

Management Summary

1994 beteiligte sich die Waste-Group an der Waste AG und übernahm 1996 die Firma Waste in Genf. 1997 wurden die Waste AG und die Waste-Group zur Waste-Group Suisse zusammengeführt. Das Unternehmen war in den Jahren 1996 bis 2003 auf Erfolgskurs. Den bis dahin erfolgreichen Strategiekurs verdankte die Waste-Group Suisse auch ihrem Nischengeschäft, der Entsorgungsindustrie im Bereich der Fotochemie. Über die Jahre hatte sich dieses Nischengeschäft einen guten Ruf und ein Image aufgebaut. Im Jahr 2005 erhielt dieses Nischengeschäft den Namen Waste-Company.

Im Jahre zuvor 2004 wurde die Waste-Group Suisse von der Krise im Entsorgungsbereich der Nische Fotochemie empfindlich getroffen. Grund für die Krise war der Übergang zur digitalen Fotografie, was eine technologische Substitution auf Lieferantenseite zur Folge hatte. Dies erforderte 2005 ein rasches Umdenken und Handeln seitens der Waste-Company. Es musste ein neuer, Erfolg versprechender Kurs, eine neue Strategie definiert und eingeleitet werden. Das entscheidende Wort hiess Diversifizierung. Der damalige Strategiewechsel zog entsprechende Investitionen nach sich, beispielsweise den Aufbau und die Erweiterung der Infrastruktur einer neuen Firmenzentrale. Dennoch waren diese Massnahmen kein Garant für einen nachhaltigen und erfolgreichen Wettbewerbsvorteil und schon gar nicht für überdurchschnittliche Leistungen. Die mittlerweile angestrebte Expansion hilft nicht wesentlich weiter, denn Grösse ist kein Garant für Erfolg und Rentabilität. Die Firmenstruktur hat sich hauptsächlich organisch entwickelt und hat die Effizienz entscheidend mitgeprägt.

Das Management der Waste-Company hat die aktuelle Situation erkannt. Es ist offen und interessiert daran, für die Zukunft neue Impulse zu erhalten, wie die strategische Entwicklung formuliert und umgesetzt werden kann. Deshalb sind wissenschaftliche Werkzeuge und Tools willkommen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Die Kernfrage lautet: Wie kann die Waste-Company ihre Profitabilität steigern?

Die vorliegende Masterarbeit hat es sich zum Ziel gesetzt, eine Antwort auf die oben gestellte Kernfrage zu finden.

Nach einer Einleitung befasst sich Kapitel 2 mit der Analyse des mikroökonomischen Umfelds, in dem sich die Waste-Company befindet. Die Analyse folgt dem Fünf-Kräfte-Modell von Michael E. Porter. Die relevanten Teilnehmer des Industrieumfelds werden analysiert sowie deren unterschiedliche Kräfte, die auf den Industriezweig der Entsorger einwirken. Entscheidend ist, die Stärken und Schwächen der Teilnehmer und des Markts zu kennen. Nur so wird die Waste-Company in der Lage sein, sich mit ihren Werten erfolgreich zu positionieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig auszubauen und die Profitabilität zu steigern. Es werden einige Möglichkeiten aufgezeigt und vor Fehlkonzeptionen hinsichtlich strategischer Entscheidungen gewarnt.

Das Kapitel 3 befasst sich mit der Analyse der Waste-Company selbst. Dabei geht es um das fundierte Verständnis für die Firma und ihre Tätigkeiten sowie ihre Positionierung innerhalb des Marktumfelds, das im Kapitel 2 erarbeitet worden ist. Vertieft wird das Verständnis auch durch die Analyse der Wertschöpfungskette hinsichtlich der Ressourcen, die der Waste-Company zur Verfügung stehen, und der Fähigkeiten und wie diese eingesetzt werden. In diesem Kapitel soll auch ersten Hinweisen auf mangelnde Effizienz, Effektivität und weitere Funktionsgruppen nachgegangen werden.

Das Kapitel 4 setzt sich mit der Strategie und den Aktivitäten der Waste-Company auseinander. Mithilfe der fünf Tests gemäss Michael E. Porter wird die Strategie einer Konsistenzprüfung unterzogen. Es wird mögliches Verbesserungspotenzial und es werden mögliche Vorschläge aufgezeigt, die auf der Grundlage des vorangegangenen Kapitels aufbauen. Ziel ist, eine Antwort auf die Kernfrage nach der Verbesserung der Rentabilität zu finden.

Die anfängliche Strategie ist durch die Anpassungen und Wandlungen der Waste-Company mit der Zeit undurchsichtig und für viele Mitarbeiter nicht mehr nachvollziehbar geworden. Das bereits bestehende Produkteportfolio und Dienstleistungsangebot trägt seinen Teil dazu bei. Die aktuelle Situation der Waste-Company ist bei weitem besser als im Krisenjahr 2004. Allerdings bedarf es aufgrund der Expansionen durch Zukäufe von Firmen der Anpassungen in den Prozessen, um das Potenzial der Firma voll auszuschöpfen. Es gilt hinsichtlich zukünftiger strategischer Entscheidungen, den Fehler zu vermeiden, sich auf Konfrontationen nach dem Motto «Bester sein zu müssen» einzulassen. Dies bildet keine Basis für einen zukünftigen, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, sondern endet lediglich in einem Preiskampf, den am Schluss alle Marktteilnehmer verlieren.

Sind diese Tatsachen geklärt, die Werte der Waste-Company genauer angeschaut, gilt es, diese Werte zu stärken und innerhalb des Unternehmens klar zu kommunizieren. Alle Aktivitäten müssen darauf angelegt sein, dazu einen Beitrag zu leisten. Die Aktivitäten und deren Abhängigkeiten untereinander bilden die Grundlage, das Massnahmenpaket für die strategische Ausrichtung. Durch Innovation, kontinuierliche Verbesserungsprojekte, Synergien und vor allem durch operative Effizienz wird die Waste-Company zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil finden. Das Massnahmenpaket der Strategie und dessen spezifische Zusammensetzung bilden die eigentliche Strategie und sind Garant für eine erfolgreiche Umsetzung.

Die grösste Herausforderung für das Management liegt darin, dass sich die gewünschten positiven Auswirkungen nicht kurzfristig einstellen, sondern erst langfristig. Es gilt somit, am definierten Kurs strikt festzuhalten und nicht davon abzuweichen, ausser in Ausnahmefällen. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, muss ein Weg gefunden werden, damit der Strategiepfad nicht verlassen wird, zum Beispiel mit einem geeigneten Kontrollsystem.

Das Ziel ist eine Neupositionierung der Waste-Company. Dies gelingt durch eine Reduktion der Kosten, durch Anpassung und Optimierung der Aktivitäten sowie durch die Durchsetzung von höheren relativen Preisen. Nur so kann die mittelfristige Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gesichert und stetig ausgebaut werden.

Inhaltsverzeichnis

Dankeswort	I
Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziele und Methodik	2
1.3 Nutzen	2
1.4 Akademische Zielsetzung	3
2 Analyse der Industrie	4
2.1 Definition der Branche	4
2.1.1 Beschreibung des Industriezweigs	5
2.1.2 Übersicht über Geschäftsmodell und Einkommensquellen	6
2.1.3 Definition der Analysentiefe und weitere Abgrenzungen	8
2.1.4 Übersicht über die Marktteilnehmer der Entsorgungsindustrie	10
2.2 Analyse der fünf Kräfte	22
2.2.1 Definition der Industriestruktur	22
2.2.2 Einleitung zu Porters Fünf-Kräfte-Modell	23
2.2.3 Übersicht über die fünf Kräfte und Einleitung	25
2.2.4 Detailsicht der fünf Kräfte	32
2.3 Analyse der Rentabilität	53
2.3.1 Umgang mit Schwachpunkten	53
2.3.2 Geschichte der Entsorgungsindustrie und Ausblick	59
2.3.3 Entwicklung der fünf Kräfte gemäss Porter	61
3 Analyse der Waste-Company	65
3.1 Einleitung	65
3.2 Waste-Company: Ein Überblick und Geschäftsverlauf	65
3.2.1 Waste-Group	65
3.2.2 Waste-Company	66

3.2.3	Organisation	66
3.2.4	Geschäftsstrategie der Waste-Company	66
3.2.5	Schlussbemerkung	66
3.2.6	Unternehmenswerte (Values)	66
3.2.7	Kulturelle Charakteristika und Aspekte	66
3.3	Positionierung innerhalb des Industriezweigs	67
3.3.1	Lieferanten	67
3.3.2	Geografische Verteilung der Lieferanten	67
3.3.3	Abnehmer (Endentsorger und Recycler)	67
3.3.4	Geografische Verteilung der Abnehmer	67
3.3.5	Konkurrenzsituation	67
3.3.6	Geografische Verteilung der Konkurrenten	67
3.4	Ressourcen und Fähigkeiten	68
3.4.1	Wertfaktoren	68
3.4.2	Wertschöpfungskette	69
3.4.3	Ressourcen und Kompetenzen	69
3.4.4	Zusammenfassung	69
4	Strategische Neupositionierung der Waste-Company	70
4.1	Einleitung	70
4.2	Einzigartig werden/sein	71
4.2.1	Be the best	71
4.2.2	Warum ist Differenzierung durch Einzigartigkeit sinnvoll?	72
4.2.3	Einzigartigkeit der Waste-Company (Differenzierung)	73
4.2.4	Welche Strategie verfolgt die Waste-Company?	74
4.3	Die fünf Tests einer guten Strategie gemäss Michael E. Porter	74
4.3.1	Differenzierung durch Unverwechselbarkeit des Wertangebots	75
4.3.2	Die massgeschneiderte Wertschöpfungskette	77
4.3.3	Abwägungen und Kompromisse	79
4.3.4	Passend?	80
4.3.5	Kontinuität	82
5	Schlussfolgerung	84
5.1	Worin liegt das wirkliche Problem?	84

5.2	Was kann die Waste-Company jetzt tun?	84
5.3	Die Zehn Gebote einer guten Strategie	84
5.4	Die drei Empfehlungen sowie fünf Massnahmen an das Management der Waste-Company	84
5.5	Fazit und Ausblick	84
5.6	Fazit des Autors aus akademischer Sicht	84
6	Bibliographie	86
7	Anhang 1: Waste-Company, Gewinn und Verlustrechnung per 01.03.2013 (Details)	87
8	Anhang 2: Überblick über die Industrieanalyse der Entsorgungsindustrie	88
9	Anhang 3: Die Zehn Gebote einer guten Strategie	89
10	Anhang 4: Die drei konzeptionellen Empfehlungen	89
11	Anhang 5: Die drei konzeptionellen Empfehlungen (Details)	89
12	Anhang 6: Die fünf Massnahmen zu den Empfehlungen und deren Auswirkungen	89
13	Anhang 7: Pile of Sand Basic Principle (Business Excellence)	90
14	Anhang 8: Mengen separat gesammelter Siedlungsabfälle 1970–2010	91
15	Anhang 9: Brennbare Abfälle und KVA-Kapazitäten 1996–2010	92
16	Anhang 10: Sonderabfallaufkommen in der Schweiz 1992–2011	93
17	Anhang 11: Exporte der Sonderabfälle 1998–2011 nach Ländern (Tonnen)	94
18	Anhang 12: Sonderabfälle 2006–2011 nach Abfallgruppen (Tonnen)	95
19	Anhang 13: Sonderabfälle 2006–2011 nach Abfallgruppen (Tonnen) –exportierte Sonderabfälle	96
20	Anhang 14: Interviews	97
21	Anhang 15: Eigenständigkeitserklärung	98