

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (<http://www.ub.tuwien.ac.at/english/>).

General Management MBA



Strategische Ansätze bei Portfolio - Entwicklung von Sicherheitstechnik Anbietern

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

DI Christian Werner Ernst

BetreuerIn

Univ. Prof. Dr. Walter Schwaiger, MBA

19.09.2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich, DI Christian Werner Ernst

geboren am 23.04.1970, in Fürstenfeld

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

19.09.2011

Ort, Datum



Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
EXECUTIVE SUMMARY	VI
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	2
1.3 Gliederung und Aufbau der Arbeit.....	3
2 ANALYSE DER SICHERHEITSTECHNIKBRANCHE	4
2.1 Entwicklung Sicherheitstechnik.....	4
2.2 Produkte in der Gebäude- Sicherheits- und Medientechnik.....	7
2.2.1 Technische Erneuerungen	8
2.3 Ziel- Branchen der Sicherheitstechnik Unternehmen	9
2.4 Analyse der Branche.....	12
2.4.1 Kunden.....	13
2.4.2 Lieferanten	13
2.4.3 Neue Konkurrenten	14
2.4.4 Mitbewerber und Rivalen bei bestehenden Kunden.....	14
2.4.5 Alternative Möglichkeiten und Produkte zur Sicherheitstechnik.....	16

3	IDENTIFIKATION DER STRATEGISCHEN GESCHÄFTSEINHEITEN	17
3.1	Produkt Markt MIX zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten	18
3.2	Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene .	19
3.2.1	SGE-1 Energie / Versorger	19
3.2.2	SGE-2: Transport / Beförderung	20
3.2.3	SGE-3 Banken / Museen / Data- Center / Pharmaindustrie / Bildung	20
3.2.4	SGE-4 Strafvollzug / Militär / Feuerwehr / Polizei	21
3.2.5	SGE-5 Produktionsstätten / Büros / Fabriken	21
3.2.6	SGE-6 Krankenhäuser / Thermen / Gesundheit	21
3.2.7	SGE-7 Sport / Entertainment / Media- Zentrum / Einkaufszentren / Hotel.....	22
3.2.8	SGE-8 Produktverkauf / Planung / Beratung	23
3.2.9	SGE-9 Service / Support / Facility Management	23
4	ANALYSE DER IDENTIFIZIERTEN SGE	24
4.1	Bewertung der empirisch gefundenen strategischen Geschäftseinheiten	25
4.1.1	Marktwachstum und Marktattraktivität	26
4.1.2	Relativer Wettbewerbsvorteil.....	27
4.1.3	Umsatzaufteilung in der visualisierten Matrix	27
4.1.4	Portfolio Matrix.....	28
4.2	Details zur Bewertung von SGE-4.....	28
4.3	Kernproduktbedarf strategischer Geschäftseinheiten	30
4.4	Kernkompetenz der identifizierten strategischen Geschäftseinheiten	32
4.5	Lebenszyklus von strategischen Geschäftseinheiten.....	32
4.5.1	Visualisierung der SGE spezifischen Lebenszyklen	34
4.5.2	Produktlebenszyklus eines digitalen Video Systems	37
5	STRATEGISCHE PLANUNG AUF SGE EBENE.....	39
5.1	Planungsstufen auf Ebene der strategischen Geschäftseinheit.....	41
5.1.1	Gegenwärtige Situation der strategischen Geschäftseinheit – „Ist Zustand“	42
5.1.2	Kernauftrag einer Strategischen Geschäftseinheit.....	42
5.1.3	Kernkompetenz und Wettbewerbsanalyse der strategischen Geschäftseinheit	42

5.1.4	Identifikation von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmale innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit.....	43
5.1.5	Planungsschritte bei der Integration einer strategischen Geschäftseinheit in das Unternehmen	48
5.1.6	Strategische Zielposition einer strategischen Geschäftseinheit.....	49
5.2	Strategische Ausrichtung der SGE- 4 im Unternehmen	50
6	STRATEGISCHE PLANUNG AUF UNTERNEHMENSEBENE	56
6.1	Der Emergente Ansatz	57
6.2	Vision	60
6.3	Unternehmenspolitik	60
6.4	Gesamtstrategie	60
6.5	Entwicklung und Umsetzung des Zielfolios	62
6.5.1	Optimierung der SGE Zusammenstellung	62
6.5.2	Resultierende Zuteilung von Ressourcen	65
6.5.3	Ziele zur Formulierung einer neuen Unternehmens Strategie.....	68
6.6	Von der divisionalen Organisation zur Matrix	71
7	ZUSAMMENFASSUNG.....	75
8	LITERATURVERZEICHNIS	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Kriminalstatistik Österreich.....	5
Abbildung 2 Produktumsatz von sicherheitstechnischen Produkten (Quelle: ZVEI).....	5
Abbildung 3 Umsatztendenzen von sicherheitstechnischen Produkten (03 – 09).....	6
Abbildung 4 Unternehmen im Kraftfeld der Umwelt	12
Abbildung 5 Bildungsprozess der strategischen Geschäftseinheit.....	19
Abbildung 6 Gemittelte Umsatzaufteilung der SGE's 2000 – 2010	25
Abbildung 7 Darstellung der strategischen Geschäftseinheiten als Portfolio Matrix	26
Abbildung 8 SGE- Portfolio Tabelle 2009 - 2010 des Unternehmen	28
Abbildung 9 Budgetzahlen der Untergruppe 13 Justiz	29
Abbildung 10 Matrixdarstellung der SGE in Bezug auf Kernprodukte.....	31
Abbildung 11 SGE Lebenszyklen 2000 – 2010 (relativer SGE Umsatz) ..	35
Abbildung 12 SGE Lebenszyklusdauer und Status aktuell	36
Abbildung 13 Lebenszyklus SGE-4 (relativer SGE Umsatz).....	36
Abbildung 14 Produktlebenszyklus eines digitalen Video System	38
Abbildung 15 Prozesse bei SGE Entwicklung.....	41
Abbildung 16 Wertschöpfung von strategischen Geschäftseinheiten	48
Abbildung 17 SGE Ist Zustand.....	50
Abbildung 18 Strategie Vorgabe von SGE 4.....	51
Abbildung 19 Kernproduktbedarf der SGE-4	52
Abbildung 20 Analyse des Ist Zustandes von SGE-4.....	53
Abbildung 21 Verbesserung der Wertschöpfung bei SGE-4	54
Abbildung 22 Der Emergente Unternehmensprozess (basierend auf H.Hinterhuber)	59
Abbildung 23 MC Kinsey Schema zur Portfolio Entwicklung	61
Abbildung 24 Korrelation der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten	62

Abbildung 25 SGE Portfolio Tabelle vor der Optimierung	63
Abbildung 26 SGE Ist- Zustand vor der Optimierung	64
Abbildung 27 Optimierte Zusammenstellung der strategischen Geschäftseinheiten	64
Abbildung 28 SGE Portfolio Tabelle nach der Optimierung	64
Abbildung 29 SGE- Korrelation nach der Optimierung.....	65
Abbildung 30 Neue Ausrichtung der strategischen Geschäftseinheiten...	69
Abbildung 31 Matrixdarstellung des Unternehmens.....	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Alternativmöglichkeiten bei sicherheitsrelevanten Aufgaben....	16
Tabelle 2 Relativer Personalbedarf vor der SGE Optimierung.....	68
Tabelle 3 Relativer Personalbedarf nach SGE Optimierung	68
Tabelle 4 Strategievorgabe für die strategischen Geschäftseinheiten	70

Abkürzungsverzeichnis

CCTV	Closed Circuit Television
CSR	Corporate Social Responsibility
RFID	Radio Frequency Identification
SGE	Strategische Geschäftseinheit
NS.....	Niederspannungssysteme
DECT	Digital Enhanced Cordless Telecommunications
FM.....	Facility Managements
IP	Internet Protocol
USP	Unique Selling Proposition

Executive Summary

Die vorliegende Master's Thesis widmet sich dem Thema der strategischen Ansätze bei der Portfoliobildung von Sicherheitstechnik Anbietern und deren Auswirkung auf die Unternehmensstruktur.

Ziel der Arbeit ist die Beantwortung ob in einem in der Sicherheitstechnik operierenden Unternehmen die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten möglich ist und wie diese Geschäftseinheiten im Unternehmen positioniert werden können. Weiter wird die Notwendigkeit einer generellen Umstrukturierung untersucht, und ob in diesem Zusammenhang eine optimale Struktur gefunden werden kann.

Beginnend mit einer Analyse der Branche und der Anwendung der Methoden von Michael E. Porter wird das derzeitige Umfeld in dem Anbieter von sicherheitstechnischen Systemen agieren, erklärt. Auf die derzeit aktuellen sicherheitstechnischen Produkte und die zukünftigen Tendenzen wird in der Analyse ebenfalls eingegangen.

Ausgehend von der Definition einer strategischen Geschäftseinheit wurden durch empirische Kombination von sicherheitstechnischen Produkten und des aktuellen Marktumfeldes strategische Geschäftseinheiten gebildet. Mit den definierten Geschäftseinheiten wurden Geschäftsfälle der letzten Dekade für die Weiterverarbeitung mit einer entsprechenden Kennzahl markiert.

Die entstandenen Daten sind dann mit der aktuellen Marktsituation und den stärksten Konkurrenten verglichen worden. Das Ergebnis dieses Vergleiches wurde in Form einer Portfoliomatrix dargestellt. Aus dieser Analyse ist der Kernproduktbedarf und der Lebenszyklus einer strategischen Geschäftseinheit genauer erarbeitet und dargestellt worden. Alle notwendigen Kernprodukte kombiniert mit allen strategischen

Geschäftseinheiten sind grafisch als Matrix dargestellt worden und die Schnittpunkte abhängig des Bedarfs an Kernprodukten markiert worden. Diese Visualisierung lässt schon eine optimale Unternehmensstruktur der Zukunft, die Matrix, erkennen.

Mit dem Wissen über den Bedarf an Kernprodukten und den im Unternehmen möglichen strategischen Geschäftseinheiten wird der Prozess einer strategischen Planung Schritt für Schritt durchgenommen. Ausgehend von einer fiktiven strategischen Vision für die nächsten fünf Jahre wird eine Gesamtstrategie für das Unternehmen entwickelt.

Die zur Formierung der strategischen Geschäftseinheiten markierten Daten wurden herangezogen um mit einer Cluster Analyse das gesamte Portfolio zu optimieren. Für das entstandene Portfolio wurde dann im Bezug auf die Unternehmensstrategie für jede strategische Geschäftseinheit eine konkrete Zielvorgabe formuliert.

Abschließend wurde dann auf die Möglichkeit einer Neustrukturierung des gesamten Unternehmens in Form einer Matrix eingegangen. Die Matrixorganisation würde für dieses Unternehmen eine optimale Ausnutzung von unternehmensweiten Kernkompetenzen ermöglichen. Diese Umstellung ist jedoch ein großer Schritt und muss sorgfältig, speziell im Hinblick auf die Mitarbeiter, geplant und vorbereitet werden.

Strategische Ansätze bei Portfolio - Entwicklung von Sicherheitstechnik Anbietern

Thema:

Die Arbeit beschäftigt sich mit der optimalen Portfolio Entwicklung von Unternehmen im Sicherheitstechnik Bereich. Die Ergebnisse sollen zur Entscheidung von neuen unternehmerischen Strategien herangezogen werden.

1 Einleitung

Diese Arbeit verbindet Methoden der klassischen Marktanalyse mit denen der Portfolio Analyse zum Aufbau von strategischen Geschäftseinheiten (**SGE**). Die Ergebnisse können zur Neugestaltung eines Unternehmens beitragen. Mittels gezielter Fragestellung werden strategische Geschäftseinheiten gegenüber dem Einfluss der Mitbewerber gestellt und zur Optimierung der unternehmensweiten Kernkompetenz herangezogen.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Diese Arbeit beschreibt ein für die Sicherheitstechnik Branche repräsentatives europäisches Unternehmen. Die fiktive historische Unternehmensstruktur entwickelte sich im Laufe der Zeit von einer **linearen Organisation** zu einer **funktionalen Organisation** mit **divisionalem** Charakter. Im Zuge dieser Arbeit soll die Möglichkeit geprüft werden, ob mit dem Finden von geeigneten strategischen Geschäftseinheiten, innerhalb der bestehenden Unternehmensstruktur, das Unternehmen in eine Matrix- Organisation übergeführt werden kann.

Die dabei entstehenden unternehmenspolitischen Aspekte, sowie die Ausbildung von Kernkompetenzen und die Formulierung von Visionen sollen ebenso behandelt werden, wie die Analyse von möglichen unternehmerischen Szenarien.

1.2 Ziel der Arbeit

Mit dieser Arbeit soll untersucht werden, welche strategischen Maßnahmen zur Optimierung eines Unternehmens notwendig sind, um aus einer gewachsenen linearen Struktur eine Matrix Struktur aufzubauen. Ausgehend von einer Branchen und Marktanalyse, sollen strategische Geschäftseinheiten gefunden, und durch Portfolio Methoden analysiert werden. Verfeinert wird die Analyse durch konkrete Strategieansätze auf Geschäftsbereichsebene. Am Schluss werden die gefundenen strategischen Geschäftseinheiten bezüglich einer fiktiven Unternehmensphilosophie optimiert. Abschließend soll die Möglichkeit der Neuorganisation in Form einer Matrix untersucht werden.

1.3 Gliederung und Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 behandelt die derzeitige Branche der Sicherheitstechnik hinsichtlich der momentanen Situation. Der sicherheitstechnische Markt wird genauso beleuchtet, wie die aktuellen Mitbewerber der Branche.

In Kapitel 3 werden Geschäftsfällen der letzten 10 Jahre analysiert und durch empirische Gruppierungen von Branchen und Produktkombinationen strategische Geschäftseinheiten geformt.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Analyse dieser empirisch zusammengestellten strategischen Geschäftseinheiten. Die Analyse der gefundenen Geschäftseinheiten wird anhand einer ausgewählten genauer beschrieben und skizziert.

Zur Planung auf Ebene der Geschäftseinheiten werden in Kapitel 5 die analysierten Daten bezüglich der strategischen Ausrichtung betrachtet. Dabei wird besonders auf die Punkte der Kernkompetenz einer strategischen Geschäftseinheit eingegangen.

Kapitel 6 rundet die strategische Planung der Geschäftseinheiten ab und führt sie der gesamten strategischen Planung des Unternehmens zu, wo dann die Optimierung der einzelnen Geschäftseinheiten im Kontext des gesamten Unternehmens gesehen wird.

2 Analyse der Sicherheitstechnikbranche

Aus einem historischen Blickwinkel betrachtet, zählt die elektronische Sicherheitstechnik zu den jüngeren technischen Disziplinen. Eine der ersten CCTV („Closed Circuit Television“) Anlagen, ist 1942 zur Überwachung der deutschen Raketenforschungsanlage aufgebaut worden. Seit der Zeit nach dem 2. Weltkrieg, speziell während des „kalten Krieges“ wurde permanent in die Entwicklung von sicherheitstechnischen Anlagen investiert. Die damals entstandenen Bedürfnisse ließen einen Markt entstehen, der bis zur heutigen Zeit für viele Unternehmen als attraktiv angesehen wird.

2.1 Entwicklung Sicherheitstechnik

Im Jahre 2000 sind in Österreich 560306 Kriminaldelikte angezeigt und nur 272993 aufgeklärt worden. Die Abbildung 1 Kriminalstatistik Österreich zeigt die Entwicklung der Kriminaldelikte bis 2010. Ab 2008 ist ein starker Anstieg gegenüber der Vorjahre zu erkennen. Dieser Anstieg resultiert einerseits aus der schlechten globalen Wirtschaftssituation, die Öffnung der Grenzen und der Reduktion von Personal bei der Polizei. Dieser generellen Tendenz kann mit geeigneten Sicherheitstechnik Installationen entgegengewirkt werden. Eine sehr schnelle punktuelle Verringerung von Kriminalfällen, kann beispielsweise durch Kameraüberwachungssysteme erzielt werden, da sie das direkte äquivalent zur Präsenz von Polizei darstellen. Die Steigerung der CCTV Installationen ist in der Abbildung 3 Umsatztendenzen von sicherheitstechnischen Produkten (03 – 09) zu erkennen. Generell wird jedoch die Videoüberwachung von der österreichischen Bevölkerung im Gegensatz zu England, nicht immer positiv aufgenommen, und als Einschränkung der persönlichen Freiheit angesehen. Sicherheitssysteme mit kombinierter Videoüberwachung und Aufzeichnungen, werden aufgrund der Bestimmungen des

Datenschutzgesetzes ab dem Jahre 2008 sehr streng kontrolliert. Systeme werden daher zunehmend in Kombination mit Verschlüsselungssystemen und modernen Analyseeinrichtungen installiert, um auch den möglichen Missbrauch solcher Einrichtungen zu minimieren.

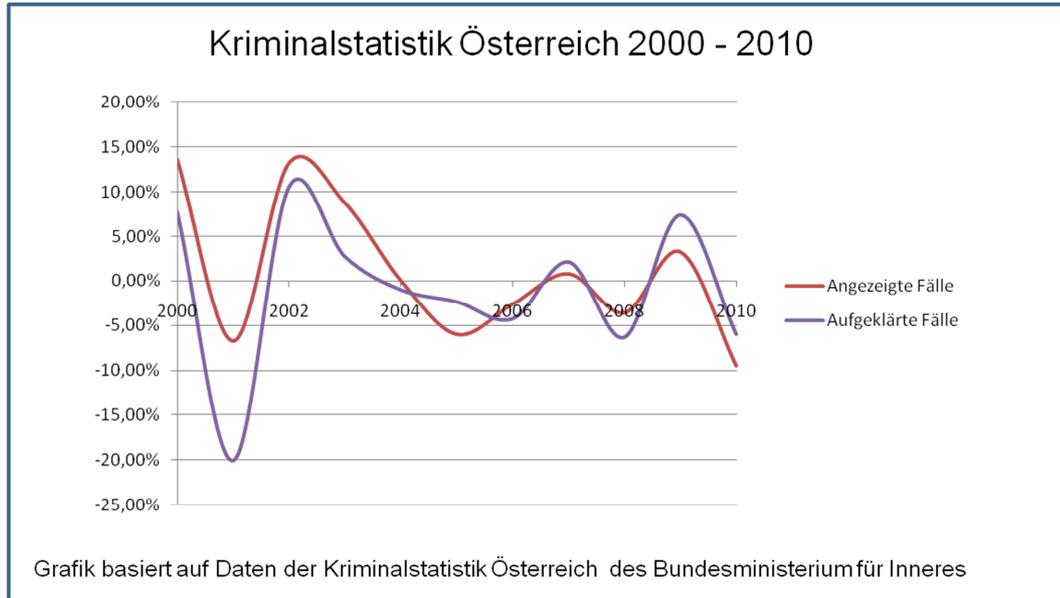


Abbildung 1 Kriminalstatistik Österreich

	Brand	Alarm	Zutritt	CCTV	Sonst	Summe
2003	5,20%	-3,22%	4,12%	2,08%	2,33%	1,90%
2004	1,53%	0,50%	3,39%	2,03%	3,98%	1,67%
2005	3,71%	1,16%	4,92%	3,65%	4,37%	3,14%
2006	7,93%	1,63%	4,17%	4,49%	3,14%	4,95%
2007	4,24%	2,25%	7,00%	4,91%	2,03%	3,85%
2008	5,16%	-0,47%	5,61%	5,26%	1,00%	3,37%
2009	3,78%	-0,47%	2,21%	0,83%	0,49%	1,85%

Abbildung 2 Produktumsatz von sicherheitstechnischen Produkten (Quelle: ZVEI)

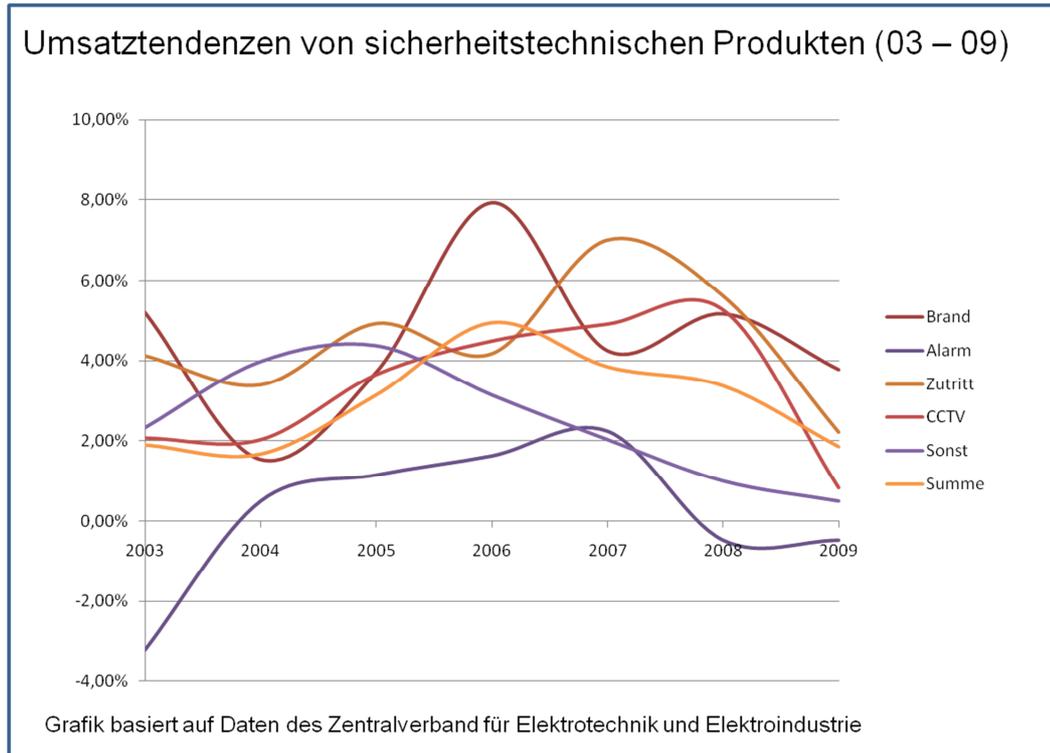


Abbildung 3 Umsatzrendenzen von sicherheitstechnischen Produkten (03 – 09)

Die generelle Wachstumstendenz der Installation von sicherheitstechnischen Anlagen, hat sich in der letzten Dekade immer unter 8% bewegt. Dies führte zu einer tendenziellen Diversifizierung der in dieser Branche agierenden Unternehmen. Integratoren sind jene Unternehmen, die aus einer Vielzahl von sicherheitstechnischen Produkten, eine auf den Kunden maßgeschneiderte Anlage entwerfen und installieren können. Diese Gruppe kann aufgrund der Spezialisierung meist eine höhere Wertschöpfung aus dem gegebenen Markt lukrieren.

2.2 Produkte in der Gebäude- Sicherheits- und Medientechnik

Aufgrund der starken Diversifikationstendenz der Integratoren für Sicherheitstechnik, hat sich auch das Produktportfolio der Unternehmen verändert. Zu den sicherheitstechnischen Hauptprodukten gehören:

- Brandmeldeanlagen
- Zutritt
- Alarm
- Video
- Evakuierungssysteme (ELA)
- Sicherheits- Gegensprechanlagen

Alle dieser Einzelkomponenten werden dann über ein **Sicherheitsmanagementsystem** zusammengeschaltet und gemeinsam bedient. Bei Zutritt Systemen werden vermehrt, die noch immer weit verbreiteten mechanischen Schlüsselzylinder, durch elektronische Beschläge und Zylinder (auch im so genannten Offline Betrieb) zu **intelligenten Schließsystemen** kombiniert.

Diese Kategorie hat in den letzten Jahren einen sehr starken Aufschwung erlebt.

Im **Entertainment Bereich** werden zusätzlich zur Medientechnik:

- Projektoren
- Diskussionssysteme / Dolmetsch Systeme
- Infosysteme
- Großbildleinwand

auch zunehmend biometrische Sensoren und Nummerntafel Erkennungssysteme mit den Ticketsystemen eingesetzt.

Im **Pflege und Krankenhausbereich** können zu den in der Sicherheitstechnik notwendigen Produkten auch noch Spezialprodukte für den Pflegebereich wie:

- Licht Notruf
- Alarmserver (Herzalarm)
- DECT / Telefonanlagen

mit der Sicherheitstechnischen Anlage kombiniert.

Moderne Gebäude kombinieren Einrichtungen der Sicherheitstechnik mit jenen des klassischen **Facility Managements** zu gesamt Systemen, wo speziell:

- Frei Programmierbare Steuerungen
- CO2 Warnsysteme
- Netzwerktechnologie (Richtfunk, Glasfaser, WLAN,..)
- Elektroinstallationen

mit dem Gebäude Management in einer Einheit betrieben werden.

2.2.1 Technische Erneuerungen

Aus den zuvor beschriebenen Produkten kann eine klare Tendenz in Richtung **Biometrische Zutritts Einrichtungen** abgeleitet werden. Systeme mit Nummerntafelerkennung als Vorläufer der Biometrie sind schon etabliert und ebneten Gesichtserkennungstechnologien den Weg. Die Systeme sind derzeit noch nicht ausgereift und langsam, dadurch ist die Kundenakzeptanz noch nicht zu 100% gegeben. Der Weg führt über die klassische Video Technologie hin zu modernen Systemen mit **Biometrie und Videoanalyse**. Bei der Videoanalyse werden Aktionen von Personen digital analysiert und dem Benutzer und Bediener des Sicherheitssystems gemeldet. Diese Technologie entlastet die für die Sicherheit eines Gebäudes zuständigen Personen in ihrer Tätigkeit, so

dass sie Abweichungen zu einer Normalsituation über die technische Analyse gemeldet bekommen, ohne permanent selbst beobachten zu müssen. Für Unternehmen die in der Sicherheitstechnik aktiv sind, ist es daher unbedingt notwendig, in diese Technologie nachhaltig zu investieren. Zutritts Medien in RFID Technologie werden zukünftig modularer eingesetzt, als es bisher der Fall ist. Derzeit werden durchaus Möglichkeiten zusätzlich zu den bargeldlosen Transaktionen innerhalb eines Unternehmens genutzt. Das Kartenmedium ist immer noch eine normale Plastik Karte verschiedenster Technologien und Hersteller. Die Zukunft der Karte wird bei den beinahe schon von jedem Europäer genutzten Smart Phones gesehen. Diese Multifunktionsgeräte, werden schon bald als Zutrittsmedien, Eintrittskarten, E-Cards, Kundenkarten Verwendung finden. Der Trend zu „**Green Buildings**“ wird für die Sicherheitstechnik, in Kombination mit der Gebäudetechnik in der nahen Zukunft eine starke Rolle spielen. Um Energie zu sparen, werden Räume in Abhängigkeit von ihrer momentanen Verwendung und den Personen die sie nutzen, individuell gesteuert. Mit Hilfe dieser Technologie, können Räume abhängig von den Personen die von der Zutrittsanlage beim Betreten des Gebäudes erkannt werden, beleuchtet und klimatisiert werden.

2.3 Ziel- Branchen der Sicherheitstechnik Unternehmen

Als Pionier Branche der sicherheitstechnischen Ausstattungen ist sicher der **militärische Bereich** zu sehen. Mit Ende des kalten Krieges und dem Fall des Eisernen Vorhangs haben sich die Bedürfnisse des militärischen Bereiches für sicherheitstechnische Ausstattungen sehr reduziert. Vergleichbare Branchen zum Militärischen Bereich sind der:

- **Justizbereich** mit Strafvollzug,
- **Polizei**,
- **Rettung**
- und **Feuerwehr**.

Die Sicherheitsbedürfnisse in diesen Branchen sind keinesfalls vergleichbar mit denen der militärischen Einrichtungen. Der Hochsicherheitsbereich mit Perimeter(Außenhaut) Schutzsysteme ist heute eher bei den **Energieversorgern**:

- **Elektrizitätswerke** (Kernkraftwerke, Wasserkraftwerke, Kalorische-Kraftwerke, Windkraftwerke, Photovoltaik Kraftwerke,..)
- **Gasversorger**
- **Erdölversorger**
- **Raffinerien** und **Tankstellen**

zu sehen.

Nicht nur die Energieversorgung, auch:

- **Trinkwasserversorger** mit sehr ausgedehnten Pipeline Systemen
- **Lebensmittelversorger**
- und die **Telekommunikationsanbieter**,

werden mit militärisch vergleichbaren Sicherheitskonzepten und Produkten geplant und ausgestattet.

Bereiche und Branchen in denen eher die „innere Sicherheit“ mit hoher Priorität gesehen wird sind:

- **Museen**
- **Banken**
- **Industrie** (Produktionsstätten, Logistikzentren...)
- **Pharmaunternehmer**
- **Computer Datencenter**
- **Öffentliche Gebäude** – Ministerien
- **Büro Türme**

In diesen Bereichen ist es wichtig, Wissen und Produkte innerhalb des Gebäudes gegen den unbeabsichtigten Transport nach außen zu sichern. Infrastrukturelle Sicherheitsanlagen sind im Bereich des:

- **Straßenverkehrs** (Tunnelanlagen, Verkehrsbeeinflussungsanlagen, Stauerkennung)
- **Personentransport** – (Bahn, U-Bahn, Busunternehmen, Flughafen)

Wobei den Sicherheitssystemen an **Flughäfen** eine höhere Komplexität zuzuordnen ist. Mit steigendem Wohlstand sind sowohl die Sicherheitsstandards, als auch die generelle elektronische Ausstattung in **Gesundheitszentren** mit:

- **Krankenhäuser**
- **Therapiezentren**
- **Pensionistenheimen**
- **Rehabilitationszentren**

verbessert worden. Dieser Bereich wird in Zukunft mit sehr hohem Potential für elektronische Systeme gesehen. Mit dem Gesundheitssystem eng verbundene Branchen sind:

- **Sportstätten**
- **Hotels**
- **Kongresszentren**
- **Rundfunk Sendeanstalten**

Wo zur Sicherheitstechnik noch zusätzlich große Bedürfnisse in der Ausstattung mit Multimediaeinrichtungen und Kongresssysteme bestehen.

2.4 Analyse der Branche

Ausgehend von der Ziel Branche für sicherheitstechnische Anwendungen möchte ich mit dem bekannten Ansatz von M.Porter und seinen „5-Forces“, die Analyse der Branche durchführen. Porters Methode besagt, dass das unternehmerische Umfeld im Kraftfeld von fünf (sich gegenseitig beeinflussenden) Kräften steht.

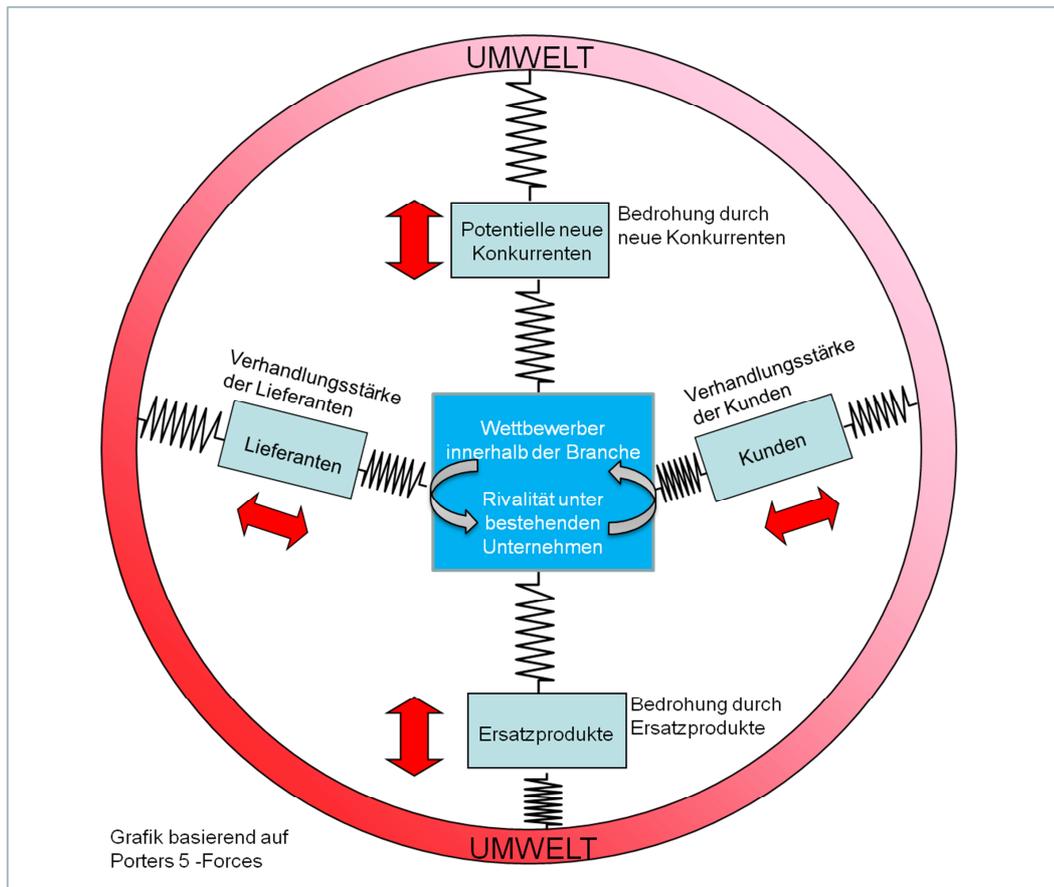


Abbildung 4 Unternehmen im Kraftfeld der Umwelt¹

¹ VGL: **Michael Porter**, Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance, Seite 5

2.4.1 Kunden

Bei den in der sicherheitstechnischen Branche agierenden Unternehmen setzen sich die Kunden zum großen Teil aus der im Kapitel Ziel- Branchen der Sicherheitstechnik Unternehmen genannten Gruppe zusammen. Kunden dieser Branche sind sehr misstrauisch betreffend neuer Betreuer, und müssen daher meist sehr sorgfältig und langfristig von Sicherheitstechnik Unternehmen betreut werden, um das Vertrauen zu ihnen aufzubauen. Wird ein sicherheitstechnisches Projekt gemeinsam mit dem Kunden umgesetzt, so werden sehr sensible Details über viele innerbetriebliche Prozesse für das Sicherheitstechnik Unternehmen sichtbar. Dieses Wissen erhöht im großen Maße die Eintrittsbarriere eines Konkurrenten bei diesem Kunden. Langfristige Bindungen stehen gegenüber Preisdumping und Kostenführerschaft im Vordergrund der geschäftlichen Beziehungen. Was gegenüber der Konkurrenz zum Vorteil wird, ist für die beim Kunden etablierten Unternehmen oft für Verhandlungsspielräume ein Nachteil. Kunden sind meist sehr gut informiert und wissen über einsetzbare Produkte aus dem Markt Bescheid und nutzen dieses Wissen auch für eine starke Verhandlungsposition aus.

2.4.2 Lieferanten

Für den Bau und die Umsetzung von sicherheitstechnischen Projekten sind meist spezielle Produkte, die nicht aus kommerzieller Serienherstellung stammen, notwendig. Es gibt in der Branche nur wenige Lieferanten, die das Know How zur Herstellung von hochwertigen Produkten haben. Die vom Kunden geforderte Verfügbarkeit von 24 Stunden pro Tag und 7 Tage die Woche ($24 * 7$) über mehrere Jahre, ist zur Zeit in der Branche üblich. Ähnlich der Beziehung, die in der sicherheitstechnischen Branche agierende Unternehmen zu ihren Kunden haben, halten es die Lieferanten der Produkte wiederum mit ihren Kunden, den Systemintegratoren von sicherheitstechnischen Produkten. Ein gut ausbalanciertes Verhältnis zwischen, Abhängigkeit und Unterstützung

prägen den Markt. Lieferanten von sicherheitstechnischen Produkten sind meist auch Hersteller einer gewissen Produktgruppe. Je mehr Produkte ein Lieferant in seinem Portfolio hat, desto mehr wird er auch direkt ein Konkurrent zu seinem Kunden sein. Lieferanten könnten bei manchen Projekten gleich direkt zum eigentlichen Kunden gehen, und bei einem direkten Geschäft höhere Margen erzielen. Da das Netzwerk in der Branche sehr weit gespannt und dicht organisiert ist, können Markteintrittsversuche sehr gut beobachtet werden. Anhand dieser Gedanken, kann man die Bewegungen der „Federn“ wie in Abbildung 4 Unternehmen im Kraftfeld der Umwelt skizziert gut nachvollziehen².

2.4.3 Neue Konkurrenten

Wie schon im Abschnitt Kunden beschrieben, gibt es hohe Eintrittsbarrieren bei bestehenden Kunden. Diese Eintrittsbarrieren sind aber meist nur bei privat organisierten Kunden sehr stark ausgeprägt. Bei Kunden aus dem öffentlichen Bereich wird diese Barriere meist, konjunkturell bedingt, aufgebrochen. Bei öffentlichen Ausschreibungen, die je nach konjunktureller Situation mehr oder weniger umfangreich ausfallen, wird oft den Unternehmen der Zuschlag erteilt, die den niedrigsten Preis zu einer gegebenen Anforderung präsentieren können. Dieser niedrigste Preis wird von konkurrierenden Unternehmen, die einen Markteintritt planen, aus dem eigenen Werbebudget finanziert. Ist ein Kunde gewonnen, beginnt das Aufbauen einer Eintrittsbarriere gegenüber Konkurrenten durch vertrauensbildende Maßnahmen.....

2.4.4 Mitbewerber und Rivalen bei bestehenden Kunden

Rivalität bei bestehenden Kunden in der sicherheitstechnischen Branche entsteht meist zwischen Unternehmen, die bei einem Kunden verschiedenste Produkte zu einem System integrieren. Diese natürliche Rivalität ist oft vom Kunden erwünscht, um eine gewisse kompetitive Situation innerhalb eines Gebäudes oder eines zusammenhängenden

² VGL: **Holler Illing** - Einführung in die Spieltheorie Seite 183 ff

Verbund von Gebäuden zu erzielen. Ein komplexes zusammenhängendes System in der Sicherheitstechnik bietet jedoch bei guter Aufteilung auch mehreren Mitbewerbern gute Chancen der Zusammenarbeit. Diese Situation ist bei Kunden eher unerwünscht. Kunden können dadurch ihre Stärke bei der Verhandlungen wie im Kapitel 2.4.1 beschrieben nicht mehr optimal einsetzen. Typische Mitbewerber Gruppen innerhalb eines Kunden sind:

- Systemintegratoren
- Elektriker
- Hersteller von sicherheitstechnischen Produkten
- Hersteller von Gebäudeautomatisierungs- und Regeltechniksystemen

In der Vergangenheit waren die beschriebenen Mitbewerber Gruppen durch ihre gegebene Spezialisierung auf meist eine Kernkompetenz gegeneinander entkoppelt. Die modernen Gebäude Management und Leitsysteme verlangen jedoch eine immer bessere Schnittstellenanpassung, und damit eine sehr gute Vernetzung der einzelnen Mitbewerber. Durch diese Entwicklung gibt es immer weniger Teilvergaben bei Gebäuderelevanten elektronischen Systemen an mehrere einzelne Unternehmen. Daher wird das direkte Eintreten bei großen Kunden, nur mehr finanzstarken Unternehmen mit einer sehr starken Diversifizierung der Kernkompetenz ermöglicht.

2.4.5 Alternative Möglichkeiten und Produkte zur Sicherheitstechnik

Bei genauer Betrachtung der Aufgabe eines Sicherheitssystems innerhalb eines Gebäudes oder Anlagenkomplexes gibt es durchaus Ersatzprodukte zur Realisierung von sicherheitsrelevanten Aufgaben. Einige alternative Möglichkeiten sind in der folgenden Tabelle aufgelistet:

Sicherheitstechnische Aufgabe	Alternative Möglichkeit
1. Überwachung eines Areals mittels CCTV Kameras.	1. Wachmann patrouilliert und meldet Ereignisse über Funk.
2. Überwachung eines Gebäudes durch eine Brandmeldeanlage.	2. Überwachung des Gebäudes mittels Betriebsfeuerwehr.
3. Zutritts Kontrolle über modernes RFID (Radio Frequency Identification) und Kamera unterstütztes Zutritt System	3. Herkömmliche Schließzylinder bei Büro Türen und Portier bei jedem Zugang von außen.
4. Virtuelle Wächterrunde über CCTV System	4. Herkömmliche Wächterrunde durch Sicherheitspersonal
5. Beobachtung einer Staatsgrenze mittels Wärmebildtechnologie und Analysealgorithmen	5. Einsatz von Grenzsoldaten zur Kontrolle des Grenz Abschnittes

Tabelle 1 Alternativmöglichkeiten bei sicherheitsrelevanten Aufgaben

Die beschriebenen alternativen Methoden, sind meist mit sehr hohem Personaleinsatz verbunden. Diese Eigenschaft führt in Ländern, wo die Lohnkosten sehr hoch sind dazu, dass die Wahl der sicherheitstechnischen Umsetzung meist auf das elektronische System

fällt. Bei sehr wichtigen Objekten oder Zugängen wird jedoch auch heute noch zumindest eine Kombination aus Portier und Elektronik bevorzugt. In Ländern, wo die Lohnkosten sehr niedrig sind, ist es immer noch üblich, sehr personalintensive Wächter auf Rundgang zu schicken. Je nach Einsatzgebiet wird sich daher immer ein Gleichgewicht zwischen Elektronik und Personal einstellen.

3 Identifikation der strategischen Geschäftseinheiten

Aus den für die Sicherheitstechnik relevanten Branchen und den dazugehörigen Kern Produkten, kombiniert mit der Analyse von relevanten Zahlen und Statistiken, sollen optimale Kombinationen gefunden und daraus **strategische Geschäftseinheiten** (SGE) gebildet werden. Die in diesem Kapitel visualisierten Grafiken entstammen von realen Zahlen des letzten Jahrzehnts, sind aber für diese Arbeit neutralisiert worden und daher nur mehr von qualitativer Bedeutung.

Was ist eine strategische Geschäftseinheit?

Ich möchte hierzu einen Absatz aus dem Buch von Hans Hinterhuber – Strategische Unternehmungsführung Band 1 als Definition der strategischen Geschäftseinheit zitieren:

„Strategische Geschäftseinheiten sollen Zentren für integrierte Maßnahmen sein, die mit genau identifizierten Konkurrenten im Wettbewerb stehen, von einer Führungskraft geleitet werden und das Ziel verfolgen, die Kunden, aber auch die übrigen Stake holder besser und / oder schneller zufrieden zu stellen als dies die Konkurrenten oder andere

Referenzunternehmungen zu tun in der Lage sind und dabei das Ziel verfolgen, einen Gewinn zu erzielen, der größer ist als die Kapitalkosten“³.

Erst ab einer gewissen Größe eines Unternehmens können selbstständig operierende strategische Geschäftseinheiten gebildet werden. Bei der Bildung von vielen ähnlichen strategischen Geschäftseinheiten innerhalb eines Unternehmens, können diese bei Bedarf zu einem strategischen Geschäftsfeld zusammengeschlossen werden. In dieser Arbeit werden zum Thema strategische Geschäftsfelder keine weiterführenden Überlegungen angestellt.

3.1 Produkt Markt MIX zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten

Aus den im Kapitel 2.3 **Ziel- Branchen der Sicherheitstechnik Unternehmen** genannten Branchen und dem im Kapitel 2.2 **Produkte in der Gebäude- Sicherheits- und Medientechnik** gefundenen Produkten werden nun durch gezielte Kombinationen, strategische Geschäftseinheiten gebildet. Ein wichtiger Aspekt zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten ist die Kenntnis der Unternehmensweiten Prozesse. Im Fall der realen Umsetzung und der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten entstehen für gewöhnlich Reibungsverluste, die möglichst gering zu halten sind. Da eine strategische Geschäftseinheit, ein im Unternehmen gebildetes eigenständig funktionierendes Zentrum ist, dass nach Möglichkeit höhere Erträge erzielen soll, als die Summe der Kombination aller enthaltenen früheren Branchenerträge, müssen diese Voraussetzungen auch schon bei der Bildung berücksichtigt werden. Eine gebildete strategische Geschäftseinheit muss eine **Mindestgröße** haben und auch einen Umsatz erzielen können, der größer als der erforderliche **Mindestumsatz** pro strategischer Geschäftseinheit ist. Bei der Bildung der strategischen

³ Hans H. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung Band 1 Strategisches Denken; Kap 1.3.3, Seite 15

Geschäftseinheit wurde durch Analyse der einzelnen Branchen bezogenen Umsätze darauf geachtet, dass eine Mindestgröße sowie ein Mindestumsatz erreicht werden kann. Die

Abbildung 5 Bildungsprozess der strategischen Geschäftseinheit visualisiert, wie die Bildung der strategischen Geschäftseinheiten im Zuge dieser Arbeit erfolgt ist.

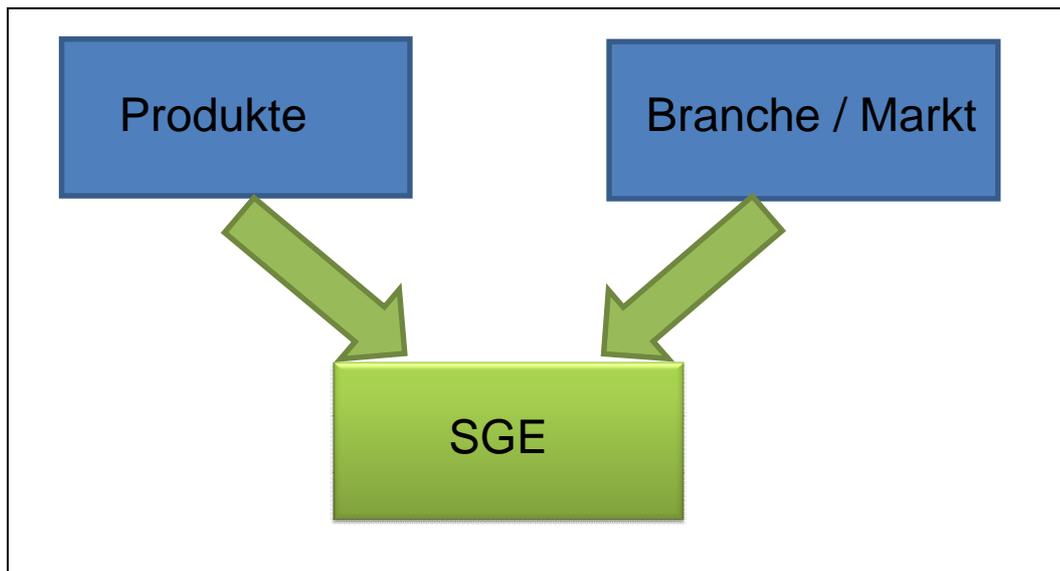


Abbildung 5 Bildungsprozess der strategischen Geschäftseinheit

3.2 Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene

Durch Anwendung der im Kapitel 3.1 Produkt Markt MIX zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten Produkt Markt MIX zur Bildung von beschriebenen Methode habe ich, die nun folgenden möglichen strategischen Geschäftseinheiten innerhalb des beschriebenen Unternehmens identifiziert:

3.2.1 SGE-1 Energie / Versorger

Mit der SGE Energie und Versorger ist jene Produkt Branchen Kombination zusammengefasst, in der Projekte der Energieversorgung,

Wasserversorgung, Telekommunikationsnetze und Lebensmittelversorgung realisiert werden sollen. Diese Projekte zeichnen sich durch eine Verbreitung der Projekte über ganze Regionen aus. Projekte dieser SGE sind oft Großprojekte und durch die regionale Verteilung eher sicherheitstechnisch komplexere Projekte, die nur von etablierten großen Sicherheitstechnik Unternehmen mit großem Erfahrungsschatz realisiert werden können. Ist ein Projekt von einem Unternehmen realisiert, so ist die Eintrittsbarriere für konkurrierende Unternehmungen sehr hoch. Mit der sich ändernden Energiepolitik in Richtung Alternativenergie ist dieser strategische Geschäftsbereich sicher zu den boomenden der Gegenwart zu zählen.

3.2.2 SGE-2: Transport / Beförderung

Die Produkt Branchen Kombination Transport und Beförderung bildet ein Segment der Sicherheitstechnik ab, welches aufgrund der zu realisierenden Projektgröße mit dem der SGE-1 Energie / Versorger vergleichbar ist. In dieser SGE werden Projekte wie Flughäfen, Autobahnmautsysteme, Bahnüberwachungssysteme, sowie Radarsysteme realisiert. Diese Projekte dienen vorwiegend der Personensicherheit und dem reibungsfreiem Ablauf des Personen und Warentransport.

3.2.3 SGE-3 Banken / Museen / Data- Center / Pharmaindustrie / Bildung

Die in der SGE-3 gebildete Produkt-Branchen Kombination zählt zu den sicherheitstechnischen Kernbereichen der Branche. Diese strategische Geschäftseinheit zählt zu den härtest umkämpften. Da die Eintrittsbarriere sehr hoch ist, wird von jedem Unternehmen sehr viel investiert, um die Kundenanforderungen bestmöglich zu erfüllen. Dieser Geschäftsbereich zeichnet sich durch langfristige Konzepte, und technologisch sehr hohen Anforderungen, aus. Die Anforderung an die SGE spezifischen unternehmensweiten Kernkompetenzen und Kernprodukte ist sehr hoch zu bewerten.

3.2.4 SGE-4 Strafvollzug / Militär / Feuerwehr / Polizei

Die SGE-4 Strafvollzug / Militär / Feuerwehr / Polizei ist sehr stark auf öffentliche Mittel angewiesen und beschäftigt sich vor allem mit Perimeter Sicherungen, Videoüberwachungen und Kommunikations Systemen. Innerhalb dieser SGE werden Strafvollzugseinheiten, Militärstützpunkte, Flughäfen sowie Polizeikasernen und Feuerwehrstützpunkte ausgestattet und untereinander vernetzt. Speziell der Vernetzung einzelner voneinander unabhängig organisierten Bereiche im Katastrophenfall wird eine zentrale Rolle zugeordnet.

3.2.5 SGE-5 Produktionsstätten / Büros / Fabriken

Mit zunehmendem Grad der Betriebsspionage steigt auch die Wichtigkeit von sicherheitstechnischen Installationen in Produktionsstätten und Büros. Die in der SGE-5 zu behandelnden Projekte sind aufgrund der immer größeren Tendenz in Richtung Generalunternehmervergabe hinsichtlich der heterogenen Produkt Struktur sehr komplex zu betrachten. Mit Generalunternehmervergabe ist gemeint, dass alle elektrotechnisch relevanten Gewerke durch ein einziges Unternehmen abgewickelt werden müssen. Dadurch kommt es zu sehr großen Überschneidungen mit Haus und Klimatechnik. Diese Geschäftseinheit muss um langfristig bestehen zu können, nicht nur Kompetenz im sicherheitstechnischen Bereich aufweisen, sondern auch sehr große Kompetenz in der Niederspannungstechnologie, der Steuer und Regeltechnik und der Projektabwicklung anbieten. Planung und Projektabwicklung sind aufgrund des meist sehr hohen Personalbedarfs sehr komplex und dadurch auch mit höherem Risiko verbunden.

3.2.6 SGE-6 Krankenhäuser / Thermen / Gesundheit

Österreich mit einem der im europäischen Spitzenfeld der Gesundheitsversorgung liegenden Staaten, bietet eine hervorragende Ausgangssituation zur Etablierung eines eigenen Geschäftsfeldes. Mit SGE-6 sollen alle zum Gesundheit und Wellness Bereich zählenden Branchen zusammengefasst werden. Die Sicherheitstechnik in dieser

strategischen Geschäftseinheit ist aufgrund der meist weit ausgedehnten Gebäudekomplexe von Thermen oder Spitälern, mit einem Schwerpunkt Evakuierung und Brandschutz fokussiert. Bei neu zu errichtenden Gebäuden wird aufgrund des zu vor beschriebenen sicherheitstechnischen Ansatzes meist eine Produktpalette gefordert, die wie auch schon für SGE-5 beschrieben, sehr viel Know How bei der Errichtung von Niederspannungsanlagen fordert. Begründet durch die meistens von öffentlicher Hand organisierten Ausschreibungen, ist die Eintritts Barriere bei Projekten dieser Geschäftseinheit (im Gegensatz zu SGE-5 in der Projekte meist privat organisiert und finanziert werden) nicht so hoch. Durch die demographische Entwicklung der letzten Jahrzehnte, und dem dadurch gestiegenem Bedarf an Einrichtungen im Gesundheit und Wellness Bereich, wird diese Geschäftseinheit eine zunehmend stärkere Rolle im Unternehmen übernehmen.

3.2.7 SGE-7 Sport / Entertainment / Media- Zentrum / Einkaufszentren / Hotel

Die Produkt Branchen Kombination von SGE-7 Sport / Entertainment / Media- Zentrum / Einkaufszentren / Hotel zeigt ein Geschäftsfeld, in der ähnlich wie in SGE-6, die Sicherheitstechnik in ihrer herkömmlichen Form, mit Alarmsystemen, Zutritt und Videosystemen keinen Schwerpunkt bildet. Der Schwerpunkt dieser Geschäftseinheit liegt vielmehr in der Multimediatechnologie und in Evakuierungstechnologie. Die Projekte dieser Branche kombinieren, wie auch schon in den zuvor genannten Geschäftseinheiten beschrieben, zunehmend den gesamten Energie, Haus und Sicherheitstechnikbereich mit Multimediatechnik. Diese durch Gesamtvergabe der Projekte entstehende Komplexität der Anlagen bieten Unternehmen mit einem breiten Kernkompetenzspektrum größere Vorteile. Um in diesem Geschäftsfeld bestehen zu können, sind mehr denn je, starke Kompetenz in Projektorganisation und Abwicklung gefordert. Durch die Vergabe des Gesamtpaketes sind diese Projekte in der Regel immer im 1 – 2 stelligem Millionen Bereich zu sehen, und daher

auch vom Finanzierungsaspekt nur mehr von Unternehmen mit stabiler Finanzstruktur durchführbar. Durch Gesellschaftspolitische Auflagen, basierend auf Vorfällen hervorgerufen durch Hooligans sind die Anforderungen von sicherheitstechnischen Installationen in diesem Geschäftsfeld wieder verstärkt angefragt und eingesetzt worden. Hinsichtlich dieser Entwicklung ist mit einem erhöhten Bedarf an sicherheitstechnischer Ausstattung in dieser Branche zu rechnen.

3.2.8 SGE-8 Produktverkauf / Planung / Beratung

Sicherheitstechnik Integratoren entwerfen und realisieren Gesamtanlagen für ihre Kunden zur Abdeckung von sicherheitsrelevanten Bedürfnissen und beachten ihre individuellen Anforderungen durch gezielte Kombination von Produkten und Technologien. Zur Erfüllung dieser komplexen Anforderungen sind moderne Produkte und auch technologisch aktuelles Wissen des Personals wichtig. Durch die strafrechtliche Relevanz beim Betrieb einer sicherheitstechnischen Anlage sind bei der Planung und Beratung zudem noch fundiertes Wissen über die aktuellen Gesetze und Normen von großer Wichtigkeit. Die Geschäftseinheit SGE-8 Produktverkauf / Planung / Beratung bildet eine für das Unternehmen wichtige Basis bezüglich Kernkompetenz und Kernprodukt Know How. Mit dem Produktverkauf sollen die Vorteile einer sehr guten Produktkenntnis und die durch Standardisierung der Produktpalette entstandenen Lieferantenbeziehungen genutzt werden. Gute Einkaufsbedingungen können dazu genutzt werden, diese auch an verbundene Unternehmen und Subunternehmer weiterzugeben. Die dadurch entstehende Vernetzung von verschiedensten Unternehmen, ist eine Grundvoraussetzung, um in einem internationalen und globalen Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein.

3.2.9 SGE-9 Service / Support / Facility Management

Das Realisieren von sicherheitstechnischen Gesamtprojekten ab einer gewissen Größenordnung (meist über 1 Mio €) ist mit einer in der Gegenwart üblichen, sehr langen Gewährleistungszeit (bis zu 10 Jahre)

verbunden. Um diese Gewährleistungszeit, und die dadurch notwendige Dienstleistung in Form von Wartungs- und Instandhaltungsverträgen sicher zu stellen, wird eine eigene strategische Geschäftseinheit zur Abdeckung dieser Anforderungen gebildet. Zur Abdeckung aller anderen Kundenbedürfnisse im Bereich Gebäude Management ist zusätzlich zur Elektrotechnik mit allen beinhalteten Untergliederungen (wie Sicherheitstechnik, Niederspannungstechnik, Steuer und Regeltechnik...) auch noch der Bereich Gesamt Gebäudetechnik wie (Heizungstechnik, Wasseraufbereitung, Klimatechnik...) abzudecken. Im Kapitel 4.5 Lebenszyklus von strategischen Geschäftseinheiten ist zu sehen, dass ein typischer Kernproduktlebenszyklus in der Gegenwart nicht länger als 3 Jahre beträgt. Durch die langen Gewährleistungszeiträume ist mit einer permanenten Weiterbildung und Aktualisierung des Personals auf diese sensiblen Bereiche einzugehen.

4 Analyse der identifizierten SGE

Die Analyse der SGE basiert auf die im Kapitel „**Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene**“ gefundene Gruppierung der Branchen- Produktkombination. Projekte der letzten Dekade wurden bezüglich der im Kapitel „**Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene**“ beschriebenen Eigenschaften gruppiert und bewertet. Die **Abbildung 6 Gemittelte Umsatzaufteilung der SGE's 2000 – 2010** zeigt die prozentuelle Aufteilung der gefundenen SGE's innerhalb des Unternehmens.

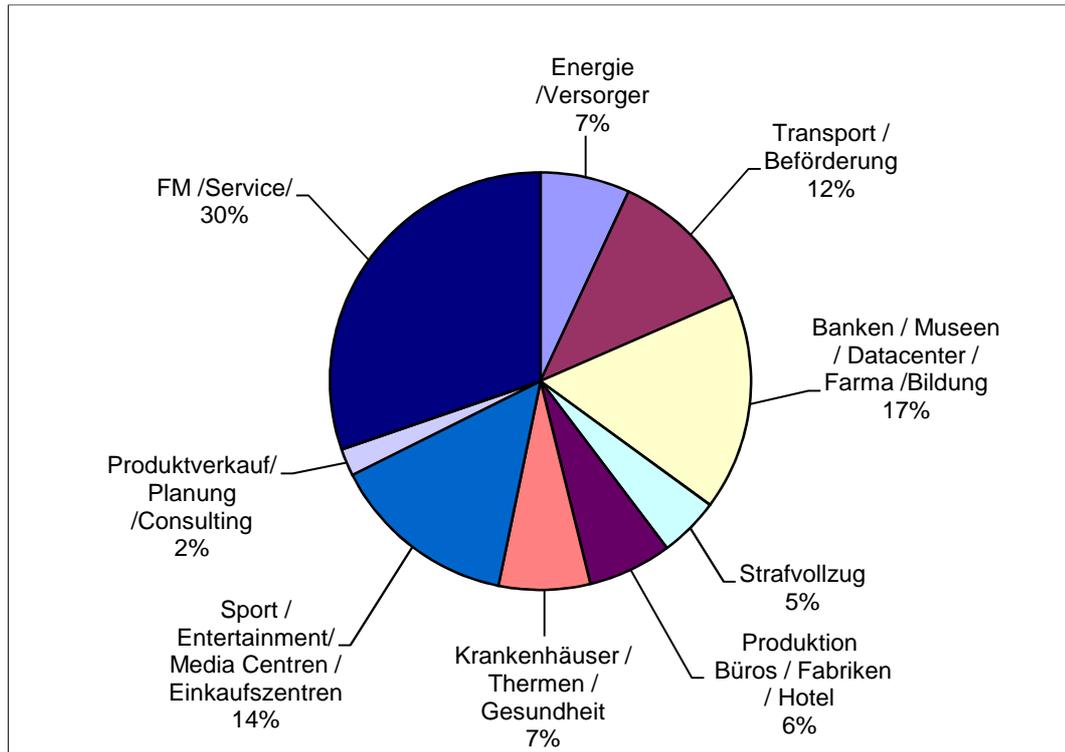


Abbildung 6 Gemittelte Umsatzaufteilung der SGE's 2000 – 2010

Die Kenntnis der prozentuellen Aufteilung der SGE Aktivitäten wird im Abschnitt 6.5 **Entwicklung und Umsetzung des Zielfortfolios** eine wertvolle Grundlage für Ressourcenverteilung und der unternehmensweiten Portfolio Erstellung bilden.

4.1 Bewertung der empirisch gefundenen strategischen Geschäftseinheiten

Die prozentuelle Aufteilung der SGE Aktivitäten wird sich je nach der aktuellen Marktsituation, der aktuellen SGE Strategie und den relativen Vor und Nachteilen gegenüber den konkurrierenden Unternehmen dynamisch verändern. In **Abbildung 7 Darstellung der strategischen Geschäftseinheiten als Portfolio Matrix** ist eine aktuelle Momentaufnahme der einzelnen Geschäftseinheiten, in Bezug auf Marktstruktur und relativen Wettbewerbsvorteile gegenüber den stärksten Konkurrenten dargestellt.

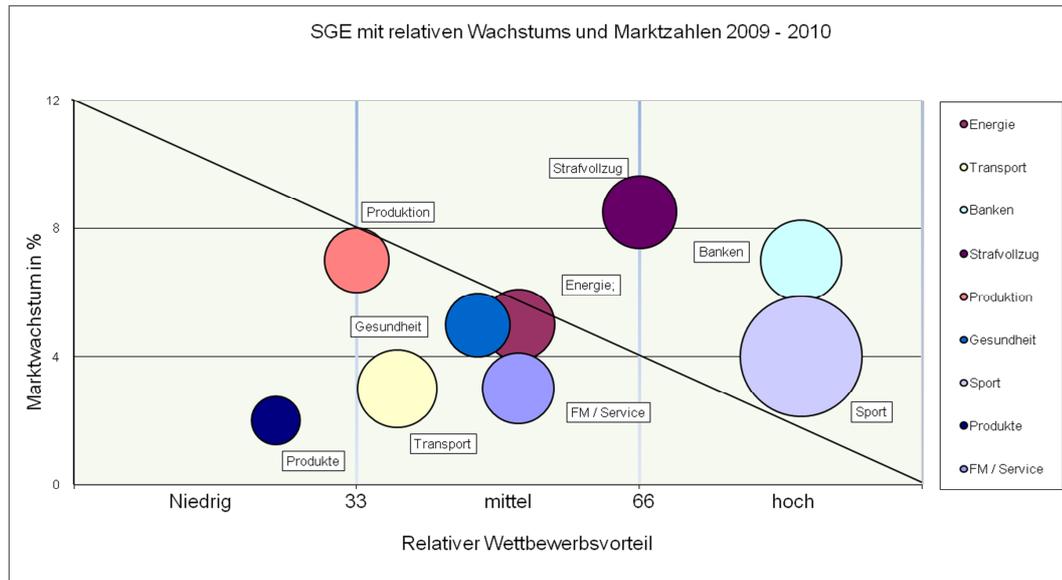


Abbildung 7 Darstellung der strategischen Geschäftseinheiten als Portfolio Matrix

Eine weit verbreitete und im Zusammenhang oft verwendete Methode, die Portfolio- Methode, wird in dieser Arbeit auch zur Visualisierung der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten angewendet. Die Darstellung erfolgt auf Basis des detailgetreueren 9-Feld Schemas von McKinsey. Eine andere Darstellungsform mit einem Schwerpunkt auf relativem Marktanteil zum stärksten Konkurrenten, im Gegensatz zum relativen Wettbewerbsvorteil bei McKinsey, ist die bekanntere 4 Feld Darstellung von Boston Consulting Group (BCG – Matrix).

4.1.1 Marktwachstum und Marktattraktivität

Zum Bewerten des möglichen Marktwachstums, sowie des aktuellen absoluten Marktpotentials innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit, sind permanente Beobachtungen notwendig. Die Beobachtungen müssen innerhalb der Geschäftseinheit als auch von unabhängigen Quellen, parallel geführt werden, um optimale Resultate zur Bewertung der momentanen Situation einer strategischen Geschäftseinheit zu erhalten. Wesentliche Kriterien zur Ermittlung der Marktattraktivität sind⁴:

⁴ VGL: Hans Hinterhuber - Strategische Unternehmensführung 1

- Marktwachstum und Marktgröße
- Marktqualität
- Verfügbarkeit von Komponenten zur Integration
- Momentane Situation des Umfeldes

4.1.2 Relativer Wettbewerbsvorteil

Die relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens gegenüber den stärksten Konkurrenten (Mitbewerber) werden durch eine SWOT Analyse unter Einbeziehung der relativen Marktanteile ermittelt und visualisiert. Eine Bewertung mit „mittel“ bedeutet, dass es keine wesentlichen Wettbewerbsvorteile gegenüber dem stärksten Konkurrenten gibt. Die strategische Geschäftseinheit ist umso besser ausgerichtet, je weiter sie nach „rechts“ rückt. Folgende wesentlichen Bewertungskriterien sind zur Beurteilung angewendet worden:

- Marktposition gegenüber dem stärksten Mitbewerber
- Produktionspotential der SGE gegenüber dem stärksten Mitbewerber
- Forschung & Entwicklungspotential gegenüber dem stärksten Mitbewerber
- Kernkompetenz des Unternehmens gegenüber dem stärksten Mitbewerber

4.1.3 Umsatzaufteilung in der visualisierten Matrix

Der Kreisdurchmesser, von den in der Matrix dargestellten strategischen Geschäftseinheiten, ist ein Maß für die Umsatzhöhe und stellt den Umsatz relativ zum Gesamtumsatz dar. Diese Visualisierung zeigt eine über 2 Jahre gemittelte Momentaufnahme der SGE Umsätze.

4.1.4 Portfolio Matrix

Die Tabelle in **Abbildung 8 SGE- Portfolio Tabelle 2009 - 2010 des Unternehmen** zeigen die analysierten Unternehmenswerte zur Visualisierung der Portfolio Matrix. Details zur Vorgangsweise der einzelnen Bewertungen unter Anwendung der zuvor genannten Methoden, werden im Zuge dieser Arbeit für SGE-4 gezeigt.

	Energie	Transport	Banken	Strafvollzug	Produktion	Gesundheit	Sport	Produkte	FM / Service
Marktanteil im Unternehmen (%)	10	12	12	10	8	8	28	4	9
relativer Wettbewerbsvorteil (%)	55	40	90	70	35	50	90	25	55
Marktwachstum Attraktivität (%)	5	3	7	8,5	7	5	4	2	3

Abbildung 8 SGE- Portfolio Tabelle 2009 - 2010 des Unternehmen

4.2 Details zur Bewertung von SGE-4

Zum Zeigen der angewandten Analysemethode wird exemplarisch auf Details der **SGE-4 Strafvollzug / Militär / Feuerwehr / Polizei** eingegangen. Diese strategische Geschäftseinheit zeichnet sich wie im Kapitel 3.2.4 beschrieben maßgeblich dadurch aus, dass die zu Verfügung gestellten Mittel zur Realisierung von Projekten zu 100% aus öffentlicher Hand stammen. Das **Wachstum** der Investitionen im Justizbereich für die nächste Legislaturperiode wurde mit etwa 9,7 % fixiert. Daten, die zur Bewertung des Marktwachstums herangezogen wurden, sind dem Dokument Budgetanalyse 2011 der Bundesarbeiterkammer Österreich entnommen⁵.

⁵ **AK Österreich (2010)** - Budgetanalyse 2011; Stand 9.12.2010

UG 13 Justiz	2009	2010	2011	2009-11	2009-11	2010-11
Ausgaben, in Mio Euro	Erfolg	BVA	BVA-E	Änderung	absolut	Änderung
Zentralleitung	118,9	131,7	129,9	9,2%	11,0	-1,3%
<i>Förderungen</i>	34,5	35,2	35,2	2,1%	0,7	0,0%
OGH und Generalprokuratur	12,3	13,0	12,9	4,9%	0,6	-0,9%
Justizbehörde in Ländern	660,7	651,3	640,3	-3,1%	-20,3	-1,7%
Justizanstalten	304,8	307,1	334,4	9,7%	29,6	8,9%
Bewährungshilfe	33,4	33,0	33,0	-1,2%	-0,4	0,0%
Gesamtausgaben UG 13	1.162,5	1.166,5	1.150,5	-1,0%	-12,0	-1,4%
<i>Kürzungen gemäß Budgetbericht (Tab. 2a)</i>			7,4			entspricht Kürzung von 0,6%

Einnahmen, in Mio Euro						
Gebühren und Ersätze in Rechtssachen	656,2	675,9	684,4	4,3%	28,2	1,3%
Sonstiges	146,4	120,3	120,3	-17,8%	-26,1	0,0%
Gesamteinnahmen UG 13	802,6	796,3	804,7	0,3%	2,1	1,1%
<i>Gebührenerhöhungen lt. Loipersdorf</i>			22,4			entspricht Erhöhung v. 2,9%

Quelle: BMF, eigene Berechnungen.

Abbildung 9 Budgetzahlen der Untergruppe 13 Justiz

Mit der verfügbaren Kernkompetenz innerhalb der SGE-4 durch innovative Produktentwicklungen in der letzten Dekade und der daraus resultierenden Position gegenüber den Mitbewerbern, sowie risikofreier Integration von Systemen im Justizbereich kann die **Marktattraktivität** mit mindestens 8,5 % Punkten und damit der **relative Wettbewerbsvorteil** mit mittel bewertet werden.

Die Kreisdurchmesser von denen in der **Abbildung 7 Darstellung der strategischen Geschäftseinheiten als Portfolio Matrix** visualisierten Geschäftseinheiten sind ein Maß für den Unternehmensweiten Umsatzanteil pro strategischer Geschäftseinheit. Je Größer der Durchmesser, desto mehr Umsatz wird im Betrachtungszeitraum von einer Geschäftseinheit generiert. Basierend dieser Eigenschaften sind alle Geschäftseinheiten des Unternehmens analysiert worden. Das Ergebnis der Analyse wird in den Kapiteln **Strategische Planung auf SGE Ebene** und **Strategische Planung auf Unternehmensebene** als Ausgangspunkt zur Strategiefindung verwendet. Im Kapitel **Strategische Planung auf Unternehmensebene** wird die jeweilige Position einer strategischen Geschäftseinheit im unternehmensweiten Kontext gesehen und zur Portfolio Entwicklung des Unternehmens herangezogen.

4.3 Kernproduktbedarf strategischer Geschäftseinheiten

Jede strategische Geschäftseinheit braucht zur Erfüllung ihrer Aufgaben und zur Realisierung der Projekte verschiedenste Kernprodukte. Durch die Darstellung der analysierten Daten in Bezug auf mögliche Strategische Geschäftseinheiten und deren Bedarf an Kernprodukten, ergibt sich die in „**Abbildung 10 Matrixdarstellung der SGE in Bezug auf Kernprodukte**“ gezeigte Matrixform.

$$\text{Grad der Ressourcenbindung} = \frac{\text{Kernkompetenzspezifischer Umsatz pro SGE}}{\text{Gesamtumsatz pro SGE}}$$

- Die farbige Markierung der Kreuzungspunkte aus Kernprodukt und SGE hebt jene Kernprodukte mit einem erhöhten Bedarf pro SGE hervor. Die gelbe Markierung zeigt jene Kernprodukte, die **mindestens 4%** und **weniger als 10%** an Ressourcen der SGE binden. Die Kreuzungen mit roten Kreisen binden **mehr als 10 %** der Kernprodukt Ressourcen. Die Unterscheidung bezüglich der Ressourcenbindung wird im Kapitel der „**Strategische Planung auf Unternehmensebene**“ eine wichtige Rolle einnehmen, da es hierbei um die Aufteilung und das zur Verfügung stellen von unternehmensweiten Ressourcen gehen wird. Nicht alle der genannten SGE spezifischen Kernprodukte sind für die Sicherheitstechnik relevante Produkte. Die historische Entwicklung der Sicherheitstechnik hat jedoch gezeigt, dass auch für nicht sicherheitsrelevante Produkte ein unternehmensweites Wissen aufgebaut werden muss, um im harten Kampf um Projekte bestehen zu können. Besonders hervorzuheben sind die Niederspannungssysteme, die Multimediasysteme und der zunehmende Bedarf an Facility Management Produkten und Personal. In „Abbildung 10 Matrixdarstellung der SGE in Bezug auf Kernprodukte“ sind nicht sicherheitstechnisch relevante Kernprodukte durch rote Rahmen hervorgehoben. Zukünftig werden

zur Realisierung von Projekten in der Sicherheitstechnik noch Produkte zum Aufbau von komplexen Netzwerksystemen eine wichtige Rolle einnehmen. Zur Implementierung dieser Produkte ist ein großes produktspezifisches Wissen des Personals Voraussetzung. Durch die sehr kurzen Produktlebenszyklen in der Netzwerktechnologie ist auch mit erhöhtem Schulungsaufwand des Personals zu rechnen, was in der unternehmensweiten Ressourcenplanung berücksichtigt werden muss.

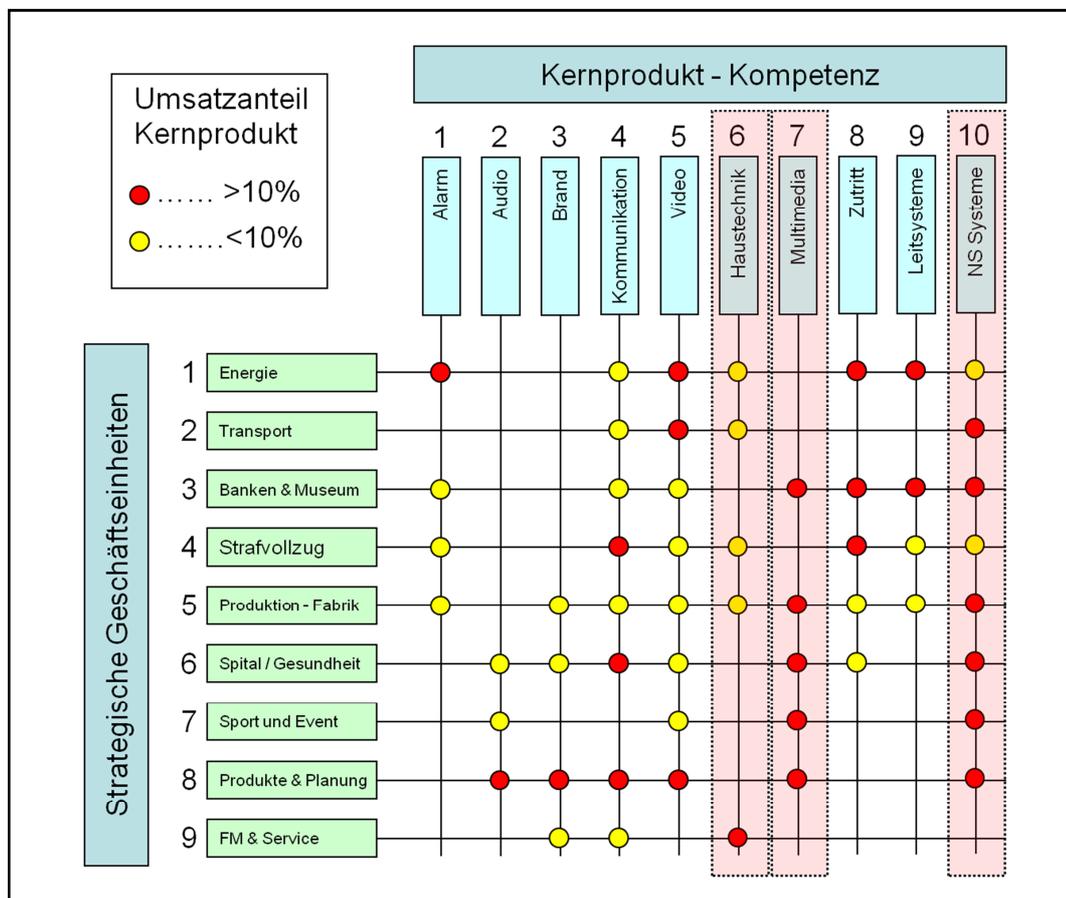


Abbildung 10 Matrixdarstellung der SGE in Bezug auf Kernprodukte

4.4 Kernkompetenz der identifizierten strategischen Geschäftseinheiten

Die im Zuge der Analyse gefundenen und zu entwickelnden strategischen Geschäftseinheiten brauchen zur Realisierung von sicherheitstechnischen Anlagen zusätzlich zu den Kernprodukten noch folgende Kernkompetenzen:

- Verkaufen / Preisermittlung / Verhandeln
- Einkaufen relevanter Produkte und Dienstleistungen
- Marketing und Lobbying
- Entwerfen / Planen / Schulen / Dokumentieren
- Erzeugen und Herstellen von Produkten
- Programmieren und parametrieren von Produkten
- Montieren / Reparieren / Instandhalten
- Anlagen Fehler Analyse
- Umgang mit Normen und Vorschriften

Die benötigte Kernkompetenz ist im Verhältnis der verwendeten Kernprodukte innerhalb der Unternehmensstruktur permanent, oder auch auf Bedarf vom Unternehmen, den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten zur Verfügung zu stellen. Generell sind die In- und Out Sourcing Möglichkeiten der jeweiligen Kernkompetenz sowohl innerhalb der strategischen Geschäftseinheit als auch unternehmensweit zu bewerten. Die Aufteilung der Kompetenzen wird im Rahmen der in den Kapiteln „**Strategische Planung auf SGE Ebene**“ und „**Strategische Planung auf Unternehmensebene**“ behandelt.

4.5 Lebenszyklus von strategischen Geschäftseinheiten

Hinter dem relativ statischen Bild der Visualisierten Matrix von strategischen Geschäftseinheiten verbirgt sich natürlich auch ein über die

Zeit dynamischer Anteil. Dieser dynamische Anteil, mit einer für die strategische Entwicklung der Geschäftseinheiten sehr großen Bedeutung, ist meist in Zyklen gegliedert. Die Zyklen der strategischen Geschäftseinheiten, können als eine Art **gemittelte Funktion** von einzelnen Produktlebenszyklen der Kernprodukte gesehen werden. Wobei die gemittelte Funktion den **Technologie Lebenszyklus** abbildet. Dieser Technologie Lebenszyklus wird wiederum von einem **Nachfragelebenszyklus** überlagert. Durch die Aufgliederung der einzelnen Zyklen können die Auswirkung bei möglichen Veränderungen in den Unternehmenszielen bis auf die Kernproduktebene analysiert werden. Der Lebenszyklus eines Produktes ist durch **vier Phasen** charakterisiert⁶:

- Einführungsphase
- Wachstumsphase
- Reifephase
- Rückgangsphase

Die **Einführungsphase** ist durch ein langsames Wachstum zu Beginn des Markteintrittes gekennzeichnet, und mit sehr hohen Begleitkosten verbunden. In dieser Phase überwiegen die Kosten, und es wird meist kein Gewinn aus dem Produkt generiert. Die **Wachstumsphase** zeichnet sich durch wachsenden Gewinn und der Etablierung innerhalb des Marktsegmentes aus. In der **Reifephase** ist das Produkt oder die Dienstleistung innerhalb des Marktsegments etabliert, und das Gewinnen neuer Kunden schwierig, da eine Sättigung entsteht. Die zu erzielenden Margen schrumpfen aufgrund der Ausgaben die zur Positionsverteidigung aufgewendet werden müssen. Die Reifephase endet mit der **Rückgangsphase**, wo der erzielbare Gewinn ausbleibt, und die Marktanteile geringer werden. Mit Beginn der Wachstumsphase, spätestens in der Reifephase muss daher die weitere Entwicklung des

⁶ **Kotler 2007** Marketing Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage

Produktes oder der Dienstleistung durch Redesign zu einer erneuten Einführungsphase gestartet werden.

4.5.1 Visualisierung der SGE spezifischen Lebenszyklen

Die Visualisierung der dynamischen Entwicklung aller im Kapitel 3.2 „Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene“ definierten strategischen Geschäftseinheiten basiert auf analysierten Unternehmenswerten der letzten Dekade. Die Lebenszyklen der strategischen Geschäftseinheit werden aus dem Verhältnis des gemittelten Umsatzes zum jeweiligen Jahresumsatz dargestellt.

$$\text{Durchschnittlicher SGE Umsatz} = \frac{\text{Dekadenumsatz der SGE (10 Jahre)}}{\text{Anzahl der Jahre (10 Jahre)}}$$

$$\text{Relativer SGE Umsatz} = \frac{\text{SGE spezifischer Umsatz des Jahres}}{\text{Durchschnittlicher SGE Umsatz}}$$

In **Abbildung 11 SGE Lebenszyklen 2000 – 2010 (relativer SGE Umsatz)** wird die Überlagerung der letzten Dekade gezeigt. Gut zu erkennen ist hierbei die Asynchronität der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten über den Betrachtungszeitraum. Zum Definieren einer Geschäftseinheit spezifischen Strategie, auf die im Kapitel **Strategische Planung auf SGE Ebene eingegangen wird**, ist es wichtig die Zyklusperiode und auch den aktuellen Lebenszyklus einer strategischen Geschäftseinheit zu kennen. Wenn das der Fall ist, können notwendige Veränderungen rechtzeitig eingeleitet werden. Das gezielte Einführen neuer Produkte, neuer Dienste, oder oftmals nur das Verändern von eingesetzten Produkten, kann bei Kunden ein Signal zur Investition hervorrufen und den Zyklus wie gewünscht von einer Rückgangphase in eine neue Wachstumsphase bringen.

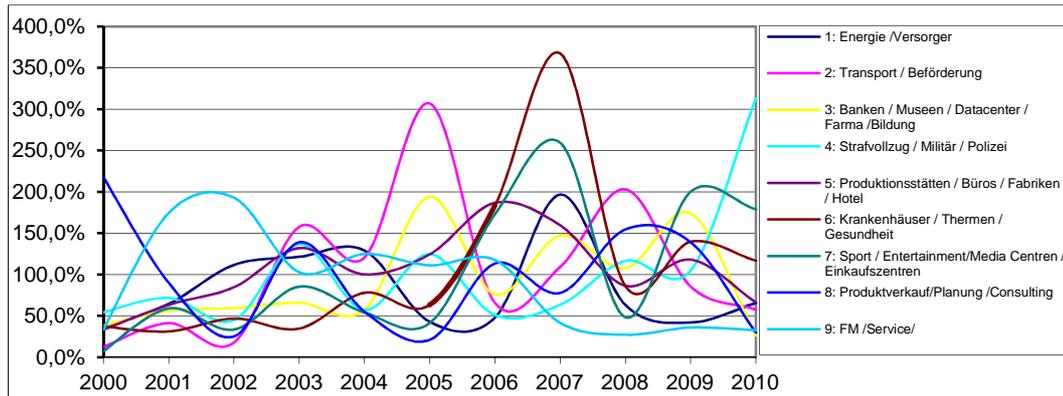


Abbildung 11 SGE Lebenszyklen 2000 – 2010 (relativer SGE Umsatz)

Das Detailbild zur SGE-4 (**Abbildung 13 Lebenszyklus SGE-4 (relativer SGE Umsatz)**) zeigt, dass ab 2009 eine starke Wachstumsphase eingesetzt hat. Diese Wachstumsphase ist durch ein mögliches Einführen neuer Produkte zu begründen. Der größte Anteil dieses überdurchschnittlichen Anstieges ist jedoch auf fiskalpolitische Maßnahmen im Zuge der Finanzkrise und den beschlossenen Maßnahmen seitens der Österreichischen Bundesregierung begründet. Die dargestellten Lebenszyklen der strategischen Geschäftseinheiten, bilden eine einhüllende Funktion⁷ aus mehreren Lebenszyklen, in der im Wesentlichen das Kundenbedürfnis abgebildet wird. Innerhalb dieser gemittelten Lebenszyklusfunktion gibt es noch die kernproduktspezifischen Lebenszyklen. Detailliert wird im Abschnitt **Produktlebenszyklus eines digitalen Video Systems** auf den Lebenszyklus dieses Kernproduktes eingegangen.

In **Abbildung 12 SGE Lebenszyklusdauer und Status aktuell**, wird die Lebenszyklusdauer jeder definierter strategischer Geschäftseinheiten mit dem aktuellen Zustand gezeigt. Grün markierte Geschäftseinheiten befinden sich derzeit in einer Phase des Wachstums, rot markierte Geschäftseinheiten befinden sich in einer Rückgangsphase. Zur Berechnung der Zyklusdauer wurden 10 Jahre der Beobachtung

⁷ VGL: **Kotler / Keller / Bliemel (2007)** Marketing Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage

herangezogen und durch die Anzahl der Maxima pro Dekade geteilt. Das Ergebnis ist eine gemittelte Lebenszyklusdauer (in Jahren) pro SGE.

$$\text{Mittlere Lebenszyklusdauer} = \frac{\text{Beobachtungszeitraums (Jahre)}}{\text{Maxima innerhalb der Beobachtungszeit}}$$

	Energie	Transport	Banken	Strafvollzug	Produktion	Gesundheit	Sport	Produkte	FM / Service
Zyklusdauer	3,3	2,5	2,5	2	3,3	2	2	2	2
aktueller Zustand	Wachstum	Rückgang	Rückgang	Wachstum	Rückgang	Rückgang	Rückgang	Rückgang	Reife

Abbildung 12 SGE Lebenszyklusdauer und Status aktuell

$$\text{Mittlere Unternehmenszyklusdauer} = \frac{\text{Summe der SGE Zyklusdauer (Jahre)}}{\text{Anzahl SGE}}$$

Als nächster Schritt wurde aus der mittleren Lebenszyklusdauer der strategischen Geschäftseinheiten eine mittlere Unternehmenszyklusdauer errechnet die 2,4 Jahren entspricht. Unternehmensstrategien werden für gewöhnlich für einen langfristigen Zeitraum definiert. Die Kenntnis der Zykluszeit einer SGE und auch des gesamten Unternehmens ist wichtig, um geeignete Zeiträume für das Überwachen und Controlling der Strategien zu definieren. Alle strategischen Geschäftseinheiten, die sich aktuell in einer Rückgangsphase befinden, müssen im Kapitel **Entwicklung und Umsetzung des Zielportfolios** mit besonderer Aufmerksamkeit beobachtet werden.

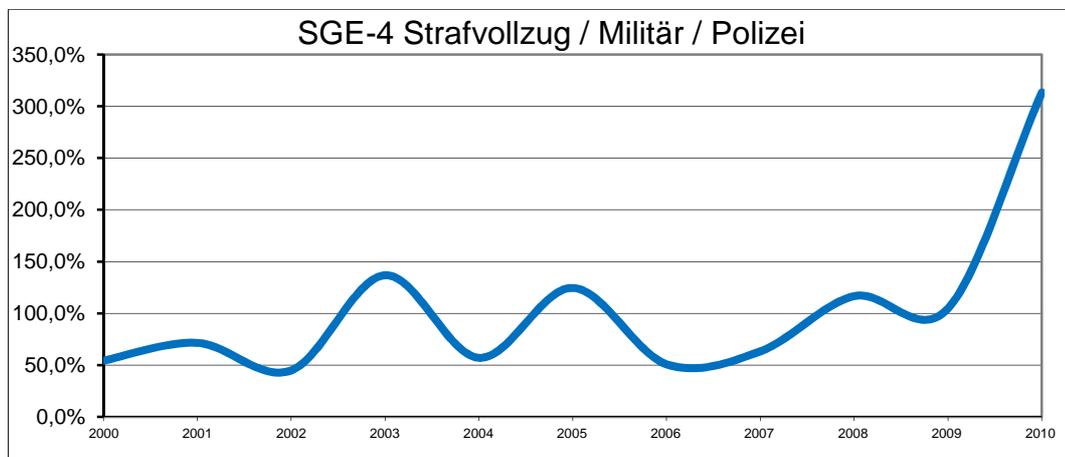


Abbildung 13 Lebenszyklus SGE-4 (relativer SGE Umsatz)

4.5.2 Produktlebenszyklus eines digitalen Video Systems

Abhängig vom kernproduktspezifischen Umsatzanteil pro strategische Geschäftseinheit, der direkt proportional zur Produktabhängigkeit ist, wirken sich produktspezifische Lebenszyklen stärker oder schwächer innerhalb der SGE aus. Kunden investieren in Sicherheitstechnische Projekte meist über einen langfristigen Zeitraum. Dieser Zeitraum bewegte sich über 10 -15 Jahre. Die zur Realisierung eingesetzten Produkte, sollten wenn möglich, diesen Zeitraum der Investition (dieser Zeitraum wird meistens vom Kunden als Gewährleistungszeitraum eingefordert) in der geforderten Funktion zur Verfügung stehen. Die in der Vergangenheit zur Überwachung von Industrieanlagen eingesetzte analoge Videotechnik hatte eine Produktzyklusdauer von 10 Jahren, und konnte sehr gut zur Realisierung von Sicherheitsüberwachungssystemen eingesetzt werden. Durch die veränderte Technologie, weg von analogen Videomatrixsystemen, hin zu Digitalen über Netzwerk verteilte Videosysteme und einer dadurch sehr starken Abhängigkeit zu kommerziell orientierten Produkten, ist die Produktzyklusdauer immer kürzer anzusetzen. Nach langfristiger Betrachtung findet auch bei professioneller Installation von Videosystemen eine immer stärkere Vermischung aus professionellen der Herstellerlinien mit kommerziellen Produkten statt. Hinzu kommt ein sehr starker Einfluss von meist weniger hochwertigen und daher billigeren Produkten aus dem asiatischen Raum. Die aktuelle Produktzyklusdauer von Videosystemen ist auf kleiner als 3 Jahre gesunken. Die in Abbildung 14 Produktlebenszyklus eines digitalen Video System gezeigte Grafik visualisiert sehr deutlich die Schwankungen der installierten Videokanäle und lässt auch einen immer wiederkehrenden Zyklus erkennen.

Die Einführungsphase ist meist durch einen Technologiewechsel geprägt. Im Zeitraum von 2000 bis 2002 konnten erstmals sehr viele Video Kanäle innerhalb eines Netzwerkverbundes (Standard 100Mbit bis max 1000Mbit)

gleichzeitig angeschlossen werden. Der Bandbreitenbedarf pro Kanal von 15 - 20 Mbit begrenzte die maximale Kamerazahl pro System auf 50 bis 100 Kameras (nicht alle Kameras mussten gleichzeitig Bilder liefern). Diese neue Technologie war einigen wenigen Unternehmen vorbehalten, da sehr großes technisches Know How des Personals für Planung und Inbetriebnahme notwendig war. In den Jahren 2003 – 2004 gab es konjunkturbedingte Einbrüche, die eine Rückgangsphase einleiteten, die 2005 durch den Durchbruch der IP (Internet Protocol) Kameratechnologie beendet wurde. Ab 2005 startet durch die IP Technologie und moderne Komprimierungsverfahren wieder eine Wachstumsphase. Gegenwärtig findet ein Prozess der Sättigung statt. Die Sättigungsphase ist im Wesentlichen durch das politische Umfeld begründet, da durch das Datenschutzgesetz Einschränkungen bei der Anschaffung von Videosystemen im speziellen bei der Speicherung entstanden. Ein gewisser Trend in Richtung Videoanalyse kann in diesem Produktbereich wieder eine neue Wachstumsphase einleiten.

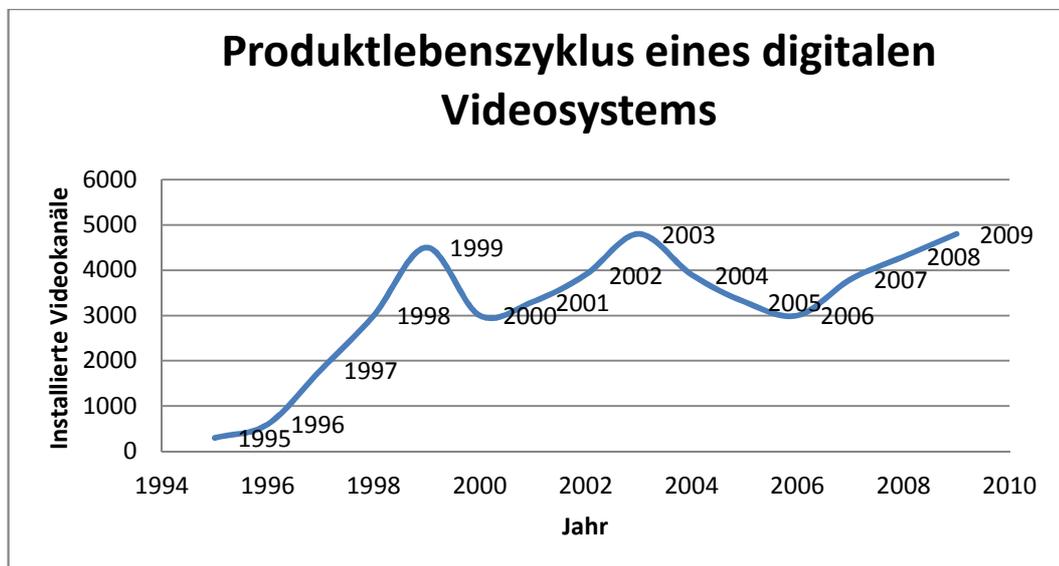


Abbildung 14 Produktlebenszyklus eines digitalen Video System

5 Strategische Planung auf SGE Ebene

Im Kapitel 3 wurde aus den Branchen, in denen das Unternehmen seine operative Tätigkeit ausübt und den zur Ausführung der Projekte notwendigen Produkten, eine strategische Geschäftseinheit gebildet. Die Bildung erfolgte durch empirische Zuordnung von realisierten Projekten zur Produkt Branchen Kombination. Die definierten strategischen Geschäftseinheiten sollen nun so geführt werden, als ob jede Geschäftseinheit ein eigenes Unternehmen wäre. Diese Arbeit beschreibt einen fiktiven Fall, in der ein Unternehmen der sicherheitstechnischen Sparte in seiner Grundstruktur neu aufgebaut wird. In diesem Fall handelt es sich um eine Restrukturierung des gesamten Unternehmens durch eine Neudefinition der Tätigkeitsfelder. Die vormals zusammenhängenden Bereiche werden in strategische Geschäftseinheiten mit eigenständiger Leitung übergeführt.

In diesem Kapitel werden die für die Planung der Geschäftseinheit notwendigen Maßnahmen (auf Ebene der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit) behandelt, die für eine erfolgreiche Implementierung und Etablierung in ein Unternehmen erforderlich sind.

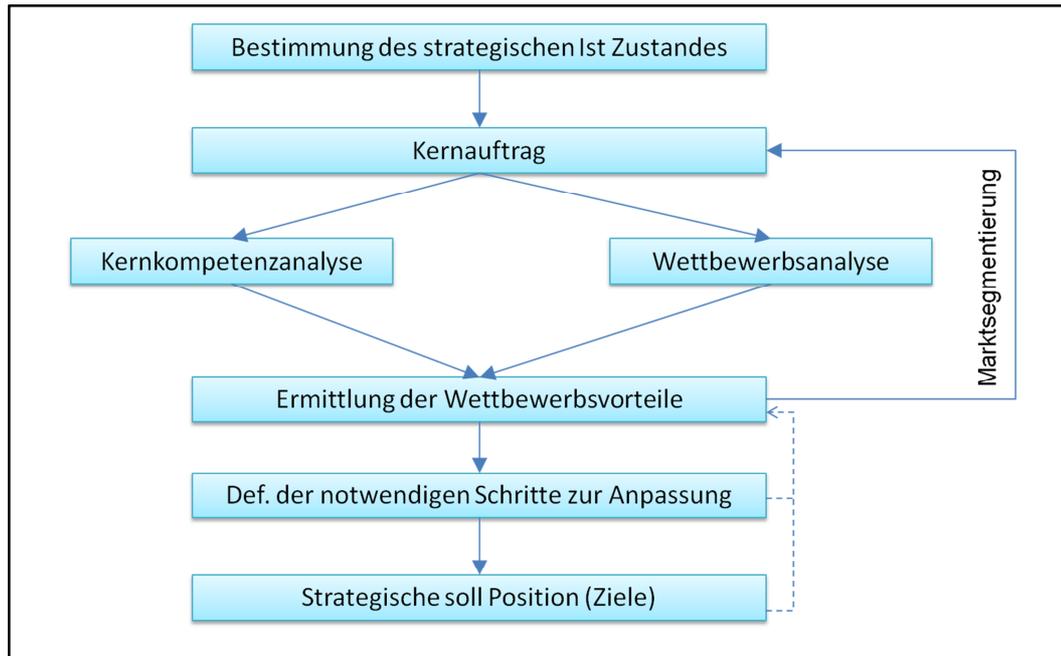
Zu Beginn müssen in diesem Zusammenhang einige Fragen, Schritt für Schritt beantwortet werden:

- Wie können Strategievorgaben aus der Unternehmensführung an die einzelnen Geschäftseinheiten transparent weitergegeben und von den jeweiligen Geschäftseinheiten umgesetzt werden?
- Wo und wie findet die Wertschöpfung der Geschäftseinheit statt?
- Welche Möglichkeit der Performance Messung liefern die besten Ergebnisse zur optimalen Geschäftsbereichsführung?
- Welche Organisationsstrukturen sind zur Leitung der Geschäftseinheit notwendig?

- Wie ist der momentane Ist Zustand der Geschäftseinheit?
- Wie groß ist der momentane Marktanteil gegenüber dem stärksten Konkurrenten?
- Wie lautet der Kernauftrag der strategischen Geschäftseinheit?
- Was hat die Analyse der Kernkompetenz ergeben?
- Wie ist die aktuelle Wettbewerbssituation einzuschätzen?
- Wer sind die stärksten Konkurrenten?
- Welche Vorteile hat die Geschäftseinheit gegenüber den Konkurrenten?
- Wo liegen diese USP (unique selling proposition) und wie können sie bis zur Marktführerschaft ausgebaut werden?
- Welche Schritte zur Anpassung und Adaptierung der strategischen Geschäftseinheit sind notwendig um die Zielvorgaben zu erreichen?
-

Nicht alle Fragen sind innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit zu beantworten. Vielmehr soll mit der unternehmensweiten Gesamtstrategie, die im Kapitel 6 genauer definiert wird, ein Marschplan für die strategischen Geschäftseinheiten vorliegen. Diesen Marschplan gilt es in den einzelnen Geschäftseinheiten durch Einsatz der gegebenen Ressourcen umzusetzen. Sind diese Ressourcen nicht ausreichend, so ist eine Eingangsvariable zum Beispiel als Forderung von Ressourcen zur Adaptierung der unternehmensweiten Gesamtstrategie zu liefern. Eine gute Übersicht der einzelnen Schritte zeigt die **Abbildung 15 Prozesse bei SGE Entwicklung**.

Die einzelnen Schritte, die zur Strategie Entwicklung auf Geschäftseinheitsebene führen, werden dann durch ein konkretes Anwenden auf die strategische Geschäftseinheit SGE-4 (Strafvollzug / Militär / Feuerwehr /Polizei) am Ende des Kapitels angewendet.

Abbildung 15 Prozesse bei SGE Entwicklung⁸

5.1 Planungsstufen auf Ebene der strategischen Geschäftseinheit

Die nun folgende Beschreibung der Einzelschritte, angelehnt an die **Abbildung 15 Prozesse bei SGE Entwicklung**, soll den Werdegang des Unternehmens bei der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten skizzieren⁹. Der Werdegang eines Unternehmens von der Gründung bis zur momentan beschriebenen Situation ist ähnlich der Entstehung des Universums.

„Millionen Jahre nach dem Urknall entstanden aus den Sternenhaufen Galaxien.....“

⁸ Hans Hinterhuber - Strategische Unternehmensführung 1: Strategisches Denken, Seite 180

⁹ Hans Hinterhuber - Strategische Unternehmensführung 2: Strategisches Handeln

5.1.1 Gegenwärtige Situation der strategischen Geschäftseinheit – „Ist Zustand“

Dieses Kapitel beschreibt die Ist Situation eines Unternehmens, das sich seit der Gründung, mit der Planung, Integration, und Implementierung von sicherheitstechnischen Anlagen beschäftigt hat. Ebenso beschreibt es den Startpunkt für die strategische Planung auf Ebene der Geschäftseinheit. Durch immer komplexere und disziplinübergreifende Aufgabenstellungen, sind immer mehr Branchen und Produkte innerhalb des Gesamtunternehmens behandelt worden. Mit der Bildung von strategischen Geschäftseinheiten wird eine Verbesserung der unternehmensweiten Wertschöpfung angestrebt.

5.1.2 Kernauftrag einer Strategischen Geschäftseinheit

Eine strategische Geschäftseinheit hat per Definition einen klaren **Kernauftrag**, den es zu erfüllen gibt. Als Teil des Unternehmens beschäftigt sich eine strategische Geschäftseinheit mit der Planung und der Realisierung von elektrotechnischen Anlagen. Der Schwerpunkt liegt dabei vorwiegend im sicherheitstechnischen Bereich. Eine strategische Geschäftseinheit beschränkt sich auf die von der Unternehmensleitung genau definierte Abnehmergruppe einer bestimmten Branche, innerhalb einer definierten Region (in diesem Zusammenhang kann man auch von Marktsegmentierung sprechen).

5.1.3 Kernkompetenz und Wettbewerbsanalyse der strategischen Geschäftseinheit

Nur wenn eine ausbaubare **Kernkompetenz** innerhalb der strategischen Geschäftseinheit vorliegt, ist eine langfristige Existenzberechtigung innerhalb des Unternehmens gegeben. Eine strategische Geschäftseinheit steht immer im Spannungsfeld und im **Wettbewerb** von definierbaren Konkurrenten. Zum Etablieren von einer Kernkompetenz innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit benötigt diese eine bestimmte permanent verfügbare Schlüsselfunktion.

Wichtige Schlüsselfunktionen sind:

- Eine eigenständige **Marketingabteilung** zur Analyse und der Identifikation des Marktumfeldes und der Konkurrenz. Die Marketingabteilung arbeitet speziell abgestimmt auf Bereiche und Anforderungen der betreffenden Geschäftseinheit.
- Eine eigenständige **Forschungs- und Entwicklungsabteilung**, in der geschäftsbereichsspezifische Spezialentwicklungen zur Optimierung der Kundenbedürfnisse direkt aus der Geschäftseinheit gestartet werden können.
- Eine eigenständige **Projektentwicklungs- und Realisierungsabteilung**, zur optimalen Steuerung und Abwicklung der geschäftsbereichs- spezifischen Projekte.

Einzelne Geschäftseinheiten innerhalb des Unternehmens, die keine wesentlichen Überschneidungen der Kernkompetenz untereinander haben, müssen sehr spezifische Normen und Prozesse innerhalb des definierten Marktsegmentes und der entsprechenden Kunden erfüllen. Gute Ausbildung des Personals und der Aufbau von Kernkompetenz innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit ist ein wichtiger Punkt zur Erfüllung des operativen Zieles innerhalb des Unternehmens.

5.1.4 Identifikation von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmale innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit

Zur Identifikation der Wettbewerbsvorteile und der möglichen Alleinstellungsmerkmale (USP) einer strategischen Geschäftseinheit ist es wichtig zu wissen:

- Wo sind die Quellen der Wertschöpfung?
- Wie findet die Wertschöpfung der strategischen Geschäftseinheit relativ zur Konkurrenz statt?

Michael Porter hat in seinem Buch Competitive Advantage mit der „Valuated Chain“ ein Tool zur Bewertung der Wertschöpfung einer Geschäftseinheit innerhalb eines Unternehmens beschrieben¹⁰. In seiner Beschreibung besteht eine Wertschöpfungskette innerhalb einer operativen Geschäftseinheit aus **neun** wesentlichen Aktivitäten. In **Abbildung 16 Wertschöpfung von strategischen Geschäftseinheiten** sind die Hauptaktivitäten zur Wertschöpfung innerhalb einer in der Sicherheitstechnischen Branche operierenden Geschäftseinheit visualisiert. Die **Vier** Aktivitäten („Support Activities“) im oberen Bereich (1-4) sind meist Unterstützende Funktionen, die unternehmensweit allen strategischen Geschäftseinheiten zu Verfügung stehen.

Folgende wesentliche Tätigkeiten sind darin enthalten:

1. **Globale Unternehmens Infrastruktur** mit Buchhaltung, Administrationstätigkeiten, Rechtsabteilung,...
2. **Human Ressource Management** mit Lohnverrechnung, Anwerben von Personal, Erstellen von Trainingsprogrammen und der generellen Personalentwicklung (Fortbildung, Ausbildung...)
3. **Unternehmensweiter zentraler Einkauf**, unter Ausnutzung der Unternehmensgröße, werden die zur Aufrechterhaltung der Infrastruktur notwendigen Komponenten sowie auch standardisierte Produkte günstig eingekauft.
4. **Unternehmensweite Technologie Entwicklung**, wo strategische Produkte, Dienstleistungen und Software entwickelt werden, die allen strategischen Geschäftseinheiten zur Ausübung ihrer Tätigkeit (als Standardprodukte) zu Verfügung stehen. Hierzu sind auch jene Technologien zu sehen, die den Ablauf im Unternehmen (wie Logistik und Verrechnungssoftware) vereinfachen und verbessern.

¹⁰ **Michael Porter**, Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance

Die restlichen **fünf** Aktivitäten („Primary Activities“) sind für die Geschäftseinheit primäre Funktionen, die pro strategische Geschäftseinheit, (je nach definierter Aufgabe) unterschiedliche Schwerpunkte (Kernkompetenzen) entwickeln können. Jene pro strategische Geschäftseinheit definierten Hauptaktivitäten sind:

5. Strategische geschäftseinheitsspezifische **Forschung und Entwicklung**. Hier werden die zur Abdeckung der Kundenanforderungen oft notwendigen Spezialprodukte und Softwaremodule entwickelt. Da es sich hierbei in erster Linie um nicht standardisierte Module und Produkte des Unternehmens handelt, ist es notwendig, diese für Kunden auch individuell zu warten und über lange Zeit zur Verfügung zu stellen. (Diese Problematik wurde im Kapitel Produktlebenszyklus eines digitalen Video Systems angesprochen). Die Spezialentwicklung von kundenspezifischen Produkten kann im Sicherheitstechnik Bereich als eine der wesentlichsten Alleinstellungsmerkmale gesehen werden. Ist der Bereich Forschung und Entwicklung effizient und innovativ, so trägt er maßgeblich zur Diversifikation und auch zur Steigerung der Wertschöpfung einer strategischen Geschäftseinheit bei. Mit jeder kundenspezifischen Entwicklung steigt auch das IP („intellectual Property“) des Unternehmens. Ein weiterer Effekt der sich durch eine Diversifikation und Steigerung des IP einstellt, ist die Erhöhung der kundenspezifischen Eintrittsbarriere für Konkurrenten.
6. Alle Kunden der definierten Branche benötigen individuelle Betreuung zur optimalen Gestaltung ihrer kundenspezifischen Projekte. Aus diesem Grund ist es unumgänglich einen eigenen Bereich für **Marketing und Sales** zu schaffen. In dieser Abteilung werden für die strategische Geschäftseinheit wichtige und spezielle Informationen über Kundenbedürfnisse, Aktivitäten von Mitbewerbern und Lieferanten gesammelt und für den Vertrieb

aufbereitet. Diese Abteilung bildet auch die direkte Schnittstelle vom Kunden zu den einzelnen Abteilungen der Geschäftseinheit.

7. Die zentralen Bereiche einer in der Sicherheitstechnik Branche operierenden Geschäftseinheit sind die **Projektentwicklung**, das **Anlagendesign** und die **Beschaffung** der benötigten Produkte. In dieser Abteilung wird die gesamte Anlage mit den kundenspezifischen Anforderungen geplant. Hier erfolgt auch die Integration von Einzelkomponenten zu einer funktionsfähigen Anlage. Nach Abschluss der Planung werden zeitkritische Phasen identifiziert, und abhängig vom zu erwartenden Risiko durch ein Redesign der Anlage optimiert. Eine Schlüsselfunktion der Abteilung ist die Auswahl und das zeitgerechte Bereitstellen der zu integrierenden Komponenten an die entsprechenden Abteilungen. Bei reibungslosem Ablauf der beschriebenen Teilschritte wird in dieser Abteilung ein großer Teil der Wertschöpfung generiert.
8. Ist das Anlagendesign fertig und die Geräte auf die Baustelle geliefert, sind es qualifizierte Mitarbeiter aus der Abteilung **Montage und Inbetriebnahme**, die der Anlage nun das Leben einhauchen. Sind Fehler im Design passiert, treten diese bei der Inbetriebnahme erstmals in Erscheinung. Hoch motivierte Mitarbeiter mit gutem technischem Know How sind in der Lage eventuelle Designfehler mit Kreativität und Hingabe, ohne wesentliche Verzögerungen, zu eliminieren. Damit diese Abteilung auch in Extremsituationen kreativ und motiviert bleibt, ist ein besonderer Augenmerk auf die Ausbildung der Mitarbeiter zu legen. Sie müssen im engen Kontakt mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung stehen, damit die kundenspezifischen Entwicklungen bestmöglich umgesetzt werden können, und optimal zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Eine effektiv operierende Montage und Inbetriebnahme Abteilung ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

9. Ist eine Eintrittsbarriere gegenüber Konkurrenten bei einem Kunden aufgebaut, gilt es diese zu verteidigen und gegebenenfalls zu erhöhen. Diese Aufgabe wird meist dem Vertrieb zugesprochen, ist aber oft eine Kombination aus **Life Time Project Service** und Vertrieb. Die Gruppe Life Time Project Service nimmt bei der Kunden Bindung eine wesentliche Rolle ein, da sie für den Kunden die gesamte Anlage am Leben erhält, und zum Richtigen Zeitpunkt (meist in Kombination mit der Gruppe Marketing und Sales) eine Erneuerung der Anlage definiert und dem Kunden präsentiert. In dieser Gruppe ist es Wichtig, über lange Zeiträume loyale Mitarbeiter aufzubauen, um die oft über Jahrzehnte dauernden Wartungsverträge mit einer Kombination aus alten und neuen Produkten zu managen.

Eine umfangreiche Beschreibung zum Thema Wertschöpfung innerhalb einer Geschäftseinheit finden Sie im Buch von Michael Porter¹¹: "Competitive Advantage"

Die **Abbildung 16 Wertschöpfung von strategischen Geschäftseinheiten** zeigt die beschriebenen 9 Gruppen der Wertschöpfung innerhalb einer Strategischen Geschäftseinheit. Diese Darstellung liefert die Basis zur Erstellung der Bewertung einer strategischen Geschäftseinheit.

¹¹ VGL: **Michael Porter**, Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance; 1985.



Abbildung 16 Wertschöpfung von strategischen Geschäftseinheiten

5.1.5 Planungsschritte bei der Integration einer strategischen Geschäftseinheit in das Unternehmen

Eine strategische Geschäftseinheit hat eigene Geschäftsverantwortung, eigenes Budget, entsprechende Zielvorgaben und ist als ein konzentrierte Einheit innerhalb des Unternehmensverbundes zu sehen. Die zur Planung innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit erforderlichen Schritte sind in erster Linie von der Unternehmensstrategie abhängig. Die Unternehmensstrategie wird im Kapitel **Strategische Planung auf Unternehmensebene** vorgegeben, und mit den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten abgestimmt. Hauptschritte dieser Gesamtplanung sind:

- Cash Flow Strategie entwickeln
- Synergien von Kernkompetenzen entwickeln
- Unternehmenskultur und Politik (CSR)
- Zyklus und Risikofeststellung
- Ressourcenplanung
- Gesamt Portfolio Gestaltung
- Szenarios

Nach Definition der Gesamtstrategie werden die für eine strategische Geschäftseinheit zutreffenden Punkte den einzelnen Leitern zur

Umsetzung übergeben. Die Implementierung der Gesamtstrategie erfolgt dann mehrstufig, da durch die detaillierte Planung der strategischen Geschäftseinheit meist noch Ressourcen Umverteilungen erfolgen.

5.1.6 Strategische Zielposition einer strategischen Geschäftseinheit

Eine strategische Geschäftseinheit verfolgt eine klar von der Unternehmensleitung definierte Strategie. Diese Strategie wird von den Leitern der Geschäftseinheit an ihre Mitarbeiter weitergegeben, und von den Mitarbeitern getragen, so dass die Weiterentwicklung und Ausbildung der Kernkompetenz unter sich ständig verändernden Bedingungen gegeben ist. Zur Umsetzung der strategischen Zielposition ist ein hoher Grad an Mitarbeitermotivation notwendig, der durch die Qualität der Führungspersönlichkeiten getragen wird. Jack Welch formulierte folgende Aussage, die ich in diesem Zusammenhang erwähnen möchte:

„Strategy follows People“

Die beste Strategie ist Nichts ohne jene Persönlichkeiten, die diese motivierend für Mitarbeiter zur Umsetzung kommunizieren können. Eine strategische Geschäftseinheit soll die Kundenzufriedenheit innerhalb des definierten Segmentes optimieren, und die Kunden zu den Besten ihrer Branche machen (sicherheitstechnische Projekte werden zum Großteil im B to B Bereich realisiert). Dies soll alles innerhalb der strategischen Geschäftseinheit ökonomisch mindestens kostendeckend über einen definierten Zeitraum erfolgen. Zielpositionen einer strategischen Geschäftseinheit (innerhalb des Unternehmens) werden sich im Laufe der Zeit durch permanente Adaption und das Einstellen auf die gegebenen Möglichkeiten ändern. Eine starr operierende Geschäftseinheit wird diese Voraussetzungen nicht erfüllen können. Es ist bei der Schaffung einer strategischen Geschäftseinheit besonders darauf zu achten, an den wichtigen Schlüsselpositionen die richtigen Personen einzusetzen, die den

nötigen Weitblick und die Fähigkeit haben, sich rasch auf verändernde Situationen einstellen zu können.

5.2 Strategische Ausrichtung der SGE- 4 im Unternehmen

Ausgehend von den in Kapitel 4.1 „Bewertung der empirisch gefundenen strategischen Geschäftseinheiten“ analysierten Daten und den strategischen Vorgaben der Geschäftsleitung wird die Planung und Bewertung innerhalb der strategischen Geschäftseinheit gezeigt. Die Ist-Situation ist jene, wie sie in Abbildung 17 SGE Ist Zustand dargestellt ist.

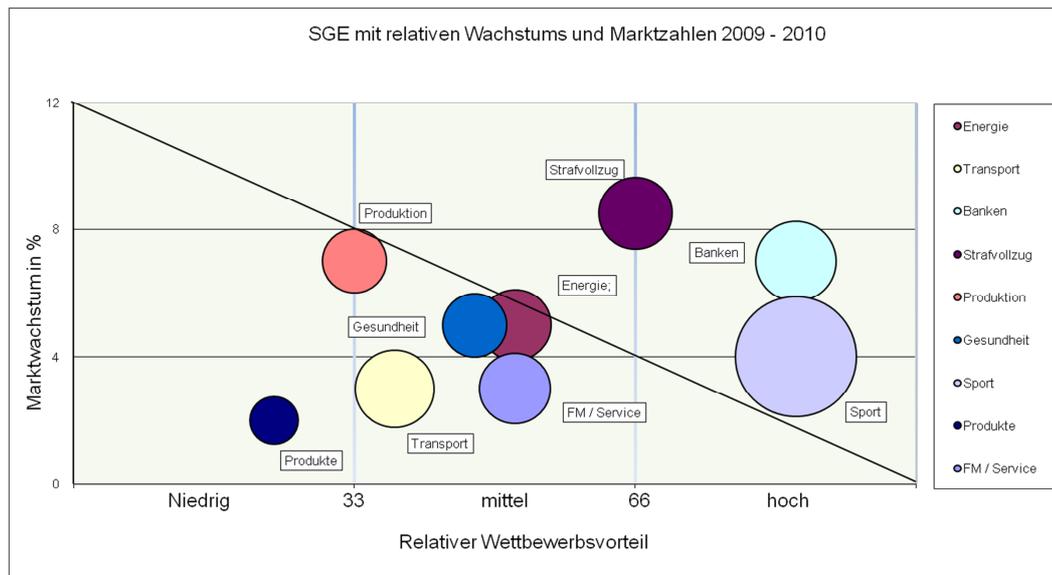


Abbildung 17 SGE Ist Zustand

Die strategische Geschäftseinheit 4 hat im Geschäftsfeld zwei wesentliche Konkurrenten und befindet sich relativ gesehen in der Mitte zwischen den beiden Konkurrenten. Das Marktwachstum, in der die strategische Geschäftseinheit 4 betreffende Branche, ist mit 8,5% definiert. Dieser Wert stammt aus dem Kapitel Details zur Bewertung von SGE-4. Die unternehmensweite Strategie fordert von der Leitung der strategischen Geschäftseinheit einen Ausbau des relativen Wettbewerbsvorteils hin zur Marktführerschaft. Verbunden mit dieser Vorgabe soll der Umsatz um 20%

gesteigert werden. So ähnlich oder etwas modifiziert könnte eine strategische Zielvorgabe der Unternehmensführung lauten. In Abbildung 18 Strategie Vorgabe von SGE 4 ist diese mögliche Forderung als Zusatz in der Portfolio Matrix dargestellt.

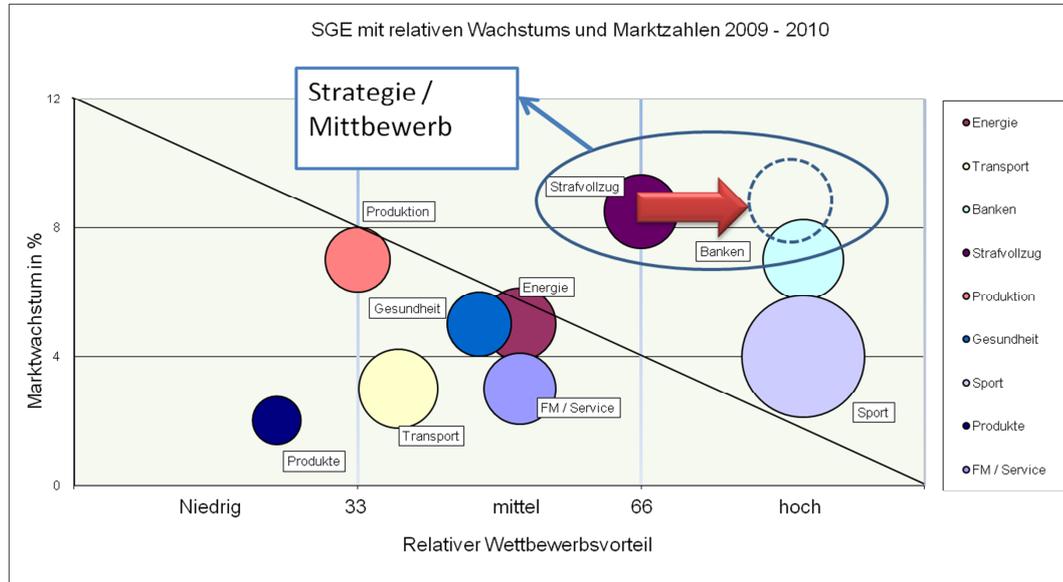


Abbildung 18 Strategie Vorgabe von SGE 4

Als erster Schritt zur genannten Vorgabe wird der Kernauftrag neu definiert oder gegebenenfalls adaptiert. Ein möglicher **Kernauftrag** der strategischen Geschäftseinheit lautet wie folgt:

„Wir wollen die modernsten Strafvollzugseinheiten bauen, um den Insassen den Vollzugszeitraum ohne Schikanen und unter menschenwürdigen Bedingungen zu gestalten und den Vollzugsbeamten eine Fehlalarm- freie und maßgeschneiderte Anlage zur Erfüllung ihrer Aufgaben entwerfen und installieren“

Ausgehend von der notwendigen Kernkompetenz und der erforderlichen Kernprodukte wird in Verbindung mit der Wertschöpfungskette die Wettbewerbsanalyse und Kernkompetenzbewertung speziell für die strategische Geschäftseinheit durchgeführt. Im Kapitel **4.3: Kernproduktbedarf strategischer Geschäftseinheiten** wurde der

unternehmensweite Produktbedarf analysiert und dargestellt. Die in **Abbildung 19 Kernproduktbedarf der SGE-4** visualisierten Produkte sind jene Produkte, die zur Realisierung von Projekten im Bereich Strafvollzug kombiniert und installiert werden müssen. Zur Bewertung der in **Abbildung 16 Wertschöpfung von strategischen Geschäftseinheiten** gezeigten „primary Activities“ (grüne Felder 5-9) zeigt die Tabelle in **Abbildung 20 Analyse des Ist Zustandes von SGE-4** den gegenwärtigen Zustand der strategischen Geschäftseinheit.

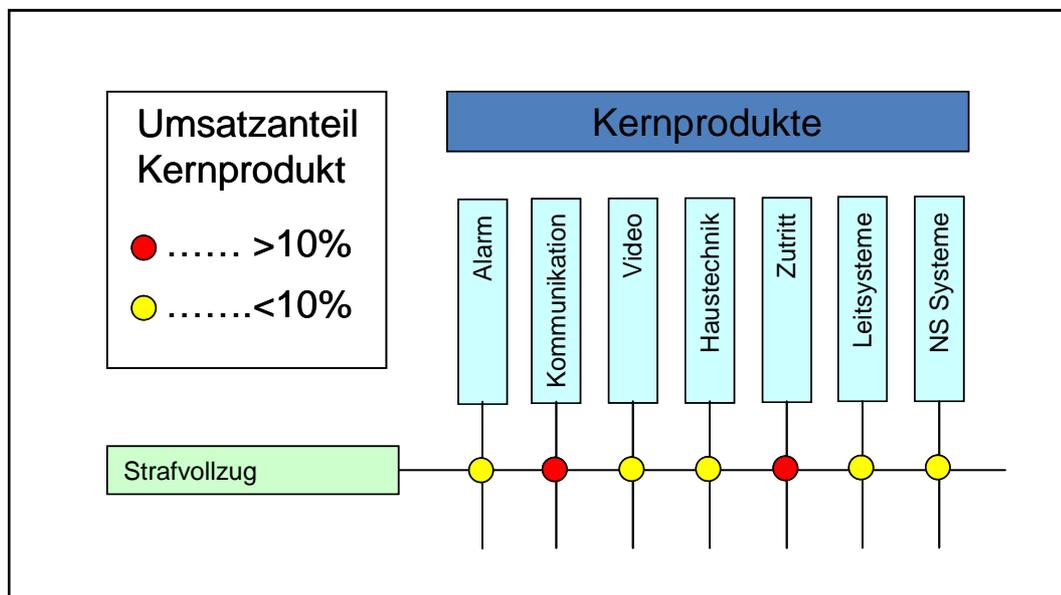


Abbildung 19 Kernproduktbedarf der SGE-4

	SGE spezifische Wertigkeit (10 wichtig; 1=unwichtig)						Gewichtete Punktezahl
		schlechter			besser		
		-1	-0,5	0	0,5	1	
Summe							67
SGE spezifische Forschung und Entwicklung							34
Alarmsysteme	6				1		3
Kommunikationssysteme	10					1	10
Video	6				1		3
Haustechnik	4		1				-2
Zutritt	8					1	8
Leitsysteme	8					1	8
Niederspannungssysteme	6	1					-6
Kundenspezifische Anpassung	10					1	10
Software Wartung und Pflege	8			1			0
Marketing & Sales							0
Kundenzufriedenheit	10			1			0
Projekt Abwicklung Design und Beschaffung							11
Anlagendesign	10			1			0
Zeitplanung	8				1		4
Komponentenbeschaffung	8				1		4
Dokumentation	6				1		3
Montage und Inbetriebnahme							6
Montage	8		1				-4
Inbetriebnahme	10				1		5
Fehleranalyse	10				1		5
Life Time Project Service							16
Kundenschulung	10				1		5
Wartungstätigkeit	8					1	8
Anlagenerneuerung	6				1		3

Abbildung 20 Analyse des Ist Zustandes von SGE-4

Um die gestellte Forderung der Marktführerschaft zu erreichen, müssen in den einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette gezielte Maßnahmen getroffen werden, um den Abstand zur Konkurrenz zu vergrößern und auszubauen. Möglichkeiten der Verbesserung zeigt die **Abbildung 21**

Verbesserung der Wertschöpfung bei SGE-4. Bereiche wo die Punktezahl mit der Punktezahl des Ist-Zustandes übereinstimmt sind ausgeblendet und in der Abbildung nicht sichtbar. Für diese Bereiche gilt eine Strategie des Haltens der Kernkompetenz. Die Summe der Punkte zeigt, dass mit den folgenden Maßnahmen eine Verbesserung von 67 auf 116 Punkte zu erreichen ist.

	SGE spezifische Wertigkeit (10 wichtig; 1=unwichtig)	schlechter					besser		Gewichtete Punktezahl
		-1	-0,5	0	0,5	1			
Summe								116	
SGE spezifische Forschung und Entwicklung								55	
Haustechnik	4					1	→	2	
Niederspannungs Systeme	6					1	→	3	
Software Wartung und Pflege	8						1	8	
Marketing & Sales								10	
Kundenzufriedenheit	10						1	10	
Projekt Abwicklung Design und Beschaffung								21	
Anlagendesign	10						1	10	
Montage und Inbetriebnahme								14	
Montage	8					1	→	4	

Abbildung 21 Verbesserung der Wertschöpfung bei SGE-4

Maßnahmen zur Steigerung der relativen Wettbewerbsvorteile:

- 1. Ausbau der Kernkompetenz im Bereich Haustechnik.** Die notwendigen Maßnahmen zur Steigerung der Kernkompetenz im Bereich der Haustechnik können kurzfristig durch Fremdpersonal

aufgebaut werden. Langfristig ist es jedoch notwendig, diese Kernkompetenz in die Bereiche Sales, Projekt, Inbetriebnahme sowie Life Time Projekt Service diffundieren zu lassen.

2. **Aufbau einer Strafvollzugsanstalt spezifischen Niederspannungsgruppe.** Diese Kompetenz muss durch mehr Spezialisten (die neu aufgenommen werden müssen) ausgebaut werden. Da die Neueinstellung von Personal die Fixkosten der strategischen Geschäftseinheit erhöht, ist das bei den Ressourcenforderungen gegenüber dem Unternehmen zu berücksichtigen.
3. **Die Software Wartung und Pflege ist zu verbessern.** Zur Verbesserung der Software Wartung ist ein neues Quality-Management System einzuführen. Diese Maßnahme wird sich kurzfristig nicht im erwarteten Ausmaß bemerkbar machen und erst langfristig den gewünschten Erfolg bringen. Zum kurzfristigen Verbessern der Software Wartung wird Fremdpersonal zum Test der „Usability“ und der „User Requirements“ eingestellt.
4. **Verbessern der Kundenzufriedenheit.** Die Kundenzufriedenheit wird sich durch die zukünftigen Anpassungen und Änderungen teilweise automatisch verbessern. Da diese Änderungen wiederum eher langfristig wirken, können im Bereich Marketing zur kurzfristigen Verbesserung der Kundenzufriedenheit spezielle Kundenbindungsprogramme und Kundenevents organisiert werden. Der erhöhte Bedarf in diesem Bereich ist wieder in der Ressourcenplanung zu berücksichtigen.
5. **Verbesserung des Anlagendesigns.** Die Verbesserung des Anlagendesigns kann durch gezielte Produkt Neuentwicklungen und spezielle Adaptierungen der Software erzielt werden. Zu bedenken sind jedoch die relativ kurzen Zyklusdauern, die im Bereich von 2 – 3 Jahren liegen. Einerseits bringt eine Spezialentwicklung für eine Kundengruppe wesentliche Vorteile

gegenüber dem Mitbewerber. Dem gegenüber steht jedoch ein großes Risiko, welche eine Neuentwicklung mit sich bringt.

6. **Verbesserung der Montage.** Montagetätigkeiten sind immer mit kostenintensiver Personaltätigkeit verbunden. Eine Verbesserung der Wertschöpfung in diesem Bereich kann mitunter schon durch eine gute Ausbildung des Personals auf die zu montierenden Produkte erzielt werden. Was jedoch die größte Verbesserung bringen wird ist eine Reduktion der Montagetätigkeit, durch die Neuentwicklung von einfach und intuitiv zu montierenden Produkten.

Mit diesem Kapitel wurde gezeigt wie die Steigerung der Wertschöpfung und die damit verbundene Vergrößerung des relativen Abstandes zur Konkurrenz, innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit, erfolgen können. Jeder reale Leiter eines entsprechenden strategischen Geschäftsbereiches wird nach Vorgabe von entsprechenden Zielen individuell handeln und zu entsprechend divergierenden Lösungen kommen.

6 Strategische Planung auf Unternehmensebene

Ein Unternehmen ist bei erfolgreicher Implementierung und Eingliederung der einzelnen Geschäftseinheiten in die unternehmensweite Gesamtstrategie mehr Wert, als die Summe der einzelnen strategischer Geschäftseinheiten des Unternehmens. Diese Erkenntnis ist kein Ergebnis aus den Bewertungen und Analysen von allgemeinen Unternehmenskennzahlen, sondern vielmehr ein Leitsatz, mit dem die Wichtigkeit der Einbeziehung von Meinungen und Bedürfnissen aller Stake Holder des Unternehmens hervorgehoben werden soll¹².

¹² VGL: **Hans Hinterhuber** - Strategische Unternehmensführung 2: Strategisches Handeln

Eine vollständige Bewertung aller für das Gesamtunternehmen notwendigen Parameter und Fragestellungen ist ein sehr umfangreicher Prozess. In dieser Arbeit wird das Teilgebiet der strategischen Planung und Portfolio Findung behandelt. Die Komplexität der Einflussfaktoren innerhalb eines Unternehmens, (mit Themen der Personalentwicklung, Gender Themen, Themen aus dem Corporate Finance, etc....) muss auf jeden Fall erwähnt und darf unter keinen Umständen vergessen, werden. Ein wichtiger Punkt, der meist am Anfang des Unternehmerischen Prozesses steht, ist das Finden und das Definieren einer Vision. Ausgehend von der Vision werden dann weitere Schritte abgeleitet und in ihrem Kern neu definiert. Dieses Kapitel behandelt nun die wichtigsten Faktoren der strategischen Planung auf Unternehmensebene und zeigt, wie aus einer:

- **Vision,**
- der **Unternehmenspolitik,**
- einer **Strategie,**
- die **Unternehmensziele** und Rahmenbedingungen formuliert werden,
- die zur Anpassung der **Organisation**
- und einer möglichen **Umsetzung** des Formulierten führen.

Unter Betrachtung dieser Faktoren soll ein in der Sicherheitstechnik operierendes Unternehmen unter Einbeziehung der genannten Punkte und der gegebenen Umweltfaktoren neu ausgerichtet werden.

6.1 Der Emergente Ansatz

Im Gegensatz zu dem von M.Porter prolongiertem präskriptiven Ansatz zur Unternehmensführung, der auch sehr viel Ähnlichkeit mit militärischer Strategie hat, wo logisch- rationale und sehr stark strukturierte

Vorgangsweisen verfolgt werden, wird in dieser Arbeit der Emergente¹³ Ansatz verfolgt. Unternehmerische Ziele werden beim Emergenten Ansatz nicht als manifestiert gesehen, sondern können sich bei dieser Sichtweise durchaus im Laufe der Strategiefindung verändern. Permanentes Anpassen und Neu Definieren von Strategien zu gesetzten Zielen und Visionen, speziell nach dem Aufblitzen von Neuem, sind die Grundsätze einer emergenten Strategiefindung. Solche Anpassungen entstehen vor allem auch durch eine Reaktion auf eine veränderliche Umwelt. Unternehmensnetzwerke können sich ändern, Kundenbedürfnisse werden beispielsweise durch Umweltkatastrophen (sinkende Ölplattformen, Super-GAU bei Atomkraftwerken, Politische Unruhen,...) sehr stark verändert. Führungskräfte reagieren auf diese Veränderungen und adaptieren die Unternehmensausrichtung gemäß den Änderungen des Umfeldes, wenn notwendig bis zur Neuausrichtung der Unternehmensvision. Jeder Mensch interpretiert auftretende Ereignisse der Umwelt anders und reagiert individuell darauf. Diese menschliche Eigenschaft wird beim emergenten Ansatz gegenüber dem präskriptiven Ansatz dahingehend akzeptiert, dass:

- Ziele nicht mehr präzise formuliert werden können. Sie dürfen daher mit einer gewissen Unschärfe verfolgt werden.
- Umweltfaktoren wirken verändernd auf die Unternehmensstrategie ein.
- Strategien müssen variabel formuliert werden, um für mögliche Veränderungen offen zu sein.
- Die Wertsteigerung wird nicht durch Abarbeiten von gegebenen Prozessen erzielt, sondern durch Optimieren und Anpassen an gegebene Umstände.

¹³ VGL: **Hans Hinterhuber** - Strategische Unternehmensführung 1: Strategisches Denken

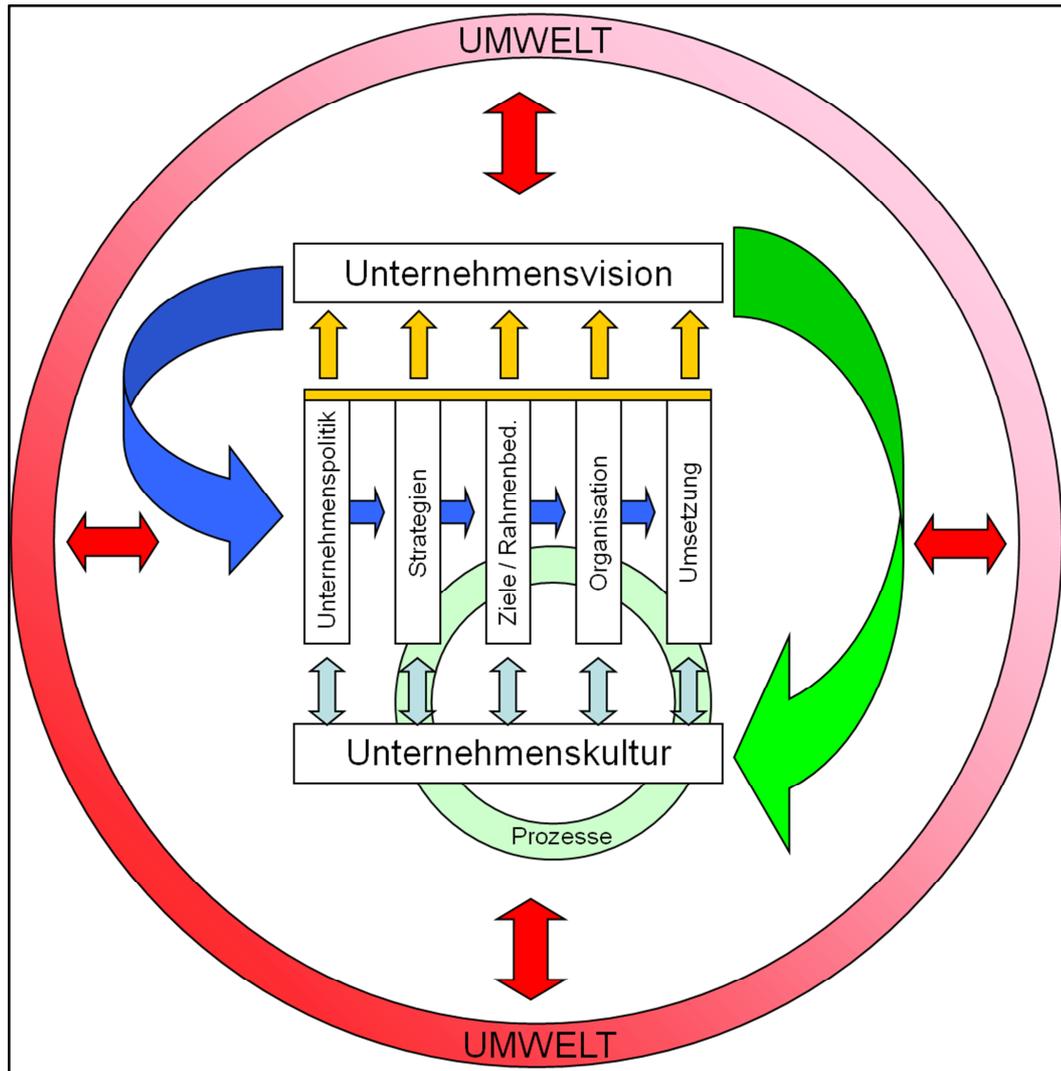


Abbildung 22 Der Emergente Unternehmensprozess (basierend auf H.Hinterhuber¹⁴)

¹⁴ VGL: **Hans Hinterhuber** - Strategische Unternehmensführung 1: Strategisches Denken, Seite 41

6.2 Vision

Eine mögliche Vision für das betrachtete Unternehmen könnte folgendermaßen formuliert sein:

„Wir wollen in den nächsten 5 Jahren durch die Neugestaltung der Kernbereiche des Unternehmens das über Jahre entstandene Potential besser nutzen. Dies soll durch Veränderung von Vorhandenen SGA's und der Definition von neuen strategischen Geschäftseinheiten geschehen.“

6.3 Unternehmenspolitik

Eine unternehmerische Vision treibt ein Unternehmen an und gibt Ziele vor. Die Unternehmenspolitik formuliert die Rahmenbedingungen unter Einbeziehung möglichst aller Stake Holder. Die wichtigsten Themen der Unternehmenspolitik sind:

- die Definition der Handelspartner
- Aufteilung eines Unternehmenserfolges unter den Stakeholder
- Finanzierung des Wachstums (Innen und Fremdfinanzierung)
- Thematik der Corporate Social Responsibility (CSR)
- ...

Aus diesen Themen werden Leitsätze formuliert, die zur Findung und der Umsetzung von Strategien angewendet werden.

6.4 Gesamtstrategie

Zur Formulierung der Gesamtstrategie des beschriebenen Unternehmens werden, die im Zuge der Arbeit definierte und formulierten strategischen Geschäftseinheiten nach der Portfolio Methode bewertet. Die Bewertung erfolgt gemäß der farbigen Kennzeichnung nach MC Kinsey (wie in **Abbildung 23 MC Kinsey Schema zur Portfolio Entwicklung** dargestellt). Liegt eine strategische Geschäftseinheit nach der Bewertung (wie im Kapitel 4.1: **Bewertung der empirisch gefundenen strategischen Geschäftseinheiten**) im roten Bereich der **defensiven**

Strategie, so wird versucht den aktuellen Marktgegebenheiten zu folgen, um die Kunden dieser Geschäftseinheit gegenüber dem potentiellen Mitbewerber abzusichern. Diametral zur defensiven Strategie liegt die **offensive Strategie**. Befinden sich die Ergebnisse der Analyse im linken oberen Bereich, so wird versucht eine aggressive Markteintritt Strategie anzuwenden. Diese Strategieform ist meist mit Investitionen verbunden, die von jenen Geschäftseinheiten bezogen werden können, wo derzeit eine **Desinvestitionsstrategie** angewendet wird. Bei strategischen Geschäftseinheiten, die im grünen Bereich der Invest und Wachstumsstrategie liegen, wird zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Mitbewerbern sehr viel in den Aufbau von Kernkompetenzen und Kundenbindung investiert.

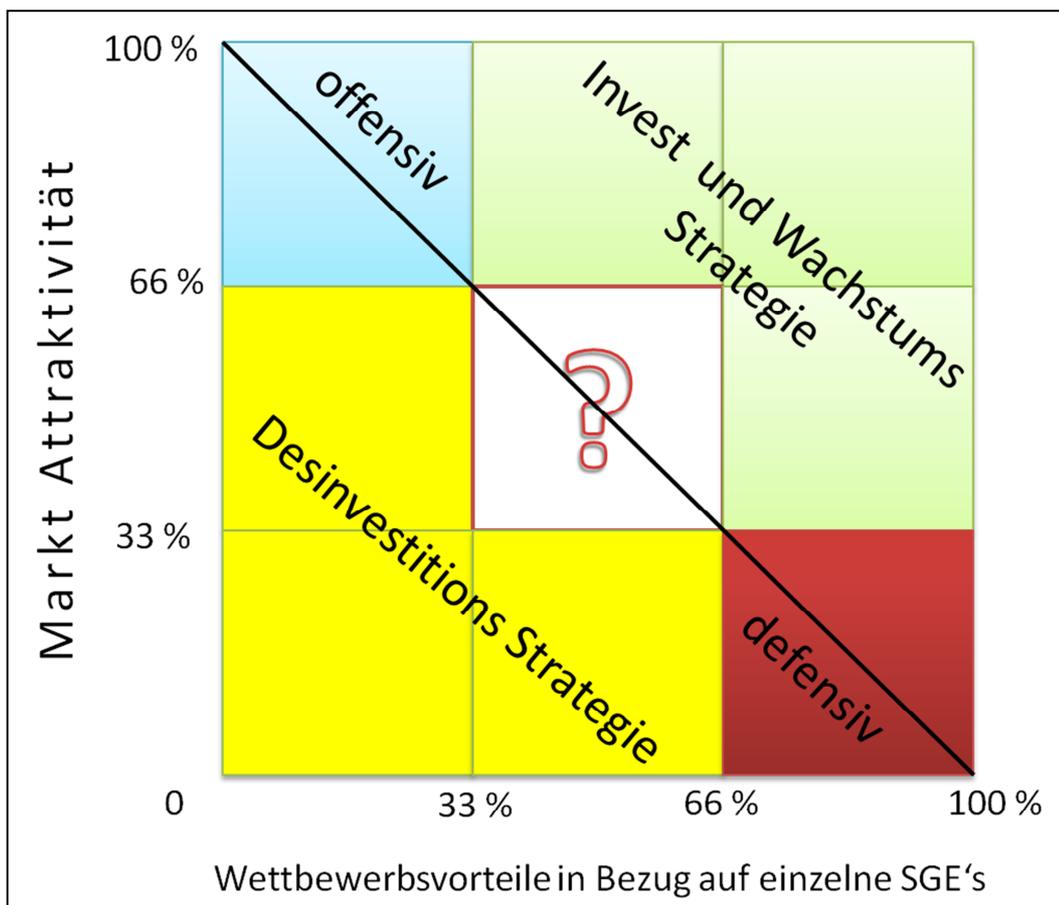


Abbildung 23 MC Kinsey Schema zur Portfolio Entwicklung¹⁵

¹⁵ VGL: **Hans Hinterhuber** - Strategische Unternehmensführung 1: Strategisches Denken

6.5 Entwicklung und Umsetzung des Zielfortfolios

In diesem Kapitel wird die Gesamtheit des Unternehmensportfolios unter Einbeziehung aller gefundenen strategischen Geschäftseinheiten hinsichtlich der unternehmensweiten Möglichkeiten betrachtet. Versucht wird die gegenseitige Beeinflussung der strategischen Geschäftseinheiten zu optimieren. Zur Optimierung der unternehmensweiten Wertschöpfungskette werden die in den Strategieförmlichkeiten behandelten Grundstrategien auf die möglichen Ressourcenzuteilungen in Kombination mit dem Ausbau der Kernkompetenz behandelt. Inwieweit die gefundenen Portfolio Entwicklungen mit der derzeitigen Unternehmensvision und Unternehmensorganisation noch vereinbar sind, wird im Kapitel „**Von der divisionalen Organisation zur Matrix**“ beleuchtet.

6.5.1 Optimierung der SGE Zusammenstellung

Ein wesentlicher Punkt, bei der Zusammenstellung einzelner strategischer Geschäftseinheiten ist, dass sich diese nach deren Definition und Festlegung nicht gegenseitig beeinflussen sollen. Ich habe als Maß für die gegenseitige Beeinflussung die in **Kapitel 4.5: „Lebenszyklus von strategischen Geschäftseinheiten“** gefundenen Lebenszyklen untereinander verglichen. Eine Möglichkeit zur Bestimmung der Abhängigkeit dieser Parameter bietet die Berechnung der gegenseitigen Korrelation. Relevante, vom Lebenszyklus der strategischen Geschäftseinheiten abhängige Unternehmenswerte wurden mit der von Excel angebotenen Funktion korreliert. Das Ergebnis dieser Korrelation zeigt die folgende Abbildung:

	SGE-1	SGE-2	SGE-3	SGE-4	SGE-5	SGE-6	SGE-7	SGE-8	SGE-9
SGE-1 Energie /Versorger	1,00	-0,02	0,00	-0,18	0,33	0,53	0,33	-0,30	0,11
SGE-2 Transport / Beförderung	-0,02	1,00	0,65	0,15	0,33	-0,02	-0,13	-0,20	-0,14
SGE-3 Banken / Museen / Datacenter / Farma /Bildung	0,00	0,65	1,00	-0,14	0,49	0,39	0,30	-0,11	-0,22
SGE-4 Strafvollzug	-0,18	0,15	-0,14	1,00	-0,21	-0,07	0,25	-0,27	-0,41
SGE-5 Produktionsstätten/ Büros / Fabriken / Hotel	0,33	0,33	0,49	-0,21	1,00	0,62	0,59	-0,17	0,05
SGE-6 Krankenhäuser / Thermen / Gesundheit	0,53	-0,02	0,39	-0,07	0,62	1,00	0,86	-0,10	-0,39
SGE-7 Sport / Entertainment/Media Centren / Einkaufszentren	0,33	-0,13	0,30	0,25	0,59	0,86	1,00	-0,12	-0,41
SGE-8 Produktverkauf/Planung /Consulting	-0,30	-0,20	-0,11	-0,27	-0,17	-0,10	-0,12	1,00	-0,48
SGE-9 FM /Service/	0,11	-0,14	-0,22	-0,41	0,05	-0,39	-0,41	-0,48	1,00

Abbildung 24 Korrelation der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten

Die in Abbildung 24 Korrelation der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten hellrot markierten Felder zeigen eine Korrelation zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten von mehr als 50 %. Der Großteil der Felder weist eine Korrelation kleiner als 50% auf, was für eine gute Zusammenstellung der strategischen Geschäftseinheiten spricht. Eine geringe Korrelation zwischen den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten reduziert das unternehmensweite Risiko des Übergreifens von konjunkturbedingten (meist branchenspezifischen) Schwankungen. Es wird daher ratsam sein, die Zusammenstellung der strategischen Geschäftseinheiten dahingehend zu optimieren. Ein nicht zu unterschätzender, organisatorischer Einfluss bei Kernkompetenzübergreifender Formierung von strategischen Geschäftseinheiten ist der möglicherweise zeitgleiche Ressourcenbedarf bei starker Korrelation von einzelnen strategischen Geschäftseinheiten. Zur Optimierung des gegenseitigen Einflusses werden die stark untereinander korrelierenden Geschäftseinheiten zu einer gemeinsamen Geschäftseinheit zusammengefasst. Das bedeutet, dass aus den definierten 9 Geschäftseinheiten (aus dem Kapitel **Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene**) durch das Zusammenlegen von Geschäftseinheiten, nun 6 neue Geschäftseinheiten gebildet werden. Die unter **Abbildung 26 SGE Ist-Zustand vor der Optimierung** gezeigte Zusammenstellung stellt sich nach der Optimierung wie in **Abbildung 27 Optimierte Zusammenstellung der strategischen Geschäftseinheiten** folgenderweise dar. Die Entsprechenden Aufteilungen in tabellarischer Form zeigen die Tabellen zu den Abbildungen.

	Energie	Transport	Banken	Strafvollzug	Produktion	Gesundheit	Sport	Produkte	FM / Service
Marktanteil im Unternehmen (%)	10	12	12	10	8	8	28	4	9
relativer Wettbewerbsvorteil (%)	55	40	90	70	35	50	90	25	55
Marktwachstum Attraktivität (%)	5	3	7	8,5	7	5	4	2	3

Abbildung 25 SGE Portfolio Tabelle vor der Optimierung

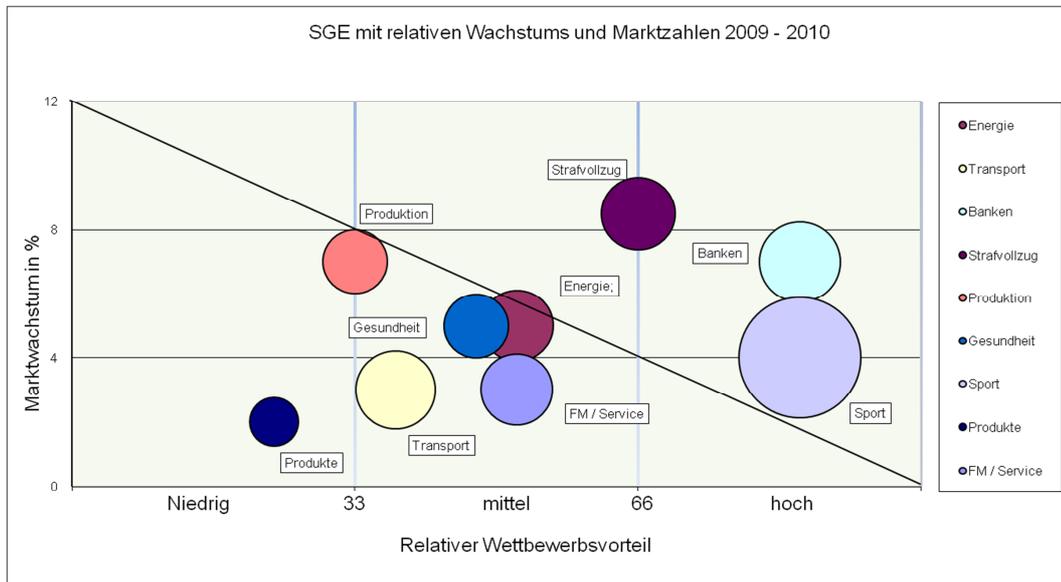


Abbildung 26 SGE Ist- Zustand vor der Optimierung

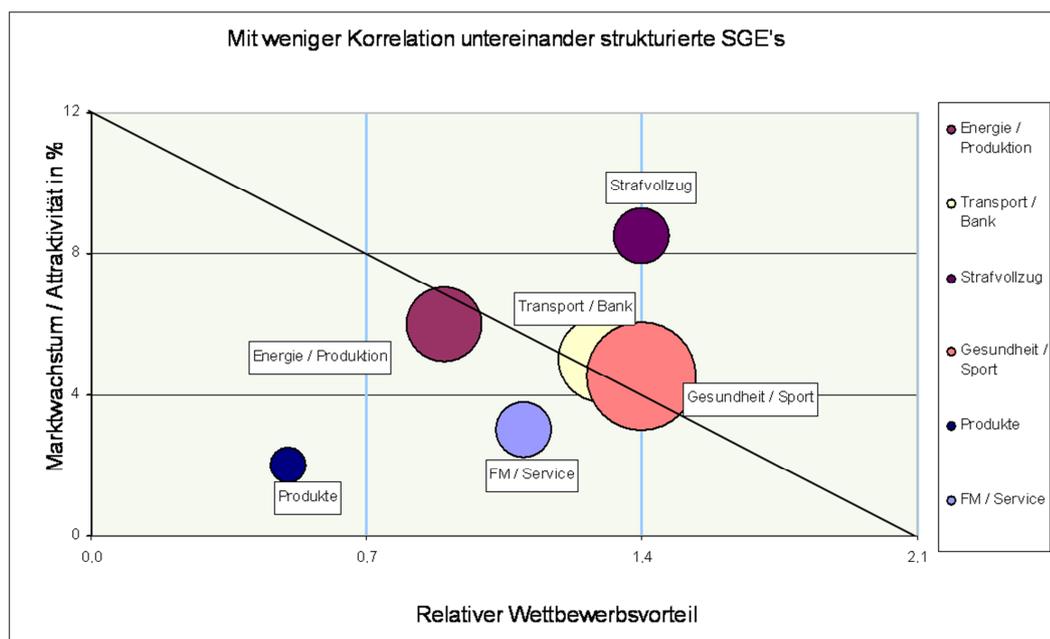


Abbildung 27 Optimierte Zusammenstellung der strategischen Geschäftseinheiten

	Energie / Produktion	Transport / Bank	Strafvollzug	Gesundheit / Sport	Produkte	FM / Service
Marktanteil im Unternehmen (%)	17	24	10	35	4	9
Relativer Wettbewerbsvorteil (%)	45	65	70	70	25	55
Marktwachstum Attraktivität (%)	6	5	9	5	2	3

Abbildung 28 SGE Portfolio Tabelle nach der Optimierung

Durch das Zusammenlegen der strategischen Geschäftseinheiten

- Energie mit Produktion (SGE - 1 mit SGE - 5)
- Transport und Banken (SGE - 2 mit SGE - 3)
- Gesundheit und Sport (SGE – 6 mit SGE – 7)

auf dem Reißbrett und der damit verbundenen Reduktion von vormals 9 auf 6 Geschäftseinheiten kann die Korrelation der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten minimiert werden. Einzig die neu entstandenen SGE - 1 (Energie & Produktion) und SGE – 4 (Gesundheit & Sport) korrelieren sehr stark untereinander. Mit der Definition der Strategie für die neu definierten Geschäftseinheiten muss eine Möglichkeit der Entkoppelung von SGE-1^{neu} und SGE-4^{neu} gefunden werden. Die Entkoppelung der stark korrelierenden Geschäftseinheiten kann entweder dadurch erfolgen, dass eine neue strategische Geschäftseinheit gebildet wird, oder einzelne Branchen an die übrigen strategischen Geschäftseinheiten verteilt werden. Dieser Umgestaltungsprozess kann innerhalb einer Zyklusdauer von 2 bis 3 Jahren erfolgen und muss nicht abrupt geschehen.

	SGE-1	SGE-2	SGE-3	SGE-4	SGE-5	SGE-6
SGE-1 Energie & Produktion	1,00	0,24	-0,24	0,63	-0,29	0,10
SGE-2 Infrastruktur & Banken	0,24	1,00	0,01	0,13	-0,17	-0,20
SGE-3 Strafvollzug	-0,24	0,01	1,00	0,14	-0,27	-0,41
SGE-4 Gesundheit & Sport	0,63	0,13	0,14	1,00	-0,12	-0,42
SGE-5 Produktverkauf/Planung /Consulting	-0,29	-0,17	-0,27	-0,12	1,00	-0,48
SGE-6 FM /Service/	0,10	-0,20	-0,41	-0,42	-0,48	1,00

Abbildung 29 SGE- Korrelation nach der Optimierung

6.5.2 Resultierende Zuteilung von Ressourcen

Jede Führungskraft, die für eine strategische Geschäftseinheit verantwortlich ist, wird im Zuge der unternehmensweiten Ressourcenzuteilung versuchen das Optimum von Ressourcen für sich zu beanspruchen. In Abhängigkeit von den auferlegten Aufgaben und der umzusetzenden Strategie muss jede strategische Geschäftseinheit mit verschiedensten Ressourcen ausgestattet werden. Im Kapitel 5:

„**Strategische Planung auf SGE Ebene**“ sind die wichtigsten Ressourcen anhand von SGE-4 (innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit) definiert worden. Zur Festlegung der Ressourcen wurden die Punkte 5 bis 9 aus der von Porter entwickelten Wertschöpfungskette herangezogen. Für die unternehmensweite Ressourcen Planung sind noch Ressourcen aus folgenden Punkten zu berücksichtigen:

- Unternehmensweite Technologieentwicklung
- Unternehmensweiter zentraler Einkauf
- Human Resource Management
- Globalen Unternehmens Infrastruktur

Unabhängig von der kernproduktspezifischen Technologieentwicklung, die meistens nur für strategische Geschäftseinheiten relevant ist, sind darüber hinaus noch globale **unternehmensweite Technologieentwicklungen** für eine nachhaltige technologische Positionierung des Unternehmens wichtig. Zur Optimierung der eingesetzten Ressourcen wird der Bedarf dieser Entwicklungen aus den Technologiebedürfnissen der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten abgeleitet. Diese Vorgangsweise ist wichtig um einer unnötigen Diversifizierung der Technologie entgegenzuwirken und mögliche Synergien der einzelnen Geschäftseinheiten bestmöglich zu nutzen. Die Festlegung der Entwicklungsressourcen wird am besten durch eine Abstimmung der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten beschlossen. Hierbei wird auch die Aufteilung der Entwicklungskosten ein relevantes Thema unter den Führungskräften sein. Die Aufteilung der Personalressourcen unter den einzelnen Geschäftseinheiten erfolgt am besten nach messbaren und kontrollierbaren Zahlen aus der operativen Tätigkeit der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten. Eine Möglichkeit dieser Messung ist die Definition der **Personalintensivität** einer strategischen Geschäftseinheit. Anhand dieser Kennzahl können dann auch bei Veränderung der strategischen Ausrichtung die unternehmensweiten Ressourcen optimal

zugeordnet werden. Zur Ermittlung dieser Kennzahl sind folgende Zwischenschritte notwendig:

- Bestimmung der aktuellen Aktivität einer strategischen Geschäftseinheit
- Bestimmung der Projektintensivität einer strategischen Geschäftseinheit
- Berechnung der Personalintensivität

Aus den vorliegenden Unternehmensdaten wird die Aktivität der strategischen Geschäftseinheit wie folgt berechnet:

$$\text{SGE Aktivität} = \frac{\text{Umsatz pro SGE}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die projektspezifischen Umsätze pro strategische Geschäftseinheit werden durch den unternehmensweiten Umsatz dividiert. Diese relative Kennzahl wird zur Weiterbehandlung pro strategische Geschäftseinheit innerhalb des relevanten Betrachtungszeitraums berechnet. Die errechneten Werte dieser Arbeit beziehen sich auf Daten der letzten 24 Monate.

$$\text{SGE Projektintensivität} = \frac{\text{Anzahl der von einer SGE realisierten Projekte}}{\text{Gesamtzahl der realisierten Projekte}}$$

Zur Bestimmung der Projektintensivität wird die Anzahl der von einer strategischen Geschäftseinheit realisierten Projekte durch die Gesamtanzahl der pro Zeiteinheit realisierten Projekte dividiert. Diese Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wie viele Projekte von einer bestimmten strategischen Geschäftseinheit in Relation zur Gesamtprojektanzahl realisiert worden sind. Je weniger Projekte bei gleichem Umsatz realisiert werden, desto größer sind im Mittel die Projekte innerhalb der betrachteten strategischen Geschäftseinheit.

Aus der Projektintensität und der Aktivität einer strategischen Geschäftseinheit lässt sich nun ein Maß für den globalen Personalbedarf einer strategischen Geschäftseinheit ableiten. Je kleiner die Anzahl der Projekte bei gleichem Umsatz ist, desto weniger administrative Tätigkeiten sind für die Abwicklung dieser Projekte erforderlich.

$$\text{SGE Personalintensivität} = \frac{\text{SGE Projektintensivität}}{\text{SGE Aktivität}}$$

Die nun folgenden Tabellen zeigen wie sich der relative Personalbedarf des Unternehmens auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten verteilt. Die Geschäftseinheiten mit einem relativ zum Umsatz hohen Personalbedarf sind rot gekennzeichnet. Durch die Reduktion der im Kapitel 3 definierten strategischen Geschäftseinheiten von 9 auf 6 hat sich der relative unternehmensweite Personalbedarf der einzelnen Geschäftseinheiten besser verteilt. Mit der definierten Kennzahl kann nun bei Veränderung der strategischen Ausrichtung einzelner Geschäftseinheiten auch auf Personalressourcen rückgeschlossen werden.

	Energie	Transport	Banken	Strafvollzug	Produktion	Gesundheit	Sport	Produkte	FM / Service
Aktivität in %	5	14	15	10	10	10	22	4	10
Projektintensität in %	5	5	11	4	17	11	14	12	22
Personalintensivität	0,93	0,39	0,73	0,40	1,69	1,02	0,65	2,76	2,16

Tabelle 2 Relativer Personalbedarf vor der SGE Optimierung

	Energie / Produktion	Transport / Bank	Strafvollzug	Gesundheit	Produkte	FM / Service
Aktivität in %	15	29	10	32	4	10
Projektintensität in %	21	16	4	25	12	22
Personalintensivität	1,43	0,57	0,40	0,77	2,76	2,16

Tabelle 3 Relativer Personalbedarf nach SGE Optimierung

6.5.3 Ziele zur Formulierung einer neuen Unternehmens Strategie

Aus den Ergebnissen der Portfolio Optimierung und einer unternehmensweiten Strategie kann nun eine mögliche neue Strategie für jede strategische Geschäftseinheit definiert werden. Die definierte Vision

lässt in gewisser Weise schon Rückschlüsse auf eine neue Unternehmensstrategie zu. In dieser Arbeit soll eine Strategie des Wachstums verfolgt werden. Die Mittel, mit der das Wachstum finanziert wird sollen aus dem Unternehmen ohne Fremdfinanzierung erfolgen. Um Mittel aus den eigenen Reihen zu generieren müssen alle strategischen Geschäftseinheiten mit einem Ziel und einer strategischen Ausrichtung für die nächste Zeit beauftragt werden. Jenen Geschäftseinheiten die wachsen sollen, werden Ressourcen aus dem Unternehmen zugeführt. Jenen Geschäftseinheiten die zum Wachstum beitragen sollen, werden nach Möglichkeit Ressourcen abgezogen oder zumindest nicht aufgestockt. Konkret bedeutet dies, dass im Bedarfsfall für eine Geschäftseinheit keine projektspezifische Technologieentwicklung mehr stattfindet.

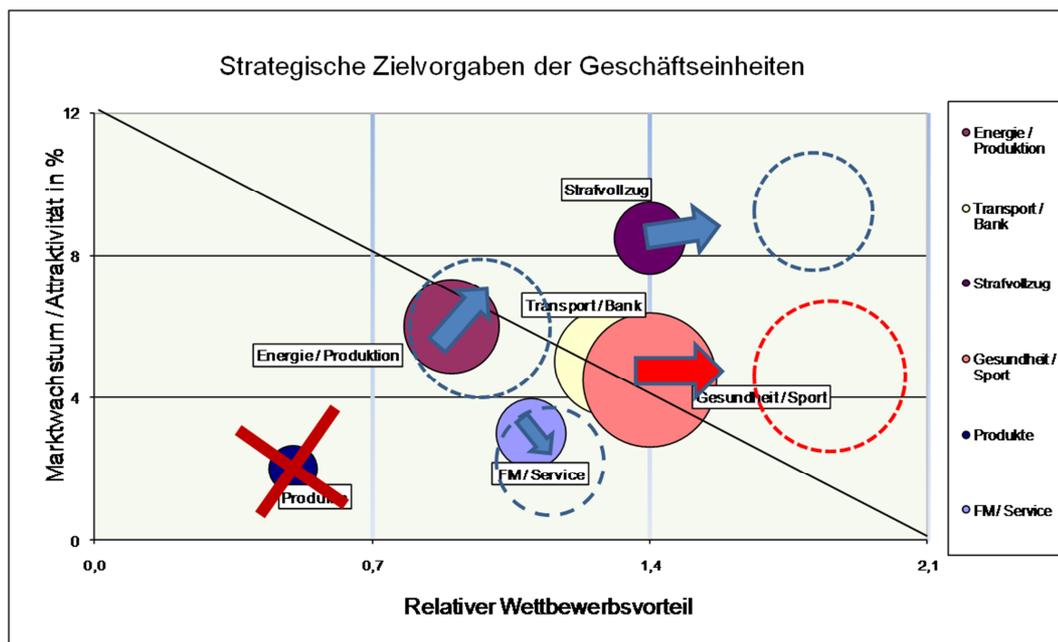


Abbildung 30 Neue Ausrichtung der strategischen Geschäftseinheiten

Durch die Formulierung der neuen Unternehmensstrategie ergeben sich wiederum mögliche Verschiebungen der strategischen Geschäftseinheiten bezüglich des relativen Wettbewerbsvorteils und des Umsatzvolumens. Diese Forderungen sind in **Abbildung 30 Neue Ausrichtung der**

strategischen Geschäftseinheiten dargestellt und werden an die Führungskräfte der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten zur Umsetzung innerhalb eines definierten Zeitraumes weitergegeben. Die Strategien für jede Geschäftseinheit sind in der **Tabelle 4 Strategievorgabe für die strategischen Geschäftseinheiten** dargestellt. Rote Markierungen zeigen Strategieänderungen gegenüber der Gegenwart an.

	Energie / Produktion	Transport /Bank	Strafvollzug	Gesundheit	Produkte	FM / Service
Strategie JETZT	Desinvestition	Invest /Wachstum	Invest /Wachstum	Invest /Wachstum	Desinvestition	Desinvestition
Strategie NEU	Invest /Wachstum	Desinvestition	Invest /Wachstum	Invest /Wachstum	Desinvestition / EX	Defensiv/ Halten

Tabelle 4 Strategievorgabe für die strategischen Geschäftseinheiten

Die 3 wichtigsten Strategieformen:

- Vorwärts / Offensivstrategie
- Halten der Wettbewerbsposition / Defensivstrategie
- Rückzug / Desinvestitionsstrategie

Durch die absehbaren politischen Entwicklungen im Bereich der Energieproduktion wird die strategische Geschäftseinheit **Energie / Produktion** (von einer zuvor defensiven Strategie) einer offensiven Strategie zugeführt. Absehbare politische Entwicklung deswegen, da die momentanen Markttendenzen noch keine merkbare positive Richtung zeigen. Nach dem geplanten Abschalten der Atomkraftwerke in Europa wird es nur mehr eine Frage der Zeit sein, bis neue mit erneuerbarer Energie agierende Kraftwerke zum Abdecken des europaweiten Strombedarfes entstehen. Großflächige Kraftwerksanlagen, wie es bei Photovoltaik der Fall ist, bieten für sicherheitstechnische Anwendungen eine gute Option. Das Potential für die Strategie wird aus den Teilen der Geschäftseinheit Produktion generiert, da in dieser Branche höhere Wachstumsraten prognostiziert wurden. Die beiden strategischen Geschäftseinheiten **Bank/Transport** sollen maßgeblich zum Generieren

des Wachstumspotentials beitragen. Die fiskalpolitischen Investitionen der letzten Jahre und deren Auswirkungen für die Sicherheitstechnik Branche bieten dem Unternehmen die Chance durch eine gezielte Desinvestition der Geschäftseinheit Mittel für die Wachstumsstrategie des Unternehmens zu generieren. Der strategischen Geschäftseinheit **Strafvollzug** werden durch eine extensive Investitionsstrategie Ressourcen zur Verfügung gestellt, um den derzeitigen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Mitbewerber unter Ausnützung der positiven Markttendenz auszubauen. Im Bereich **Gesundheit** wird die Wachstumsstrategie weiterverfolgt und die Synergie nach der Zusammenlegung mit der strategischen Geschäftseinheit Sport ausgebaut. Für die strategische Geschäftseinheit **Produkte** soll die extremste Form der Desinvestitionsstrategie, die Eliminierung vorgegeben werden. Dieser Bereich soll in den nächsten Jahren an eine dem Unternehmen sehr loyale Zulieferfirma zu 100% verkauft werden. Die guten Einkaufskonditionen sollen im Zuge dieses Deals aufrecht erhalten bleiben und speziell für Produkte dieser Geschäftseinheit keine Auswirkungen für alle anderen Geschäftseinheiten des Unternehmens haben. Mit der stark offensiven Unternehmensstrategie und den damit verbundenen Kundenbindungsmechanismen im „Life Cycle Management“ wird der Bereich **FM/Service** an Umsatz gewinnen. Die defensive Strategie soll zum Aufrechterhalten der Eintrittsbarrieren gegenüber Konkurrenten beibehalten werden.

6.6 Von der divisionalen Organisation zur Matrix

Ausgehend von der Vision und der entwickelten Strategien für das gesamte Unternehmen stellt sich die Frage:

- Ist die momentane Unternehmensorganisation zur Umsetzung der strategischen Vorgaben die Richtige?

Die derzeitige Unternehmensstruktur zeichnet sich durch eine straff organisierte funktionale Struktur aus, wo wichtige Ressourcen zum Erhalt

der Kernkompetenz permanent verfügbar sein müssen und ständig aktualisiert auf den Letzstand der Technik gehalten werden. Wie schon im Kapitel **Lebenszyklus von strategischen Geschäftseinheiten** festzustellen war, sind die zu erwartenden Zyklusdauern aller identifizierten Geschäftseinheiten kürzer als 3 Jahre. Die Zyklusdauer wirkt sich auch sehr auf das kostspielige Aufrechterhalten von Kernkompetenz aus. Aufgrund dieser Feststellung ist die Überlegung einer Umstrukturierung sehr stark gegeben. Die in Zukunft geplante Installation von im Unternehmen unabhängig operierenden strategischen Geschäftseinheiten, mit genau definierten Zielvorgaben, ist die ideale Ausgangslage zur Etablierung einer Matrix Organisation. Diese Organisationsform würde die vorgestellte Wertschöpfungskette in Kombination mit der Kernprodukt / Kernkompetenz Aufteilung und den installierten Geschäftseinheiten optimal zur Geltung bringen. Kernkompetenzen werden in einer Matrix Organisation immer jener strategischen Geschäftseinheit zur Verfügung gestellt, die sie aktuell benötigt. Voraussetzung ist natürlich die Verfügbarkeit der Kernkompetenz zur richtigen Zeit.

Problematisch bei der Installation einer Matrix Struktur ist:

- Parallele Zugriffe auf gleiche Ressourcen
- Verantwortlichkeiten sind nicht genau definiert
- Fehlende Hierarchie bei Zugriff auf die Schnittstellen

Dem gegenüber stehen natürlich die Vorteile:

- Innovationsmöglichkeit viel ausgeprägter als bei hierarchischer Organisation
- Branchenübergreifende Synergie Effekte
- Effizienter als bei hierarchischer Struktur durch mehr Verantwortung des Einzelnen

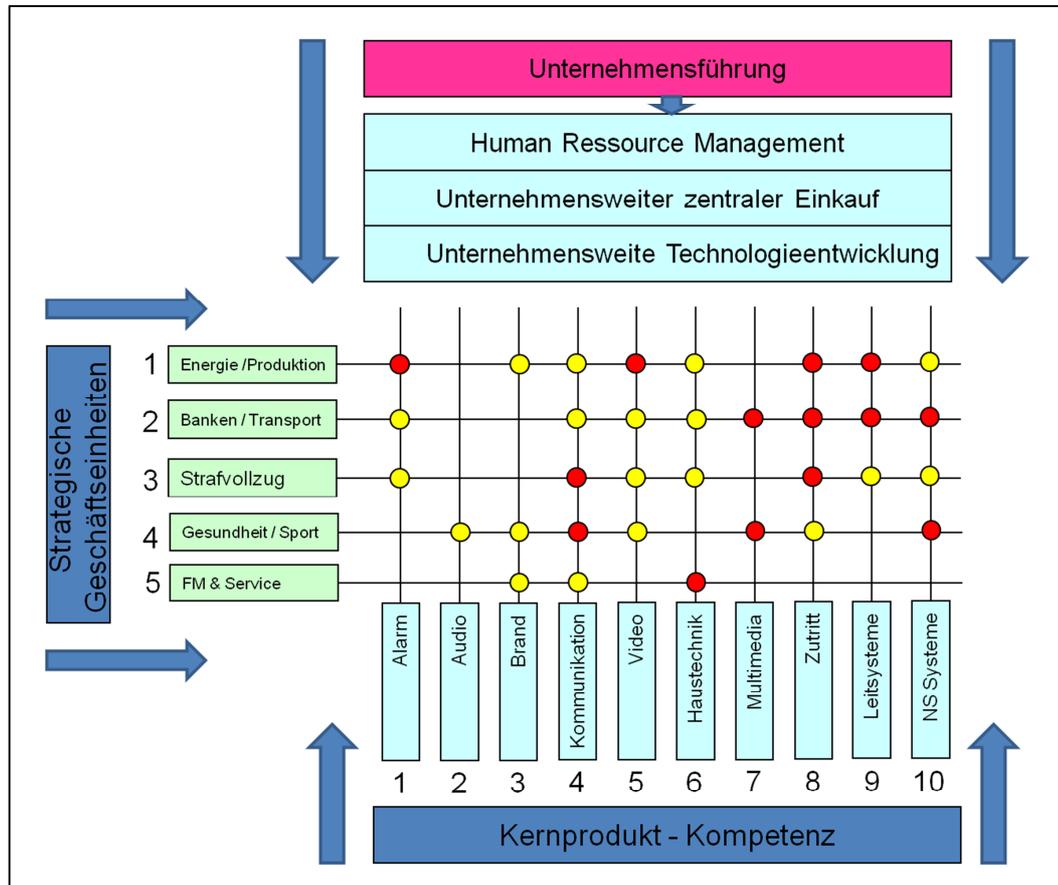


Abbildung 31 Matrixdarstellung des Unternehmens

Die Vorteile einer Matrix überwiegen wesentlich gegenüber den Nachteilen, wenn die Personalstruktur des gesamten Unternehmens durch innovative Persönlichkeiten besetzt ist. Alle Personen die für die Verteilung der Ressourcen an den Matrix Schnittstellen verantwortlich sind müssen gute Fähigkeiten des Konfliktmanagements aufweisen, um den großen Nachteil der fehlenden Entscheidungsmacht (keine Chefs die Verantwortung für Schnittstellenentscheidungen tragen) auszugleichen. Die **Abbildung 31 Matrixdarstellung des Unternehmens** zeigt die Matrix des definierten Unternehmens unter Einbeziehung aller in der Arbeit behandelten Umstellungen. Die 9 definierten strategischen Geschäftseinheiten aus dem Kapitel 3.2 „**Identifizierte und mögliche strategische Geschäftseinheiten auf Unternehmensebene**“ sind durch

eine mögliche Optimierung in Bezug auf gegenseitige Abhängigkeit im Kapitel 6.5.1 „**Optimierung der SGE Zusammenstellung**“ auf 6 reduziert worden. Strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene, die geprägt von einer Neuausrichtung und einer starken Wachstumsstrategie der Unternehmensführung, eine Auflösung der strategischen Geschäftseinheit Produktverkauf nach sich ziehen werden, reduzierten schlussendlich die Anzahl auf nur mehr 5 Geschäftseinheiten. Die Kernkompetenz der einzelnen Produkte ist bis auf den Bereich Audio auch in der Matrix gerechtfertigt. Der Kernkompetenzbereich muss in einem weiteren Schritt für die Matrix optimiert werden. Wie sich die Umstellung der Unternehmensstruktur auf das derzeit im Unternehmen beschäftigte Personal auswirkt ist in einer eigenen Expertise zu erarbeiten. Generell darf der Prozess nicht zu schnell und unvorbereitet erfolgen, sondern ist über eine längere Phase in Form eines schonenden Überganges am besten zu verwirklichen. Die Grundsteine einer möglichen Umstrukturierung sind mit dieser Arbeit auf Basis der Portfolio Möglichkeiten des Unternehmens abgeschlossen. Wichtig für die nächsten Schritte der Umstrukturierung ist die Installation von überprüfbar und kontrollierbaren Prozessen. Für diese Kontrolle bietet die Methode der „Balanced Scorecard“ die besten Voraussetzungen, da hierbei nicht nur Unternehmenskennzahlen basierend der Bilanz eingesetzt werden, sondern auch „weiche“ Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit mit einbezogen werden.

7 Zusammenfassung

Mit dem Errichten von sicherheitstechnischen Anlagen bewegen sich österreichische Unternehmen in einem sehr hart umkämpften Markt. Etablierte Unternehmen versuchen ihre Kundenstöcke auszubauen und ihre bestehenden Kunden bestmöglich an das Unternehmen zu binden. Neue Mitbewerber kämpfen gegen hohe Eintrittsbarrieren an, da in der sicherheitstechnischen Branche das gegenseitige Vertrauen zwischen Lieferanten und Kunden sehr wichtig für die gemeinsame Zusammenarbeit ist. Diese Arbeit greift das Thema der Portfolioentwicklung eines in der Sicherheitstechnik agierenden Unternehmens auf. Durch die Betrachtungsweise von Michael E. Porter bewegt sich jedes Unternehmen in einem Spannungsfeld von 5 Kräften, dass durch die permanent stattfindenden Änderungen von äußeren Einflüssen geprägt wird. Am Anfang der Arbeit wird auf die Entwicklung der sicherheitstechnischen Branche, mit dem Beginn von elektronischen Überwachungsanlagen ab 1942, wo Raketenversuchsanlagen mit elektronischen Kameras überwacht wurden beschrieben. Ab dieser Zeit sind die Grundsteine der elektronischen Sicherheitsüberwachung gelegt und im kalten Krieg ausgebaut und verbessert worden. Immer mehr Unternehmen versuchen ab dieser Zeit, das Sicherheitsbedürfnis von sehr vielen Branchen abzudecken. Das Wissen über die aktuellen Produkte und Branchen der Sicherheitstechnik wird dazu genutzt, um strategische Geschäftseinheiten zu bilden. Mit der empirisch entwickelten Gruppenbildung sind Business Daten markiert und dann relativ zur aktuellen Marktsituation und den Konkurrenten analysiert und dargestellt worden. Die Analyse wird anhand einer strategischen Geschäftseinheit detaillierter gezeigt und dann auch auf einzelne Schritte näher eingegangen. Wichtige Punkte, wie der Kernproduktbedarf im Vergleich zur strategischen Geschäftseinheit ergaben konkrete Hinweise auf den notwendigen Ressourcenbedarf des Unternehmens. Über die differenzierte Betrachtung der Business Daten der einzelnen Geschäftseinheiten über einen längeren Zeitraum konnten

die branchenspezifischen Lebenszyklen grafisch dargestellt und bewertet werden. Mit der Information der Lebenszyklen konnten die gegenseitigen Abhängigkeiten der strategischen Geschäftseinheiten erkannt werden. Der optimale Fall bei einer Etablierung von strategischen Geschäftseinheiten in einem Unternehmen ist, wenn sich diese gegenseitig in ihrer operativen Tätigkeit nicht beeinflussen. Die Abhängigkeiten der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten untereinander konnten durch Berechnung der Korrelation einzelner Lebenszyklen nachgewiesen werden. Über eine Cluster Analyse wurden die zu Beginn gefundenen strategischen Geschäftseinheiten optimiert und zusammengefasst. Bei den resultierenden strategischen Geschäftseinheiten wurde mit dieser Methode die gegenseitige Beeinflussung in Bezug auf deren Lebenszyklen minimiert. Der Ansatz dazu ist: Wenn sich mehrere strategische Geschäftseinheiten in einem steigendem Zyklus befinden, und damit zum gleichen Zeitpunkt sehr viel Ressourcen binden, ist das nachteilig für die optimale Ressourcenverteilung des gesamten Unternehmens. Ausgehend von einer fiktiven Unternehmensvision und der damit verbundenen unternehmensspezifischen Strategiefindung ist ein optimales Portfolio der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten gebildet worden. Über das neue Portfolio des Unternehmens und mit der Festlegung von Unternehmenszielen für die nächsten 5 Jahre sind auch die Umstrukturierung des Unternehmens behandelt worden. Eine für das gegebene Portfolio und den damit verbundenen Ressourcenbedarf optimale Unternehmensstruktur, ist eine Matrixorganisation. Die Matrixorganisation optimiert das Unternehmen hinsichtlich der sehr kostenintensiven Erhaltung und Ausbildung von in der Sicherheitstechnik notwendigen Kernkompetenz. Eine Umstrukturierung des beschriebenen Unternehmens in eine Matrixorganisation ist ein radikaler Einschnitt in die Organisation eines Unternehmens und muss besonders am Anfang von allen relevanten Führungskräften getragen und unterstützt werden, damit der Prozess erfolgreich wird. Die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit können nun als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen verwendet

werden. Ein Gedanke der mich während meiner Recherche begleitet hat, ist die spieltheoretische¹⁶ Weiterbehandlung der Portfolio Thematik bei Sicherheitstechnik Anbietern. Mit spieltheoretischen Ansätzen kann das gefundene Portfolio mit den Erkenntnissen der Lebenszyklen einer strategischen Geschäftseinheit und den beschriebenen Kräften innerhalb der Branche dynamisch behandelt werden. Konkrete Fragestellungen, die sich speziell bei Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern ergeben, können im Vorfeld analysiert und durchgespielt werden. Diese sehr mathematische und umfangreiche Methode ist bei scharfer Abgrenzung der gestellten Fragen ein mächtiges und sicher sehr hilfreiches Werkzeug für moderne Unternehmen.

• ¹⁶ VGL: **Holler Illing** - Einführung in die Spieltheorie

8 Literaturverzeichnis

- **Hans Hinterhuber** - Strategische Unternehmungsführung 1: Strategisches Denken ISBN/3-11-018106-1.
- **Hans Hinterhuber** - Strategische Unternehmungsführung 2: Strategisches Handeln ISBN/3-11-018105-3.
- **Michael Porter** - Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten ISBN 978-3-593-38710-9
- **Michael Porter**, Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance; 1985; ISBN 0-7432-6087-2.
- **Kotler / Keller / Bliemel (2007)** Marketing Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage ISBN 978-3-8273-7229-1
- **AK Österreich (2010)** - Budgetanalyse 2011; Stand 9.12.2010
- **Holler Illing** - Einführung in die Spieltheorie; 7. Auflage (2008) ISBN 978-3-540-69372-7