ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Knolmayer, Gerhard

Working Paper — Digitized Version

Potentialplanung

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 193

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Knolmayer, Gerhard (1987) : Potentialplanung, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 193, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/181047

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Nr. 193

Potentialplanung

Gerhard Knolmayer

Kiel, Mai 1987

Potentialplanung

I. Der Potentialbegriff

Der Potentialbegriff wird in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, aber auch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich verwendet (Servatius 1985, S. 28 ff.). In den Naturwissenschaften wird unter Potential eine Größe zur Beschreibung der Kraft verstanden, die in einem Kraftfeld auf Körper wirkt. Die in Systemen anzutreffenden Potentialunterschiede führen zu Vorgängen, die diese Unterschiede (in Abhängigkeit von den Potentialen der Systemumwelt) auszugleichen trachten.

Die Betriebswirtschaftslehre verwendet den Potentialbegriff insbesondere in der Produktions- und Kostentheorie, der Absatztheorie und der Planungstheorie. In der Produktions- und Kostentheorie werden nach Gutenberg (1951, S. 221 ff.) Potentialfaktoren als Bündel künftiger Nutzungsmöglichkeiten angesehen. Sie geben während des Produktionsprozesses Leistungen ab, ohne sich im Bestand zu vermindern. Zu den Potentialfaktoren werden die menschliche Arbeit und Betriebsmittel (Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Apparate etc.) gezählt. Etwas weiter wird der Potentialbegriff gefaßt, wenn alle Produktionsfaktoren als Potentiale angesehen werden (Hoitsch 1985, S. 42 ff.). Eine nochmalige Erweiterung des faktororientierten Potentialbegriffs bezieht auch finanzielle Nutzungsmöglichkeiten ein (Riebel 1981, Sp. 1563).

Stärker am naturwissenschaftlichen Potentialbegriff orientiert sich die Absatztheorie. Sie bezeichnet als "akquisitorisches Potential" eine Anziehungskraft, die einem Unternehmen aufgrund der Präferenzen seiner Kunden preispolitischen Spielraum eröffnet. Dieses Potential kann nicht isoliert gesehen werden: Gegen die Anziehungskraft des betrachteten Unternehmens wirken die Potentiale konkurrierender Unternehmen (Gutenberg 1955, S. 200 ff.).

Die Planungstheorie sieht Potentiale als Mittel zur Erreichung langfristiger, strategisch relevanter Ziele. So werden Erfolgs-, Gewinn- und Kostensenkungspotentiale, aber auch Macht-, Wissens-, Konsens- und Synergiepotentiale genannt (Gälweiler 1977, S. 99 ff.; Kirsch/Kutschker 1978, S. 41; Gälweiler 1987, S. 88 ff.). Instrumente, die solche "Potentiale erster Ordnung" aufbauen und erweitern können, werden als "Potentiale zweiter Ordnung" bezeichnet. Sie sind eine notwendige Bedingung für das Erreichen der angestrebten Ziele; die hinreichende Bedingung ist nur dann erfüllt, wenn die Potentiale (bewußt oder unbewußt) aktiviert oder durch Ereignisse im Systemumfeld ausgelöst werden (Kirsch/Kutschker 1978, S. 41 ff.).

Ein Vorteil des Begriffes "Erfolgspotential" liegt darin, daß "Erfolg" inhaltlich noch nicht definiert und daher noch situativ zu präzisieren ist. Erfolgspotentiale sind geschäftsspezifische Voraussetzungen, die den langfristigen Erfolgsspielraum determinieren, deren Aufbau einen relativ hohen Zeitbedarf erfordert und die spätestens dann vorhanden sein müssen, wenn die Erfolgsrealisierung beginnt (Gälweiler 1977, S. 99).

II. Formen von Unternehmenspotentialen

1. Potentialbereiche

In der Literatur wird eine Vielzahl unterschiedlich abgegrenzter Potentialbereiche angeführt (vgl. etwa Brankamp/Bongartz 1975, S. 1110 f.; Kreikebaum 1981, S. 60; Scholz 1987, S. 49 f.). Insbesondere ist zwischen externen und internen Erfolgspotentialen zu unterscheiden, die entweder isoliert oder simultan geplant werden können (Link 1985, S. 15 ff.).

Neben der Betrachtung von Produkt-Markt-Potentialen interessieren neuerdings insbesondere die durch die Mikroelektronik eröffneten Potentiale neuer Fertigungs-, Informations- und Kommunikationstechnologien (→ Informationstechnologie und Kommunikation in der internationalen Unternehmung) (Schulz 1985; Skinner 1985; Wiseman 1985; Mertens/Plattfaut 1986; Orne/Hanifin 1986).

Die Bestimmung jener Potentialbereiche, deren Aufbau und Festigung vordringlich ist, stellt eine Management-Entscheidung dar, die von den verfolgten Zielen und den Gegebenheiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens beeinflußt wird. Dabei wird eine Konzentration auf ein bis zwei besonders förderungswürdige Potentialbereiche empfohlen (Pümpin 1986, S. 69 ff.; Scholz 1987, S. 38 ff.).

2. Potentialarten

Innerhalb der einzelnen Potentialbereiche sind unterschiediche Potentialarten relevant (vgl. z.B. Tab. 1). So nennt z.B. Gutenberg (1955, S. 199 f.) als Ursachen für das Entstehen eines akquisitorischen Potentials die Qualität der angebotenen Waren, das Ansehen des Unternehmens, seinen Kundendienst, seine Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und seinen Standort. Ganz andere Potentiale wie z.B. Lieferzeiten, Durchlaufzeiten, Produktivität, Flexibilität, Fertigungsgemeinkosten und Bestände werden der CIM-Technologie zugeschrieben (Maier-Rothe 1985, S. 150).

Mann (1983, S. 56 ff.) empfiehlt, jene fünf bis zehn Einflußgrößen als relevante Potentialarten auszuwählen, bei denen das Unternehmen besondere Stärken besitzt. Dazu finden sich zahlreiche, oft funktional gegliederte Checklisten, die die Auswahl der maßgeblichen Einflußgrößen unterstützen sollen (Mauthe 1984, S. 66). Empirische Untersuchungen berichten von der Bedeutung, die erfolgsbestimmenden Einflußgrößen von der Unternehmenspraxis zugemessen wird (vgl. Tab. 2 sowie Bircher 1976, S. 140 ff.). Mit der empirischen Bestimmung jener Einflußgrößen, die größte Bedeutung für die Rentabilität von Unternehmen besitzen, beschäftigen sich die PIMS-Studien (Neubauer 1980, S. 139 ff.).

Für Potentialarten gilt ebenso wie für Potentialbereiche, daß eine beispielhafte Aufzählung nur als Indiz dafür dienen kann, welche Einflußgrößen zu bestimmten Zeitpunkten besonders relevant erscheinen. Eine taxative Aufzählung aller relevanten Potentialarten ist wegen ihrer Situationsabhängigkeit unmöglich. Besondere Bedeutung besitzen jedenfalls jene Potentialarten, die ohne spürbare Schäden nicht in kurzer Zeit ab- und wieder aufgebaut oder überhaupt nicht in kurzer Zeit aufgebaut werden können (Gälweiler 1981, S. 396). Die Relevanz einzelner Potentialarten wechselt im Zeitablauf: Ähnlich wie in technischen Systemen Ausgleichsbestrebungen zum Abbau von Potentialunterschieden führen, baut der Wettbewerb in der Marktwirtschaft Potentialvorsprünge ab. Neben dem Aufbau neuer Potentiale muß daher auch dem Abbau obsolet gewordener Potentiale Aufmerksamkeit geschenkt werden (Bleicher 1986, S. 84 ff.).

III. Die Analyse von Unternehmenspotentialen

Der Gegenstand der Potentialanalyse hängt vom verwendeten Potentialbegriff ab. So wird bei einem faktororientierten Potentialbegriff die Potentialanalyse zu einer Bestandsaufnahme der dispositiven und elementaren Faktoren eines Unternehmens, die als Grundlage einer Lückenanalyse dienen kann (Kreikebaum 1981, S. 59 ff.). Potentiale werden zuweilen als immaterielle Größen angesehen, die nicht in Bilanzen erscheinen und "kostenlos" zur Ertragsverbesserung genutzt werden können (Mann 1983, S. 52). Eine vollständige "Grundrechnung der Potentiale" (Riebel 1979, S. 793) läßt sich nur bei Verwendung eines engen Potentialbegriffs realisieren: Manche Erfolgspotentiale können vom traditionellen Rechnungswesen nur unzureichend berücksichtigt werden, weil immaterielle Eigenschaften schwierig zu bewerten und diese Rechenwerke nicht ausreichend zukunfts- und wettbewerbsorientiert ausgerichtet sind.

Bei Konzentration auf die Erfolgspotentiale kann der Potentialanalyse eine Stärken-Schwächen-Analyse und eine Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren vorgeschaltet werden. In der Potentialanalyse werden die Ausprägungen der erfolgsrelevanten Stärken des Unternehmens jenen eines besonders wichtigen Wettbewerbers gegenübergestellt. Der Vergleich kann wie in Abb. 1 vorgenommen werden, in der zwischen genutztem und nutzbarem Potential unterschieden wird (Mann 1983, S. 52 ff.).

IV. Die Planung von Unternehmenspotentialen

1. Die Stellung der Potentialplanung im System der betrieblichen Teilpläne

Bei Verwendung eines faktororientierten Potentialbegriffs ist Gegenstand der Potentialplanung die Dimensionierung, Strukturierung und Lokalisierung von Kapazitäten (Schröder 1979, Sp. 635) sowie gegebenenfalls von Verbrauchsfaktorbeständen. Eine so verstandene Potentialplanung steht in enger Beziehung zur Programmplanung (Hahn 1985, S. 60 ff.).

Faktorbestände sind nicht notwendigerweise zugleich Erfolgspotentiale (Hofer/Schendel 1978, S. 148 ff.). Stellt man auf Erfolgspotentiale ab, so kann unter Potentialplanung die systematische Suche, Festlegung und Förderung von Mitteln zur Gewinnung strategisch bedeutsamer Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Organisationen zur Erreichung langfristig verfolgter Ziele verstanden werden. Damit wird die Potentialplanung zur zentralen Aufgabe der strategischen Planung (-> Steuerung, strategische). Die zu planenden Potentiale werden als "Vorsteuerungsgrößen" angesehen, weil für eine unmittelbare Steuerung des Unternehmenserfolges bei sprunghaften Umweltentwicklungen und in einem "Response-Wettbewerb" die verfügbare Zeit meist nicht ausreicht. An eine so verstandene Potentialplanung schließt die operative Erfolgsplanung und die kurzfristige Finanzplanung an (Gälweiler 1977, S. 100 ff.).

2. Die Auswahl förderungswürdiger Unternehmenspotentiale

Für strategisch bedeutsame Maßnahmen sind Wirtschaftlichkeitsanalysen überaus schwierig. Kurzfristig orientierte Wirtschaftlichkeitsrechnungen können das Entstehen langfristig zur Erfolgssicherung notwendiger Potentiale behindern. Daher werden Matrizen empfohlen, in denen einerseits die kurzfristige Wirtschaftlichkeit und andererseits die langfristige, strategische Bedeutung von Potentialarten aufgetragen wird. Der schwierigen Quantifizierbarkeit der mit der Förderung einzelner Potentiale verbundenen Auswirkungen sollen verschiedene Varianten von Kosten-Nutzen-Analysen Rechnung tragen (Reichert/ Stinner 1983, S. 211 ff.).

3. Ausgewählte Bereiche der Potentialplanung

a) Standortplanung

Mit der Wahl des Unternehmenssitzes und der Standortwahl von Produktionsstätten und Auslieferungslägern werden insbesondere im international tätigen Unternehmen wichtige Rahmenbedingungen der unternehmerischen Tätigkeit festgelegt. Formale Modelle der Standortplanung suchen oft nach den kostengünstigsten Möglichkeiten, bestimmte Leistungen zu erstellen und den Kunden verfügbar zu machen; dafür eignen sich gemischt-ganzzahlige Programmierungsmodelle (Hummeltenberg 1981). Da in der Standortplanung neben Kostengrößen viele andere Standortfaktoren zu berücksichtigen sind, besitzen Methoden der Entscheidung bei mehrfacher Zielsetzung vor allem bei der internationalen Standortwahl (- Standortwahl, internationale) große Bedeutung.

b) Produktionsstättenplanung Nach grober Kapazitätsplanung (- Kapazitätsplanung, globale; - Investitions- und Finanzierungsrechnungen) ist die organisatorische Gestaltung der Produktionsstätte zu planen. Im Mittelpunkt der traditionellen Produktionsstättenplanung steht die Layoutplanung, für die verschiedene Heuristiken zur Bestimmung des innerbetrieblichen Standorts von Anlagen vorgeschlagen wurden, die teilweise auch mehrere Ziele zu berücksichtigen vermögen. Soll menschliches Erfahrungswissen unmittelbar in den Planungsprozeß einfließen, können interaktive Verfahren eingesetzt werden (Wäscher 1982).

Neuere Ansätze des Produktions-Managements fordern, Flußprinzipien auch in der Werkstattfertigung zu berücksichtigen (Knolmayer 1987). Da- durch soll eine Just-in-time-Produktion unterstützt werden, die niedrige Durchlaufzeiten, geringe Bestände und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Besondere Bedeutung wird auch der Schaffung einer flexiblen Infrastruktur zur Bewältigung rascher Veränderungen im Material- und Informationsfluß zugemessen (z.B. "Spine"-Konzept nach Tompkins/ Spain 1983).

c) Integrationsplanung

Die neuen Entwicklungen der Fertigungs-, Informations- und Kommunikationstechnik führen dazu, die bisherige Form der Arbeitsorganisation und die darin verwirklichte Arbeitsteilung neu zu überdenken. Die Planung von CAD/CAM-Systemen, flexiblen Fertigungssystemen, die Realisierung von CIM-Konzepten und die computergestützte

e) Finanzplanung

Die Positionierung strategischer Geschäftsbereiche im Hinblick auf Marktattraktivität und Marktanteil stehen im Mittelpunkt der Portfolio-Analyse (- Portfolio-Management, internationales). An diese Positionierung schließen finanzwirksame Folgerungen zur unterschiedlichen Behandlung der strategischen Geschäftsbereiche an, die Auswirkungen auf die Finanzplanung besitzen (Gälweiler 1983). Daher treten Methoden der strategischen Planung neben die traditionellen kurz- und mittelfristigen Finanzierungsrechnungen. Als Methoden zur langfristigen Planung des finanziellen Potentials werden insbesondere What-if-Modelle eingesetzt, die die Gesamtsituation des Unternehmens stark aggregiert wiedergeben.

Literatur:

Bircher, B.: Langfristige Unternehmensplanung. Bern-Stuttgart 1976.

Bleicher, K.: Zeitkonzeptionen der Gestaltung und Entwicklung von Unternehmungen. In: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von E. Gaugler, H.G. Meissner und N. Thom. Stuttgart 1986, S. 75-90.

Brankamp, K./Bongartz, B.: Produktplanung und -entwicklung. In: Handbuch der modernen Fertigung und Montage, hrsg. von K. Brankamp. München 1975, S. 1103-1121 - Gälweiler, A: Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmungsplanung. In: Angewandte Planung, 1. Jg. 1977, S. 95-106.

Gälweiler, A.: Zur Kontrolle strategischer Pläne. In: Planung und Kontrolle, hrsg. von H. Steinmann. München 1981, S. 383-399.

Gälweiler, A.: Zur Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Finanzierungspotential. In: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, hrsg. von A. Töpfer und H. Afheldt. Frankfurt am Main 1983, S. 246-297.

Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung. Frankfurt/New York 1987.

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1, Die Produktion. 1. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1951.

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2, Der Absatz. 1. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.

Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung. 3. Aufl., Wiesbaden 1985

Hanshold, V.: Inflation und strategische Planung. In: Strategische Unternehmungsplanung, hrsg. von D. Hahn und B. Taylor. Würzburg-Wien 1980, S. 368-386.

Hofer, C.W., Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul et al. 1978.

Hoitsch, H.-J.: Produktionswirtschaft. München 1985.

Hummeltenberg, W.: Optimierungsmethoden zur betrieblichen Standortwahl. Würzburg-Wien 1981 Kirsch, W./Kutschker, M.: Das Marketing von Investitionsgütern. Wiesbaden 1978.

Knolmayer, G.: Materialflußorientierung statt Materialbestandsoptimierung: Ein Paradigmawechsel in der Theorie des Produktionsmanagements? In: Logistik - eine Aufgabe der Unternehmenspolitik, hrsg. von J. Baetge. Berlin 1987.

Kossbiel, H.: Personalbereitstellung und Personalführung. In: Allgemeine Betriebswirtschaftlehre in programmierter Form, hrsg. von H. Jacob. 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 1007-1175.

Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung. Stuttgart et al. 1981.

Laukamm T./Walsh, I.: Neue Geschäftsfelder auf der Grundlage verfügbarer Human-Ressourcen. In: Management im Zeitalter der Strategischen Führung, hrsg. von Arthur D. Little International. Wiesbaden 1985, S. 113-122.

Link, J.: Organisation der Strategischen Planung. Heidelberg Wien 1985.

Maier-Rothe, C.: Wettbewerbsvorteile durch höhere Produktivität und Flexibilität - Strategien für Computer-Integrated Manufacturing. In: Management im Zeitalter der Strategischen Führung, hrsg. von Arthur D. Little International. Wiesbaden 1985, S. 126-161.

Mann, R.: Neue Entwicklungen im Controlling. In: Entwicklungen und Erfahrungen aus der Praxis des Controlling, hrsg. von W. Goetzke und G. Sieben. Köln 1979, S. 13-26.

Mann, R.: Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen. 3. Aufl., Landsberg am Lech 1983.

Mauthe, K.D.: Strategische Analyse. München 1984.

Mertens, P., Plattfaut, E.: Informationstechnik als strategische Waffe. In: Information Management, 1. Jg. 1986, Nr. 2, S. 6-17.

Neubauer, F.F.: Das PIMS-Programm und Portfolio-Management. In: Strategische Unternehmungsplanung, hrsg. von D. Hahn und B. Taylor. Würzburg-Wien 1980, S. 135-162.

Orne, D.L., Hanifin, L.E.: International Manufacturing Strategies and Computer Integrated Manufacturing (CIM): A Review of the Emerging Interactive Effects. In: Production Management: Methods and Studies, hrsg. von B. Lev. Amsterdam et al. 1986, S. 61-83.

Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen. 3 Aufl., Bern-Stuttgart 1986.

Reichert, R.: Entwurf und Bewertung von Strategien. München 1984.

Reichert, R./Stinner, R.: Die Bewertung von strategischen Programmen. In: Bausteine eines Strategischen Managements, hrsg. von W. Kirsch und P. Roventa. Berlin-New York 1983, S. 205-219.

Riebel, P.: Zum Konzept einer zweckneutralen Grundrechnung. In: ZfbF, 31. Jg. 1979, S. 785-798.

Riebel, P.: Teilkostenrechnung (insbesondere Deckungsbeitragsrechnung). In: HWR, hrsg. von E. Kosiol, K. Chmielewicz und M. Schweitzer. 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1547-1570.

Scholz, C.: Strategisches Management. Berlin-New York 1987.

Schröder, H.H.: Forschung und Entwicklung. In: HWProd, hrsg. von W. Kern. Stuttgart 1979, Sp. 627-642.

Schulz, H.: Erfolgreiche Nutzung des Potentials rechnergestützter Fabrikautomatisierung. In: Werkstatt und Betrieb, 118. Jg. 1985, S. 565-568.

Servatius, H.G.: Methodik des strategischen Technologie-Managements: Grundlage für erfolgreiche Innovationen. Berlin 1985.

Skinner, W.: Manufacturing, The Formidable Competitive Weapon. New York et al. 1985.

Tompkins, J.A./Spain, J.D.: Utilization Of Spine Concept Maximizes Modularity In Facilities Planning. In: IE, Vol. 15, 3, 1983, S. 34-42.

VDI (Hrsg.): Arbeitshilfen zur systematischen Produktplanung. Düsseldorf 1978.

Wäscher, G.: Innerbetriebliche Standortplanung bei einfacher und mehrfacher Zielsetzung. Wiesbaden 1982.

Wiseman, C.: Strategy and Computers: Information Systems as Competitive Weapons. Homewood 1985.

Potentialart \ Potentialbereich	Entwicklungspotential	Beschaffungspotential	Produktionspotential	Vertriebspotential
Informationspotential	- Erfahrung - Entwicklung von Funktionen u. Eigenschaften - Arbeitsprinzipien - Organisationsmethoden - Schutzrechte - Patente - Lizenzen - usw.	- Erfahrung - Aushandeln von Lieferbedingungen - Organisationsmethoden - Beschaffungsorganisation - Lieferantenbeziehungen - Material, Zukaufteile - Betriebsmittel - usw.	- Erfahrung - Verfahren - Bearbeitung Werkstoffe Abmessungen Genauigkeit - Organisationsmethoden - Organisationsstruktur - usw.	Erfahrung - Werbung - Kundendienst - Organisationsmethoden - Vertriebsorganisation - Abnehmerbeziehungen - Absatzmittler - Endabnehmer - usw.
Sachmittelpotential	- Entwicklungsmittel - Versuchsfelder - Prüfmittel - Informationsmittel - usw.	- Ausstattung - Transportmittel - Informationsmittel - usw.	- Grundstücke, Gebäude - Infrastruktur - Produktionsmittel - Informationsmittel - usw.	- Niederlassungen - Ausstattung - Transportmittel - Informationsmittel - usw.
Personalpotential	- Forschungspersonal - Konstrukteure - Zeichner - usw.	- Personal im - Innendienst - Außendienst - usw.	- Fachpersonal - Hilfspersonal - usw.	- Personal im - Innendienst - Außendienst - usw.
Finanzmittelpotential	Budgetierung; langfristige Finanzierungsmöglichkeiten			

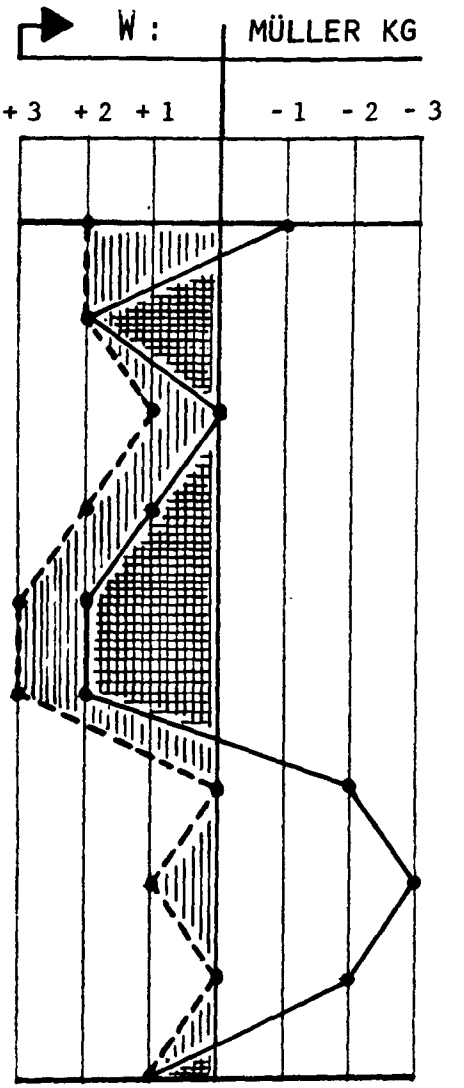
Tab. 1: Unternehmenspotential, Potentialbereiche und Potentialarten (VDI 1978, S. 5).

Strategen (n=149)			
Rang	Erfolgsfaktor	abs.	rel.
1	Produktqualität	116	77,9
2	Marktwachstum	108	72,5
3	rel. Wettbewerbsposition	92	61,7
4	Kapitalrendite	91	61,6
5	Technologisches Niveau	90	60,4
6	Fähigkeiten der Führungskräfte	86	57,7
7	Differenzierung gegenüber Wettbewerbern	80	53,0
8	Image des Unternehmens	77	51,7
9	rel. Marktanteil	70	47,0
10	Investitionsintensität	68	45,6
10	Zugänglichkeit der Absatzmärkte	68	45,6
11	Kostendegression aufgrund von Produktionserfahrungen	66	44,3
12	Wettbewerbsintensität	64	43,0
13	Aufwand für F & E	59	39,6
14	Höhe der Wertschöpfung	57	38,3
14	Marktnische	57	38,3
15	Verhandlungsposition gegenüber Kunden	51	34,2
16	Attraktivität der Branche	49	32,9
17	Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten	46	30,9
18	Substitutionsgefahr	42	28,2
19	Produkt- bzw. Branchenlebenszyklus	41	27,5
20	Marketingaufwand	38	25,5
20	Zugänglichkeit der Beschaffungsmärkte	38	25,5
21	Eintrittsbarrieren gegenüber neuen Wettbewerbern	34	22,8

Tab. 2: Empirisch ermittelte Rangfolge von Erfolgsfaktoren (Reichert 1984, S. 159).

P O T E N T I A L A N A L Y S E

1. Markenstärke
2. Werbepräsenz
3. Distribution im Handel
4. Aufmachung der Produkte
5. Sortimentsbreite
6. Lieferfähigkeit
7. Innovationskraft
8. Flexibilität bei Entscheidungen
9. Marktpräsenz
10. Qualität des Außendienstes



= genutztes Potential

= nutzbares Potential

Abb. 1: Potentialanalyse im Vergleich zum Wettbewerber W (Mann 1979, S. 25).