

II. Strategische Planung ...als Prozess: Umweltanalyse



- Aufgabe ist es, das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu überprüfen, ob sich...
 - Bedrohungen des (gegenwärtigen) Geschäfts
 - Chancen für neue Geschäfte
- ...finden lassen
- Überprüft wird nicht nur die nähere Umwelt, sondern auch..
 - Trends
 - Allgemeine Entwicklungen
- ...die sich auf das Geschäft auswirken (können)

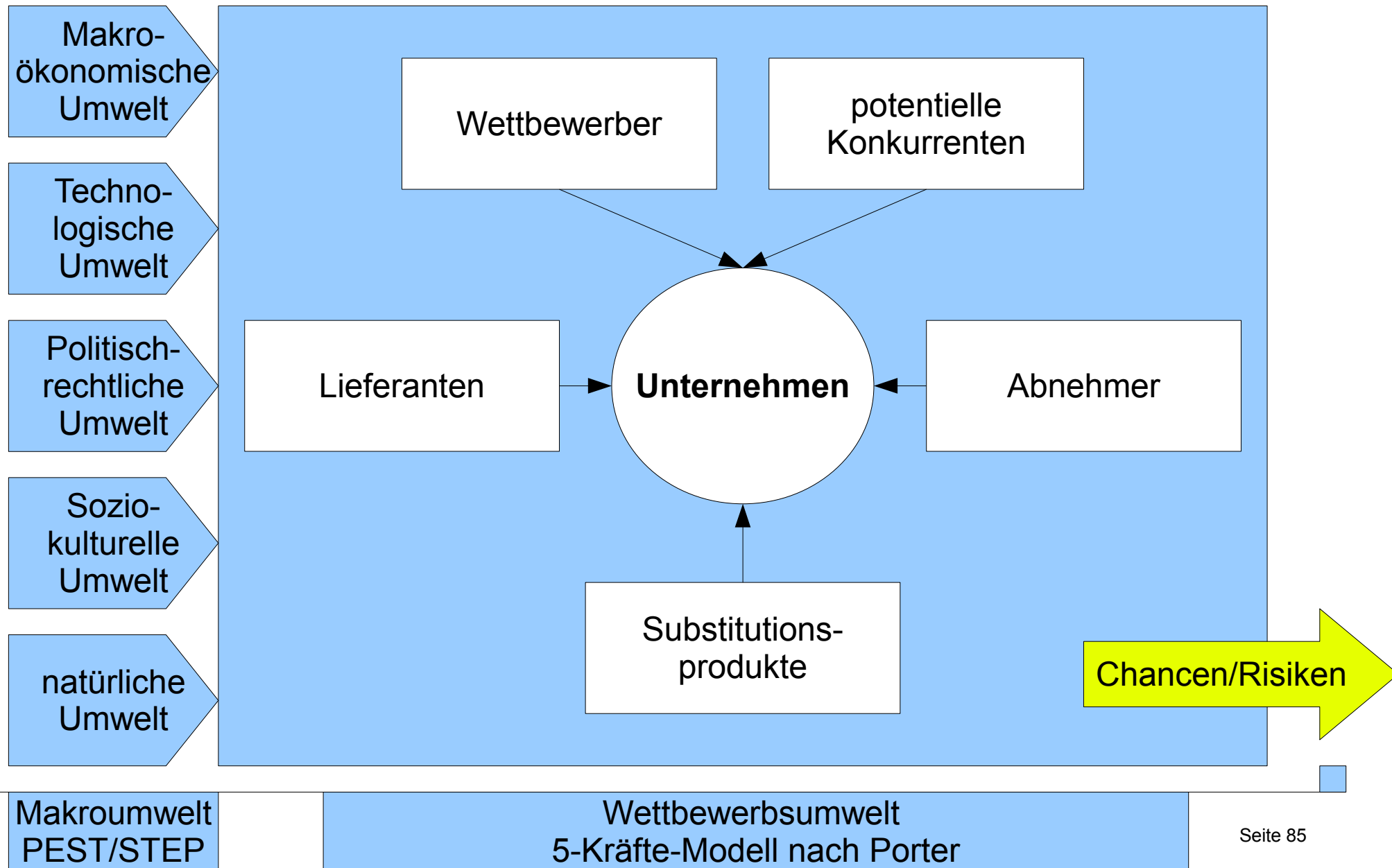
II. Strategische Planung ...als Prozess: Umweltanalyse



- Überprüft werden:
 - Wettbewerbsumwelt
 - Wettbewerber
 - potentielle Konkurrenten
 - Substitutionsprodukte
 - Lieferanten
 - Abnehmer
 - Makroumwelt:
 - Makro-ökonomische Umwelt
 - Technologische Umwelt
 - Politisch-rechtliche Umwelt
 - Sozio-kulturelle Umwelt
 - Natürliche Umwelt

II. Strategische Planung

...als Prozess: Umweltanalyse



II. Strategische Planung ...als Prozess: Umweltanalyse

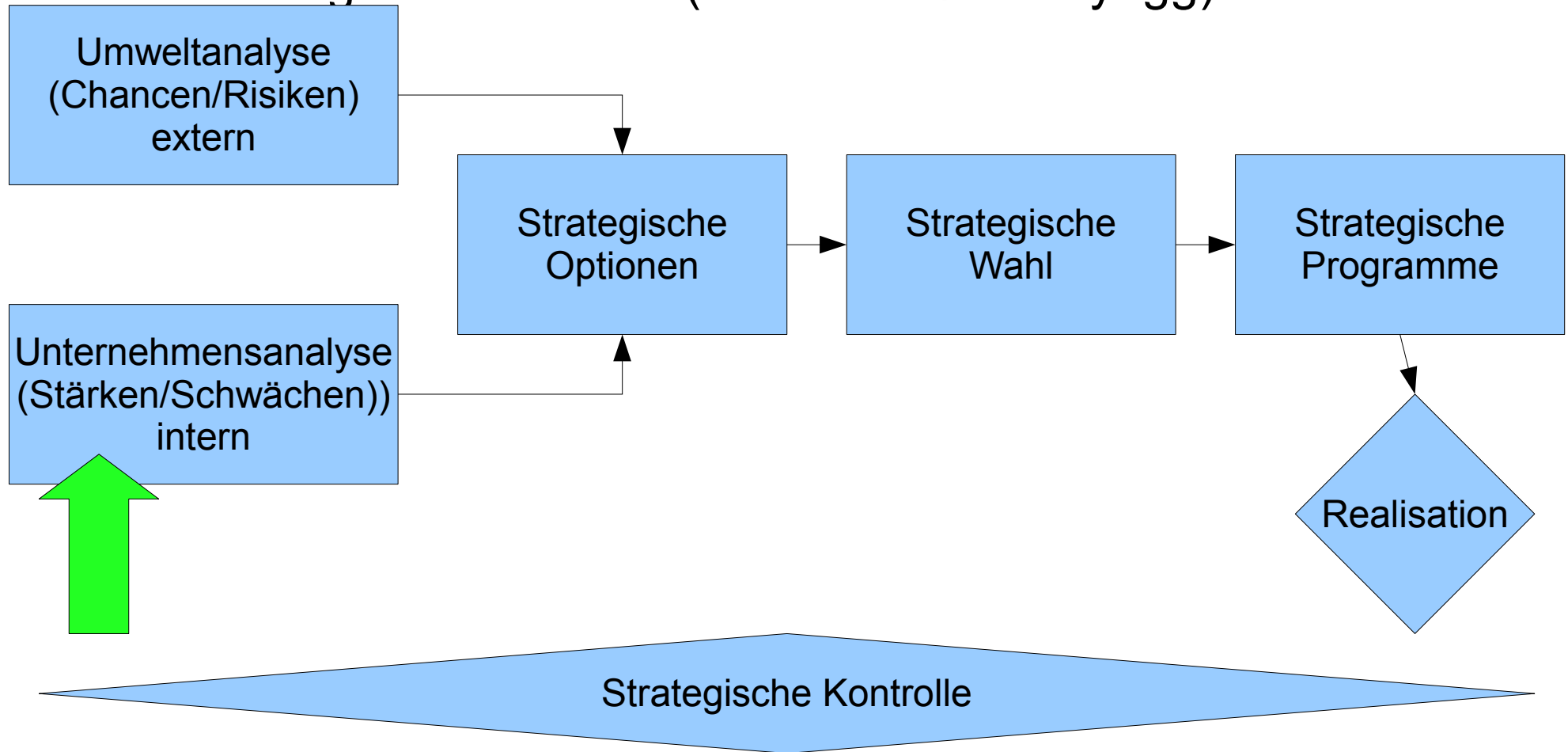


- Vorgehensweise bei der Umweltanalyse (entwickelt bei General Electric und heute weitgehend Standard):
 1. Bestimmung der relevanten Kräfte in den Sektoren und Prognose der jeweiligen Entwicklung
 2. Analyse der Querverbindungen zwischen den Kräften
 3. Entwurf alternativer Szenarien
 4. Festlegung der Prämissen (Chancen, Risiken!) für den weiteren Planungsprozess
- (forlaufende Überwachung der Gültigkeit der Prämissen; vgl. Kapitel Kontrolle)

II. Strategische Planung ...als Prozess



- Zur Erinnerung:
- Der strategische Prozess (Steinmann/Schreyögg):

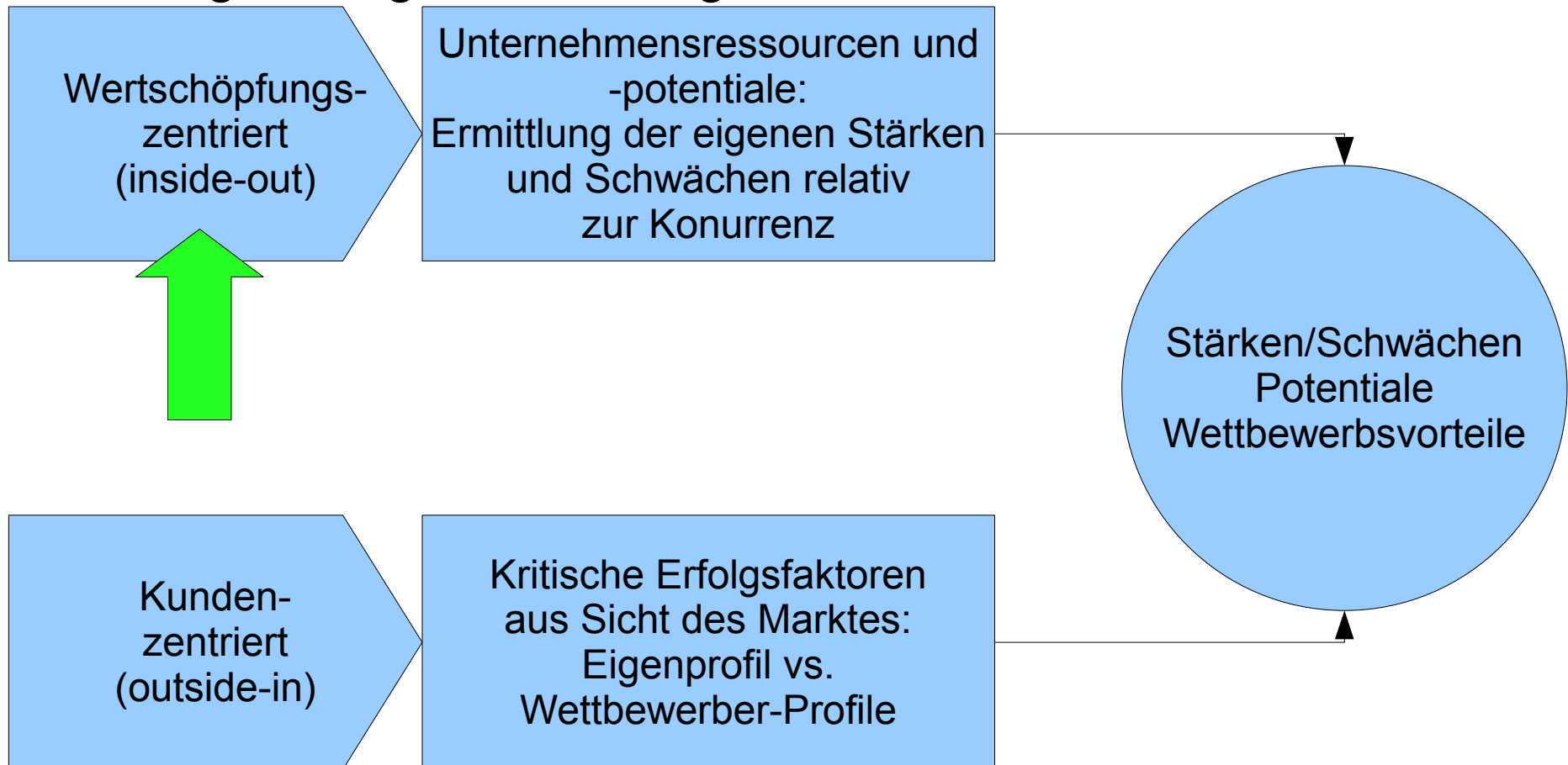


II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse



- Zwei grundlegende Herangehensweisen:



II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse (io)



Wertschöpfungszentriert (inside-out)

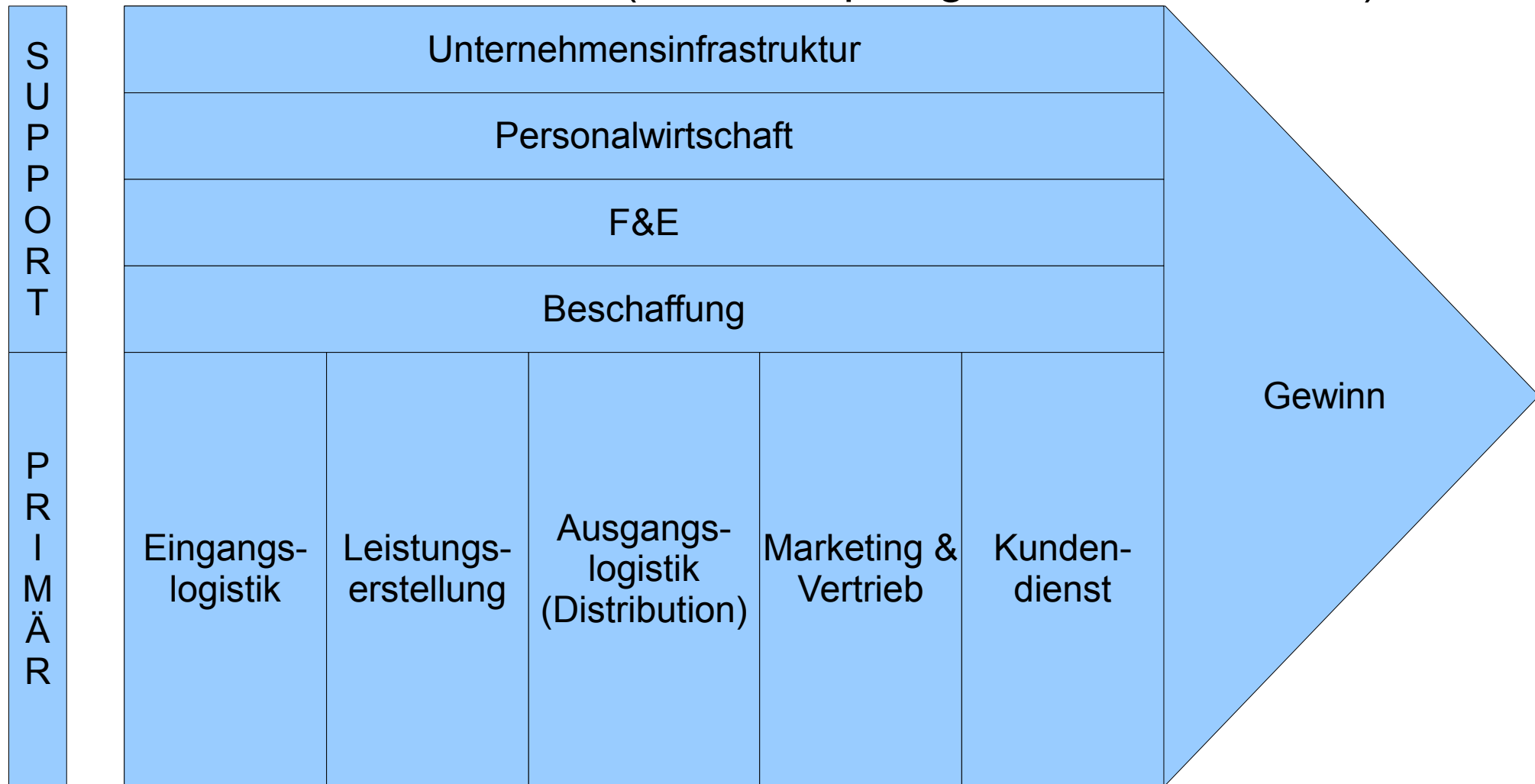
1. Finde wichtige Ressourcen (finanziell, physisch, human, organisatorisch, technologisch)
2. Ordne Ressourcen an... (Wertschöpfungskette nach Porter)
3. Bewerte Ressourcen

II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse (io)



2. Ordne Ressourcen an (Wertschöpfungskette nach Porter)



II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse (io)



3. Bewerte Ressourcen

- Barney (1991):
 - Unternehmensressourcen werden nach 4 Kriterien bewertet:
 - Einmaligkeit
 - Eingeschränkte Imitierbarkeit
 - Fehlende Substituierbarkeit
 - Wert
- All das im Lichte der Konkurrenz
- Ermittelte Stärken sind Wettbewerbsvorteile
- Ermittelte Schwächen sind Wettbewerbsnachteile



Stärken/Schwächen

II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse (io)



3. Bewerte Ressourcen

- Oder anders:

**Strategische
Bedeutung**

hoch

Schwäche

Stärke

niedrig

irrelevant

**Überfluss
(Schwäche?)**

schwach

stark

**Wettbewerbs-
stellung**

*Sind Ressourcen und
Fähigkeiten...*

*...wertvoll? (stiften Leistung
oder Kostenvorteile)*

*...selten? (nicht bei allen
Wettbewerbern gleicher-
maßen vorhanden)*

*...nachhaltig? (nicht einfach
von Wettbewerbern imi-
tierbar oder substituierbar)*

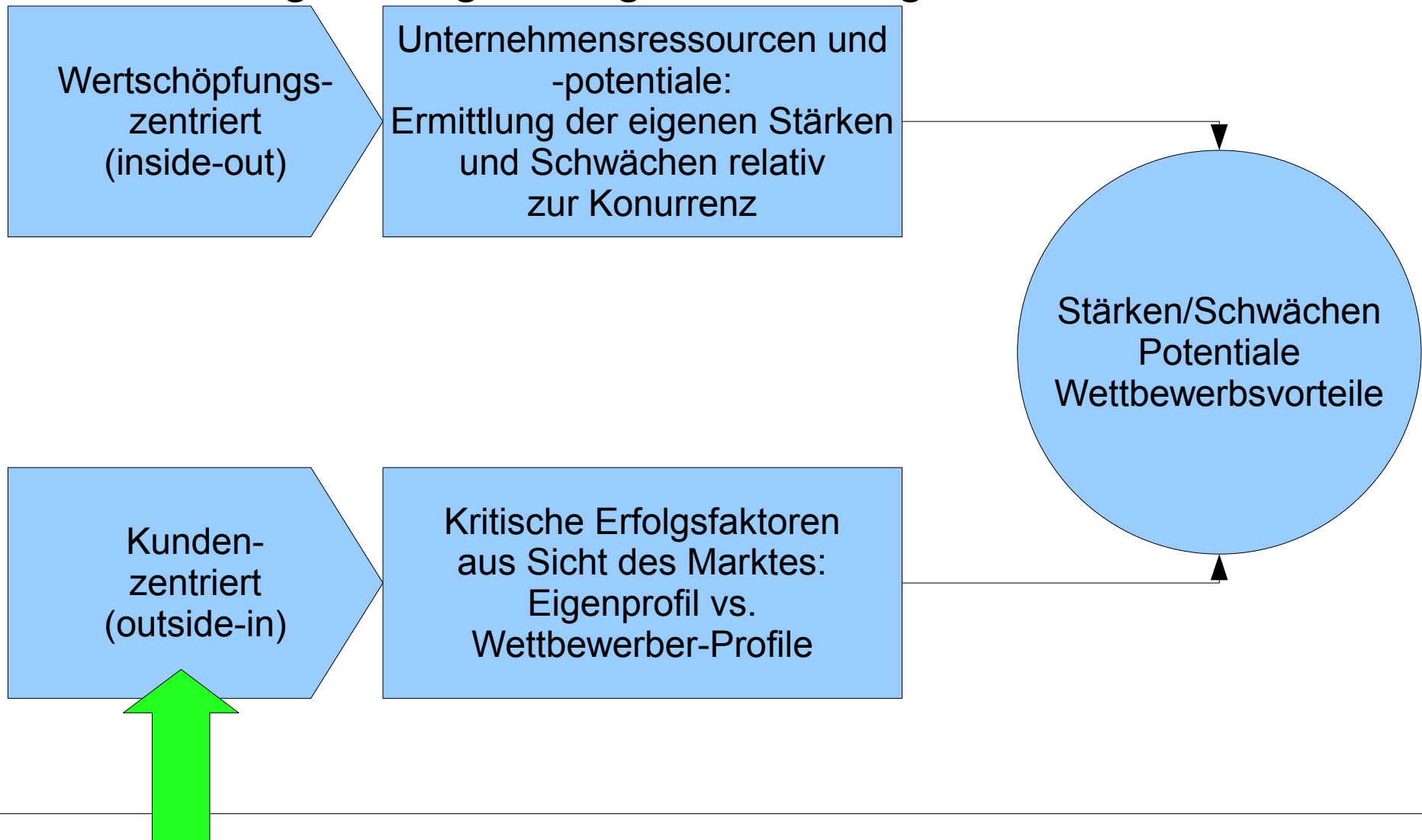
*Wie sind Ressourcen und Fähigkeiten im
eigenen Unternehmen relativ zum (stärksten)
Wettbewerber ausgeprägt?*

II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse



- Erinnerung: Zwei grundlegende Herangehensweisen:



II. Strategische Planung ...als Prozess: Unternehmensanalyse (oi)



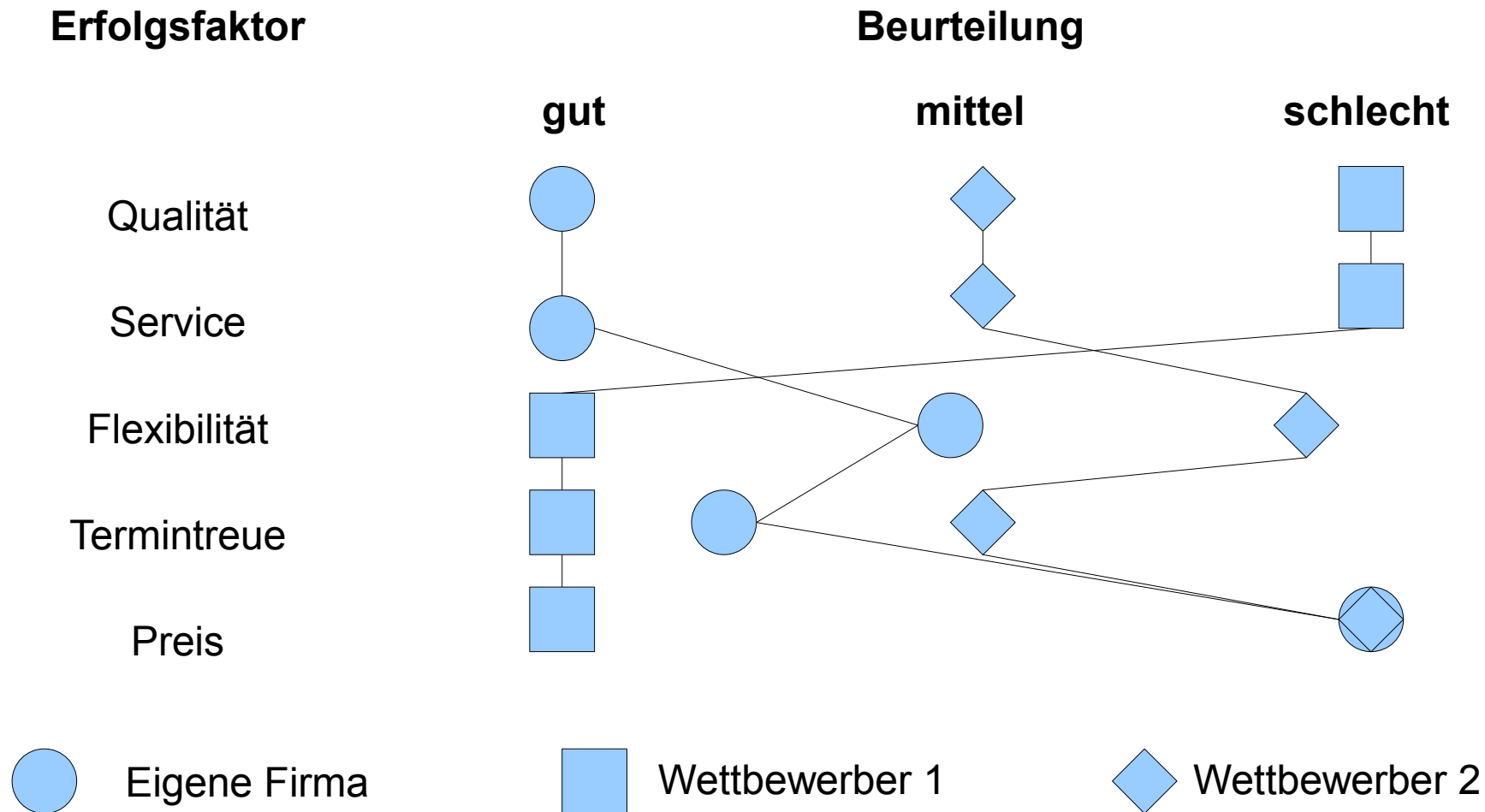
Kundenzentriert (outside-in)

- Achtung: es geht um subjektiv von den Abnehmern wahrgenommene und nicht um objektive Merkmale
1. Finde Wettbewerbsfaktoren (z.B. durch Kundenbefragung)
 2. Wähle aus der Liste die wichtigsten (=kritischen) Erfolgsfaktoren
 3. Bewerte die eigene Position und die der stärksten Wettbewerber...

II. Strategische Planung ...als Prozess: Unternehmensanalyse (oi)



- Stärken und Schwächen lassen sich einfach erfassen:

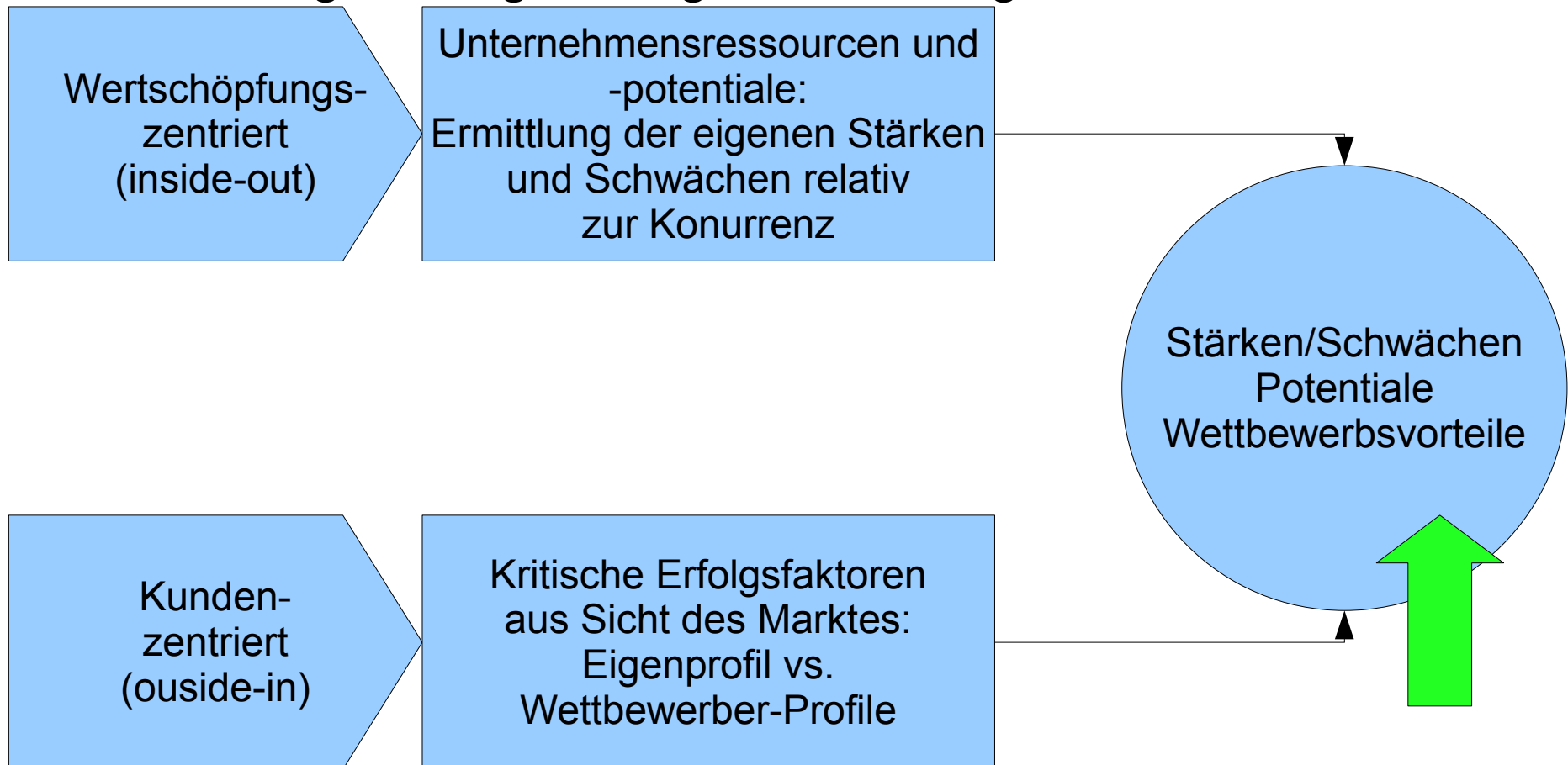


II. Strategische Planung

...als Prozess: Unternehmensanalyse



- Erinnerung: Zwei grundlegende Herangehensweisen:



II. Strategische Planung

...als Prozess: Umwelt- + Unternehmensanalyse



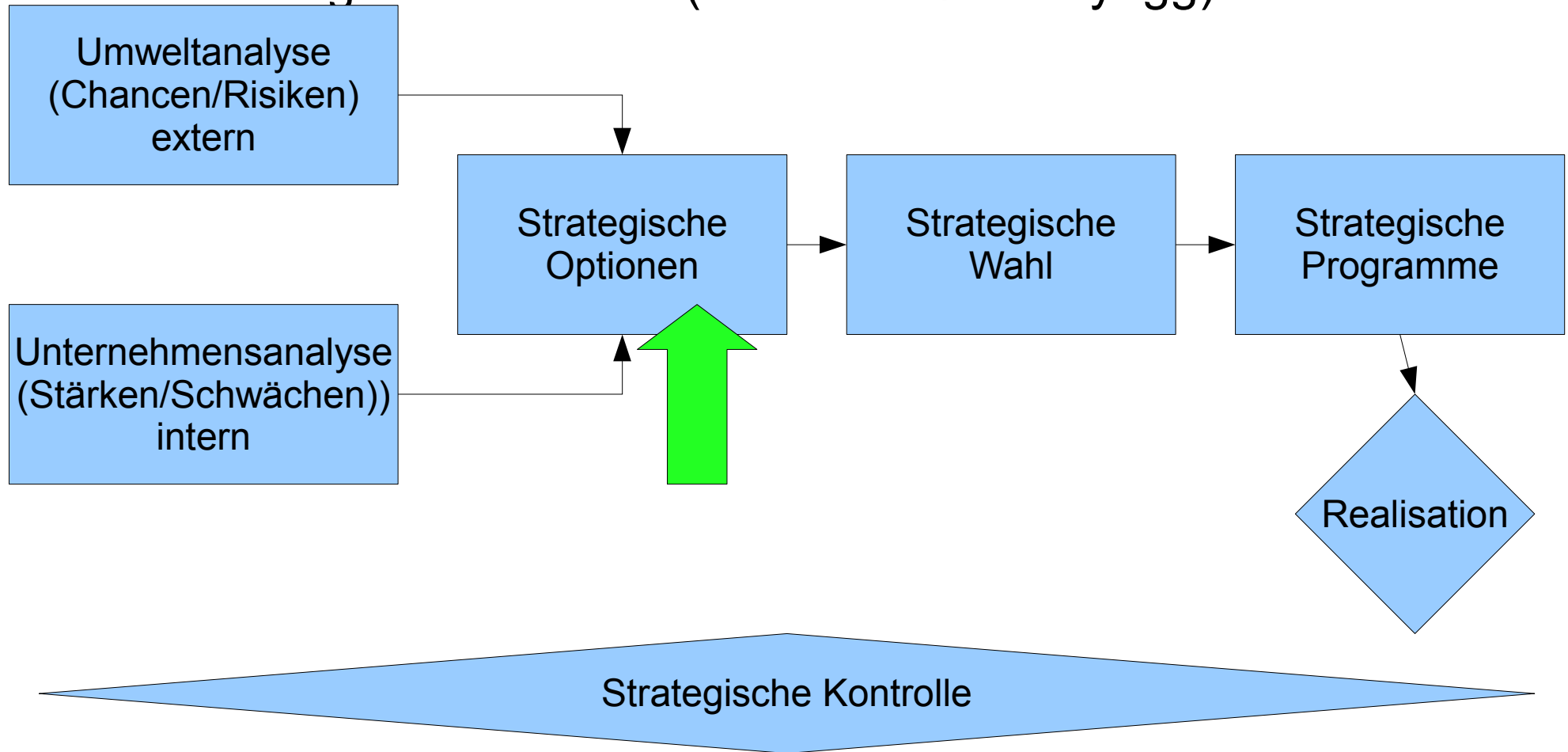
- Zusammengefasst werden die Umwelt- und die Unternehmensanalyse auch als SWOT-Analyse (auch TOWS) bezeichnet

	Opportunities	Threats
Strengths	Haben wir die Stärken, um Chancen zu nutzen? / Einsatz von Stärken zur Nutzung von Chancen	Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen? / Nutzung der Stärken zur Abwehr von Bedrohungen
Weaknesses	Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen? / Überwindung der Schwächen durch Nutzung von Chancen	Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt? / Einschränkung der Schwächen zur Vermeidung von Bedrohungen

II. Strategische Planung ...als Prozess

Zur Erinnerung:

- Der strategische Prozess (Steinmann/Schreyögg):



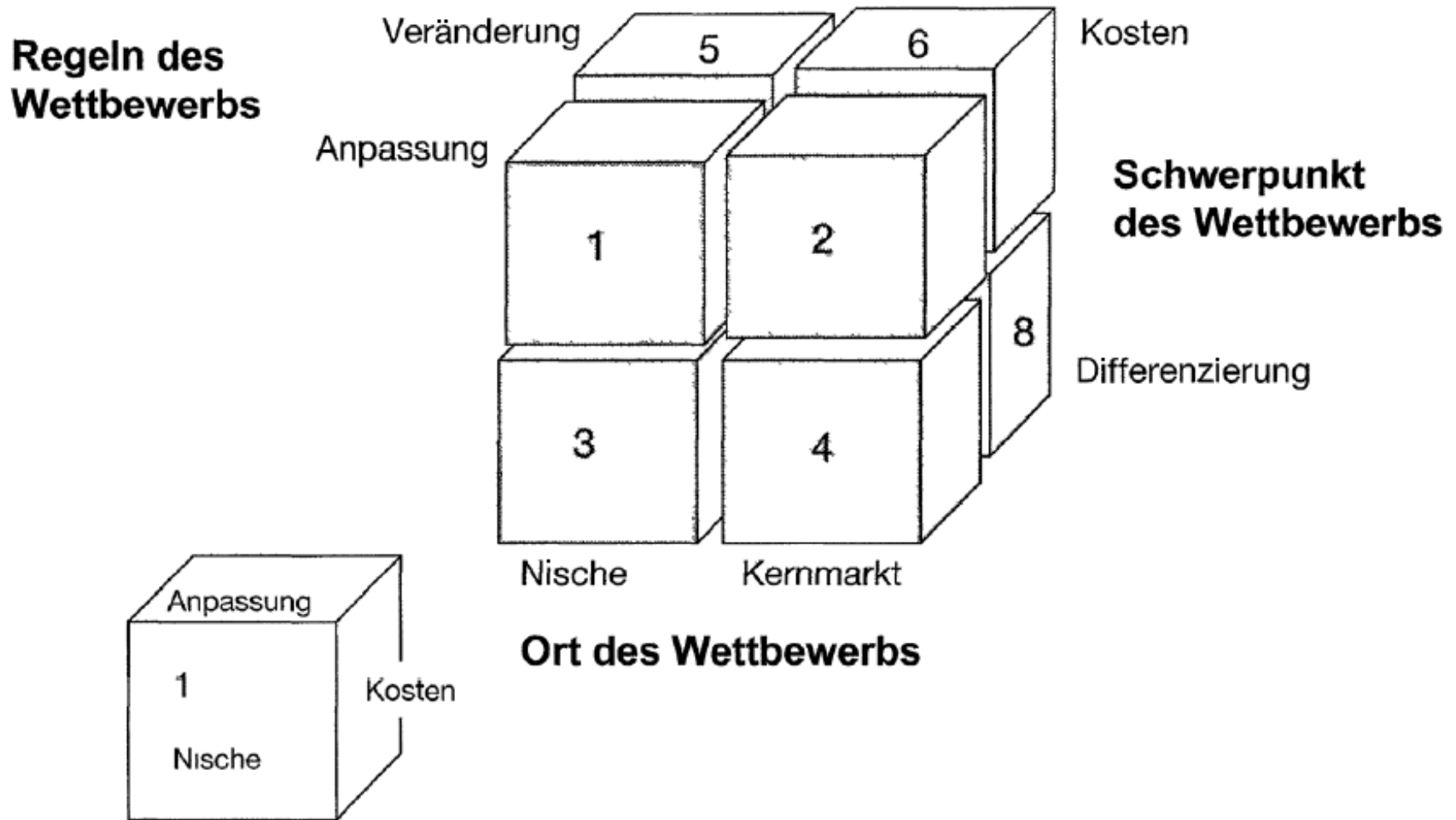
II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

- Drei Grundfragen:
 - Wo soll konkurriert werden? (*Ort* des Wettbewerbs)
 - Nach welchen Regeln soll konkurriert werden? (*Regeln* des Wettbewerbs)
 - Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden? (*Schwerpunkt* des Wettbewerbs)
- Aus 3 Fragen mit 2 strategischen Optionen ergeben sich 2^3 Optionen = 8 Optionen

II. Strategische Planung ...als Prozess: strategische Optionen

- Der strategische Würfel



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten...

Strategisches Zielobjekt		Strategischer Vorteil	
		Einzigkeit aus Käufersicht	Kostenvorsprung
		Differenzierung	Kostenführerschaft
ein Segment		Nische	

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Differenzierungsstrategie*

- Unverwechselbare Anbieterereigenschaften, die beim Kunden eine hohe Wertschätzung genießen (USP)
- Wenn Kunden bereit sind für diese Produktmerkmale einen höheren Preis zu zahlen, ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil
- Nicht notwendigerweise ist ein hoher Marktanteil notwendig
- USP muss nicht in faktisch vorhanden sein (Zuschreibung höherwertiger Merkmale durch Kunden reicht schon)
- Wichtige Voraussetzungen der Differenzierungsstrategie
 - Vorzügliche Produkteigenschaften (technische Funktionalität, Design)
 - Perfektes Händlernetz, umfassender Service
 - Hohes Innovationspotenzial und hohe Innovationsfreude
 - Flexibel und unternehmerisch denkende Mitarbeiter
 - Intensive Öffentlichkeitsarbeit

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Kostenführerschaft*

- Grundidee: Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz durch geringere Kosten
- breit am Markt tätig sein, hohe Stückzahlen mit Kostensenkungseffekten bei i.d.R durchschnittlicher Qualität
- Voraussetzungen zur Kostenführerschaft
 - Aggressiver Aufbau von Produktionsanlagen
 - Laufende Verfahrensinnovationen zur Prozessrationalisierung
 - Einsatz von Gemeinkosten-Wertanalyse
 - Standardisierung der Abläufe
 - Hohes Maß an spezialisierender Arbeitsteilung zwischen den Mitarbeitern
 - Vereinfachung der Produktstruktur
 - Weitgehende Konzentration auf Großkunden oder Vermeidung von marginalen Kunden

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Nischenstrategie*

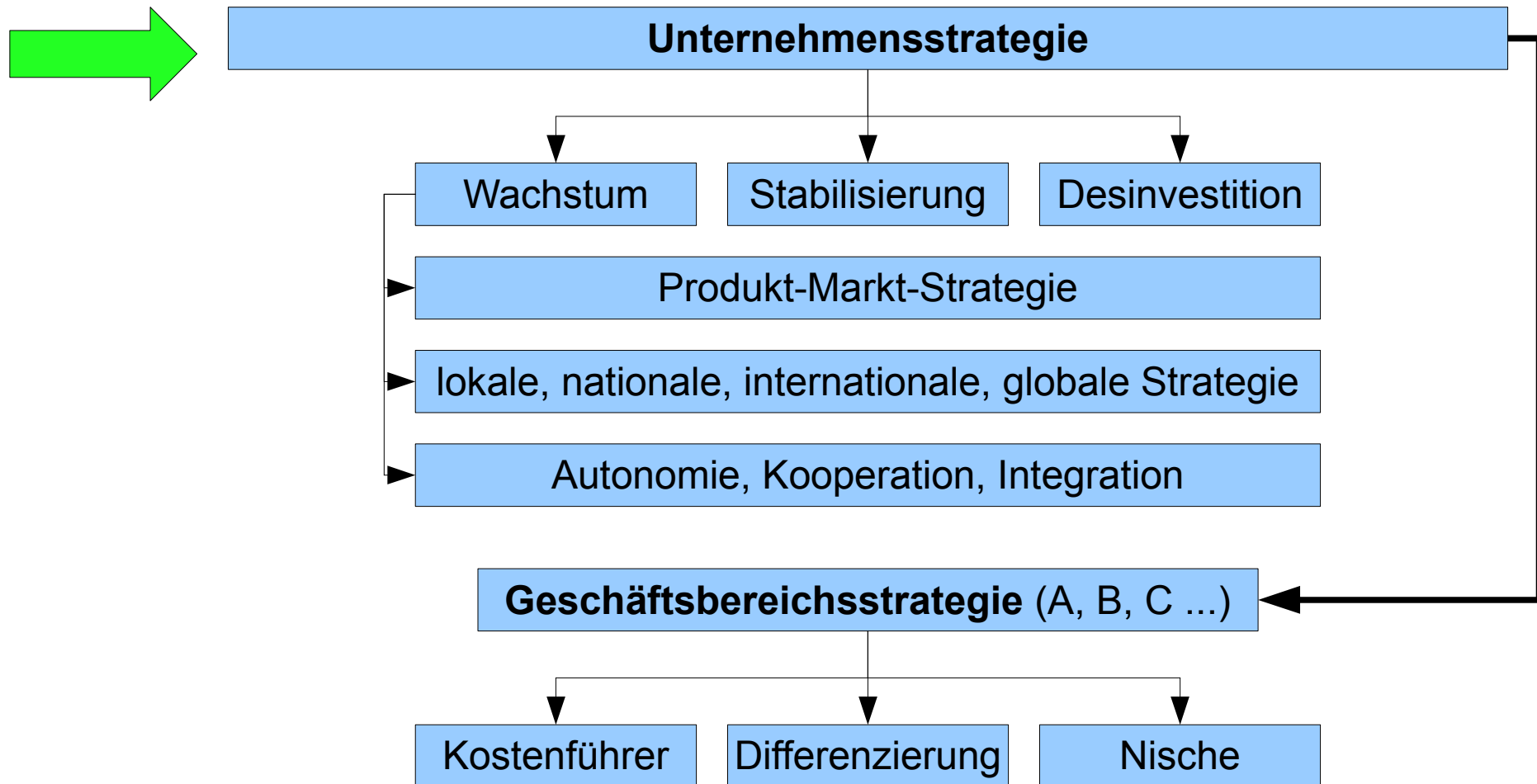
- Bearbeitung von einzelnen Marktsegmenten (Gegensatz zu Gesamtmarkt bei Kostenführerschaft und Differenzierung)
- Prämisse: Durch Einengung der Zielgruppe präziser als die Konkurrenten in Bezug auf die Bedürfnisstrukturen der Zielgruppe und daraus Wettbewerbsvorteile erzielen
- Marktnische z.B. bestimmte Abnehmergruppe oder ein geographisch abgegrenzter Markt
- Nischenstrategie kann sowohl in der Form der Kostenführerschaft als auch Differenzierung angelegt sein



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Diversifikationsstrategie*

- Gesonderte Betrachtung der Gesamtunternehmensstrategie nur sinnvoll bei mehreren Geschäftsfeldern (GF) oder bei Ausdehnung auf mehrere GF =Diversifikation
- Ziele:
 - Wachstum
 - Marktreife bisheriger Gfs
 - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
 - Risikoausgleich

(„Don't put all your eggs in one basket!“)
- Aber in welche Richtung gehe ich? ...



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Diversifikationsstrategie*

Produkt-Markt-Matrix (Ansoff 1965)

- dient der grundlegenden Strukturierung der künftigen Betätigungsfelder des Unternehmens, wobei aus der Vielzahl der Aktionsmöglichkeiten die erfolgversprechendste ausgewählt werden soll

		Produkte	
		bestehende	neue
Märkte	bestehende	market penetration (Marktdurchdringung)	product development (Produkterweiterung)
	neue	market development (Markterweiterung)	diversification (Diversifikation)

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Diversifikationsstrategie*

- Ausprägungen:
 - Horizontal
 - Vertikal
 - Lateral/Konglomerat
- Instrumente:
 - Akquisition
 - Kooperation
 - Eigenaufbau

II. Strategische Planung

Exkurs: Produktlebenszyklus

Exkurs

Einführung

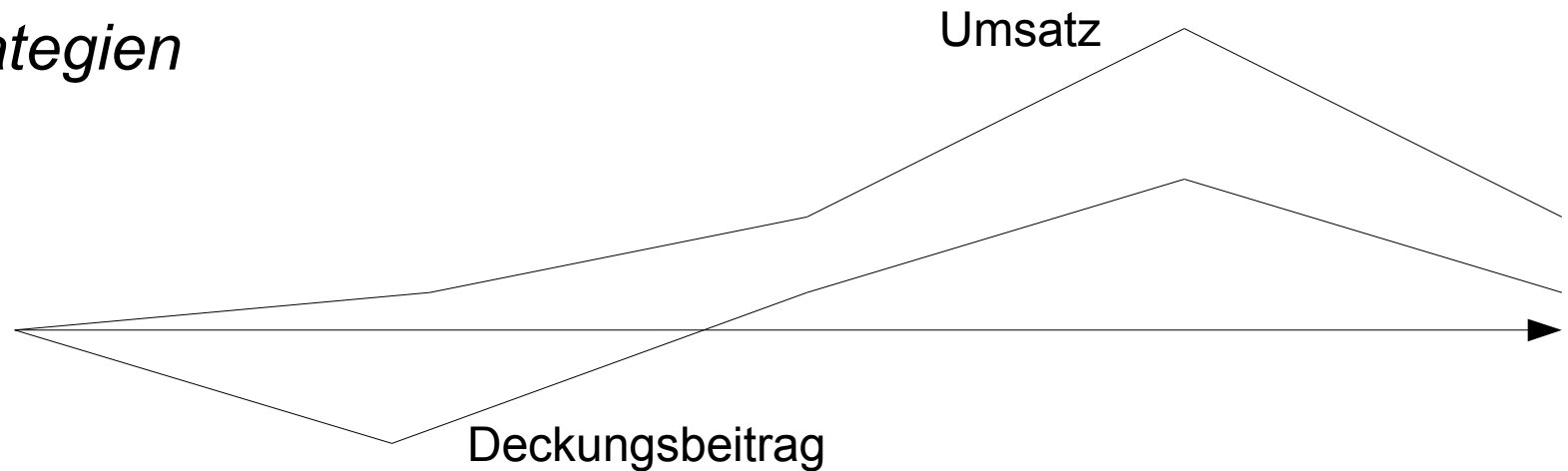
Wachstum

Reife

Degeneration

Strategiearten

Portfoliostrategien



Umsatz	langsam steigend	stark steigend	Maximum	rückläufig
Kapitalbedarf	hoch	hoch	rückläufig	relativ gering
Rentabilität	negativ	gering	positiv	sinkend
Cashflow	stark negativ	negativ	positiv	sinkend
Normstrategie	offensiv	investition	abschöpfen	desinvestieren

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Portfoliostrategien*

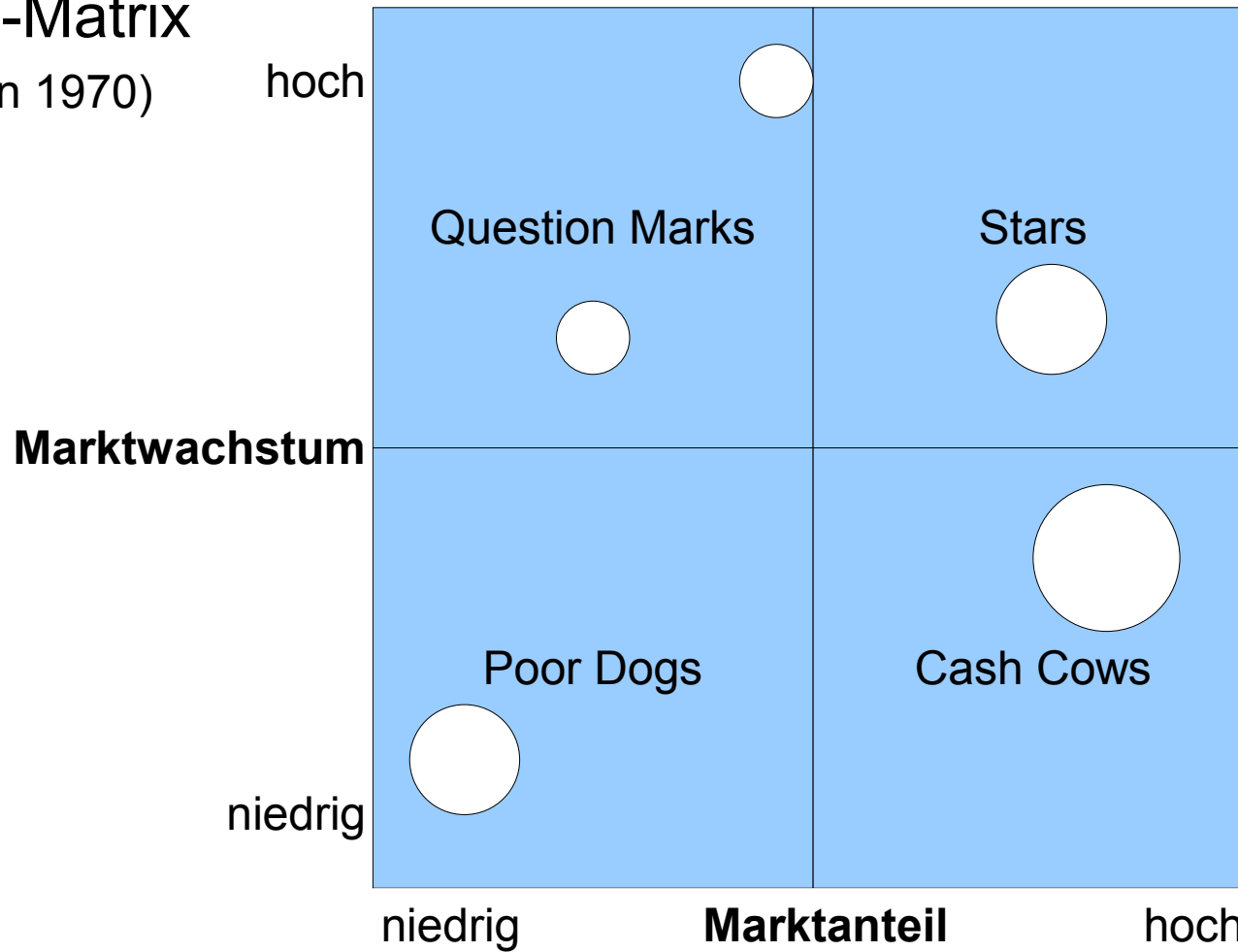
- PS unterstützen das Management von diversifizierten Unternehmen, indem sie einen Maßstab definieren, der die unterschiedlichen Geschäftsfelder vergleichbar macht
- Frage: wie die vorhandenen Ressourcen auf die Geschäftsfelder verteilen?
- Komplexitätsreduktion durch Selektion (Achtung: dramatische Vereinfachung => zahlreiche Risiken)
- Basis ist eine Matrix mit SW (Strength-Weaknesses) auf einer Achse und OT (Opportunities-Threats) auf der anderen
- BCG-Matrix:
 - SW = relativer Marktanteil (eigener Umsatz / Umsatz des stärksten Konkurrenten)
 - OT = Marktwachstum

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Portfoliostrategien*

- BCG-Matrix
(Henderson 1970)



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Portfoliostrategien*

- Kritik der BCG-Matrix:
 - Radikale Reduktion birgt Risiken
 - Prämisse: Alle(!) Umwelteinflüsse lassen sich durch das Marktwachstum repräsentieren
 - Enger Zusammenhang zwischen Wachstum und Erfolgsgrößen (ROI, Cash Flow, Gewinn)
 - Prämisse: Alle(!) Stärken und Schwächen lassen sich durch den relativen Marktanteil repräsentieren
 - Marktanteil muss dafür kumulierte Produktionsmenge und Kostenstruktur indizieren und lässt so auf Wettbewerbsvor- und -nachteile schließen – das geht eigentlich nur bei gleichen Produkten und gleichen Preisen der Konkurrenz
- Nochmal: Der postulierte Determinismus existiert nicht!

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Portfoliostrategien*

PIMS-Studie

- Empirische Fundierung von Strategien durch herausfinden der „laws of the market“
- Frage: Was wirkt sich auf den Gewinn (ROI) aus?
- Antwort: vor allem Marktanteil, geringe Kapitalintensität, Produktqualität
- Durch diese 3 Faktoren lassen sich 70 Prozent der Rentabilitätsvarianz erklären

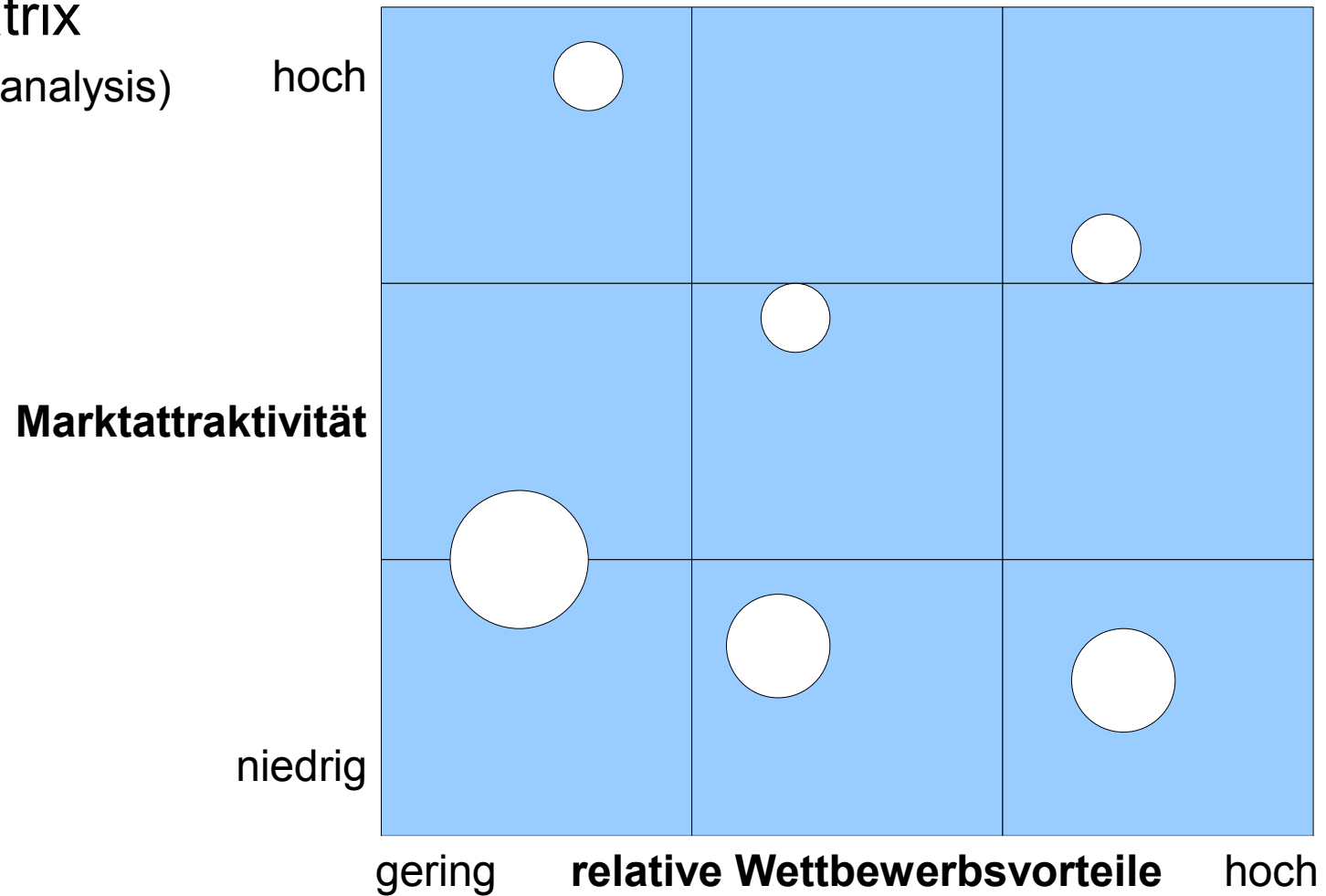
II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Portfoliostrategien*

McKinsey-Matrix

(GE multi factorial analysis)



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten -

Portfoliostrategien

ADL-Matrix

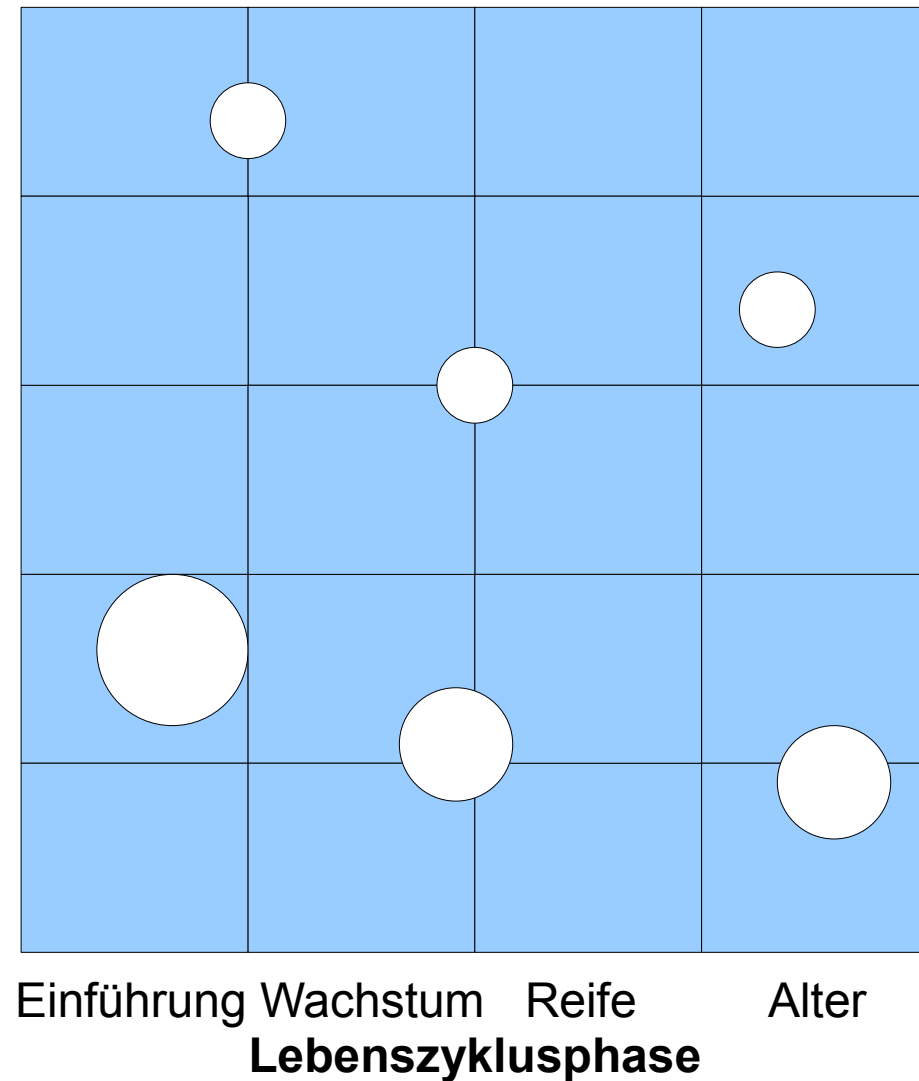
Wettbewerbsposition günstig

dominant

stark

haltbar

niedrig



II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Globalstrategien*

Internationalisierung

- Unternehmen bisher nur in einem Markt tätig
- Gründe: gesättigter Heimatmarkt, Sicherung von Rohstoffen, Senkung der Produktionskosten etc.
- Kritisch: Umweltanalyse (z.B. Steuern, Recht, Restriktionen, Mentalität), Unternehmensanalyse (z.B. Übertragbarkeit von Ressourcen, Kompetenzen, funktioniert das Business dort?)
- Wege: Export (Warentransfer), Lizenzvergabe (einzeln), Franchising (Lizenzpaket), Direktinvestition (eigene Fertigung, Joint Venture o.ä.), Akquisition

II. Strategische Planung

...als Prozess: strategische Optionen

Exkurs Strategiearten - *Globalstrategien*

Multinationale Strategie

- Unternehmen ist bereits international tätig
- Alternativen:
 - Globalisierung
 - Gleiche Herangehensweise an alle Märkte
 - Synergieeffekte
 - Fragmentierung
 - Differenzierungskosten
 - Genauere „Bedienung“ der einzelnen Ländermärkte

II. Strategische Planung ...als Prozess

Zur Erinnerung:

- Der strategische Prozess (Steinmann/Schreyögg):

