

# **Kosten und Märkte**

## Zusammenfassung

Christian Silfang

Sommersemester 2014



**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Planung &amp; Kontrolle</b>	<b>1</b>
1.1	Grundbegriffe . . . . .	1
1.2	Umweltanalyse . . . . .	1
1.3	Unternehmensanalyse . . . . .	2
1.4	Strategische Optionen . . . . .	3



---

# 1 Planung & Kontrolle

## 1.1 Grundbegriffe

### Eigenschaften von Strategien

- legen Aktivitätsfelder fest, sind kokurrenzbezogen
- sind konkurrenzbezogen
- nehmen Bezug auf die Umweltsituation und –entwicklung (Chancen und Bedrohungen)
- beziehen sich auf Unternehmensressourcen relativ zur Konkurrenz
- zeigen Einstellungen/Wertvorstellungen der Entscheidungsträger
- auf gesamtes Geschäftsfeld ausgerichtet
- hohe Bedeutung für Vermögens-/Ertragslage des Unternehmens
- weitreichende Konsequenzen
- zukunftsorientiert
- können (!) einem systematischen Planungsprozeß entspringen

### Leitfragen

1. Tätigkeit in welchen Geschäftsfeldern?
2. Wie soll Wettbewerb in Geschäftsfeldern bestritten werden?
3. Was ist die längerfristige Erfolgsbasis (Kernkompetenz)?

**Gesamtunternehmen:** Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy)

**Geschäftsfeld:** Wettbewerbsstrategie (Business Strategy)

## 1.2 Umweltanalyse

Umweltanalyse ist Kernstück der strategischen Analyse und ermittelt Chancen/Bedrohungen

### Betrachtungen

→ Wettbewerbsumfeld/Geschäftsfeld: Analyse der Branchenstruktur nach <sup>1</sup>Porter

GRAFIK

→ Betrachtet allgemeine Umwelt:

---

<sup>1</sup> **Five-Forces von Porter:** Markterfolg hängt im wesentlichen von Marktstruktur ab (Seite 28/Abbildung):

1. Wettbewerber einer Branche (Rivalen)
2. Potenzielle neue Anbieter (Bedrohung)
3. Ersatzprodukte(Substitutionsgefahr)
4. Lieferanten (Verhandlungsstärke)
5. Abnehmer (Verhandlungsmacht)

- Makroökonomische Umwelt
  - Konjunkturentwicklung, Wechselkurse, Entwicklung des Arbeitsmarktes, wirtschaftliche Entwicklung (global/nach Region)
- Technologische Umwelt
  - Entwicklung der Technologie als wesentlicher Treiber, S-Kurven-Modell (Technologielebenszyklus)
- Politisch-rechtliche Umwelt
  - politische Entwicklung auf allen Ebenen, Zölle/Subventionen
  - internationale Tendenzen (Verschuldung, 3. Welt, Kyoto, Osteuropa), Krisen
- Soziokulturelle Umwelt
  - Demographische Entwicklung, Wertewandel
- Natürliche Umwelt
  - Benötigte Ressourcen (Reichweite/Verteilung), Entsorgung

## Vorgehensweise

Bestimmung von relevanten Schlüsselgrößen und Prognosen über deren Entwicklung. Analyse von Querverbindungen über Entwurf/Bewertung von alternativen Szenarien. Feststellung der Prämisse für weitere Planungsprozesse.

## 1.3 Unternehmensanalyse

Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen, dazu sind zwei Sichtweisen erforderlich:

1. **Wertschöpfungssicht:** eigene Stärken/Schwächen relativ zur Konkurrenz
2. **Kundensicht:** kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Marktes, eigenes Profil vs. Profil der Wettbewerber

Abschätzung  
der eigenen  
preislichen  
Lage auf dem  
Markt

→ beide Sichtweisen ergeben **Potentiale und Wettbewerbsvorteile**(Vgl. Wertkette nach *Porter*) GRAF I K

Erfolgsfaktoren können in verschiedene Faktoren eingeteilt werden:

- Finanzielle
- Physische → häufiger Erfolgsfaktor
- Humane → häufiger Erfolgsfaktor
- Organisatorische
- Technologische
- Finanzielle

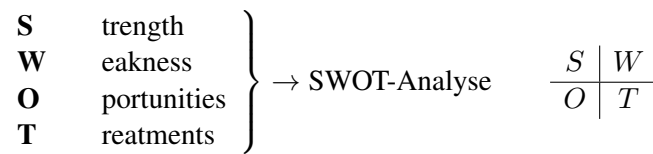
Monopolstellung  
bei vorhanden  
Ressourcen  
ist immer  
wertvoll!

Ressourcen  
die jeder hat,  
sind nicht  
wertvoll!

### Merkmale „strategischer“ Ressourcen

- Einmaligkeit: knappe Ressourcen, monopolähnlicher Zugang
- Eingeschränkte Imitierbarkeit: Zusammenhänge schwer erkennbar, historisch gewachsene Ressourcen/Situationen, soziale Komplexität
- Fehlende Substituierbarkeit: Ressourcen sind nicht durch andere ersetzbar
- Wert für die Strategie: Ressourcen müssen gewinnbringend zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verwendet werden können

### Möglichkeiten zur Selbstreflektion



Erhebungen  
durch Kun-  
denbefragung  
ODER  
Vergleich mit  
Konkurrenz

Teilweise Betrachtung aus Sicht des Kunden, dazu Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren wie Qualität, Service, Flexibilität, Termintreue und Preis.

## 1.4 Strategische Optionen

GRAF I K

Es existieren drei zentrale Fragen zur Ermittlung der strategischen Optionen:

1. Wo soll konkurriert werden? (Ort des Wettbewerbs)
2. Wie soll konkurriert werden? (Regeln des Wettbewerbs: Rabatte, Preisnachlass)
3. Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden? (Schwerpunkt des Wettbewerbs: Massen- oder Billigproduktion)

Nischenmarkt:  
schwierig,  
falls besetzt

Überlegungen nur sinnvoll wenn Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig ist oder eine Erweiterung auf mehrere geschäftsfelder geplant wird. Die möglichen Optionen sind:

### Diversifikation

GRAF I K

### Portfolio-Strategien

GRAF I K

### Internationalisierung

### Kernkompetenzorientierung