

MASTERARBEIT

UNIVERSITÄT ZÜRICH

BEI PROF. DR. ALEXANDER WAGNER

Konzept einer Sektor-Analyse anhand des Aerospace & Defense Sektors

Manuel Niederberger

06-912-653

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Zürich, den 11.08.2014

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein neues Konzept zur Sektor-Analyse zu entwickeln und dieses auf den Aerospace & Defense Sektor anzuwenden. Dieses neue Konzept beruht auf den Erkenntnissen bereits bekannter Konzepte und soll zusätzlich performancerelevante Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Bekannte Konzepte wie das Fünf-Kräfte-Modell von Porter beschränken sich oftmals auf die Struktur von Branchen und sehen diese als nur mittelfristig veränderbar an. Neben einer Strukturanalyse sieht deshalb das neue Konzept auch die drei Faktoren *Einfluss der Politik*, *Innovation* und *Nachhaltigkeit* als notwendig an, um einen Sektor umfassend analysieren zu können. Diese Faktoren stehen aber keinesfalls für sich alleine da, sondern beeinflussen sich gegenseitig.

Executive Summary

Es versteht sich im Grunde von selbst, dass ohne fundierte Kenntnisse des konkreten Marktes, in welchem ein Unternehmen tätig ist, keine mittel- bis langfristige Unternehmensplanung vorgenommen werden kann. Sind doch die jeweiligen Branchen oftmals spezifischen technischen sowie regulatorischen Gegebenheiten ausgesetzt, welche die Unternehmensausrichtung wesentlich beeinflussen können. Diese Einflüsse können je nach Branche sehr unterschiedlich sein, so werden beispielsweise Finanz- und Pharmaunternehmen viel stärker reguliert als klassische Industrieunternehmen. Andererseits erwirtschaften Finanzdienstleister im Gegensatz zu Industriebetrieben regelmässige Erträge (Drukarczyk & Dietmar (2010)).

Heute gibt es bereits einige Konzepte zur Sektor-Analyse, welche in der Praxis bestens eingeführt sind. Die Grundsätze dieser Konzepte stammen grösstenteils aus den 70er-Jahren und obschon sie über die Jahre angepasst wurden, besteht die Gefahr, dass sie auf die heutigen globalisierten Märkte nur noch bedingt anwendbar sind. Zusätzlich berücksichtigen diese praxiserprobten Konzepte oftmals performancerelevante Nachhaltigkeitsaspekte zu wenig. Die vorliegende Arbeit hat deshalb zum Ziel, ein neues Sektor-Analysekonzept zu erarbeiten. Dazu sollen in einem ersten Schritt¹ die wichtigsten bekannten Konzepte vorgestellt, analysiert und kritisiert werden. Aus den Erkenntnissen dieser Analysen soll dann ein neues Konzept² erstellt werden, welches insbesondere performancerelevanten Nachhaltigkeitsaspekten Rechnung trägt. Diese performancerelevanten Nachhaltigkeitsaspekte werden aufgrund ihrer Wichtigkeit im Kapitel 3 separat behandelt.

Anschliessend soll mit dem neuen Konzept der Aerospace & Defense Sektor analysiert werden. Diese Analyse beschränkt sich hauptsächlich auf die Regionen Nordamerika und Europa, da in diesen Regionen die grössten nichtstaatlichen Unternehmen des A&D Sektors niedergelassen sind.

In einem letzten Schritt werden drei wesentliche Unternehmen der Aerospace & Defense Branche einer vertieften Analyse unterzogen und in den Bereichen des neuen Analysekonzepts einander gegenübergestellt.

Diese Arbeit beschränkt sich in der Konzept-Analyse auf die drei Konzepte *Porter's Five Forces*, das *Vier Cs Framework* sowie das *dynamische SCP-Modell*, da es sich dabei um die heute verbreitetsten Konzepte zur Sektor-Analyse handelt.

Diese Analyse in Kapitel 2 zeigt auf, dass sich diese Konzepte oftmals auf die Struktur von Branchen fokussieren und diese als nur mittel- bis langfristig veränderbares Konstrukt betrachten. Äussere Einflüsse, welche die Struktur auch kurzfristig ändern können, werden teilweise zu wenig oder gar nicht berücksichtigt. Ebenfalls wird die Wichtigkeit von performancerelevanten Nachhaltigkeitsaspekten, wenn überhaupt, nur am Rande behandelt. Diese Konzepte sind somit auf heutige globalisierte Märkte und Branchen nur bedingt anwendbar.

Dies führte dazu, dass im neuen Konzept, dem sogenannten SPIN-Modell, neben der Struktur auch die Bereiche Politik, Innovation und Nachhaltigkeit untersucht werden. Zudem handelt es sich bei der Struktur sowie auch den anderen Faktoren, nicht um starre, sondern dynamische Gebilde, welche sich auch kurzfristig verändern können.

Die Analyse des Aerospace & Defense Sektors zeigt denn auch auf, wie gross die Einflüsse von Politik, Innovation und Nachhaltigkeit auf eine Branche sein können. Gerade in einer Branche, in welcher Innovation eine treibende Kraft für den Erfolg ist, kann sich die Struktur des Sektors aufgrund von neuen Produkten und Konkurrenten rasch und nachhaltig verändern. Grösse alleine ist in einem globalisierten Markt kein Garant mehr für Erfolg. Kleine Unternehmen können mit innovativen Produkten sehr rasch in den Markt einsteigen und die etablierten Unternehmen unter Druck setzen.

Eng mit der Innovation im Aerospace & Defense Sektor verbunden ist auch die Wichtigkeit von nachhaltigen Produkten einerseits, aber auch der nachhaltigen Produktion andererseits. So

versuchen wohl alle Unternehmen im Aerospace & Defense Sektor durch Minimierung des Energieverbrauchs oder der Mitarbeiterfluktuation Kosten einzusparen. Daneben versuchen sie aber auch mit neuen umweltfreundlichen Produkten alte Kunden zu behalten und neue dazu zu gewinnen.

Wie bereits oben erwähnt, werden im Kapitel 6 drei wesentliche Unternehmen des Aerospace & Defense Sektors analysiert und miteinander anhand des neuen Konzeptes verglichen. Es handelt sich hierbei um die Unternehmen Airbus Group mit Sitz in den Niederlanden, The Boeing Company mit Sitz in den USA und Lockheed Martin Corporation ebenfalls mit Sitz in den USA. Die drei Unternehmen wurden aufgrund ihrer Grösse und Relevanz für den Aerospace & Defense Sektor ausgewählt. Die Resultate dieses Kapitels beruhen hauptsächlich auf der Analyse einerseits der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der untersuchten Unternehmen und andererseits von Datensätzen von Thomson Reuters sowie eigenen Berechnungen.

Diese Analyse zeigt auf, dass es gerade im Aerospace & Defense Sektor nicht bloss ein Unternehmen gibt, welches den Markt dominiert. So weist beispielsweise gerade das Unternehmen, welches momentan strukturell gesehen wohl am besten dasteht, im Bereich Nachhaltigkeit und Innovation gewisse Defizite auf.