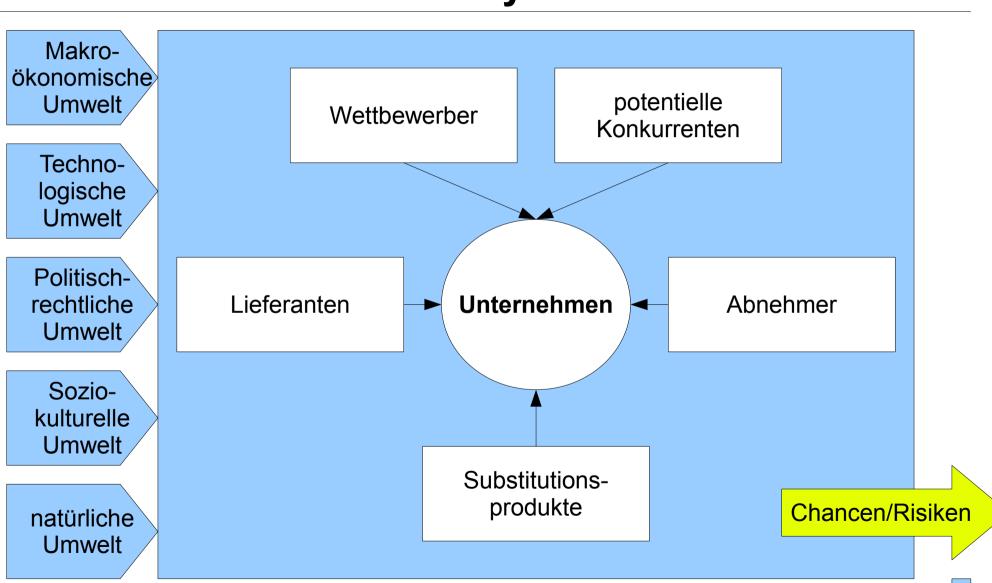


- Aufgabe ist es, das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu überprüfen, ob sich…
  - Bedrohungen des (gegenwärtigen) Geschäfts
  - Chancen f
    ür neue Gesch
    äfte
- …finden lassen
- Überprüft wird nicht nur die nähere Umwelt, sondern auch...
  - Trends
  - Allgemeine Entwicklungen
- ...die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



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





Makroumwelt PEST/STEP

Wettbewerbsumwelt 5-Kräfte-Modell nach Porter

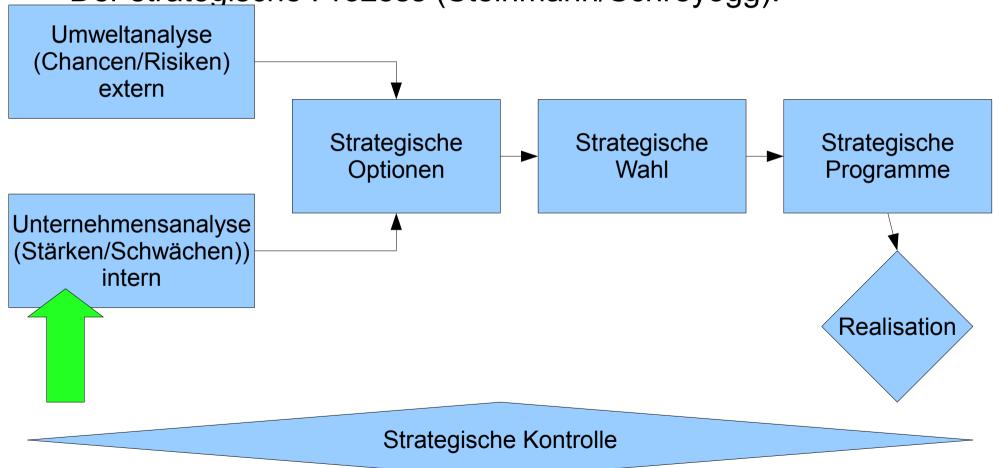


- Vorgehensweise bei der Umweltanalyse (entwickelt bei General Electric und heute weitgehend Standard):
- Bestimmung der relevanten Kräfte in den Sektoren und Prognose der jeweiligen Entwicklung
- 2. Analyse der Querverbindungen zwischen den Kräften
- 3. Entwurf alternativer Szenarien
- 4. Festlegung 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:

Wertschöpfungszentriert (inside-out) Unternehmensressourcen und -potentiale:
Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen relativ zur Konurrenz

Stärken/Schwächen Potentiale Wettbewerbsvorteile

Kundenzentriert (outside-in) Kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Marktes:
Eigenprofil vs.
Wettbewerber-Profile

### 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)

2. Ordre Ressourcerrait (vvertschopfangskette nach i orter)								
S		Unternehmensinfrastruktur						
UP								
PO		F&E						
R								
P R I M Ä R		Eingangs- logistik	Leistungs- erstellung	Ausgangs- logistik (Distribution)	Marketing & Vertrieb	Kunden- dienst	Gewinn	

### 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

••

Stärken/Schwächen

Ermittelte Schwächen sind Wettbewerbsnachteile

### II. Strategische Planung ...als Prozess: Unternehmensanalyse (io)



#### 3. Bewerte Ressourcen

Oder anders:

Strategische Bedeutung

Sind Ressourcen und Fähigkeiten...

...wertvoll? (stiften Leistung oder Kostenvorteile)

...selten? (nicht bei allen Wettbewerbern gleichermaßen vorhanden)

...nachhaltig? (nicht einfach von Wettbewerbern imitierbar oder substituierbar)

	schwach	stark		
niedrig	irrelevant	Überfluss (Schwäche?)		
hoch	<u>Schwäche</u>	<u>Stärke</u>		

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

Stärken/Schwächen

Wettbewerbs-

stellung

### II. Strategische Planung ...als Prozess: Unternehmensanalyse



Erinnerung: Zwei grundlegende Herangehensweisen:

Wertschöpfungszentriert (inside-out) Unternehmensressourcen und -potentiale:
Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen relativ zur Konurrenz

Stärken/Schwächen Potentiale Wettbewerbsvorteile

Kundenzentriert (outside-in) Kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Marktes:
Eigenprofil vs.
Wettbewerber-Profile

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



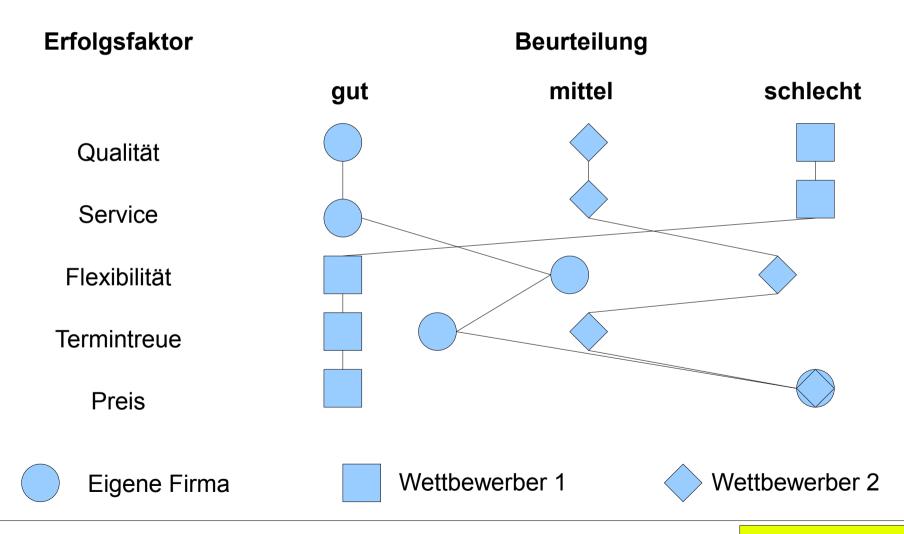
Kundenzentriert (outside-in)

- Achtung: es geht um subjektiv von den Abnehmern wahrgenommene und nicht um objektive Merkmale
- 1. Finde Wettbewerbsfaktoren (z.B. durch Kundenbefragung)
- 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:

Wertschöpfungszentriert (inside-out) Unternehmensressourcen und -potentiale:
Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen relativ zur Konurrenz

Stärken/Schwächen Potentiale Wettbewerbsvorteile

Kundenzentriert (ouside-in) Kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Marktes:
Eigenprofil vs.
Wettbewerber-Profile

## 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