte Positionierung der Wettbewerber berücksichtigt. So wird schließlich eine Strategiealternative ausgewählt [Wen09, S. 131ff.].

Phase 7 – Planung der Umsetzung der Strategiealternative: In einem Strategie-Roadbook werden die notwendigen Schritte zur Umsetzung der gewählten Strategiealternative zusammengetragen. Dabei werden unter Berücksichtigung von finanziellen und personellen Restriktionen konsistente Zwischenschritte geplant [Wen09, S. 135ff.].

Bewertung:

Mit seinem Verfahren liefert WENZELMANN ein umfangreiches Instrumentarium um die Wettbewerbssituation zu analysieren. Dabei werden zukünftige Entwicklungen ins Kalkül gezogen. Auch die Positionierung des Unternehmens anhand konsistenter Idealstrategien wird systematisch hergeleitet. Die Antizipation des Wettbewerberverhaltens basiert allein auf der Extrapolation. Für langfristige und schwer zu ändernde strategische Programme mag das ausreichen. Für kurzfristige, stark interdependente Aktionen bzw. Reaktionen ist dies aber ungenügend. Konkrete Reaktionen der Wettbewerber auf Aktionen des Unternehmens können somit nicht antizipiert werden. Weiter wird die Vernetzung der Akteure nicht berücksichtigt. Die Beschreibung der Akteure anhand der strategischen Variablen ist jedoch für die hier zu entwickelnde Methode vielversprechend. Je nach Wahl der Variablen und Ausprägungen kann VITOSTRA nicht nur für die Beschreibung der Strategien verwendet werden. Das Verfahren eignet sich ebenso für die Charakterisierung von Unternehmen und ihre relativen Positionen.

3.4.4 Competing under Strategic Interdependence nach MACMILLAN ET AL.

Der Ansatz nach MACMILLEN ET AL. „Competing under Strategic Interdependence“ (CSI) hat zum Ziel, die Konsequenzen von strategischen Handlungen zu antizipieren. Im Fokus der Methode stehen dabei die Wechselwirkungen zwischen dem betrachteten Unternehmen und einem Konkurrenten in mehreren Märkten bzw. mit mehreren Marktleistungen. Das Verfahren gliedert sich in drei Phasen (vgl. Bild 3-26) [MPM03, S. 63f.].

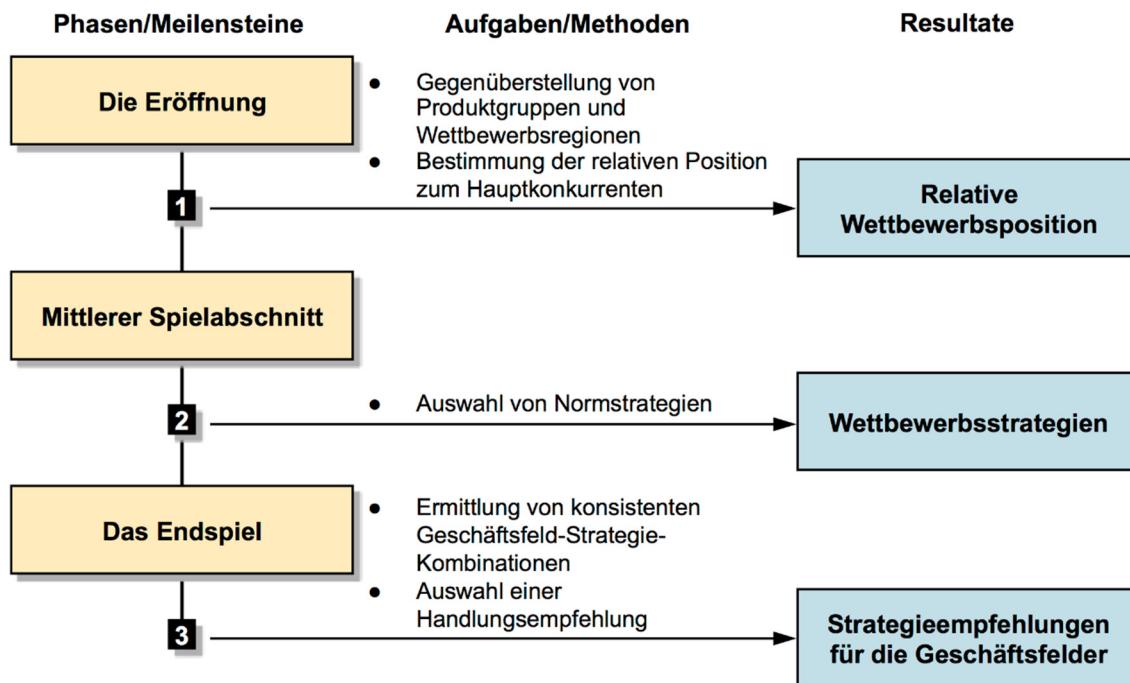


Bild 3-26: CSI Modell nach MACMILLAN ET AL. [MPM03, S. 62ff.]

Die Eröffnung: Zu Beginn muss ein Unternehmen einen Überblick über die Produktgruppen und geographischen Regionen gewinnen, die die Wechselbeziehungen mit dem Konkurrenten determinieren. Dazu wird im ersten Schritt eine Tabelle erstellt, die Produkte (Produktgruppen) den Wettbewerbsregionen gegenüberstellt (vgl. Marktleistung-Marktsegmente-Matrix in Abschnitt 3.2.3). Dazu schlagen MACMILLAN ET AL. ein mehrstufiges Vorgehen vor, bei dem die Tabelle sukzessive konkretisiert wird (vgl. Bild 3-27).

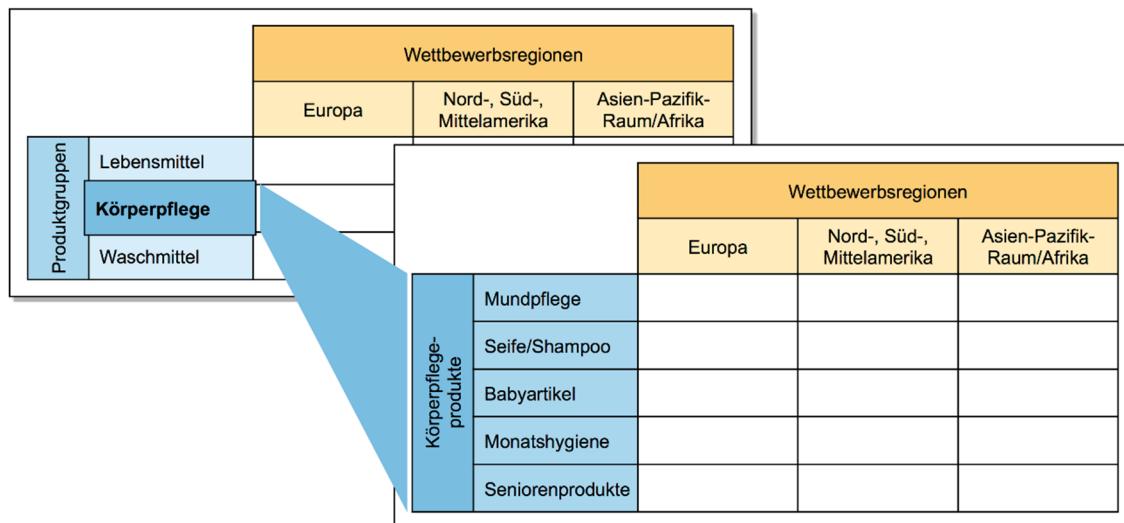


Bild 3-27: Strategisches Spielfeld am Beispiel von Unilever [MPM03, S. 64]

Jedes Feld der Tabelle wird im nächsten Schritt weiter konkretisiert um die relative Position gegenüber dem Wettbewerber zu erfassen. Zur Konkretisierung dienen drei Faktoren: *Reaktionsneigung* („Wie stark reagiert der Wettbewerber auf höheren Druck in einem Wettbewerbsfeld?“), *Attraktivität* („Wie wichtig ist dieses Feld für unser Unternehmen?“) und *relativer Einfluss* („Wie groß ist der Einfluss des Wettbewerbers verglichen mit unserem Unternehmen?“). Die Reaktionsneigung spiegelt die Bereitschaft oder Motivation des Wettbewerbers wieder, auf einen Spielzug einen Gegenzug folgen zu lassen. Der relative Einfluss beschreibt die Fähigkeit oder das Ausmaß, mit dem er reagieren kann. Die Attraktivität ist das „*Spiegelbild der Reaktionsneigung*“ – sie beschreibt, wie hoch die eigene Motivation für Aktionen ist. Reaktionsneigung und Attraktivität werden anhand des Marktanteils, der Profitabilität oder der emotionalen Verbundenheit mit einem Geschäftsfeld bestimmt. Für die Bestimmung des Einflusses spielen die relativen Umsätze, die jeweilige Vertriebsmacht oder technologische Vorteile eine Rolle. Die drei Dimensionen spannen ein Diagramm auf, bei dem die Reaktionsneigung auf der Abszisse, die Attraktivität auf der Ordinate und der Einfluss durch den Durchmesser der Kreise dargestellt werden (vgl. Bild 3-28) [MPM03, S. 64].

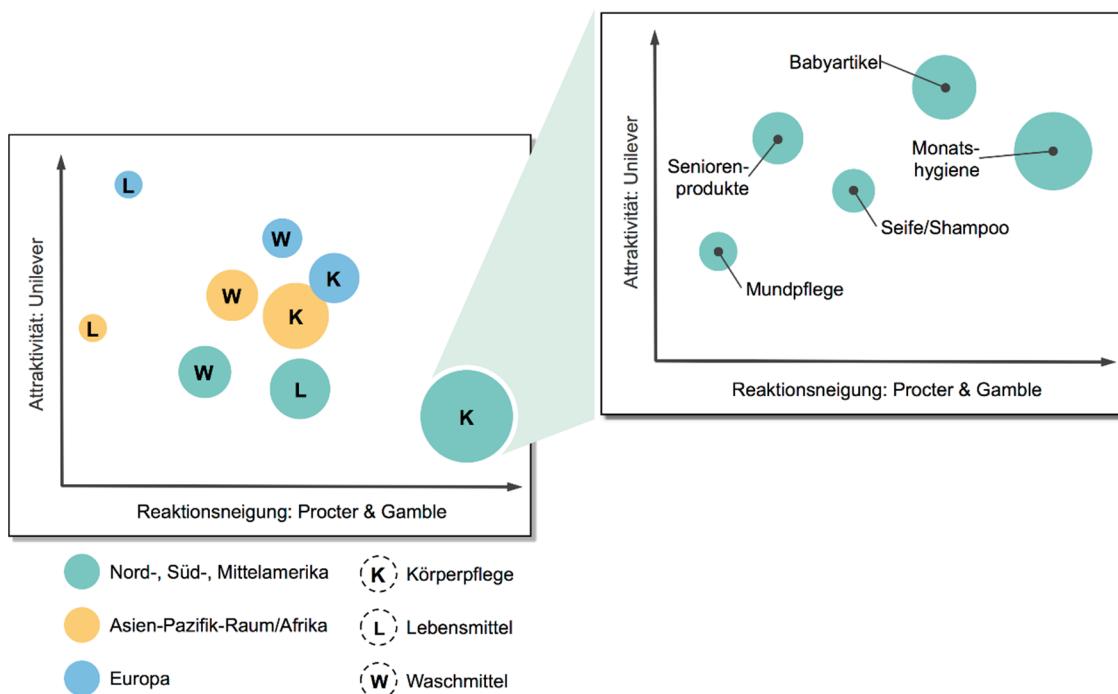


Bild 3-28: Positionen im Wettbewerb am Beispiel von Unilever und Proctor & Gamble [MPM03, S. 65]

Das Diagramm gibt einen Überblick zur aktuellen Wettbewerbssituation zwischen zwei Akteuren und hilft Managern, Wettbewerbsstrategien zu planen. Es kann bereits abgeschätzt werden, auf welchen Wettbewerbsfeldern mit starken Reaktionen des Wettbewerbers zu rechnen ist [MPM03, S. 65f.].

Mittlerer Spielabschnitt: Bevor eine Auswertung erfolgt, schlagen MACMILLAN ET AL. zunächst sechs Wettbewerbsstrategien vor. Dabei kann jeweils eine Strategie separat verwendet oder mit anderen kombiniert werden [MPM03, S. 66]:

- **Frontalangriff:** Ziel eines Frontalangriffs ist es, einen bedeutenden Marktanteil zu erobern und den Wettbewerber zum Rückzug zu zwingen. Mögliche Handlungsoptionen sind drastische Preissenkungen, Marketingkampagnen etc. Der Frontalangriff erfordert einen hohen Ressourceneinsatz.
- **Wettstreit:** Der Wettstreit ist ein zielgerichteter Angriff. Dabei werden Wettbewerbsfelder adressiert, auf denen der Wettbewerber eine geringere Stärke aufweist und sich nur schlecht verteidigen kann. Beispielsweise kann ein Unternehmen mit einem innovativen Geschäftsmodell ein Marktsegment gezielt angreifen und den Wettbewerber dort bezwingen.
- **Guerilla-Kampagne:** In Wettbewerbsfeldern, in denen Wettbewerber übermäßig sind, kann durch eine Guerilla-Kampagne versucht werden „fußzufassen“. Dabei werden innerhalb eines Felds die vom Wettbewerber weniger beachteten Bereiche adressiert und sukzessive das Geschäft ausgebaut.
- **Finte:** Die Finte nutzt einen vorgetäuschten Angriff auf ein Feld, um den Wettbewerber vom eigentlichen Vorhaben abzulenken und ihn zu nötigen, Ressourcen an der „falschen Stelle“ zu binden. Dadurch bleiben ihm weniger Ressourcen, um den eigentlichen Angriff in einem anderen Feld abzuwehren.
- **Gambit:** Beim Gambit wird dem Wettbewerber bewusst ein Feld „geöffnet“ – beispielsweise durch den Rückzug aus diesem Feld. Während sich der Wettbewerber dort engagiert können die eigenen Anstrengungen in anderen Feldern ausgeweitet werden, ohne dass der Wettbewerber schnell reagieren kann. Das Gambit ist also eine Art „Tauschgeschäft“ zwischen zwei Wettbewerbsfeldern.
- **Abschöpfen:** Beim Abschöpfen versuchen beide Parteien gemeinsam Gewinn aus einem Wettbewerbsfeld zu ziehen. Dies tritt häufig in weniger attraktiven Märkten auf, wenn die Akteure in etwa den gleichen Einfluss aufweisen.

Das Endspiel: Im Endspiel werden nun die Diagramme der Wettbewerbssituation und die Strategien gemeinsam betrachtet. So kann ermittelt werden, welche Strategie (oder Strategiekombination) sich für welches Wettbewerbsfeld eignet. Dieser Schritt wird in Bild 3-29 dargestellt.

Unilever gegen Procter & Gamble: Das globale Spielfeld				
	Attraktivität für Unilever	Reaktionsneigung von P&G	Einfluss von P&G	Sinnvolle Strategien für Unilever
Lebensmittel Europa	hoch	niedrig	niedrig	Frontalangriff, Wettbewerb
Körperpflege Europa	hoch	hoch	mittel	Wettbewerb, Finte
Waschmittel Europa	hoch	hoch	niedrig	Wettbewerb, Finte
Lebensmittel Asien-Pazifik-Raum/Afrika	hoch	niedrig	niedrig	Frontalangriff, Finte
Körperpflege Asien-Pazifik-Raum/Afrika	hoch	hoch	hoch	Guerilla-Methode, Finte
Waschmittel Asien-Pazifik-Raum/Afrika	hoch	Das Duell auf dem Spielfeld „Körperpflegeprodukte“ in der Wettbewerbsregion „Asien-Pazifik-Raum/Afrika“		
Lebensmittel Nord-, Süd-, Mittelamerika	drei			
Körperpflege Nord-, Süd-, Mittelamerika	hoch			
Waschmittel Nord-, Süd-, Mittelamerika	re			
		Mundpflege	niedrig	niedrig
		Seife/Shampoo	niedrig	hoch
		Babyartikel	hoch	hoch
		Monatshygiene	hoch	hoch
		Seniorenprodukte	hoch	niedrig
			hoch	hoch
				Guerilla-Methode, Finte

Bild 3-29: Auswahl der Strategien am Beispiel von Unilever und Proctor & Gamble [MPM03, S. 70]

Es zeigt sich, dass die Attraktivität für Unilever in Asien/Afrika sehr hoch ist und eine Erschließung somit Priorität hat. Eine detaillierte Analyse (Bild 3-29 rechts) zeigt, mit welcher Strategie Unilever im umkämpften Markt der Körperpflege in Asien/Afrika vorgehen kann. Beispielsweise kann durch die Guerilla-Kampagne der Bereich „Seniorenprodukte“ erschlossen werden. So kann ein Unternehmen für alle betrachteten Wettbewerbsfelder eine geeignete Strategie auswählen [MPM03, S. 70f.].

Beurteilung:

MACMILLAN ET AL. liefern ein Vorgehen, mit dem sich für globale Märkte und Unternehmen systematisch Strategien im Wettbewerb ableiten lassen. Die Aufstellung der Wettbewerbsdiagramme erfolgt systematisch; die Zuordnung von Strategien hingegen eher intuitiv. Darüber hinaus bleiben die Strategien sehr vage. Einige von ihnen erfordern viele Maßnahmen und sind sehr komplex. Eine Vernetzung zwischen unterschiedlichen Märkten und den jeweils gewählten Strategien findet nicht statt. Dennoch eignet sich das Vorgehen, um auf abstraktem Niveau die Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten zu antizipieren. Es gibt Anwendungspotential für die zu entwickelnde Methode.

3.5 Entscheidungsunterstützung

Wie in Abschnitt 2.1.6 gezeigt, gibt es unterschiedliche Ansätze Entscheidungsprobleme zu lösen. Im Folgenden werden insbesondere Ansätze der Spieltheorie (Abschnitt 3.5.1), das Business Wargaming (vgl. Abschnitt 3.5.2) und Simulations-Ansätze (Abschnitt 3.5.3) näher betrachtet.

3.5.1 Spieltheorie

Die Spieltheorie lässt sich wie folgt beschreiben:

„Die Spieltheorie ist eine mathematische Methode, die das rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen ableitet, in denen der Erfolg des Einzelnen nicht nur vom eigenen Handeln sondern auch von den Aktionen anderer abhängt“ [SGV15a-ol].

Lösungskonzepte der Spieltheorie bestimmen das individuell rationale Verhalten in strategischen Entscheidungssituationen mithilfe mathematischer Modelle [Die10, S. 11], [SGV15a-ol]. Dabei werden im Allgemeinen nicht-kooperative und kooperative Spiele unterschieden.

Spiele der nicht-kooperativen Spieltheorie werden meist in der Normalform oder der extensiven Form beschrieben. Die Normalform unterstellt dabei, dass die Entscheidungen der Spieler simultan getroffen werden. Ein prominentes Beispiel der Normalform ist das Gefangenendilemma (vgl. Bild 3-30): Zwei konkurrierende Unternehmen bringen regelmäßig Produktupdates auf den Markt. Beide können im aktuellen Update-Zyklus gleich viele Einheiten absetzen. Die Produkte können sich bis in die Reife-Phase entwickeln und amortisieren sich. Steigt ein Unternehmen auf ein früheres Produktupdate um, das andere nicht, erhält das Unternehmen mit früheren Produktupdates einen höheren Marktanteil, das Unternehmen mit späten Updates einen sehr viel niedrigeren. Folglich streben beide frühere Updates an; somit reduzieren sich sukzessive die Innovationszyklen: Entwicklungszyklen verkürzt sich, Produkte verweilen kürzer in der Reife-Phase etc. So reduzieren sich die erzielbaren Gewinne für beide Unternehmen gleichermaßen [Kra05b, S. 5ff.].

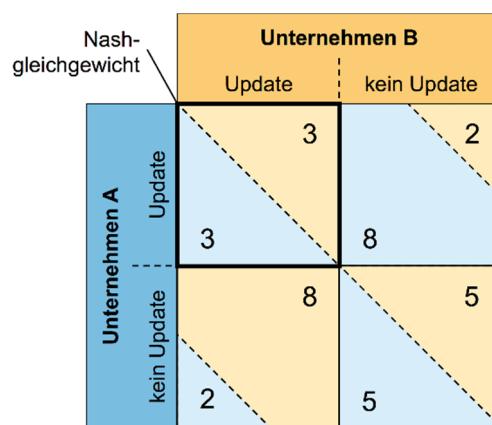


Bild 3-30: Normalform am Beispiel des Gefangenendilemmas

Dennoch ist dieser nicht-optimale Zustand das Nash-Gleichgewicht. Ein Nash-Gleichgewicht ist per Definition eine Strategie(-Menge), in der kein Spieler durch Austausch seiner Strategie eine Verbesserung seiner Position erzielen kann [Die10, S. 23ff.], [Kra05b, S. 1ff.].

Eine alternative Darstellung ist die extensive Form (Baumdarstellung), wie in Bild 3-31 gezeigt. Der Unterschied zur Normalform ist, dass hier die Spieler in einer Reihenfolge entscheiden und nicht gleichzeitig. Es lässt sich also eine zeitliche Abfolge von Entscheidungen abbilden. Der Spielbaum besteht aus Knoten und Kanten. An den Knoten werden Entscheidungen getroffen, Kanten verbinden die Knoten und enthalten ggf. Zusatzinformationen. Anhand von Auszahlungen und/oder Wahrscheinlichkeiten können so unterschiedliche Lösungspfade bewertet werden. Auch in dieser Spielform lassen sich Gleichgewichte zur Lösung ermitteln [Die10, S. 46ff.], [Kra05b, S. 35ff.].

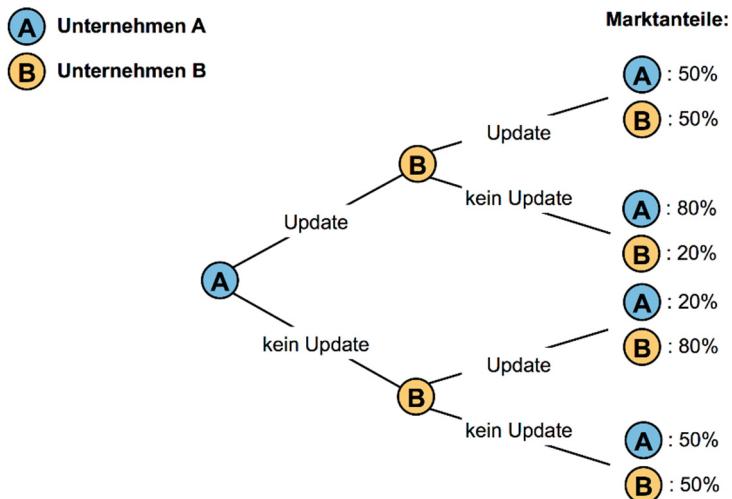


Bild 3-31: Extensive Form eines Spiels

Die kooperative Spieltheorie stellt nicht die Aktionen oder Strategien von Spielern in den Vordergrund; sie betrachtet Koalitionsfunktionen und Auszahlungen, die daraus resultieren. Damit verfolgt sie nicht die Grundkonzepte der Spieltheorie im engeren Sinne und kann als eigener Theoriezweig angesehen werden [Kra05b, S. 65ff.], [Rya13, S. 81ff.].

Bewertung: Die Spieltheorie erlaubt es, komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten in einem mathematischen Modell zu berücksichtigen. Verhaltensweisen anderer Stakeholder können so theoretisch berechnet werden. Allerdings ist die Anwendung der Spieltheorie bei einer großen Anzahl von Akteuren sehr kompliziert und unübersichtlich⁶⁸ und erfordert eine Menge detaillierter Informationen. Darüber hinaus sind die Spieltheorie und ihre Lösungskonzepte überwiegend als statisch anzusehen; dynamische Abläufe lassen sich nicht (oder nur sehr schwer) abbilden.

⁶⁸ Beispiel Schach: Weiß hat im ersten Zug 20 Möglichkeiten. Schwarz kann auf jeden Zug mit 20 eigenen Zügen reagieren. Es ergeben sich also 20^{20} Möglichkeiten der Spieleröffnung.

3.5.2 Business Wargaming

Das *Wargaming* (= Kriegsspiel) stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich. Das Business Wargaming „*ist eine Rollenspielsimulation einer dynamischen Wirtschaftssimulation*“ [OS09, S. 1ff.]. Verschiedene Teams nehmen unterschiedliche Rollen von Stakeholdern an, dabei müssen mindestens die Rollen für Wettbewerber und Kunden sowie das betrachtete Unternehmen ausgefüllt werden [OS09, S. 28]. In dieser Rolle müssen in jeder Spielrunde, die einen bestimmten Zeitraum simuliert, Entscheidungen von den Mitspielern getroffen werden [OS09, S. 1ff.]. Ein Kontrollteam leitet das Spiel. Während des Spiels interagieren die Teilnehmer miteinander. Bild 3-32 zeigt den Grundablauf eines Business Wargames [OS09, S. 30], [FS06, S. 253f.].



Bild 3-32: Ablauf eines Business Wargame [FS06, S. 257]

Wargame-Design (Phase 1): Hier werden die Randparameter und die Zielsetzung des Wargames definiert. Anschließend werden die Gruppen gebildet und Teilnehmer gesucht bzw. zugewiesen [FS06, S. 257].

Wargame-Vorbereitung (Phase 2): Die zweite Phase dient der Informationsgewinnung. Es müssen ausreichende Kenntnisse über die abgebildeten Gruppen (z.B. Wettbewerber) und das Umfeld gewonnen werden. Dabei wird der Erhebungsaufwand auf bis zu 8 Wochen geschätzt. Diese Informationen werden in „Game-Books“ überführt, die jeder Gruppe als Leitfaden dient. Sie enthalten eine Rollenbeschreibung, mögliche Verhaltensweisen, Umfeld-Informationen etc. Zudem müssen Kontrollmodelle entwickelt werden, die dem Kontrollteam ermöglichen einen Überblick zu behalten und ggf. in das Spiel eingreifen zu können. Häufig bietet sich ein kleiner Vorabtest des Spiels an, um die grundlegenden Mechanismen zu überprüfen [FS06, S. 260].

Wargame-Durchführung (Phase 3): Sobald alle Informationen vorliegen, können die Teams eingeladen und eingewiesen werden. Anschließend wird das Wargame durchgeführt. Dabei werden mehrere Spielrunden simuliert. Diese können eine Woche, ein Jahr etc. der Realität abbilden. Die Dauer eines Wargames beträgt dabei mindestens einen Tag, in der Regel jedoch mehrere Tage bis zu einer Woche [FS06, S. 261].

Dokumentation (Phase 4): Mit Abschluss der letzten Spielrunde beginnt die Abschlussdokumentation. Jedes Team trägt die gewonnenen Erkenntnisse zusammen; diese und weitere Einschätzungen werden diskutiert und abschließend dokumentiert. Bei komplexeren Spielen schließt sich eine detaillierte Auswertung des Spielverlaufs und der Ergebnisse an. [FS06, S. 262]

Bewertung: Business Wargaming ist insbesondere für Situationen geeignet, welche zu komplex für herkömmliche Analyseformen oder einfach spieltheoretische Modelle sind. Primär dient das Business Wargaming der Strategie-Validierung [OS09, S. 25]. Allerdings ist die Durchführung sehr zeitaufwändig und kostspielig. Die Informationsbeschaffung im Vorfeld ist umfangreich und kritisch für den Erfolg. Schwierig ist es, das Spiel „neutral und objektiv“ zu spielen. Mitarbeiter des Unternehmens sind häufig mit den eigenen Möglichkeiten und Strategien vertraut, müssen im Spiel aber agieren, als wüssten sie dies alles nicht – BRANDENBURGER und NALEBUFF vergleichen es mit „*Schach spielen gegen sich selbst*“ [BN13, S. 107ff]. Dem ist durch fundierte Game-Books, eine gute Führung des Spiels und ein kreatives Umfeld (z.B. eine Klausurtagung) entgegenzuwirken.

3.5.3 Simulation

Eine weitere Möglichkeit, Verhalten diverser Stakeholder vorherzusagen ist die Nutzung einer individuellen Computersimulation. Unter einer Simulation wird „*ein möglichst realitätsnahe Nachbilden von Geschehen der Wirklichkeit*“ [SGV15b-ol] verstanden. Es wird ein modelltheoretisches Abbild geschaffen, an dem zielgerichtet experimentiert werden kann [SGV15b-ol]. Es wird sowohl zwischen *statischen* als auch *dynamischen* Simulationen unterschieden. **Statische Simulationen** betrachten nur einen Zeitpunkt – sie geben also eine Momentaufnahme wieder. Da im Rahmen dieser Arbeit die Zeit bei der Simulation eine wesentliche Rolle spielt, sind lediglich dynamische Computersimulationen relevant. Innerhalb der **dynamischen Simulation** kann zwischen *kontinuierlicher* und *diskreter* Simulation unterschieden werden. Die **kontinuierliche Simulation** bildet stetige Prozesse ab; beispielsweise die Darstellung physikalischer Gesetzmäßigkeiten, wobei Differentialgleichungen zur Darstellung verwandt werden. Der überwiegende Teil der Praxisprobleme liegt jedoch im Bereich der **diskreten Simulation** (auch: *Ablaufsimulation* oder *ereignisgesteuerte Simulation*). Nach zufälligen Zeitintervallen werden zufällig bestimmte Ereignisse hervorgerufen, welche den nächsten Systemzustand bestimmen. Eine weitere Form ist die **Systemdynamik** (Systems Dynamics). Darunter wird die Simulation komplexer, zeitdiskreter, nicht linearer dynamischer und rückgekoppelter Systeme verstanden. Mithilfe der Systemdynamik können dynamische und komplexe Systeme analysiert werden, insbesondere auch in der strategischen Planung. So kann beispielsweise komplexes Verhalten von Menschen in sozialen Systemen simuliert werden. Während die Systemdynamik eine relativ hohe Abstraktion besitzt, gehen **agentenbasierte Simulationen** von autonomen Akteuren aus, die sich in einer dynamischen Umwelt bewegen und gegenseitig beeinflussen. Die agentenbasierte Simulation bietet die Möglichkeit strukturierte, hierarchische Modelle aufzubauen. Dabei können ein individuelles Umweltmodell, individuelle Eigenschaften und individuelles Verhalten der Agenten sowie dynamische Interaktionen abgebildet werden. Bild 3-33 zeigt die Unterscheidung der drei gezeigten Simulationsarten anhand der Dimensionen Abstraktion und Zeitraum der Simulation auf [BF04, S. 3], [BZB+13, S. 185f.], [KGS+12, S. 183ff.], [Rol12, S. 30ff.], [Sie14, S. 17ff.], [SKG+15, S. 157ff.], [WSG13, S. 2].

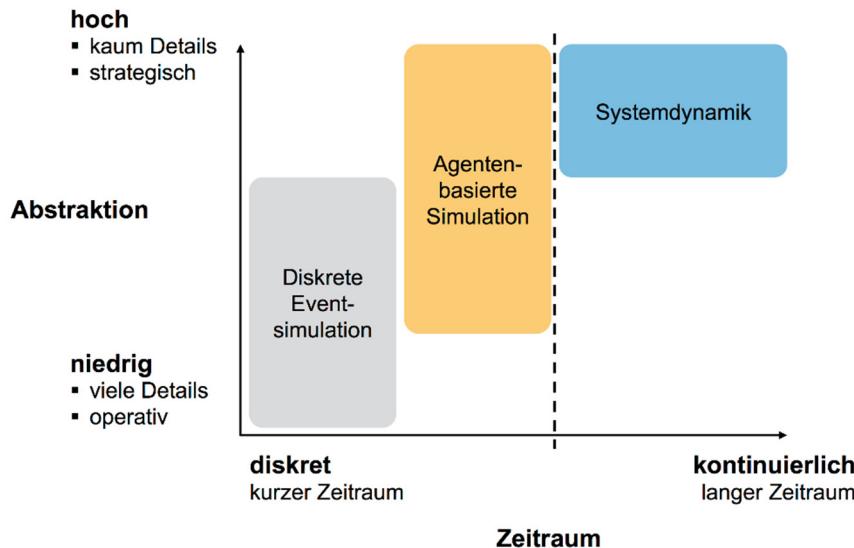


Bild 3-33: Simulationsarten nach [BF04]

Bewertung: Computersimulationen erfordern die Erstellung eines geeigneten Modells, das die Realität abbildet. Die Erstellung einer solchen Simulation ist sehr zeitaufwändig. Zudem hängt ein gutes Ergebnis maßgeblich von richtigen Eingangsgrößen und Annahmen ab. Im Vorfeld ist dementsprechend ein hoher Rechercheaufwand erforderlich. Weiterhin müssen die Ergebnisse der Simulation richtig interpretiert werden, um Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Dennoch bieten Simulationen ein hohes Einsatzpotential für die Antizipation des Verhaltens von Stakeholdern. Insbesondere agentenbasierte Simulationen ermöglichen die Berücksichtigung von einzelnen Akteuren (z.B. Unternehmen) bis hin zu großen Gruppen (z.B. Kunden) sowie ihres jeweiligen Charakters und Verhaltens.

3.6 Handlungsbedarf

Abschnitt 3.6 zeigt die zusammengefasste Bewertung der vorgestellten Methoden und Ansätze im Stand der Technik in Hinsicht auf die in Abschnitt 2.5 aufgestellten Anforderungen (vgl. Bild 3-34). Da kein Ansatz alle Anforderungen erfüllt, wird im Folgenden auf den Handlungsbedarf eingegangen.

A1: Charakterisierung der Entscheidungssituation

Die Systematik soll Entscheider dabei unterstützen, die Entscheidungssituation zu analysieren. Eine systematische Analyse der Entscheidungssituation ist nur bei wenigen Methoden vorgesehen. Dennoch liefern einige Ansätze aus der Entscheidungsunterstützung generische Rahmenmodelle zur Charakterisierung der Entscheidungssituation. Sinnvolle Aspekte sind auf Tauglichkeit zu überprüfen und in die zu entwickelnde Systematik zu integrieren.

Bewertung der untersuchten Ansätze hinsichtlich der gestellten Anforderungen. Fragestellung: Wie gut erfüllen die untersuchten Ansätze (Zeile) die gestellten Anforderungen an eine Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen (Spalte)?		Anforderungen (A)							
		Analyse		Antizipation von Reaktionen			Entscheidungsfindung		
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
Stakeholder-Analyse	Stakeholder-Analyse nach MÜLLER-STEWENS/LECHNER	○	○	○	○	○	○	○	○
	Stakeholder-Analyse nach FINK/SIEBE	○	○	○	○	○	○	○	○
	Stakeholder-Analyse nach MITCHELL ET AL.	○	○	○	○	○	○	○	○
	Stakeholder-Analyse nach LEHNER	○	○	○	○	○	○	○	○
Charakterisierung	Myers-Briggs-Typenindikator	○	○	○	○	○	○	○	○
	Charakter Index für Organisationen nach BRIDGES	○	○	○	○	○	○	○	○
	Marktsegmentierung	○	○	○	○	○	○	○	○
	Erfolgsfaktorenanalyse	○	○	○	○	○	○	○	○
	Conjoint-Analyse	○	○	○	○	○	○	○	○
Verhaltensoptionen	Marktteilnehmerstrategien nach MEFFERT	○	○	○	○	○	○	○	○
	Absatzpolitische Instrumente nach FRITZ/v.d. OELSNITZ	○	○	○	○	○	○	○	○
	Spielverhalten nach BACKHAUS/SCHNEIDER	○	○	○	○	○	○	○	○
	Strategieoptionen nach MÜLLER-STEWENS/LECHNER	○	○	○	○	○	○	○	○
Antizipation	Szenario-Technik nach GAUSEMEIER	○	○	○	○	○	○	○	○
	Antizipation von Wettbewerberreaktionen nach COYNE/HORN	○	○	○	○	○	○	○	○
	Methode zur zukunftsorientierten Entwicklung von Strategieoptionen nach WENZELMANN	○	○	○	○	○	○	○	○
	Competing under strategic interdependence nach MACMILLEN ET AL.	○	○	○	○	○	○	○	○
Entsch.Unterst.	Spieltheorie	○	○	○	○	○	○	○	○
	Business Wargaming	○	○	○	○	○	○	○	○
	Simulation	○	○	○	○	○	○	○	○

Bild 3-34: Bewertung der Ansätze des Stands der Technik hinsichtlich der Anforderungen an die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

A2: Analyse relevanter Stakeholder für die Entscheidungssituation

Diese Anforderung wird von einigen Ansätzen aus dem Stand der Technik erfüllt (vgl. Abschnitt 3.1). Es sind diejenigen auszuwählen, die ein besonderes hohes Anwendungspotential für die zu entwickelnde Systematik aufweisen. Aus diesen Methoden sind die wesentlichen Elemente auszuwählen und zu kombinieren. Hervorzuheben ist das Vorgehen nach LEHNER, das bereits andere Ansätze gewinnbringend kombiniert.

A3: Charakterisierung relevanter Stakeholder

Die Anforderung nach einer Charakterisierung relevanter Stakeholder wird von den gezeigten Ansätzen nur bedingt erfüllt. Dabei eignen sich unterschiedliche Ansätze jeweils nur für bestimmte Arten von Stakeholdern (z.B. MBTI für Individuen). Die unterschiedlichen Ansätze sind in der Systematik zu kombinieren. Die gezeigten Ansätze zur Beschreibung von Verhaltensoptionen fokussieren unterschiedliche Handlungsfelder aus verschiedenen Perspektiven. Sie liefern keinen umfassenden Betrachtungsrahmen für die Ermittlung von Handlungsoptionen von Stakeholdern. Es sind Handlungsfelder zu definieren, die einen umfassenden Blick ermöglichen. Dabei sind die gezeigten Norm-Stra tegien (bzw. Norm-Verhaltens-Strategien) zu berücksichtigen.

A4: Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

Keiner der gezeigten Ansätze erfüllt diese Anforderung zufriedenstellend. Die Methoden für die Beschreibung von Verhaltensoptionen (vgl. Abschnitt 3.3) liefern keine einheitliche Sicht auf mögliche Reaktionen und variieren zwischen Norm-Strategien und Einzel-Maßnahmen. Es ist eine umfassende Beschreibung möglicher Handlungsfelder bzw. Norm-Verhaltens-Strategien zu entwickeln. Für die Antizipation zukünftiger Entwicklungen ist die Szenario-Technik geeignet. Sie ist im Rahmen der Systematik für die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen anzupassen. Das Vorgehen nach COYNE und HORN liefert keine Systematik zu Ermittlung von Reaktionen; aber es werden Fragen für die Auswahl relevanter Stakeholder bereitgestellt (vgl. Anforderung 2). Das Vorgehen nach WENZELMANN nutzt die Extrapolation vergangenen Verhaltens für die Antizipation von Strategien. Das Verfahren ist nicht geeignet, konkrete Reaktionen zu ermitteln, liefert jedoch ergänzende Hinweise für die Charakterisierung von Stakeholdern. Die Anwendbarkeit ist im Rahmen der Systematik zu überprüfen. MACMILLAN ET AL. stellen mit ihrer Methode eine Auswahl von Strategieoptionen bereit. Insbesondere die systematische Analyse aufgrund der Reaktionsneigung und relativen Macht ist vielversprechend. Das Verfahren ist für die Interaktion zweier Stakeholder ausgelegt und die Strategieoptionen bleiben eher generisch. Dennoch ist das Verfahren für die Anwendung im Rahmen der Systematik anzupassen.

A5: Berücksichtigung des systemischen, dynamischen Verhaltens

Keiner der untersuchten Ansätze erfüllt diese Anforderung umfassend. Das systemische Verhalten von Stakeholdern wird von LEHNER berücksichtigt. Das dynamische Verhalten im Zeitverlauf ist für die zu entwickelnde Methode essentiell. Vielversprechend scheint die Kombination mit agentenbasierter Simulation. Sie ermöglicht die Charakterisierung einzelner Agenten (Stakeholder), die im Rahmen einer Simulation miteinander interagieren und Entscheidungen treffen. Hier besteht Handlungsbedarf im Rahmen der zu entwickelnden Systematik

A6: Berücksichtigung alternativer Entscheidungsmöglichkeiten

Die Erfüllung dieser Anforderung ist im Wesentlichen von der Spieltheorie und Simulationsansätzen erfüllt. Spieltheoretische Lösungskonzepte sind jedoch häufig sehr abstrakt oder generisch – sie legen eine Rationalitätsprämisse zugrunde, die in der Praxis nicht haltbar ist (vgl. Absätze 2.1.6 und 3.5.1). Zudem stoßen die bekannten Gleichgewichtskonzepte bei einer Vielzahl an Akteuren mit zahlreichen Handlungsoptionen schnell an die Grenzen der Handhabbarkeit. Besonders gut geeignet sind hier Ansätze der Simulation. Sie ermöglichen es, bereits im Vorfeld der Entscheidung mehrere Optionen zu durchdenken. Diese gilt es im Rahmen der Systematik an geeigneter Stelle zu integrieren.

A7: Systematische Entscheidungsunterstützung

Einige Methoden gehen sehr systematisch vor, andere wiederum liefern ein eher abstraktes Vorgehens- bzw. Rahmenmodell. Die in der Systematik zu verwendenden und zu entwickelnden Ansätze müssen nachvollziehbare und konkrete Schritte umfassen. Dazu werden geeignete Ansätze berücksichtigt und ggf. adaptiert. Die Ergebnisse nach jedem Schritt sind prägnant zu dokumentieren.

A8: Definition einer konkreten Handlungsempfehlung

Diese Anforderung wird von dem Vorgehen nach WENZELMANN erfüllt. Die mögliche Einbindung der relevanten Schritte ist im Rahmen der Systematik zu prüfen.

4 Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

Kapitel 4 beschreibt die Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen. Die Systematik soll den gestellten Herausforderungen und Anforderungen aus der Problem-analyse (vgl. Abschnitt 2.5) gerecht werden und den Handlungsbedarf aus dem Stand der Technik (vgl. Abschnitt 3.6) schließen. Zunächst wird in Abschnitt 4.1 das Vorgehens-modell vorgestellt, um einen Überblick über die Systematik zu geben. Die anschließenden Abschnitte 4.2 bis 4.5 stellen die einzelnen Phasen detailliert vor. Zum besseren Ver-ständnis und zur Validierung der Systematik dient ein Projekt zur Energieeffizienz von Dunstabzugshauben bei einem Hersteller von Elektrogeräten für Haushalt und Industrie. Aus Gründen der Geheimhaltung erfolgt die Darstellung in Auszügen mit teilweise ver-änderten Daten. Eine Bewertung der Systematik hinsichtlich der an sie gestellten Anfor-derungen in Abschnitt 4.6 schließt das Kapitel.

4.1 Vorgehensmodell

Die Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen gliedert sich in vier Phasen, wie in Bild 4-1 dargestellt. Im Folgenden werden die Phasen kurz vorgestellt⁶⁹.

Charakterisierung der Entscheidungssituation: Ausgangspunkt der Methode ist eine anstehende Entscheidung im Kontext der strategischen Produktplanung. Zunächst wird das Entscheidungsproblem beschrieben und untersucht, ob es sich um ein komplexes Problem handelt, das eine detaillierte Analyse erfordert. Ausgehend vom beschriebenen Entscheidungsproblem, wird das Entscheidungsfeld analysiert. Das Entscheidungsfeld umfasst Rahmenbedingungen, Handlungsalternativen und Aussagen zur Ergebnisbewer-tung. Die Rahmenbedingungen sowie weitere „Spielregeln“ begrenzen den Handlungs-spielraum der Akteure. Vor diesem Hintergrund werden Handlungsalternativen und Frei-heitsgrade in der aktuellen Entscheidungssituation abgeleitet. Anhand von Analysefragen kann in späteren Phasen bewertet werden, ob eine Entscheidung zu einem guten Ergebnis geführt hat. Abschließend wird die Entscheidungssituation zusammengefasst und in ei-nem Steckbrief dokumentiert.

⁶⁹ Die vorgestellte Methode liefert ein idealtypisches Vorgehen. An geeigneten Stellen werden Hinweise zu alternativen Lösungswegen bzw. Methodenschritten gegeben. Diese können jeweils vom Anwender ausgewählt werden (z.B. Methoden, die bereits Anwendung im Unternehmen finden). Zudem stellen die Resultate der einzelnen Phasen bereits Ergebnisse bereit – ob die tiefergehenden Analysen in den da-rauffolgenden Phasen sinnvoll und notwendig sind, hängt von der Komplexität der Entscheidungssitu-ation und der geforderten Detailtiefe der Ergebnisse ab.

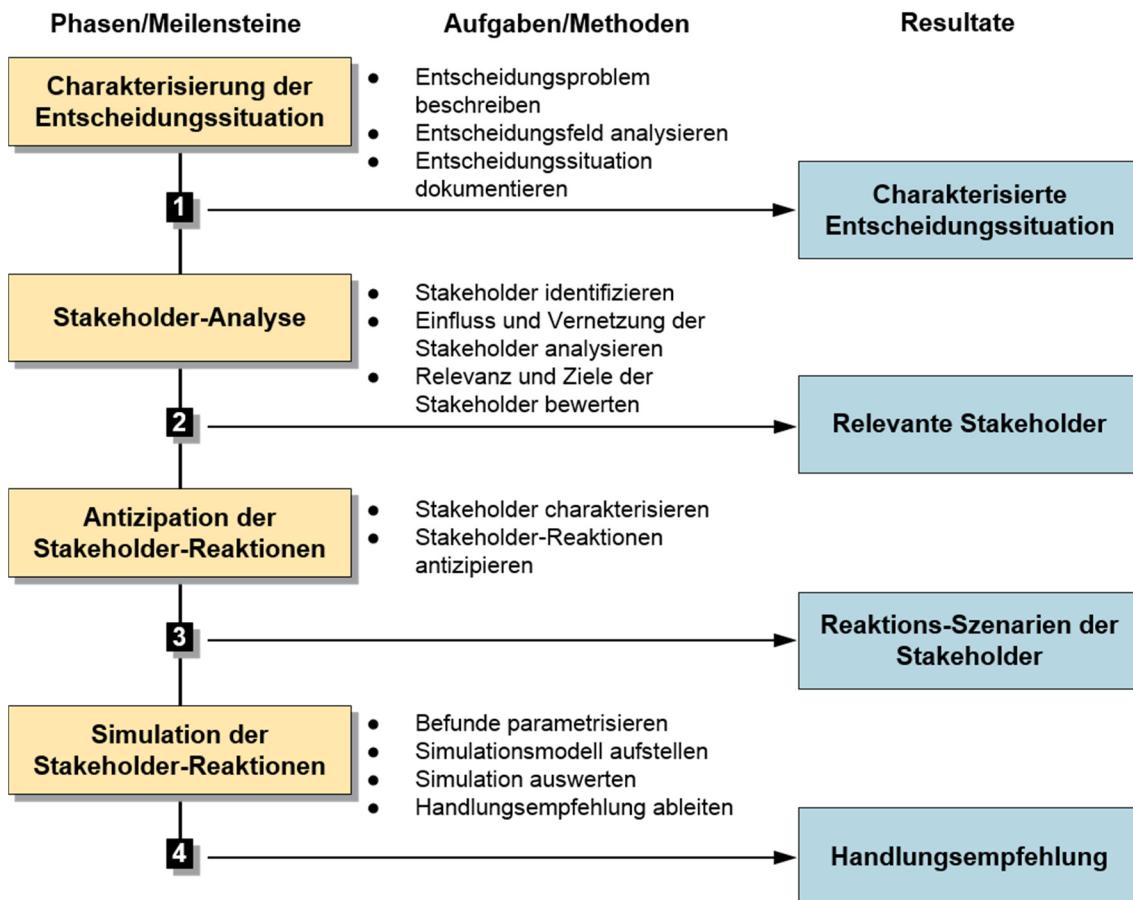


Bild 4-1: Vorgehensmodell der Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext strategischer Entscheidungen

Stakeholder-Analyse: Entscheidungen eines Unternehmens betreffen – mehr oder weniger stark – zahlreiche Akteure in seinem Umfeld. In der zweiten Phase werden die Akteure ermittelt, die von der anstehenden Entscheidung in besonderem Maße betroffen sind und von denen Reaktionen zu erwarten sind. Dazu werden zunächst Stakeholder-Gruppen aus dem Unternehmensumfeld ermittelt und anhand eines Fragebogens die betroffenen Stakeholder-Gruppen ausgewählt. Anschließend werden konkrete Stakeholder innerhalb der ausgewählten Stakeholder-Gruppen identifiziert. In einer Einflussanalyse werden direkte und indirekte Einflüsse der Stakeholder untereinander bewertet. Die Einflussanalyse zeigt das systemische Verhalten der Stakeholder auf. Die unterschiedliche Bedeutung der Stakeholder in dem zu untersuchenden Kontext wird durch eine Relevanzanalyse ermittelt. Ergänzt werden die Analysen durch die Bewertung der Ziele der einzelnen Stakeholder. Sie geben Aufschluss darüber, ob ein Stakeholder prinzipiell positiv oder negativ dem Vorhaben (bzw. dem Unternehmen) gegenüber steht. Anhand der Kriterien Einfluss, Relevanz und Ziele werden abschließend die hochgradig relevanten Stakeholder ausgewählt.

Antizipation der Stakeholder-Reaktionen: In der dritten Phase werden zunächst die ermittelten Stakeholder in einem Klassifikationsschema eingeordnet. Die Klasse bestimmt die Form der Charakterisierung und die Art der Antizipation von denkbaren Reaktionen. Entsprechend ihrer Klasse werden die Stakeholder charakterisiert: Individuen anhand des Myer-Briggs-Typen-Indikators, formelle Gruppen (z.B. Unternehmen) anhand des Charakter-Index für Organisationen und informelle Gruppen anhand einer Segmentierung und kriteriengestützten Charakterisierung. Für die Antizipation von denkbaren Reaktionen werden drei Wege aufgezeigt. Der Fokus liegt dabei auf der Erstellung von Reaktions-Szenarien. Diese stellen die umfassendste Art der Antizipation dar. Dazu wird ein Katalog mit Reaktionsvariablen und -optionen aufgestellt. Mit Hilfe eines Norm-Verhaltens-Portfolios werden Reaktionsvariablen für die Stakeholder ausgewählt. Anschließend wird die Szenario-Technik angewendet, um Reaktions-Szenarien zu erstellen. Eine Kongruenzanalyse stellt den Charakter eines Stakeholders mit den Reaktions-Szenarien gegenüber. Als Ergebnis liegen charakterisierte Stakeholder sowie ihnen zugewiesene, alternative Reaktions-Szenarien vor.

Simulation der Stakeholder-Reaktionen: Abhängigkeiten unter den Stakeholdern beeinflussen ihre Reaktionen. Um dieses komplexe System zu lösen ist eine Simulation erforderlich. Die vierte Phase umfasst folglich die Simulation der Stakeholder-Reaktionen. Zunächst werden die ermittelten Befunde parametrisiert. Dazu werden die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen in Kennzahlen überführt (vgl. Abschnitt 4.5.1). Die Entscheidungssituation bestimmt den Simulationsrahmen, wie die Simulationsdauer, Entscheidungsintervalle etc. Die in Phase zwei ermittelten Stakeholder werden anhand der Charakterisierung aus Phase drei parametrisiert. Zudem werden Produktdaten, Kaufprozesse und mögliche Reaktionen der Stakeholder quantifiziert. Basierend auf den parametrisierten Daten wird ein Simulationsmodell aufgestellt (vgl. Abschnitt 4.5.2). Dabei wird der Markt (bzw. die Kunden) als zentrales Element implementiert, auf dem die Akteure interagieren [Por99, S. 133]. Auf diesem Markt finden Kaufprozesse statt, die durch Präferenzen der Kunden und die Eigenschaften der angebotenen Produkte bestimmt werden. Die Stakeholder (=Agenten) wählen ihre Aktionen aus den ihnen zur Verfügung stehenden Reaktions-Szenarien, um ihre Ziele (z.B. höherer Marktanteil) zu erreichen. Die Handlungsoptionen des Unternehmens können als festgelegte Abfolge von Maßnahmen implementiert oder interaktiv durchgespielt werden. Die Simulation (vgl. Abschnitt 4.5.3) wird mehrfach angewendet, um Zufallsereignisse abzufangen. Die Auswertung der durchgespielten Handlungsoptionen erfolgt anhand der aufgestellten Analysefragen. Abschließend wird die beste Handlungsoption ermittelt und eine Handlungsempfehlung abgeleitet (vgl. Abschnitt 4.5.4).

4.2 Charakterisierung der Entscheidungssituation

Das Ziel der ersten Phase ist eine beschriebene Entscheidungssituation bzw. ein Entscheidungsmodell (vgl. Abschnitt 2.1.5). Eine beschriebene Entscheidungssituation umfasst die Darstellung des Entscheidungsproblems (vgl. Abschnitt 4.2.1) sowie ein charakterisiertes Entscheidungsfeld (vgl. Bild 4-2). Zum Entscheidungsfeld gehören Umweltzustände, Handlungsalternativen und Ergebnisse (vgl. Abschnitt 4.2.2). Abschließend wird die Entscheidungssituation dokumentiert (vgl. Abschnitt 4.2.3).

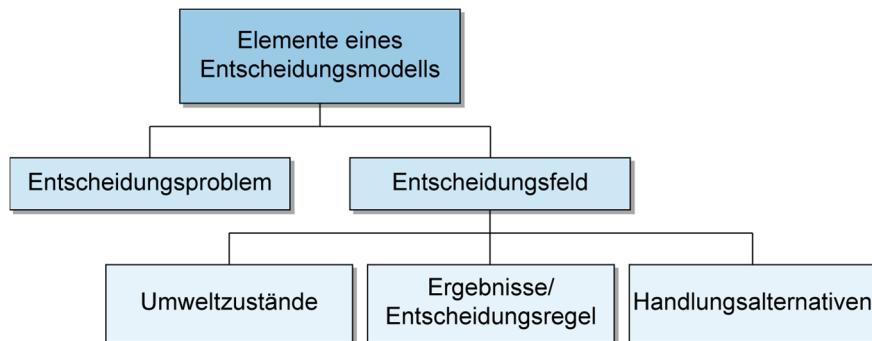


Bild 4-2: Elemente einer Entscheidungssituation

4.2.1 Entscheidungsproblem beschreiben

Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses ist eine anstehende Entscheidung eines Unternehmens, eines Geschäftsbereichs oder einer Fachabteilung. Entscheidungsprobleme können intern induziert sein, z.B. durch ein Produktupdate, ein Neuproduct oder ein neues Geschäftsmodell. Dabei sind Entscheidungen zu treffen wie „Wann wird ein Produktupdate im Markt eingeführt?“. Auch externe Aspekte können eine Entscheidung erforderlich machen, wie Veränderungen der Konkurrenzsituation, neue Gesetze oder Regularien etc. Dies kann es bspw. erforderlich machen, neue Werkstoffe (bzw. Lieferanten) auszuwählen, um einer Umweltnorm zu entsprechen [Kna06, S.180ff.], [LGS14, S. 3f.].

Bei der Formulierung des Entscheidungsproblems ist bereits darauf zu achten, dass routinemäßige Entscheidungen von denen unterschieden werden, die eine „kreative“ Lösung erfordern. Eine Routineentscheidung ist z.B. bei einem Ausfall einer Maschine gegeben: Es wird entschieden, ob sich eine Reparatur lohnt, oder ob eine neue Maschine anschafft werden soll [LGS14, S. 13]. Dabei kann eine einfache Problemstellung formuliert und mithilfe von Standardverfahren entschieden werden (z.B. Investitionsrechnung). Bei komplexen Fällen muss die Problemformulierung präzisiert werden, indem weitere Informationen über die vorliegende Situation beschafft werden [LGS14, S. 13].

Die hier zu entwickelnde Systematik adressiert komplexe Entscheidungen. Daher wird im Folgenden eine Auswahlhilfe gezeigt, die Entscheider unterstützt, die „richtigen“ Entscheidungsprobleme zu ermitteln. Die Hilfestellung ist dabei weniger im Sinne einer technisch-mathematischen Analyse zu verstehen, sondern vielmehr als normatives Modell (vgl. Bild 4-3). Folgende Dimensionen werden dabei betrachtet:

Bedeutung der Entscheidung: Betrifft die Entscheidung einen *wichtigen Markt* des Unternehmens (z.B. hoher Marktanteil, historisch wichtiges Geschäftsfeld) und ist in Zukunft von einem *Marktwachstum* auszugehen? Sind die *Opportunitätskosten* der Entscheidung hoch? Welche *Fristigkeit* liegt der Entscheidung zugrunde?

Komplexität der Entscheidung: Herrscht eine hohe *Wettbewerbsintensität*, so ist eher mit direkten Reaktionen zu rechnen. Ist die Vernetzung der Akteure stark? Ist das Resultat von den Aktionen anderer Akteure beeinflusst; also ist die *Performance* des Unternehmens relativ oder absolut zu beurteilen? Können die Resultate selbst beeinflusst werden? Gibt es Umfeldgrößen, die nicht genau bekannt sind oder vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können, aber einen Einfluss auf das Ergebnis haben? Wie hoch ist die *Kontrolle* auf das zu erzielende Ergebnis (Entscheidung unter Unsicherheit, Abschnitt 2.1.5)?

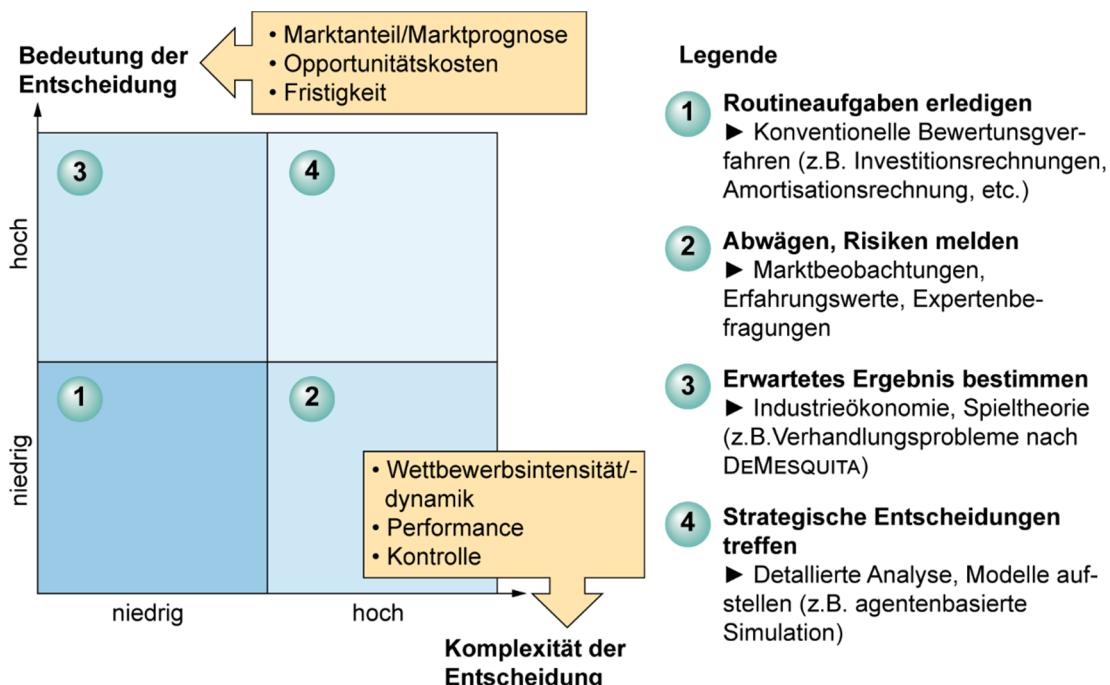


Bild 4-3: Auswahl von strategischen Entscheidungsproblemen, eigene Darstellung in Anlehnung an ROSENZWEIG [Ros14, S. 26ff.]

Im Validierungsbeispiel ist der Auslöser für die Entscheidungssituation die EU-Verordnung zur Energieverbrauchskennzeichnung für Dunstabzugshauben. Sie führt stufenweise höhere Energieeffizienzklassen bis zur Klasse A⁺⁺⁺ für Dunstabzugshauben bis zum Jahr 2020 ein [UB15-ol]. Davon ist der Geschäftsbereich *Dunstabzugshauben für Privatkunden* des betrachteten Unternehmens betroffen. Als Premiumanbieter möchte das Unternehmen spätestens im Jahr 2020 eine Dunstabzugshaube mit dem Energieeffizienzlabel A⁺⁺⁺ auf den Markt bringen, um die Ansprüche an ein energieeffizientes Gesamtproduktportfolio zu erfüllen. Wesentlichen Einfluss auf die Energieeffizienz hat das elektrische Gebläse einer Dunstabzugshaube. Daher überlegt das Unternehmen, ein eigenes Gebläse zu entwickeln und in den Dunstabzugshauben zu verwenden, statt wie bisher

zuzukaufen. Für andere Haushaltsgeräte werden bereits hochgradig energieeffiziente Antriebe und Komponenten intern gefertigt, sie sorgen dabei für eine Differenzierung vom Wettbewerb. In diesem Zuge eröffnen sich dem Unternehmen unterschiedliche Handlungsoptionen, über die zu entscheiden ist. Dies sind bspw. der Markteinführungszeitpunkt sowie eine Eigenfertigung bzw. -entwicklung der Gebläse oder deren Fremdbezug. Ziel des Unternehmens ist es, die Premium-Anbieterschaft (bzw. das Premium-Image) zu erhalten. Dabei ist herauszufinden, was im Zuge dessen bzgl. der Energieeffizienz zu unternehmen ist.

4.2.2 Entscheidungsfeld analysieren

Basierend auf dem Entscheidungsproblem wird das Entscheidungsfeld beschrieben. Dazu müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie sieht das Umfeld aus? Welche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen?
Welche „Spielregeln“ sind zu bedenken?
- Welche Handlungsalternativen existieren und welche Freiheitsgrade müssen in der Entscheidungssituation berücksichtigt werden?
- Woran lassen sich die Ergebnisse der Entscheidung messen? Welche Unsicherheiten gilt es abzuwägen? Welche Fragen sollen abgesichert werden?

Umfeld und Rahmenbedingungen

Wesentliche Rahmenbedingungen sind Gesetze und Regularien, die im Validierungsbeispiel eine zentrale Rolle spielen. Die Energieeffizienzregelung für Dunstabzugshauben wurde 2014 durch die EU verordnet. Sie orientiert sich an den etablierten Energieeffizienzklassen von Haushaltsgeräten. Derzeit sind bei Dunstabzugshauben die Klassen A bis G auf dem Energielabel vorgesehen (vgl. Bild 4-4). Dabei wird in den Jahren 2016, 2018 und 2020 stufenweise die Energiekennzeichnung angehoben. Jedes Jahr wird eine höhere Energieeffizienzklasse hinzugefügt und die schlechteste Klasse entfällt. Hersteller dürfen maximal eine Klasse besser ausweisen als die höchste angegebene Klasse auf dem Energielabel. Die Energieeffizienzklasse und somit der jährliche Energieverbrauch berechnen sich aus vier Aspekten: fluidodynamische Effizienz, Beleuchtungseffizienz, Fettabscheidegrad sowie Schallleistungspegel [EU14a], [EU14b].

Alle Hersteller von Dunstabzugshauben sehen sich mit der Fragestellung konfrontiert, ob und wann sie auf höhere Energieeffizienzklassen setzen wollen. Gerade Premiumanbieter stehen zudem vor der Frage, ob Energieeffizienz als Differenzierung am Markt wahrgenommen wird und folglich Dunstabzugshauben mit der jeweils höchsten Klasse anzubieten sind [Aca15-ol]. Es existieren weitere Regularien, Gesetze und Label, die einen Bezug

zur Energieeffizienz aufweisen⁷⁰. Allein das Energielabel ist verpflichtend für alle elektrischen Haushaltsgeräte und ist daher für Kunden bei ihrer Kaufentscheidung wichtig. Andere Energiestandards sind für den Kunden nicht sichtbar und spielen somit eine untergeordnete Rolle. Sie werden an dieser Stelle nicht weiter betrachtet [EU14a].

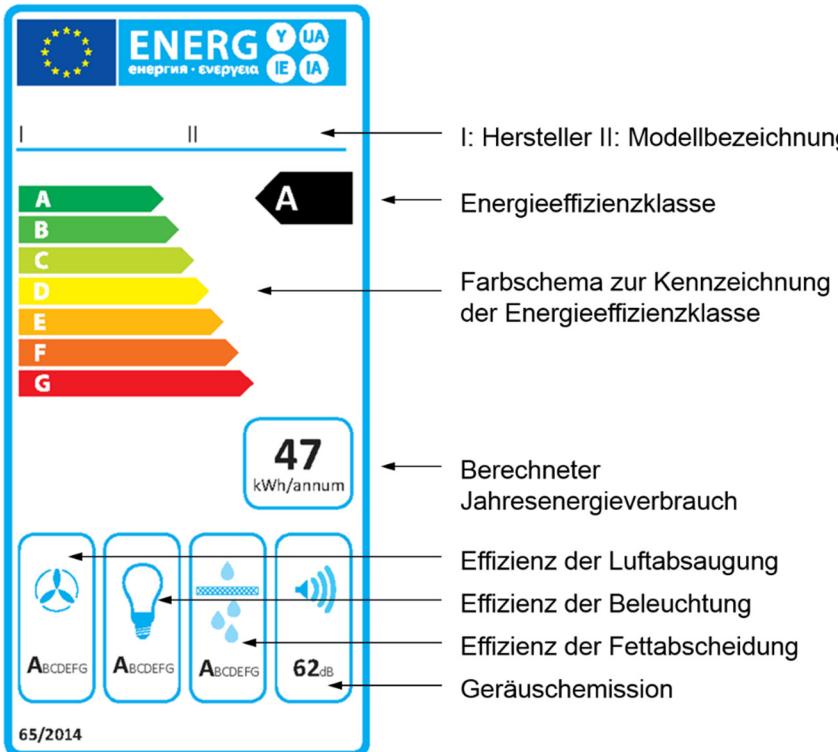


Bild 4-4: Energieverbrauchskennzeichnung für Dunstabzugshauben [UB15-01]

Neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen gilt es, ein Verständnis des Marktes zu gewinnen. Liegen Marktdaten im Unternehmen nicht vor, so gilt es diese zu ermitteln [Kna06, S. 180]. Im Validierungsbeispiel wurde das globale Marktvolumen für Dunstabzugshauben auf Basis von Umsatzzahlen der größten Wettbewerber im Jahr 2014 abgeschätzt. Es beläuft sich somit auf ca. 2.600 Mio. €. Bei durchschnittlichen Stückpreisen von 235 Euro entspricht dies 11 Mio. verkauften Dunstabzugshauben. In 2014 lag das Marktwachstum bei 2,6%. Die Wettbewerbsintensität ist hoch. Zahlreiche Anbieter von Dunstabzugshauben weisen einen ähnlichen Marktanteil auf (der größte Anbieter erzielt ca. 10% Marktanteil). Da die Verordnung erst in 2015 eingeführt wurde, ist der Anteil von Dunstabzugshauben mit hoher Energieeffizienz am Gesamtmarkt eher gering. Gleichzeitig sorgt die bindende Verordnung dafür, dass der Anteil energieeffizienter Dunstabzugshauben in den nächsten Jahren stark wachsen und somit die Wettbewerbsintensität zunehmen wird [GfK15].

⁷⁰ Siehe z.B.: ElektroG und WEEE-Richtlinie 2012/19/EU, Verordnung (EU) Nr. 66/2014, Delegierte Verordnung (EU) Nr. 65/2014, Richtlinie 2011/65/EU, Verordnung (EU) Nr. 327/2011, Richtlinie 2009/125/EG, Richtlinie 2012/27/EU, Energy Star, Verordnung (EG) Nr. 1907/2006

Darüber hinaus können die *Spielregeln* im Markt analysiert werden. Spielregeln können exogen oder endogen sein. Exogene Spielregeln bestimmen das Marktgeschehen von außen. Endogene Spielregeln entstehen aufgrund eines Konsenses der Marktakteure [BS09, S. 5]. Wesentlich ist es jedoch, die typischen Charakteristika des Marktes abzubilden: Handelt es sich um einen dynamischen oder statischen Markt? Ist generell Kooperation oder Wettbewerb vorherrschend? Einen Überblick über weitere Kriterien zur Charakterisierung eines Marktes liefert KNACK [Kna06, S. 180ff.]. Erfolgsfaktoren sind ein geeignetes Instrument um das zu erfassen [GP14, S. 139f.]. Folglich wurde der Markt im Validierungsbeispiel anhand von Erfolgsfaktoren charakterisiert (vgl. Abschnitt 3.2.4). Bild 4-5 zeigt die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenbefragung.

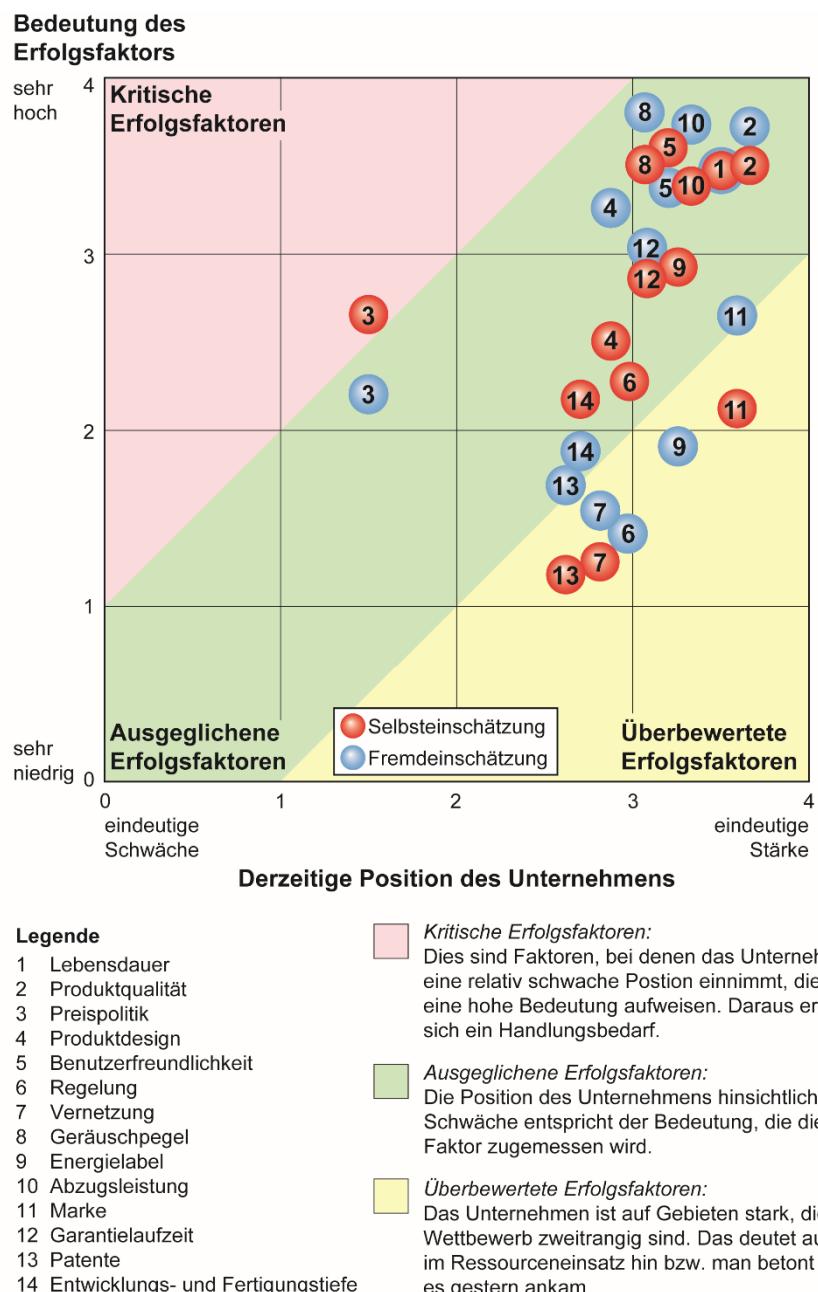


Bild 4-5: Erfolgsfaktoren Portfolio

Auf der Abszisse wird bewertet, wie gut das betrachtete Unternehmen derzeit bezüglich eines Erfolgsfaktors abschneidet. Auf der Ordinate ist die Bedeutung eines Erfolgsfaktors gezeigt, basierend auf der Bewertung durch das Unternehmen und externe Experten. Die Bedeutung spiegelt wider, welche Faktoren im Markt von Dunstabzugshauben eine wesentliche bzw. eine untergeordnete Rolle spielen. Es ist zu erkennen, dass einige Faktoren als wichtig und andere als weniger bedeutend bewertet wurden. Zudem sind Fremd- und Selbsteinschätzung nicht deckungsgleich. Als besonders bedeutend für das Geschäft mit Dunstabzugshauben wurden Produktqualität, Lebensdauer, Abzugsleistung, Benutzerfreundlichkeit und Geräuschpegel bewertet. Es ist davon auszugehen, dass diese Faktoren das Handeln der Anbieter und Nachfrager maßgeblich beeinflussen.

Erste Dunstabzugshauben sind in den 40er Jahren in den USA entwickelt worden. Viele der heutigen Anbieter sind ebenfalls seit vielen Jahren in diesem Markt tätig. Der Markt kann als eher konservativ eingeschätzt werden. Markentreue herrscht überwiegend nicht vor. Die Innovatorenquote ist mit 63 % durchschnittlich für das verarbeitende Gewerbe⁷¹, die Innovationsintensität mit 8,1% ist als eher hoch zu bewerten. Dennoch ist der Umsatzanteil mit Produktinnovationen/Produktneuheiten um ca. 1% zurückgegangen, Prozessinnovationen haben zugenommen, Innovationsausgaben sind in Summe gleich geblieben, so auch die Patentanmeldungen [ZEW15]⁷². Haushaltsgeräte entsprechen ca. 4,8% der Elektroindustrie (8,1 Mrd. €), davon entfallen 68% auf Großgeräte (Kochen, Kühlen, Waschen, Geschirrspüler etc.) (5,5 Mrd. €) [Sta15a, S. 13], [Sta15b, S. 7].

Handlungsalternativen und Freiheitsgrade

Nach LAUX ET AL. bedingt ein Entscheidungsproblem mindestens zwei Handlungsalternativen, von denen eine auch die Unterlassung der anderen sein kann. Die Alternativen müssen sich klar voneinander abgrenzen lassen und müssen beschreibbar sein [LGS14, S. 29ff.]. Der Handlungsrahmen wird durch Freiheitsgrade begrenzt. Diese sind neben den Rahmenbedingungen auch durch unternehmensinterne Größen beeinflusst. Dazu kann die Geschäfts- oder Substrategie analysiert werden. Nach MARKIDES⁷³ können die Hebel (= Handlungsoptionen), die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, anhand von drei Bereichen beschrieben werden: „Wer“, „Was“ und „Wie“, vgl. Bild 4-6 [GP14, S. 178f.].

⁷¹ Das verarbeitende Gewerbe (Abschnitt C) umfasst die Abteilungen 10-33 nach WZ08. Die Elektroindustrie bezieht sich auf die Abteilungen 26 und 27. Seit 2008 gehören Haushaltsgeräte zur Elektroindustrie (Klasse 27-5-1 „Herstellung von elektrischen Haushaltsgeräten“) [WZ08-ol], [ZEW15].

⁷² Die Zahlen beziehen sich auf 2013 und die vorangegangenen Jahre.

⁷³ Für eine umfassende Beschreibung, siehe MARKIDES „So wird ihr Unternehmen einzigartig“ [Mar02].

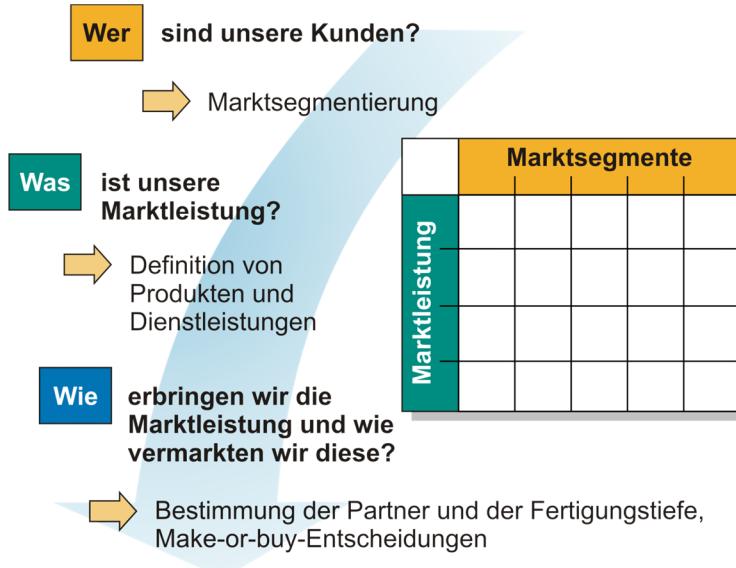


Bild 4-6: Die Freiheitsgrade „Wer“, „Was“ und „Wie“ nach MARKIDES [GP14, S. 178]

Im Folgenden werden die drei Freiheitsgrade für das Validierungsbeispiel beschrieben und Handlungsoptionen des betrachteten Unternehmens angeleitet:

Wer: Das betrachtete Unternehmen positioniert sich als Premiumanbieter für Haushaltsgeräte. Priorisierte (Privat-) Kunden haben ein ausgeprägtes Qualitäts- und Nachhaltigkeitsbewusstsein und verfügen über das Budget für Premiumprodukte. Es wird eine langfristige und persönliche Kundenbeziehung angestrebt.

Was: In den ausgewählten Kundensegmenten werden Dunstabzugshauben mit hoher Energieeffizienz, hoher Fettfilterleistung, hoher Absaugleistung, niedriger Geräuschemission, individueller Anpassungsmöglichkeit und mit Vernetzungsoption angeboten. Dunstabzugshauben des Unternehmens versprechen eine ausgezeichnete Qualität und eine lange Lebensdauer. Zudem bietet das Unternehmen umfassenden Kundenservice an.

Wie: Die Produktion qualitativ hochwertiger Dunstabzugshauben erfolgt im Unternehmen. Dabei werden wesentliche Wertschöpfungsaktivitäten selbst durchgeführt (z.B. Blechbearbeitung, Elektronik, Marketing). Die Gebläse für die Dunstabzugshauben werden aktuell fremdbezogen, Kompetenzen für die Entwicklung und Fertigung hochwertiger und energieeffizienter Komponenten sind intern vorhanden.

Handlungsoptionen ergeben sich bezüglich der Ausgestaltung der Energieeffizienz der Dunstabzugshauben. Wann soll welche Energieeffizienzklasse angeboten werden? Darüber hinaus kann entscheiden werden, Gebläse selbst zu entwickeln und in den Dunstabzugshauben zu nutzen. Zudem muss die Preis- und Markengestaltung bestimmt werden. Weitere Details der Strategie werden an dieser Stelle aus Gründen der Vertraulichkeit nicht genannt. Die Handlungsoptionen werden durch unterschiedliche Größen charakterisiert, die das Unternehmen innerhalb gewisser Grenzen selbst bestimmen kann. Die Größen im Validierungsbeispiel sind:

- Der Einführungszeitpunkt der jeweiligen Energieeffizienzklassen,
- die Entwicklung und Nutzung eigener Gebläse oder weiterhin Zukauf und
- die Preis- und Markenpolitik für Dunstabzugshauben (bewusst für Image zahlen, Marketingkampagne, Preiskampf etc.)

Im vorliegenden Fall ist der Gegenstand der Entscheidung ein Produktupdate hinsichtlich Energieeffizienz. ANSOFF spricht dabei von Produktentwicklung⁷⁴, da neue Produkteigenschaften für vorhandene Produkte in bedienten Märkten eingeführt werden. Die hier gezeigten Ansätze zur Ableitung strategischer Handlungsoptionen stellen eine Auswahl möglicher Methoden dar. Eine Übersicht weiterer Methoden liefern GAUSEMEIER und PLASS [GP14, S. 154ff.] sowie MÜLLER-STEWENS und LECHNER [ML05]. Es sind jeweils die Ansätze auszuwählen, die sich im Kontext der Entscheidungssituation eignen oder im Unternehmen bereits Anwendung finden. Wesentliche Zielsetzung ist die Kenntnis der eigenen Ausgangsposition und der sich daraus ergebenden Handlungsoptionen.

Ergebnisse (Analysefragen)

Die genannten Handlungsoptionen führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Augenscheinlich mag eine möglichst frühe Erhöhung der Energieeffizienz die beste Strategie für einen Premiumanbieter zu sein. Dies ist aber nur unter der Prämisse richtig, dass Energieeffizienz ein kaufentscheidender Faktor in den relevanten Kundensegmenten ist und eine Zahlungsbereitschaft dafür vorliegt. Zudem können die Reaktionen anderer Akteure zu Rückkopplungseffekten führen, die unerwünschte Resultate hervorbringen (z.B. Preiskampf) [ML05, S. 141]. Gleichermaßen ist zu überprüfen, ob ein erhöhter Aufwand für eine schnelle Einführung von höherer Energieeffizienz auch über die „Zeit gerettet“ werden kann oder ob andere Akteure schnell nachziehen. Zudem muss der Markt für energieeffiziente Dunstabzugshauben groß genug sein und wachsen⁷⁵. Es ergeben sich also unterschiedliche Fragestellungen⁷⁶, die in den folgenden Phasen beantwortet werden müssen, um die beste Handlungsoption zu ermitteln.

- Ist Energieeffizienz ein kaufentscheidender Faktor? Gibt es andere Features, die wesentlich wichtiger sind?
- Wie verändern sich Marktanteile und der Gesamtmarkt? Für welche Marktsegmente spielt Energieeffizienz eine herausragende bzw. untergeordnete Rolle?

⁷⁴ Werden weitere Marktsegmente adressiert, spricht ANSOFF von einer konzentrischen und/oder horizontalen Diversifikation [GP14, S. 156].

⁷⁵ Für eine Antizipation der Marktentwicklung sei an dieser Stelle auf die Szenario-Technik nach GAUSEMEIER verwiesen (vgl. Abschnitt 3.4.1) [GP14, S. 44ff.].

⁷⁶ Die Risiken wurden im Validierungsbeispiel in einem Workshop mit dem Unternehmen ermittelt. Für eine methodische Herleitung von Chancen und Risiken sei auf das Vorgehen nach GAUSEMEIER verwiesen [GP14, S. 75f.].

- Wie werden Wettbewerber reagieren? Welche Gegenmaßnahmen durch Stakeholder sind zu erwarten?
- Wie reagieren bisherige Zulieferer für Gebläse? Mit welchen Aktionen weiterer Akteure muss gerechnet werden?
- Lässt sich der technologische Vorsprung über die Zeit halten oder ziehen andere Anbieter schnell nach? Kann die Energieeffizienz vernachlässigt oder durch sie ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden?

4.2.3 Entscheidungssituation dokumentieren

Die ermittelten Informationen zur Entscheidungssituation werden in einem Steckbrief dokumentiert (vgl. Bild 4-7). Er umfasst eine Bezeichnung sowie eine allgemeine Beschreibung des Entscheidungsproblems. Die ermittelten Umfeld- und Rahmenbedingungen sowie die wesentlichen Charakteristika des Marktes werden kurz dargestellt. Die zuvor ermittelten Handlungsoptionen und die daraus abgeleiteten Analysefragen werden aufgeführt. Ergänzt wurden Risiken und Abbruchkriterien für eine Erhöhung der Energieeffizienz.

Entscheidungssituation: Energieeffiziente Dunstabzugshauben		
Entscheidungsproblem		
Entscheidungsfeld		
Umfeld und Rahmenbedingungen Stufenweise Anhebung der Energieeffizienzklassen alle 2 Jahre (unterste Klasse entfällt) Marktvolumen 2014: 2,6 Mrd. € Marktwachstum p.a.: 2,6 % Wettbewerbsintensität: hoch Durchschnittliche Produktlebensdauer: 8 Jahre Durchschnittlich innovative Branche, konservativer Markt, bislang geringer Anteil von energieeffizienten Dunstabzugshauben am Gesamtmarkt	Handlungsalternativen und Freiheitsgrade <ul style="list-style-type: none"> Einführungszeitpunkt der jeweiligen Energieeffizienzklassen (z.B. direkt auf A+++ setzen) Entwicklung und Nutzung eigener Gebläse oder weiterhin Zukauf Preis- und Markenpolitik für Dunstabzugshauben Zeithorizont der Entscheidung: 6 Jahre Art der Entscheidung: Produktupdate nach ANSOFF	Ergebnisse (Analysefragen) <ul style="list-style-type: none"> Ist Energieeffizienz ein kaufentscheidender Faktor? (für welche Marktsegmente?) Wie verändern sich Marktanteile und der Gesamtmarkt? Wie werden Stakeholder reagieren? (welche Gegenmaßnahmen?) Lässt sich der technologische Vorsprung über die Zeit halten? Können Wettbewerbsvorteile erlangt werden?
Risiken <ul style="list-style-type: none"> Preiskampf der Konkurrenz Überschätzer Nutzen der Energieeffizienz Externer Eingriff (z.B. EU-Regularien) 	Abbruchkriterien <ul style="list-style-type: none"> Energieeffizienz führt zu keiner Differenzierung Frühzeitige Einführung höherer Energieeffizienzklassen forciert einen Preiskampf 	

Bild 4-7: Dokumentierte Entscheidungssituation

4.3 Stakeholder-Analyse

Strategische Entscheidungen eines Unternehmens betreffen stets auch andere Akteure. Wie in Abschnitt 2.1.3 gezeigt, sind Stakeholder solche Akteure, die durch das Handeln eines Unternehmens beeinflusst werden oder dieses beeinflussen. Die Interessen von Stakeholdern sind essentiell für das Treffen von vorteilhaften Entscheidungen. Eine unzureichende Berücksichtigung kann dazu führen, dass die gesetzten Ziele nicht erreicht werden oder Gegenmaßnahmen von Stakeholdern negative Auswirkungen nach sich ziehen [ML05, S. 141]. Im Folgenden werden daher zunächst Stakeholder identifiziert (Abschnitt 4.3.1). Die identifizierten Stakeholder werden in Abschnitt 4.3.2 auf ihre Vernetzung und gegenseitige Einflussnahme hin untersucht. In Abschnitt 4.3.3 erfolgt die Bewertung der Relevanz und Zielsetzung der Stakeholder. Basierend darauf werden die relevanten Stakeholder ausgewählt.

4.3.1 Stakeholder identifizieren

Ziel dieses Schrittes ist eine Übersicht potentiell relevanter Stakeholder im Kontext der Entscheidungssituation. Dazu sind zunächst Suchfelder zu definieren, in denen Stakeholder identifiziert werden sollen. Die in Abschnitt 2.1.4 definierten Bereiche eignen sich für die Suche, da hier alle das Unternehmen umgebenden Bereiche in Betracht gezogen werden. Zunächst werden generische Stakeholder, sogenannte Stakeholder-Gruppen gesucht, um die Vielzahl von Akteuren handhabbar zu gestalten. Eine Stakeholder-Gruppe umfasst dabei ähnliche Stakeholder. Die identifizierten Stakeholder-Gruppen sind in einem Stakeholder-Radar⁷⁷ abgebildet; im Validierungsbeispiel sind 21 Gruppen ausgewählt worden (vgl. Bild 4-8). Beispiele für Stakeholder-Gruppen aus dem Umfeld sind *Industrieverbände* oder die *Politik*. Im Markt finden sich beispielsweise *Kunden* und *Händler*. Die Wettbewerbsarena enthält u.a. *Wettbewerber* und *Gebläsehersteller*. Im Wertschöpfungsnetz liegen beispielsweise *Zulieferer für Gebläse*.

⁷⁷ Stakeholder-Radar nach FINK und SIEBE [FS06, S. 180] (vgl. Abschnitt 3.1.3).

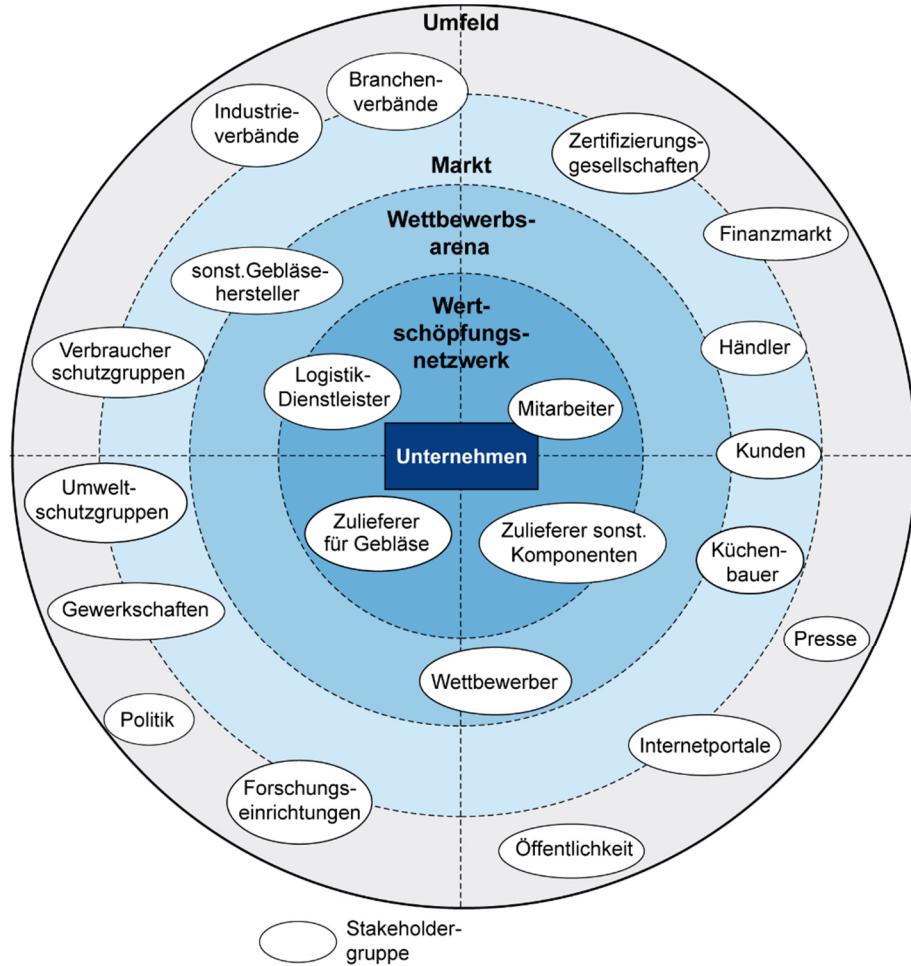


Bild 4-8: Stakeholder-Radar mit Stakeholder-Gruppen

Nicht alle Stakeholder-Gruppen sind gleichermaßen von der anstehenden Entscheidung bzw. Maßnahme des Unternehmens beeinflusst. Daher werden die besonders betroffenen Stakeholder-Gruppen ermittelt. Dazu werden in Anlehnung an COYNE und HORN drei Fragen beantwortet [CH09, S. 34ff.]:

- Wird zumindest ein Stakeholder der Stakeholder-Gruppe die Maßnahme/Entscheidung wahrnehmen?
- Wird zumindest ein Stakeholder der Stakeholder-Gruppe durch die Maßnahme/Entscheidung (direkt) betroffen?
- Hat eine Reaktion für zumindest einen Stakeholder der Stakeholder-Gruppe Priorität und hat er die Möglichkeiten für eine Reaktion?

Nur Stakeholder-Gruppen, bei denen alle drei Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können, sind für die weitere Betrachtung von Interesse [CH09, S. 34ff.]. Bild 4-9 zeigt die Bewertung und Auswahl der Stakeholder-Gruppen.

Auswahlmatrix		Wird zumindest ein Stakeholder der Stakeholder-Gruppe die Maßnahme/Entscheidung wahrnehmen?	Ist zumindest ein Stakeholder der Stakeholder-Gruppe durch die Maßnahme/Entscheidung (direkt) betroffen?	Hat eine Reaktion zumindest für einen Stakeholder der Stakeholder-Gruppe Priorität und hat er die Möglichkeit für eine Reaktion?
Stakeholder-Gruppen	Bewertungsskala: 1 = ja 0 = nein			
	1 Branchenverbände	1	1	0
	2 Finanzmarkt	0	0	0
	3 Forschungseinrichtungen	0	0	0
	4 Gebläsehersteller (sonst.)*	1	1	1
	5 Gewerkschaften	0	0	0
	6 Händler	1	1	1
	7 Industrieverbände	1	0	0
	8 Internetportale	1	0	0
	9 Küchenbauer	1	1	0
	10 Kunden	1	1	1
	11 Logistik-Partner	0	0	0
	12 Mitarbeiter	1	0	0
	13 Öffentlichkeit	1	0	0
	14 Politik	0	0	0
	15 Presse	1	0	0
	16 Umweltschutzgruppen	1	1	1
	17 Verbraucherschutzgruppen	1	1	0
	18 Wettbewerber	1	1	1
	19 Zertifizierungsgesellschaften	1	1	0
	20 Zulieferer Gebläse DAH*	1	1	1
	21 Zulieferer sonst. Komp.	0	0	0

*Sonstige Industrien (z.B. HVAC), DAH = Dunstabzugshauben

Bild 4-9: Auswahl relevanter Stakeholder-Gruppen

Aus den 21 Stakeholder-Gruppen sind sechs für die weitere Betrachtung ausgewählt worden: *Gebläsehersteller (sonst.)*, *Händler*, *Kunden*, *Umweltschutzgruppen*, *Wettbewerber* und *Zulieferer von Gebläsen*. Für die Antizipation von konkreten Reaktionen sind Stakeholder-Gruppen zu generisch. Daher werden innerhalb der ausgewählten Stakeholder-Gruppen konkrete Akteure benannt. Im Validierungsbeispiel konnte auf vorhandenes Marktwissen des Unternehmens zurückgegriffen werden. Werden neue, unbekannte Branchen oder Märkte adressiert, können Stakeholder durch Messebesuche, Literatur- und Internet-Recherche oder Expertenbefragungen ermittelt werden. Ergebnis dieses Schritts ist ein Überblick über Stakeholder aus den betroffenen Stakeholder-Gruppen. Das Stakeholder-Radar wird um die konkreten Stakeholder erweitert (vgl. Bild 4-10). Beispielsweise ergeben sich 15 konkrete Stakeholder in der Stakeholder-Gruppe Wettbewerber.

Eine Besonderheit stellt die Stakeholder-Gruppe *Kunden* dar. Sind die Kunden des Unternehmens ausschließlich Unternehmen (= Abnehmer), so lassen sich diese ebenfalls konkret benennen. Im Validierungsbeispiel handelt es sich aber um Endkunden; diese

können nicht namentlich benannt werden. Die Gesamtheit aller Kunden muss unterteilt werden, um dann beschrieben und analysiert zu werden [Bec09, S. 250], [BV07, S. 126ff.], [HK03, S. 5f.], [MBK15, S. 174]. Im Validierungsbeispiel lag diese Segmentierung nicht vor und wurde daher im Rahmen der Stakeholder-Charakterisierung (vgl. Abschnitt 4.4.1.3) vorgenommen. Kunden werden folglich in Abschnitt 4.4.1.3 erneut aufgegriffen. Zudem wurde sich im Projekt darauf verständigt, zur Aufwandsminimierung *Umweltschutzgruppen* als Ganzes zu betrachten und keine einzelnen Organisationen in der Analyse hervorzuheben (wie z.B. Greenpeace, NABU, WWF).

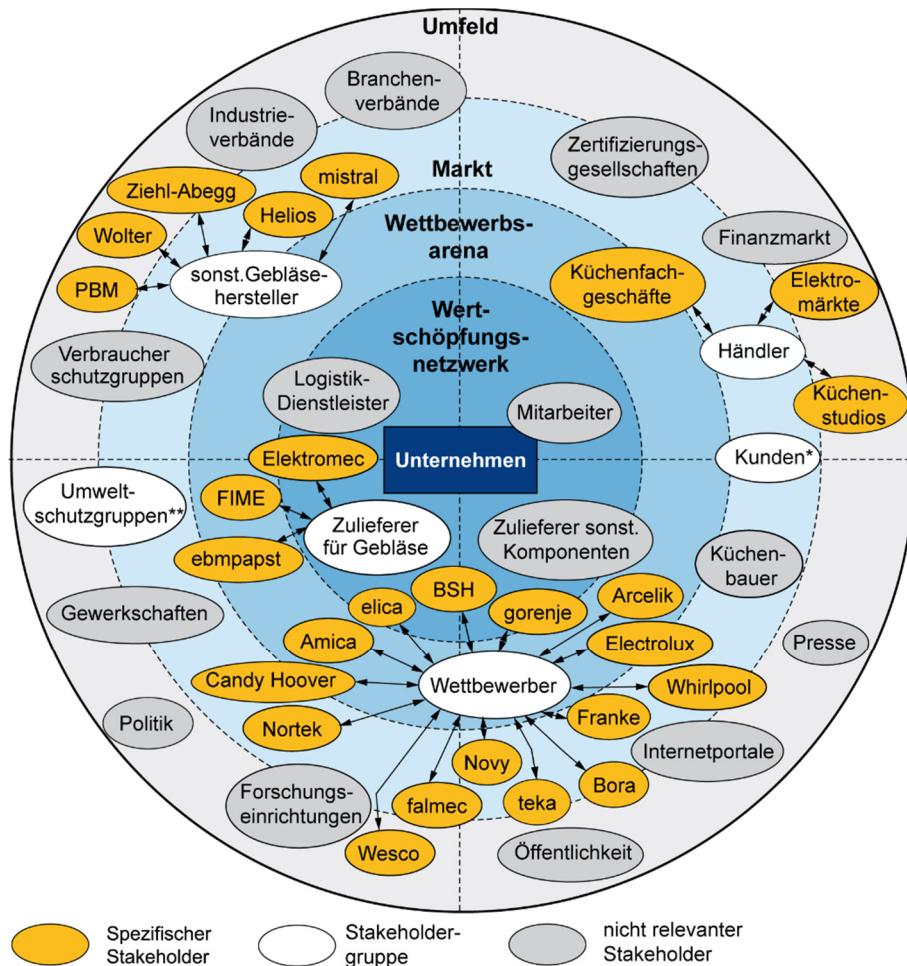


Bild 4-10: Stakeholder-Radar mit konkreten Stakeholdern

4.3.2 Einfluss und Vernetzung der Stakeholder analysieren

Im Folgenden wird die Vernetzung der Stakeholder analysiert. Dazu werden die wechselseitigen Einflüsse⁷⁸ der Stakeholder bewertet. Basis für die Bewertung ist die Einflussanalyse nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 51f]. LEHNER erweitert diese um die Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit nach MITCHELL ET AL. [MAW97]. Er verwendet dafür den Begriff des *systemischen Verhaltens*⁷⁹ der Stakeholder untereinander [Leh14, S. 121]. Je Stakeholder-Paar wird bewertet, inwieweit ein Stakeholder Einfluss auf den anderen Stakeholder ausüben kann und umgekehrt. Dazu werden in jeder Zelle der Matrix die drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit bewertet und zu einem vierten Wert verrechnet. Die Bewertungsskala je Attribut reicht von 0 (keine Macht, keine Legitimität, keine Dringlichkeit) bis 3 (hohe Macht, hohe Legitimität, hohe Dringlichkeit). Die Zelle oberhalb enthält den gewichteten Einfluss. Die Macht, die ein Stakeholder ausüben kann bzw. will, wird durch seine Legitimität und Dringlichkeit gedämpft. DEMESQUITA schlägt eine gleichwertige Gewichtung zwischen Macht und Betroffenheit⁸⁰ vor. Somit ergibt sich hier eine Gewichtung von 0,5 zu 0,25 zu 0,25 [Leh14, S. 121], [Mes10, S. 47ff.]. Das Ergebnis der direkten Einflussanalyse zeigt Bild 4-11. Beispielsweise hat der Stakeholder *Amica* (Zeile 1) gegenüber *Arcelik* (Spalte 2) die Macht 1, die Legitimität 3 und die Dringlichkeit 3. Folglich ergibt sich ein Einfluss von 2,0 von *Amica* auf *Arcelik*. Zur Darstellung der Einflüsse und der Beeinflussungen werden zwei Werte ermittelt:

- Die **Aktivsumme** eines Stakeholders ist die Zeilensumme aller Einflusswerte. Sie beschreibt die Stärke, mit der ein Stakeholder auf alle anderen Stakeholder einwirkt.
- Die **Passivsumme** eines Stakeholders ist die Spaltensumme aller Einflusswerte. Sie beschreibt die Stärke, mit der ein Stakeholder durch andere Stakeholder beeinflusst wird.

Für den Stakeholder *Amica* ergibt sich zum Beispiel die Aktivsumme von 26,5 (Zeile 1) als Wert für den Einfluss auf die anderen 26 Stakeholder und die Passivsumme von 37,5 (Spalte 1) als Maß für die Beeinflussung durch die anderen 26 Stakeholder (vgl. Bild 4-11). Die vollständige Matrix findet sich in Anhang A1.1.

⁷⁸ Eine detaillierte Darstellung von Einflussanalysen liefern DUPPERIN und GODET [DG73].

⁷⁹ Siehe auch GAUSEMEIER und PLASS [GP14, S. 53].

⁸⁰ DE MESQUITA verwendet die Begriffe Influence (= Macht) sowie Salience (= Betroffenheit) und subsummiert unter letzterem Legitimität und Dringlichkeit [Mes10, S. 53].

Einflussmatrix		Stakeholder	Wettbewerber							Händler					
			Amica	Arcelik	Bora	BSH	Candy Hoover	Electrolux	Elica	Elektrofachgeschäfte	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	Küchenstudios			
Stakeholder	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	25	26	27				
Wettbewerber	Amica	1	2,0 1 3 3 0 0 1 0 3 2 2 3 3 0 3 1 1 1	0,3 0 0 1 0 3 2 2 3 3 0 3 1 1 1 1	1,3 0 0 1 0 3 2 2 3 3 0 3 1 1 1 1	2,5 2 3 3 0 0 1 0 3 2 2 3 3 0 3 1 1 1	1,0 0 0 1 0 3 2 2 3 3 0 3 1 1 1 1	1,0 0 0 1 0 3 2 2 3 3 0 3 1 1 1 1	1,3 1 2 1 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0,5 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0,0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0				
	Arcelik	2	2,0 1 3 3 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	0,0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	0,25 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	1,0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2,0 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	1,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	1,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	1,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2				
	Bora	3	0,8 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 0 1 1 1 2 2 2	0,8 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 1 0 1 0 1 1 1 2 2 2	1,5 1 3 1 0 1 0 1 0 1 1 0 1 0 1 1 1 2 2 2	0,3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	1,5 1 3 1 0 1 0 1 0 1 1 0 1 0 1 1 1 2 2 2	2,0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2,0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0,0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	1,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2	1,3 2 3 2 2 2 2 0 0 0 2 3 3 0 0 1 0 2 2		
	Bosch Siemens Hausgeräte	4	2,3 3 2 1 2 1 1 2 2 3 3 2 2 3 3 2 3 2 3 2	1,5 3 2 1 2 1 1 2 2 3 3 2 2 3 3 2 3 2 3 2	2,3 3 2 1 2 1 1 2 2 3 3 2 2 3 3 2 3 2 3 2	2,3 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,0 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,0 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,3 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,0 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,0 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,0 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2	2,0 3 2 0 1 3 3 2 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 2		
	Candy Hoover	5	2,5 2 3 3 1 3 3 0 1 0 0 1 1 0 0 0 1 1 1 1 1	2,0 2 3 3 1 3 3 0 1 0 0 1 1 0 0 0 1 1 1 1 1	0,3 0	0,5 0	0,0 0	0,0 0	1,0 0	1,4 1 1 3 0 1 3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0,9 0 0 1 3 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0,0 0			
	Electrolux	6	2,8 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,0 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,3 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	2,5 3 3 2 2 2 2 2 3 2 3 3 3 3 1 0 0 0 1 1 1	
	Elica	7	2,0 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,5 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,8 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,0 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,8 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,5 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,5 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,5 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,0 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,0 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,0 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,0 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	
Händler	Elektrofachgeschäfte	25	2,5 2 3 3 1 3 3 0 1 0 1 0 1 2 2 1 3 2 1 1 1 0 1 0	2,0 2 3 3 1 3 3 0 1 0 1 0 1 2 2 1 3 2 1 1 1 0 1 0	0,3 0	1,5 1 3 3 1 3 3 0 1 0 1 0 1 2 2 1 3 2 1 1 1 0 1 0	1,8 1 3 3 1 3 3 0 1 0 1 0 1 2 2 1 3 2 1 1 1 0 1 0	1,8 1 3 3 1 3 3 0 1 0 1 0 1 2 2 1 3 2 1 1 1 0 1 0	1,0 0	0,3 0	2,3 2 3 2 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0,5 0 0 1 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0			
	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	26	2,5 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	1,8 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	1,2 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	2,5 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	2,3 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	2,3 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	2,5 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	2,5 3 2 2 2 2 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3	1,8 1 3 2 1 3 2 1 0 2 3 2 3 3 3 2 1 2 3 2 2 3 3 3				
	Küchenstudios	27	0,3 0 1 0 0 1 0 1 2 3 2 3 3 3 0 1 0 2 3 1 2 1 0	0,3 0 1 0 0 1 0 1 2 3 2 3 3 3 0 1 0 2 3 1 2 1 0	0,3 0	1,8 1 3 3 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	2,5 2 3 2 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	2,5 2 3 2 0 3 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	0,3 0	2,0 0 1 0 2 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	2,3 0 1 0 2 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3	1,0 0 1 0 2 3 2 1 2 0 2 2 1 3 2 0 3 3 0 3 3			
Beeinflussung (Passivsum.)			37,5	30,3	31,5	29,0	35,0	29,0	38,5	19,75	29,5	28,3			
auf 100 normiert			73,2	59,0	61,5	56,6	68,3	56,6	75,1	38,5	57,6	55,1			

* M: Macht, L: Legitimität, D: Dringlichkeit

Bild 4-11: Einflussmatrix mit direkten Einflüssen (Ausschnitt)

Für eine Analyse der vollständigen Vernetzung müssen auch Beziehungen über mehrere Stakeholder in Betracht gezogen werden. Die Vernetzung aller Stakeholder untereinander führt zu *indirekten Einflüssen*. Beispielsweise haben *Elektrofachgeschäfte* einen hohen Einfluss auf den Hersteller *Amica*, dieser wiederum hat einen hohen Einfluss auf *Candy Hoover*. Das wird als *Einflusspfad* bezeichnet. Der direkte Einfluss der *Elektrofachgeschäfte* auf *Candy Hoover* ist dagegen nur mittelmäßig. Um alle verketteten Beziehungen zu analysieren, wird die *indirekte Einflussanalyse*⁸¹ verwendet. Für die Berechnung der indirekten Einflüsse wird die Szenario-Software⁸² verwendet. Sie nutzt einen modifizierten Floyd-Warshall-Algorithmus mit Dämpfung. Das bedeutet, je länger ein Pfad ist, umso geringer wird der Einfluss auf den Stakeholder gewichtet. LEHNER schlägt eine exponentielle Erhöhung des Dämpfungsfaktors mit der Länge des Einflusspfades vor; im

⁸¹ Vergleiche GAUSEMEIER und PLASS [GP14, S. 52f.]

⁸² Für eine Erklärung der Scenario-Software, siehe [GP14, S. 74]

Validierungsbeispiel wird diesem Vorschlag gefolgt. Beziehungen über mehr als vier Stufen entfallen somit faktisch [Leh14, S. 124]. Das Ergebnis der indirekten Einflussanalyse ist in Bild 4-12 zu sehen (die vollständige Matrix ist in Anhang A1.2 zu finden). Dabei wurden die direkten und indirekten Einflüsse bereits aggregiert; indirekte Einflüsse sind ohne direkte Beziehungen nicht möglich. Für den Stakeholder *Amica* ergeben sich mit Berücksichtigung der indirekten Einflüsse folglich eine Aktivsumme von 33,4 (Zeile 1) und eine Passivsumme von 46,0 (Spalte 1). Anschließend werden alle Werte der Aktiv- und Passivsummen auf 100 normiert.

Einflussmatrix (indirekt)		Stakeholder	Wettbewerber							Händler			Erfassung (Aktivsumme) auf 100 normiert
			Amica	Arcelik	Bora	Bosch Siemens Hausgeräte	Candy Hoover	Electrolux	Elica	Elektrofach- geschäfte	Küchen- und Mö- belfachgeschäfte	Küchenstudios	
Stakeholder		Nr.	1	2	3	4	5	6	7	25	26	27	
Wettbewerber	Amica	1	2,00	0,74	1,00	3,00	1,00	1,11		1,00	1,00	0,74	33,4
	Arcelik	2	2,00		2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	48,0
	Bora	3	1,00	1,00		2,00	0,74	2,00	2,00	0,49	2,00	3,00	38,0
	Bosch Siemens Hausgeräte	4	2,00	2,00	2,00		2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	54,3
	Candy Hoover	5	3,00	2,00	0,74	1,00		0,74	1,00	2,00	1,00	0,74	32,4
	Electrolux	6	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00		3,00	1,00	3,00	1,11	54,9
	Elica	7	2,00	2,00	2,00	1,11	2,00	2,00		0,49	3,00	1,11	44,9
Händler	Elektrofach- geschäfte	25	3,00	2,00	0,60	2,00	2,00	1,00	1,00		2,00	1,00	28,37
	Küchen- und Mö- belfachgeschäfte	26	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00		1,11	43,0
	Küchenstudios	27	0,74	0,60	2,00	3,00	0,60	2,00	3,00	0,74	2,00		56,9
Beeinflussung (Passivsum.)			46,0	37,7	37,4	43,6	43,8	38,2	48,07	25,2	39,0	39,2	32,8
auf 100 normiert			76,2	62,3	61,9	72,2	72,4	63,2	79,5	41,6	64,6	64,9	74,5

Bild 4-12: Berücksichtigung indirekter Einflüsse in der Einflussmatrix (Ausschnitt)

Das System-Grid zeigt die Ergebnisse der Einflussanalyse (vgl. Bild 4-13). Zu sehen sind die Positionen der Stakeholder nach der direkten Einflussanalyse (blaue Kugeln, Werte entsprechen der normierten Aktiv- bzw. Passivsumme aus Bild 4-11) und die Positionen nach der (aggregierten) indirekten Einflussanalyse (gelbe Kugeln, Werte entsprechen der normierten Aktiv- bzw. Passivsumme aus Bild 4-12). Für die weiteren Analysen werden die Positionen der gelben Kugeln verwendet.

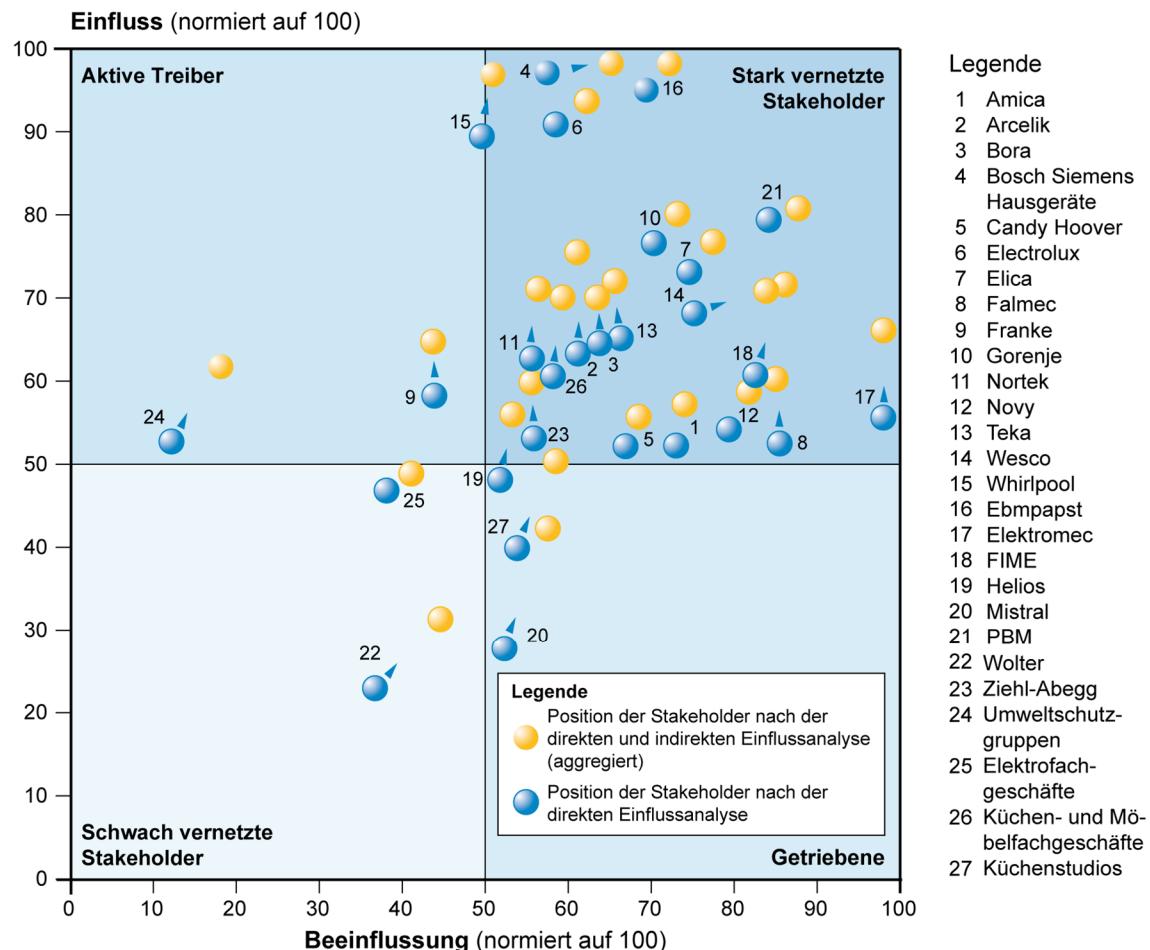


Bild 4-13: System-Grid mit der Position der Stakeholder nach direkter und indirekter Einflussanalyse nach GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 55]

Das System-Grid weist vier charakteristische Bereiche auf:

- **Schwach vernetzte Stakeholder** unterliegen kaum Beeinflussungen und üben nahezu keinen Einfluss auf die übrigen Stakeholder aus. Stakeholder dieser Kategorie spielen für die weiteren Analysen eine untergeordnete Rolle. Konkret sind das die Stakeholder *Wolter* und *Elektrofachgeschäfte*.
- **Getriebene** Stakeholder werden von anderen Stakeholdern stark beeinflusst, üben selbst jedoch so gut wie keinen Einfluss auf andere aus. Ihre Stellung kann als eher reaktiv betrachtet werden [Leh14, S. 127]. Das Verhalten dieser Stakeholder sollte beobachtet werden. Abhängig von ihrer Relevanz und ihren Zielen können einzelne Stakeholder in die Betrachtung aufgenommen werden. Stakeholder dieser Gruppe sind *Helios*, *Mistral* und *Küchenstudios*.

- **Aktive Treiber** beschreiben Stakeholder, die einen starken Einfluss auf andere Stakeholder ausüben, ihrerseits aber kaum beeinflusst werden. Stakeholder dieser Gruppe besitzen die Möglichkeit, den Markt nachhaltig zu beeinflussen. Sie sollten bei weiteren Analysen weiter betrachtet werden. Das sind die Stakeholder *Whirlpool, Franke* und die *Umweltschutzgruppen*.
- **Stark vernetzte Stakeholder** werden stark beeinflusst und üben einen hohen Einfluss auf andere Stakeholder aus. Diese Stakeholder stellen sehr dynamische und instabile Größen dar. Sie sollten mit Vorsicht behandelt und zwingend berücksichtigt werden. Stakeholder aus diesem Feld sind *Amica, Arcelik, Bora, Bosch Siemens Hausgeräte (BSH), Candy Hoover, Electrolux, Elica, Falmec, Gorenje, Nortek, Novy, Teka, Wesco, Ebmpapst, FIME, PBM, Ziehl-Abegg* und *Küchen- und Möbelfachgeschäfte*.

4.3.3 Relevanz und Ziele der Stakeholder bewerten

Die durchgeführte Einfluss- und Vernetzungsanalyse beschreibt das *systemische Verhalten* der Stakeholder; sie erlaubt noch keine Aussagen über die Relevanz der Stakeholder vor dem Hintergrund der Entscheidungssituation. Dazu dient die Relevanzanalyse nach GAUSEMEIER ET AL. Mit Hilfe eines paarweisen Vergleichs der Stakeholder in einer Relevanzmatrix soll die Frage beantwortet werden: „Hat der Stakeholder i in der Zeile eine höhere Relevanz als der Stakeholder j in der Spalte?“ Für eine einfachere Handhabbarkeit wird die Matrix nur binär (0 = nein / 1 = ja) bewertet [GP14, S. 53f.]. Im Validierungsbeispiel ist *Amica* (Zeile 1) wichtiger als *Arcelik* (Spalte 2). Bild 4-14 zeigt das Ergebnis der Bewertung (die vollständige Matrix ist in Anhang A1.3 gezeigt). Die Zeilensumme der Relevanzmatrix wird als Relevanzsumme bezeichnet. Daraus wird die Rangfolge der Stakeholder abgleitet – sie spiegelt die Bedeutung der Stakeholder für das System wieder.

Relevanzmatrix		Stakeholder	Wettbewerber							Händler			Relevanzsumme
			Amica	Arcelik	Bora	Bosch Siemens Hausgeräte	Candy Hoover	Electrolux	Elica	Elektrofachgeschäfte	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	Küchenstudios	
Stakeholder	Nr.	1	2	3	4	5	6	7		25	26	27	
Wettbewerber	Amica	1	1	1	0	1	0	0		1	0	0	9
	Arcelik	2	0	0	0	1	0	0		0	0	0	8
	Bora	3	0	1	0	1	0	1		1	1	1	17
	Bosch Siemens Hausgeräte	4	1	1	1	0	1	1		1	1	1	26
	Candy Hoover	5	0	0	0	0	0	1		0	0	0	5
	Electrolux	6	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	25
	Elica	7	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	16
Händler	Elektrofachgeschäfte	25	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	10
	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	26	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	12
	Küchenstudios	27	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	13

Bild 4-14: Relevanzmatrix (Ausschnitt)

Neben der Relevanz spielen auch die Ziele der Stakeholder eine wichtige Rolle. Im Wesentlichen geht es darum zu bewerten, ob sich die Stakeholder vorwiegend kooperativ oder konfliktär verhalten werden in Bezug auf die anstehende Entscheidung des Unternehmens. Zur Ermittlung dieser Position werden drei Kriterien verwendet, die mittels Expertengesprächen, Erfahrungen im Unternehmen und vergangenem Verhalten beurteilt werden können. Letzteres kann entweder selbst beobachtet worden sein oder durch Recherchen nachvollzogen werden. Die Kriterien werden auf einer Skala von -2 bis +2 bewertet und unterschiedlich gewichtet. Im Validierungsbeispiel wurde mit den Experten eine Gewichtung von 0,25 zu 0,60 zu 0,15 gewählt.

- **Einstellung zur Energieeffizienz (0,25):** Die Stakeholder werden hinsichtlich ihrer allgemeinen Einstellung zu energieeffizienten Produkten bewertet (-2 = energieeffiziente Produkte spielen eine untergeordnete Rolle, +2 = energieeffiziente Produkte spielen eine wichtige Rolle). Als Informationsgrundlage kann das aktuelle Produktportfolio des Stakeholders untersucht werden.
- **Einstellung gegenüber dem Vorhaben/Unternehmen (0,60):** Dieses Bewertungskriterium repräsentiert die grundsätzliche Einstellung der Stakeholder gegenüber dem Vorhaben bzw. dem Unternehmen (-2 = der Stakeholder steht dem

Vorhaben/Unternehmen negativ gegenüber, +2 = der Stakeholder steht dem Vorhaben/Unternehmen positiv gegenüber). Informationsgrundlage kann das vergangene Verhalten des Stakeholders sein.

- **Technologische Lösung (0,15):** Die Bewertung der technologischen Lösung beschreibt, ob der Stakeholder ähnliche technische Lösungen anbietet bzw. die technische Lösung befürwortet⁸³ (-2 = die technologische Lösung ist der des Unternehmens sehr ähnlich bzw. wird abgelehnt, +2 = die technologische Lösung ist sehr unterschiedlich bzw. wird befürwortet).

Bild 4-15 fasst die Ergebnisse dieser Bewertung zusammen (die vollständige Bewertung ist in Anhang A1.4 dargestellt)⁸⁴.

		Bewertung der Ziele der Stakeholder			Bewertungskriterien			Ziele der Stakeholder
		Nr.	Z1	Z2	Z3			
Wettbewerber	Amica	1	-2	0	-1	-0,5		
	Arcelik	2	-2	0	-1	-0,5		
	Bora	3	2	2	2	2,0		
	Bosch Siemens Hausgeräte	4	2	-2	-2	-1,2		
	Candy Hoover	5	-2	0	0	-0,4		
	Electrolux	6	0	-2	-2	-1,6		
	Elica	7	0	-2	0	-1,4		
Händler	Elektrofachgeschäfte	25	-1	0	0	-0,2		
	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	26	0	-1	1	-0,6		
	Küchenstudios	27	1	1	2	1,1		

Bild 4-15: Bewertung der Ziele der Stakeholder (Ausschnitt)

⁸³ Für Wettbewerber bedeutet eine gleiche technische Lösung ein erhöhtes Konfliktpotential, unterschiedliche technische Lösungen bieten Raum zur Differenzierung. Bei Komplementären, Zulieferern etc. spielt die Kompatibilität der technischen Lösung mit eigenen Produkten eine Rolle. Eine gute Kompatibilität wird positiv aufgenommen, eine schlechte Kompatibilität wirkt negativ. Für weitere Gruppen wie Zertifizierungsgesellschaften, Politik etc. ist die Konformität zu Standards, Richtlinien etc. ausschlaggebend. Die Einhaltung der Standards wird positiv aufgenommen, die Missachtung negativ.

⁸⁴ Das Bewertungsschema und die Bewertung der Stakeholder ist in der vom Autor betreuten Studienarbeit Arbeit 674 gemeinsam mit der Studentin entwickelt worden [Sch16].

Im Validierungsbeispiel ergibt sich für den Stakeholder *Bosch Siemens Hausgeräte (BSH)* eine Bewertung der Ziele von -1,2. Diese setzt sich zusammen aus der Bewertung der Einstellung zur Energieeffizienz mit +2; *BSH* hat viele Produkte mit hoher Energieeffizienzklasse im Produktpool und legt großen Wert auf energieeffiziente Produkte. Die Einstellung gegenüber dem Vorhaben/Unternehmen wird mit -2 bewertet, *BSH* steht dem Unternehmen prinzipiell kritisch gegenüber, da *BSH* ein historischer Wettbewerber ist. Die Bewertung der technologischen Lösung liegt bei -2, da sich die Produkte und das Produktpool von *BSH* denen des Unternehmens stark ähneln.

Die Ergebnisse der Vernetzungs- und Einflussanalyse, der Relevanzanalyse und der Zielbewertung werden in einem Portfolio zusammengetragen (vgl. Bild 4-16). Auf der Ordinate ist das Ergebnis der aggregierten indirekten Einflussanalyse abgetragen. Der Kugeldurchmesser repräsentiert die Relevanz; je größer der Durchmesser, umso höher die Relevanz. Auf der Abszisse ist das Ergebnis der Zielanalyse aufgetragen. Aus dieser Darstellung kann somit sowohl der Einfluss und die Relevanz eines Stakeholders als auch seine Einstellung gegenüber dem betrachteten Unternehmen bzw. seinem Vorhaben abgelesen werden [Leh14, S. 128].

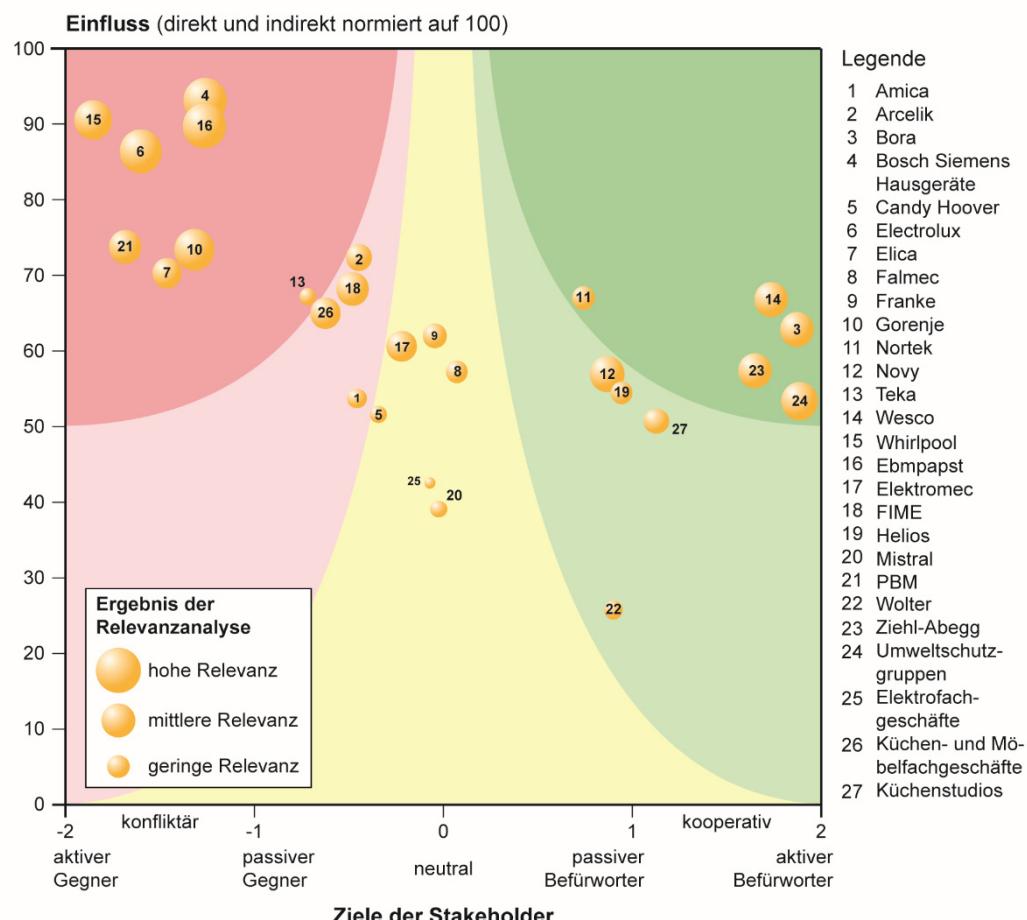


Bild 4-16: Einfluss-Relevanz-Ziele-Grid der Stakeholder nach LEHNER [Leh14, S. 129]

Im Portfolio lassen sich fünf Bereiche unterscheiden. Von besonderer Bedeutung sind die Bereiche links bzw. rechts oben. Stakeholder im linken oberen Viertelkreis haben einen besonders hohen Einfluss und es ist von einer aktiv-konfliktären Einstellung auszugehen. Stakeholder aus diesem Bereich müssen zwingend berücksichtigt werden – es ist von Gegenmaßnahmen bei der Durchführung der eigenen Entscheidung auszugehen. Stakeholder dieses Bereichs sind bspw. *BSH* und *Elektrolux*. Stakeholder im oberen rechten Viertelkreis sind aktive Befürworter mit hohem Einfluss und sollten zur Unterstützung der eigenen Maßnahmen aktiviert werden – sind aber nicht zwingend weiter zu berücksichtigen. Beispiele aus diesem Bereich sind *Bora*, *Wesco*, *Umweltschutzgruppen* und *Ziehl-Abegg*. Stakeholder aus den anderen Bereichen sind individuell abzuwägen und anhand ihres Einflusses und der Relevanz auszuwählen.

Anhand dieses Portfolios werden die hochgradig relevanten Stakeholder für die weitere Betrachtung ausgewählt. Als Ergebnis dieser Phase liegen die **ausgewählten Stakeholder** vor: *Bora*, *BSH*, *Electrolux*, *Elica*, *Gorenje*, *Wesco*, *Whirlpool*, *Ebmpapst*, *PBM*, *Ziehl-Abegg* und *Umweltschutzgruppen*. Zudem sind das systemische Verhalten, der Einfluss und die Relevanz bekannt. Das ist bereits eine wichtige Erkenntnis für das betrachtete Unternehmen. Die ermittelten Stakeholder sollten in eine regelmäßigen Markt- und Wettbewerbsbeobachtung aufgenommen werden. Zudem sind potentielle Unterstützer bzw. Kooperationspartner erkannt worden. Für zukünftige Vorhaben können diese frühzeitig aktiviert werden.

4.4 Antizipation der Stakeholder-Reaktionen

In der vorangegangenen Phase wurden relevante Stakeholder ausgewählt. Ziel der dritten Phase sind antizipierte Reaktionen dieser Stakeholder. Dazu gilt es zunächst, die Stakeholder zu charakterisieren (vgl. Abschnitt 4.4.1). Anschließend werden mögliche Reaktionen vorausgedacht und durch die Gegenüberstellung mit der Charakterisierung den Stakeholdern zugeordnet (vgl. Abschnitt 4.4.2).

4.4.1 Stakeholder charakterisieren

Um das Verhalten von Stakeholdern antizipieren zu können, ist es notwendig sich mit ihrem Charakter auseinanderzusetzen [CH09, S. 41ff.]. Dabei bedürfen die gezeigten Stakeholder-Arten unterschiedlicher Methoden zur Charakterisierung. Zunächst wird daher eine Stakeholder-Klassifikation vorgestellt. Die Stakeholder-Art werden im Folgenden kurz erklärt und ausgewählte Methoden zur Charakterisierung vorgestellt. Nicht immer ist die Anwendung aller Methoden sinnvoll; idealerweise sind diejenigen zu wählen, die im Unternehmen bereits Anwendung finden.

Stakeholder-Klassifikation

Wie in Kapitel 2 gezeigt, sind Stakeholder unterschiedlich und entstammen verschiedenen Bereichen. Stakeholder können Individuen oder (formelle und informelle) Gruppen sein (vgl. Abschnitt 2.1.3). Zudem stehen sie in einer bestimmten Beziehung zum Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Daraus ergeben sich zwei Dimensionen, die für eine Stakeholder-Klassifikation verwendet werden: Die **Stakeholder-Art** unterscheidet *Individuen* (bzw. *Personen*), *formelle Gruppen* (*Unternehmen, Organisationen etc.*) und *informelle Gruppen* (*Kundensegmente, soziale Gruppen etc.*) [Ros07, S. 136ff., 288ff.]. Die **Beziehung des Stakeholders zum betrachteten Unternehmen** lässt sich nach BRANDENBURGER/NALEBUFF und PORTER in *Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, Komplementäre* und *sonstige Einfluss- und Interessensvertreter* aufteilen [BN13, S.29ff.], [Por99, S. 33ff.]. Bild 4-17 zeigt diese beiden Dimensionen. Die Stakeholder-Art determiniert die Form der **Charakterisierung** (vgl. Abschnitt 4.4.1). Die Beziehung eines Stakeholders zum Unternehmen ist ausschlaggebend für die **Antizipation der Reaktionsmöglichkeiten**, die diesem zur Verfügung stehen (vgl. Abschnitt 4.4.2).

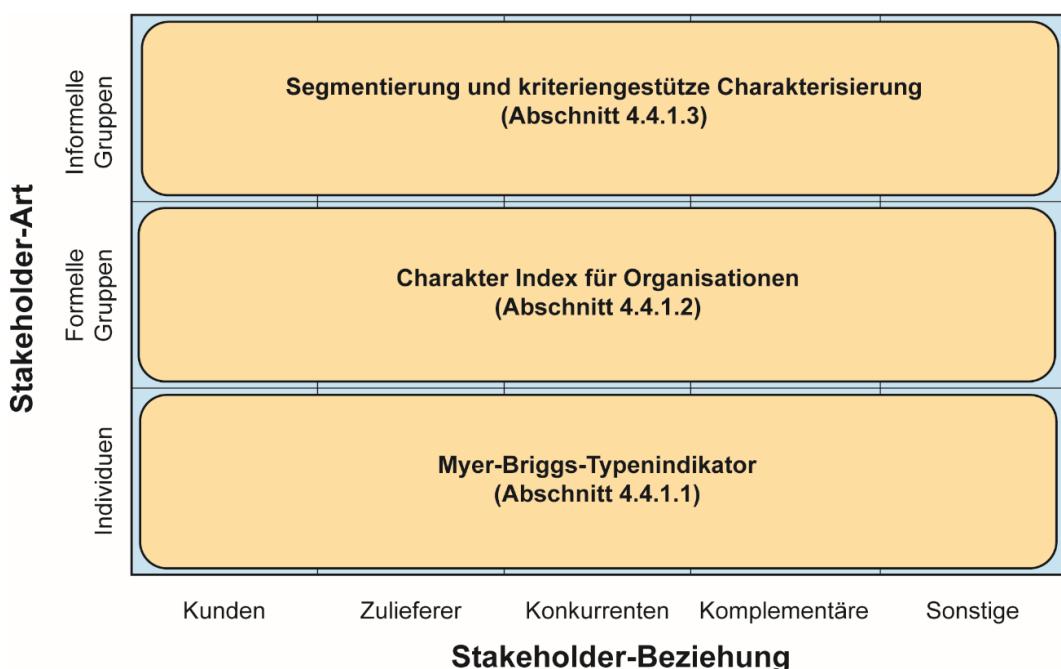


Bild 4-17: Klassifizierung von Stakeholdern

4.4.1.1 Individuen

Individuen können in unterschiedlichen Rollen auftreten bzw. in unterschiedlichen Beziehungen zum Unternehmen stehen. In der Regel sind besondere Individuen mit herausragender Stellung/Bedeutung gemeint. Beispiel dafür sind einzelne Gesellschafter, Anteilseigner, Inhaber sowie Bürgermeister, Experten, Wissenschaftler, Richter, populäre Menschen etc. Sie alle können durch ihre Intervention die Meinungen und das Handeln

anderer direkt (Macht eines Gesellschafters) oder indirekt (Meinungsbildung durch Experten) beeinflussen. Zur Charakterisierung von Personen hat sich insb. der Myer-Briggs-Typenindikator (MBTI) (vgl. Abschnitt 3.2.1) bewährt. Im aktuellen Validierungsbeispiel sind keine Personen als wichtige Stakeholder identifiziert worden. Daher wird auf eine Charakterisierung anhand des MBTI verzichtet. Das Vorgehen im MBTI ist äquivalent zu dem im Charakter Index für Organisationen (CIO) und kann folglich anhand der Anwendung des CIO nachvollzogen werden (vgl. Abschnitt 4.4.1.2). Es empfiehlt sich die ermittelten Befunde anschließend in einem Steckbrief zu dokumentieren.

4.4.1.2 Formelle Gruppen

Formelle Gruppen sind insb. Unternehmen und Organisationen. Für die Charakterisierung von Unternehmen und Organisationen bieten sich der CIO an (vgl. Abschnitt 3.2.2). Dieser wird im Folgenden anhand des Validierungsbeispiels dargestellt⁸⁵.

Reaktionen von Stakeholdern auf ihr Umfeld hängen nicht nur von ihrer aktuellen und geplanten Positionierung ab. Auch der Charakter von Organisationen hat einen entscheidenden Einfluss. Wie bei Personen gibt es auch Unternehmen, die „leicht zu reizen“ sind und schnell und heftig reagieren; andere Unternehmen sind abwartend und reagieren erst nach reiflicher Überlegung. Der Charakter Index für Organisationen (CIO) lässt derartige Aussagen zu (vgl. Abschnitt 3.2.2). Dazu werden die 36 Fragen des CIO bewertet⁸⁶. Die Fragen sind den vier Merkmalen *Orientierung*, *Wahrnehmung*, *Entscheidungsfindung* und *Einstellung zur Umwelt* zugeordnet. Im Validierungsbeispiel wurden diese Fragen mit Hilfe von Experten bewertet. Bild 4-18 zeigt die Bewertung exemplarisch für *Bora*. Jede Frage wird auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet. Dabei wird jede Antwortmöglichkeit auf der Skala eingeordnet. So ergeben sich bei Frage 1 „*Widmet die Organisation ihre Aufmerksamkeit mehr den Wünschen der Kunden oder dem, was sie am besten kann und weiß?*“ die Antwortmöglichkeiten „*Wünsche der Kunden*“ (= 1) bis „*Was sie am besten kann*“ (= 4).

⁸⁵ Im Validierungsbeispiel wurde darüber hinaus auch eine Charakterisierung mit VITOSTRA vorgenommen und eine Wettbewerberlandkarte erstellt. Dabei wurden insbesondere Konkurrenten und Zulieferer untersucht. Im Rahmen der Entscheidungssituation hat sich dies als erforderlich gezeigt, weil die angestrebte Produktentwicklung (vgl. Abschnitt 4.2.2) weitere Informationen der angebotenen Wettbewerberprodukte erforderlich macht. Das Vorgehen und die Ergebnisse sind in Anhang A1.1 dargestellt.

⁸⁶ In einzelnen Fällen kann es vorkommen, dass Fragen vor dem Hintergrund der Entscheidungssituation nicht relevant sind oder nicht beantwortet werden können. In diesem Fall können die Fragen ausgelassen werden – die Reduzierung der Fragen muss bei der Auswertung berücksichtigt werden.

Stakeholder: Bora

Nr.	Fragestellung	Ausprägung				
Fragestellungen zur Stakeholderorientierung der Organisation						
1.	Widmet die Organisation ihre Aufmerksamkeit mehr den Wünschen der Kunden oder dem, was sie am besten kann und weiß?	Kunden	Was sie am besten kann	4		4
17.	Was beeinflusst das Handeln der Organisation mehr: die Konkurrenz und Kunden - oder ihre eigene Identität und ihre strategischen Ziele?	Beziehungen	Identität	4		4
19.	Was bedeutet Kommunikation für die Organisation: Informationen weitergeben oder in Kontakt mit den Partnern bleiben?	Information	in Kontakt bleiben	3		3
21.	Was bestimmt normalerweise die Richtung der Organisation: Die äußere Herausforderung, vor der sie steht, oder interne Ressourcen, die sie besitzt?	Herausforderung	Ressourcen	1		1
24.	Hat die Organisation eher die Tendenz, auf eine Entscheidung hin zu wirken oder sucht sie weitere Optionen?	Entscheiden	Optionen	2		2
34.	Was ist der Organisation wichtiger: ihr effizientes System oder ihre loyalen Mitarbeiter?	System	Mitarbeiter	4		4

Bild 4-18: Bewertung des CIO für den Stakeholder Bora (Auszug)

Die Auswertung erfolgt durch Addition aller Antworten. Jedes Merkmal kann dabei in zwei Richtungen ausgeprägt werden. Je nachdem, ob die erreichte Punktzahl unter- oder oberhalb des Mittelwerts liegt, wird die eine oder andere Ausprägung des Merkmals ausgewählt. Bild 4-19 zeigt die Auswertung für den Stakeholder *Bora*. Jeder Charakter wird durch vier Buchstaben repräsentiert. *Bora* hat den Charakter ESFP. Der vollständige CIO-Fragebogen für *Bora* ist in Anhang A2.1.2 zu finden.

Stakeholder: Bora

Merkmal	Ausprägung						Wert	
	Grenzwert							
Orientierung	Extraversion	E	<	21	<	I	Introversion	19
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung	S	<	24	<	N	Intuition	24
Entscheidung	Analytisch	T	<	6	<	F	Gefühlsmäßig	7
Umweltorientierung	Geschlossen-strukturiert	J	<	24	<	P	Offen-flexibel	26

ESFP

Bild 4-19: Auswertung des CIO für den Stakeholder Bora

ESFP-Charakter: Organisationen dieses Charakters haben ein Gespür für aktuelle Trends. Sie können gut auf Kundenanforderungen reagieren und Mehrwerte anbieten. Allerdings sind sie eher auf das „hier und jetzt“ fokussiert und richten ihren Blick weniger auf zukünftige Entwicklungen. Sie sind besonders erfolgreich, wenn es darum geht, aktuelle Mode- oder Meinungswellen zu bedienen. Das birgt die Chancen, auch kurzfristig große Markterfolge zu erzielen, aber auch die Gefahr, schnell von externen Entwicklungen überrollt zu werden. Formale Abläufe und Strukturen stehen hinter dem Pragmatismus der Organisation zurück – sie kann schnell und flexibel reagieren, indem sie improvisiert. Wesentlich ist dafür auch die Begeisterungsfähigkeit und Energie der Organisation. Diese Energie schwingt auch in der Öffentlichkeitsarbeit mit und erzeugt ein gutes Image. Die kritische Reflektion fällt diesen Organisationen jedoch schwer. Dadurch können Fehler wiederholt werden und Veränderungen sind oft nicht nachhaltig oder langfristig. ESFP-Organisationen sind eher kurzlebig, außer sie haben ein geschicktes Management [Bri98, S. 56f.]⁸⁷.

Steckbriefe

Steckbriefe fassen die gesammelten Informationen zusammen. Die charakterisierten Unternehmen bzw. Organisationen werden daher in Steckbriefen beschrieben⁸⁸. In Bild 4-20 ist beispielhaft ein Stakeholder-Steckbrief für *BSH* dargestellt. Die Stakeholder-Steckbriefe der anderen Stakeholder sind im Anhang A2.1.4 und A2.1.5 zu finden.

Der Steckbrief zeigt eine kurze Beschreibung des Unternehmens, Angaben über den Hauptsitz und zur globalen Präsenz des Unternehmens. Dazu zählen Entwicklungs- und Produktions- als auch Vertriebsstandorte. Zudem sind Informationen zur Produktfokussierung des Produktpportfolios, der Verkaufszahlen auf globalen Märkten und Unternehmenszahlen zu Umsatz und Umsatzentwicklung angegeben. Da die meisten Wettbewerber auf dem Markt für Dunstabzugshauben mehrere Marken führen, sind diese auf dem Steckbrief neben der Markenstrategie dargestellt. Eine Besonderheit des Validierungsbeispiels ist die Darstellung der prozentualen Verteilung der Energieeffizienzklassen bei Dunstabzugshauben im Produktpportfolio des Wettbewerbers. Mithilfe dieses Diagramms ist eine schnelle Einschätzung zur Einstellung zur Energieeffizienz des Wettbewerbers möglich.

⁸⁷ Umfassende Beschreibungen der sechzehn Charaktertypen sind bei [Bri98] zu finden. Für eine kurze Übersicht der Charaktere siehe Bild 3-13 in Abschnitt 3.2.1.

⁸⁸ Bei weniger komplexen Entscheidungssituationen und wohlbekannten Unternehmen können direkt Steckbriefe bspw. mit Hilfe von Experten-Workshops erstellt werden.

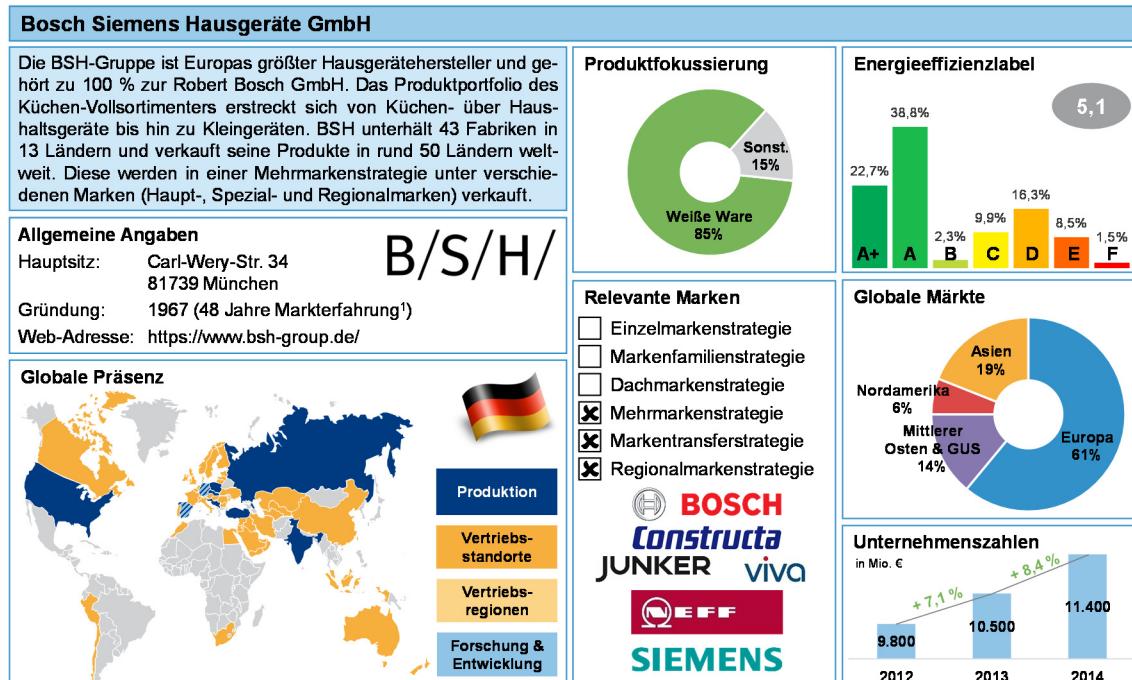


Bild 4-20: Steckbrief für den Stakeholder BSH

4.4.1.3 Informelle Gruppen

Informelle Gruppen unterliegen keinen formellen Beziehungen. Sie sind eine Gruppe von Personen, die aufgrund bestimmter Kriterien Gemeinsamkeiten aufweisen und sich durch diese von anderen Gruppen unterscheiden. Im Validierungsbeispiel sind die Kunden von Dunstabzugshauben eine solche informelle Gruppe. Kunden als Gesamtheit sind aber zu komplex für eine Charakterisierung. Daher müssen sie für ein besseres Verständnis abgegrenzt und in Segmente aufgeteilt werden. Kundensegmente sind untereinander heterogene, in sich homogene Kundengruppen eines Marktes, die anhand unterschiedlicher Kriterien beschrieben werden. Diese Kriterien sind so zu wählen, dass sie charakteristisch für den Markt sind und eine trennscharfe Beschreibung der Marktsegmente ermöglichen [Bec09, S. 250], [BV07, S. 126ff.], [HK03, S 5f.], [MBK15, S. 174].

Zunächst sind geeignete **Segmentierungskriterien** zu finden. In Anlehnung an Sinus-Milieus⁸⁸⁹ wurden sozio-demographischen Kriterien ausgewählt und durch marktspezifische Kriterien im Workshop mit Experten des Unternehmens ergänzt [Sin15-ol]. Die ausgewählten Kriterien sind: Alter, Designfokussierung, Einkommen, Familienstand, Kochverhalten, Markenbewusstsein, Markenloyalität, Qualitätsbewusstsein, Technologiebewusstsein, Umweltbewusstsein und Wohnsituation. Für die ermittelten Kriterien wurden unterschiedliche Ausprägungen aufgestellt. Basierend auf einer Marktrecherche

⁸⁸⁹ „Die Sinus-Milieus® verbinden demografische Eigenschaften wie Bildung, Beruf oder Einkommen mit den realen Lebenswelten der Menschen, d.h. mit ihrer Alltagswelt, ihren unterschiedlichen Lebensauf-fassungen und Lebensweisen“ [Sin15-ol].

und -segmentierung (vgl. Abschnitt 3.2.3) wurden mit den Experten im Workshop sechs Marktsegmente gebildet: *Best-Ager*, *Betonte Nichtköche*, *Erstausrüster*, *Leidenschaftliche Köche*, *Lifestyler* und *Umweltbewusste Familien*. Jedes Marktsegment wird in einem Steckbrief beschrieben. Bild 4-21 zeigt ein Beispiel; die weiteren Marktsegment-Steckbriefe finden sich im Anhang A2.1.7. Im Kopf des Steckbriefs steht der Name des Marktsegments, welches im linken Bereich kurz in Prosa beschrieben wird. Auf der rechten Seite sind die Kriterien und ihre Ausprägungen dargestellt. Anhand der Ausprägungen wird jedes Marktsegment bewertet. Die vorherrschende Ausprägung eines Marktsegments ist durch eine intensive Färbung hervorgehoben, weniger starke Ausprägungen durch weniger intensive Färbung.

Im Validierungsbeispiel konnte auf Expertenwissen und vorhandene Vorkenntnisse zurückgegriffen werden. Liegen diese nicht vor, bietet die Literatur profunde Methoden für die Marktsegmentierung an: LEHNER schlägt eine Methode vor, wie neue und unbekannte Märkte anhand ihrer Produkte segmentiert werden können [Leh14, S. 100ff.]. Zur Segmentierung der Kunden anhand von konsistenten Anforderungsbündeln sei auf BRINK verwiesen [Bri10, S. 102ff.]. Darüber hinaus bieten GAUSEMEIER ET AL. weitere Verfahren an [GP14, S. 118ff.].

„Best-Ager“

Beschreibung		Merkmalsausprägungen			
Der typische „Best-Ager“ ist in der Regel zwischen 45 und 65 Jahre alt. Meist handelt es sich um ein Ehepaar, dessen Kinder bereits aus dem Haus sind. Aufgrund eines durchschnittlichen bis hohen Einkommens leben „Best-Ager“ vorzugsweise in Ihren eigenen vier Wänden. Dies kann sowohl ein Haus als auch eine Eigentumswohnung sein. „Best-Ager“ sind keine ausgesprochenen Technikfreaks; sie haben allerdings ein hohes Qualitätsbewusstsein sowie eine hohe Designfokussierung bei der Beschaffung technischer Produkte. Dabei orientieren sie sich gerne an den ihnen bereits bekannten Marken. Die Lebenseinstellung der „Best-Agers“ gilt als gesundheitsbewusst. Diese Einstellung spiegelt sich sowohl im bedachten Umgang mit natürlichen Ressourcen als auch in der Einstellung zu Lebensmitteln wider. Selbstgekochte Gerichte bilden die Grundlage der täglichen Nahrungsaufnahme.		< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre
		Single	Paar	Familie	
		Gering-verdiner	Durchschnitts-verdiner	Besser-verdiner	
		Early Adopter	Follower	neutral	
		Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigenamt)	Haus (Eigenamt)
		gering	mittel	hoch	
		gering	mittel	hoch	
		gering	mittel	hoch	
		ja		nein	
		täglich	gelegentlich	selten – nie	
		gering	mittel	hoch	
Legende					
		starke Ausprägung	mittlere Ausprägung	geringe bis keine Ausprägung	

Bildquelle: FOTOLIA – © presmaster, © Photopage.eu, © contrastwerkstatt, © bilderoeckchen, © JS-LE-PHOTOGRAPHY, © stockpc

Bild 4-21: Marktsegment-Steckbrief Nr. 2 – „Best-Ager“

4.4.2 Stakeholder-Reaktionen antizipieren

Stakeholdern haben unterschiedliche Möglichkeiten auf Aktionen in ihrem Umfeld zu reagieren. Dabei bestimmt die **Beziehung eines Stakeholders zum betrachteten Unternehmen**⁹⁰ die **möglichen Reaktionen**, die diesem Stakeholder zur Verfügung stehen. Beispielsweise können Kunden den Kauf verweigern, Zulieferer gehen eine Partnerschaft ein, Konkurrenten eröffnen einen Preiskampf, Komplementäre unterstützen das Unternehmen durch ergänzende Dienstleistungen, Verbraucherschutzverbände rufen zum Boykott auf etc. Die Klassifizierung von Stakeholdern nach Bild 4-17 zeigt, dass sich die Reaktionsmöglichkeiten für Stakeholder entlang der Abszisse stark unterscheiden. Von links nach rechts nimmt die Komplexität zu, die Reaktionen vorauszudenken. Das wirft die Problematik auf, wie diese Reaktionen antizipiert werden können. In der Entscheidungstheorie ist es üblich, die Wahl de Vorausschau-Methode vom Kenntnisstand bzgl. der Entscheidungsergebnisse anderer Akteure und des Kausalmodells abhängig zu machen. Wie Abschnitt 4.3 gezeigt hat, sind Entscheidungen in der strategischen Planung sehr vielschichtig. Zahlreiche Stakeholder sind einzubeziehen, über die unterschiedliche Kenntnisse vorliegen. COURTNEY ET AL. haben ein Modell entwickelt, das dabei hilft, geeignete Methoden zur Vorausschau auf Basis des spezifischen Kenntnisstands auszuwählen (vgl. Bild 4-22) [CLC14, S. 42].

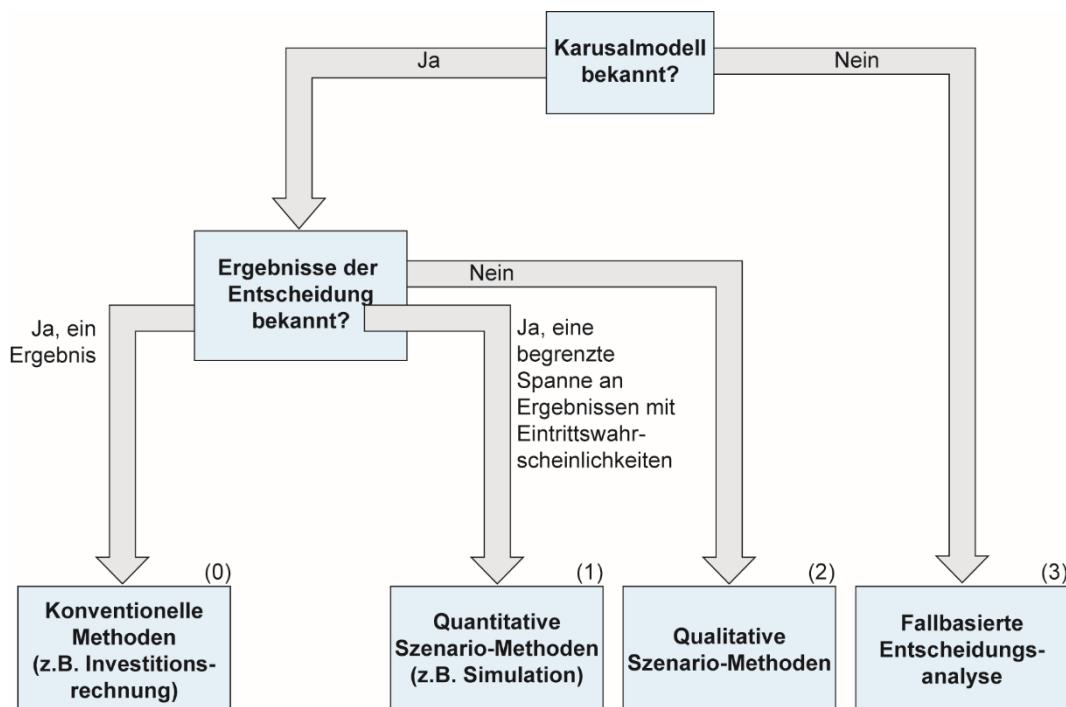


Bild 4-22: Entscheidungsbaum zur Auswahl von Methoden der Vorausschau in Anlehnung an COURTNEY ET AL. [CLC14, S. 44]

⁹⁰ BRANDENBURGER und NALEBUFF haben diese Beziehungen in ihrem Konzept des Wertnetzes beschrieben (vgl. Abschnitt 2.3.2) [BN13, S. 29ff.].

Wird nun der Entscheidungsbaum nach COURTNEY ET AL. mit der Stakeholder Klassifizierung verbunden, ergibt sich die folgende Darstellung für die Ermittlung der Reaktionsmöglichkeiten und anschließende Auswertung des Stakeholder-Verhaltens – es lassen sich drei Fälle unterscheiden (vgl. Bild 4-23):

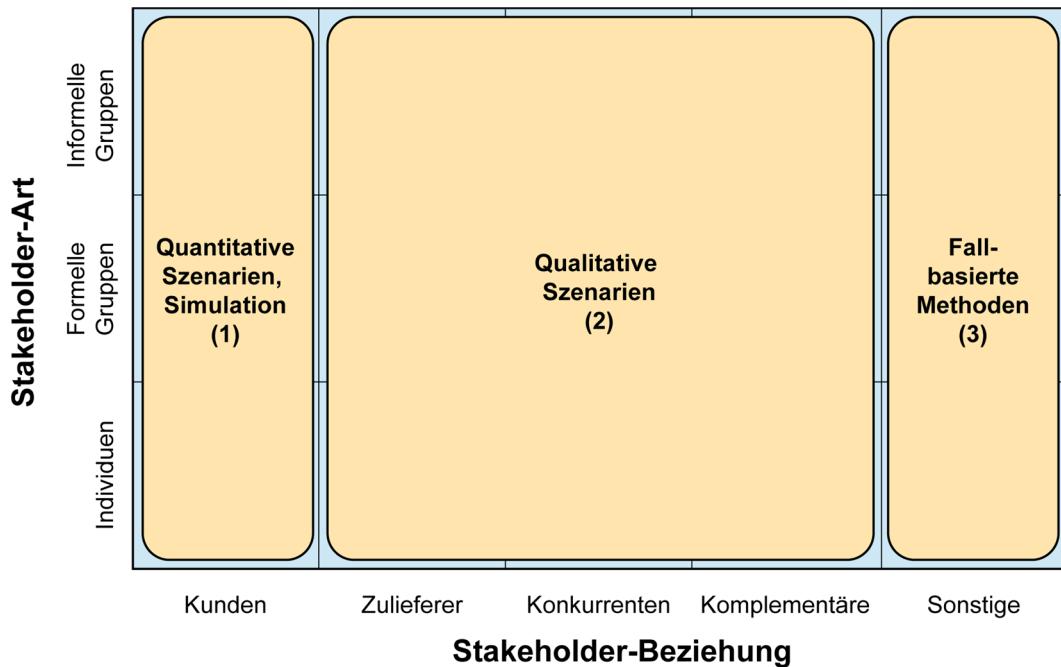


Bild 4-23: Methoden zur Ermittlung von Handlungsoptionen

Der Fall, in dem alles Wissen bereits vorliegt (**0**), kommt an dieser Stelle nicht mehr zum Tragen. Dies ist i.d.R. nur bei einfacheren Entscheidungsproblemen der Fall – dieser Fall wurde jedoch bereits im Vorfeld ausgeschlossen (vgl. Abschnitt 4.2.1).

Für **Kunden (1)** stellt sich in erster Linie die Frage „kaufen oder nicht kaufen?“. Diese Kaufentscheidung ist durch unterschiedliche Beweggründe motiviert. Das Kausalmodell dafür ist prinzipiell bekannt bzw. kann durch eine Erfolgsfaktorenanalyse (vgl. Abschnitt 3.2.4 und 4.2.2), Marktanalyse (vgl. Abschnitt 3.2.3), eine Conjoint-Analyse (vgl. Abschnitt 3.2.5) etc. ermittelt werden [SLG15, S. 461]. Die Spanne an Ergebnissen kann dabei antizipiert und unter Umständen sogar mit Wahrscheinlichkeiten abgeschätzt werden. Hier eignen sich insbesondere quantitative Szenario-Methoden (z.B. Simulationen). Das Kausalmodell ist also bekannt und die Spanne der Ergebnisse kann abgeschätzt werden. Im Rahmen des Validierungsbeispiels sind die notwendigen Analysen bereits abgeschlossen; es sind an dieser Stelle keine weiteren Schritte erforderlich.

Für Stakeholder wie **Zulieferer, Konkurrenten oder Komplementäre (2)** die in einem unmittelbaren wirtschaftlichen oder operativen Verhältnis zum Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.3.2) ergeben sich vielschichtigere Reaktionsmöglichkeiten. Das Kausalmodell kann zwar prinzipiell durchdacht werden, die Ergebnisse sind aber aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten nicht vorherzusagen. Dazu bieten sich qualitative Szenario-Methoden

an. Sie helfen mögliche Reaktionen vorauszudenken und liefern konsistente Reaktionsbündel. Hierfür können Handlungsfelder aufgezeigt werden, in denen sich Reaktionsvariablen und Reaktionsoptionen⁹¹ ergeben (vgl. Abschnitt 3.3 und Abschnitt 3.4.3). Das Kausalmodell ist prinzipiell bekannt, die Spanne der Ergebnisse kann an dieser Stelle nicht abgeschätzt werden. Im Validierungsbeispiel sind weitere Schritte notwendig, um die Reaktionsmöglichkeiten zu antizipieren.

Für **Sonstige Einfluss- und Interessensvertreter (3)** ist eine pauschale Antizipation der Reaktionen nicht möglich – viel zu heterogen ist diese Klasse und sind ihre Möglichkeiten. Daher kann hier nur fallbasiert entschieden werden. Hier empfiehlt es sich, für die höchst relevanten Stakeholder⁹² individuell Reaktionsmöglichkeiten zu ermitteln. Das kann durch Expertenbefragungen⁹³, Kreativitätstechniken⁹⁴, Business Wargaming⁹⁵ etc. erfolgen. Im Validierungsbeispiel gilt dies für Umweltschutzgruppen.

Weiteres Vorgehen im Validierungsbeispiel

Für Kunden wurden bereits in den Abschnitten 4.2.2 und 4.4.1.3 die notwendigen Informationen ermittelt. Auf diese wird in Abschnitt 4.5.1 erneut zurückgegriffen. Umweltschutzgruppen sind in einem Steckbrief charakterisiert (vgl. Anhang A2.1.6). Für die Antizipation ihrer möglichen Reaktionen fand ein Kreativworkshop mit Experten statt. Die möglichen Reaktionen der Umweltschutzgruppen sind die Einflussnahme auf Kunden oder Produzenten von Dunstabzugshauben sowie Kampagnen, um die Wahrnehmung von Energieeffizienz in der Öffentlichkeit zu steigern. Diese werden ebenfalls in Abschnitt 4.5.1 aufgegriffen.

Im Folgenden wird zunächst das Vorgehen für die Gruppe der Zulieferer, Konkurrenten oder Komplementäre näher betrachtet. Für die Erstellung qualitativer Szenarien hat sich die Szenario-Technik nach GAUSEMEIER bewährt. In Abschnitt 4.4.2.1 werden zunächst Reaktionsvariablen und Reaktionsoptionen ermittelt. Abschließend werden in Abschnitt 4.4.2.2 die relevanten Variablen und Optionen für die Stakeholder anhand ihres Norm-Verhaltens ausgewählt. Die Szenario-Bildung erfolgt in Abschnitt 4.4.2.3. Abschließend werden die ermittelten Szenarien in Abschnitt 4.4.2.4 den Stakeholdern zugeordnet.

⁹¹ Vgl. dazu *strategische Variablen* und *Ausprägungen* in Abschnitt 3.4.3 oder bei [GP14, S. 179ff.]

⁹² Siehe dazu in Abschnitt 4.3.3, Bild 4-16

⁹³ Eine etablierte Methode zur Expertenbefragung ist die Delphi-Methode. Seit den 1960er Jahren findet sie Anwendung in den Bereichen Prognose, Strategieentwicklung, Problemlösung und Entscheidungsfindung. Für eine genaue Darstellung des Vorgehens siehe GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 88ff].

⁹⁴ Vgl. dazu Kreativität und Wissen [GEK01, S. 119ff.].

⁹⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.5.2 oder [OS09]

4.4.2.1 Reaktionsvariablen und -optionen identifizieren

Das Verhalten von Stakeholdern ist durch verschiedene Handlungsfelder⁹⁶ gekennzeichnet. Wie in Abschnitt 3.3 gezeigt, stellen unterschiedliche Autoren verschiedene Verhaltensoptionen bereit. Bild 4-24 zeigt eine Gegenüberstellung der Ansätze.

Autoren	Handlungsfelder				
MEFFERT ET AL.	Absatzmittler: Absatzwege, Marketing	Abnehmer: Timing, Qualität, Marke, Programm breite, Kosten	Konkurrenten: Innovativ vs. Imitativ, wettbewerbsstellend vs. -ausweichend	Anspruchsgruppen: Macht ausüben vs. Ansprüche erfüllen	
FRITZ/ V.D.OELSNITZ	Distribution: Standorte, Absatzwege, Distributionslogistik	Produkt: Produktgestaltung, Programmgestaltung, Produktinnovation, Timing, Produktmodifikation und -elimination, Produktmarkierung			
		Preis: Preisgestaltung. Durchsetzung des Preises am Markt, Differenzierungsmaßnahmen, Preispolitik (übergreifend)			
		Kommunikation: Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Produkt Placement, Sponsoring, Event-Marketing, Kommunikation			
BACKHAUS/ SCHNEIDER		Abnehmer: Preisführerschaft, Qualitätsführerschaft, Zeitführerschaft	Konkurrenten: aktives Verhalten vs. passives Verhalten		
PORTER		Wettbewerbsstrategien: Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration auf Nischen			
MÜLLER- STEWENS/ LECHNER		Marktstrategien: Position halten vs. Ausweichen, Preis vs. Mehrwert, Marketing, Marktsegment (Rückzug vs. Differenzierung)	Marktstrategien: Differenzierung vs. Kosten, global vs. lokal, offensiv vs. defensiv, anpassen vs. gestalten		Aktivitäten: einfache vs. komplexe Wert schöpfung, allein vs. Netzwerke, Kostenminimierung vs. Nutzenmaximierung, Imitation vs. Innovation Ressourcen: Vielfalt, Einsatzspektrum, Vernetzung und Auslöser der Ressourcen

Bild 4-24: Gegenüberstellung der Handlungsoptionen

MEFFERT ET AL. liefern generische Normstrategien für die Positionierung gegenüber ausgewählten Stakeholder-Gruppen. FRITZ und VON DER OELSNITZ zeigen konkrete Handlungsoptionen im Kontext des Marketing-Mixes auf. BACKHAUS und SCHNEIDER nutzen

⁹⁶ Vgl. dazu *Einflussbereiche* des Szenariofelds vgl. Abschnitt 3.4.1 [GP14, S. 50f.].

Normstrategien gegenüber Abnehmern und Konkurrenten für die Positionierung im Wettbewerb und greifen dabei u.a. auf PORTER zurück. Nach MÜLLER-STEWENS und LECHNER ergeben sich für Unternehmen strategische Positionierungsoptionen im Markt, im Wettbewerb, bezüglich seiner Aktivitäten und seiner Ressourcen. Es zeigt sich, dass keine einheitliche Sicht in der Literatur existiert. Vielmehr betrachten die Autoren mögliche Handlungsfelder aus unterschiedlichen Perspektiven. Im Kontext dieser Arbeit sind Handlungsfelder für die Suche nach konkreten Handlungsoptionen gefordert. Dafür bleiben die eben genannten Ansätze in weiten Teilen zu generisch.

Wie in Abschnitt 4.2.2 gezeigt, stellt MARKIDES drei Fragen „Was“, „Wer“ und „Wie“. Diese Fragen sind jedoch stark auf die Strategie ausgerichtet und führen nicht zu konkreten Reaktionsmöglichkeiten, wie sie im Kontext dieser Arbeit erforderlich sind. Nach OSTERWALDER und PIGNEUR ist das Geschäftsmodell⁹⁷ die Umsetzung einer Strategie, die die Basis für die Implementierung konkreter Geschäftsprozesse liefert [OP02, S. 2]. Das Geschäftsmodell umfasst also Konkretisierungen ausgewählter Aspekte einer Strategie und stellt konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Langfristziele (mithilfe von Marktleistungen) bereit [BR11, S. 25], [Zol06, S. 97]. Eine aktualisierte und überarbeitete Darstellung des Geschäftsmodells (bzw. Geschäftsmodellrahmens) liefert KÖSTER [Kös14, S. 98ff.]. Folglich wird das Geschäftsmodell bzw. seine strukturierte Abbildung – der Geschäftsmodellrahmen nach KÖSTER – für die Ableitung von Handlungsfeldern verwendet. Wird der Geschäftsmodellrahmen zugrunde gelegt, ergeben sich drei Handlungsfelder, in die sich die oben genannten (generischen) Reaktionsmöglichkeiten einordnen lassen.

Bild 4-25 zeigt die drei Handlungsfelder: (1) Was für Marktleistungen sollen welchen Kunden angeboten werden? (2) Wie erfolgt die Distribution der Marktleistungen und der Aufbau der Beziehungen zu den Kunden? (3) Wie soll die Wertschöpfung der Marktleistungen gestaltet werden?

Angebotsmodell	Kundenmodell	Wertschöpfungsmodell
<ul style="list-style-type: none"> • Kundensegmente • Nutzenversprechen • Marktleistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanäle • Kundenbeziehung • Erlöskonzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselfähigkeiten • Schlüsselressourcen • Schlüsselpartner • Kostenstruktur

Bild 4-25: Handlungsfelder für Stakeholder

⁹⁷ Eine umfassende Darstellung und Abgrenzung des Geschäftsmodell-Konzeptss liefert KÖSTER [Kös14, S. 22ff.].

Die drei **Handlungsfelder** dienen als Basis für die strukturierte Suche nach Reaktionsvariablen und -optionen⁹⁸. Ein Beispiel für eine Reaktionsvariable im Handlungsfeld *Kundenmodell – Erlöskonzept* ist die *kurzfristige Preispolitik*. Für jede Reaktionsvariable existieren mehrere konkrete Reaktionsoptionen. Die Optionen der kurzfristigen Preispolitik sind beispielsweise *Sonderrabatte*, *Preissenkung*, *konstanter Preis* und *Preiserhöhung*. Dies ist der kreative Teil der Antizipation des Stakeholder-Verhaltens⁹⁹. Im Folgenden werden die drei Handlungsfelder kurz erläutert.

Angebotsmodell: Angebotene Marktleistungen erbringen einen Nutzen für den Kunden. Sie bestehen aus Produkten, Dienstleistungen oder einer Kombination beider. Dabei ist die angebotene Marktleistung auf ausgewählte Anforderungen der Kunden auszurichten. Mit der Wahl eines Kundensegments werden diese Anforderungen weitestgehend determiniert (z.B. Nischenmarkt oder Massenmarkt). Das Nutzenversprechen kann dabei qualitativ (z.B. Design) oder quantitativ (z.B. Preis) fokussiert sein. Der Mix von Produkten und Dienstleistungen kann entsprechend gestaltet werden [Kös14, S. 99ff.].

Kundenmodell: Zur Gestaltung der Distribution gehören die Wahl und Form der Absatzwege, die Gestaltung des Marketings sowie die Pflege der Kundenbeziehungen. Dazu zählen alle Aktivitäten der Kundenakquise, Kundenbindung, Kundenentwicklung und Verkaufsförderung. Darüber hinaus muss das Erlöskonzept gegenüber dem Kunden bestimmt werden (z.B. Kauf oder Leasing, Preisgestaltung) [Kös14, S. 101].

Wertschöpfungsmodell: Die Wertschöpfung kann durch einen Stakeholder allein oder im Verbund mit anderen erfolgen. Dabei kann ein Stakeholder anstreben, mehr oder weniger Anteil an der Wertschöpfung zu übernehmen. Zudem sind Ressourcen und Aktivitäten zu planen. Auch die Wahl der Programmbreite und -tiefe hat Einfluss auf die Gestaltung der Wertschöpfung. Die Wahl von Schlüsselpartnern ist ein wesentliches Element der Kooperationsgestaltung. Dabei kann sich ein Stakeholder in eine Kooperation fügen oder diese selbst versuchen zu gestalten und auszubauen. Darüber hinaus können Kooperationen durch die Ausübung von Macht erzwungen oder durch gegenseitige Mehrwerte erzielt werden [Kös14, S. 103f.].

Im Validierungsbeispiel wurde die Suche nach Reaktionsvariablen und -optionen durchgeführt und es wurden 35 Variablen mit insgesamt 117 Optionen ermittelt. Sie stehen für im Markt etablierte Variablen und Optionen und sollen einen Anstoß für die Suche darstellen. Sie sind grundsätzlich im speziellen Anwendungsfall zu prüfen, anzupassen und zu ergänzen. Bild 4-26 zeigt einen Ausschnitt. Der umfassende Katalog wird in Anhang A2.2.1 bereitgestellt.

⁹⁸ Reaktionsvariablen sind mit strategischen Variablen und Reaktionsoptionen mit Ausprägungen aus VITOSTRA vergleichbar vgl. [GP14, S. 179ff.].

⁹⁹ Ein systematisches Vorgehen zur Ermittlung von Variablen und Optionen beschreibt KÖSTER am Beispiel der Geschäftsmodellentwicklung [Kös14 S. 99ff.].

Reaktionsvariablen		Nr.	Reaktionsoptionen
Angebotsmodell	Angestrebte Wettbewerbsvorteile	1 A	Innovationsorientierung
		1 B	Qualitätsorientierung
		1 C	Markenorientierung
		1 D	Programmbreitenorientierung
		1 E	Kostenorientierung
	Grundnutzen	2 A	Innovativer (neuer) Grundnutzen
		2 B	Bestehenden Grundnutzen maximieren
		2 C	"just enough" Grundnutzen
Kundenmodell	Kurzfristige Preispolitik	19 A	Sonderrabatte (Verkauf unter Kosten)
		19 B	Preissenkung (Geringe Marge)
		19 C	Preis bleibt konstant
		19 D	Preiserhöhung
	Kundenbetreuung	20 A	Persönlich, direkt
		20 B	Geschulte Fachhändler, Key-Accounting
		20 C	Telefonische Betreuung
		20 D	Printmedien und Internetauftritte
		20 E	Keinerlei
Wertschöpfungsmodell	Programmbreite	29 A	Diversifiziertes Produktprogramm
		29 B	Konzentration auf Branche
		29 C	Konzentration auf Produktsparte
		29 D	Konzentration auf Technologie
		29 E	Konzentration auf Produkt
	Programmtiefe	30 A	Variantenreichtum erhöhen
		30 B	Fokus auf wenige differenzierte Produkte
		30 C	Fokus auf wenige Standardprodukte

Bild 4-26: Reaktionsvariablen und Ausprägungen (Auszug)

4.4.2.2 Auswahl von Reaktionsvariablen

Der Variablen-Katalog stellt zahlreiche Reaktionsmöglichkeiten für Stakeholder bereit. Für eine handhabbare Anwendung sind aus der großen Anzahl der Variablen diejenigen auszuwählen, die die denkbaren Reaktionen der Stakeholder am treffendsten beschreiben¹⁰⁰. Es sollen die höchst wahrscheinlichen Reaktionen eines Stakeholders ermittelt

¹⁰⁰ Eine Auswahl anhand des gegenseitigen Einflusses und der Relevanz wie bei der Szenario-Technik (vgl. Abschnitt 3.4.1) eignet sich hier nicht. Die Relevanz einer Handlungsoption lässt sich nicht allgemein beurteilen – sie hängt von der Position bzw. Ausgangslage des jeweiligen Stakeholders ab. Der Einfluss einer Handlungsvariablen auf eine andere liefert hier keinen Mehrwert. Ein Stakeholder wählt das für ihn wichtige Set an Variablen aus und kombiniert diese zu seinem Vorteil.

werden. Gleichermassen stellt die Literatur eine Fülle an Norm-(Verhaltens-)Strategien bereit (vgl. Abschnitt 3.3). Im Kontext dieser Arbeit wurde auf dieser Basis ein **Norm-Verhaltens-Portfolio** entwickelt, das unterschiedlichen Stakeholdern Norm-Verhaltens-Strategien anhand der Dimensionen *relative Marktattraktivität* und *relative Macht* zuordnet.

Als Grundlage für das Norm-Verhaltens-Portfolio dient das CSI-Vorgehen nach MACMILLAN ET AL. (vgl. Abschnitt 3.4.4). Die Autoren schlagen drei Bewertungsdimensionen vor: Die *Reaktionsneigung* des Stakeholders, die *relative Macht* des Stakeholders und die *Attraktivität des Geschäftsfelds oder Marktes* für das betrachtete Unternehmen. Da hier ein Perspektivwechsel im Vergleich zum CSI Ansatz vollzogen wird – eine Bewertung der Reaktionen von Stakeholdern und nicht die Auswahl der eigenen Verhaltens-Strategie – ergeben sich folgende Bewertungskriterien: Die *Attraktivität des Geschäftsfelds* aus Sicht des Stakeholders sowie die *relative Macht* des Stakeholders in Bezug zum betrachteten Unternehmen. Die Reaktionsneigung des betrachteten Unternehmens spielt an dieser Stelle keine Rolle, da ja gerade die Aktion des Unternehmens der Auslöser für die zu untersuchenden Reaktionen darstellt [MPM03, S. 64f.].

Die *Attraktivität des Marktes* ist ein Indikator dafür, wie motiviert ein Stakeholder ist, auf Maßnahmen anderer Akteure zu reagieren. Zur Bestimmung der Attraktivität werden folgende Kennzahlen für den Stakeholder bewertet: (relativer) Marktanteil des Stakeholders, Umsatzwachstum des Stakeholders in diesem Geschäftsfeld, Profitabilität des Marktsegments sowie der emotionalen Verbundenheit des Stakeholders mit dem Markt. Der letzte Faktor ist nicht quantitativ zu bestimmen. Für die emotionale Verbundenheit schlagen MACMILLAN ET AL. „*zum Beispiel Patriotismus oder Firmenstolz, irgendeine historische Bedeutung sowie sämtliche in diesem Bereich unwiderruflich investierten größeren Summen*“ als Bewertungskriterien vor [MPM03, S. 4]. Die *relative Macht* bringt das Kräfteverhältnis zwischen Stakeholder und betrachtetem Unternehmen zum Ausdruck. Sie ist ein Maß dafür, wie umfassend sich ein Stakeholder verteidigen bzw. mit Gegenmaßnahmen reagieren kann. Die relative Macht setzt sich zusammen aus dem relativer Umsatz, dem Einfluss (vgl. Bild 4-16), der Vertriebsmacht und technologischen Vorteilen [MPM03, S. 4ff]. Die Attraktivität des Marktes spiegelt somit die Bereitschaft des Stakeholders zu einer Erwiderung wider, die relative Macht seine Fähigkeit „zurückzuschlagen“ [MPM03, S. 64]. Die beiden gewählten Dimensionen spannen ein Portfolio auf, in das sich unterschiedliche Norm-(Verhaltens-)Strategien einsortieren lassen. Es sind die Norm-(Verhaltens-)Strategien aus dem BCG-Portfolio, der McMinsey-Matrix sowie nach PORTER, MEFFERT, WELGE/AL-LAHAM und MACMILLAN ET AL. eingeordnet worden. [BH01, S. 144ff.], [GP14, S. 125ff.], [MBK15, S. 297ff.], [Mef12, S. 67ff.], [MPM03, S. 66f.], [Por99, S. 70ff.], [WA12, S. 483]. Es lassen sich fünf Cluster an Normstrategien erkennen und somit werden fünf charakteristische Bereiche im Portfolio abgeleitet (vgl. Bild 4-27):

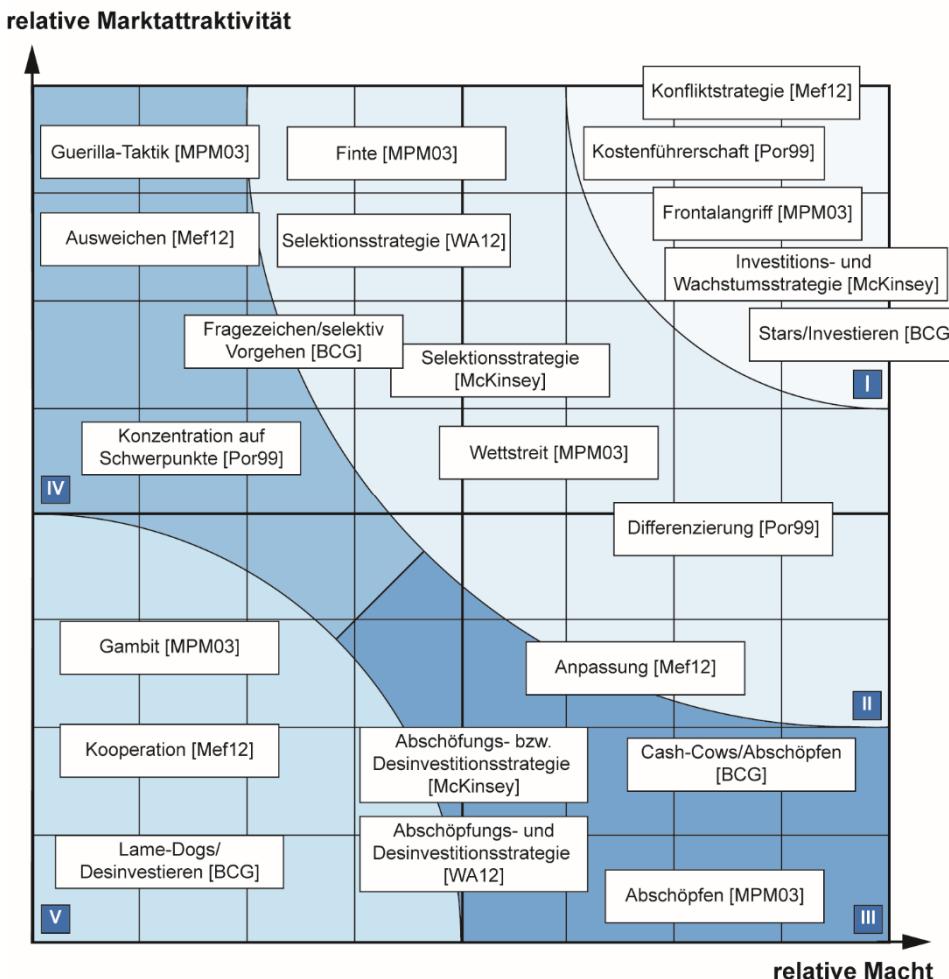


Bild 4-27: Ableitung von Norm-Verhaltens-Strategien

Offensive (I): Stakeholder in diesem Bereich haben eine hohe Bereitschaft zu reagieren (Attraktivität des Marktes aus ihrer Sicht ist hoch) und eine starke Machtposition. Ihr Ziel ist die Eroberung von bedeutenden Marktanteilen und der Rückzug anderer Akteure. Dazu werden offensive Maßnahmen wie Preiskampf und extensives Marketing eingesetzt. Häufig versuchen diese Stakeholder Distributions- und Wertschöpfungsstrukturen zu ihrem Vorteil umzugestalten. Die Durchsetzung dieser Maßnahmen erfordert einen massiven Einsatz von Ressourcen [BH01, S. 166f.], [MBK15, S. 297ff.], [Mef12, S. 67ff., 75], [MPM03, S. 66f.], [Por99, S. 70ff.], [WA12, S. 483].

Wettstreit (II): Stakeholder in diesem Bereich haben eine mittlere bis hohe Macht und Bereitschaft zu reagieren. Der Wettstreit ist zielgerichteter als die Offensive; die Stakeholder wählen das Wettbewerbsfeld gezielt anhand ihrer Stärken oder der Schwächen des „Angreifers“ aus. Es ist immer noch von offensiven Maßnahmen auszugehen, jedoch sind

die Aktionen konzentrierter und nachhaltiger. Das heißt, wenn bei der Offensive im Preis-kampf bewusst (zeitweise) ein negativer Deckungsbeitrag in Kauf genommen wird¹⁰¹, versuchen Stakeholder beim Wettstreit zum Beispiel auf besonders innovative Produkte oder Geschäftsmodelle zu setzen. Häufig suchen Stakeholder einen Wettstreit, wenn sie nicht bereit sind, dem „Angreifer“ in seinem Vorgehen zu folgen [BH01, S. 165ff.], [Mef12, S. 67ff. und 84ff.], [MPM03, S. 67], [Por99, S 70ff.], [WA12, S. 483].

Opportunistisches Verhalten (III): Stakeholder in diesem Bereich haben eine äußerst geringe Bereitschaft zu reagieren aber eine ebenbürtige bis starke Machtposition. Sie sind weniger auf Konflikt aus (vgl. *Anpassen* nach MEFFERT). Ziel ist es ihre Ressourcen vor dem Angriff zu schützen und an anderer Stelle zu reinvestieren. Von diesen Stakeholdern sind keine Aktionen zu erwarten, die sich direkt gegen andere Stakeholder richten. Sie werden ihre starken Position halten und schwache Positionen aufgeben [BH01, S. 174], [GP14, S. 125f.], [MBK15, S. 297ff.], [Mef12, S. 91ff.], [MPM03, S. 69f.], [WA12, S. 483].

Ausweichen (IV): Stakeholder in diesem Bereich haben eine hohe Bereitschaft zu reagieren, jedoch vergleichsweise wenig Macht sich durchzusetzen. Sie scheuen aufgrund ihrer eher schlechten Positionen einen offenen Wettstreit und begrenzen ihren Fokus stark. Dabei suchen sie „Markt-Lücken“, die von anderen Akteuren nicht besetzt sind (Nischen-Markt)¹⁰². Sie streben eine starke Differenzierung bzw. Spezialisierung an [BH01, S. 165ff.], [MBK15, S. 297ff.], [Mef12, S. 91ff.], [MPM03, S. 67ff.], [Por99, S 75ff.].

Rückzug (V): Stakeholder in diesem Bereich haben eine sehr geringe Reaktionsbereitschaft und Macht. Ziel ist mit geringen Mitteln und Ressourceneinsatz Gewinne „zu retten“. Hier werden häufig defensive, ausweichende Maßnahmen angewendet; ein Rückzug aus dem Markt bzw. Geschäftsfeld kann sich anschließen [BH01, S. 174f.], [GP14, S. 125f.], [Mef12, S. 91ff.], [MPM03, 69f.], [WA12, S. 483].

Die Dimensionen Relative Marktattraktivität und Relative Macht reichen von -4 bis +4; die zugrundeliegenden Kriterien werden auf einer Skala von - 1 bis +1 bewertet. Die vergleichenden Kriterien (Marktanteil, Profitabilität, Umsatzwachstum, Umsatz, Vertriebsmacht und techn. Vorteil) werden in Relation zum betrachteten Unternehmen bewertet (- 1 = wesentlich geringer, 1 = wesentlich höher). Der Einfluss wird aus Abschnitt 4.3.3 abgeleitet. Dazu werden die Einflüsse der ausgewählten Stakeholder auf die Skala von -

¹⁰¹ Ein Beispiel dafür ist der Angriff von General Motors auf Daimler Chrysler. GM hat eine 0% Finanzierung angeboten und so bei jedem verkauften Fahrzeug \$ 3.100 Verlust in Kauf genommen [MPM03, S. 67].

¹⁰² Ein Beispiel dafür ist die Nintendo Wii. Nintendo hat sich damit dem direkten Wettbewerb von Playstation (Sony) und Xbox (Microsoft) entzogen und einen Nischenmarkt erfolgreich bedient [Müll13, S. 125ff.].

1 bis +1 transformiert¹⁰³. Die emotionale Verbundenheit wird von -1 = keine emotionale Verbundenheit bis +1 = hohe emotionale Verbundenheit bewertet. Die Addition der Kennzahlen ergibt jeweils die Attraktivität und die relative Macht. Alle genannten Kennzahlen wurden zuvor ermittelt und können aus der Stakeholder-Analyse (vgl. Abschnitt 4.3) sowie aus der Charakteranalyse (vgl. Abschnitt 4.4.1) entnommen werden. Bild 4-28 zeigt die Bewertung für die ausgewählten Stakeholder.

Daten für Norm-Verhalten-Portfolio			relative Marktattraktivität				relative Macht				Summe
			rel. Marktanteil	Qualitative Profitabilität	Emotionale Verbundenheit	Umsatzwachstum	Umsatz	Einfluss	Vertriebsmacht	Technologischer Vorteil	
1,0 = wesentlich höher / sehr hoch 0,5 = höher / hoch 0 = gleich / mittel - 0,5 = geringer / gering - 1,0 = wesentlich geringer / sehr gering	Bewertungsmaßstab:										
Stakeholder	Nr.										
Bora	3	- 1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	- 1,0	- 0,7	- 0,5	0,5	- 1,7
Bosch Siemens Hausgeräte	4	1,0	0,0	0,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	0,0	3,0
Electrolux	6	1,0	0,5	0,5	0,5	2,5	1,0	0,8	0,5	0,0	2,3
Elica	7	1,0	1,0	1,0	- 0,5	2,5	- 0,5	- 0,1	0,5	0,5	0,4
Gorenje	10	0,5	0,0	0,5	- 0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	- 0,5	- 0,5
Wesco	14	- 0,5	- 0,5	- 0,5	0,0	- 1,5	- 1,0	- 0,4	0,5	1,0	0,1
Whirlpool	15	1,0	- 0,5	- 1,0	0,5	- 0,5	1,0	1,0	1,0	- 1,0	2,0
Ebmpapst	16	0,5	- 0,5	- 1,0	0,5	- 0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	3,0
PBM	21	0,5	0,5	- 0,5	- 0,5	0,0	0,0	0,0	- 1,0	- 1,0	- 2,0
Ziehl-Abegg	23	- 1,0	- 0,5	- 1,0	0,5	- 2,0	- 0,5	- 1,0	- 1,0	0,5	- 2,0

Bild 4-28: Bewertung der Kriterien für das Norm-Verhalten-Portfolio

Die Attraktivität des Marktes für den Stakeholder *Bora* ergibt sich aus dem wesentlich geringeren Marktanteil im Vergleich zum betrachteten Unternehmen (-1,0), einer höheren qualitativen Profitabilität (+0,5), einer emotionalen Verbundenheit (+0,5) und einem generell hohen Umsatzwachstum (+1,0) zu +1,0. Die relative Macht berechnet sich aus dem geringeren Umsatz (-1,0), dem geringen Einfluss (-0,7) sowie der geringeren Vertriebsmacht (-0,5) und den leichten technologischen Vorteilen (+0,5) zu -1,7.

Die Ergebnisse der Kennzahlen werden in dem Norm-Verhalten-Portfolio in Bild 4-29 visualisiert. Auf der Abszisse ist die relative Macht, auf der Ordinate die Attraktivität aufgetragen. *BSH* und *Electrolux* befinden sich im Bereich Offensive (I). Stakeholder im Bereich Wettstreit (II) sind *Ebmpapst*, *Elica*, *Gorenje* und *Whirlpool*. *Bora* und *PBM* zeigen eher ausweichendes Verhalten (IV), *Wesco* wird sich opportunistisch Verhalten (III). *Ziehl-Abegg* liegt im Bereich Rückzug (V).

¹⁰³Durch die Transformation des Einflusses ergeben sich Abweichungen von der in der Bewertungsskala vorgegebenen Schritten.

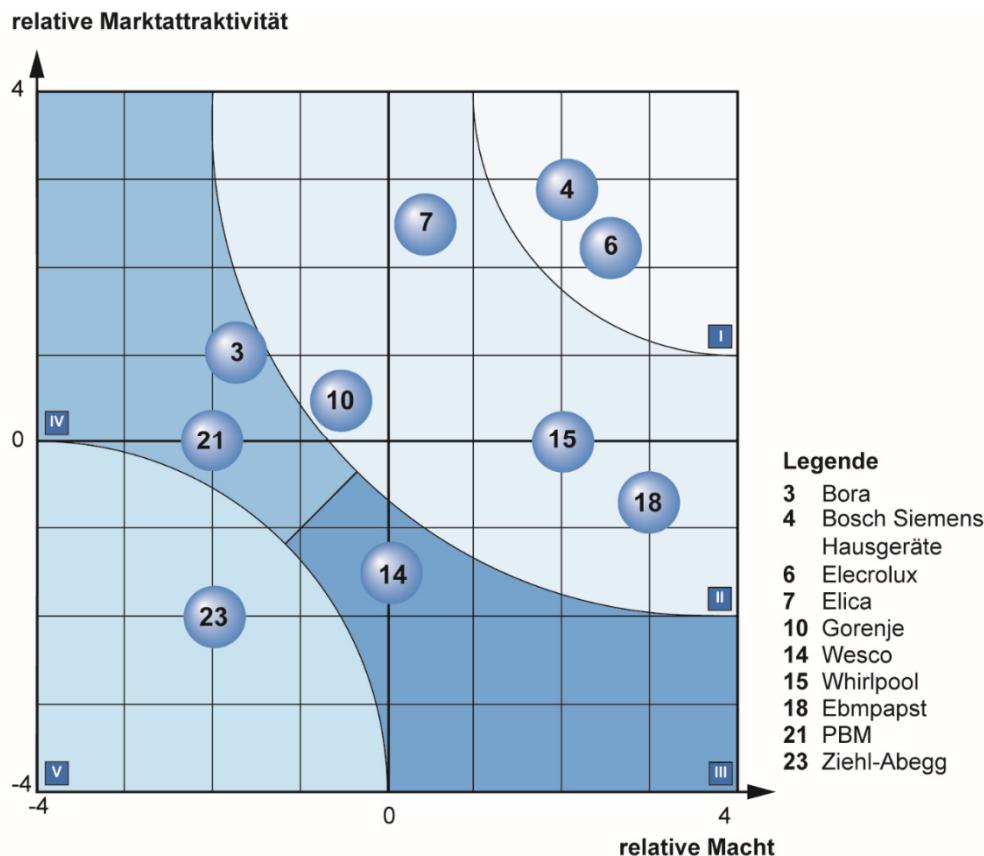


Bild 4-29: Norm-Verhaltens-Portfolio

Diese Auswertung liefert bereits einen guten Überblick über das grundsätzlich zu erwartende Verhalten der Stakeholder. Sollen aber konkrete Aktionen antizipiert werden, müssen die unterschiedlichen „Norm-Verhalten“ weiter detailliert werden. Jeder Bereich des Portfolios beschreibt unterschiedliche, idealtypische Verhaltensweisen eines Stakeholders. Das hat auch Konsequenzen für die Reaktionsvariablen, die er wahrscheinlich variieren wird. Für jedes Norm-Verhalten wurden aus dem o.g. Katalog Reaktionsvariablen ausgewählt. Dabei ist jeweils die Frage zu beantworten „Führt das Norm-Verhalten zu einer radikalen Änderung bezüglich einer Reaktions-Variable?“¹⁰⁴. Die Bewertung erfolgt binär „ja“ oder „nein“. Ein Beispiel für den Bereich *Offensive* ist in Bild 4-30 dargestellt. Die vollständige Zuordnung ist im Anhang A2.2.1 zu finden.

¹⁰⁴ Durch die Auswahl wird vermieden, bei allen Variablen die Option „keine Reaktion“ aufzuführen zu müssen. Die Reaktions-Szenarien sind kompakter und trennschräfer voneinander. Zudem wird so der Aufwand reduziert bei gleichzeitig größerer Vielfalt der denkbaren Reaktions-Szenarien. Bei nur einem Satz an Variablen ist die Scenario-Software auf zehn Szenarien beschränkt. Durch dieses Vorgehen werden je Norm-Verhalten bis zu zehn Reaktions-Szenarien möglich.

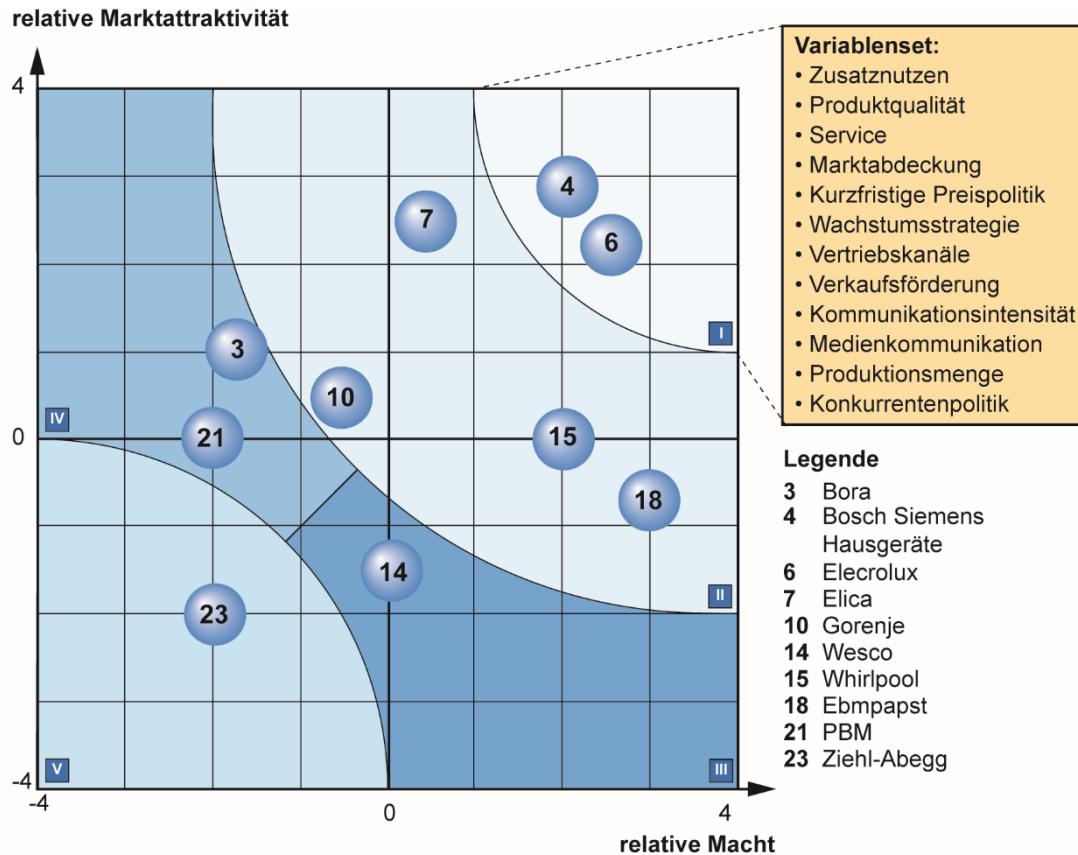


Bild 4-30: Ableitung der Reaktionsvariablen aus dem Norm-Verhalten-Portfolio

4.4.2.3 Szenario-Bildung

Das gezeigte Set an Variablen umschreibt den Handlungsraum eines Stakeholders recht genau. Welche Optionen er nun aber im Detail auswählen und kombinieren wird, erfordert eine tiefergehende Analyse. Dazu eignet sich die Bildung von Reaktions-Szenarien. Das Vorgehen orientiert sich an der in Abschnitt 3.4.1 gezeigten Szenario-Technik. Die wesentlichen Schritte zur Szenario-Bildung sind die paarweise Konsistenzbewertung, die Ermittlung von konsistenten Bündeln und die Clusterung ähnlicher Bündel zu Szenarien [GP14, S. 48]. Im Folgenden wird dieses Vorgehen zugrunde gelegt und auf die hier gestellte Aufgabe angepasst.

Konsistenzbewertung

Ein Stakeholder wird bei seiner Reaktion überlegen, ob die gewählten Optionen (= Maßnahmen) gut zusammen passen – also konsistent sind. Inkonsistente Handlungen verstören Kunden und machen die Vorgehensweise des Akteurs unglaubwürdig. Die Konsistenzbewertung ist in der Regel eine subjektive Bewertung. Daher hat es sich etabliert, mehrere Konsistenzmatrizen von verschiedenen Personen ausfüllen zu lassen und die Ergebnisse zu diskutieren. Dabei lohnt es sich unter Umständen, am Projekt beteiligte Experten hinzuzuziehen. Die Synchronisation der unterschiedlichen Ergebnisse stellt häufig

bereits einen Mehrwert in Form des tieferen Verständnisses der „Reaktions-Muster“ (=Abhängigkeiten der Aktionen) dar [GLR09, S. 10ff.], [GP14, S. 62].

Die paarweise Konsistenzbewertung erfolgt nach folgender Skala [GP14, S. 183]:

- 1 = **totale Inkonsistenz:** Die beiden Reaktionsoptionen schließen einander aus und können nicht glaubwürdig bzw. wirksam miteinander kombiniert werden.
- 2 = **partielle Inkonsistenz:** Die beiden Reaktionsoptionen beeinträchtigen sich gegenseitig; die Wirksamkeit der einzelnen Optionen wird reduziert.
- 3 = **neutral oder unabhängig:** Die beiden Reaktionsoptionen beeinflussen sich nicht.
- 4 = **gegenseitige Begünstigung:** Die beiden Reaktionsoptionen begünstigen sich; die Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit erhöht sich.
- 5 = **starke gegenseitige Unterstützung:** Die beiden Reaktionsoptionen verstärken bzw. ergänzen sich stark oder bedingen sich sogar. Eine gemeinsame Ausführung ist sehr wahrscheinlich.

Im Validierungsbeispiel wurde die vollständige Konsistenzmatrix gemeinsam mit den Experten des Unternehmens ausgefüllt. Später können die Bereiche der Norm-Verhaltens-Strategien extrahiert werden. Bild 4-31 zeigt einen Ausschnitt der Konsistenzmatrix:

		Reaktionsoptionen					Reaktionsoptionen														
		Innovationsorientierung	Qualitätsorientierung	Markenorientierung	Programmbreitenorientierung	Kostenorientierung	Innovativer (neuer) Grundnutzen	Bestehender Grundnutzen	„just enough“ Grundnutzen	Innovativer (neuer) Zusatznutzen	Standardmäßiger Zusatznutzen	Kein Zusatznutzen	Maßanfertigung	Baukastenprinzip	Designindividualisierung	Katalogprodukte					
Angestrebte Wettbewerbsvorteile	Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Nr. 1A	1B	1C	1D	1E	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4A	4B	4C	4D				
		Innovationsorientierung	1A																		
		Qualitätsorientierung	1B																		
		Markenorientierung	1C																		
		Programmbreitenorientierung	1D																		
	Kostenorientierung	1E																			
Individuelle Anpassung	Grundnutzen	Innovativer (neuer) Grundnutzen	2A	5	3	4	3	1													
		Bestehender Grundnutzen	2B	3	4	3	3	3													
		„just enough“ Grundnutzen	2C	1	2	3	4	5													
	Zusatznutzen	Innovativer (neuer) Zusatznutzen	3A	5	3	4	3	1	4	4	4	2									
		Standardmäßiger Zusatznutzen	3B	2	4	3	3	3	5	3	3										
		Kein Zusatznutzen	3C	1	2	3	4	5	4	3	4										
Individuelle Anpassung	Individuelle Anpassung	Maßanfertigung	4A	4	5	3	1	1	5	2	2	3	3	3							
		Baukastenprinzip	4B	2	4	3	5	4	2	4	3	4	5	2							
		Designindividualisierung	4C	5	3	5	4	2	3	3	3	5	2	2							
		Katalogprodukte	4D	2	2	2	4	5	3	2	4	2	4	5							

Bild 4-31: Konsistenzmatrix der Reaktionsvariablen und -optionen (Auszug)

Sollen nun die Verhaltens-Szenarien für die Stakeholder aus den unterschiedlichen Norm-Verhaltens-Strategien gebildet werden, können aus der vollständigen Konsistenzmatrix die nicht benötigten Variablen (= Zeilen und Spalten) ausgeblendet werden. Bild 4-32 zeigt eine solche *reduzierte Konsistenzmatrix* für das Beispiel *Offensive*. Die Konsistenzmatrizen für die anderen Norm-Verhaltens-Strategien können leicht aus der vollständigen Konsistenzmatrix extrahiert werden.

Konsistenzmatrix Fragestellung: „Wie verträgt sich Reaktionsoption i (Zeile) mit Reaktionsoption j (Spalte)?“		Reaktionsoptionen	Innovationsorientierung					Standardmäßiger Zusatznutzen			Kein Zusatznutzen			Serviceoffensive (neue Services)			Werkkundendienst			Zertifizierte Servicepartner			Keine Serviceleistungen			Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive			Keine Maßnahme			Preis-Mengen-Strategie			
			Nr.	1A	1B	1C	1D	1E	3A	3B	3C	8A	8B	8C	8D	9A	9B	9C																	
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen		Nr.	1A	1B	1C	1D	1E	3A	3B	3C	8A	8B	8C	8D	9A	9B	9C																	
Angestrebte Wettbewerbsvorteile	Innovationsorientierung	1A																																	
	Qualitätsorientierung	1B																																	
	Markenorientierung	1C																																	
	Programmbreitenorientierung	1D																																	
	Kostenorientierung	1E																																	
Zusatznutzen	innovativer (neuer) Zusatznutzen	3A	5	3	4	3	1																												
	Standardmäßiger Zusatznutzen	3B	3	4	3	3	3																												
	Kein Zusatznutzen	3C	1	2	3	4	5																												
Service	Serviceoffensive (neue Services)	8A	3	4	3	3	2																												
	Werkkundendienst	8B	3	4	3	3	3																												
	Zertifizierte Servicepartner	8C	3	4	3	3	3																												
	Keine Serviceleistungen	8D	3	2	3	3	4																												
Produktqualität	Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive	9A	3	5	4	3	1																												
	Keine Maßnahmen	9B	4	3	3	3	3																												
	Preis-Mengen-Strategie	9C	3	2	3	4	5																												

Bild 4-32: Reduzierte Konsistenzmatrix für den Fall Frontalangriff

Die jeweiligen Teil-Konsistenzmatrizen können mit dem bewährten Vorgehen der Konsistenzanalyse in der *Scenario-Software*¹⁰⁵ ausgewertet und geclustert werden (vgl. Abschnitt 3.4.1). Als Ergebnis der Clusterung liegen konsistente Bündel aus Reaktionsoptionen in Form einer Ausprägungsliste vor – sogenannte Reaktions-Szenarien (vgl. Bild 4-33). Es zeigt sich, dass je Norm-Verhalten mehrere Szenarien denkbar sind. Eine Übersicht aller Verhaltens-Szenarien ist im Anhang A2.2.3 zu finden¹⁰⁶.

¹⁰⁵Vgl. GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 74f.]

¹⁰⁶Die durchschnittliche Menge von ca. vier Verhaltensszenarien entspricht auch der empirischen Studie von COYNE und HORN, nach der etwa 75% der befragten Unternehmen zwei oder drei Möglichkeiten ins Kalkül gezogen haben und nur 10% fünf oder mehr.

Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
RV 1: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	A Innovationsorientierung	21	0	0	0
	B Qualitätsorientierung	4	0	0	100
	C Markenorientierung	9	0	0	0
	D Programm breitenorientierung	64	20	0	0
	E Kostenorientierung	0	80	100	0
RV 3: Zusatznutzen	A Innovativer neuer Zusatznutzen	90	6	0	0
	B Standard Zusatznutzen	6	26	0	100
	C Kein Zusatznutzen	2	66	100	0
RV 8: Service	A Serviceoffensive (neue Serv.)	61	0	0	33
	B Werkskundendienst	6	0	0	33
	C Zertifizierte Servicepartner	6	0	10	33
	D Keine Serviceleistungen	24	100	90	0
RV 9: Produktqualität	A Qualitätsoffensive	0	0	0	100
	B Keine Maßnahmen	6	0	0	0
	C Preis-Mengen-Strategie	93	100	100	0
RV 11: Marktabdeckung	A Gesamtmarkt	94	100	20	0
	B Teilmärkt-Fokussierung	5	0	20	66
	C Nischenmarkt	0	0	60	33

97 in 97 % der Reaktionsbündel des Szenarios kommt diese Projektion vor.

eindeutige Option
 alternative Option

dominante Option
 Option wird nicht ausgeführt

Bild 4-33: Ausprägungsliste der Reaktions-Szenarien für Frontalangriff (Auszug)

4.4.2.4 Kongruenzanalyse¹⁰⁷

Eine wesentliche These dieser Arbeit ist, dass Stakeholder zu dem Verhalten tendieren, dass ihrem Charakter am besten entspricht. COYNE und HORN haben das in ihrem Beitrag bereits dargestellt [CH09, S. 41ff.]. Folglich wird in diesem Schritt bewertet, welches Reaktions-Szenario ein Stakeholder am wahrscheinlichsten wählen wird. Das Vorgehen gliedert sich in die drei Schritte Kongruenz-Bewertung, spezifische Kongruenzbewertung und Gewichtung der Reaktions-Szenarien. Diese werden im Folgenden vorgestellt. Dabei wird die Ausarbeitung von REYMANN zu Grunde gelegt und entsprechend angepasst [Rey13, S. 122ff.].

¹⁰⁷ Der Begriff Kongruenz stammt aus der Psychotherapie und bezeichnet dort die Übereinstimmung von Fühlen, Denken und Handeln. Im Kontext dieser Arbeit bezeichnet er die Übereinstimmung von Handeln und Charakter [Pla13, S. 51].

Kongruenz-Bewertung

Im ersten Schritt ist allgemein zu bewerten, inwieweit eine charakterliche Neigung die Wahl einer Reaktionsoption begünstigt oder ihr widerspricht. Als Hilfsmittel wird dazu die Kongruenzmatrix verwendet. In den Zeilen sind die Reaktionsvariablen und Reaktionsoptionen aufgetragen, in den Spalten die Merkmale des CIO. Die Bewertung erfolgt paarweise auf einer Skala von -2 (stark widersprüchlich) bis +2 (starke Unterstützung). Bild 4-34 zeigt die Kongruenzmatrix für das Validierungsbeispiel.

		Char. Merkmal											
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen		Orientierung		Wahrnehmung		Entscheidungsfindung		Einstellung zur Umwelt				
			Extraversion	Introversion	Sinnesswahrnehmung	Intuition	denkend	fühlend	beurteilend	wahrnehmend			
Angestrebte Wettbewerbsvorteile	Innovationsorientierung	1A	0	0	-1	1	-1	1	-1	1			
	Qualitätsorientierung	1B	0	0	1	-1	1	2	1	1			
	Markenorientierung	1C	2	-2	2	-1	-1	2	-1	1			
	Programmbreitenorientierung	1D	1	-1	2	1	0	0	-2	2			
	Kostenorientierung	1E	0	0	-1	1	2	-2	2	-2			
Grundnutzen	Innovativer (neuer) Grundnutzen	2A	0	0	1	0	-1	2	-1	2			
	Bestehenden Grundnutzen maximieren	2B	0	0	2	0	2	-1	2	0			
	"just enough" Grundnutzen	2C	0	0	-2	-2	-2	-2	1	0			
Zusatznutzen	Innovativer (neuer) Zusatznutzen	3A	0	0	-1	2	-2	1	-2	-1			
	Standardmäßiger Zusatznutzen	3B	0	0	2	1	1	2	1	1			
	Kein Zusatznutzen	3C	0	0	1	-1	2	-1	2	1			

Bild 4-34: Kongruenzmatrix (Auszug)

Spezifische Kongruenzmatrix

Um zu ermitteln, wie gut eine Reaktionsoption prinzipiell zum Charakter eines Stakeholders passt, wird die Kongruenzmatrix mit den konkreten Ausprägungen des Charakters gewichtet. Im Folgenden wird das Vorgehen am Beispiel des Stakeholders *Bora* gezeigt. Für alle anderen Stakeholder ist das Vorgehen gleichermaßen auszuführen. Dazu werden die exakten Werte aus der Bewertung in Abschnitt 4.4.1.2 in prozentuale Gewichtungen überführt. Der Grenzwert der Skala wird durch 50% repräsentiert. Der Quotient aus dem Grenzwert der prozentualen Skala durch den Grenzwert der absoluten Skala wird mit der Ausprägung multipliziert und so die prozentuale Ausprägung ermittelt. Bild 4-35 zeigt diese Berechnung.

Stakeholder: Bora

Merktal	Ausprägung							Wert
	Grenzwert							
Orientierung	Extraversion	E	<	21	<	I	Introversion	19
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung	S	<	24	<	N	Intuition	24
Entscheidung	Analytisch	T	<	6	<	F	Gefühlsmäßig	7
Umweltorientierung	Geschlossen-strukturiert	J	<	24	<	P	Offen-flexibel	26

$$(50 / 21) * 19 = 45$$

ESFP

Stakeholder: Bora

Merktal	Ausprägung							Wert %
	Grenzwert %							
Orientierung	Extraversion	E	<	50	<	I	Introversion	45
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung	S	<	50	<	N	Intuition	50
Entscheidung	Analytisch	T	<	50	<	F	Gefühlsmäßig	58
Umweltorientierung	Geschlossen-strukturiert	J	<	50	<	P	Offen-flexibel	54

ESFP

Bild 4-35: Normierung der Charakterbewertung

Anschließend wird jeder Wert der Kongruenzmatrix in Bild 4-34 spaltenweise mit den ermittelten prozentualen Werten des Charakters verrechnet. Die resultierende Matrix ist eine spezifische Kongruenzmatrix für den jeweiligen Stakeholder (hier *Bora*). Die Zeilensumme gibt an, wie sehr der Stakeholder die Reaktionsoption präferiert oder ablehnt. Das Ergebnis ist in Bild 4-36 abgebildet.

Kongruenzmatrix		Char. Merkmal	Orientation		Wahrnehmung		Entscheidungsfindung		Einstellung zur Umwelt	
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen		Char. Neigung	Extraversion	Introversion	Sinneswahrnehmung	Intuition	denkend	führend	beurteilend
Angestrebte Wettbewerbsvorteile	Innovationsorientierung	1A	0	0	-1	1	-1	1	-1	1
	Qualitätsorientierung	1B	0	0	1	-1	1	2	1	1
	Markenorientierung	1C	2	-2	2	-1	-1	2	-1	1
	Programmbreitenorientierung	1D	1	-1	2	1	0	0	-2	2
	Kostenorientierung	1E	0	0	-1					
Grundnutzen	Innovativer (neuer) Grundnutzen	2A	0	0	1					
	Bestehenden Grundnutzen maximieren	2B	0	0	2					
	“Just enough” Grundnutzen	2C	0	0	-2					
...	...									
Lieferanten-Strategie	Lieferantenintegration (Kooperation)	35A	0	1	0					
	Dominanz (Machtausübung)	35B	2	-2	0					
	Umgehung (Machtumgehung)	35C	0	1	0					
	Anpassen (Machtduldung)	35D	0	0	0					
Beispielrechnung: Die Markenorientierung stimmt mit der charakterlichen Neigung führend stark überein (2). Diese Wertung wird mit der charakterlichen Neigung des Stakeholders für führend (58%) gewichtet. Das Ergebnis (1,2) gibt an, wie gut die Reaktionsoption Markenorientierung zu einem führenden Charakter passt. $2 * 55 / 100 = 1,2$										
Charakterliche Neigung										
Stakeholder		Nr.	E	I	S	N	T	F	J	P
Bora		1	55	45	50	50	42	58	46	54

Gewichtete Kongruenzmatrix für den Stakeholder Bora		Charakterliche Neigung									
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Nr.	E	I	S	N	T	F	J	P	Summe
Angestrebte Wettbewerbsvorteile	Innovationsorientierung	1A	0,0	0,0	-0,5	0,5	-0,4	0,6	-0,5	0,5	0,3
	Qualitätsorientierung	1B	0,0	0,0	0,5	-0,5	0,4	1,2	0,5	0,5	2,6
	Markenorientierung	1C	1,2	0,9	1,0	-0,5	-0,4	1,2	-0,5	0,5	1,5
	Programmbreitenorientierung	1D	0,5	-0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	-0,9	1,1	1,8
	Kostenorientierung	1E	0,0	0,0	-0,5	0,5	0,8	-1,2			
Grundnutzen	Innovativer (neuer) Grundnutzen	2A	0,0	0,0	0,5	0,0	-0,4	1,2			
	Bestehenden Grundnutzen maximieren	2B	0,0	0,0	1,0	0,0	0,8	-0,6			
	“Just enough” Grundnutzen	2C	0,0	0,0	-1,0	-1,0	-0,8	-1,2			
...	...										
Lieferanten-Strategie	Lieferantenintegration (Kooperation)	35A	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0			
	Dominanz (Machtausübung)	35B	1,1	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,6
	Umgehung (Machtumgehung)	35C	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0
	Anpassen (Machtduldung)	35D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Die **Zeilensumme** gibt an, wie gut die Handlungsoption **Markenorientierung** zum Charakter des konkreten Stakeholders passt.

Bild 4-36: Spezifische Kongruenzmatrix für Stakeholder Bora (Auszug)

Gewichtung der Reaktionsszenarien

Der letzte Schritt dient der Gewichtung der Verhaltensszenarien. Dazu wird die Stakeholder-spezifische Kongruenz mit den Ausprägungen der Szenarien gegenübergestellt. Für die Berechnung wird die Zeilensumme der spezifischen Kongruenzmatrix zeilenweise mit den Ausprägungen eines jeden Szenarios multipliziert und auf 100 % normiert. Die Spaltensumme der ermittelten Werte beschreibt die Kongruenz zwischen dem Stakeholder-Charakter und dem Verhaltens-Szenario. Je höher der Wert, umso eher tendiert der Stakeholder zu diesem Verhalten. Bild 4-37 zeigt dieses Vorgehen anhand der Kongruenzmatrix für den Stakeholder *Bora*.

Beispielrechnung:
Reaktionsoption 1C Markenorientierung hat eine hohe Kongruenz zum Charakter des Stakeholders (1,5). Die Option taucht mit 58% im Reaktionsszenario 1 auf. Die Option im Szenario wird mit dem Kongruenzwert des Stakeholders multipliziert.

$$1,5 \times 58 / 100 = 0,87$$

Gewichtete Kongruenzmatrix für den Stakeholder Bora		Charakterliche Neigung									
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Nr.	E	I	S	N	T	F	J	P	Summe
Angestrebte Wettbewerbsvorteile	Innovationsorientierung	1A	0,0	0,0	-0,5	0,5	-0,4	0,6	-0,5	0,5	0,3
	Qualitätsorientierung	1B	0,0	0,0	0,5	-0,5	0,4	1,2	0,5	0,5	2,6
	Markenorientierung	1C	1,1	-0,9	1,0	-0,5	-0,4	1,2	-0,5	0,5	1,5
	Programmbreitenorientierung	1D	0,5	-0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	-0,9	1,1	1,8
	Kostenorientierung	1E	0,0	0,0	-0,5	0,5	0,8	-1,2	0,9	-1,1	-0,5
Grundnutzen	Innovativer (neuer) Grundnutzen	2A	0,0	0,0	0,5	0,0	-0,4	1,2	-0,5	1,1	1,9
	Bestehenden Grundnutzen maximieren	2B	0,0	0,0	1,0	0,0	0,8	-0,6	0,9	0,0	2,2
	"Just enough" Grundnutzen	2C	0,0	0,0	-1,0	-1,0	-0,8	-1,2	0,5	0	-3,5
...	
Lieferantenstrategie	Lieferantenintegration (Kooperation)	35A	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
	Dominanz (Machtausübung)	35B	1,1	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,6
	Umgehung (Machtumgehung)	35C	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0
	Anpassen (Machtduldung)	35D	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Szenario 1		
Nr.	%	Gew. Summe
1A	12	0,03
1B	27	0,7
1C	58	0,87
1D	1	0,02
1E	0	0,00
2A	83	1,58
2B	16	0,35
2C	0	0,00
35A	0	0,00
35B	8	0,05
35C	6	0,06
35D	78	0,00
Summe		3,64

Die Spaltensumme gibt abschließend an, wie gut das Reaktions-Szenario zum Charakter des Stakeholders passt.

Bild 4-37: Berechnung der Kongruenz des Stakeholder-Charakters mit den Verhaltensszenarien für *Bora* (Auszug)

Dieses Vorgehen ist für alle Stakeholder und für alle Szenarien analog zu durchlaufen. Dabei unterstützt ein im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickeltes Excel-Tool. Bild 4-38 zeigt die Auswertung für Stakeholder *Bora*. Es wird deutlich, dass *Bora* eine klare Präferenz für das Reaktions-Szenario 1 hat, da der Kongruenz-Wert 13,17 deutlich größer ist als der Wert 0,50 für das Reaktions-Szenario 2. Für eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Stakeholdern werden die Kongruenzwerte auf relative Werte umgerechnet.

Stakeholder: Bora

Ausweichen		
Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2
Kongruenzwert	13,17	0,50
rel. Kongruenz	96%	4%

Bild 4-38: Auswertung der Kongruenzanalyse für den Stakeholder Bora

Als Ergebnis liegen antizipierte Reaktions-Szenarien für jede Norm-Verhaltens-Strategie vor (vgl. Abschnitt 4.4.2.2). Zudem wurden anhand des Stakeholder-Charakters die ermittelten Reaktions-Szenarien hinsichtlich ihrer Priorität für die einzelnen Stakeholder bewertet. Hiermit ist ein Überblick geschaffen, welche Reaktionen den Stakeholdern jeweils zur Verfügung stehen und welche sie höchst wahrscheinlich bevorzugt wählen werden. Die Auswertung für alle Stakeholder ist im Anhang A2.2.5 zu finden.

4.4.2.5 Auswertung der antizipierten Handlungsoptionen

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Reaktionsmöglichkeiten für Stakeholder ermittelt und in Form von Reaktions-Szenarien dokumentiert. Anhand der Kongruenzanalyse sind die bevorzugten Reaktionen der Stakeholder bestimmt worden. Diese präferierten Reaktionen stellen die langfristige Perspektive der Reaktionen jedes einzelnen Stakeholders dar. In der Praxis können die Reaktionen aufgrund ihrer Vernetzung nicht unabhängig betrachtet werden: Im Sinne der Spieltheorie spielt jeder Stakeholder ein Spiel mit begrenzten Informationen, bei dem er versucht, seine präferierte Reaktion unter Berücksichtigung der Aktionen anderer Spieler durchzusetzen [Die10, S. 179ff.].

Die Reaktions-Szenarien beschreiben also lediglich die jeweiligen statischen Zielzustände der Stakeholder. Dabei geben die Szenarien keinen Aufschluss darüber, auf welchem Weg ein Stakeholder sein Ziel anstrebt. Die Kenntnis über den Weg ist von wesentlichem Interesse, wenn eine vorteilhafte Positionierung im Stakeholder-Gefüge erzielt werden soll. Einige Annahmen können mit vertretbarer Unsicherheit getroffen werden¹⁰⁸, da keine exakten, quantitativen Aussagen erforderlich sind. Vielmehr stehen qualitative Fragen im Vordergrund: Welche Maßnahmen werden früher getroffen, welche später? Wie stark sind Reaktionen ausgeprägt (Preissenkung stufenweise oder radikal)? In welcher Reihenfolge reagieren Stakeholder? etc. Für eine derartige Analyse reichen statische Szenario-Methoden nicht aus. Es ist eine **dynamische Analyse** erforderlich

¹⁰⁸Für Stakeholder, mit denen schon lange Kontakt, Beziehungen, Wettbewerb etc. besteht, können Annahmen getroffen und vorhandenes Wissen einsetzen werden. Dieses Erfahrungswissen fließt, das in die Modellierung oder Interpretation der Simulation ein. Die statische Verwendung der Szenarien vernachlässigt dieses Erfahrungswissen.

[KGS+12, S. 184ff.]. Abschnitt 4.5 widmet sich dieser Analyse mit Hilfe einer agentenbasierter Simulation. Darüber hinaus lassen sich an dieser Stelle bereits erste Auswertungen anhand der Reaktions-Szenarien und der jeweiligen Präferenzen vornehmen:

Die Stakeholder *Ebmpapst*, *PBM* und *Ziehl-Abegg* sind maßgeblich betroffen, wenn das betrachtete Unternehmen eigene energieeffiziente Gebläse entwickelt und fertigt. Der Stakeholder *PBM* wird mit ausweichendem Verhalten reagieren, *Ziehl-Abegg* tendiert zu einem Rückzug (vgl. Bild 4-29). Beide Stakeholder werden der Eigenfertigung von energieeffizienten Gebläsen folglich nicht im Wege stehen. Der Stakeholder *Ebmpapst* zeigt ein Norm-Verhalten *Wettstreit*. Das kann prinzipiell gefährlich werden, denn ein Preiskampf unter den Gebläseherstellern führt dazu, dass die Hersteller von Dunstabzugshauben Kosteneinsparungen durch günstigere Gebläse an den Kunden weitergeben können. Was in nächster Instanz zu einem Preisverfall von Dunstabzugshauben am Markt führt. Einen Preiskampf unter den Herstellern von Dunstabzugshauben möchte das betrachtete Unternehmen auf jeden Fall vermeiden (vgl. Abschnitt 4.2.2). Bei genauerer Betrachtung der Reaktions-Szenarien (vgl. Abschnitt A2.2.3) zeigt sich, dass *Ebmpapst* wahrscheinlich mit einer Steigerung der Produktqualität reagieren wird. Damit verbunden ist die Konzentration auf das Kerngeschäft und die Entwicklung der eigenen Produkte und Technologien. Das steht nicht im Konflikt zu dem Vorhaben des Unternehmens, eigene Gebläse herzustellen (der Fokus liegt ohnehin auf der internen Verwendung und nicht dem Verkauf der Gebläse) und ein Preiskampf unter den Gebläseherstellern scheint ausgeschlossen.

Zur Reduktion der Komplexität und aufgrund der Tatsache, dass die zu erwartenden Reaktionen keine Bedrohung für das betrachtete Unternehmen darstellen, werden die Stakeholder *Ebmpapst*, *PBM* und *Ziehl-Abegg* im Folgenden nicht weiter betrachtet.

4.5 Simulation der Stakeholder-Reaktionen

Als Ergebnisse aus den vorhergehenden Phasen liegen ausgewählte, relevante Stakeholder vor (Abschnitt 4.3). Diese sind charakterisiert, beschrieben und klassifiziert (Abschnitt 4.4.1). Darüber hinaus wurden Reaktionsmöglichkeiten der Stakeholder ermittelt (Abschnitt 4.4.2). Diese Ergebnisse beschreiben die denkbaren Aktionen der ermittelten Stakeholder. Allerdings lässt sich aus diesen Ergebnissen noch nicht das dynamische, systemische Verhalten ableiten. Wie anfangs gezeigt, reagieren Stakeholder in Abhängigkeit voneinander. Um dieses System abzubilden, wird im Folgenden die Lösung mit einer agentenbasierten Simulation verfolgt (vgl. Abschnitt 3.5.3). Für die Simulation sind vier Schritte zu durchlaufen. Zunächst werden die Befunde parametrisiert und in eine, von der Software verwertbare Form überführt (Abschnitt 4.5.1). Im zweiten Schritt wird das Simulationsmodell aufgestellt und in der Software implementiert (Abschnitt 4.5.2). Als dritter Schritt wird die Simulation durchgeführt und die Ergebnisse ausgewertet (Abschnitt 4.5.3). Die Ableitung einer Handlungsempfehlung erfolgt im vierten Schritt (Abschnitt 4.5.4).

4.5.1 Befunde parametrisieren

Die bisher erzielten Ergebnisse liegen überwiegend in qualitativer Form vor. Für die Simulation werden diese Informationen in quantitative Daten überführt [WSG13, S. 3ff.].

Simulationsrahmen

Die Daten für den Simulationsrahmen ergeben sich aus der charakterisierten Entscheidungssituation (vgl. Abschnitt 4.2). Der spätestmögliche Zeitpunkt, an dem das Unternehmen die höchste Energieeffizienzklasse einführen möchte, liegt sechs Jahre in der Zukunft. Unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Lebensdauer von acht Jahren bei Dunstabzugshauben werden 15 Jahre simuliert, um eine ausreichende Anzahl an Kaufprozessen abbilden zu können. Der Markt wird als konservativ eingeschätzt. Unternehmen beobachten also zunächst den Markt und prüfen dann ihre Reaktionen; die Entscheidungsintervalle sind im Durchschnitt auf drei bis vier Monate festgelegt. Das Entscheidungsfeld liefert darüber hinaus weitere Informationen zur Ausgangslage der Akteure. Es liegen das Marktvolumen, Marktwachstum und die Marktanteile der Akteure vor.

Quelle	Qualitative Aussagen	Kennzahl
Umfeld und Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zeithorizont der Entscheidung (6 Jahre) • Durchschnittliche Lebensdauer Dunstabzugshauben ca. 8 Jahre • Konservativer Markt: Simulationsintervalle (in denen Aktionen stattfinden) (drei bis vier Monate) 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulationszeitraum (15 Jahre) • Simulationsintervalle, in denen Agenten Aktionen ausführen (drei Monate)
Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangslage der Akteure • Marktdaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile [%] • Marktwachstum 2,6% p.a. • Marktvolumen 2,6 Mrd. €
Analysefragen	<ul style="list-style-type: none"> • Zu beobachtende Größen der Simulation bzw. auszuwertende Daten • Abzuwägende Unsicherheiten 	Output-Größen der Simulation: <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile gesamt [%] • Marktanteile pro MS* [%] • Anteil ee DAH* am Gesamtmarkt [%] • Reaktionen der Agenten und deren Zeitpunkte • Preisverlauf für DAH* • Einführungszeitpunkte der EEK* bei Wettbewerbern
Handlungsoptionen des betrachteten Unternehmens	Beeinflussbare Größen des betrachteten Unternehmens	Inputgrößen des Unternehmens: <ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt und hohe EEK* • Preis- und Markenpolitik

* ee = energieeffiziente, DAH = Dunstabzugshauben, MS = Marktsegment, EEK = Energieeffizienzklasse(n)

Bild 4-39: Daten für den Simulationsrahmen

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Handlungsoptionen des betrachteten Unternehmens. Sie bestimmen, welche Maßnahmen das betrachtete Unternehmen in der Software ausführen kann. Diese Aktionen werden gegenüber dem Verhalten des Marktes und anderer Akteure geprüft, um so die beste eigene Vorgehensweise ableiten zu können (vgl. Abschnitt 4.5.3). Für die Auswertung der Simulation sind zuvor „Analysefragen“ definiert worden. Sie beschreiben, welche Größen in der Simulation beobachtet und ausgewertet werden müssen. Durch die Beantwortung der Fragen kann beurteilt werden, welche Handlungsoption des Unternehmens den größten Erfolg verspricht.

Markt und Kunden

Im Rahmen der Stakeholder-Analyse sind Kunden als wesentliche Stakeholder identifiziert worden. In Abschnitt 4.4.1.3 wurden Marktsegmente ermittelt und charakterisiert. Dabei wurden für jedes Marktsegment produktbezogene Präferenzen bzw. kaufentscheidende Faktoren bewertet. Darüber hinaus kann aufgrund der Verteilung der Kunden auf die Marktsegmente und der Marktanteile der Anbieter in den jeweiligen Marktsegmenten eine Zuordnung getroffen werden, wie viele Kunden aktuell Produkte welches Anbieters besitzen (vgl. Abschnitte 4.2.2 und 4.4.1.2.).

Quelle	Qualitative Aussagen	Kennzahl
Charakterisierung der Stakeholder	Anzahl und Umfang der Marktsegmente	<ul style="list-style-type: none"> • Kundensegmente • Anzahl Kunden pro Segment
	Präferenzen und Charakterisierung der Kunden innerhalb der Marktsegmente	<ul style="list-style-type: none"> • Budget / Einkommen • Qualitätsbewusstsein • Umweltbewusstsein • Marketinganfälligkeit • Markentreue • Designbewusstsein • Technologiebewusstsein • Subjektiver Wert eines Produkts • Produkt im Besitz

Bild 4-40: Daten für den Markt / die Kunden

Folglich umfasst jedes Marktsegment eine bestimmte Menge an Kunden. Jeder Kunde verfügt über ein Einkommen und somit ein Budget, das er zum Kauf eines neuen Produktes verwenden kann. Zudem hat jeder Kunde Präferenzen, die in etwa seinem Marktsegment entsprechen. In der Regel haben die meisten Kunden bereits ein Produkt, welches wiederum eine (Rest-)Lebensdauer aufweist, einem Hersteller (einer Marke) zugeordnet werden kann und einen subjektiven Wert für den Kunden besitzt.

Wettbewerber

Die relevanten Stakeholder sind in Abschnitt 4.3.3 ausgewählt und in Abschnitt 4.4 klassifiziert worden. In Abschnitt 4.4.1.2 wurde jeder Stakeholder charakterisiert. Das Norm-Verhalten aus Abschnitt 4.4.2.2 beschreibt den Handlungsrahmen der Stakeholder. Die unterstützend durchgeführte Charakterisierung nach VITOSTRA (vgl. Anhang A2.1.1) liefert ergänzende Daten zu den Produkten und den bedienten Marktsegmenten. Zum Start der Simulation besitzt jeder Wettbewerber einen Marktanteil und Produkte mit gewissen Eigenschaften. Der Charakter gibt vor, welche Aktionen ein Wettbewerber präferiert. Diese Aktionen sind in Reaktions-Szenarien erfasst. Konkrete Maßnahmen steuert der Agent anhand der ihm vorgegebenen Ziele (z.B. Marktanteil erhöhen).

Quelle	Qualitative Aussagen	Kennzahl
Charakterisierung der Stakeholder	Präferenzen für Reaktions-Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrscheinlichkeit für die Wahl von Reaktionen bzw. Reaktionsszenarien
Reaktions-möglichkeiten der Stakeholder	„Norm-Verhalten“ bzw. übergeordnete Stoßrichtung der Reaktion sowie dessen Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Zuordnung von Norm-Verhalten • Reaktions-Szenarien (je Norm-Verhalten) • Ziele des Agenten (z.B. Marktanteil erhöhen, Erlös maximieren)
Ergänzende VITOSTRA-Analyse	Produkteigenschaften der angebotenen Produkte der jeweiligen Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Produkteigenschaften (Preis, Qualität, Lebensdauer, Technologie, Energieeffizienz, Sichtbarkeit) • Lebensdauer der Produkte • Bediente Marktsegmente d. Produzenten • Produktionsmenge der Produzenten

Bild 4-41: Daten und Attribute der Stakeholder / Agenten

Reaktions-Szenarien

Reaktions-Szenarien beschreiben konsistente Bündel von Aktionen bzw. Maßnahmen eines Agenten. Sie enthalten jeweils Variablen, die dem Norm-Verhalten zugeordnet wurden. Reaktions-Szenarien können durch die Agenten in der Simulation anhand ihrer Präferenzen (Charakter) ausgewählt und ausgeführt werden. Dabei können die Maßnahmen simultan oder sequentiell durchgeführt werden. Die Zeitpunkte und die Intensität der Maßnahmen wählen die Agenten selbstständig.

Quelle	Qualitative Aussagen	Kennzahl
Auswahl von Reaktionsvariablen	Reaktionsmöglichkeiten (je Norm-Verhalten)	<ul style="list-style-type: none"> Aktionen bzw. Maßnahmen von Agenten, ihre Marktleistung zu beeinflussen Zuordnung der Optionen zum Norm-Verhalten eines Agenten
Szenario-Bildung	Reaktions-Szenarien, konsistente Reaktionsbündel	<ul style="list-style-type: none"> Simultan oder sequentiell ausgeführte Aktionen der Agenten

Bild 4-42: Daten der Reaktions-Szenarien

Umweltschutzgruppen

Umweltschutzgruppen werden durch einen weiteren Agenten repräsentiert. Ihr Ziel ist die Erhöhung des Bewusstseins für energieeffiziente Produkte bei Kunden und Herstellern. Dazu können sie auf die anderen Akteure am Markt Einfluss nehmen. Umweltschutzgruppen betreiben kontinuierlich Kampagnen für Energieeffizienz, die mit bestimmter Wahrscheinlichkeit die Wahrnehmung bei Kunden erhöhen. Zudem können Umweltschutzgruppen energieineffiziente Produkte anprangern und Druck auf Hersteller ausüben.

Das folgende Datenmodell stellt eine vereinfachte Übersicht der gesammelten Daten für die Simulation dar (vgl. Bild 4-43).

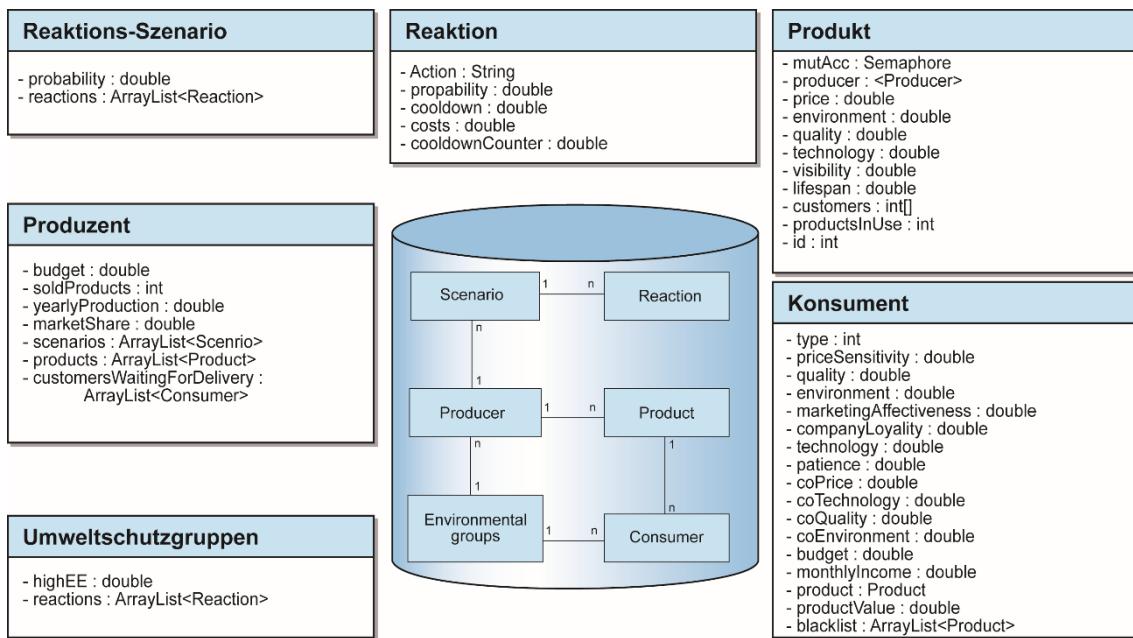


Bild 4-43. Datenmodell der Simulation

4.5.2 Simulationsmodell aufstellen

Für die Simulation wird die Software AnyLogic¹⁰⁹ in der Personal Learning Edition verwendet (Build 7.2.0 x64). Die Java-basierte Software bietet Unterstützung für Systemdynamik, ereignisorientierte Simulation und agentenbasierte Simulation – alle drei Methoden lassen sich kombinieren. Für das hier aufgestellte Simulationsmodell werden die ereignisorientierte und agentenbasierte Simulation verwendet. Diese wurden durch individuelle Java-Funktionen/Programmierung ergänzt. Während der Laufzeit protokolliert AnyLogic alle Vorgänge – diese werden über eine programmierte Schnittstelle an Excel ausgegeben. Das Einlesen der Daten (vgl. Bild 4-43) erfolgt ebenfalls über eine Schnittstelle zu Excel.

In einer agentenbasierten Simulation werden die relevanten Akteure durch Agenten repräsentiert. Diese Agenten treffen Entscheidungen (z.B. Produkt kaufen, Preis senken) und reagieren auf ihre Umwelt. Diese Agenten repräsentieren Personen (Kunden eines Marktsegments), Unternehmen (Produzenten von Dunstabzugshauben) oder Einflussgruppen, die Anreize setzen oder Agenten direkt beeinflussen (Umweltschutzgruppen). Dabei treten die Agenten in unterschiedlicher Anzahl auf [SKG+15, S. 158ff.], [SLG15, S. 454f.].

Kunden sind eine große (informelle) Gruppe an Individuen, die zwar innerhalb eines **Marktsegments** ähnlich aber nicht identisch sind [SLG15, S. 461]. Daher werden im Validierungsbeispiel 45.000 individuelle Agenten als Kunden angelegt und den Marktsegmenten zugeteilt. Ihre Präferenzwerte werden dabei um den Mittelwert der Präferenz des Marktsegments zufallsverteilt. Als Beispiel wird das Marktsegment „Best-Ager“ gezeigt (vgl. Bild 4-21). Best-Ager weisen eine starke Ausprägung bei *hohem Qualitätsbewusstsein* auf. Jedoch gibt es auch innerhalb dieses Marktsegments Kunden, die ein weniger stark ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein haben. Werden die Präferenzen der Kunden des Segments „Best-Ager“ von 0 (niedriges Qualitätsbewusstsein) bis 100 (sehr hohes Qualitätsbewusstsein) aufgetragen, so repräsentiert in diesem Fall eine Dreiecksverteilung¹¹⁰ die Wahrscheinlichkeitsverteilung, mit der ein Kunde ein bestimmtes Qualitätsbewusstsein besitzt bzw. die Häufigkeit der Kunden dieses Marktsegments mit einem bestimmten Qualitätsbewusstsein.

¹⁰⁹Vgl. <http://www.anylogic.com/>

¹¹⁰AnyLogic bietet unterschiedliche Verteilungsfunktionen an. Aus Gründen der einfacheren Handhabung und Nachvollziehbarkeit wurde hier die Dreiecksverteilung gewählt.

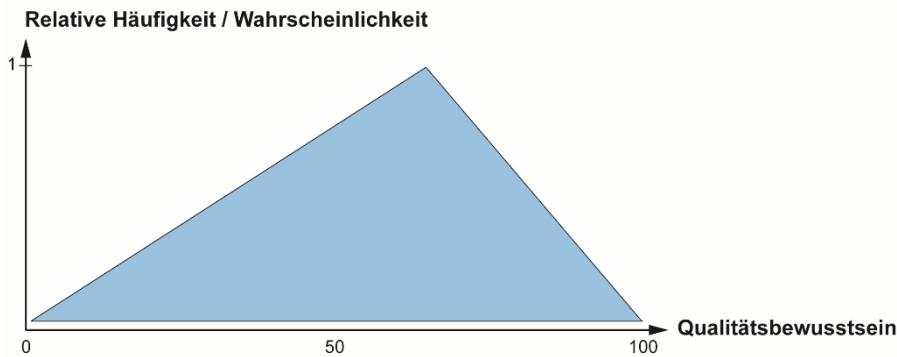


Bild 4-44: Wahrscheinlichkeitsverteilung für das Qualitätsbewusstsein bei Kunden des Segments „Best-Ager“

Eine Betrachtung des *Umweltbewusstseins* zeigt ein anderes Bild. Es verschiebt sich die Wahrscheinlichkeitsverteilung (0 = niedriges Umweltbewusstsein bis 100 = sehr hohes Umweltbewusstsein) stark zur Mitte hin (vgl. Bild 4-45).

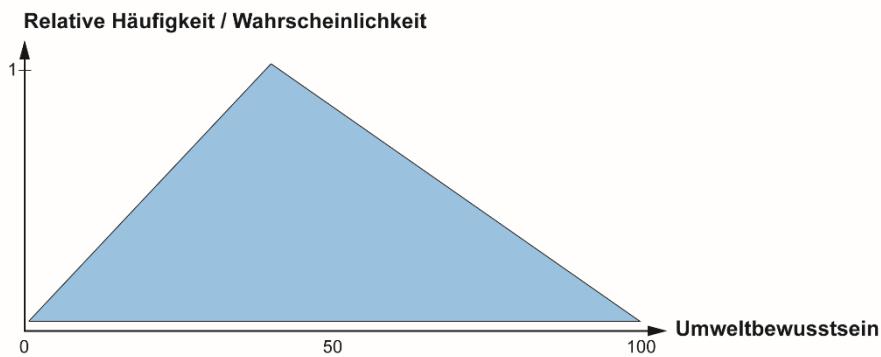


Bild 4-45: Wahrscheinlichkeitsverteilung für das Umweltbewusstsein bei Kunden des Segments „Best-Ager“

Auf diese Weise werden allen 45.000 Agenten individuelle Präferenzen zugewiesen – immer vor dem Hintergrund des Markt-Segments. Diese Präferenzen nutzen die Kunden im Falle einer Neuanschaffung einer Dunstabzugshaube und vergleichen sie mit den Eigenschaften der angebotenen Produkte. Dabei werden die Präferenzen und Eigenschaften verwendet, die in Bild 4-43 gezeigt sind. Auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen (z.B. durch Marketing), ihres Budget, der Lieferzeit etc. bewerten die Agenten die Produkte und entscheiden sich individuell für den Kauf.

Die zur Auswahl stehenden **Produkte** haben Eigenschaften (Attribute)¹¹¹, deren Zusammensetzung nicht zufällig entsteht. Produkte werden von **Produzenten** erstellt und am

¹¹¹Zur einfacheren Handhabbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Simulation wurden die Kriterien der Produkte in die sechs Attribute *Preis*, *Umwelt*, *Qualität*, *Technologie*, *Sichtbarkeit* und *Produktlebensdauer* überführt. Wobei aber durchaus mehrere Faktoren ein Attribut beeinflussen können (z.B. Qualität durch Services, Garantien, Kompatibilität etc.)

Markt angeboten. Dabei erhalten die Produkte die Eigenschaften, die zuvor ermittelt wurden (vgl. VITOSTRA in Abschnitt A2.1.1). Die Produzenten können jedoch die Eigenschaften im Zeitverlauf variieren oder neue Produkte kreieren. Dazu beobachten und bewerten die Produzenten den Markt getreu ihrer Ziele bzw. ihres Norm-Verhaltens. Beispielsweise hat ein Stakeholder im Norm-Verhalten *Offensive* das Ziel, einen maximalen Marktanteil zu erzielen. Dazu nimmt er auch kurzfristig Verlust in Kauf. Ein Stakeholder im Bereich *Abschöpfen* hingegen versucht, kurzfristig seinen Erlös mit minimalem Aufwand zu maximieren, auch wenn dies langfristig mit einem Verlust von Marktanteilen einhergeht. Zur Erreichung ihrer Ziele stehen den Agenten konkrete Maßnahmenbündel zur Verfügung – die **Reaktions-Szenarien**. Ihre Charakterisierung bestimmt dabei, mit welcher Vorliebe sie welche Reaktionen auswählen (vgl. Abschnitt 4.4.2.4). Jedoch können sie auch weniger beliebte Szenarien wählen, wenn dies der Zielerreichung dienlich ist¹¹². Begrenzt werden die Handlungsspielräume der Akteure durch ihr Budget, ihre Produktionsmenge und das Kaufverhalten der Kunden. Die Agenten reagieren dabei nicht direkt auf die Aktionen anderer Agenten, sondern indirekt „über den Markt“. PORTER hat festgestellt, dass nur Unternehmen in einem Oligopol direkt aufeinander reagieren. Dort lassen sich die Aktionen direkt beobachten und deren Auswirkungen unmittelbar abschätzen. Wenn es aber mehrere Akteure gibt, so ist es nicht möglich alle Reaktionen in Echtzeit zu überblicken und deren Konsequenzen abzuschätzen. Daher reagieren Unternehmen außerhalb von Oligopolen indirekt über den Markt [Por99, S. 133]. Sie beobachten die Auswirkungen der Maßnahmen auf das Kaufverhalten, Marktanteile etc. und entscheiden auf Basis dieser Informationen. Folglich ist dieses Verhalten für die Agenten in der Simulation abgebildet.

Der **Kaufprozess** wird dabei durch die Lieferzeit der Produzenten, die verfügbaren Stückzahlen und die „Wartebereitschaft“ der Kunden beeinflusst. Marketingkampagnen beeinflussen die Sichtbarkeit von Produkten, die wiederum Kaufentscheidungen beeinflussen kann. Die Produktlebensdauer eines Produktes sowie seine Ausfallwahrscheinlichkeit (Wahrscheinlichkeitsverteilung anhand der Produktqualität) beeinflussen, wie häufig Produkte neu angeschafft werden.

Ein weiterer Agent wurde in der Simulation ergänzt. Dabei handelt es sich um einen Repräsentant der **Umweltschutzgruppen**. Im Rahmen der Simulation werden drei mögliche Aktionen für Umweltschutzgruppen implementiert. Umweltschutzgruppen haben (1) die Möglichkeit Einfluss auf Käufer und Produzenten zu nehmen. Sie können (2) Produkte mit schlechter Umweltfreundlichkeit (z.B. schlechter Energieeffizienz) in Verruf bringen („negatives“ Marketing) und (3) Druck auf Produzenten ausüben, die Energieeffizienz ihrer Produkte zu steigern. Dabei versuchen Umweltschutzgruppen insbesondere solche Akteure zu überzeugen, die bislang besonders wenig Wert auf Energieeffizienz gelegt

¹¹²In der Regel starten Agenten mit ihren präferierten Maßnahmen. Wenn diese sie ihrem Ziel näher bringen, folgen sie weiter diesem Reaktionsmuster. Andernfalls werden sie andere Maßnahmen wählen.

haben. Zudem können Umweltschutzgruppen allgemein die Wahrnehmung von Energieeffizienz steigern. Dadurch erhöht sich bei Kunden die Gewichtung der Energieeffizienz als kaufentscheidender Faktor.

Für das **betrachtete Unternehmen** werden unterschiedliche Handlungsoptionen definiert bzw. interaktiv gesteuert¹¹³. Jede Handlungsoption umfasst einzelne Maßnahmen, die im Zeitverlauf ausgeführt werden. Im Validierungsbeispiel kann das betrachtete Unternehmen die Produkteigenschaften Preis, Qualität, Technologie, Energieeffizienz und Sichtbarkeit (durch Marketing) variieren (vgl. Abschnitt 4.5.1). Darüber hinaus ist die Implementierung weiterer Maßnahmen möglich (dynamische Preisstrategien, Differenzierung der Marketingmaßnahmen für einzelne Marktsegmente etc.). Aus Sicht des betrachteten Unternehmens ergeben sich – unter Berücksichtigung der Entscheidungssituation (vgl. Abschnitt 4.2) und der Auswertung der antizipierten Reaktionen (vgl. Abschnitt 4.4.2.5) – vier mögliche Handlungsoptionen¹¹⁴ (vgl. Bild 4-46):

Handlungsoption 1 – Energieeffizienz als Vorreiter: Es wird der frühestmögliche Markteintrittszeitpunkt für eine Dunstabzugshaube mit dem Energietyp A+++ gewählt (hier: 2019). Mit umfassender Marketingkampagne wird für die neuen Produkte geworben. Die neuen Eigenschaften und die Energieeffizienz rechtfertigen einen höheren Preis.

Handlungsoption 2 – Technologievorsprung: Die Energieeffizienzklassen werden stufenweise bzw. laut Verordnung angehoben (2018: A+, 2020, A++, 2022, A+++). Gleichzeitig werden neue technische Aspekte wie Heimvernetzung in die Dunstabzugshauben integriert. Weitere Produkteigenschaften bleiben unverändert, Marketinganstrengungen und Preis bleiben konstant.

Handlungsoption 3 – Qualitätsoffensive: Die Energieeffizienzklassen werden stufenweise bzw. laut Verordnung angehoben (2018: A+, 2020, A++, 2022, A+++). Zudem wird eine Qualitätsoffensive gestartet und als wesentliches Merkmal eine Steigerung der Lebensdauer angestrebt. Weitere Produkteigenschaften bleiben unverändert, Marketinganstrengungen und Preis bleiben konstant.

Handlungsoption 4 – Preiswerte Produkte: Bestehende Dunstabzugshauben werden über einen attraktiven Preis angeboten. Andere Produkteigenschaften werden nicht angepasst bzw. aus Kostengründen reduziert. Es findet kein Marketing statt.

¹¹³ Das aufgestellte Simulationsmodell ermöglicht, im Voraus geplante Maßnahmenabfolgen in die Simulation einzufügen und stringent durchzuführen. Das erlaubt eine Analyse komplexer Vorgehensweisen. Alternativ können während der Simulation interaktiv einzelne Aspekte angepasst werden. Das schafft ein besseres Verständnis für Zusammenhänge, Reaktionen und Auswirkungen im Rahmen des Modells.

¹¹⁴ Die vier Handlungsoptionen sind im Workshop mit dem Unternehmen festgelegt worden. Handlungsoption 4 ist eine Kontroll-Option. Die Entscheidung über eine Eigenfertigung der Gebläse konnte bereits getroffen werden (vgl. Abschnitt 4.4.2.5) und wird daher hier nicht weiter betrachtet.

Handlungs-option	Energie-effizienz	Preis	Qualität	Technologie	Sichtbarkeit / Marketing
1	↑↑	↑	↔	↔	↑
2	↑	↔	↔	↑	↔
3	↑	↔	↑	↔	↔
4	↓	↓	↓	↓	↓

Bild 4-46: Handlungsoptionen des betrachteten Unternehmens

Die Simulation wird je Handlungsoption mehrfach durchlaufen¹¹⁵, um den Zufallswerten der Kunden und deren stochastischem Verhalten gerecht zu werden. Ebenfalls reagieren die Agenten mitunter unterschiedlich aufeinander und auf getroffene Entscheidungen. Die Wiederholungen helfen, Ausreißer auszuschließen. Jeder Simulationsdurchlauf wird in einer Excel-Tabelle dokumentiert. So können die verschiedenen Aktionen, Zeitpunkte und Auswirkungen ausgewertet und nachvollzogen werden.

4.5.3 Simulation auswerten

Bild 4-47 zeigt eine Übersicht der Simulationsergebnisse. Die vier Handlungsoptionen des Unternehmens sind in den Zeilen aufgetragen, die Entwicklungsverläufe für Marktanteile, Durchschnittspreise und Anteil von energieeffizienten Dunstabzugshauben am Gesamtmarkt in den Spalten.

Die Simulationsergebnisse zeigen, dass die gewählten Handlungsoptionen zu verschiedenen Ergebnissen führen. Die Auswertung der Simulation wird anhand der in Abschnitt 4.2 und 4.5.1 aufgezeigten Analysefragen vorgenommen:

- Der höchste Marktanteil kann mit der Handlungsoption „Qualitätsoffensive“ erzielt werden, gefolgt von „Technologievorsprung“.
- Energieeffizienz allein ist kein kaufentscheidender Faktor.
- Die frühe Einführung von hohen Energieeffizienzklassen führt nicht zu einem Preiskampf, führt aber zu einem volatilen Marktpreis.
- Eine frühe Einführung hoher Energieeffizienzklassen führt dazu, dass viele Wettbewerber schnell nachziehen, ein Wettbewerbsvorsprung diesbezüglich kann nicht lange gehalten werden.

¹¹⁵Jede Handlungsoption wurde in zehn Durchläufen simuliert. Die Auswertungen repräsentieren die Mittelwerte der einzelnen Simulationen.

- Qualitätsoffensive und Technologievorsprung führen dazu, dass sich der Anteil energieeffizienter Dunstabzugshauben und der Preis auf einem stabilen Niveau einfinden.
- Im Zeitverlauf nimmt die Bedeutung von Energieeffizienz zu, eine stufenweise Anhebung der Energieeffizienz von Dunstabzugshauben reicht aus, um umweltbewusste Kunden zu gewinnen.
- Die Option „Preiswerte Produkte“ verfehlt den gewünschten Effekt – es können keine signifikanten Marktanteile erobert werden.

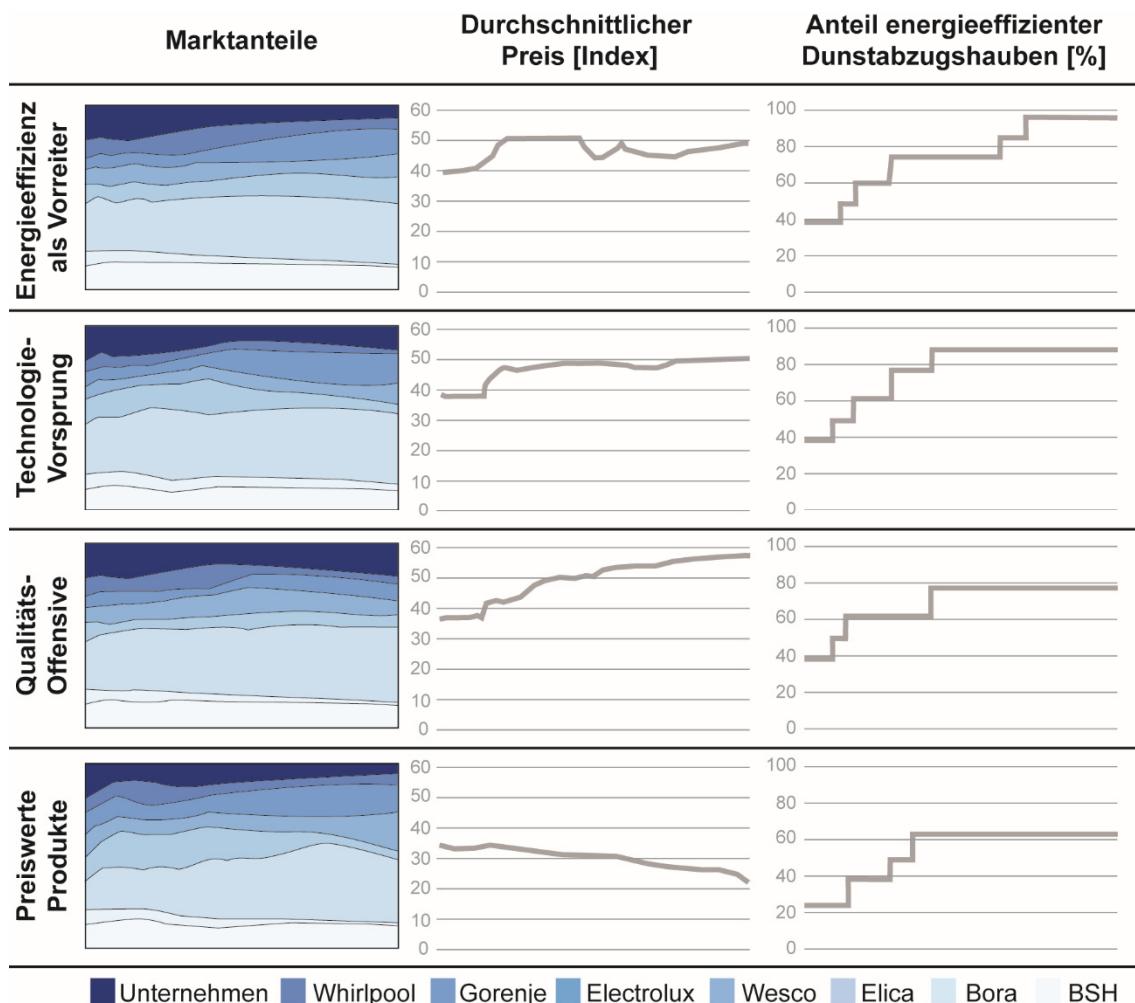


Bild 4-47: Ergebnisse der Simulation (Überblick), Darstellung in Anlehnung an [SLG15]

An dieser Stelle ist ersichtlich, dass die Handlungsoptionen „Energieeffizienz als Vorreiter“ und „Preiswerte Produkte“ von den Handlungsoptionen „Technologievorsprung“ bzw. „Qualitätsoffensive“ dominiert¹¹⁶ werden. Die beiden dominanten Handlungsoptionen werden im Folgenden detaillierter untersucht. Die wesentlichen Unterschiede zeigen sich bei genauer Betrachtung der einzelnen Marktsegmente. *Erstausrüster* sind von beiden Handlungsoptionen nahezu unbeeinflusst, *Betonte Nichtköche* zählen aktuell nicht zu den Kunden des betrachteten Unternehmens und werden von keiner Handlungsoption überzeugt. Für *Umweltbewusste Familien* ist die Steigerung der Energieeffizienz ausschlaggebend – die stufenweise Anhebung der Energieeffizienz aber bereits ausreichend. Unterschiede ergeben sich in den Marktsegmenten *Best-Ager*, *Lifestyler* und *Leidenschaftliche Köche*. Bild 4-48 zeigt die Gegenüberstellung der drei Marktsegmente für die beiden dominanten Handlungsoptionen.

Die Handlungsoption „Technologievorsprung“ hilft, einen größeren Marktanteil bei *Lifestylern* und *Leidenschaftlichen Köchen* zu erzielen, kann *Best-Ager* aber nicht überzeugen. Die Handlungsoption „Qualitätsoffensive“ bewirkt starke Zugewinne bei *Best-Agern*, verfehlt ihre Wirkung bei *Lifestylern* und kann *Leidenschaftliche Köche* nur bedingt überzeugen. Im Vergleich zum Gesamtmarkt zeigt sich, dass obwohl die „Qualitätsoffensive“ in Summe für den größten Marktanteil gesorgt hat, Technologie-Updates gezielt zwei Marktsegmente überzeugen können.

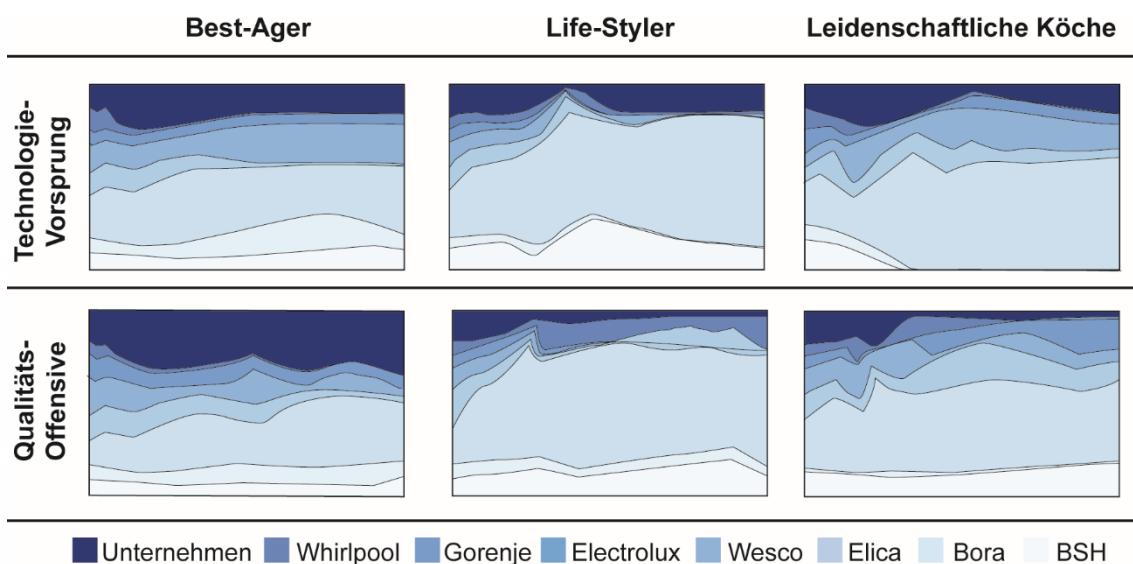


Bild 4-48: Betrachtung ausgewählter Marktsegmente für die Handlungsoptionen „Technologievorsprung“ und „Qualitätsoffensive“, Darstellung in Anlehnung an [SLG15]

¹¹⁶ Begriff aus der Spieltheorie: Dominierte Handlungsoptionen (bzw. Strategien) sind Handlungsoptionen, die in allen Aspekten schlechter sind, als eine andere Handlungsoption – eine sogenannte dominante Handlungsoption. Siehe hierzu [Die10, S. 23ff.].

Die Simulationsdaten geben zudem Aufschluss darüber, welche Maßnahmen die Agenten zu unterschiedlichen Zeitpunkten getroffen haben. Bild 4-49 zeigt einen Auszug der Maßnahmen der beiden Stakeholder *BSH* und *Elica* für den Fall, dass das betrachtete Unternehmen die Handlungsoption „Qualitätsoffensive“ wählt (Auszug der ersten drei Jahre).

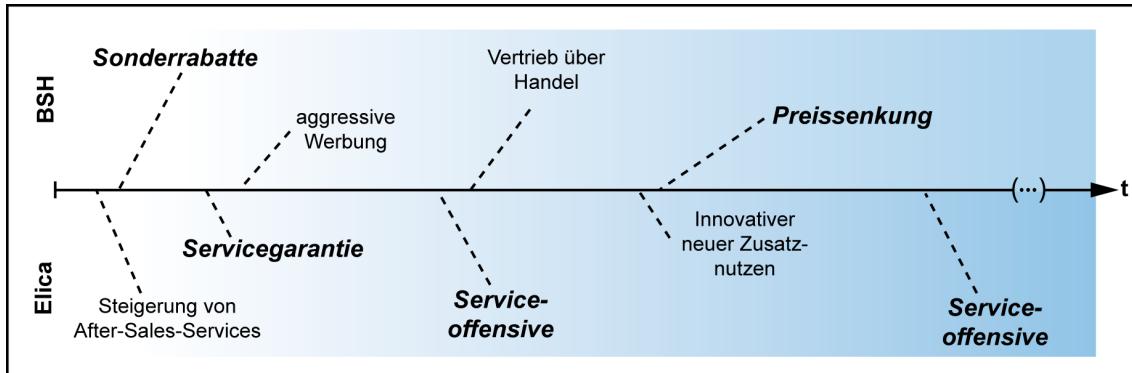


Bild 4-49: Maßnahmen der Stakeholder *BSH* und *Elica* (Auszug)

Die Auswertung der Reaktionen aller Stakeholder für die Handlungsoption „Qualitätsoffensive“ ergibt in Kürze: Die Reaktionen von *BSH* auf die „Qualitätsoffensive“ des betrachteten Unternehmens sind vorrangig attraktive Preise und aggressives Marketing. Der Verlauf der Marktanteile bei bspw. *Best-Agern* zeigt, dass sich *BSH* vom Premiumsegment entfernt und mehr Marktanteile im Mittelsegment anstrebt. Es besteht die Gefahr, dass das wiederum andere Hersteller veranlasst, niedrigere Marktsegmente zu adressieren und so eine Kommodifizierung und ein Preiskampf ausgelöst wird. *Elica* reagiert sehr schnell mit einer Steigerung der Servicequalität im After-Sales Bereich; sukzessive werden die angebotenen Services weiter ausgebaut. Zudem setzt *Elica* auf neue, innovative Produkte. Die Qualität bleibt dabei konstant im oberen Mittelfeld und Premiumsegment. Hier sind die technischen Innovationen aufmerksam zu verfolgen, um den Anschluss nicht zu verlieren, was den Verlust von Marktanteilen insb. bei *Lifestyldern* bedeuten kann. Gleichermaßen lassen sich die Reaktionen der Stakeholder für die anderen Handlungsoptionen auswerten. Im Folgenden eine Darstellung in Kürze:

Bora bleibt seiner Nische treu, unabhängig von der gewählten Strategie des Unternehmens und den Reaktionen der anderen Stakeholder. *Wesco* verhält sich in allen Simulationsdurchläufen opportunistisch. Dabei tritt *Wesco* in der Regel als Folger auf und orientiert sich am Marktdurchschnitt. *Electrolux* reagiert ebenfalls mit einer Qualitätsoffensive. Die Reaktionen sind dabei sehr unterschiedlich und durchmischt. In unterschiedlichen Simulationsdurchläufen hat *Electrolux* mit verschiedenen Maßnahmen auf das Unternehmen und andere Akteure reagiert. Qualitätssteigerungen, Serviceangebote, Marketing und Preisnachlässe wurden häufig kombiniert. Hier ist mit erhöhter Wachsamkeit zu verfolgen, wie der Stakeholder im Zeitverlauf reagieren wird. *Gorenje* fokussiert seine Wettbewerbsanstrengungen auf das mittlere Preis- und Qualitätssegment. Dabei folgt *Gorenje* stets der aktuellen, stufenweisen Anhebung der Energieeffizienzklassen und diffe-

renziert sich so bspw. von *Whirlpool*. Letztere verfolgen als Reaktion einer Qualitätsoffensive des Unternehmens weiterhin eine „Preisführerschaft“ und entwickeln erst spät energieeffiziente Produkte.

Die Auswertung der Reaktionen hilft dem Unternehmen, sich auf denkbare Gegenmaßnahmen vorzubereiten. Die oben gezeigten Auswertungen (vgl. Bild 4-47 und Bild 4-48) sind dabei bereits Resultat aller Aktionen der im Simulationsmodell erfassten Stakeholder. Es müssen also nicht zwingend alle Reaktionen jedes Stakeholders ausgewertet werden. Vielmehr liefern die Reaktionen einen Überblick der grundsätzlichen Stoßrichtung des Verhaltens der Stakeholder. Zudem können Reaktionen ermittelt werden, die die Stakeholder mit großer Wahrscheinlichkeit ausführen werden (sie kommen in der Mehrzahl der Simulationsdurchläufe vor). Wenn solche Maßnahmen eine hohe Auswirkung haben (z.B. in ihrer Folge verändern sich Marktanteile stark), sollte sich proaktiv auf diese Reaktionen vorbereitet werden. Für Reaktionen mit geringer Wahrscheinlichkeit (sie werden nur bei einem oder wenigen Simulationsdurchläufen gewählt) und hoher Auswirkung (in Folge der Reaktion sind größere Änderungen im Kaufverhalten, Marktanteilen etc. zu beobachten) können mögliche eigene Aktionen vorausgedacht werden. Eine proaktive Vorbereitung ist aus Ressourcengründen nicht notwendig. Hier empfiehlt sich ein Monitoring des Marktes und der Stakeholder, um schnell reagieren zu können [Ech14, S.142f.].

4.5.4 Handlungsempfehlung ableiten

Basierend auf der Auswertung der Simulation können die Handlungsoptionen bewertet und eine Handlungsempfehlung formuliert werden. Dazu werden zwei Dimensionen betrachtet: Der zu **erwartende Markterfolg** und die zu **erwartende Wettbewerbsintensität**. Kriterien für den Markterfolg sind der in Summe erzielte Marktanteil, die adressierten Marktsegmente und die Konformität zur Unternehmensstrategie („Premium-Anbieterschaft“, vgl. Abschnitt 4.2). Kriterien für die zu erwartende Wettbewerbsintensität sind die Schnelligkeit und die Auswirkung der Reaktionen von Stakeholdern. Ergänzend wird die Unsicherheit über die möglichen Reaktionen einbezogen. Je höher die Unsicherheit, umso schwieriger ist es, sich auf die Reaktionen vorzubereiten und umso höher ist das Risiko, den erwarteten Markterfolg nicht realisieren zu können. Die beiden Dimensionen spannen ein Portfolio auf, in das die Handlungsoptionen eingeordnet werden können (vgl. Bild 4-50).

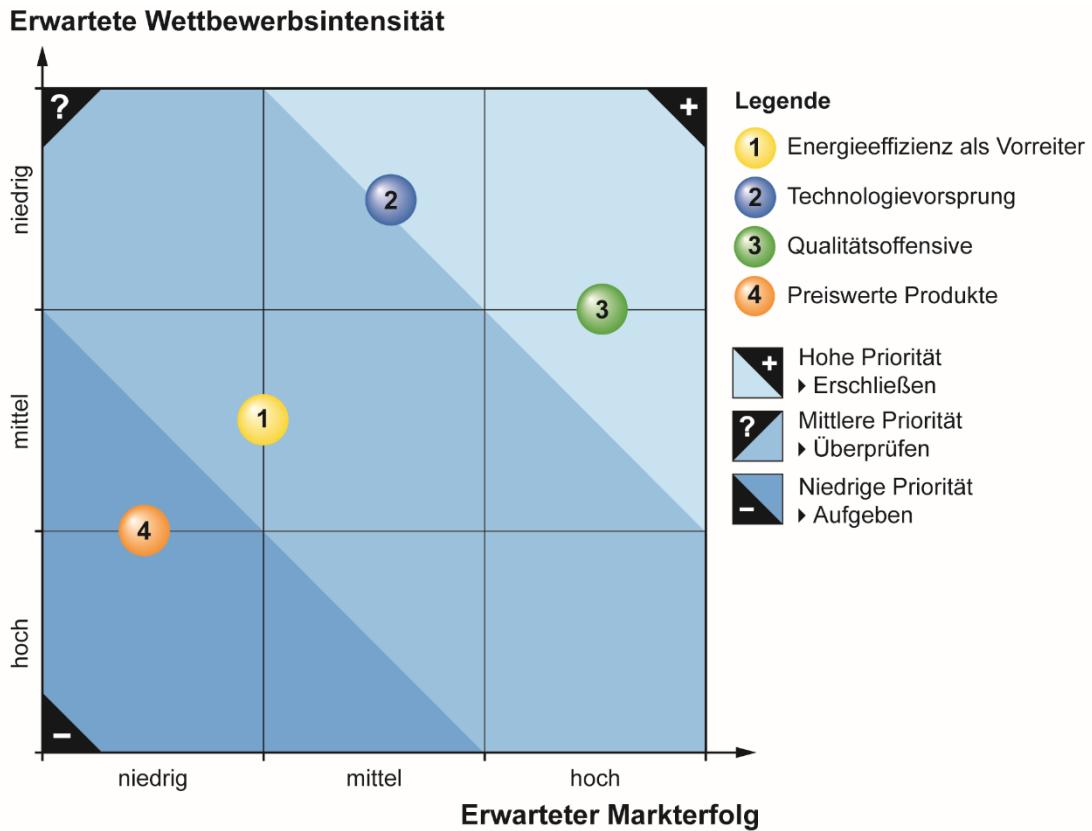


Bild 4-50: Auswahl einer Handlungsoption

Es wird die Handlungsoption ausgewählt, die eine niedrige Wettbewerbsintensität und einen hohen Markterfolg erwarten lässt. Für das betrachtete Unternehmen ergibt sich folglich:

Als primäre Handlungsoption ist eine **Qualitätsoffensive** zu wählen. Diese Handlungsoption ermöglicht den größten Marktanteil und ist konsistent zur aktuell verfolgten Premium-Anbieterschaft. Besonderes Augenmerk ist dabei auf eine hohe Lebensdauer sowie komplementäre Services zu den Produkten zu legen. Fokussierte Marktsegmente sind hierbei *Best-Ager* und *Leidenschaftliche Köche*. Um weitere Marktsegmente zu halten (bzw. den Anteil auszubauen), sollten regelmäßig aktuelle **technische Innovationen** übernommen werden. Eine „Früher-Folger-Strategie“ ist ausreichend. Hierfür ist ein Monitoring-Prozess zu etablieren, der mögliche Technologien ermittelt (vgl. [PEG+15, S. 1ff.], [Pei15, S. 106ff.]). Fokussierte Kunden sind hier *Lifestyler*.

Es hat sich gezeigt, dass **Energieeffizienz** allein kein differenzierendes Merkmal ist. Allerdings nimmt die Bedeutung von Energieeffizienz stetig zu und Anbieter mit schlechten Energieeffizienzklassen fallen zurück (z.B. *Whirlpool*). Folglich sollte eine kombinierte Strategie gewählt werden. Die stufenweise Anhebung der Energieeffizienzklassen mit der aktuell höchsten ausgewiesenen Klasse ist dabei ausreichend (2018: A⁺, 2020, A⁺⁺, 2022, A⁺⁺⁺). Eine Vorreiterrolle bei Energieeffizienz zahlt sich nicht aus – Kunden werten höhere Energieeffizienzklassen nicht explizit als kaufentscheidendes Kriterium. Fokussierte Kunden sind *Umweltbewusste Familien*.

Der Einfluss von **Umweltschutzgruppen** auf die Marktsegmente ist unterschiedlich. Generell sorgen ihre Aktivitäten aber für eine Zunahme der Bedeutung von Energieeffizienz bei Kaufentscheidungen der Kunden. Die Einflussnahme auf die Hersteller wiederum kann vernachlässigt werden, sofern Produkte mit gehobenen Energieeffizienzklassen angeboten werden. Um die bessere Energieeffizienz zu erzielen, kann eine **Eigenfertigung der Gebläse** umgesetzt werden – es sind keine kritischen Reaktionen der Gebläsehersteller zu erwarten.

Ein **Preiskampf** ist ebenfalls nicht zu erwarten, wenn dieser nicht selbst initiiert wird (vgl. Handlungsoption „Preiswerte Produkte“). Eine vorzeitige Einführung hoher Energieeffizienzklassen kann zu instabilen Preisen im Markt führen (einige Wettbewerber reagieren mit Preisnachlässen, Rabatten etc.). Daher ist die oben genannte, stufenweise Erhöhung vorzuziehen.

Zudem sollte sich das Unternehmen proaktiv auf die anstehenden Reaktionen der Stakeholder vorbereiten und einen **Monitoring-Prozess** etablieren, der hilft, frühzeitig Aktionen und Reaktionen der Stakeholder zu erkennen¹¹⁷.

¹¹⁷Vergleiche hierzu den Abschnitt „Prämissencontrolling“ in [GP14, S. 75, 217ff.].

4.6 Bewertung der Systematik anhand der Anforderungen

In diesem Abschnitt wird die Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Produktplanung. Anhand der in Abschnitt 2.5 aufgestellten Anforderungen bewertet.

A1: Charakterisierung der Entscheidungssituation

Entscheidungsprobleme werden anhand zweier Kriterien bewertet und ausgewählt. Für ein ausgewähltes Entscheidungsproblem werden das Entscheidungsfeld und Entscheidungsproblem beschrieben. Basierend darauf werden Handlungsoptionen ermittelt und Analysefragen formuliert, die helfen die beste Handlungsoption zu ermitteln. Ein Steckbrief fasst die Entscheidungssituation übersichtlich zusammen.

A2: Analyse relevanter Stakeholder der Entscheidungssituation

Ein Stakeholder-Radar zeigt mögliche betroffene Stakeholder-Gruppen im Kontext der Entscheidung. Anhand von drei Analysefragen werden betroffene Stakeholder-Gruppen ermittelt. Die konkreten Stakeholder dieser Gruppen werden in einer Einflussanalyse auf ihr systemisches Verhalten hin untersucht. Die Bewertungskriterien sind Dringlichkeit, Legitimität und Macht. Zudem werden die Relevanz und die Ziele der Stakeholder bewertet. Anhand der Bewertung aller Kriterien werden die relevanten Stakeholder ausgewählt.

A3: Charakterisierung relevanter Stakeholder

Die ausgewählten Stakeholder werden zunächst klassifiziert. Dazu werden drei Klassen vorgeschlagen: Individuen, formelle Gruppen und informelle Gruppen. Anhand ihrer Klasse werden passenden Methoden ausgewählt und die Stakeholder charakterisiert. Anschließend wird der übergeordnete Handlungsrahmen der Stakeholder beschrieben. Dazu wurde ein Norm-Verhaltens-Portfolio entwickelt, in das die charakterisierten Stakeholder anhand der zwei Kriterien *relative Marktattraktivität* und *relative Macht* eingeordnet werden. Das Norm-Verhalten beschreibt die grundsätzliche Stoßrichtung der Reaktionen eines Stakeholders.

A4: Antizipation von Stakeholder-Reaktionen

Ausgehend von definierten Handlungsfeldern und einem Katalog an Reaktionsvariablen werden zukünftige Stakeholder-Reaktionen antizipiert. Das Norm-Verhalten hilft bei der Auswahl relevanter Reaktions-Variablen. Die Szenario-Technik dient der Entwicklung alternativer Reaktions-Szenarien für jedes Norm-Verhalten. Eine Gegenüberstellung der Reaktions-Szenarien mit dem Stakeholder-Charakter ermöglicht eine Bewertung, welche Reaktion ein Stakeholder höchstwahrscheinlich wählen wird.

A5: Berücksichtigung des systemischen, dynamischen Verhaltens

Die gegenseitigen Einflüsse der Stakeholder werden anhand der Kriterien Macht, Dringlichkeit und Legitimität untersucht. Ein System-Grid visualisiert aktive Treiber, stark und schwach vernetzte sowie getriebene Stakeholder. Dynamische, wechselseitige Beeinflusungen sowie Aktions-Reaktion-Beziehungen werden in der agentenbasierten Simulation abgebildet.

A6: Berücksichtigung alternativer Entscheidungsmöglichkeiten

Im Rahmen der Charakterisierung der Entscheidungssituation werden Freiheitsgrade und Handlungsoptionen aufgezeigt. In der Simulation können mehrere Handlungsoptionen durchgeführt und ausgewertet werden. Somit ermöglicht die Umsetzung mittels agentenbasierter Simulation verschiedene Handlungsoptionen durchzuspielen oder interaktiv in der Simulation einzelne Maßnahmen zu prüfen. Anhand der Auswertung der Simulationsergebnisse können Handlungsoptionen bewertet werden.

A7: Systematische Entscheidungsunterstützung

Die einzelnen Phasen bauen systematisch aufeinander auf. Der jeweilige Informationsbedarf wird herausgestellt und passende Methoden vorgestellt. Zwischenergebnisse sind prägnant dargestellt und erlauben nach jeder Phase Auswertungen und liefern somit einen Beitrag zur Entscheidungsunterstützung. Die Systematik kann dabei an unterschiedliche Entscheidungssituationen, Anzahl an Stakeholdern etc. angepasst werden. Die abschließende Auswertung der Simulation befähigt Entscheider, ihre Entscheidung zu treffen.

A8: Definition einer konkreten Handlungsempfehlung

Basierend auf den Ergebnissen der Simulation werden die Handlungsoptionen bewertet. Anhand der Bewertung wird die beste Handlungsoption ermittelt und eine Handlungsempfehlung formuliert.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Innovationen sind die Grundlage für Wertschöpfung und Beschäftigung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Regelmäßige Innovationen bedürfen einer strategischen Produktplanung. **Kapitel 1** zeigt, dass Entscheider und Strategieverantwortliche in diesem Kontext regelmäßig Entscheidungen unter Unsicherheit treffen müssen. Insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau sind strategische Entscheidungen oft mit irreversiblen Investitionen verbunden und Fehlentscheidungen haben eine hohe Tragweite. Der Erfolg von Entscheidungen wird maßgeblich von betroffenen Stakeholdern und ihren Reaktionen beeinflusst. Viele Entscheider sehen sich bei Entscheidungen überfordert und vertrauen auf ihr Bauchgefühl. Gründe dafür sind die hohe Komplexität, die durch die Anzahl zu berücksichtigender Stakeholder-Reaktionen entsteht. Es bedarf einer durchgängigen Systematik, die Entscheider befähigt, Stakeholder-Reaktionen zu antizipieren und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

In **Kapitel 2** sind **Herausforderungen** an die Berücksichtigung von Stakeholder-Reaktionen im Kontext strategischer Entscheidungen herausgearbeitet worden. Häufig werden Entscheidungen nicht ausreichend vorbereitet. Es gilt, die Entscheidungssituation zu analysieren und Rahmenbedingungen sowie den eigenen Handlungsspielraum einzugrenzen. Daraus ergeben sich konkrete Handlungsoptionen. Jede gewählte Handlungsoption betrifft Stakeholder des Unternehmens. Relevante Stakeholder müssen identifiziert und hinsichtlich ihres systemischen Verhaltens sowie ihrer Ziele untersucht werden. Für ausgewählte Stakeholder gilt es, zukünftige Reaktionen zu antizipieren. Die Fülle an Reaktionsmöglichkeiten ist unübersichtlich und muss daher eingegrenzt werden. Dazu sind Handlungsbereiche zu definieren, in denen Reaktionsoptionen identifiziert werden können. Reaktionsoptionen bilden die Grundlage zur Antizipation der Stakeholder-Reaktionen. Das Handeln eines Stakeholder – also welche Reaktion er auswählen wird – ist durch seinen Charakter bestimmt. Folglich sind die Stakeholder zu charakterisieren und so der Grundsatz ihres Handelns zu beschreiben. Stakeholder agieren aber nicht isoliert von ihrem Umfeld. Es ist das dynamische und interdependente Verhalten abzubilden und zu analysieren. Die Fülle an Informationen und Abhängigkeiten erfordert die Lösung mittels einer agentenbasierte Simulation. So können verschiedene Handlungsoptionen im Voraus durchgespielt werden, um die beste eigene Entscheidung bzw. Handlungsoption auszuwählen. Die Ergebnisse der Simulation müssen die Bewertung der Handlungsoptionen erlauben, um eine Handlungsempfehlung aussprechen zu können. Eine Analyse des Stands der Technik in **Kapitel 3** zeigt, dass kein untersuchter Ansatz den Anforderungen in vollem Umfang gerecht wird.

Folglich wurde in **Kapitel 4** eine *Systematik zur Antizipation von Stakeholder-Reaktionen im Kontext strategischer Entscheidungen* entwickelt. Die Systematik umfasst die Phasen Charakterisierung der Entscheidungssituation, Stakeholder-Analyse, Antizipation der Stakeholder-Reaktionen und Simulation der Stakeholder-Reaktionen. In der ersten Phase werden zunächst komplexe Entscheidungsprobleme priorisiert und weniger komplexe

ausgeschlossen. Für das ausgewählte Entscheidungsproblem wird die Entscheidungssituation charakterisiert, um Rahmenbedingungen und eigene Freiheitsgrade zu bestimmen. Es werden konkrete Handlungsoptionen definiert und korrespondierende Analysefragen abgeleitet, die eine spätere Bewertung der Handlungsoptionen ermöglichen. In Phase zwei werden potentiell betroffene Stakeholder-Gruppen ermittelt. Anhand eines dreistufigen Fragebogens werden die wesentlichen Stakeholder-Gruppen bestimmt. Eine detaillierte Analyse der konkreten Stakeholder innerhalb der Gruppen gibt Aufschluss über wechselseitige Einflüsse sowie Ziele und Macht der Stakeholder. Anhand der Ergebnisse werden die weiter zu betrachtenden Stakeholder ausgewählt. Diese werden in der dritten Phase klassifiziert und mit geeigneten Methoden – entsprechend ihrer Klassen – charakterisiert. Stakeholder-Steckbriefe fassen die wesentlichen Erkenntnisse zusammen. Anschließend werden Handlungsoptionen der Stakeholder identifiziert. Ein Entscheidungsbaum hilft, den passenden Ansatz für die Antizipation der Stakeholder-Reaktionen zu wählen. Definierte Handlungsfelder helfen Reaktionsvariablen zu identifizieren. Jede Reaktionsvariable kann durch mehreren Optionen ausgeprägt werden. Im Rahmen der Systematik ist ein Katalog mit 35 Variablen und 117 Optionen erstellt worden. Die Befunde aus der Stakeholder-Analyse ermöglichen die Einordnung der Stakeholder in ein Norm-Verhaltens-Portfolio. Das entwickelte Portfolio hilft, die grundlegende Stoßrichtung der Reaktion abzuleiten und konkrete Reaktionsvariablen auszuwählen. Letztere werden verwendet, um Reaktions-Szenarien zu erstellen. Eine Kongruenzanalyse stellt Szenarien und Charakter der Stakeholder gegenüber und wertet aus, welche Reaktionen die Stakeholder jeweils bevorzugen. In Phase vier werden alle zuvor ermittelten Befunde für eine agentenbasierte Simulation parametrisiert. Die Aufstellung des Simulationsmodells berücksichtigt die Unschärfe bezüglich der ermittelten Informationen (z.B. Kundenpräferenzen variieren innerhalb eines Kundensegments). Die definierten Handlungsoptionen können in der Simulation durchgespielt und interaktiv beeinflusst werden. Die Ergebnisse der Simulation lassen die Beantwortung der Analysefragen zu. Somit können die Handlungsoptionen bewertet und abschließend eine Handlungsempfehlung gegeben werden.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Systematik die an sie gestellten Anforderungen erfüllt. Die **Praxistauglichkeit** wurde anhand eines Industrieprojekts mit einem Hersteller von Haushaltsgeräten gezeigt. Die wesentlichen Methodenschritte werden durch Excel-Tools unterstützt. Die agentenbasierte Simulation wurde mit der Software AnyLogic⁷ pragmatisch umgesetzt. Eine Adaption auf andere Anwendungskontexte ist möglich.

Zukünftiger Forschungsbedarf besteht jedoch weiterhin bei der Berücksichtigung von Stakeholder-Reaktionen im Kontext der strategischen Planung. Es ergeben sich drei wesentliche Bereiche.

Erweiterung des Anwendungsspektrums: Die Anwendung der Systematik im Rahmen dieser Arbeit zeigt die Wirksamkeit bei Entscheidungssituation mit Bezug zur Produktpolitik bzw. -strategie. Reaktionen bezüglich Preis, Marketing, Variantenvielfalt etc. lassen sich abbilden und analysieren. Reaktionen auf eine Geschäftsmodelländerung oder mit einer Geschäftsmodelländerung sind jedoch ebenso wichtig. Die Anwendbarkeit der

Systematik im Kontext von Geschäftsmodellen ist zu prüfen und die Systematik ggf. zu adaptieren.

Unterstützung des Anwenders: Die entwickelte Systematik wird in den jeweiligen Phasen durch Softwarewerkzeuge unterstützt. Die Stakeholder-Analyse, Charakterisierung und Kongruenzanalyse werden durch Excel-Tools unterstützt, die Szenario-Erstellung durch die Scenario-Software und die Simulation durch AnyLogic7. Wenn möglich sind automatische Excel-Import- und -Export-Funktionen implementiert worden. Dennoch ist eine durchgängige Softwareunterstützung wünschenswert. Darüber hinaus ist es denkbar, dass nicht nur die parametrisierten Daten automatisch in die Simulation übernommen werden, sondern Teile des Simulationsmodells automatisiert generiert werden. Das wurde in der Systematik teilweise realisiert, z.B. bei der Erstellung der Agenten von Wettbewerbern.

Reaktionszusammenhänge in Wertschöpfungsnetzen: Ein wesentliches Handlungsfeld für Stakeholder-Reaktionen ist das Wertschöpfungsmodell (vgl. Abschnitt 4.4.2.1). Hier hat sich im Validierungsbeispiel gezeigt, dass viele der einzelnen Aktionen oft nicht einfach zu beobachten sind und selten isoliert von einem Unternehmen allein durchgeführt werden. In der Regel ist zumindest ein Teil des gesamten Wertschöpfungsnetzes betroffen. Zur Planung strategischer Fragestellungen (z.B. Markteintritte) gilt es, dem entsprechend ein Vorgehen zu entwickeln, das es ermöglicht, bestehende Wertschöpfungsnetze zu analysieren, um darin zukünftig Erfolg versprechende Positionen zu ermitteln.

6 Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIO	Charakter Index für Organisationen
CSI	Competing under strategic interdependence
Ed.	Editor
engl.	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
KKV®	Komperativer Konkurrenzvorteil
MBTI	Myer-Briggs-Typen-Indikator
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
OEM	Original equipment manufacturer
p.	page
pp.	pages
p.a.	per annum
S.	Seite
sog.	sogenannt/sogenannte/sogenannter

u.a. unter anderem

u.U. unter Umständen

vgl. vergleiche

VITOSTRA Verfahren zur Entwicklung intelligenter technologieorientierter Geschäftsstrategien

Vol. Volume

z.B. zum Beispiel

7 Literaturverzeichnis

- [Aca15-ol] ACATECH (Hrsg.): Unter: <http://www.acatech.de/de/projekte/energie-ressourcen-und-nachhaltigkeit.html>, 28. August 2015
- [Alk89] ALKHAFAJI, A. F.: A stakeholder approach to corporate governance – Managing in a dynamic environment. Quorum Books, Westport, 1989
- [And71] ANDREWS, K. R.: The Concept of Corporate Strategy. Homewood, 1971
- [Ans65] ANSOFF, H. I. (Ed.): Checklist for Competitive and Competence Profiles. In: Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965
- [Ans88] ANSOFF, H. I.: Corporate strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansions. Wiley, New York, 1988
- [Bät04] BÄTZEL, D.: Methode zur Ermittlung und Bewertung von Strategiealternativen im Kontext Fertigungstechnik. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 141, Paderborn, 2005
- [Bar38] BARNARD, C. I.: The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1938
- [BB95] BENTS, R.; BLANK, R.: Typisch Mensch – Einführung in die Typentheorie. 2., überarbeitete Auflage, Beltz Test, Göttingen, 1995
- [Bec09] BECKER, J.: Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. Franz Vahlen Verlag, München, 9. aktualisierte und ergänzte Auflage, 2009
- [BEP+96] BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R.: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 8. Auflage, Springer-Verlag, 1996
- [BEP+16] BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R.: Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 14. Auflage, 2016
- [BEW15] BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; WEIBER, R.: Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 3. Auflage, 2015
- [BF04] BORSHCHEV, A.; FILIPPOV, A.: From System Dynamics and Discrete Event to Practical Agent Based Modeling: Reasons, Techniques, Tools. In: The 22nd International Conference of the System Dynamics Society, July 25 - 29, 2004, Oxford, England
- [BH00] BLÄTTE, A.; HERZ, D.: Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften: Eine Bestandsaufnahme der internationalen Diskussion. Lit Verlag, Münster, Hamburg, London, 2000
- [BH01] BEA, F.; HAAS, J.: Strategisches Management. Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart, 3. Neu bearbeitete Auflage, 2001
- [BH05] BEA, F.; HAAS, J.: Strategisches Management. Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart, 4. Neu bearbeitete Auflage, 2005
- [BL06] BLECKERT, T.; LIEBHARDT, U.: Grundlagen und Herausforderungen des Wirtschaftens in Wertschöpfungsnetzwerken. In: BLECKER, T.; GEMÜNDEN, G. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke – Festschrift für Bernd Kaluza. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006
- [Ble99] BLEICHER, K.: Das Konzept Integriertes Management – Visionen, Missionen, Programme. Campus Verlag, Frankfurt/Main, 6. Auflage, 1999

- [BMUB14] BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ, BAU UND REAKTORSICHERHEIT: Umweltbewusstsein in Deutschland 2014 – Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin, 2014
- [BN13] BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B.: Coopertition – Kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg. Christian Rieck Verlag, Eschborn, 5. Auflage, 2013
- [BO06] BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A.: Eine kurze Geschichte des Entscheidens. In: Harvard Business Manager, April 2006, S. 10-19
- [Bos04] BOSSEL, H.: Systeme, Dynamik, Simulation – Modellbildung, Analyse und Simulation komplexer Systeme. Books on Demand, 2004
- [BR11] BIEGER, T.; REINHOLD, S.: Das wertebasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: BIEGER, T.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D.; KRY, C. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle – Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Springer Verlag, Berlin, 2011, S. 13-70
- [Bri98] BRIDGES, W.: Der Charakter von Organisationen. Organisationsentwicklung aus typologischer Sicht. Hogrefe, Verlag für Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 1998
- [Bri10] BRINK, V.: Verfahren zur Entwicklung konsistenter Produkt- und Technologiestrategien. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 280, Paderborn, 2010
- [Bri14] BRINKMANN, F.: Entwicklung einer Methode zur strategischen Entscheidungsunterstützung unter Berücksichtigung des Stakeholderverhaltens. Masterarbeit, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, Paderborn, 2014
- [BS07] BACKHAUS, K.; SCHNEIDER, H.: Strategisches Marketing. Schäffer-Poeschel. Stuttgart, 2007
- [BS09] BACKHAUS, K.; SCHNEIDER, H.: Strategisches Marketing. Schäffer-Poeschel. 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2009
- [BV07] BACKHAUS, K.; VOETH, M.: Industriegütermarketing. Franz Vahlen Verlag, München, 2007
- [BV14] BACKHAUS, K.; VOETH, M.: Industriegütermarketing – Grundlagen des Business-to-Business Marketings. 10., überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2014
- [BZB+13] BUNGARTZ, H.-J.; ZIMMER, S.; BUCHHOLZ, M.; PFLÜGER, D.: Modellbildung und Simulation – Eine anwendungsorientierte Einführung. 2., überarbeitete Auflage, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2013
- [Cha62] CHANDLER, A. D.: Strategy and Structure – Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Beard Group, MIT, Cambridge, 1962
- [CH09] COYNE, K. P.; HORN, J.: Wie sie die Aktionen ihrer Konkurrenten vorhersagen. In: Harvard Business Manager, 2009, S. 34-43
- [Cla94] CLARKSON, M. B. E.: A risk based model of stakeholder theory. In: Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, 1994
- [Cla95] CLARKSON, M. B. E.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, January 1995, S. 92-117
- [CLC14] COURTNEY, H.; LOVALLO, D.; CLARKE, C.: Die richtige Methode wählen. In: Harvard Business Manager, Januar 2014, S. 41-51
- [CR10] CASADESUS-MASANELLI, R.; RICART, J. E.: From Strategy to Business Models and onto Tactics. In: ROBINS, J. (Hrsg.): Long Range Planning – International Journal of Strategic Management, Vol. 43, Issues 2 – 3, April – June 2010, S. 195-215.

- [Dal95] DALE, A. I.: *Philosophical Essay on Probabilities*. Translated from the fifth French edition of 1825, with notes by the translator (Original von LAPLACE, P. S., 1995), Springer-Verlag, New York, 1995.
- [Die07] DIETZ, W.: *Grundlagen der Conjoint-Analyse – Varianten, Vorgehensweisen, Anwendungen*. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2007
- [Die10] DIEKMANN, A.: *Spieltheorie: Einführung, Beispiele, Experimente*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg, 2. überarbeitete Auflage, 2010
- [DN97] DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J.: *Spieltheorie für Einsteiger: strategisches Know-how für Gewinner*. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997
- [DP95] DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.: The stakeholder theory of the corporation – Concepts, evidence and implications. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995
- [Dud15-ol] DUDEN ONLINE, Bibliographisches Institut GmbH. Unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wettbewerb>, 13. Oktober 2015
- [Ech14] ECHTERHOFF, N.: Systematik zur Planung von Cross-Industry-Innovationen. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 332, Paderborn, 2014
- [Edw54] EDWARDS, W.: The Theory of Decision Making. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, 1954, pp. 380 - 417
- [Etz64] ETZONI, A.: *Modern Organizations. Foundation of Modern Sociology Series*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1964
- [EU14a] DELEGIERTE VERORDNUNG (EU) Nr. 65/2014 DER KOMMISSION zur Ergänzung der Richtlinie 2010/30/EU des Europäischen Parlaments und des Rates im Hinblick auf die Energieverbrauchskennzeichnung von Haushaltsbacköfen und Dunstabzugshauben, 1. Oktober 2013
- [EU14b] VERORDNUNG (EU) Nr. 66/2014 DER KOMMISSION zur Durchführung der Richtlinie 2009/125/EG des Europäischen Parlaments und des Rates im Hinblick auf die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestalt
- [Fis92-ol] FISCHER, M.: Preaching Love Thy Competitor. In: *New York Times*, 29. März 1992. Unter: <http://www.nytimes.com/1992/03/29/business/preaching-love-thy-competitor.html>, 20. Oktober 2015
- [FO96] FRITZ, W.; OELNITZ, D. VON DER: *Marketing – Elemente marktorientierter Unternehmensführung*. Kohlhammer, Stuttgart, 1996
- [Fox15] FOX, J.: Am Anfang war der Homo Oeconomicus. In: *Harvard Business Manager*, August 2015, S. 47 - 55
- [FR83] FREEMAN, R. E.; REED, D. L.: Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In: *California Management Review*, 25 (3), 1983
- [Fre84] FREEMAN, R.E.: *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Pitman, Marshfield, 1984
- [Frö09] FRÖMING, J.: Ein Konzept zur Simulation wissensintensiver Aktivitäten in Geschäftsprozessen. GITO Verlag, Berlin, 2009
- [FS06] FINK, A.; SIEBE, A.: *Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2006
- [Gab15a-ol] GÄBLER WIRTSCHAFTSLEXIKON. Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmen.html>, 14. Oktober 2015
- [Gab15b-ol] GÄBLER WIRTSCHAFTSLEXIKON. Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wettbewerb.html>, 12. Oktober 2015

- [Gab15c-ol] GÄBLER WIRTSCHAFTSLEXIKON. Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/spieltheorie.html>, 27. Oktober 2015
- [Gäl05] GÄLWEILER, A.: Strategische Unternehmensführung. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2. Auflage, 2005
- [GCD15] GAUSEMEIER, J.; CZAJA, A.; DÜLME, C.: Innovationspotentiale auf dem Weg zu Industrie 4.0.
In: Wissenschafts- und Industrieforum Intelligente Technische Systeme 2015, 10. Paderborner Workshop Entwurf mechatronischer Systeme, Band 343 , Apr. 2015 Heinz Nixdorf Institut, Heinz Nixdorf Institut
- [GEK01] GAUSEMEIER, J.; EBBESMEYER, P.; KALLMEYER, F.: Produktinnovation – Strategische Planung und Entwicklung der Produkte von morgen. Carl Hanser Verlag, München, Wien, 2001
- [GfK15] GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (Hrsg.): BSH and Amica winning market shares with stable price positions. Miele stable in value share – increasing price index. MDA in Europe, 9. März 2015
- [GGD08] GLUCHOWSKI, P.; GABRIEL, R.; DITTMAR, C.: Management Support Systeme und Business Intelligence – Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2. vollständig überarbeitete Auflage, 2008
- [GGL10] GAUSEMEIER, J., GROTE, A.-C.; LEHNER, M.: Eine Analyse des Innovationsgeschehens in Deutschland – wie innovativ ist Deutschland wirklich? In: GAUSEMEIER, J. (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung. 6. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 28-29. Oktober 2010, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 276, Paderborn, 2010, S. 7-24
- [GL15] VON GROTH, O.J.; LADD, T.: Das Ende von Five-Forces. In: Harvard Business Manager, Juni 2015, Seiten 92-96
- [GLR09] GAUSEMEIER, J. (Hrsg.); LEHNER, M.; REYMANN, F.: Zukunftsszenarien in der Retrospektive - was bringt die Szenario-Technik wirklich? In: GAUSEMEIER, J. (Hrsg.): Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 19. - 20. Nov. 2009, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 265, Paderborn 2009
- [GM10] GABOR, A.; MAHONEY, J. T.: Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations. University of Illinois at Urbana-Champaign, Working Papers 10-0102, 2010
- [GP14] GAUSEMEIER, J.; PLASS, C.: Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. Carl Hanser Verlag, München, 2. überarbeitete Auflage, 2014
- [Gra98] GRANT, R. M.: Contemporary Strategy Analysis. John Wiley & Sons, 3. Auflage, Cambridge, 1998
- [GW11] GAUSEMEIER, J.; WIENDAHL, H.-P.: Deutschland braucht Wertschöpfungswachstum – Einführung. In: GAUSEMEIER, J.; WIENDAHL, H.-P. (Hrsg.): Wertschöpfung und Beschäftigung in Deutschland (acatech diskutiert). Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, S. 9-17
- [HGB06] HANDELSGESETZBUCH. Beck-Texte, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 44. überarbeitete Auflage, 2006
- [Hin04] HINTERHUBER, H. H.: Strategische Unternehmensführung – I. Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie. de Gruyter, Berlin, New York, 7. Auflage, 2004
- [HJ92] HÄKANSSON, H.; JOHANSON, J.: A Model of Industrial Networks. In AXELSSON, B.; EASTON G. (Hrsg.): Industrial Networks. A New View of Reality, Routledge, London, 1992, S. 28-34
- [HK03] HOMBURG, C.; KROHMER, H.: Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003

- [Hut09] Hutzschenreuter, T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage, 2009
- [Inv15-ol] INVESTOPIA DICTIONARY: Homepage der Investopia, LLC. Unter: http://www.investopia.com/terms/s/shareholder.asp?adtest=term_page_v14_v1, 7. Oktober 2015
- [Ise99] ISERMANN, R.: Mechatronische Systeme: Grundlagen. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1999
- [JM87] JOHANSON, J., MATTSSON, L.-G.: Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transactioncost approach. International Studies of Management and Organization, 17(1), 1987, S. 34–48.
- [JM88] JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G.: Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. In: BUCKLEY P.J.; GHAURI, P.N. (Hrsg.): The Internationalization of the Firm: A Reader, 303-21. Academic Press, London, 1988
- [Jon80] JONES, T. M.: Corporate social responsibility revisited, redefined. In: California Management Review, 22 (2) , 1980
- [KB01] KOTLER, P.; BLIEMEL, F.: Marketing-Management – Analyse, Planung und Verwirklichung. Schäffer-Poeschel Verlag, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2001
- [KGS+12] KIESLING, E.; GÜNTHER, M.; STUMMER, C.; WAKOLBINGER, L. M.: Agent-based simulation of innovation diffusion: a review. In: Central European Journal of Operations Research. Band 2, Ausgabe 2, Springer Verlag, Juni 2012, Seiten 183-230
- [KLS06] KÜPPERS, G.; LENHARD, J.; SHINN, T.: Computer Simulation: Practice, Epistemology, and Social Dynamics. In: LENHARD, J.; KÜPPERS, G.; SHINN, T. (HRSG.): Simulation – Pragmatic Construction of Reality. Springer, 2006, S. 3 - 22
- [Kna06] KNACK, R.: Wettbewerb und Kooperation: Wettbewerberorientierung in Projekten radikaler Innovation. Dissertation, Technische Universität Berlin, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006
- [Koh05] KOHN, W.: Statistik: Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung. DETTE, H.; HÄRDLE, W. (Hrsg.), Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2005
- [Kös14] KÖSTER, O.: Systematik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Produktentstehung. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 326, Paderborn, 2014
- [KPS11] KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W.; SÖLLNER, A.: Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderungen für das Management. In: GEIGER, I.; JACOB, F.; KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W.; SÖLLNER, A.: Geschäftsbeziehungsmanagement – Konzepte, Methoden, Instrumente. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2011
- [Kra05a] KRAUS, R.: Strategisches Wertschöpfungsdesign – Ein konzeptioneller Ansatz zur innovativen Gestaltung der Wertschöpfung. Dissertation, Technische Universität Berlin, Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler Edition Wissenschaft. Berlin, 2005
- [Kra05b] KRABS, W.: Spieltheorie – Dynamische Behandlung von Spielen. Teubner Verlag, Stuttgart, Leipzig, Wiesbaden, 2005
- [Kre97] KREIKEBAUM, H.: Strategische Unternehmensplanung. Kohlhammer Verlag, 6. Auflage, Stuttgart, 1997
- [KRH+14] KAGERMANN, H.; RIEMENSPERGER, F.; HOKE, D.; HELBIG, J.; STOCKSMEIER, D.; WAHLSTER, W.; SCHEER, A.-W.; SCHWEER, D. (HRSG.): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, Berlin, 2014.

- [KS11] KLEIN, R.; SCHOLL, A.: Planung und Entscheidung – Konzepte, Modelle und Methoden einer modernen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsanalyse. Franz Vahlen Verlag, München, 2. Überarbeitete Auflage, 2011
- [KT79] KAHNEMANN, D.; TVERSKY, A.: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, March 1979, pp. 263 - 292
- [Lau05] LAUX, H.: Entscheidungstheorie. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 6. Auflage, 2005
- [Leh14] LEHNER, M. W.: Verfahren zur Entwicklung geschäftsmodell-orientierter Diversifikationsstrategien. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlags-schriftenreihe, Band 324, Paderborn, 2014
- [LGS14] LAUX, H.; GILLENKIRCH, R. M.; SCHENK-MATHES, H. Y.: Entscheidungstheorie. Springer Gabler Verlag, Berlin, Heidelberg, 9. Auflage, 2014
- [MAL02] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.: Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements . Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt, Wien, 2002
- [Mar02] MARKIDES, C.: So wird ihr Unternehmen einzigartig – Ein Praxisleitfaden für professionelle Strategieentwicklung. Campus, Frankfurt am Main, 2002
- [Mar52] MARKOWITZ, H.: Portfolio Selection. In: *The Journal of Finance*, Vol. 7, No. 1, March 1952, pp. 77-91.
- [MAW97] MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; Wood, D. J.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4, October, 1997
- [MBK15] MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M.: Marketing – Grundlage marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte –Instrumente – Praxisbeispiele. 12. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2015
- [Mef12] MEFFERT, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur Marktorientierten Unternehmenspolitik, Gabler, Wiesbaden, 1988, Nachdruck der 1. Auflage im Springer Verlag, 2012
- [Mes10] DE MESQUITA, B. B.: *The Predictioneer's Game*. Random House Trade Paperback, New York, 2010
- [Mey00] MEYER, R.: Entscheidungstheorie- Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
- [Min90a] MINTZBERG, H.: Strategy Formation – Schools of Thought. In: FREDERICKSON, J. E. (Ed.): *Perspectives on Strategic Management*, London, 1990, S. 105-235
- [Min90b] MINTZBERG, H.: The Decision School – Reconsidering the Basic Promises of Strategic Management. In: *SMJ*, 11. Jg., 1990, S. 172-195
- [Min91] MINTZBERG, H.: Mintzberg über Management – Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden, 1991
- [Min94] MINTZBERG, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning. In: *Harvard Business Review*, January-February, New York, London, 1994
- [Mir02] MIROSCHEDJI DE, S. A.: Globale Unternehmens- und Wertschöpfungsnetzwerke – Grundlagen – Organisation – Gestaltung. SCHULTE, K.-W. (Hrsg.): Schriftenreihe der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2002
- [ML05] MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C.: Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005
- [MM81] MASON, M. L.; MITROFF, I.: Challenging strategic planning assumptions. John Wiley & Sons, New York 1981

- [MM11] MICHEL, S.; MICHEL, O.: Marketing – Eine praxisnahe Einführung mit zahlreichen Beispielen, Compendio Bildungsmedien, Zürich, 5. überarbeitete Auflage, 2011
- [MPM03] MACMILLAN, I. C.; PUTTEN, A. B. VAN; MCGRATH, R. G.: Global Gamesmanship. In: Harvard Business Review, 2003, S. 62-71
- [Mül13] MÜLLER, H.-E.: Unternehmensführung: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 2013
- [NM44] VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O.: Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press, Princeton, 1944
- [NM53] VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O.: Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press, Princeton, 6. Auflage, 1953
- [NM73] VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O.: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten. Physica-Verlag, Würzburg, 3. Auflage, 1973
- [OP02] OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.: Business Model Generation – A handbook for visionaries, game changers and challengers. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2010
- [Orl05] ORLIK, L.: Wissensbasierte Entscheidungshilfe für die strategische Produktplanung. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 162, Paderborn, 2005
- [OS09] ORIESEK, D. F.; SCHWARZ, J. O.: Business Wargaming – Unternehmenswert schaffen und schützen. Gabler, Wiesbaden, 2009
- [PEG+15] PLACZEK, M.; ECHTERHOFF, B.; GAUSEMEIER, J.; HIRSCHTER, T.: Deriving Technology Search Fields From Business Models. In: Proceedings of the 2015 ISPIM Innovation Summit in Brisbane, Australia - 6-9 December 2015
- [Pei15] PEITZ, C.: Systematik zur Entwicklung einer produktlebenszyklusorientierten Geschäftsmodell-Roadmap. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 337, Paderborn, 2015
- [Pel11] PELZ, J. R.: Aussagefähigkeit und Aussagewilligkeit von Probanden bei der Conjoint-Analyse. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012
- [Pfe81] PFEFFER, J.: Power in organizations. University of Michigan, Ballinger Publishing Company, Pensacola, 1981
- [PH94] PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.: Strategy as a field study: Why search for a new paradigm? In: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 5 – 16, 1994
- [PH14] PORTER, M.E.; HEPPELMANN, J.E.: Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. In: Harvard Business Manager, Dezember 2014, S. 3-28
- [Pic12] PICOT, G. (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung – Durchführung – Integration. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2012
- [Pla13] PLATE, M.: Grundlagen der Kommunikation – Gespräche effektiv gestalten. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2013
- [Por99] PORTER, M. E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy). Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 10. Auflage, 1999
- [Por00] PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile: Spaltenleistungen erreichen und behaupten. (Competitive Advantage). Campus Verlag, Frankfurt am Main, 6. Auflage, 2000
- [Pow90] POWELL, W.W.: Neither Market nor Hierarchy: Network forms of Organizations. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 12, 1990, S. 295 - 336

- [Pow08] POWER, D. J.: Decision Support Systems: A Historical Overview. In: BURSTEIN, F.; HOLSPURGE, C. W. (Hrsg.): *Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2008, S. 121 - 140
- [PRS95] PRATT, J. W.; RAIFFA, H.; SCHLAIFER, R.: *Introduction to Statistical Decision Theory*. MIT Press, Cambridge (Mass.), London, 1995.
- [PRW98] PICOT, A; REICHWALD, R.; WIGAND, R.T.: *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Überarbeitete Auflag, 1998
- [PS06] PFEFFER, J.; SUTTON, R.I.: Management by Fakten. In: *Harvard Business Manager*, April 2006, S. 44-63
- [PW01] PFÄHLER, W.; WIESE, H.: *Unternehmensstrategie*. In: JOST, P. (Hrsg.): *Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001
- [PZ90] PIEHLER, J.; ZSCHIESCHE, H.-U.: *Simulationsmethoden – Mathematik für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Ökonomen und Landwirte*. Teubner Verlag, Leipzig, 1990
- [Rey13] REYMANN, F.: Verfahren zur Strategieentwicklung und -umsetzung auf Basis einer Retropopulation von Zukunftsszenarien. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 307, Paderborn, 2013
- [Roc80] ROCKART, J. F.: Topmanager sollten ihren Datenbedarf selbst definieren. In: *Harvard Business Manager*, II. Quartal, 1980, S. 45 - 59
- [Ros14] ROSENZWEIG, P.: Was in der Praxis funktioniert. In: *Harvard Business Manager*, Januar 2014, S. 25-31
- [Rol12] ROLOFF, N.: Die Wirkung staatlicher Fördermaßnahmen auf die Innovationsdynamik im Bereich der erneuerbaren Energien – Eine Analyse der deutschen PV-Branche auf Basis eines agentenbasierten Simulationsmodells. Dissertation, Fakultät für Energie-, Verfahrens- und Biotechnik, Universität Stuttgart, Stuttgart, 2012
- [Ros07] VON ROSENSTIEL, L.: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 6. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007
- [RW05] REIBSTEIN, D.J.; WITTKIEN, D.R.: Competitive Responsiveness. In: *Marketing Science*, Vol 24, No. 1, Winter 2005, S. 8-11
- [Rya13] RYALL, M. D.: Die Zukunft der Wettbewerbsanalyse. In: *Harvard Business Manager*, August 2013, S. 76 - 84
- [Saa15a] SAAM, N. J.: Modellbildung und Simulation. In: BRAUN, N.; SAAM, N. J. (Hrsg.): *Handbuch Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften*, Springer Verlag, Wiesbaden 2015, S. 3 – 14
- [Saa15b] SAAM, N. J.: Simulation in den Sozialwissenschaften. In: BRAUN, N.; SAAM, N. J (Hrsg.): *Handbuch Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften*, Springer Verlag, Wiesbaden 2015, S. 61 – 95
- [Sav72] SAVAGE, L. J.: *The Foundation of Statistics*. Dover Publications, New York, 2. revised edition, 1972.
- [Sch03] SCHMIDTCHEN, D.: Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik? In: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003
- [Sch16] SCHÄFFER, J.: Strategische Planung von Produktinnovationen unter Berücksichtigung des Stakeholderverhaltens. Studienarbeit, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, Paderborn, 2016
- [Sel01] SELTEN, R.: Die konzeptionellen Grundlagen der Spieltheorie einst und jetzt. Bonn Econ Discussion Papers, No. 2/2001, Bonn, 2001

- [SGV15a-ol] SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.): Stichwort Spieltheorie. Gabler Wirtschaftslexikon, Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2710/spieltheorie-v8.html>, 27. Januar 2016
- [SGV15b-ol] SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.): Stichwort Simulation. Gabler Wirtschaftslexikon, Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55029/simulation-v13.html>, 27. Januar 2016
- [Shu05] SHUGAN, S.M.: Comments on Competitive Responsiveness. In: Marketing Science, Vol. 24, No. 1, Winter 2005, S. 3-7
- [Sie14] SIEGFRIED, R.: Modeling and Simulation of Complex Systems – A Framework for Efficient Agent-Based Modeling and Simulation. Dissertation, Universität der Bundeswehr München, Springer Vieweg, Wiesbaden, 2015
- [Sim47] SIMON, H.: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. The Free Press, New York, London, 1947
- [Sin15-ol] SINUS MARKT- UND SOZIALEFORSCHEUNG GMBH (Hrsg.): Sinus-Milieus®. Unter: <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html>, 13. Mai 2015
- [SKG+15] STUMMER, C.; KIESLING, E.; GÜNTHER, M.; VETSCHERA, R.: Innovation diffusion of repeat purchase products in a competitive market: An agent-based simulation approach. In: European Journal of Operational Research, Band 245, Ausgabe 1, 2015, Seiten 157-167
- [SLG15] STUMMER, C.; LÜPKE, L.; GÜNTHER, M.: Intelligente Produkte, Zukunftsszenarien und Agenten: Eine Marktsimulation zur Entscheidungsunterstützung bei der strategischen Technologieplanung. In: GAUSEMEIER, J. (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung. 11. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 29-30. Oktober 2015, Berlin, HNI-Verlags-schriftenreihe, Band 347, Paderborn, 2015, S. 449-470
- [SM11] SARGUT, G.; MCGRATH, R.G.: Mit Komplexität leben lernen. In: Harvard Business Manager, November 2011, S. 22-34
- [Sta15a] STATISTA GMBH: Elektroindustrie in Deutschland – Statista-Dossier, Hamburg, 2015
- [Sta15b] STATISTA GMBH: Haushaltsgeräte – Statista-Dossier, Hamburg, 2015
- [Sta16c-ol] STATISTA GMBH: Einnahmen privater Umweltschutzorganisationen. Unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158060/umfrage/einnahmen-ausgewaehler-privater-umweltschutzorganisationen-2008/>, 9. März 2016
- [Sta16d-ol] STATISTA GMBH: Personen in Deutschland, die sich für Natur- und Umweltschutz einsetzen. Unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/264282/umfrage/lebenseinstellung--einsatz-fuer-natur-und-umweltschutz/>, 9. März 2016
- [Sta16e-ol] STATISTA GMBH: Wo Umweltschützer selten sind. Unter <https://de.statista.com/infografik/2617/beschaeftigte-fuer-den-umweltschutz-pro-quadratkilometer/>, 9. März 2016
- [Sta16f-ol] STATISTA GMBH: Umsatz in der Umweltschutzbranche. Unter <https://de.statista.com/infografik/2902/die-wichtigsten-umweltschutzgueter-und--leistungen-nach-umsatz-im-in-und-ausland/>, 9. März 2016
- [Sta16g-ol] STATISTA GMBH: Prognose zu den Marktanteilen der Betriebssysteme am Absatz vom Smartphones weltweit in den Jahren 2016 und 2020. Unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182363/umfrage/prognostizierte-marktanteile-bei-smartphone-betriebssystemen/>, 21. November 2016
- [Sto06] STORCH, M.: Welcher Entscheidertyp sind Sie? In: Harvard Business Manager, April 2006, S. 26-34
- [Syd92] SYDOW, J.: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1992
- [UB15-ol] Umwelt Bundesamt: Energieverbrauchskennzeichnung für Dunstabzugshauben. Unter: <http://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energieverbrauchs-kennzeichnung/dunstabzugshauben>, 13. November 2015

- [Ulm02] ULMER, P.: HGB-Bilanzrecht, Rechnungslegung – Abschlussprüfung – Publizität. 1. Teilband, De Gruyter Verlag, Berlin, New York, 2002
- [VDI3633] Simulation von Logistik-, Materialfluss- und Produktionssystemen - Grundlagen, Technische Regel VDI 3633 Blatt 1:2014-12, 2014
- [WA12] WELGE, M. K.; AL-LAHAM, A.: Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 6. Auflage, 2012
- [Wen09] WENZELMANN, C.: Methode zur zukunftsorientierten Entwicklung und Umsetzung von Strategieoptionen unter Berücksichtigung des antizipierten Wettbewerberverhaltens. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 243, Paderborn, 2009
- [Wes12] WESSLER, M.: Entscheidungstheorie: Von der klassischen Spieltheorie zur Anwendung kooperativer Konzepte. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2012
- [Wer92] WERNER, L.: Entscheidungsunterstützungssysteme – Ein problem- und benutzerorientiertes Management-Instrument. Physica-Verlag, Heidelberg, 1992
- [WGF94] WICKS, A. C.; GILBERT, D. R. JR.; FREEMAN, R. E.: A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. In: Business Ethics Quarterly, 4 (4), 1994
- [WHP47] WEBER, M.; HENDERSON, A. M.; PARSONS, T.: The theory of social and economic organization. Oxford University Press, New York, 1947
- [WSG13] WAKOLBINGER, L. M.; STUMMER, C.; GÜNTHER, M.: Market introduction and diffusion of new products: Recent developments in agent-based modeling. In: International Journal of Innovation and Technology Management, Band 10, Ausgabe 5, 2015, Seiten 1-19
- [WZ08-ol] BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (HRSG.): Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008, Unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Klassifikation-der-Wirtschaftszweige/Klassifikation-der-Wirtschaftszweige-2008/Klassifikation-der-Wirtschaftszweige-2008-Nav.html>, 4. Januar 2016
- [Zim05] ZIMMER, H.-J.: Operations Research: Methoden und Modelle. Für Wirtschaftingenieure, Betriebswirte und Informatiker. Springer Fachmedien Wiesbaden 2005
- [Zol06] ZOLLENKOP, M.: Geschäftsmodellinnovation – Initiierung eines systemtischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006
- [ZSM03] ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzabriss. In: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003
- [ZWE15] ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GMBH (ZEW) (Hrsg.): ZEW Branchenreport Innovation: Elektroindustrie. Mannheim, 2015

Anhang

Inhaltsverzeichnis	Seite
A1 Stakeholder Analyse.....	A-1
A1.1 Einflussmatrix (direkt)	A-1
A1.2 Einflussmatrix (indirekt)	A-2
A1.3 Relevanzmatrix.....	A-3
A1.4 Ziele der Stakeholder	A-4
A2 Antizipation von Stakeholder Reaktionen	A-5
A2.1 Stakeholder Charakterisierung	A-5
A2.1.1 Charakterisierung mit VITOSTRA unterstützen	A-5
A2.1.2 CIO-Fragebogen des Stakeholders Bora	A-11
A2.1.3 Auswertungen des CIOs	A-13
A2.1.4 Steckbriefe Dunstabzugshauben Hersteller.....	A-17
A2.1.5 Steckbriefe Gebläsehersteller.....	A-20
A2.1.6 Umweltschutzgruppen-Steckbrief	A-22
A2.1.7 Marktsegment-Steckbriefe	A-23
A2.2 Reaktions-Szenarien erstellen.....	A-26
A2.2.1 Reaktionsvariablen Katalog	A-26
A2.2.2 Zuordnung zu den Norm-Verhaltens-Strategien	A-29
A2.2.3 Reaktions-Szenarien.....	A-32
A2.2.4 Kongruenzmatrix.....	A-37
A2.2.5 Zuordnung der Reaktions-Szenarien	A-40

A1 Stakeholder Analyse

A1.1 Einflussmatrix (direkt)

Bild A-1 zeigt die vollständige Matrix der direkten Einflussanalyse. Je Stakeholder-Paar wird bewertet, inwieweit ein Stakeholder Einfluss auf den anderen Stakeholder ausüben kann und umgekehrt. Dazu werden in jeder Zelle der Matrix die drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit bewertet und zu einem vierten Wert verrechnet. Die Bewertungsskala je Attribut reicht von 0 (keine Macht, keine Legitimität, keine Dringlichkeit) bis 3 (hohe Macht, hohe Legitimität, hohe Dringlichkeit). Die Zelle oberhalb enthält den gewichteten Einfluss. Es wird eine Gewichtung von 0,5 zu 0,25 zu 0,25 verwendet.

Bild A-1: Zuordnung der Fragen des CIO-Fragebogens zu den Merkmalen des MBTI

A1.2 Einflussmatrix (indirekt)

Bild A-2 zeigt die vollständige Matrix der indirekten Einflussanalyse. Die indirekten Einflüsse berücksichtigen Vernetzungen der Stakeholder über andere Stakeholder hinweg. Die Berechnung erfolgt in der Scenario-Software.

indirekte Einflussanalyse		Hersteller für Dunstabzugshauben																Lieferanten für Gebäle				Hersteller für Gebläse					Händler				Aktivsumme Gesamt																										
		Amica		Acelik		Bora		Bosch Siemens Haushaltgeräte		Candy Hoover		Electrolux		Elica		Falmec		Franke		gorenje		Nortek		Novy		teka		Wesco		Whirlpool		ebmpapst		Elektromec		FIME		Helios		Mistral		PBM		Wolter		Zehl-Abegg		Umweltschutzgruppen		Elektrofachgeschäfte		Küchen- und Möbelfachgeschäfte		Küchenstudios		Auf 100 normiert	
		Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Aktivsumme Gesamt																											
Hersteller für Dunstabzugshauben	Amica	1	2,00	0,74	1,00	3,00	1,00	1,11	1,11	0,27	2,00	1,11	1,11	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	0,19	0,74	2,00	0,49	0,74	1,00	1,00	0,74	33,35	57,8																												
	Acelik	2	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,11	2,00	1,11	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	0,74	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	47,96	83,1																												
	Bora	3	1,00	1,00	2,00	0,74	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00	2,00	0,74	0,74	1,00	0,74	0,25	0,49	2,00	3,00	38	65,3																												
	Bosch Siemens Haushaltgeräte	4	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	0,25	2,00	3,00	3,00	54,25	94,0																										
	Candy Hoover	5	3,00	2,00	0,74	1,00	0,74	1,00	2,00	0,49	1,00	0,74	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	0,49	0,49	2,00	0,49	0,49	1,00	2,00	1,00	0,74	32,41	56,2																												
	Electrolux	6	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	0,74	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,11	54,85	95,1																									
	Elica	7	2,00	2,00	2,00	1,11	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,11	3,00	1,11	2,00	0,74	2,00	3,00	3,00	0,74	0,74	3,00	0,74	1,00	1,00	0,49	3,00	1,11	44,89	77,8																											
	Falmec	8	1,11	1,00	2,00	1,11	1,00	1,00	3,00	1,00	1,11	1,00	3,00	1,11	2,00	0,74	1,00	2,00	0,74	0,74	1,11	0,74	2,00	0,37	3,00	1,11	35,36	61,3																													
	Franke	9	1,00	0,49	2,00	1,11	1,00	0,74	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	0,49	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	0,37	0,74	3,00	3,00	38,94	67,5																											
	gorenje	10	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,11	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	0,74	1,00	0,37	1,00	3,00	1,00	45,33	78,6																												
	Nortek	11	1,00	0,74	2,00	1,00	1,00	0,74	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	0,74	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	0,25	0,37	0,74	2,00	44,58	77,3																											
	Novy	12	0,74	0,49	2,00	1,11	0,49	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	0,49	2,00	2,00	0,74	0,74	1,00	0,74	0,25	0,37	1,11	3,00	33,27	57,7																													
	teka	13	1,00	1,00	2,00	1,11	0,74	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	0,74	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	0,74	3,00	42,33	73,4																											
	Wesco	14	0,74	0,49	3,00	1,11	0,74	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	0,49	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,25	1,00	1,11	3,00	40,93	70,9																										
	Whirlpool	15	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,11	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	0,74	3,00	0,74	1,00	1,00	3,00	1,11	57,7	100,0																												
Lieferanten für Gebäle	ebmpapst	16	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	0,37	0,74	1,11	2,00	55,22	95,7																										
	Elektromec	17	2,00	2,00	0,74	2,00	2,00	2,00	2,00	0,49	2,00	1,11	1,11	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	3,00	0,74	1,00	0,25	0,74	1,00	39,92	69,2																											
	FIME	18	2,00	2,00	0,74	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	0,74	2,00	3,00	3,00	2,00	1,11	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	0,37	0,74	1,11	1,11	46,92	81,3																										
	Helios	19	0,74	0,74	1,11	0,74	0,74	0,74	1,11	1,00	1,11	1,00	1,11	1,00	2,00	1,11	3,00	0,74	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	0,14	1,00	0,41	1,11	36,76	63,7																											
	Mistral	20	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	0,74	1,00	1,00	0,37	0,74	1,00	1,00	1,00	2,00	0,74	1,00	3,00	1,11	3,00	2,00	2,00	0,12	1,00	0,37	0,74	1,00	29,63	51,4																											
Hersteller für Gebläse	PBM	21	2,00	2,00	0,74	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,11	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,37	0,74	1,11	1,11	44,18	76,6																											
	Wolter	22	0,49	0,49	0,37	0,49	0,74	0,49	0,74	0,74	0,25	0,74	1,00	1,00	0,74	1,00	0,49	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,25	0,25	0,27	0,37	23,91	41,4																											
	Ziehl-Abegg	23	0,74	0,74	1,00	2,00	0,74	1,00	0,74	0,74	0,49	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	0,74	2,00	3,00	1,11	3,00	3,00	2,00	3,00	0,12	1,00	0,74	1,00	35,9	62,2																											
	Umweltschutzgruppen	24	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	0,74	1,11	1,11	0,49	0,74	0,74	0,49	0,49	0,74	0,74	0,74	33,13	57,4																												
Händler	Elektrofachgeschäfte	25	3,00	2,00	0,49	2,00	2,00	1,00	0,74	1,00	0,49	2,00	0,49	0,49	0,74	0,74	0,74	1,00	1,00	1,11	1,11	1,00	0,49	1,00	0,37	0,49	0,37	2,00	1,00	28,37	49,2																										
	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	26	3,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,11	3,00	1,11	2,00	1,00	1,00	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	1,11	42,99	74,5																											
	Küchenstudios	27	0,74	0,74	2,00	3,00	0,74	2,00	1,00	1,11	0,74	1,11	1,00	3,00	0,74	3,00	0,74	1,00	1,11	2,00	0,74	1,11	0,74	0,25	0,74	2,00	2,00	32,83	56,9																												
Passivsumme		46,04	37,66	37,41	43,63	43,78	38,19	48,07	51,81	27,33	45,81	33,78	52,07	38,77	53,07	31,88	42,74	60,44	51,77	34,61	37,38	55,07	31,24	34,69	12,97	25,15	39,94	39,21																													
Auf 100 normiert		76,2	62,3	61,9	72,2	63,2	79,5	85,7	45,2	75,8	55,9	86,2	64,1	87,8	52,7	70,7	100,0	85,7	57,3	61,8	91,1	51,7	57,4	21,5	41,6	64,6	64,9																														

Bild A-2: Zuordnung der Fragen des CIO-Fragebogens zu den Merkmalen des MBTI

A1.3 Relevanzmatrix

Bild A-3 zeigt die vollständige Relevanzmatrix. Der paarweise Vergleich bewertet, welcher Stakeholder eine höhere Relevanz im Kontext der Entscheidungssituation aufweist.

Relevanzanalyse		Nr.	Hersteller für Dunstabzugshauben																		Lieferanten für Gebäle			Hersteller für Gebäle			Händler			Relevanzsumme
			Amica	Arcelik	Bora	Bosch Siemens Haushaltsgeräte	Candy Hoover	Electrolux	Elica	Falme	Franke	gorenje	Norek	Novy	teka	Wesco	Whirlpool	ebmpapst	Elektromec	FIME	Helios	Mistral	PBM	Wolter	Ziehl-Abegg	Umweltschutzgruppen	Elektrofachgeschäfte	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	Küchenstudios	
Hersteller für Dunstabzugshauben	Lieferanten für Gebäle	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	9	
		2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	8	
		3	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17
		4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
		5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	5
		6	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
		7	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	16
		8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	
		9	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	10	
		10	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
		11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	6	
		12	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	14	
		13	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	7	
		14	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	19	
		15	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	
		16	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	
		17	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	13	
		18	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	9	
		19	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	7	
		20	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	5		
		21	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	15	
		22	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	
		23	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	16	
		24	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	19		
		25	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		
		26	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	12	
		27	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	13	

Bild A-3: Zuordnung der Fragen des CIO-Fragebogens zu den Merkmalen des MBTI

A1.4 Ziele der Stakeholder

Bild A-4 zeigt die Bewertung der Ziele der Stakeholder. Es geht darum zu bewerten, ob sich die Stakeholder vorwiegend kooperativ oder konfliktär verhalten werden. Zur Ermittlung dieser Position werden drei Kriterien verwendet. Die Kriterien werden auf einer Skala von -2 bis +2 bewertet und unterschiedlich gewichtet. Im Validierungsbeispiel wurde mit den Experten eine Gewichtung von 0,25 zu 0,60 zu 0,15 gewählt.

Ziele-Bewertung		Nr.	Bewertungskriterien			Ziele der Stakeholder
			Energieeffizienz	Einstellung gegen-über Vorhaben	Technologische Lösung	
Hersteller für Dunstabzugshauben	Energieeffizienz: Einstellung gegenüber Vorhaben: Technologische Lösung:	0,2 0,7 0,1				
	Amica	1	-2	0	-1	-0,65
	Arcelik	2	-2	0	-1	-0,65
	Bora	3	2	2	2	2,0
	Bosch Siemens Hausgeräte	4	2	-2	-2	-1
	Candy Hoover	5	-2	0	0	-0,5
	Electrolux	6	0	-2	-2	-1,5
	Elica	7	0	-2	0	-1,2
	Falmec	8	1	0	-1	0,1
	Franke	9	0	0	0	0
	gorenje	10	2	-2	-2	-1
	Nortek	11	1	1	0	0,85
	Novy	12	2	1	-1	0,95
	teka	13	0	-1	0	-0,6
	Wesco	14	2	2	0	1,7
	Whirlpool	15	-2	-2	-1	-1,85
Gebäusehersteller	ebmpapst	16	2	-2	-2	-1
	Elektromec	17	-1	0	0	-0,25
	FIME	18	1	-1	0	-0,35
	Helios	19	1	1	1	1
	Mistral	20	-1	0	1	-0,1
	PBM	21	-2	-2	2	-1,4
Händler	Wolter	22	0	1	2	0,9
	Ziehl-Abegg	23	2	2	-1	1,55
	Umweltschutzorganisationen	24	2	2	2	2
	Elektrofachgeschäfte	25	-1	0	0	-0,25
	Küchen- und Möbelfachgeschäfte	26	0	-1	1	-0,45
	Küchenstudios	27	1	1	2	1,15

Bild A-4: Zuordnung der Fragen des CIO-Fragebogens zu den Merkmalen des MBTI

A2 Antizipation von Stakeholder Reaktionen

Die Antizipation von Stakeholder-Reaktionen umfasst die Charakterisierung der Stakeholder (vgl. Abschnitt A2.1) und die Erstellung von Reaktions-Szenarien (vgl. Abschnitt A2.2).

A2.1 Stakeholder Charakterisierung

Im Rahmen der Systematik wurden die ermittelten Stakeholder Charakterisiert. Je nach Entscheidungssituation müssen weitere, detailliertere Informationen erhoben werden. Im Folgenden wird die Charakterisierung mit VITOSTRA kurz vorgestellt (vgl. Abschnitt A2.1.1). Nachfolgend werden die erhobenen Daten der Charakterisierung mittels CIO gezeigt (vgl. Abschnitte A2.1.2 und A2.1.3). Abschließend werden die Stakeholder in Steckbriefen beschrieben (vgl. Abschnitt A2.1.4, A2.1.5, A2.1.6 und A2.1.7).

A2.1.1 Charakterisierung mit VITOSTRA unterstützen

VITOSTRA ist ein Verfahren zur Entwicklung von konsistenten Strategieoptionen. Teil des Vorgehens ist die Branchenanalyse. Dabei werden die verfolgten Strategien von Unternehmen anhand von Variablen und Ausprägungen charakterisiert. Beide Aspekte sind Teil eines umfassenden Vorgehens (vgl. Abschnitt 3.4.3) – an dieser Stelle werden nur die für die Charakterisierung wichtigen Schritte vorgestellt¹¹⁸ [Bät04, S. 93ff.].

Analyse strategischer Optionen: Diese Phase dient der Ermittlung von strategischen Variablen. GAUSEMEIER beschreibt sie als „*Hebel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um sich strategisch zu positionieren*“ [GP14, S. 179]. Dabei gibt es je Variable unterschiedliche Ausprägungen – sie repräsentieren die Einstellungen der Hebel. Eine systematische Suche nach Variablen und Ausprägungen erfolgt in den Bereichen „Wer“ (Wer sind die Kunden, die mit den Marktleistungen angesprochen werden?), „Was“ (Was für Marktleistungen können angeboten werden?) und „Wie“ (Wie kann die Befriedigung der Kundenbedürfnisse erfolgen?) [BÄT04, S. 99], [GP14, S.179ff.].

Branchenanalyse: In der Branchenanalyse werden die momentan Verfolgten Strategien der zu untersuchenden Unternehmen anhand der Variablen und Ausprägungen charakterisiert. Dazu wird für jedes Unternehmen jede Variable betrachtet und prozentual bewertet welche Ausprägung aktuell von diesem Unternehmen verfolgt wird. Bild A-5 zeigt beispielhaft ein Ergebnis aus der Branchenanalyse [Bät04, S. 116ff.], [GP14, S. 184ff.].

¹¹⁸ Für eine Erklärung des VITOSTRA-Verfahrens siehe unter GAUSEMEIER ET AL. [GP14, S. 177ff.]

Allgemeine Informationen		Betrachtetes Unternehmen	Konkurrent 1	Konkurrent 2	Konkurrent 3	Konkurrent 4	Konkurrent 5	Konkurrent 6	Konkurrent xx	
Name des Unternehmens										
Umsatz	1 : gering (< 2 Mio. €) 2 : mittel (2 - 5 Mio. €) 3 : hoch (5 - 10 Mio. €) 4 : sehr hoch (> 10 Mio. €)	2	2	2	1	2	4	2	1	
Umsatzentwicklung (Durchschnittliche Entwicklung in den letzten drei Jahren)	-- : stark fallend (< -10 %) - : fallend (-10 % bis -2 %) o : stabil (-2 % bis +2 %) + : steigend (+2 % bis +10 %) ++ : stark steigend (> 10 %)	+	+	o	-	+	++	+	+	
Strat.Variable	Ausprägung	Nr	U	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Kxx
Fokus auf bestimmte Funktionen	Schützen	1A	75	40	30	90	10	10	100	50
	Präsentieren	1B	0	50	70	0	90	60	0	0
	Handhaben	1C	25	10	0	10	0	0	0	50
	Aufnehmen	1D	0	0	0	0	0	30	0	0
Lieferzeit	Sofort, ab Lager	2A	0	0	0	0	0	0	0	0
	Lieferzeit bis ca. 3 Wochen	2B	100	100	100	100	100	100	0	0
	Lieferzeit nicht entscheidend	2C	0	0	0	0	0	0	100	100
Preis	Niedrigpreispolitik	3A	0	0	0	0	100	100	0	0
	Hochpreispolitik	3B	100	100	100	100	0	0	100	100

Bild A-5: Charakterisierte Unternehmen anhand ausgewählter Kriterien (Auszug)

Die Ergebnisse der Branchenanalyse können mit Hilfe einer multidimensionalen Skalierung (MDS) dargestellt werden. Dabei werden die Strategien der betrachteten Unternehmen in einer Ebene angeordnet, mit der Bedingung: Je näher sich zwei Unternehmen sind, umso ähnlicher ist ihre strategische Ausrichtung, je weiter entfernt voneinander sie sind, umso mehr Unterschiede weisen beide Strategien auf (vgl. Bild A-6). Anhand der MDS können unterschiedliche Aussagen abgeleitet werden. Beispielsweise können strategische Gruppen identifiziert werden. Es zeigt sich, welche Unternehmen eine ähnliche Strategie wie das eigene Unternehmen verfolgen etc. Für weitere Analysen sei auf GAUSEMEIER ET AL. verwiesen [Bät04, S. 116ff.], [GP14, S. 187f.].



Bild A-6: Charakterisierte Unternehmen anhand ausgewählter Kriterien (Auszug)

Wie gezeigt, eignet sich VITOSTRA, um Unternehmen anhand von Variablen zu charakterisieren. Das schafft eine vergleichbare und nachvollziehbare Bewertungsgrundlage. Zur Ermittlung der Variablen können die Suchfelder „Wer“, „Was“ und „Wie“ zugrunde gelegt werden. Im Validierungsbeispiel wurde ein Fokus auf produktnahe Variablen gelegt, da die Maßnahmen des Unternehmens in der Entscheidungssituation einer Produktentwicklung nach ANSOFF entsprechen¹¹⁹ (vgl. Abschnitt 4.2.2). Somit sollte auch hier die Positionierung der relevanten Unternehmen bzgl. der Produktpositionierung untersucht werden. Es wurden 17 Variablen mit insgesamt 64 Ausprägungen ermittelt. Bild A-7 zeigt eine Übersicht der Bewertung.

¹¹⁹ Eine derartige Charakterisierung der Entscheidungssituation ist nicht erforderlich. Sie ist jedoch hilfreich für die Eingrenzung des übergeordneten Handlungsrahmens und hilft bei der Suche nach Variablen.

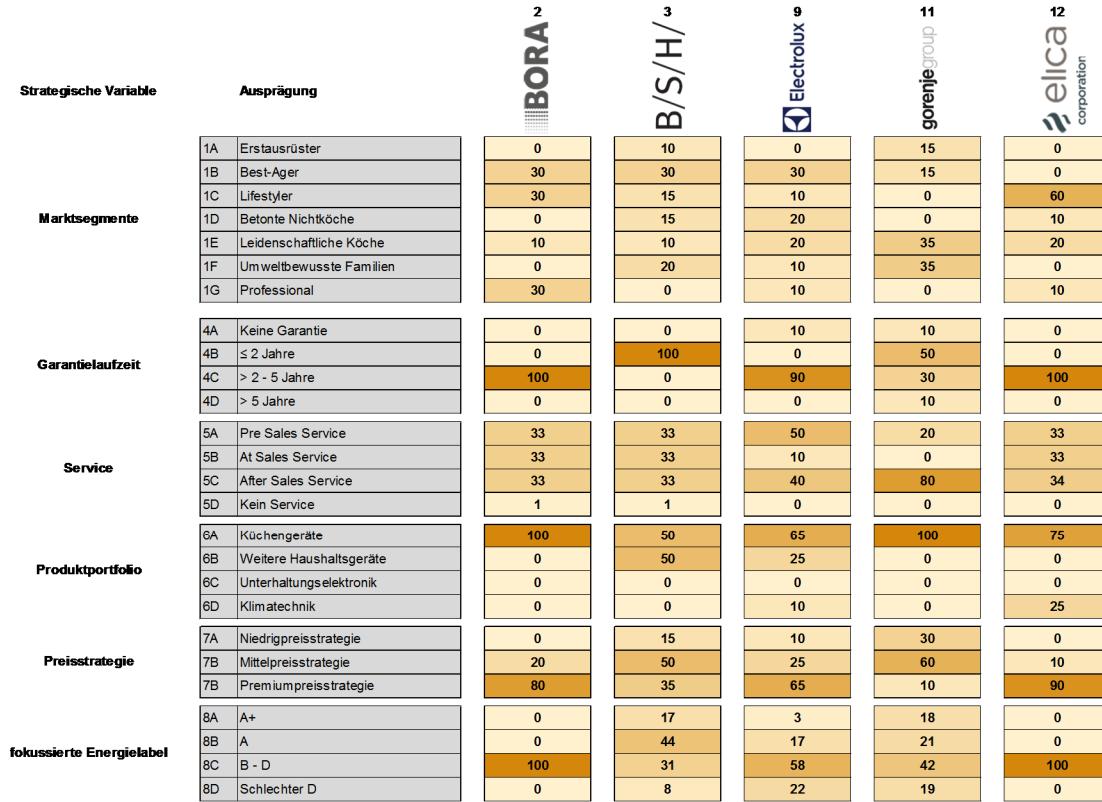


Bild A-7: Charakterisierte Unternehmen anhand ausgewählter Kriterien (Auszug)

Der Ausschnitt zeigt bspw., dass die Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte bezüglich der Energieeffizienz setzen, bei ihrem Service-Angebot aber nahezu identische Ausprägungen wählen. Darüber hinaus zeigt sich, dass die gezeigten Akteure unterschiedliche Preisstrategien verfolgen etc.

Langfristige Marktbeobachtung

WENZELMANN hat vorgeschlagen, mithilfe der VITOSTRA-Wettbewerberlandkarte das Verhalten von Wettbewerbern zu extrapolieren [Wen09, S. 91ff.]. Wie im Stand der Technik gezeigt, ist die Extrapolation lediglich für langfristige Vorhaben ohne störende Einflüsse/Impulse geeignet (vgl. Abschnitt 3.4.3). Eine langfristige Analyse der Positionierungen der Unternehmen liefert dennoch wertvolle Hinweise auf ihren Charakter. Idealerweise wird über einen längeren Zeitraum in regelmäßigen Intervallen (z.B. alle drei Jahre) die Bewertungen der Unternehmen in einer Wettbewerberlandkarte abgetragen. Ist dies nicht mehr möglich, können durch Recherchen vergangene Werte ermittelt bzw. abgeschätzt werden. Bild A-8 zeigt die Werte der heutigen Positionierung sowie die retrospektiv ermittelten Werte für drei Akteure. Aktuelle Positionen sind in Gelb dargestellt, Positionen vor drei Jahren Dunkelgrün und vor sechs Jahren Hellgrün. Anhand der Positionsveränderungen lassen sich gewissen Charakterisierungen vornehmen:

- **Der Betrag der Positionsveränderung** (Länge der Pfeile) ist ein Maß für die Umsetzungsgeschwindigkeit von Unternehmen. Unternehmen mit einer hohen Umsetzungsgeschwindigkeit setzen geplante Schritte schnell und konsequent um.

- Die **Angestrebte Positionierung** (Richtungen der Pfeile) gibt Aufschluss darüber, wohin sich ein Unternehmen aktuell entwickelt. Dabei kann beispielsweise untersucht werden, ob ein Unternehmen eine einzigartige Position anstrebt oder versucht andere Positionen zu imitieren.
- Durch die **Konsistenz der Positionsveränderung** (Richtungsänderungen der Pfeile) kann über mehrere Betrachtungszeitpunkte hinweg geschlossen werden, wie zielstrebig ein Stakeholder ist. Zeigen mehrere Pfeile in etwa in die gleiche Richtung, so ist von der Umsetzung einer langfristigen Planung auszugehen – ggf. ist der Stakeholder weniger am Umfeld ausgerichtet oder gefestigter in seiner Positionierung. Wechselt die Richtung häufiger, so reagiert der Stakeholder eher kurzfristig auf sein Umfeld – ist u.U. aber auch flexibler in Planung und Positionierung.

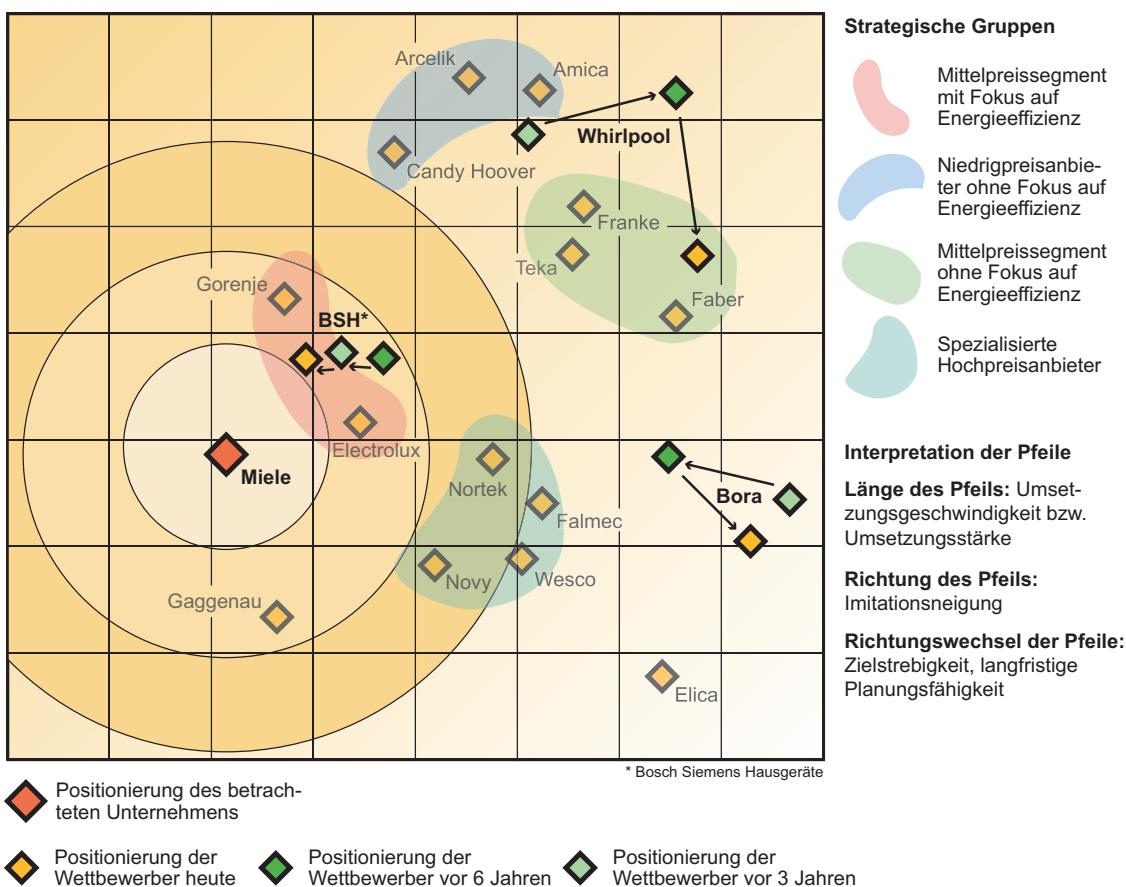


Bild A-8: Modifizierte Wettbewerberlandkarte in Anlehnung an BÄTZEL, GAUSEMEIER ET AL. und WENZELMANN [Bät04, S. 124], [GP14, S. 188], [Wen09, S. 130]

Im Beispiel ist zu sehen, dass *BSH* nur kleine Schritte vollzieht, die jedoch konsequent einer Richtung folgen. Das lässt vermuten, dass *BSH* einem langfristigen Plan folgt und behutsam die nächsten Schritte plant und umsetzt. Die geringe Umsetzungsgeschwindigkeit kann ein Indikator für Trägheit eines großen Unternehmens, die geringe Wandlungsfähigkeit

bereitschaft oder eine bewusst vorsichtige Umsetzung sein. Zudem strebt *BSH* der strategischen Gruppe „*Mittelpreissegment mit Fokus auf Energieeffizienz*“ zu. *Whirlpool* hat in den letzten Jahren große Schritte bzgl. der Neuausrichtung vorgenommen. Hintergrund des Wandels war ein Wechsel der Strategie hin zum Mittelpreissegment. Dabei ist die Umsetzung weniger zielstrebig – das kann auf eine nachträgliche „Kurskorrektur“ zurückzuführen sein oder Resultat vergangener Reaktionen auf den Wettbewerb sein. *Bora* hat mehrere Neupositionierungen vorgenommen, die auf eine hohe Agilität schließen lassen (insb. vor dem Hintergrund der geringen Unternehmensgröße). Zudem zeigt sich, dass *Bora* eine eigene Strategie verfolgt und eher Nischen besetzt, als sich anderen Gruppen anzuschließen – das Produktpotfolio von *Bora* spricht dafür. Das Unternehmen scheint also aktuellen Veränderungen schnell zu folgen und Neues auszuprobieren.

Die hier dargestellte Analyse ist nur ein Beispiel – sie wurde im Validierungsbeispiel nicht umfassend durchgeführt. Wesentliche Gründe waren der hohe Aufwand und fehlende Vergangenheitsdaten. Die Interpretationen aus der Wettbewerberlandkarte müssen zudem durch Recherchen oder eine langfristige Beobachtung untermauert werden. Dennoch zeigt das Beispiel, wie Informativ eine derartige Auswertung sein kann. Sie liefert gute Einblicke in die Positionierung und Entwicklung einzelner Stakeholder. Darüber hinaus können Rückschlüsse auf den Unternehmenscharakter gezogen werden. Liegen Vergangenheitsdaten vor, können diese mit Vorkommnissen¹²⁰ in der Branche/dem Markt abgeglichen werden und somit auch vergangene Reaktionen der Wettbewerber auf diese Einflüsse fundiert analysiert werden¹²¹. Dennoch ist der initiale Erhebungsaufwand hoch und die Auswertung erfordert Erfahrung. Die besten Ergebnisse können erzielt werden, wenn die Analyse regelmäßig durchgeführt wird [Wen09, S. 125ff.].

¹²⁰Beispiele sind Gesetzes-Änderungen, Eintritt neuer Akteure, Verfügbarkeit neuer Technologien etc.

¹²¹Nach COYNE/HORN kann eine fundierte Kenntnis über das vergangene Verhalten/frühere Reaktionen verwendet werden, um in ähnlichen Situationen zukünftige Reaktionen zu antizipieren [CH09, S. 41]

A2.1.2 CIO-Fragebogen des Stakeholders Bora

Stakeholder: Bora

Nr.	Fragestellung	Ausprägung	Auswahl
SO Fragestellungen zur Stakeholderorientierung der Organisation			
1	Widmet die Organisation ihre Aufmerksamkeit mehr den Wünschen der Kunden oder dem, was sie am besten kann und weiß?	Kunden 1 2 3 4 Was sie am besten kann	4
17	Was beeinflusst das Handeln der Organisation mehr: die Konkurrenz und Kunden - oder ihre eigene Identität und ihre strategischen Ziele?	Beziehungen 1 2 3 4 Identität	4
19	Was bedeutet Kommunikation für die Organisation: Informationen weitergeben oder in Kontakt mit den Partnern bleiben?	Information 1 2 3 4 in Kontakt bleiben	3
25	Ist die Organisation offen, dass Mitarbeiter, Kunden oder sogar die Öffentlichkeit Einfluss nehmen oder ist sie ein ziemlich in sich geschlossenes System?	offen 1 2 3 4 geschlossen	1
29	Orientiert sich die Organisation in ihrer Strategie an den Kundenbedürfnissen und der Konkurrenz oder an ihren funktionalen und professionellen Fähigkeiten?	Kunde/ Konkurrenz 1 2 3 4 funktional/ professionell	4
33	Arbeitet die Organisation gut zusammen mit Zulieferern, mit Joint-Venture-Partnern und Berufsverbänden - oder neigt sie dazu, für sich zu bleiben?	mit anderen Arbeiten 1 2 3 4 alleine arbeiten	3
IF Fragestellungen zur Innovationsfähigkeit der Organisation			
2	Kann die Organisation besser herkömmliche Produkte/Dienstleistungen produzieren bzw. abliefern oder neue planen bzw. kreativ entwickeln?	produzieren/ liefern 1 2 3 4 planen/ entwickeln	3
18	Kann die Organisation besser zuverlässige Produkte und Daten produzieren oder innovative Ideen und Entwürfe?	zuverlässige Produkte 1 2 3 4 innovative Ideen	3
26	Gehört es zu den Grundwerten der Organisation, praktisch und zuverlässig zu handeln oder genial und erforderlich zu sein?	praktisch 1 2 3 4 genial	3
MA Fragestellungen zur Mitarbeiterorientierung der Organisation			
3	Was ist der Organisation wichtiger: ihr effizientes System oder ihre loyalen Mitarbeiter?	Systeme 1 2 3 4 Menschen	
4	Schreibt die Organisation die Details ihrer Richtlinien und Abläufe fest oder vermeidet sie bewußt solche Einzelheiten, um den Mitarbeitern Freiraum zu geben, entsprechend ihrem eigenen Stil zu arbeiten?	festschreiben 1 2 3 4 zu viele Details vermeiden	
5	Können Mitarbeiter die inneren Abläufe und Entscheidungsvorgänge einigermaßen gut verfolgen - oder laufen Entscheidungsvorgänge im Verborgenen ab und erscheinen im Nachhinein oft seltsam?	sehr offen 1 2 3 4 sehr verborgen	
7	Erwartet die Organisation von ihren Mitarbeitern, dass sie ihre Funktionen wie vorgeschrieben und erwartet ausfüllen oder dass sie ihre individuellen Talente voll einbringen?	Funktionen 1 2 3 4 individuelle Talente	
15	Was wird bei Personalfragen ernster genommen - allgemeine Prinzipien und Standards oder besondere Umstände und Situationen?	Prinzipien 1 2 3 4 Umstände	
MO Fragestellungen zur Marktorientierung der Organisation			
6	Gründet die Führung ihre Entscheidungen auf detaillierte Informationen über bestimmte Situationen oder auf allgemeinen Trends, einem Gesamteindruck bzw. Vorstellung von dem, was abläuft?	detaillierte Information 1 2 3 4 Gesamtbild	3
9	Werden Entscheidungen öfter getroffen - aufgrund von Marktdaten oder aufgrund von internen Faktoren, wie Glaubenssätze der Führung oder der Kapazitäten des Hauses?	Marktdaten 1 2 3 4 interne Faktoren	2
10	Orientiert sich die Organisation auf ihrem Kurs am aktuellen Handlungsbedarf in der konkreten Situation oder mehr an den Möglichkeiten, die sie in der Zukunft sieht?	aktuell 1 2 3 4 zukünftig	2

Bild A-9: CIO-Fragebogen des Stakeholders Bora (1/2)

EF Fragestellungen zur Entscheidungsfähigkeit der Organisation			
8	Würden Sie sagen, dass die Organisation Wert darauf legt, eine Entscheidung schnell zu treffen oder zu einer Sache jeden Blickwinkel in Betracht zu ziehen, auch wenn das etwas länger dauert?	schnelle Entscheidungen 1 2 3 4 von allen Seiten betrachten	4
11	Wie trifft man in der Organisation Entscheidungen - mit dem Kopf (und einem Schuss Menschlichkeit) oder mit dem Herz (und ausgewogenen Informationen)?	Kopf 1 2 3 4 Herz	4
12	Wenn die Organisation einen Fehler hat, ist es dann der, dass man zu schnell entscheidet, oder dass man zu viele Optionen zu lange offen hält?	zu schnell 1 2 3 4 zu viele Optionen	3
BE Fragestellung zu Beziehungen innerhalb der Organisation			
13	Arbeiten die Mitarbeiter und die Abteilungen ganz selbstverständlich und vom Beginn eines Projektes zusammen - oder kommt Zusammenarbeit nur schwer in Gang und müssen erst die unterschiedlichen Positionen geklärt werden?	von Anfang an 1 2 3 4 erst nach einer Weile	
31	Ist die Organisation besser beschrieben im Sinne einer Struktur von aufgabenbezogenen Positionen (wo Beziehungen sekundär sind) oder als ein System, in dem die Beziehungen fast so wichtig sind wie die Aufgaben?	Aufgaben 1 2 3 4 Beziehung	
27	Wenn Mitarbeiter in der Organisation davon reden, "was richtig ist", meinen sie damit das Logische und Vernünftige oder das Menschliche und Sensible?	logisch/ rational 1 2 3 4 menschlich/ sensibel	
PF Fragestellungen zur Planungsfähigkeit/ Strukturiertheit der Organisation			
14	Wenn man Veränderungen diskutiert, womit verbringt man mehr Zeit - mit dem Plan, wie man Schritt für Schritt ans Ziel kommt, oder mit der Gesamtschau und der Überlegung, wohin das Ganze läuft?	Schritte 1 2 3 4 Vision	4
20	Verlässt sich die Organisation eher auf sorgfältig festgelegte Abläufe oder "spielt man den Ball dort, wo er gerade ist?"	Ablauf 1 2 3 4 "wo er gerade ist"	4
36	Tendiert die Organisation eher dazu, vorzuspannen oder auf dem Weg zu improvisieren?	vorausplanen 1 2 3 4 improvisieren	3
VF Fragestellungen zur Veränderungs- bzw. Anpassungsfähigkeit der Organisation			
16	Handelt die Organisation öfter aufgrund von festgelegten Prioritäten oder weil sie Gelegenheiten in ihrem Umfeld entdeckt?	Prioritäten 1 2 3 4 Gelegenheiten	3
28	Was beschreibt den Stil der Organisation besser - "bleibt mit beiden Füßen auf dem Boden" oder "im Strom der Veränderungen" leben?	fester Boden 1 2 3 4 Veränderung	4
30	Wenn große Veränderungen angesagt sind, neigt die Organisation dazu, sie schrittweise anzugehen oder ganzheitlich als Wandlungsprozess?	schrittweise 1 2 3 4 ganzheitlich	2
32	Wenn Projekte geplant werden, sind sie dann gewöhnlich eng an einen festen Zeitplan gebunden oder flexibel gehalten wie ein Reiseplan, der sich entsprechend den Umständen auch ändern kann?	geplant 1 2 3 4 flexibel	3
FS Fragestellungen zum Führungsstil der Organisation			
22	Würde man die Führung der Organisation besser beschreiben als solide und bodenständig oder als intuitiv und visionär?	bodenst ändig 1 2 3 4 visionär	
23	Wie würde man genauer beschreiben, wonach sich Manager richten sollen - vernünftigen Richtlinien folgen oder sensibel und menschlich handeln?	vernünftige Grundsätze 1 2 3 4 sensibel und human	
35	Was beschreibt den Stil der Führungskräfte besser - Kritik oder Ermutigung?	Kritik 1 2 3 4 Ermutigung	
CH Fragestellungen zu allgemeinen Charakteristika der Organisation			
21	Was bestimmt normalerweise die Richtung der Organisation - die äußere Herausforderung, vor der sie steht, oder interne Ressourcen, die sie besitzt?	Heraus- forderung 1 2 3 4 Ressourcen	1
24	Hat die Organisation eher die Tendenz, auf eine Entscheidung hin zu wirken oder sucht sie weitere Optionen?	entscheiden 1 2 3 4 Optionen	2
34	Was beschreibt die Organisation besser - sich an Altbewährtes halten oder neue Wagnisse eingehen?	bewährt 1 2 3 4 neu	4

Bild A-10: CIO-Fragebogen des Stakeholders Bora (2/2)

A2.1.3 Auswertungen des CIOs

Stakeholder: Bosch Siemens Hausgeräte

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	16
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	20
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	5
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	15

ESTJ

Bild A-11: Auswertung des CIO, Stakeholder Bosch Siemens Hausgeräte

Stakeholder: Bora

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	19
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	24
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	7
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	26

ESFP

Bild A-12: Auswertung des CIO, Stakeholder Bora

Stakeholder: Elica

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	15
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	25
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	7
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	19

ENFJ

Bild A-13: Auswertung des CIO, Stakeholder Elica

Stakeholder: Electrolux

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	25
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	12
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	7
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	15

ISFJ*Bild A-14: Auswertung des CIO, Stakeholder Electrolux***Stakeholder: Gorenje**

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	9
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	25
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	7
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	26

ENFP*Bild A-15: Auswertung des CIO, Stakeholder Gorenje***Stakeholder: PBM**

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	22
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	22
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	4
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	25

ISTP*Bild A-16: Auswertung des CIO, Stakeholder PBM*

Stakeholder: Wesco

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	18
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	25
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	6
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	20

ENTJ

Bild A-17: Auswertung des CIO, Stakeholder Wesco

Stakeholder: Whirlpool

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	22
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	23
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	5
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	15

ISTJ

Bild A-18: Auswertung des CIO, Stakeholder Whirlpool

Stakeholder: Ebmpapst

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	25
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	15
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	8
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	27

ISFP

Bild A-19: Auswertung CIO, Stakeholder Ebmpapst

Stakeholder: Ziehl-Abegg

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	16
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 24 >	N Intuition	27
Entscheidung	analytisch T	< 6 >	F gefühlsmäßig	5
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	20

ENTJ

Bild A-20: Auswertung CIO, Stakeholder Ziehl-Abegg

Stakeholder: Europäische Union

Merkmal	Ausprägung			Wert
	Grenzwert			
Orientierung	Extraversion E	< 21 >	I Introversion	13
Wahrnehmung	Sinneswahrnehmung S	< 27 >	N Intuition	23
Entscheidung	analytisch T	< 12 >	F gefühlsmäßig	4
Umweltorientierung	geschlossen-strukturiert J	< 24 >	P offen flexibel	17

ESTJ

Bild A-21: Auswertung CIO, Stakeholder Europäische Union

A2.1.4 Steckbriefe Dunstabzugshauben Hersteller

BORA Lüftungstechnik GmbH

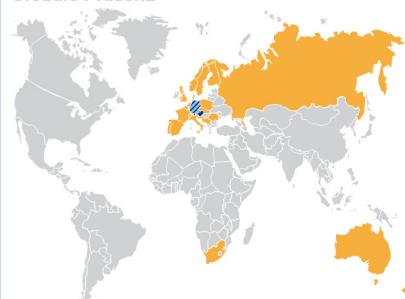
Mit der Vision „Ende der Dunstabzugshaube“ bietet BORA als Kernprodukt Dunstabzüge an, die den Kochdunst nach unten in das Kochfeld hinein absaugen. Das gesamte Produktportfolio ergänzt die Dunstabzüge und ist im Premiumsegment – auch im Profisegment – angesiedelt. Mit einer offensiven Werbestrategie und Schulungen für Fachhändler wirbt das Unternehmen für sein exklusives Produkt.

Allgemeine Angaben

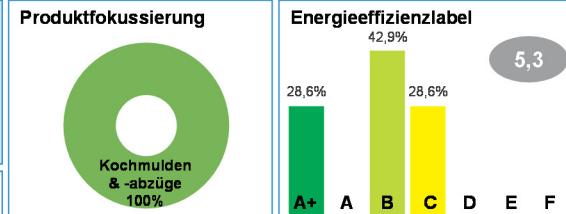
Hauptsitz: Rosenheimer Str. 32
83064 Raubling
Gründung: 2007
Web-Adresse: <https://www.bora.com/>



Globale Präsenz



Produktfokussierung



Relevante Marken

- Einzelmarkenstrategie
- Markenfamilienstrategie
- Dachmarkenstrategie
- Mehrmarkenstrategie
- Markentransferstrategie
- Regionalmarkenstrategie



Energieeffizienzlabel

Globale Märkte

keine Angabe

Unternehmenszahlen

keine Angabe

Bild A-22: Stakeholder-Steckbrief, Wettbewerber Bora (Nr. 3)

Bosch Siemens Hausgeräte GmbH

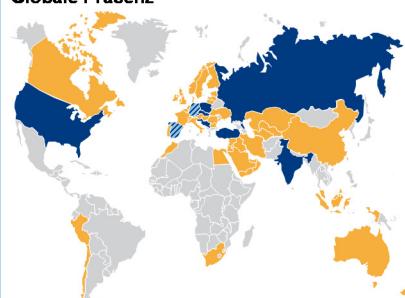
Die BSH-Gruppe ist Europas größter Hausgerätehersteller und gehört zu 100 % zur Robert Bosch GmbH. Das Produktportfolio des Küchen-Vollsortimenters erstreckt sich von Küchen- über Haushaltsgeräte bis hin zu Kleingeräten. BSH unterhält 43 Fabriken in 13 Ländern und verkauft seine Produkte in rund 50 Ländern weltweit. Diese werden in einer Mehrmarkenstrategie unter verschiedenen Marken (Haupt-, Spezial- und Regionalmarken) verkauft.

Allgemeine Angaben

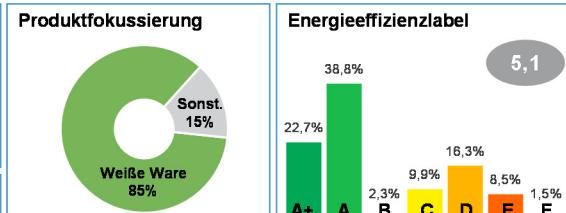
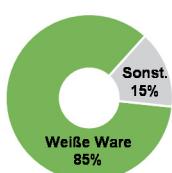
Hauptsitz: Carl-Wery-Str. 34
81739 München
Gründung: 1967 (48 Jahre Markterfahrung¹⁾
Web-Adresse: <https://www.bsh-group.de/>



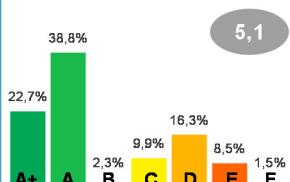
Globale Präsenz



Produktfokussierung



Energieeffizienzlabel

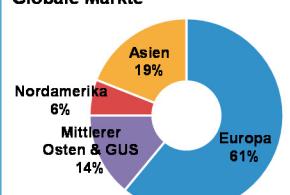


Relevante Marken

- Einzelmarkenstrategie
- Markenfamilienstrategie
- Dachmarkenstrategie
- Mehrmarkenstrategie
- Markentransferstrategie
- Regionalmarkenstrategie



Globale Märkte



Unternehmenszahlen



Bild A-23: Stakeholder-Steckbrief Wettbewerber Bosch Siemens Hausgeräte (Nr. 4)

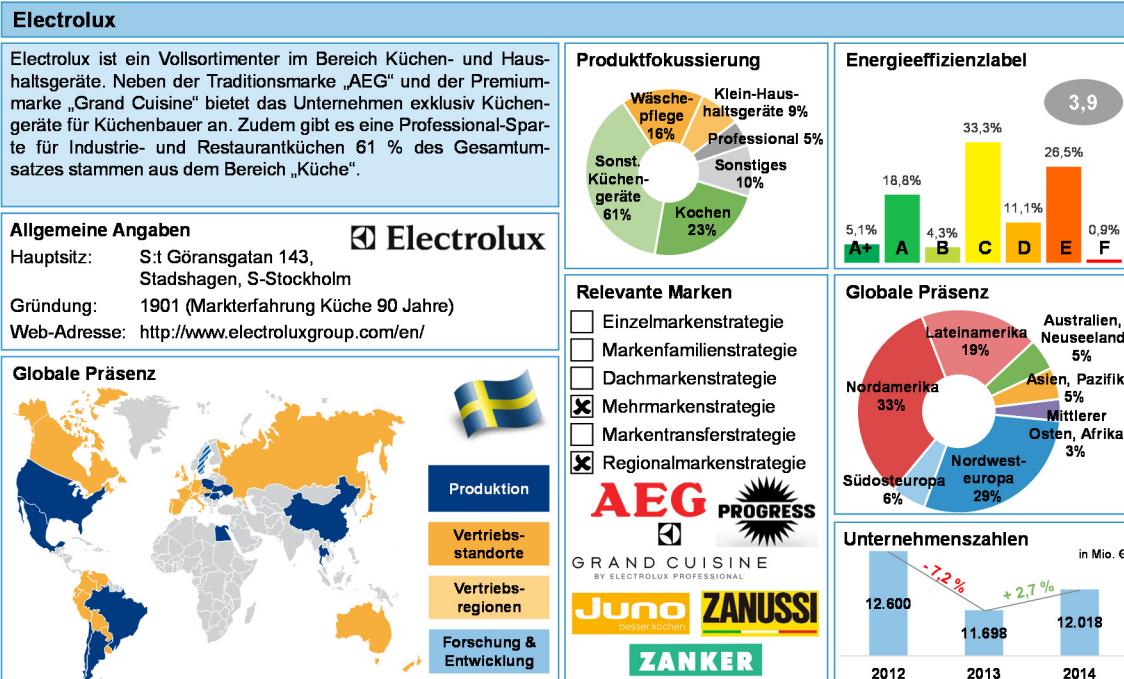


Bild A-24 Stakeholder-Steckbrief Wettbewerber Electrolux (Nr. 6)

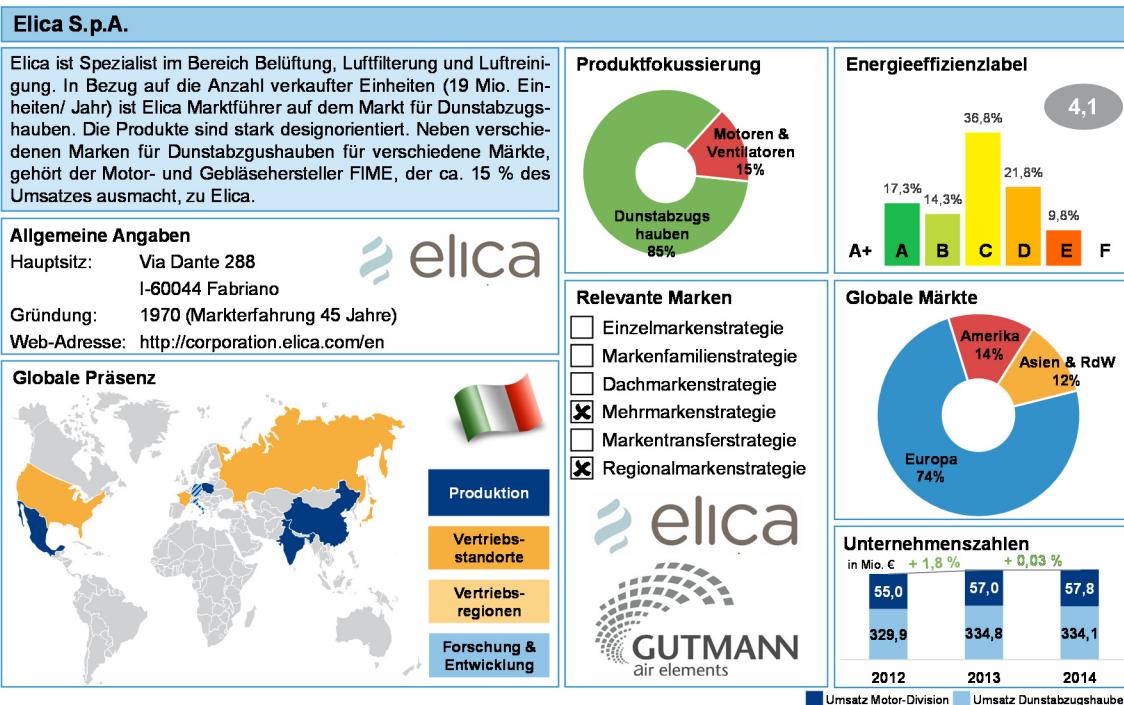


Bild A-25: Stakeholder-Steckbrief Wettbewerber Elica (Nr. 7)

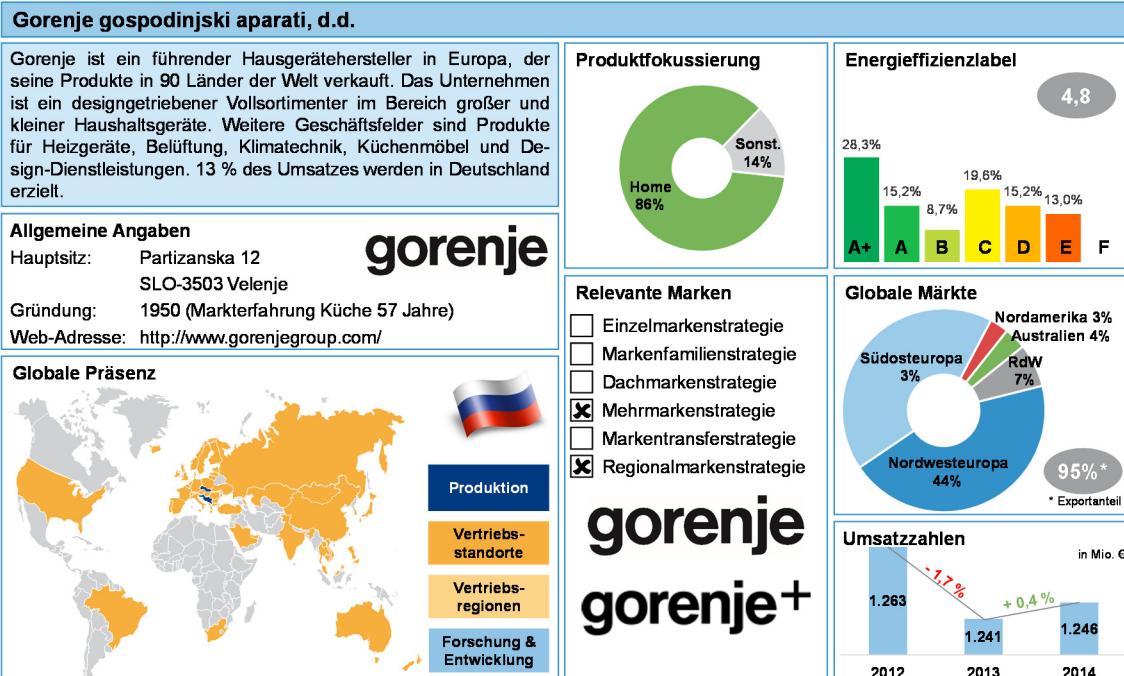


Bild A-26: Stakeholder-Steckbrief Wettbewerber Gorenje (Nr. 11)

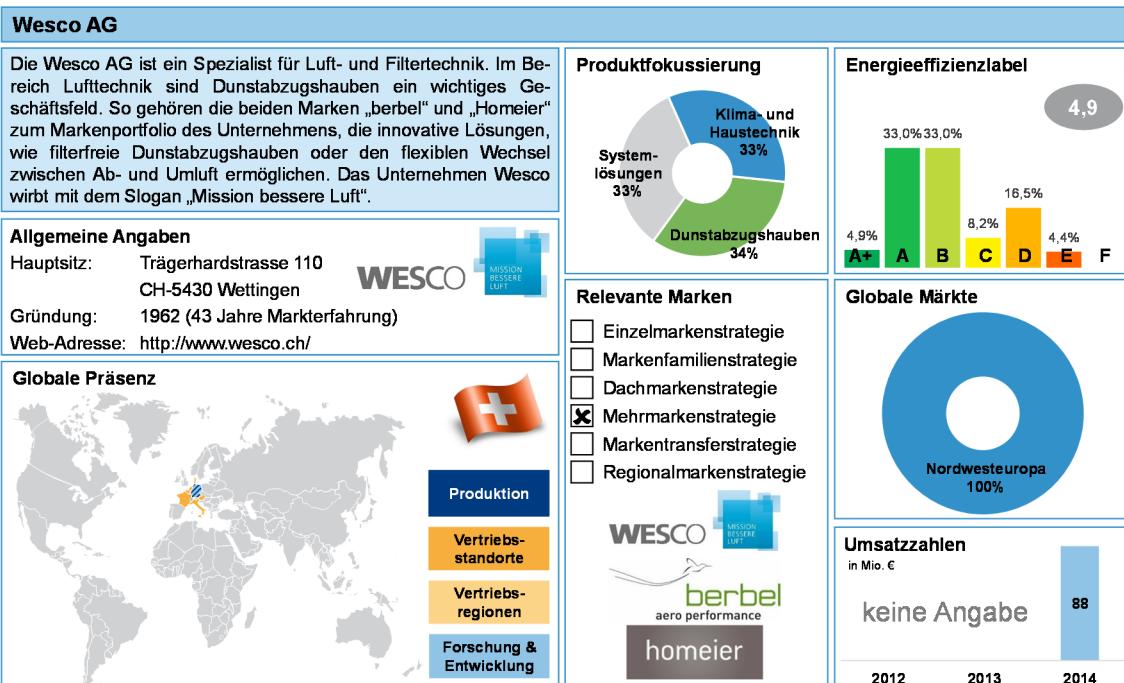


Bild A-27: Stakeholder-Steckbrief Wettbewerber Wesco (Nr. 15)

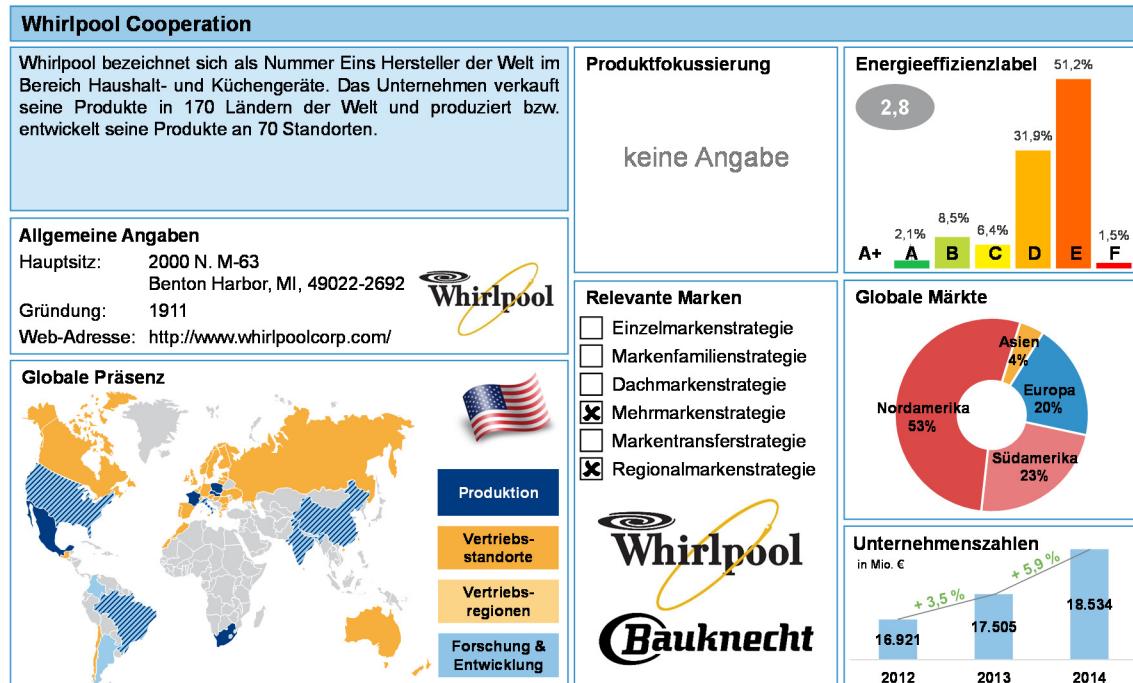


Bild A-28: Stakeholder-Steckbrief Wettbewerber Whirlpool (Nr. 16)

A2.1.5 Steckbriefe Gebläsehersteller

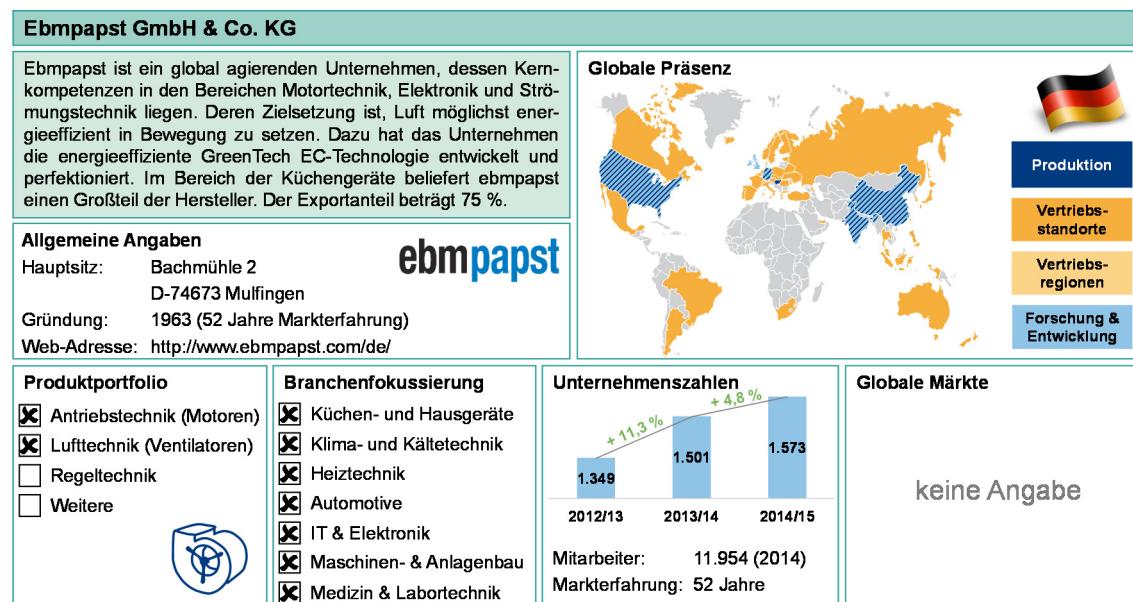


Bild A-29: Stakeholder-Steckbrief Gebläsehersteller ebmpapst (Nr. 17)

PBM Motor and Fan

PBM Motor and Fan ist ein chinesisches Unternehmen. Neben der Herstellung von Motoren und Ventilatoren, fungiert PBM als Beratungsunternehmen. Das Unternehmen bietet ein breites Angebot von EC-Motoren und Ventilatoren.

Allgemeine Angaben

Hauptsitz: No. 7, Pingkang Road, Yuanhe Street Science Park, Xiangcheng District, Suzhou, China
Web-Adresse: <http://www.pbmmf.com>

Produktportfolio

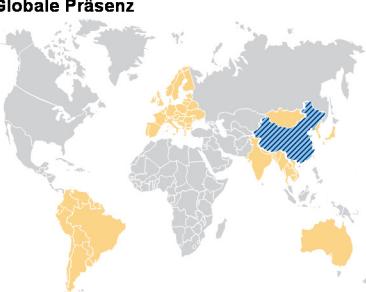
- Antriebstechnik (Motoren)
- Lufttechnik (Ventilatoren)
- Regeltechnik
- Weitere



Branchenfokussierung

- Küchen- und Hausgeräte
- Klima- und Kältetechnik
- Heiztechnik
- Automotive
- IT & Elektronik
- Maschinen- & Anlagenbau
- Medizin & Labortechnik

Globale Präsenz



Unternehmenszahlen
in Mio. €

Jahr	Zahl
2012	keine Angabe
2013	2
2014	2

Mitarbeiter: ~ 50 (2014)

Globale Märkte

keine Angabe

Produktion
Vertriebsstandorte
Vertriebsregionen
Forschung & Entwicklung

Bild A-30: Stakeholder-Steckbrief Gebläsehersteller PBM (Nr. 21)

Ziehl Abegg SE

Ziehl Abegg ist ein börsennotiertes Unternehmen in Familienbesitz. Der Durchbruch gelang mit Außenläufermotoren für Ventilatoren. Das Unternehmen ist Marktführer im Bereich Antriebsmotoren für Aufzüge. Innovationen und Umweltschutz stehen im Vordergrund, dafür sprechen viele Patente im Bereich effizienter Luftführung und Bionik. Mit 9 Produktionsstandorten und 30 Vertriebsstandorten werden Produkte in die ganze Welt exportiert.

Allgemeine Angaben

Hauptsitz: Heinz-Ziehl-Straße D-74653 Künzelsau
Gründung: 1910 (105 Jahre Markterfahrung)
Web-Adresse: <http://www.ziehl-abegg.com/de/>

Produktportfolio

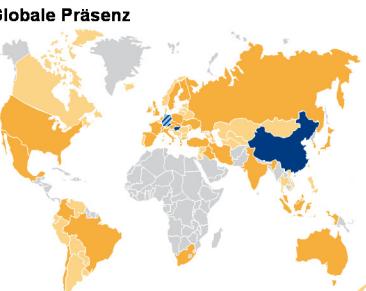
- Antriebstechnik (Motoren)
- Lufttechnik (Ventilatoren)
- Regeltechnik
- Weitere



Branchenfokussierung

- Küchen- und Hausgeräte
- Klima- und Kältetechnik
- Heiztechnik
- Automotive
- IT & Elektronik
- Maschinen- & Anlagenbau
- Medizin & Labortechnik

Globale Präsenz

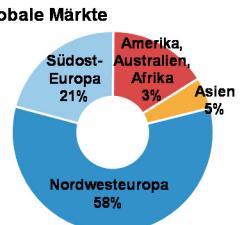


Unternehmenszahlen
in Mio. €

Jahr	Zahl	Wachstum
2012	371	+ 4,6 %
2013	388	+ 9,0 %
2014	423	

Mitarbeiter: 3.400 (2014)
Markterfahrung: 105 Jahre

Globale Märkte



Produktion
Vertriebsstandorte
Vertriebsregionen
Forschung & Entwicklung

Bild A-31: Stakeholder-Steckbrief Gebläsehersteller Ziehl-Abegg (Nr. 23)

A2.1.6 Umweltschutzgruppen-Steckbrief

Umweltschutzgruppen							
<p>Umweltschutzgruppen sind Organisationen, die sich für den Erhalt und den Schutz der Umwelt, der Natur und des Klimas einsetzen. Wesentliche Aufgaben sind die Aufklärung und Sensibilisierung der Bevölkerung. Dabei nutzen sie Medien, Demonstrationen, Protestaktionen etc. Die weltweit wichtigsten und größten Umweltschutzorganisationen sind World Wide Fund for Nature, Greenpeace, International Union for Conservation of Nature und BUND [Sta16c-o1].</p>	<p>Umweltschutz in Deutschland</p> <p>Klimatischen Veränderungen in den letzten Jahren und Jahrzehnten haben viele Umweltschutzorganisationen entstehen lassen. Diese versuchen, durch Maßnahmen und Aktionen, die Bevölkerung für die Notwendigkeit des Umweltschutzes zu sensibilisieren und aufzuklären. Es gibt unterschiedliche Gruppen mit ihren jeweiligen Schwerpunkten. Vom Umweltschutz abzugrenzen ist der Naturschutz. Naturschutz setzt sich gegen jegliche Eingriffe in die Natur ein. Der Umweltschutz ist liberaler und hat als wesentliches Ziel die Reduktion von Treibhausgasen bzw. einer umweltverträglichen Energieerzeugung. Mehr als ein drittel der Deutschen erachten Umweltschutz als wichtiges Problem der Gegenwart; etwa 13 Mio. Menschen in Deutschland setzen sich aktiv für den Umweltschutz ein [Sta16d]. 75% der Deutschen beurteilen das Engagement von Umweltschutzgruppen positiv und als wichtigste Quelle für Informationen zum Umweltschutz [BMUB14, S. 31].</p>						
<p>Relevanz des Umweltschutzes in Deutschland [Sta16e-o1]:</p> <table border="1"> <tr> <td>hohe Relevanz</td> <td>Blau</td> </tr> <tr> <td>mittlere Relevanz</td> <td>Dunkelblau</td> </tr> <tr> <td>niedrige Relevanz</td> <td>Rot</td> </tr> </table>	hohe Relevanz	Blau	mittlere Relevanz	Dunkelblau	niedrige Relevanz	Rot	
hohe Relevanz	Blau						
mittlere Relevanz	Dunkelblau						
niedrige Relevanz	Rot						
<p>Wichtige Umweltschutzgüter und -leistungen nach Umsatz [Sta16f-o1]:</p> <table border="1"> <tr> <td>9,8</td> </tr> <tr> <td>9,6</td> </tr> <tr> <td>9,5</td> </tr> <tr> <td>5,7</td> </tr> <tr> <td>3,9</td> </tr> <tr> <td>3,5</td> </tr> </table>	9,8	9,6	9,5	5,7	3,9	3,5	<p>Mögliche Aktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkte Einflussnahme auf Anbieter von Dunstabzugshauben mit schlechter Energieeffizienzklasse • Einflussnahme auf Kunden durch „negatives“ Marketing für Anbieter von Dunstabzugshauben mit schlechter Energieeffizienzklasse • Erhöhung des Umweltbewusstseins bei Kunden durch öffentliche Kampagnen
9,8							
9,6							
9,5							
5,7							
3,9							
3,5							

A2.1.7 Marktsegment-Steckbriefe

Marktsegment Nr. 1 „Erstausrüster“

Beschreibung <p>„Erstausrüster“ beziehen die ersten eigenen vier Wände; meistens handelt es sich dabei um Wohnungen zur Miete. Dabei kann es sich um einen kleinen Singlehaushalt, die erste gemeinsame Wohnung mit einem Partner oder auch eine Wohngemeinschaft handeln. Das Einkommen der Bewohner ist gering, da sie meistens Studenten, Auszubildende oder Berufsanfänger sind. Häufig müssen sich „Erstausrüster“ in der Einrichtung zunächst auf das Nötigste beschränken und können sich keine hochwertigen Premiumprodukte leisten. Qualitativ hochwertige aber gebrauchte Elektrogeräte sind oft eine Alternative zu neuen Produkten im Einstiegerpreissegment. Praktisch und platzsparend sind neben dem Preis die fokussierten Kaufentscheidungskriterien. „Erstausrüster“ kochen nicht jeden Tag. Häufig kochen sie aber gemeinsam mit Freunden.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Merkmalsausprägungen</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">< 30 Jahre</th> <th style="text-align: center;">30 – 45 Jahre</th> <th style="text-align: center;">45 – 65 Jahre</th> <th style="text-align: center;">65+ Jahre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alter</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Familienstand</td> <td style="text-align: center;">Single</td> <td style="text-align: center;">Paar</td> <td style="text-align: center;">Familie</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Einkommen</td> <td style="text-align: center;">Gering-verdiener</td> <td style="text-align: center;">Durchschnitts-verdiener</td> <td style="text-align: center;">Besser-verdiener</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Technologiebewusstsein</td> <td style="text-align: center;">Early Adopter</td> <td style="text-align: center;">Follower</td> <td style="text-align: center;">neutral</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wohnsituation</td> <td style="text-align: center;">Wohnung (Miete)</td> <td style="text-align: center;">Haus (Miete)</td> <td style="text-align: center;">Wohnung (Eigenamt)</td> <td style="text-align: center;">Haus (Eigenamt)</td> </tr> <tr> <td>Qualitätsbewusstsein</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umweltbewusstsein</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Markenbewusstsein</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Markenloyalität</td> <td style="text-align: center;">ja</td> <td></td> <td style="text-align: center;">nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kochverhalten</td> <td style="text-align: center;">täglich</td> <td style="text-align: center;">gelegentlich</td> <td style="text-align: center;">selten – nie</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Designfokussierung</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Legende</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">■ starke Ausprägung ■ mittlere Ausprägung ■ geringe bis keine Ausprägung</td> </tr> </tbody> </table>  <p><small>Bildquelle: FOTOLIA — © Franz Pfluegl © Harald07, © Syda Productions, © contrastwerkstatt, © M. Schuppich, © woe</small></p>	Merkmalsausprägungen					< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre	Alter					Familienstand	Single	Paar	Familie		Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener		Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral		Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigenamt)	Haus (Eigenamt)	Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch		Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch		Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch		Markenloyalität	ja		nein		Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie		Designfokussierung	gering	mittel	hoch		Legende					■ starke Ausprägung ■ mittlere Ausprägung ■ geringe bis keine Ausprägung				
Merkmalsausprägungen																																																																											
	< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre																																																																							
Alter																																																																											
Familienstand	Single	Paar	Familie																																																																								
Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener																																																																								
Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral																																																																								
Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigenamt)	Haus (Eigenamt)																																																																							
Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch																																																																								
Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch																																																																								
Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch																																																																								
Markenloyalität	ja		nein																																																																								
Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie																																																																								
Designfokussierung	gering	mittel	hoch																																																																								
Legende																																																																											
■ starke Ausprägung ■ mittlere Ausprägung ■ geringe bis keine Ausprägung																																																																											

HEINZ NIXDORF INSTITUT
 UNIVERSITÄT PADERBORN

Bild A-32 Marktsegment-Steckbrief Erstausrüster (Nr. 1)

Marktsegment Nr. 2 „Best-Ager“

Beschreibung <p>Der typische „Best-Ager“ ist in der Regel zwischen 45 und 65 Jahre alt. Meist handelt es sich um ein Ehepaar, dessen Kinder bereits aus dem Haus sind. Aufgrund eines durchschnittlichen bis hohen Einkommens leben „Best-Ager“ vorzugsweise in ihren eigenen vier Wänden. Dies kann sowohl ein Haus als auch eine Eigentumswohnung sein. „Best-Ager“ sind keine ausgesprochenen Technikfreaks; sie haben allerdings ein hohes Qualitätsbewusstsein sowie eine hohe Designfokussierung bei der Beschaffung technischer Produkte. Dabei orientieren sie sich gerne an den ihnen bereits bekannten Marken. Die Lebenseinstellung der „Best-Agers“ gilt als gesundheitsbewusst. Diese Einstellung spiegelt sich sowohl im bedachten Umgang mit natürlichen Ressourcen als auch in der Einstellung zu Lebensmitteln wider. Selbstgekochte Gerichte bilden die Grundlage der täglichen Nahrungsaufnahme.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Merkmalsausprägungen</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">< 30 Jahre</th> <th style="text-align: center;">30 – 45 Jahre</th> <th style="text-align: center;">45 – 65 Jahre</th> <th style="text-align: center;">65+ Jahre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alter</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Familienstand</td> <td style="text-align: center;">Single</td> <td style="text-align: center;">Paar</td> <td style="text-align: center;">Familie</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Einkommen</td> <td style="text-align: center;">Gering-verdiener</td> <td style="text-align: center;">Durchschnitts-verdiener</td> <td style="text-align: center;">Besser-verdiener</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Technologiebewusstsein</td> <td style="text-align: center;">Early Adopter</td> <td style="text-align: center;">Follower</td> <td style="text-align: center;">neutral</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wohnsituation</td> <td style="text-align: center;">Wohnung (Miete)</td> <td style="text-align: center;">Haus (Miete)</td> <td style="text-align: center;">Wohnung (Eigenamt)</td> <td style="text-align: center;">Haus (Eigenamt)</td> </tr> <tr> <td>Qualitätsbewusstsein</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umweltbewusstsein</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Markenbewusstsein</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Markenloyalität</td> <td style="text-align: center;">ja</td> <td></td> <td style="text-align: center;">nein</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kochverhalten</td> <td style="text-align: center;">täglich</td> <td style="text-align: center;">gelegentlich</td> <td style="text-align: center;">selten – nie</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Designfokussierung</td> <td style="text-align: center;">gering</td> <td style="text-align: center;">mittel</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Legende</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">■ starke Ausprägung ■ mittlere Ausprägung ■ geringe bis keine Ausprägung</td> </tr> </tbody> </table>  <p><small>Bildquelle: FOTOLIA — © pressmaster, © Photographee.eu, © contrastwerkstatt, © bilderstoetcken, © JS-LE-PHOTOGRAPHY, © stockpics</small></p>	Merkmalsausprägungen					< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre	Alter					Familienstand	Single	Paar	Familie		Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener		Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral		Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigenamt)	Haus (Eigenamt)	Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch		Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch		Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch		Markenloyalität	ja		nein		Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie		Designfokussierung	gering	mittel	hoch		Legende					■ starke Ausprägung ■ mittlere Ausprägung ■ geringe bis keine Ausprägung				
Merkmalsausprägungen																																																																											
	< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre																																																																							
Alter																																																																											
Familienstand	Single	Paar	Familie																																																																								
Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener																																																																								
Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral																																																																								
Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigenamt)	Haus (Eigenamt)																																																																							
Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch																																																																								
Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch																																																																								
Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch																																																																								
Markenloyalität	ja		nein																																																																								
Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie																																																																								
Designfokussierung	gering	mittel	hoch																																																																								
Legende																																																																											
■ starke Ausprägung ■ mittlere Ausprägung ■ geringe bis keine Ausprägung																																																																											

HEINZ NIXDORF INSTITUT
 UNIVERSITÄT PADERBORN

Bild A-33 Marktsegment-Steckbrief Best-Ager (Nr. 2)

Marktsegment Nr. 3 „Lifestyler“

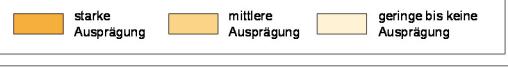
Beschreibung		Merkmalsausprägungen			
<p>Der „Lifestyler“ ist primär der Altersklasse der „somewhere twenty“ zuzuordnen. Weiterhin leben auch die junggebliebenen dreißiger bis Mitte vierziger den Lifestyle-Gedanken aus. Zumeist sind die „Lifestyler“ in den Szenenvierteln der Großstädte zu Hause. Dort leben sie primär alleine oder in einer Wohngemeinschaft zur Miete. Ihr Einkommen ist der Wohnlage entsprechend dem mittleren bis oberen Gehaltsniveau zuzuordnen. Der „Lifestyler“ liebt die neuesten Trends und schmückt sich gerne mit den neuesten technischen Produkten der führenden und bekannten Marken. Dabei ist das Design ein wesentliches Kaufkriterium, um in der Szene Anerkennung zu finden. Das Qualitäts- und Umweltbewusstsein steht dabei jedoch nicht im Fokus der Kaufentscheidung. „Lifestyler“ kochen gelegentlich mit Freunden oder essen in Bars und Restaurants: Sie genießen das Leben in der Stadt.</p> 		Alter	< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre
		Familienstand	Single	Paar	Familie
		Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener
		Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral
		Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigentum)
				Haus (Eigentum)	
		Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch
		Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch
		Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch
		Markenloyalität	ja		nein
		Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie
		Designfokussierung	gering	mittel	hoch
<p>Legende</p> 					

Bildquellen: MEIE, 2015; FOTOLIA – © Tiberius Gracchus, © capitblack76; © ra2 studio, © lassedesignen, © Monkey Business, © Camp's

HEINZ NIXDORF INSTITUT
UNIVERSITÄT PADERBORN

Bild A-34: Marktsegment-Steckbrief Lifestyler (Nr. 3)

Marktsegment Nr. 4 „Betonte Nichtköche“

Beschreibung		Merkmalsausprägungen			
<p>Die „betonten Nichtköche“ arbeiten in der Regel viel und lange. Dadurch fehlt ihnen häufig die Zeit selbst zu kochen. Dennoch ist die Küche – sowie die ganze Wohnung – ein Statussymbol. Das Design steht im Fokus der Kaufentscheidung; Qualität ist zweitrangig. Eine Marke, die ein bestimmtes Image und Prestige vermittelt ist ebenso wichtig wie Rundum-Service-Leistungen. Es zählt das Motto „Zeit ist Geld“. Aufgrund guten Einkommensverhältnisse spielt der Preis der Küche eine untergeordnete Rolle. Die „betonten Nichtköche“ leben häufig allein in Mietwohnungen, aufgrund der überdurchschnittlichen Einkommensverhältnisse teilweise auch in Eigentumswohnungen.</p> 		Alter	< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre
		Familienstand	Single	Paar	Familie
		Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener
		Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral
		Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigentum)
				Haus (Eigentum)	
		Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch
		Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch
		Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch
		Markenloyalität	ja		nein
		Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie
		Designfokussierung	gering	mittel	hoch
<p>Legende</p> 					

Bildquelle: FOTOLIA – © shotmaker, © pgoltschaik, © pressmaster, © Bernd Leitner, © Frank Boston

HEINZ NIXDORF INSTITUT
UNIVERSITÄT PADERBORN

Bild A-35: Marktsegment-Steckbrief Betonte Nichtköche (Nr. 4)

Marktsegment 5 „Leidenschaftliche Köche“

Beschreibung		Merkmalsausprägungen				
<p>„Leidenschaftliche Hobbyköche“ kochen in ihrer Freizeit viel und ausgelassen. Ihre Küchen sind gut und hochwertig ausgestattet. Hobbyköche sind in nahezu jeder Altersklasse zu finden. Qualität ist ihnen sowohl bei Lebensmitteln als auch bei Küchengeräten sehr wichtig. Marken spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da erfahrene Köche oftmals bestimmte Marken bevorzugen, denen sie beim Neukauf treu bleiben. Die neusten Technologien und Features sind den „leidenschaftlichen Hobbyköchen“ dann wichtig, wenn sie einen entscheidenden Mehrwert bringen. Für „leidenschaftliche Hobbyköche“ steht das Design im Hintergrund.</p> 		Alter	< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre
		Familienstand	Single	Paar	Familie	
		Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener	
		Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral	
		Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigentum)	Haus (Eigentum)
		Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch	
		Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch	
		Markenbewusstsein	Gering	mittel	hoch	
		Markenloyalität	ja	nein		
		Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie	
		Designfokussierung	gering	mittel	hoch	
		Legende	starke Ausprägung	mittlere Ausprägung	geringe bis keine Ausprägung	

Bildquelle: FOTOLIA – © Jeanette Dietl, © Visionär, © Jaques PALUT

HEINZ NIXDORF INSTITUT
UNIVERSITÄT PADERBORN

Bild A-36: Marktsegment-Steckbrief Leidenschaftliche Köche (Nr. 5)

Marktsegment Nr. 6 „Umweltbewusste Familie“

Beschreibung		Merkmalsausprägungen				
<p>Die „umweltbewusste Familie“ lebt überwiegend in den eigenen vier Wänden. Dies kann sowohl eine Wohnung als auch ein Haus sein. Die Eltern sind in der Regel zwischen 30 und 45 Jahre alt. Das Einkommen ist als durchschnittlich einzuschätzen. Umweltbewusstsein spielt eine große Rolle: Energiesparende Elektrogeräte schonen das Portemonnaie langfristig. Familien bevorzugen Küchengeräte mit praktischen Funktionen; auf die allerneusten Technologien und designgetriebenen Luxusgeräte bekannter Marken legen sie keinen Wert. Der Fokus liegt auf zuverlässigen Produkten, die eine lange Lebensdauer versprechen. Nachhaltigkeit spielt auch in der Ernährung eine Rolle. Deshalb wird in „umweltbewussten Familien“ täglich mit frischen regionalen Produkten gekocht.</p> 		Alter	< 30 Jahre	30 – 45 Jahre	45 – 65 Jahre	65+ Jahre
		Familienstand	Single	Paar	Familie	
		Einkommen	Gering-verdiener	Durchschnitts-verdiener	Besser-verdiener	
		Technologiebewusstsein	Early Adopter	Follower	neutral	
		Wohnsituation	Wohnung (Miete)	Haus (Miete)	Wohnung (Eigentum)	Haus (Eigentum)
		Qualitätsbewusstsein	gering	mittel	hoch	
		Umweltbewusstsein	gering	mittel	hoch	
		Markenbewusstsein	gering	mittel	hoch	
		Markenloyalität	ja	nein		
		Kochverhalten	täglich	gelegentlich	selten – nie	
		Designfokussierung	gering	mittel	hoch	
		Legende	starke Ausprägung	mittlere Ausprägung	geringe bis keine Ausprägung	

Bildquelle: FOTOLIA – © ALAIN LAVANCHY, © Andrey Popov, © Jrgen Fichtl, © monicelllo; © Franz Pfuegl, © contrastwerkstatt, © pico

HEINZ NIXDORF INSTITUT
UNIVERSITÄT PADERBORN

Bild A-37: Marktsegment-Steckbrief Umweltbewusste Familie (Nr. 6)

A2.2 Reaktions-Szenarien erstellen

Die Erstellung von Reaktions-Szenarien umfasst die Identifikation von Reaktionsoptionen und -variablen (vgl. Abschnitt A2.2.1) sowie die Zuordnung der Variablen zum jeweiligen Norm-Verhalten (vgl. Abschnitt A2.2.2). Die Reaktions-Szenarien werden in Abschnitt A2.2.3 gezeigt. Anhand der Kongruenzmatrix (vgl. Abschnitt A2.2.4) werden die Reaktions-Szenarien den Stakeholdern zugeordnet (vgl. Abschnitt A2.2.5).

A2.2.1 Reaktionsvariablen Katalog

Reaktionsvariablen		Nr.	Reaktionsoptionen
Kundenmodell	Preisanpassung (extern induziert)	16 A	Kostenorientierung
		16 B	Nachfrageorientierung
		16 C	Konkurrenz- und Branchenorientierung
	Preigestaltung über den Lebenszyklus (langfristig)	17 A	Preissteigerung
		17 B	konstanter Preis
		17 C	Preisverfall
	Preisflexibilisierung	18 A	Starre Zahlungsbedingungen
		18 B	Flexible Zahlungsbedingungen
	Kurzfristige Preispolitik	19 A	Sonderrabatte (Verkauf unter Kosten)
		19 B	Preissenkung (Geringe Marge)
		19 C	Preis bleibt konstant
		19 D	Preiserhöhung
	Kundenbetreuung	20 A	Persönlich, direkt
		20 B	Geschulte Fachhändler, Key-Accounting
		20 C	Telefonische Betreuung
		20 D	Printmedien und Internetauftritte
		20 E	Keinerlei
	Kundenbindungsmaßnahmen	21 A	Hohes Niveau
		21 B	Mittleres Niveau
		21 C	Keine Kundenbindungsmaßnahmen
	Storytelling	22 A	Performance
		22 B	Preis
		22 C	Qualität
		22 D	Innovation
		22 E	Kundenbeziehung
	Vertriebskanäle (ausweiten)	23 A	neue Kanäle / ausweiten
		23 B	bekannte ausreizen / ausschöpfen
		23 C	Reduktion der Kommunikation / fokussieren
	Distributionsweg	24 A	Vertrieb über Handel
		24 B	Direktvertrieb
		24 C	Vertrieb über Systemanbieter
	Verkaufsförderung (Kundenakquise)	25 A	Aggressive Außenwerbung
		25 B	Angemessen
		25 C	Einstellen der Kundenakquise
	Lieferperformance	26 A	Schnelle Lieferzeit (< 3 Tage)
		26 B	Standard Lieferzeit (< 14 Tage)
	Absatzmittler-Strategie	27 A	Kooperation (Machterwerb)
		27 B	Konflikt (Machtkampf)
		27 C	Umgehung/ Ausweichen (Machtumgehung)
		27 D	Anpassen (Machtduldung)

Bild A-38: Reaktionsvariablen und -optionen im Handlungsfeld Kundenmodell

Reaktionsvariablen		Nr.	Reaktionsoptionen
Angebotsmodell	Angestrebte Wettbewerbsvorteile	1 A	Innovationsorientierung
		1 B	Qualitätsorientierung
		1 C	Markenorientierung
		1 D	Programmbreitenorientierung
		1 E	Kostenorientierung
	Grundnutzen	2 A	Innovativer (neuer) Grundnutzen
		2 B	Bestehenden Grundnutzen maximieren
		2 C	"just enough" Grundnutzen
	Zusatznutzen	3 A	innovativer (neuer) Zusatznutzen
		3 B	Standardmäßiger Zusatznutzen
		3 C	Kein Zusatznutzen
	Individuelle Anpassung	4 A	Maßanfertigung
		4 B	Baukastenprinzip
		4 C	Designindividualisierung
		4 D	Katalogprodukte
	Kompatibilität	5 A	Vollkompatibel mit anderen Produkten
		5 B	mittlere Kompatibilität
		5 C	Nur mit Eigenanwendungen kompatibel
	Risikoreduzierung für den Kunden	6 A	Produktgarantie
		6 B	Servicegarantie
		6 C	Leistungsgarantie (z.B. Betreibermodelle)
	Komplementäres Produktangebot	7 A	Angebot komplementärer Produkte
		7 B	Nachlieferung für Verbrauchsgüter
		7 C	Nur Produkt
	Service	8 A	Serviceoffensive (neue Services)
		8 B	Werkskundendienst
		8 C	Zertifizierte Servicepartner
		8 D	Keine Serviceleistungen
	Produktqualität	9 A	Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive
		9 B	Keine Maßnahme
		9 C	Preis-Mengen-Strategie
	Kunden-segmentierung	10 A	Starke Segmentierung (spez. Kundensegment)
		10 B	Keine Segmentierung (Massenmarkt)
	Marktabdeckung	11 A	Gesamtmarktabdeckung
		11 B	Teilmarkt-Fokussierung
		11 C	Nischenabdeckung
	Marktausweitung	12 A	Erschließung neuer Märkte
		12 B	Beibehalten traditioneller Märkte
		12 C	Rückkehr zur Kernmärkten
	Marktanteil	13 A	Ausbauen (schneller als der Markt wachsen)
		13 B	Halten (mit dem Markt wachsen)
		13 C	Zurückfahren (konsolidierung, also langsamer als der Markt wachsen)
	Leistungsspektrum Pre-Sales Support	14 A	Partner für Beratung, Planung und Projektierung
		14 B	Partner zur Planung der Dimensionierung
		14 C	Kaum Unterstützung
	Leistungsspektrum After Sales Support	15 A	Hohes Leistungsspektrum an ASS
		15 B	ASS zur Erfüllung der Gewährleistung

Bild A-39: Reaktionsvariablen und -optionen im Handlungsfeld Angebotsmodell

Reaktionsvariablen		Nr.	Reaktionsoptionen
Wertschöpfungsmodell	F&E Aufwendungen (in Relation zum Umsatz)	28 A	Hohe F&E Aufwendungen
		28 B	Mittelmäßige F&E Aufwendungen
		28 C	Minimale F&E Aufwendungen
	Programmbreite	29 A	Diversifiziertes Produktprogramm
		29 B	Konzentration auf Branche
		29 C	Konzentration auf Produktparte
		29 D	Konzentration auf Technologie
		29 E	Konzentration auf Produkt
	Programmtiefe	30 A	Variantenreichtum erhöhen
		30 B	Fokus auf wenige ausdifferenzierte Produkte
		30 C	Fokus auf wenige Standardprodukte
	Wertschöpfungs-Netzwerk- umgestalten	31 A	Vorwärtsintegration
		31 B	Rückwärtsintegration
		31 C	Cross Industry/Branch ("Layer-Player")
		31 D	Neue Wertschöpfungsstufe ("Market Maker")
		31 E	Neuorganisation der Wertschöpfung "Orchestrator"
	Produktionsmenge	32 A	Verringerung der Produktionsmenge
		32 B	Beibehalten der Produktionsmenge
		32 C	Erhöhung der Produktionsmenge
	Produktions-verteilung	33 A	Heimatland/-markt (wenn Hochlohnland)
		33 B	Weltweit
		33 C	vorwiegend Billiglohnländer
	Partnerstrategie	34 A	Strategische Allianz
		34 B	Joint Venture
		34 C	Käufer-Zulieferer Beziehung
		34 D	Projektbezogene zusammenarbeit
	Lieferanten-Strategie	35 A	Lieferantenintegration (Kooperation)
		35 B	Dominanz (Machtausübung)
		35 C	Umgehung (Machtumgehung)
		35 D	Anpassen (Machtduldung)

Bild A-40: Reaktionsvariablen und -optionen im Handlungsfeld Wertschöpfungsmodell

A2.2.2 Zuordnung zu den Norm-Verhaltens-Strategien

Norm-Verhalten: Relevanz-Analyse		Norm-Verhalten				
		Offensive	Wettstreit	Nischen Strategie (Ausweichen)	Oportunistisches Verhalten (Abschöpfen)	Rückzug
Reaktionsvariablen	Nr.	1	2	3	4	5
Angebotsmodell	Angestrebte Wettbewerbsvorteile	1	X	X	X	X
	Grundnutzen	2		X	X	
	Zusatznutzen	3	X	X		X
	Individuelle Anpassung	4			X	
	Kompatibilität	5				X
	Risikoreduzierung für den Kunden	6		X	X	
	Komplementäres Produktangebot	7				X X
	Service	8	X	X		
	Produktqualität	9	(X)	X		X
	Kunden-segmentierung	10			X	X
	Marktabdeckung	11	X		X	
	Marktausweitung	12	X		X X	X
	Marktanteil	13	X			X X
	Leistungsspektrum Pre-Sales Support	14			X X	
	Leistungsspektrum After Sales Support	15		X X	X	

Bild A-41: Zuordnung der Reaktionsvariablen zum Norm-Verhalten (1/3)

Norm-Verhalten: Relevanz-Analyse		Norm-Verhalten				
		Offensive	Wettstreit	Nischen Strategie (Ausweichen)	Oportunistisches Verhalten (Abschöpfen)	Rückzug
Reaktionsvariablen	Nr.	1	2	3	4	5
Kundenmodell	Preisanpassung (extern induziert)	16		X		X X
	Preigestaltung über den Lebenszyklus (langfristig)	17			X	X
	Preisflexibilisierung	18		X		
	Kurzfristige Preispolitik	19	X			X
	Kundenbetreuung	20		X X X		
	Kundenbindungs-maßnahmen	21		X	X	
	Storytelling	22		X X		
	Vertriebskanäle (ausweiten)	23	X X			X
	Distributionsweg	24	X			X
	Verkaufsförderung (Kundenakquise)	25	X			X
	Lieferperformance	26	X			
	Absatzmittler-Strategie	27	X		X X	

Bild A-42: Zuordnung der Reaktionsvariablen zum Norm-Verhalten (2/3)

Norm-Verhalten: Relevanz-Analyse		Norm-Verhalten					
		Offensive	Wettstreit	Nischen Strategie (Ausweichen)	Oportunistisches Verhalten (Abschöpfen)	Rückzug	
Reaktionsvariablen		Nr.	1	2	3	4	5
Wertschöpfungsmodell	F&E Aufwendungen (in Relation zum Umsatz)	28		X	X		
	Programmbreite	29		X	X		X
	Programmtiefe	30	X	X	X		X
	Wertschöpfungs-Netzwerk-umgestalten	31	X	X			
	Produktionsmenge	32	X				X
	Produktions-verteilung	33			X	X	
	Partnerstrategie	34		X		X	
	Lieferanten-Strategie	35					

Bild A-43: Zuordnung der Reaktionsvariablen zum Norm-Verhalten (3/3)

A2.2.3 Reaktions-Szenarien

Offensive

Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
RV 1: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	A Innovationsorientierung	21	0	0	0
	B Qualitätsorientierung	4	0	0	100
	C Markenorientierung	9	0	0	0
	D Programm breitenorientierung	64	20	0	0
	E Kostenorientierung	0	80	100	0
RV 3: Zusatznutzen	A innovativer (neuer) Zusatznutzen	90	6	0	0
	B Standardmäßiger Zusatznutzen	6	26	0	100
	C Kein Zusatznutzen	2	66	100	0
RV 8: Service	A Serviceoffensive (neue Services)	61	0	0	33
	B Werkkundendienst	6	0	0	33
	C Zertifizierte Servicepartner	6	0	10	33
	D Keine Serviceleistungen	24	100	90	0
RV 9: Produktqualität	A Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive	0	0	0	100
	B Keine Maßnahme	6	0	0	0
	C Preis-Mengen-Strategie	93	100	100	0
RV 11: Marktabdeckung	A Gesamtmarktabdeckung	94	100	20	0
	B Teilmarkt-Fokussierung	5	0	20	66
	C Nischenabdeckung	0	0	60	33
RV 12: Marktausweitung	A Erschließung neuer Märkte	97	80	0	0
	B Beibehalten traditioneller Märkte	2	20	0	100
	C Rückkehr zur Kermärkten	0	0	100	0
RV 13: Marktanteil	A Ausbauen (schneller als der Markt)	100	100	0	0
	B Halten (mit dem Markt wachsen)	0	0	0	100
	C Zurückfahren (konsolidieren)	0	0	100	0
RV 19: Kurzfristige Preispolitik	A Sonderrabatte (Verkauf unter Kosten)	38	60	10	0
	B Preissenkung (Geringe Marge)	50	40	70	0
	C Preis bleibt konstant	6	0	10	100
	D Preiserhöhung	4	0	10	0
RV 23: Vertriebskanäle (ausweiten)	A neue Kanäle / ausweiten	100	66	0	0
	B bekannte ausreizen / ausschöpfen	0	33	0	100
	C Kommunikation reduzieren / fokussieren	0	0	100	0
RV 24: Distributionsweg	A Vertrieb über Handel	86	100	100	0
	B Direktvertrieb	6	0	0	16
	C Vertrieb über Systemanbieter	6	0	0	83
RV 25: Verkaufsförderung (Kundenakquise)	A Aggressiv Außenwerbung	100	100	0	0
	B Angemessen	0	0	0	100
	C Einstellen der Kundenakquise	0	0	100	0
RV 26: Lieferperformance	A Schnelle Lieferzeit (< 3 Tage)	98	93	70	0
	B Standard Lieferzeit (< 14 Tage)	1	6	30	100
RV 27: Absatzmittler-Strategie	A Kooperation (Machterwerb)	34	13	0	83
	B Konflikt (Machtkampf)	50	80	0	16
	C Ausweichen (Machtumgehung)	10	0	0	0
	D Anpassen (Machtduldung)	4	6	100	0
RV 30: Programmtiefe	A Variantenreichtum erhöhen	100	50	100	0
	B Fokus auf wenige, differenzierte Produkte	0	28	0	0
	C Fokus auf wenige Standardprodukte	0	21	0	100
RV 31: Wertschöpfungs-Netzwerk	A Vorwärtsintegration	3	0	100	0
	B Rückwärtsintegration	6	0	0	100
	C Cross Industry/Branch ("Layer-Player")	3	0	0	0
	D Neue Wertschöpfungsstufe/Market Maker	3	0	0	0
	E Organisation der Wertsch."Orchestrator"	83	100	0	0
RV 32: Produktionsmenge	A Verringerung der Produktionsmenge	3	0	0	0
	B Beibehalten der Produktionsmenge	3	0	0	0
	C Erhöhung der Produktionsmenge	92	100	100	100
RV 35: Lieferanten-Strategie	A Lieferantenintegration (Kooperation)	31	21	0	0
	B Dominanz (Machtausübung)	14	64	0	50
	C Umgehung (Machtumgehung)	44	14	100	50
	D Anpassen (Machtduldung)	9	0	0	0

Bild A-44: Reaktions-Szenarien für das Norm-Verhalten Offensive

Wettstreit

Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
RV 1: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	A Innovationsorientierung	0	0	5	100
	B Qualitätsorientierung	0	100	0	0
	C Markenorientierung	0	0	90	0
	D Programmbreitenorientierung	21	0	5	0
	E Kostentorientierung	78	0	0	0
RV 2: Grundnutzen	A Innovativer (neuer) Grundnutzen	0	45	95	100
	B Bestehenden Grundnutzen maximieren	0	55	5	0
	C "just enough" Grundnutzen	100	0	0	0
RV 3: Zusatznutzen	A innovativer (neuer) Zusatznutzen	0	32	95	100
	B Standardmäßiger Zusatznutzen	6	67	5	0
	C Kein Zusatznutzen	93	0	0	0
RV 6: Risikoreduzierung für den Kunden	A Produktgarantie	45	90	25	57
	B Servicegarantie	9	10	25	42
	C Leistungsgarantie (z.B. Betreibermodelle)	45	0	50	0
RV 8: Service	A Serviceoffensive (neue Services)	0	40	95	57
	B Werkskundendienst	6	45	5	28
	C Zertifizierte Servicepartner	15	15	0	14
	D Keine Serviceleistungen	78	0	0	0
RV 9: Produktqualität	A Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive	0	95	85	85
	B Keine Maßnahme	9	5	15	14
	C Preis-Mengen-Strategie	90	0	0	0
RV 15: After Sales Support	A Hohes Leistungsspektrum an ASS	0	100	100	100
	B ASS zur Erfüllung der Gewährleistung	100	0	0	0
RV 16: Preisanpassung (extern induziert)	A Kostentorientierung	100	0	0	0
	B Nachfrageorientierung	0	37	100	71
	C Konkurrenz- und Branchenorientierung	0	62	0	28
RV 20: Kundenbetreuung	A Persönlich, direkt	0	12	45	0
	B Geschulte Fachhändler, Key-Accounting	0	85	10	0
	C Telefonische Betreuung	12	2	45	100
	D Printmedien und Internetauftritte	33	0	0	0
	E Keinerlei	54	0	0	0
RV 21: Kundenbindungsmaßnahmen	A Hohes Niveau	0	77	100	0
	B Mittleres Niveau	0	22	0	100
	C Keine Kundenbindungsmaßnahmen	100	0	0	0
RV 22: Storytelling	A Performance	0	20	0	0
	B Preis	100	0	0	0
	C Qualität	0	80	0	0
	D Innovation	0	0	15	100
	E Kundenbeziehung	0	0	85	0
RV 23: Vertriebskanäle (ausweiten)	A neue Kanäle / ausweiten	15	0	40	100
	B bekannte ausreizen / ausschöpfen	12	100	60	0
	C Kommunikation reduzieren / fokussieren	72	0	0	0
RV 28: F&E Aufwendungen	A Hohe F&E Aufwendungen	5	100	100	100
	B Mittelmäßige F&E Aufwendungen	5	0	0	0
	C Minimale F&E Aufwendungen	89	0	0	0
RV 29: Programmbreite	A Diversifiziertes Produktprogramm	11	0	0	0
	B Konzentration auf Branche	7	0	0	0
	C Konzentration auf Produktsparte	10	0	0	0
	D Konzentration auf Technologie	15	100	100	100
	E Konzentration auf Produkt	55	0	0	0
RV 30: Programmtiefe	A Variantenreichtum erhöhen	8	0	0	0
	B Fokus auf wenige; differenzierte Produkte	5	50	100	100
	C Fokus auf wenige Standardprodukte	85	50	0	0
RV 31: Wertschöpfungs-Netzwerk	A Vorwärtsintegration	69	0	0	0
	B Rückwärtsintegration	6	0	0	0
	C Cross Industry/Branch ("Layer-Player")	8	0	0	33
	D Neue Wertschöpfungsstufe/Market Maker	5	100	12	66
	E Organisation der Wertsch."Orchestrator"	10	0	87	0
RV 34: Partnerstrategie	A Strategische Allianz	6	100	50	33
	B Joint Venture	6	0	50	66
	C Käufer-Zulieferer Beziehung	50	0	0	0
	D Projektbezogene Zusammenarbeit	37	0	0	0

Bild A-45: Reaktions-Szenarien für das Norm-Verhalten Wettstreit

Ausweichen

Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Szenario 1	Szenario 2
RV 1: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	A Innovationsorientierung	12	0
	B Qualitätsorientierung	27	0
	C Markenorientierung	58	0
	D Programmbreitenorientierung	1	35
	E Kostensenkung	0	64
RV 2: Grundnutzen	A Innovativer (neuer) Grundnutzen	83	0
	B Bestehenden Grundnutzen maximieren	16	0
	C "just enough" Grundnutzen	0	100
RV 4: Individuelle Anpassung	A Maßanfertigung	82	0
	B Baukastenprinzip	6	0
	C Designindividualisierung	10	0
	D Katalogprodukte	0	100
RV 6: Risikoreduzierung für den Kunden	A Produktgarantie	44	57
	B Servicegarantie	14	35
	C Leistungsgarantie (z.B. Betreibermodelle)	40	7
RV 10: Kundensegmentierung	A Starke Segmentierung	100	0
	B Keine Segmentierung (Massenmarkt)	0	100
RV 11: Marktabdeckung	A Gesamtmarktabdeckung	0	100
	B Teilmarkt-Fokussierung	6	0
	C Nischenabdeckung	93	0
RV 12: Marktausweitung	A Erschließung neuer Märkte	12	64
	B Beibehalten traditioneller Märkte	64	7
	C Rückkehr zur Kernmärkten	22	28
RV 14: Pre-Sales Support	A Hohes Leistungsspektrum an PSS	100	0
	B Kaum Unterstützung	0	100
RV 15: After Sales Support	A Hohes Leistungsspektrum an ASS	98	0
	B ASS zur Erfüllung der Gewährleistung	1	100
RV 18: Preisflexibilisierung	A Starre Zahlungsbedingungen	2	100
	B Flexible Zahlungsbedingungen	97	0
RV 20: Kundenbetreuung	A Persönlich, direkt	78	0
	B Geschulte Fachhändler, Key-Accounting	10	0
	C Telefonische Betreuung	8	7
	D Printmedien und Internetauftritte	3	35
	E Keinerlei	0	57
RV 22: Storytelling	A Performance	6	0
	B Preis	0	100
	C Qualität	8	0
	D Innovation	6	0
	E Kundenbeziehung	78	0
RV 28: F&E Aufwendungen	A Hohe F&E Aufwendungen	93	0
	B Mittelmäßige F&E Aufwendungen	3	0
	C Minimale F&E Aufwendungen	3	100
RV 29: Programmbreite	A Diversifiziertes Produktprogramm	6	0
	B Konzentration auf Branche	7	16
	C Konzentration auf Produktparte	7	0
	D Konzentration auf Technologie	74	16
	E Konzentration auf Produkt	5	66
RV 30: Programmtiefe	A Variantenreichtum erhöhen	7	0
	B Fokus auf wenige, differenzierte Produkte	58	0
	C Fokus auf wenige Standardprodukte	34	100
RV 33: Produktionsverteilung	A Heimatland/-markt (wenn Hochlohnland)	93	0
	B Weltweit	3	0
	C vorwiegend Billiglohnländer	3	100

Bild A-46: Reaktions-Szenarien für das Norm-Verhalten Ausweichen

Opportunistisches Verhalten

Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
RV 1: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	A Innovationsorientierung	0	30	0	0
	B Qualitätsorientierung	0	0	0	100
	C Markenorientierung	0	69	0	0
	D Programmbreitenorientierung	2	0	100	0
	E Kostentorientierung	97	0	0	0
RV 3: Zusatznutzen	A innovativer (neuer) Zusatznutzen	0	100	0	0
	B Standardmäßiger Zusatznutzen	4	0	0	100
	C Kein Zusatznutzen	95	0	100	0
RV 5: Kompatibilität	A Vollkompatibel mit anderen Produkten	24	7	0	100
	B mittlere Kompatibilität	46	0	0	0
	C Nur mit Eigenanwendungen kompatibel	28	92	100	0
RV 7: Komplementäres Produktangebot	A Angebot komplementärer Produkte	7	61	0	50
	B Nachlieferung für Verbrauchsgüter	12	7	0	50
	C Nur Produkt	80	30	100	0
RV 9: Produktqualität	A Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive	0	100	0	100
	B Keine Maßnahme	4	0	0	0
	C Preis-Mengen-Strategie	95	0	100	0
RV 10: Kundensegmentierung	A Starke Segmentierung	0	100	0	100
	B Keine Segmentierung (Massenmarkt)	100	0	100	0
RV 12: Marktausweitung	A Erschließung neuer Märkte	9	0	100	0
	B Beibehalten traditioneller Märkte	8	100	0	100
	C Rückkehr zur Kernmärkten	81	0	0	0
RV 13: Marktanteil	A Ausbauen (schneller als der Markt)	6	0	50	0
	B Halten (mit dem Markt wachsen)	6	100	0	100
	C Zurückfahren (konsolidieren)	87	0	50	0
RV 14: Pre-Sales Support	A Hohes Leistungsspektrum an PSS	0	100	0	100
	B Kaum Unterstützung	100	0	100	0
RV 15: After Sales Support	A Hohes Leistungsspektrum an ASS	0	100	0	100
	B ASS zur Erfüllung der Gewährleistung	100	0	100	0
RV 16: Preisanpassung (extern induziert)	A Kostentorientierung	93	0	100	0
	B Nachfrageorientierung	0	100	0	0
	C Konkurrenz- und Branchenorientierung	6	0	0	100
RV 17: Preigestaltung über den Lebenszyklus	A Preissteigerung	0	53	0	0
	B konstanter Preis	3	46	0	100
	C Preisverfall	96	0	100	0
RV 20: Kundenbetreuung	A Persönlich, direkt	0	61	0	0
	B Geschulte Fachhändler, Key-Accounting	3	15	0	100
	C Telefonische Betreuung	6	23	0	0
	D Printmedien und Internetauftritte	34	0	100	0
	E Keinerlei	55	0	0	0
RV 21: Kundenbindungsmaßnahmen	A Hohes Niveau	0	100	0	100
	B Mittleres Niveau	4	0	0	0
	C Keine Kundenbindungsmaßnahmen	95	0	100	0
RV 27: Absatzmittler-Strategie	A Kooperation (Machterwerb)	6	0	100	0
	B Konflikt (Machtkampf)	6	23	0	50
	C Ausweichen (Machtumgehung)	6	76	0	50
	D Anpassen (Machtduldung)	81	0	0	0
RV 33: Produktionsverteilung	A Heimatland/-markt (wenn Hochlohnland)	0	88	0	100
	B Weltweit	4	0	0	0
	C vorwiegend Billiglohnländer	95	11	100	0
RV 34: Partnerstrategie	A Strategische Allianz	5	0	0	100
	B Joint Venture	8	88	100	0
	C Käufer-Zulieferer Beziehung	72	11	0	0
	D Projektbezogene zusammenarbeit	13	0	0	0

Bild A-47: Reaktions-Szenarien für das Norm-Verhalten Abschöpfen

Rückzug

Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
RV 1: Angestrebte Wettbewerbsvorteile	A Innovationsorientierung	11	0	0
	B Qualitätsoorientierung	0	0	33
	C Markenorientierung	18	0	50
	D Programmbreitenorientierung	32	0	16
	E Kostenorientierung	37	100	0
RV 7: Komplementäres Produktangebot	A Angebot komplementärer Produkte	24	13	83
	B Nachlieferung für Verbrauchsgüter	19	20	4
	C Nur Produkt	55	66	12
RV 12: Marktausweitung	A Erschließung neuer Märkte	91	0	0
	B Beibehalten traditioneller Märkte	8	0	100
	C Rückkehr zur Kernmärkten	0	100	0
RV 13: Marktanteil	A Ausbauen (schneller als der Markt)	100	0	0
	B Halten (mit dem Markt wachsen)	0	0	100
	C Zurückfahren (konsolidieren)	0	100	0
RV 16: Preisanpassung (extern induziert)	A Kostenorientierung	52	86	0
	B Nachfrageorientierung	8	6	25
	C Konkurrenz- und Branchenorientierung	39	6	75
RV 17: Preigestaltung über den Lebenszyklus	A Preissteigerung	0	0	29
	B konstanter Preis	1	26	70
	C Preisverfall	98	73	0
RV 19: Kurzfristige Preispolitik	A Sonderrabatte (Verkauf unter Kosten)	81	6	0
	B Preissenkung (Geringe Marge)	18	33	0
	C Preis bleibt konstant	0	13	100
	D Preiserhöhung	0	46	0
RV 23: Vertriebskanäle	A neue Kanäle / ausweiten	93	0	0
	B bekannte ausreizen / ausschöpfen	6	0	100
	C Kommunikation reduzieren / fokussieren	0	100	0
RV 24: Distributionsweg	A Vertrieb über Handel	91	100	0
	B Direktvertrieb	8	0	25
	C Vertrieb über Systemanbieter	0	0	75
RV 25: Verkaufsförderung	A Aggressive Außenwerbung	100	0	0
	B Angemessen	0	6	100
	C Einstellen der Kundenakquise	0	93	0
RV 27: Absatzmittler-Strategie	A Kooperation (Machterwerb)	16	0	50
	B Konflikt (Machtkampf)	68	0	16
	C Ausweichen (Machtumgehung)	13	0	25
	D Anpassen (Machtduldung)	1	100	8
RV 29: Programmbreite	A Diversifiziertes Produktprogramm	73	0	0
	B Konzentration auf Branche	4	4	0
	C Konzentration auf Produktsparte	4	4	0
	D Konzentration auf Technologie	9	4	100
	E Konzentration auf Produkt	8	88	0
RV 30: Programmtiefe	A Variantenreichtum erhöhen	70	0	0
	B Fokus auf wenige, differenzierte Produkte	11	0	100
	C Fokus auf wenige Standardprodukte	18	100	0
RV 32: Produktionsmenge	A Verringerung der Produktionsmenge	0	24	33
	B Beibehalten der Produktionsmenge	2	8	66
	C Erhöhung der Produktionsmenge	97	68	0
RV 35: Lieferanten-Strategie	A Lieferantenintegration (Kooperation)	19	28	66
	B Dominanz (Machtausübung)	34	52	33
	C Umgehung (Machtumgehung)	30	12	0
	D Anpassen (Machtduldung)	15	8	0

Bild A-48: Reaktions-Szenarien für das Norm-Verhalten Rückzug

A2.2.4 Kongruenzmatrix

		Kongruenzmatrix											
		Char. Merkmal	Orientierung			Wahrnehmung			Entscheidungsfindung			Einstellung zur Umwelt	
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen		Nr.	E	I	S	N	T	F	J	P		
	Innovationsorientierung	1A	0	0	-1	1	-1	1	-1	1			
	Qualitätsorientierung	1B	0	0	1	-1	1	2	1	1			
	Markenorientierung	1C	2	-2	2	-1	-1	2	-1	1			
	Programmbreitenorientierung	1D	1	-1	2	1	0	0	-2	2			
	Kostenorientierung	1E	0	0	-1	1	2	-2	2	-2			
	Innovativer (neuer) Grundnutzen	2A	0	0	1	0	-1	2	-1	2			
	Bestehenden Grundnutzen maximieren	2B	0	0	2	0	2	-1	2	0			
	"just enough" Grundnutzen	2C	0	0	-2	-2	-2	-2	1	0			
	innovativer (neuer) Zusatznutzen	3A	0	0	-1	2	-2	1	-2	-1			
	Standardmäßiger Zusatznutzen	3B	0	0	2	1	1	2	1	1			
	Kein Zusatznutzen	3C	0	0	1	-1	2	-1	2	1			
Individuelle Anpassung		Maßanfertigung	4A	0	0	0	0	1	1	-2	2		
		Baukastenprinzip	4B	0	0	0	1	0	0	2	1		
		Designindividualisierung	4C	0	0	0	0	-1	1	-1	1		
		Katalogprodukte	4D	0	0	0	0	1	-1	2	-2		
Kompatibilität		Vollkompatibel mit anderen Produkten	5A	2	-1	1	2	-1	2	1	1		
		mittlere Kompatibilität	5B	2	1	1	-1	2	1	-2	2		
		Nur mit Eigenanwendungen kompatibel	5C	1	2	-1	2	-1	-2	1	-1		
Risikoreduzierung für den Kunden		Produktgarantie	6A	1	2	0	0	2	1	2	0		
		Servicegarantie	6B	2	1	0	0	0	1	1	1		
		Leistungsgarantie (z.B. Betreibermodelle)	6C	2	0	0	0	0	0	-1	2		
Komplementäres Produktangebot		Angebot komplementärer Produkte	7A	2	-1	2	0	-1	2	-1	2		
		Nachlieferung für Verbrauchsgüter	7B	2	1	1	0	2	1	2	1		
		Nur Produkt	7C	-2	2	-1	0	1	1	1	-2		
Service		Serviceoffensive (neue Services)	8A	1	-1	-1	2	0	0	-2	2		
		Werkskundendienst	8B	-1	2	0	2	2	1	2	1		
		Zertifizierte Servicepartner	8C	2	-1	0	1	1	2	1	1		
		Keine Serviceleistungen	8D	-2	1	-2	1	-1	-2	-2	1		
Produktqualität		Präferenzstrategie / Qualitätsoffensive	9A	0	0	0	0	1	2	1	1		
		Keine Maßnahme	9B	0	0	-2	2	0	0	-2	2		
		Preis-Mengen-Strategie	9C	0	0	0	0	2	-2	1	-1		
Kunden-segmentierung		Starke Segmentierung (spez. Kundensegment)	10A	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
		Keine Segmentierung (Massenmarkt)	10B	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
Marktabdeckung		Gesamtmarktabdeckung	11A	0	-1	2	-1	0	0	-2	2		
		Teilmärkt-Fokussierung	11B	0	1	1	1	0	0	1	-1		
		Nischenabdeckung	11C	-1	2	1	2	0	0	1	-2		

Bild A-49: Kongruenzmatrix (1/3)

Kongruenzmatrix		Char. Merkmal	Orientierung		Wahrnehmung		Entscheidungsfindung		Einstellung zur Umwelt	
			Char. Neigung	Extraversion	Introversion	Sinnewahrnehmung	Intuition	denkend	führend	beurteilend
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Nr.	E	I	S	N	T	F	J	P
Marktausweitung	Erschließung neuer Märkte	12A	2	-1	-2	2	0	0	2	2
	Beibehalten traditioneller Märkte	12B	1	2	2	-1	0	0	-1	-1
	Rückkehr zur Kernmärkten	12C	-1	1	-1	-2	0	0	2	-2
Marktanteil	Ausbauen (schneller als der Markt wachsen)	13A	2	-1	-1	2	1	1	0	0
	Halten (mit dem Markt wachsen)	13B	1	1	2	-1	-1	2	0	0
	Zurückfahren (konsolidierung, also langsamer als der Markt)	13C	-1	1	1	1	2	-2	0	0
Leistungsspektrum Pre-Sales Support	Partner für Beratung, Planung und Projektierung	14A	0	0	0	0	0	1	0	0
	Partner zur Planung der Dimensionierung	14B	1	1	0	0	0	0	0	0
	Kaum Unterstützung	14C	-1	1	0	0	1	0	0	0
Leistungsspektrum After Sales Support	Hohes Leistungsspektrum an ASS	15A	1	0	0	0	1	0	0	0
	ASS zur Erfüllung der Gewährleistung	15B	0	1	0	0	0	1	0	0
Preisanpassung (extern induziert)	Kostenorientierung	16A	0	1	2	-1	2	-1	0	0
	Nachfrageorientierung	16B	1	1	-1	2	-1	2	0	0
	Konkurrenz- und Branchenorientierung	16C	2	-2	2	1	1	2	0	0
Preigestaltung über den Lebenszyklus (langfristig)	Preissteigerung	17A	0	0	0	0	0	0	0	0
	konstanter Preis	17B	0	0	0	0	1	0	1	0
	Preisverfall	17C	0	0	0	0	0	0	0	0
Preisflexibilisierung	Starre Zahlungsbedingungen	18A	-1	1	1	-1	2	-2	2	-2
	Flexible Zahlungsbedingungen	18B	1	-2	-1	1	-2	2	-2	2
Kurzfristige Preispolitik	Sonderrabatte (Verkauf unter Kosten)	19A	2	-2	-2	2	-2	1	-2	0
	Preissenkung (Geringe Marge)	19B	1	1	1	2	-1	2	1	0
	Preis bleibt konstant	19C	-1	2	1	-2	2	1	2	0
	Preiserhöhung	19D	1	1	1	1	1	-1	1	0
Kundenbetreuung	Persönlich, direkt	20A	2	-2	0	1	-2	2	-2	0
	Geschulte Fachhändler , Key-Accounting	20B	1	2	1	0	1	1	0	0
	Telefonische Betreuung	20C	1	-1	0	0	-1	2	0	0
	Printmedien und Internetauftritte	20D	2	1	0	0	2	1	0	0
	Keinerlei	20E	-2	-1	-2	0	1	-2	-2	-1
Kundenbindungsmaßnahmen	Hohes Niveau	21A	2	-2	2	-1	1	2	2	0
	Mittleres Niveau	21B	1	-1	1	1	2	1	1	0
	Keine Kundenbindungsmaßnahmen	21C	-2	1	-2	1	-1	-2	-1	0
Storytelling	Performance	22A	0	0	1	1	2	-1	1	1
	Preis	22B	0	0	-2	1	1	-2	2	-1
	Qualität	22C	0	0	2	-1	1	2	2	1
	Innovation	22D	0	0	1	1	-1	1	-1	2
	Kundenbeziehung	22E	1	-1	-1	2	-2	2	-1	1
Vertriebskanäle (ausweiten)	neue Kanäle / ausweiten	23A	2	-1	1	2	0	0	-2	2
	bekannte ausreizen / ausschöpfen	23B	1	2	-1	1	0	0	2	-1
	Reduktion der Kommunikation / fokussieren	23C	-2	-1	-2	0	0	0	1	1

Bild A-50: Kongruenzmatrix (2/3)

Kongruenzmatrix		Char. Merkmal	Orientierung		Wahrnehmung		Entscheidungsfindung		Einstellung zur Umwelt	
			Char. Neigung	Extraversion	Introversion	Sinnewahrnehmung	Intuition	denkend	führend	beurteilend
Reaktionsvariablen	Reaktionsoptionen	Nr.	E	I	S	N	T	F	J	P
Distributionsweg	Vertrieb über Handel	24A	2	-1	0	0	1	0	1	1
	Direktvertrieb	24B	0	2	0	0	0	1	0	1
	Vertrieb über Systemanbieter	24C	1	1	0	0	0	0	1	0
Verkaufsförderung (Kundenakquise)	Aggressive Außenwerbung	25A	2	-2	0	1	0	1	0	1
	Angemessen	25B	1	-1	1	0	1	0	1	1
	Einstellen der Kundenakquise	25C	-2	1	0	0	0	0	0	0
Lieferperformance	Schnelle Lieferzeit (< 3 Tage)	26A	0	0	0	0	0	0	0	1
	Standard Lieferzeit (< 14 Tage)	26B	0	0	0	0	0	0	1	0
Absatzmittler-Strategie	Kooperation (Machterwerb)	27A	0	1	0	0	0	0	1	0
	Konflikt (Machtkampf)	27B	2	-1	0	0	0	0	0	1
	Umgehung/ Ausweichen (Machtumgehung)	27C	0	1	0	0	0	0	0	1
	Anpassen (Machtduldung)	27D	0	0	0	0	0	0	1	0
F&E Aufwendungen (in Relation zum Umsatz)	Hohe F&E Aufwendungen	28A	1	2	2	1	-2	0	0	0
	Mittelmäßige F&E Aufwendungen	28B	2	-1	2	-1	1	0	0	0
	Minimale F&E Aufwendungen	28C	-1	1	-1	1	-2	0	0	0
Programmbreite	Diversifiziertes Produktprogramm	29A	1	-2	0	1	-2	0	-2	2
	Konzentration auf Branche	29B	0	-1	0	1	-1	0	-1	2
	Konzentration auf Produktsparte	29C	0	1	0	1	2	0	-1	1
	Konzentration auf Technologie	29D	0	1	1	-1	1	0	1	-1
	Konzentration auf Produkt	29E	0	1	1	-1	1	0	2	-2
Programmtiefe	Variantenreichtum erhöhen	30A	1	-1	1	0	0	1	-2	2
	Fokus auf wenige ausdifferenzierte Produkte	30B	1	1	0	0	0	0	1	-1
	Fokus auf wenige Standardprodukte	30C	-1	1	0	-1	2	-1	1	-2
Wertschöpfungs-Netzwerk- umgestalten	Vorwärtsintegration	31A	0	0	0	0	1	0	2	0
	Rückwärtsintegration	31B	0	0	0	0	1	0	2	0
	Cross Industry/Branch ("Layer-Player")	31C	0	2	0	0	0	0	0	1
	Neue Wertschöpfungsstufe ("Market Maker")	31D	2	-1	0	1	0	1	0	2
	Neuorganisation der Wertschöpfung "Orchestrator"	31E	1	-2	0	0	0	1	0	2
Produktionsmenge	Verringerung der Produktionsmenge	32A	0	0	-1	1	0	0	1	-1
	Beibehalten der Produktionsmenge	32B	0	0	2	-1	0	0	-2	2
	Erhöhung der Produktionsmenge	32C	0	0	1	1	0	0	1	-1
Produktions-verteilung	Heimatland/-markt (wenn Hochlohnland)	33A	0	2	1	1	1	2	2	-2
	Weltweit	33B	2	-1	1	1	-1	1	-2	2
	vorwiegend Billiglohnländer	33C	0	-1	2	-1	2	-2	-1	1
Partnerstrategie	Strategische Allianz	34A	0	0	0	0	0	0	1	0
	Joint Venture	34B	1	0	0	0	0	0	1	0
	Käufer-Zulieferer Beziehung	34C	0	1	1	0	0	0	0	1
	Projektbezogene Zusammenarbeit	34D	0	1	0	1	0	0	0	1
Lieferanten-Strategie	Lieferantenintegration (Kooperation)	35A	0	1	0	0	0	0	0	0
	Dominanz (Machtausübung)	35B	2	-2	0	0	0	0	1	0
	Umgehung (Machtumgehung)	35C	0	1	0	0	0	0	0	1
	Anpassen (Machtduldung)	35D	0	0	0	0	0	0	0	0

Bild A-51: Kongruenzmatrix (3/3)

A2.2.5 Zuordnung der Reaktions-Szenarien

Stakeholder: Bosch Siemens Hausgeräte

Offensive

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	11,30	12,36	6,95	27,29
rel. Kongruenz	20%	21%	12%	47%

Stakeholder: Electrolux

Offensive

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	5,07	5,05	4,72	30,43
rel. Kongruenz	11%	11%	10%	67%

Stakeholder: Elica

Wettstreit

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	-4,61	31,68	18,40	19,32
rel. Kongruenz	0%	46%	27%	28%

Stakeholder: Ebmpapst

Wettstreit

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	-7,02	30,77	16,60	18,36
rel. Kongruenz	0%	47%	25%	28%

Stakeholder: gorenje

Wettstreit

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	-7,06	31,56	22,48	22,66
rel. Kongruenz	0%	41%	29%	30%

Stakeholder: Whirlpool

Wettstreit

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	-2,38	30,73	11,20	13,84
rel. Kongruenz	0%	55%	20%	25%

Stakeholder: Bora**Ausweichen**

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2
Kongruenzwert	13,17	0,50
rel. Kongruenz	96%	4%

Stakeholder: PBM**Ausweichen**

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2
Kongruenzwert	8,96	4,22
rel. Kongruenz	68%	32%

Stakeholder: Wesco**Opportunistisches Verhalten**

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Kongruenzwert	6,05	16,51	12,95	33,01
rel. Kongruenz	9%	24%	19%	48%

Stakeholder: Ziehl-Abegg**Rückzug**

Reaktions-Szenario	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
Kongruenzwert	17,01	6,98	18,74
rel. Kongruenz	40%	16%	44%

Das Heinz Nixdorf Institut – Interdisziplinäres Forschungszentrum für Informatik und Technik

Das Heinz Nixdorf Institut ist ein Forschungszentrum der Universität Paderborn. Es entstand 1987 aus der Initiative und mit Förderung von Heinz Nixdorf. Damit wollte er Ingenieurwissenschaften und Informatik zusammenführen, um wesentliche Impulse für neue Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Dies schließt auch die Wechselwirkungen mit dem gesellschaftlichen Umfeld ein.

Die Forschungsarbeit orientiert sich an dem Programm „Dynamik, Mobilität, Vernetzung: Eine neue Schule des Entwurfs der technischen Systeme von morgen“. In der Lehre engagiert sich das Heinz Nixdorf Institut in Studiengängen der Informatik, der Ingenieurwissenschaften und der Wirtschaftswissenschaften.

Heute wirken am Heinz Nixdorf Institut acht Professoren mit insgesamt 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Etwa ein Viertel der Forschungsprojekte der Universität Paderborn entfallen auf das Heinz Nixdorf Institut und pro Jahr promovieren hier etwa 30 Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler.

Heinz Nixdorf Institute – Interdisciplinary Research Centre for Computer Science and Technology

The Heinz Nixdorf Institute is a research centre within the University of Paderborn. It was founded in 1987 initiated and supported by Heinz Nixdorf. By doing so he wanted to create a symbiosis of computer science and engineering in order to provide critical impetus for new products and services. This includes interactions with the social environment.

Our research is aligned with the program “Dynamics, Mobility, Integration: En route to the technical systems of tomorrow.” In training and education the Heinz Nixdorf Institute is involved in many programs of study at the University of Paderborn. The superior goal in education and training is to communicate competencies that are critical in tomorrow’s economy.

Today eight Professors and 200 researchers work at the Heinz Nixdorf Institute. The Heinz Nixdorf Institute accounts for approximately a quarter of the research projects of the University of Paderborn and per year approximately 30 young researchers receive a doctorate.

Zuletzt erschienene Bände der Verlagsschriftenreihe des Heinz Nixdorf Instituts

- | | | | |
|---------|---|---------|---|
| Bd. 329 | AMELUNXEN, H.: Fahrdynamikmodelle für Echtzeitsimulationen im komfortrelevanten Frequenzbereich. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 329, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-48-9 | Bd. 337 | PEITZ, C.: Systematik zur Entwicklung einer produktlebenszyklusorientierten Geschäftsmodell-Roadmap. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 337, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-56-4 |
| Bd. 330 | KEIL, R.; SELKE, H. (Hrsg.): 20 Jahre Lernen mit dem World Wide Web. Technik und Bildung im Dialog. HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 330, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-49-6 | Bd. 338 | WANG, R.: Integrated Planar Antenna Designs and Technologies for Millimeter-Wave Applications. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 338, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-57-1 |
| Bd. 331 | HARTMANN, P.: Ein Beitrag zur Verhaltensantizipation und -regelung kognitiver mechatronischer Systeme bei langfristiger Planung und Ausführung. Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 331, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-50-2 | Bd. 339 | MAO, Y.: 245 GHz Subharmonic Receivers For Gas Spectroscopy in SiGe BiCMOS Technology. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 339, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-58-8 |
| Bd. 332 | ECHTERHOFF, N.: Systematik zur Planung von Cross-Industry-Innovationen Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 332, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-51-9 | Bd. 340 | DOROCIAK, R.: Systematik zur frühzeitigen Absicherung der Sicherheit und Zuverlässigkeit fortschrittlicher mechatronischer Systeme. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 340, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-59-5 |
| Bd. 333 | HASSAN, B.: A Design Framework for Developing a Reconfigurable Driving Simulator. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 333, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-52-6 | Bd. 341 | BAUER, F.: Planungswerkzeug zur wissensbasierten Produktionssystemkonzipierung. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 341, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-60-1 |
| Bd. 334 | GAUSEMEIER, J. (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung. 10. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, Heinz Nixdorf Institut, 20. und 21. November 2014, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 334, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-53-3 | Bd. 342 | GAUSEMEIER, J.; GRAFE, M.; MEYER AUF DER HEIDE, F. (Hrsg.): 12. Paderborner Workshop Augmented & Virtual Reality in der Produktentstehung. HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 342, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-61-8 |
| Bd. 335 | RIEKE, J.: Model Consistency Management for Systems Engineering. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 335, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-54-0 | Bd. 343 | GAUSEMEIER, J.; DUMITRESCU, R.; RAMMIG, F.; SCHÄFER, W.; TRÄCHTLER, A. (Hrsg.): 10. Paderborner Workshop Entwurf mechatronischer Systeme. HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 343, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-62-5 |
| Bd. 336 | HAGENKÖTTER, S.: Adaptive prozess-integrierte Qualitätsüberwachung von Ultraschalldrahtbondprozessen. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 336, Paderborn, 2014 – ISBN 978-3-942647-55-7 | Bd. 344 | BRÖKELMANN, J.: Systematik der virtuellen Inbetriebnahme von automatisierten Produktionssystemen. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 344, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-63-2 |

Bezugsadresse:
Heinz Nixdorf Institut
Universität Paderborn
Fürstenallee 11
33102 Paderborn

Zuletzt erschienene Bände der Verlagsschriftenreihe des Heinz Nixdorf Instituts

- Bd. 345 SHAREEF, Z.: Path Planning and Trajectory Optimization of Delta Parallel Robot. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 345, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-64-9
- Bd. 346 VASSHOLZ, M.: Systematik zur wirtschaftlichkeitsorientierten Konzipierung Intelligenter Technischer Systeme. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 346, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-65-6
- Bd. 347 GAUSEMEIER, J. (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung. 11. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, Heinz Nixdorf Institut, 29. und 30. Oktober 2015, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 347, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-66-3
- Bd. 348 HEINZEMANN, C.: Verification and Simulation of Self-Adaptive Mechatronic Systems. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 348, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-67-0
- Bd. 349 MARKWART, P.: Analytische Herleitung der Reihenfolgeregeln zur Entzerrung hochauslastender Auftragsmerkmale. Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 349, Paderborn, 2015 – ISBN 978-3-942647-68-7
- Bd. 350 RÜBBELKE, R.: Systematik zur innovationsorientierten Kompetenzplanung. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 350, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-69-4
- Bd. 351 BRENNER, C.: Szenariobasierte Synthese verteilter mechatronischer Systeme. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 351, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-70-0
- Bd. 352 WALL, M.: Systematik zur technologieinduzierten Produkt- und Technologieplanung. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 352, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-71-7
- Bd. 353 CORD-LANDWEHR, A.: Selfish Network Creation - On Variants of Network Creation Games. Dissertation, Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 353, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-72-4
- Bd. 354 ANACKER, H.: Instrumentarium für einen lösungsmusterbasierten Entwurf fortgeschrittener mechatronischer Systeme. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 354, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-73-1
- Bd. 355 RUDTSCH, V.: Methodik zur Bewertung von Produktionssystemen in der frühen Entwicklungsphase. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 355, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-74-8
- Bd. 356 SÖLLNER, C.: Methode zur Planung eines zukunftsfähigen Produktpportfolios. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 356, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-75-5
- Bd. 357 AMSHOFF, B.: Systematik zur musterbasierten Entwicklung technologie-induzierter Geschäftsmodelle. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 357, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-76-2
- Bd. 358 LÖFFLER, A.: Entwicklung einer modellbasierten In-the-Loop-Testumgebung für Waschautomaten. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 358, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-77-9
- Bd. 359 LEHNER, A.: Systematik zur lösungsmusterbasierten Entwicklung von Frugal Innovations. Dissertation, Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 359, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-78-6
- Bd. 360 GAUSEMEIER, J. (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung. 12. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, Heinz Nixdorf Institut, 8. und 9. Dezember 2016, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 360, Paderborn, 2016 – ISBN 978-3-942647-79-3

Bezugsadresse:
Heinz Nixdorf Institut
Universität Paderborn
Fürstenallee 11
33102 Paderborn