



SSP- UCB

Strategisches Controlling und Kostenmanagement

Strategische Analyse und Frühaufklärung (Kap. 3)

Analysebereich

Geschäftsfeld, „Business Unit“

Strategisches Geschäftsfeld (SGF):

= kleinste marktstrategische Planungseinheit

(nach bestimmten Kriterien abgegrenzter Ausschnitt aus dem marktseitigen Aktionsfeld eines Unternehmens)

Strategische Geschäftseinheit (SGE; Business Unit):

= entstehende organisatorischen Teileinheiten

→ Grundlage einer strategischen Geschäfts-(feld-, bereichs-) planung ist eine *Segmentierung* des Marktes in die einzelnen strategisch wichtigen Geschäftsfelder (zum Prozess vgl. die detaillierten Ausführungen im Buch)

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (1)

Wettbewerbsvorteile sind gekennzeichnet durch

- überlegene Preis/Nutzen-Relation
- quasi-monopolistischen Spielraum
- Nachfrageelastizität gering

Eine aus Nachfragersicht überlegene Leistung liegt vor, wenn entweder der Preis bei gegebenem Nutzen niedriger oder der Nutzen bei gegebenem Preis höher ist als bei der Konkurrenz.

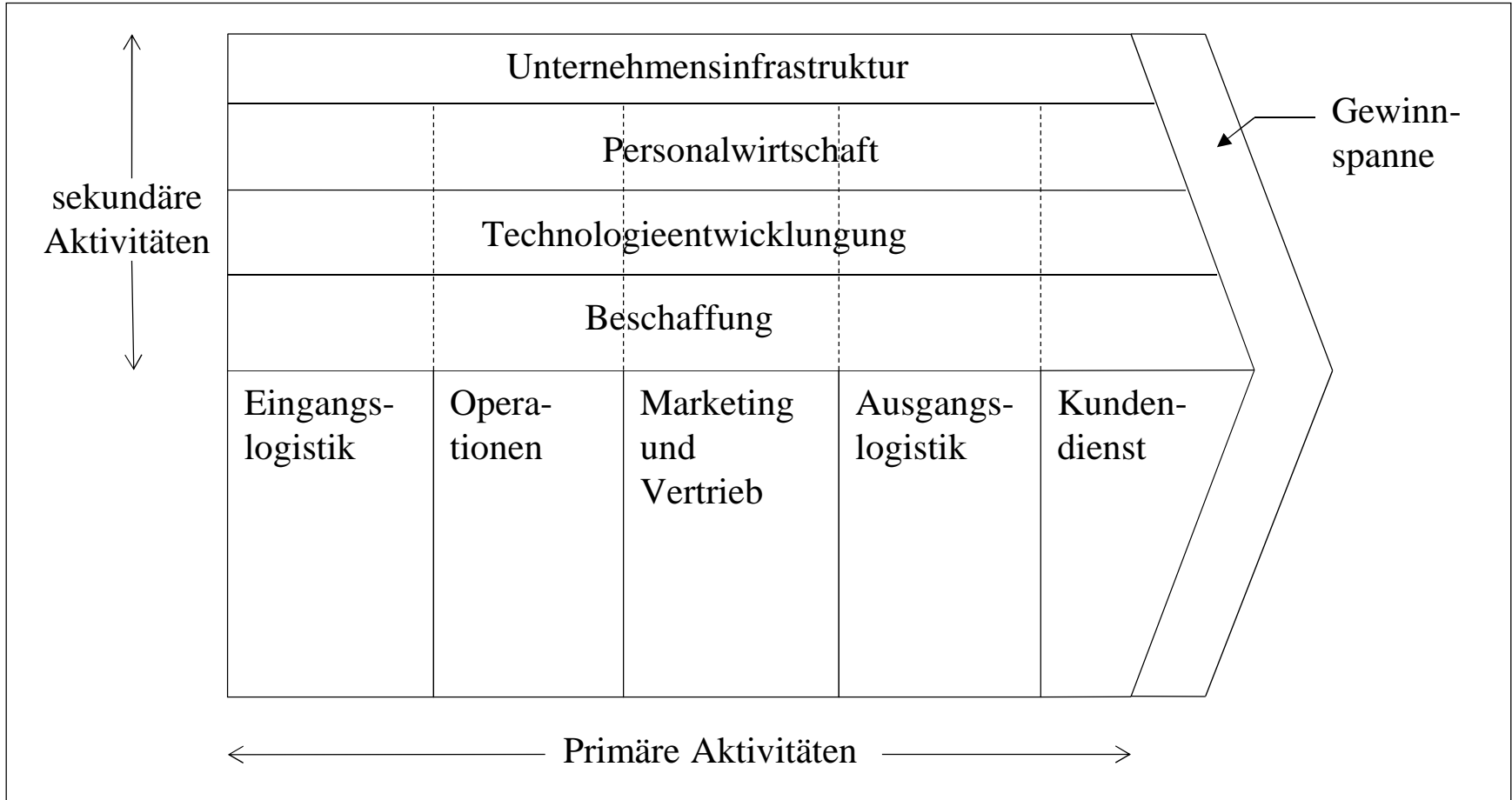
→ Wettbewerbsvorteile = **Differenzierungs-** oder **Kostenvorteile** bezogen auf ein Produkt oder ein Geschäftsfeld.

→ Siehe später!: *Differenzierungs-/Kostenführerschaftsstrategie*

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (2)

→ **Wertkette** = Instrument zur Identifikation von Ansatzpunkten für Wettbewerbsvorteile



Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (3)

- Wettbewerbsvorteile je nach Unternehmen/Branche unterschiedlich
- Spezielle Gestaltung eines Prozessschrittes der Wertschöpfungskette hat meist unmittelbar Auswirkung auf alle anderen Aktivitäten

Beispiele:

- IKEA (komplett andere Wertkette als bei klassischem Möbelhaus).
- Teppichbodenhersteller Vorwerk (strategische Entscheidung zur Betonung spezieller Teppichbodenmuster, in Zusammenarbeit mit berühmten Künstlern)
- Fahrradhersteller (Vorlesung)

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (4)

Theoretische Erklärungen für Wettbewerbsvorteile

- marktorientierter Ansatz (Market Based View of Strategy)
- ressourcenorientierter Ansatz (Resource Based View of Strategy)

Nach dem **marktorientierten Ansatz** entscheidet die Marktstruktur über die Branchenattraktivität und den erzielbaren Gewinn.

Der **ressourcenorientierte Ansatz** führt dagegen den Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb auf die Existenz seiner einzigartigen Ressourcen bzw. deren Kombination zurück. Voraussetzung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ist danach das Vorhandensein geeigneter Ressourcen

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (5)

Strategisch relevant sind Ressourcen dann, wenn sie bestimmte Eigenschaften aufweisen:

- **Unternehmensspezifität:** tiefe organisatorische Verankerung, fehlende Übertragbarkeit (gilt insbesondere für intangible Ressourcen wie Wissen und Fähigkeiten)
- **Nicht-Imitierbarkeit:** unklare Wirkungsmechanismen, starke Einbettung, unternehmenshistorische und nicht reproduzierbare Entstehung, zeitlich uneinholbarer Vorsprung
- **Nicht-Substituierbarkeit:** keine Umgehungsmöglichkeiten durch alternative Ressourcenkombination oder Innovation
- **Generierung eines Kundennutzens:** Zusatznutzen für die Abnehmer

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (6)

Materielle Ressourcen	Sachmittel	z.B. Standorte, Grundstücke, Gebäude, Produktionsanlagen, Informations- und Kommunikationsnetze, Fuhrpark
	Finanzmittel	z.B. Kapitalstruktur, Cash Flow, Kreditrahmen
Interne immaterielle Ressourcen	Organisatorische Strukturen, Systeme, Prozesse	z.B. Planungs- und Kontroll-, Personalführungs- und Informationssystem, Organisationsstruktur, Leistungserstellungsprozess
	Informationen und Rechte	z.B. Dokumentationen, Daten, Lizenzen, Patente, Verträge, Markenrechte
Externe immaterielle Ressourcen (Goodwill)	z.B. Image und Bekanntheitsgrad von produkt- und/oder Firmenmarken im Absatzmarkt, Größe und Struktur des Kundenstamms, Image des Unternehmens bei Lieferanten, Banken, potentiellen Arbeitnehmern und anderen relevanten Gruppen der Gesellschaft	
Humanressourcen	z.B. Wissen, Können, Fähigkeiten und Leistungsmotivation der Führungskräfte sowie der übrigen Mitarbeiter, Merkmale der Unternehmenskultur, Leitbilder und gelebte Werte der Unternehmung oder einzelner organisatorischer Einheiten	
Fähigkeiten / Kompetenzen	Primäre Kompetenzen	Qualitäts-, Beschaffungs-, Marketing-, Rationalisierungs- und Weltmarktkompetenz
	Metakompetenzen	Innovationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Flexibilität, Lernkompetenz

Analysebereich

Wettbewerbsvorteile (7)

	Marktorientierter Ansatz	Ressourcenorientierter Ansatz
Perspektive	Outside-in	Inside-out
Paradigma	Marktstruktur→Marktverhalten→Marktergebnis (Performance)	Potential (Ressourcen/Kompetenzen) →Strategie →Performance (Gewinn)
Idee	Unternehmen als Portfolio von strategischen Geschäftsfeldern	Unternehmen als Reservoir von Ressourcen und Fähigkeiten
Ziel	Wachstum durch Nutzung von Branchenstrukturen, des Geschäftsfeld-Lebenszyklus +geschickten Cash-Flow-Transfer	Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer der Kernkompetenzen
Basis	Externe Bedingungen: Strategisches Geschäftsfeld (Erfolgsposition)	Interne Bedingungen: Wettbewerbsrelevante Ressourcen (Erfolgspotential)
Fokus	Kernbedürfnisse der Kunden	Kernfunktionen des Unternehmens
Konkurrenzgrundlage	Produktbezogene Kosten und/oder Differenzierungsvorteile (Kundennutzen)	Unternehmensweite (Kern-) Kompetenzen
Charakter des Vorteils	- geschäftsfeldspezifisch - wahrnehmbar	- transferierbar - verborgen
Rolle der Geschäftseinheit	Markt-Center	Kompetenz-Center

Analysebereich

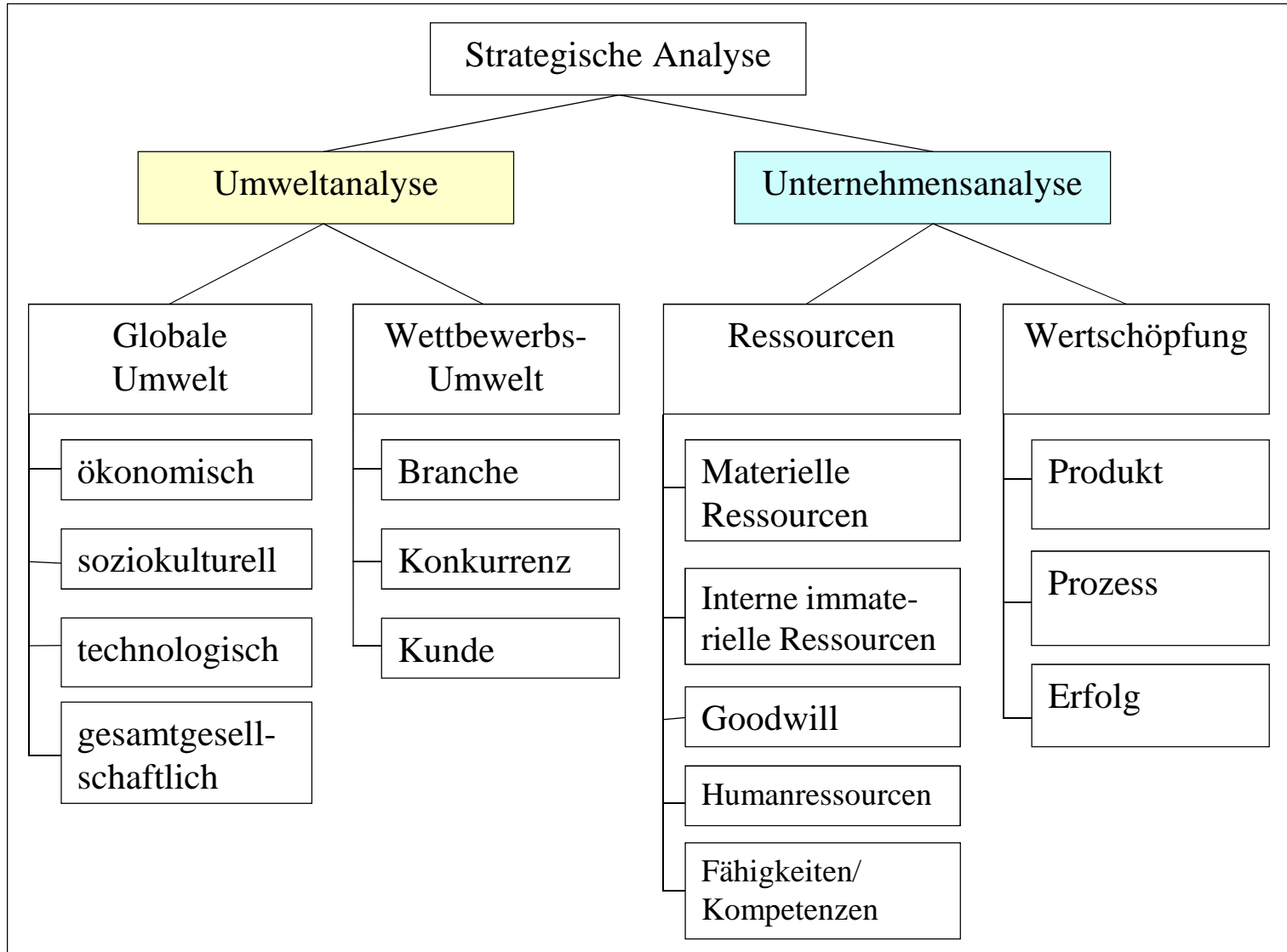
Wettbewerbsvorteile (8)

Kritisches Potenzial des Resource Based View

- Der Resource Based View dreht in gewisser Weise das klassische Vorgehen der strategischen Planung um.
- Statt Mittel für Zwecke zu suchen, werden vorhandene Mittel dahingehend analysiert, welche Zwecke man damit ggf. erreichen könnte.
- Diese Idee ist insofern von grundlegender Bedeutung, als damit ansatzweise die Verengung der strategischen Planung auf einen zweckrationalen, idealen Prozess des Suchens von Mitteln für definierte Zwecke ins Wanken gebracht werden kann.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (1)



Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (2)

Strategische Umsatzplanung:

- Ermittlung des Planumsatzes in einem Produktfeld (Geschäftsfeld) in einer Planperiode des strategischen Planungszeitraums
- einfaches konzeptionelles Denkraster für einige der benötigten quantitativen Informationen, illustriert die prinzipielle Denklogik
- modelliert die sonst meist nur qualitativ beschriebenen Aspekte transparent

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (3)

Strategische Umsatzplanung:

Hax und Majluf schlagen vor, die strategische Umsatzplanung so zu modellieren, dass der Umsatz wertmäßig als Produkt von Marktvolumen und Marktanteil berechnet wird, wobei,

- das Marktvolumen vom Marktvolumen der jeweiligen Vorperiode, der Konjunktorentwicklung und der Lebenszykluskurve des betrachteten Produktfelds abhängt;
- der Marktanteil gegenüber dem Marktanteil der Vorperiode um einen Zuwachs erhöht wird, der seinerseits von der angestrebten Marktanteilserhöhung und der Wirkung der strategischen Anstrengungen abhängt, die durch Carry-over-Effekte verzögert wirksam werden.

→ **Berechnungslogik: Vorlesung, Aufgabensammlung!**

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (4)

Strategische Umsatzplanung:

Die mathematische Formulierung lautet für den eigenen strategischen Planumsatz U_t des betrachteten Produktfelds in der Periode t des Planungszeitraums ($t = 1, 2, 3, \dots, T$)

$$U_t = M_t \cdot MA_t$$

dabei ist

$$M_t = M_{t-1} \cdot SF_t \cdot LF_t$$

und

$$MA_t = MA_{t-1} + DF_t \cdot \Delta MA_T$$

M_t Marktvolumen in der t -ten Periode (GE in t)

SF_t Szenariofaktor in der t -ten Periode

LF_t Lebenszyklusfaktor in der t -ten Periode

MA_t Marktanteil in der t -ten Periode

DF_t Durchdringungsfaktor in der t -ten Periode

ΔMA_T Intendierte Marktanteilsänderung

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (5)

Strategische Umsatzplanung:

Durchdringungsfaktor dient dazu, die Wirkung der strategischen Anstrengungen abzubilden

- vereinfacht als „Marketingausgaben“
- wegen der Carry-over-Effekte z.T. zeitverzögert
- deshalb DF größer Null ist und von Periode zu Periode steigt, bis der Wert schließlich 1 ist.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (6)

Strategische Umsatzplanung:

Beispiel:

- Marktvolumen in $t=0$ von 2,546 Mio. €
- erwartetes konjunkturellen Wachstum von 4%
- Lebenszyklusfunktion $LF_t = 1,157 e^{-0,012 t}$

- Marktvolumen: $M_1 = 2,546 \cdot 1,04 \cdot 1,1432 = 3,027$ Mio. €.

- Marktanteil soll von (in $t=0$) genau 8,6% strategisch auf 9,6% gesteigert werden
- Durchdringungsfaktor für die erste Periode 60%

- Marktanteil: $MA_1 = 8,6\% + 60\% \cdot 1\% = 9,2\%$ ($0,086 + 0,6 \cdot 0,01 = 0,092$) .
- Planumsatz: $U_1 = 3,027 \cdot 9,2\% = 0,2784847$ Mio, gerundet 278.500 €.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (7)

Strategische Umsatzplanung:

Aus dem Modell kann abgeleitet werden, welche Informationen aus der Umweltanalyse benötigt werden:

- Die globale Umweltanalyse muss den Szenariofaktor „liefern“.
- Aus der Markt- und Konkurrenzanalyse werden das bisherige Marktvolumen, der alte Marktanteil und Lebenszyklusinformationen über das Produktfeld benötigt, ebenso Informationen über Wirkungen des absatzpolitischen Instrumentariums.
- Dann ergibt sich der strategische Planumsatz wertmäßig aus der Marktvolumenentwicklung, dem strategischen Ziel und entsprechendem Mitteleinsatz.

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (8)

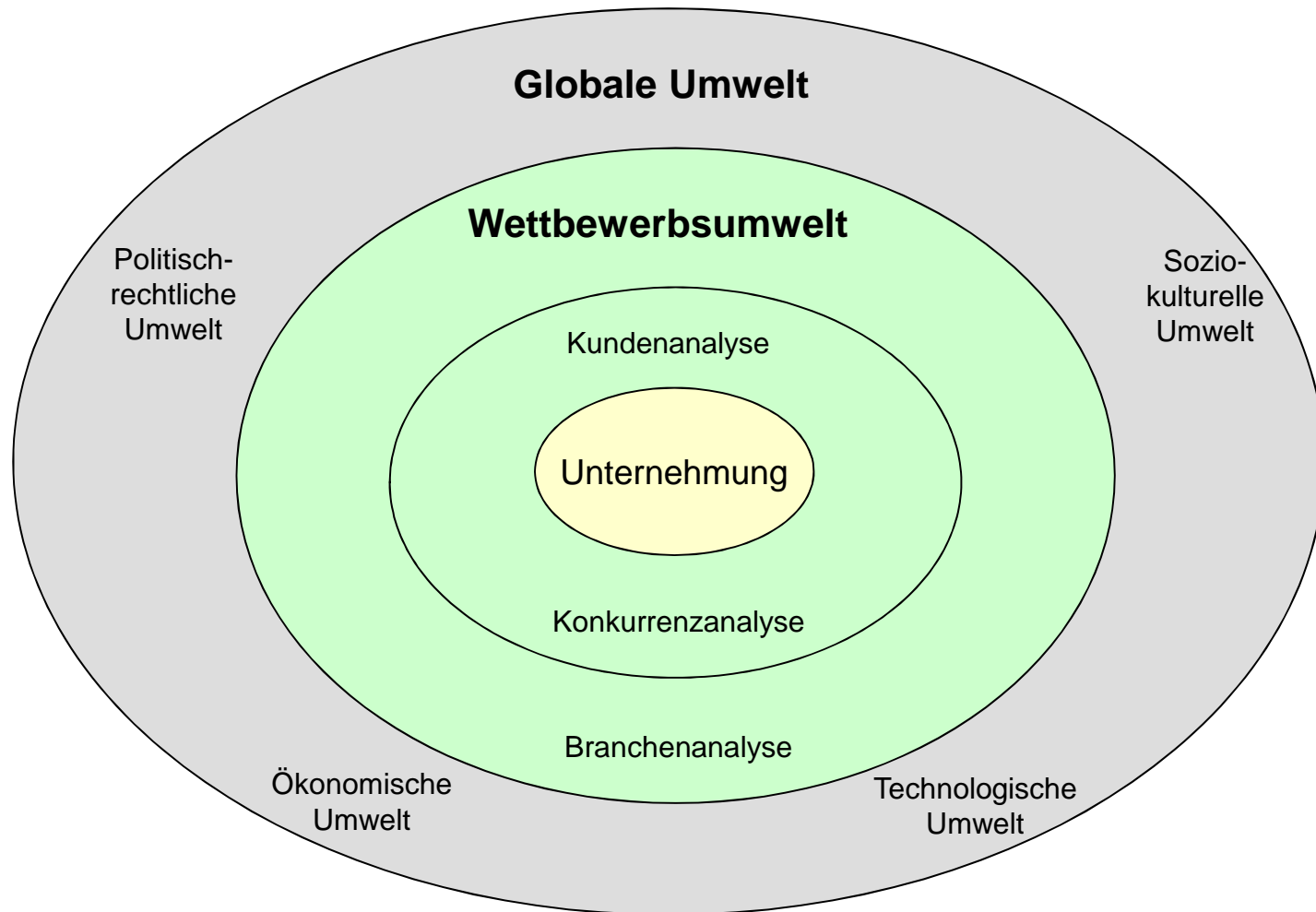
Die **Umweltanalyse** untersucht die relevanten Umweltfaktoren, die den marktlichen Rahmen bilden und das betrachtete Unternehmen von außen beeinflussen, auf die dieses jedoch keinen direkten Einfluss nehmen kann.

- wichtige Veränderungen in der Unternehmensumwelt
- Entstehungsgründe und Auswirkungen bewerten
- Chancen und Risiken erkennen
- strategische Folgemaßnahmen, um mögliche Chancen zu nutzen bzw. eventuelle Risiken zu umgehen (zumindest reduzieren).
- Versuch, zumindest indirekt (Marketing, PR, Lobbyismus), wichtige Umfeldbereiche „proaktiv“ zu beeinflussen

Analysebereich

Elemente der strategischen Analyse (9)

Segmente und Sektoren der Umweltanalyse



Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (1)

Die **globale Umweltanalyse** betrachtet diejenigen Faktoren, die für das Unternehmen *Rahmenbedingungen des eigenen Handelns* darstellen. Man kann bei der Analyse der globalen Umwelt zwischen verschiedenen Segmenten unterscheiden.

Eine mögliche Einteilung unterscheidet:

- ökonomische Umwelt,
- sozio-kulturelle Umwelt,
- technologische Umwelt und
- gesamtgesellschaftliche (politisch-rechtliche) Umwelt.

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (2)

Ökonomische Umwelt

- Konjunkturentwicklung,
- Entwicklung der Beschäftigtenzahl und der Arbeitslosenquote
- Einkommens- und Vermögensentwicklung
- Veränderungen im Zinsniveau und Entwicklungen der Wechselkurse.
- Entwicklung der Altersstruktur der Gesellschaft mit ihren Folgen für geänderte Bedarfe (Gesundheitsleistungen, Altersvorsorge etc.).

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (3)

Soziokulturelle Umwelt

- Wertmuster
 - Normen
 - Konsumentenverhaltensweisen
 - Einkommensverteilung
 - Individualisierung der Lebensstile
- große Relevanz für die strategischen Marketingentscheidungen eines Unternehmens.

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (4)

Gesamtgesellschaftliche Umwelt

(politisch-rechtliches Umfeld)

Entscheidungen auf dieser Ebene können sowohl neue Märkte schaffen als auch bestehende Märkte zerstören:

- Liberalisierung der Finanzmärkte,
- Steuergesetzgebung,
- Umweltschutzauflagen,
- Haftungsbestimmungen).

Das Beispiel des Atomausstiegs und das Beispiel der Veränderung der Gewährsträgerhaftung bei den Sparkassen zeigt, dass sowohl das nationale als auch das internationale Umfeld beachtet werden muss.

Analyse der globalen Umwelt

Umweltsegmente (5)

Technologische Umwelt

- Internet
- Smartphone
- Industrie 4.0
- ...

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (1)

Einen Schwerpunkt der Wettbewerbsanalyse stellt die Branchenanalyse dar.

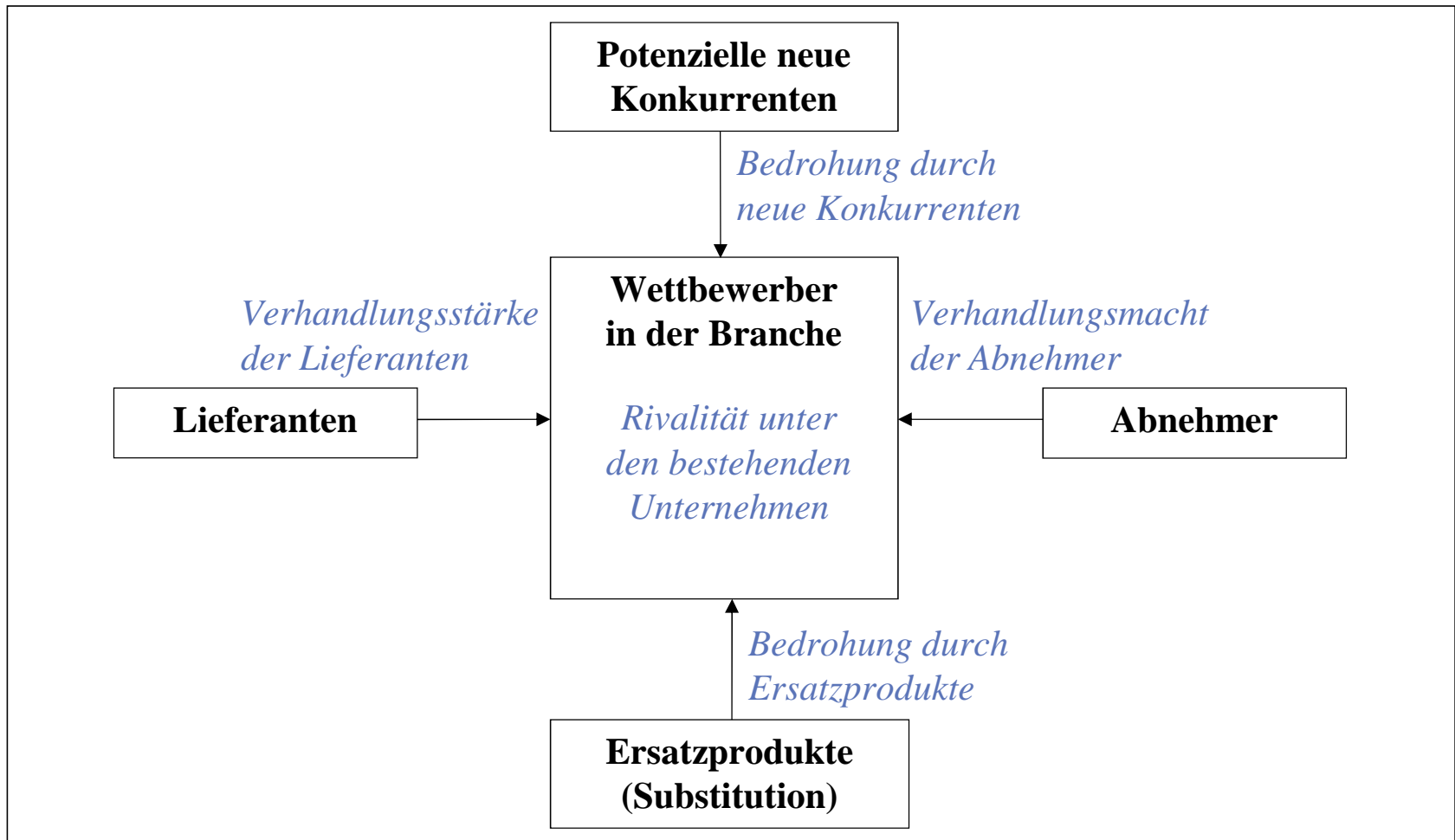
Sie stellt diejenigen Umweltfaktoren in den Mittelpunkt der Betrachtung, welche die Situation einer Branche beeinflussen.

Nach dem Modell von Porter sind dies fünf grundlegende Wettbewerbskräfte:

- die Verhandlungsmacht der Abnehmer,
- die Bedrohung durch Markteintritt neuer Wettbewerber,
- die Verhandlungsmacht der Lieferanten,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- die Rivalität in der Branche.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und -dynamik (2)



Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (3)

Beispiel Augenoptiker

❖ **Verhandlungsmacht der Lieferanten:**

→ Eher gering (zum Beispiel Fielmann hat eigene Brillenglasfertigung)

❖ **Bedrohung durch neue Konkurrenten:**

- Ursprünglich: klassische Optiker mit Einzelhandelsgeschäften

- Später: Optikerketten mit Filialnetzen (Fielmann, Apollo)

→ Bedrohung durch: Onlinehändler (Mister Spex, Eyeglass 24)

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (4)

Beispiel Augenoptiker

- ❖ **Verhandlungsmacht der Abnehmer:**
 - Kunden sind anspruchsvoll und aufgeklärt
 - Preisdruck auf Traditionsunternehmen

- ❖ **Bedrohung durch Substitutionsprodukte/-dienstleistungen:**
 - alternative Vertriebswege
 - neue Wege zu Augenkorrekturen, wie etwa das Lasern

Die *Rivalität in der Branche* ist abhängig von Einflussgrößen wie Kapazitätsauslastung, Differenzierungsgrad der Produkte, Marktaustrittsbarrieren (Sozialpläne, Liquidationsverluste), Marktsättigung.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und –dynamik (5)

Branchendynamik: Wettbewerbsbedingungen verändern sich ständig

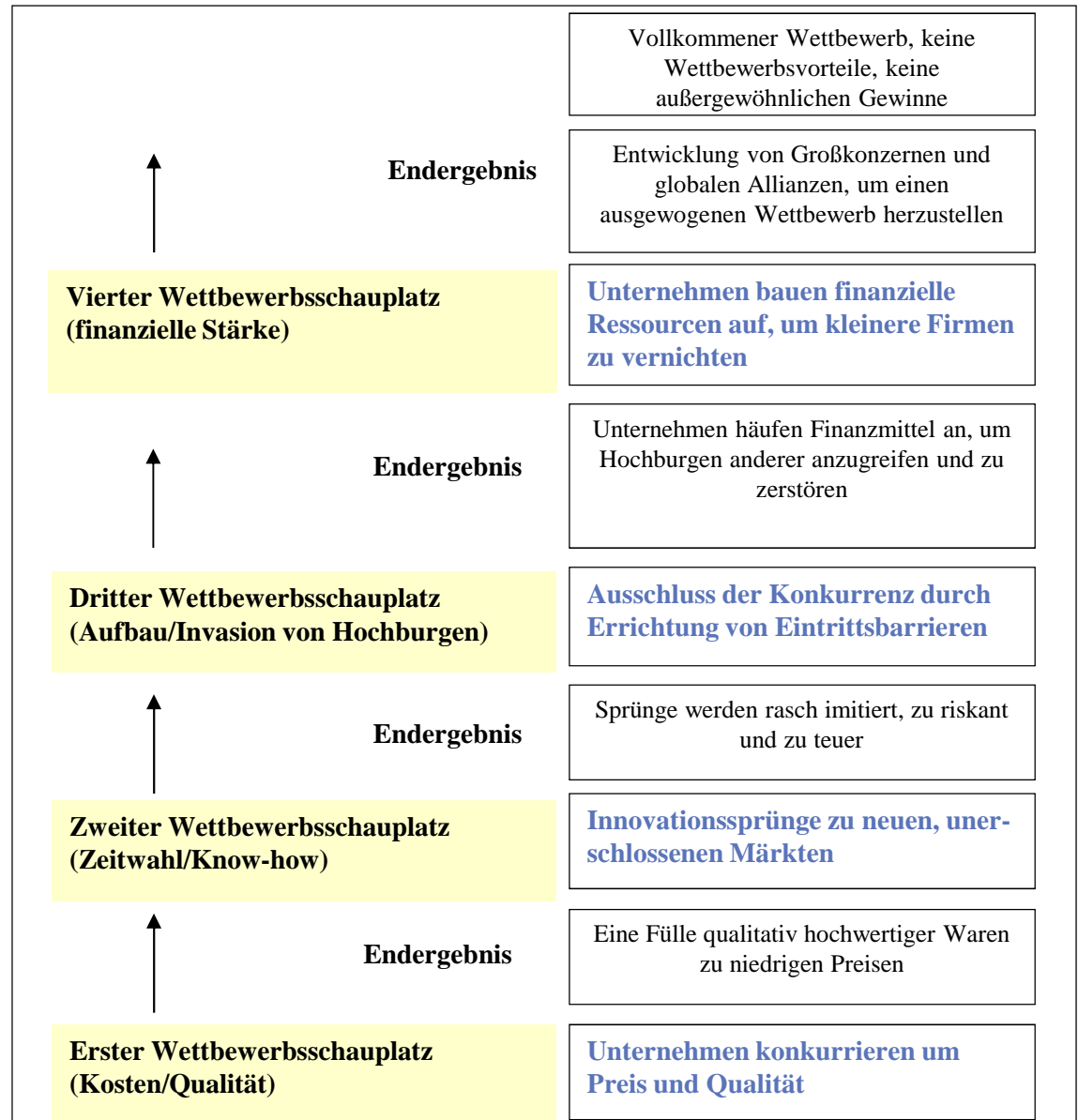
- sich verkürzende Produktlebenszyklen
- abnehmende Halbwertszeit von Produkt- und Marktwissen
- Verringerung von Markteintrittsbarrieren (z.B. durch Deregulierung)
- Aufkommen von Unternehmensnetzwerken

→ Wettbewerb auf 4 Wettbewerbsarenen/-ebenen

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Analyse der Branchenstruktur und -dynamik (5)

Wettbewerbsarenen



Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konzept strategischer Gruppen (1)

- Bisherige Betrachtung der Branchenstruktur suggeriert, es gebe in einer Branche genau ein strategisches Verhalten, das erfolgsversprechend sei.
- Erforderlich scheint eine Betrachtungsebene unterhalb der Ebene „Branche“. Genau das ist die Idee des Konzepts „Strategische Gruppe“.
-
- Eine strategische Gruppe ist „eine Gruppe von Unternehmen in einer Branche, die dieselbe oder eine ähnliche Strategie [....] verfolgen (Porter 1999, S.183ff.)“.
- erfahrungsgemäß besteht eine Branche aus einer überschaubaren Zahl von Gruppen, zwischen denen in den jeweiligen Geschäftsstrategien signifikante Unterschiede bestehen

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konzept strategischer Gruppen (2)

- Die in einer Gruppe verfolgten Strategieprofile zielen auf unterscheidbare Bedürfnisse der Kunden und führen in der Folge zu Rentabilitätsunterschieden.
- Die fünf branchenbestimmenden Wettbewerbskräfte wirken auf unterschiedliche strategische Gruppen mit unterschiedlicher Stärke ein.
- Ein vielleicht anstrebenswert erscheinender Wechsel von einer Gruppe zur anderen wird durch sogenannte **Mobilitätsbarrieren** erschwert, die eine strategische Repositionierung hemmen.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konzept strategischer Gruppen (3)

Quellen von Mobilitätsbarrieren	Beispiele
Marktbezogene Aspekte	<ul style="list-style-type: none">• Breite/Struktur der Produktpalette• Anwendertechnologien• Marktsegmentierung• Vertriebskanäle• Markennamen
Rahmenbedingungen der Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none">• Kostendegressionsmöglichkeiten• Fertigungsverfahren• FuE-Know how• Marketing und Vertriebssysteme
Strukturmerkmale des einzelnen Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">• Eigentumsverhältnisse• Organisationsstruktur• Management Know how• Grad der Diversifikation• Grad der vertikalen Integration• Unternehmensgröße• Beziehungen zu Interessenverbänden

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konzept strategischer Gruppen (4)

→ Das Konzept strategischer Gruppen ermöglicht eine **Differenzierung der Branchenanalyse**:

- unterschiedliche Erfolgsstrategien in einer Branche
- Umfeldveränderungen wirken auf verschiedene Gruppen unterschiedlich
- Höhe der Mobilitätsbarrieren ist von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich (Automobilmarkt)
- In manchen Gruppen lassen sich höhere Renditen erzielen.

Strategische Optionen können sich auf ein bestimmtes Verhalten in einer Gruppe, den Wechsel in eine andere Gruppe oder den Aufbau einer neuen Gruppe beziehen.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (1)

- **Mittlerfunktion** zwischen der externen Umweltanalyse und der internen Unternehmensanalyse.
- Konkurrenten gehören zwar zur Umwelt eines Unternehmens, die Konkurrenzanalyse soll aber über einen Vergleich der eigenen Potentiale mit denen der Konkurrenz auch erste Ansatzpunkte für strategische Planungsmaßnahmen liefern.
- Ziel: **Stärken und Schwächen der Konkurrenten** eines Unternehmens zu erheben und zu bewerten.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (2)

- ❖ Ein erstes grundlegendes Ergebnis der Analyse sollte die genaue Kenntnis der wichtigsten harten Fakten sein
 - Marktvolumen,
 - Marktwachstum,
 - Marktanteile des eigenen Unternehmens und der relevanten Konkurrenten,
 - Preisinformationen etc.

- ❖ Instrumente/Verfahren:
 - Erkenntnisse aus der Strategischen Umsatzplanung
 - Target Costing (s. später)
 - Checklisten
 - Konkurrenzanalyse nach Porter (Fragen siehe nächste Folie)
 - Competitor Accounting

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (3)

Konkurrenzanalyse (Fragen von Porter)

- Was sind die gegenwärtigen Ziele des Konkurrenten?
- Entsprechen seine Ergebnisse (performance) seinen Zielen?
- Wie führt der Konkurrent zur Zeit den Wettbewerb?
- Welche Annahmen macht der Konkurrent über die Branche und sich selbst?
- Ist der Konkurrent mit seiner aktuellen Situation zufrieden?
- Welches sind voraussichtlich seine nächsten Aktionen?
- Welches sind seine wirkungsvollsten Aktionen, wo ist er stark (Stärken)?
- Wo ist er verwundbar (Schwächen)?

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (4)

Im Ergebnis der Konkurrenzanalyse sollten für die Konkurrenten sowohl das aktuelle Verhalten (Strategie, Potentiale) als auch deren Motivation (Ziele, Selbstbild und Bild der Branche) definiert sein. Daraus kann dann ein **Reaktionsprofil** abgeleitet werden

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (5)

Competitor Accounting

- Systematische Sammlung und Analyse von Informationen aus dem Rechnungswesen mit Fokus auf Wettbewerbsunternehmen
- Überwachung der Kosten- und Erfolgsposition der Wettbewerber und die Bewertung der Konkurrenten auf Basis publizierter Jahresabschlüsse.
- Analyse von Jahresabschluss, Lagebericht, oder Zwischenberichten
- Verfolgung von Kennzahlen über mehrere Quartale/Jahre
- Vergleichende Betrachtung von Entwicklungen beim Konkurrenzunternehmen und beim eigenen Unternehmen
- Wettbewerbsvorteile identifizieren, das Geschäftsverständnis vertiefen
- ...

→ CORE – Analyserahmen für das Competitor Accounting

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (6)

Core-Modell

Context	Bedingungen der jahresabschlussbasierten Konkurrenzanalyse
Overview	Vorbereitung der Abschlussanalyse
Ratios	Durchführung der Auswertung einzelner Geschäftssituationen: (1) Analyse der Wettbewerbsfähigkeit (2) Analyse der Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern (3) Analyse der Verwundbarkeit des Wettbewerbers (4) Analyse der Ertragslage (5) Analyse der Rentabilität mit Hilfe eines Kennzahlensystems (6) Analyse der zukünftigen Entwicklungen
Evaluation	Zusammenfassung der Ergebnisse zu einem Gesamtbild Schlussfolgerung für das Management

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Konkurrenzanalyse (6)

Beispielanwendung des CORE-Modells

Analysebereich Finanzielle Stabilität (1)-(3)	Analysebereich Ertragskraft (4)-(6)
<i>(1) Analyse der Investitionen</i> Anlagenintensität Vorratsintensität Umschlagsdauer der Vorräte	<i>(4) Analyse des Erfolgs</i> Umsatzerlöse Umsatz pro Mitarbeiter EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern)
<i>(2) Analyse der Finanzierung</i> Eigenkapitalquote Anlagendeckungsgrad II Statischer Verschuldungsgrad	<i>(5) Analyse der Rentabilität</i> Return on Investment CFRoI Shareholder Value
<i>(3) Analyse der Liquidität</i> Working Capital Debitorenlaufzeit Kreditorenlaufzeit Cash Flow (operativ/aus Finanzierung/aus Investition)	<i>(6) Analyse des Entwicklung</i> Book to Bill Ratio Verwaltungskostenquote Forschungskostenquote Vertriebskostenquote

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Kundenanalyse (1)

Kundenproblem und Lösungstechnologie

- ❖ Kunden wollen
 - nicht Bohrer kaufen, sondern Löcher haben;
 - nicht Bahn fahren, sondern von A nach B kommen;
 - keine CD, sondern Musik;
 - keine Versicherung, sondern Vorsorge für Notsituationen.

 - ❖ Kunden kennen ihre eigenen Probleme nicht immer
 - ❖ Oft sind es erst neue Lösungstechnologien, die den Kunden das Problem wahrnehmen lassen.
- Empfehlung: Branchen nicht zu stark vom Produkt, sondern von dem zugrundeliegenden Bedürfnis beim Kunden her zu sehen.

Analyse der Wettbewerbsumwelt

Kundenanalyse (2)

Kundenorientierung

Auf hart umkämpften Käufermärkten sichert nur eine ausgeprägte **Kundenorientierung** nachhaltigen Erfolg

- zentrale unternehmerische Herausforderung
- generelle Perspektive, der sich alle betrieblichen Prozesse unterzuordnen haben.
- Befriedigung der Kundenwünsche als eigenständiges Ziel, der Gewinn ist lediglich noch Maßstab für den Erfolg

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

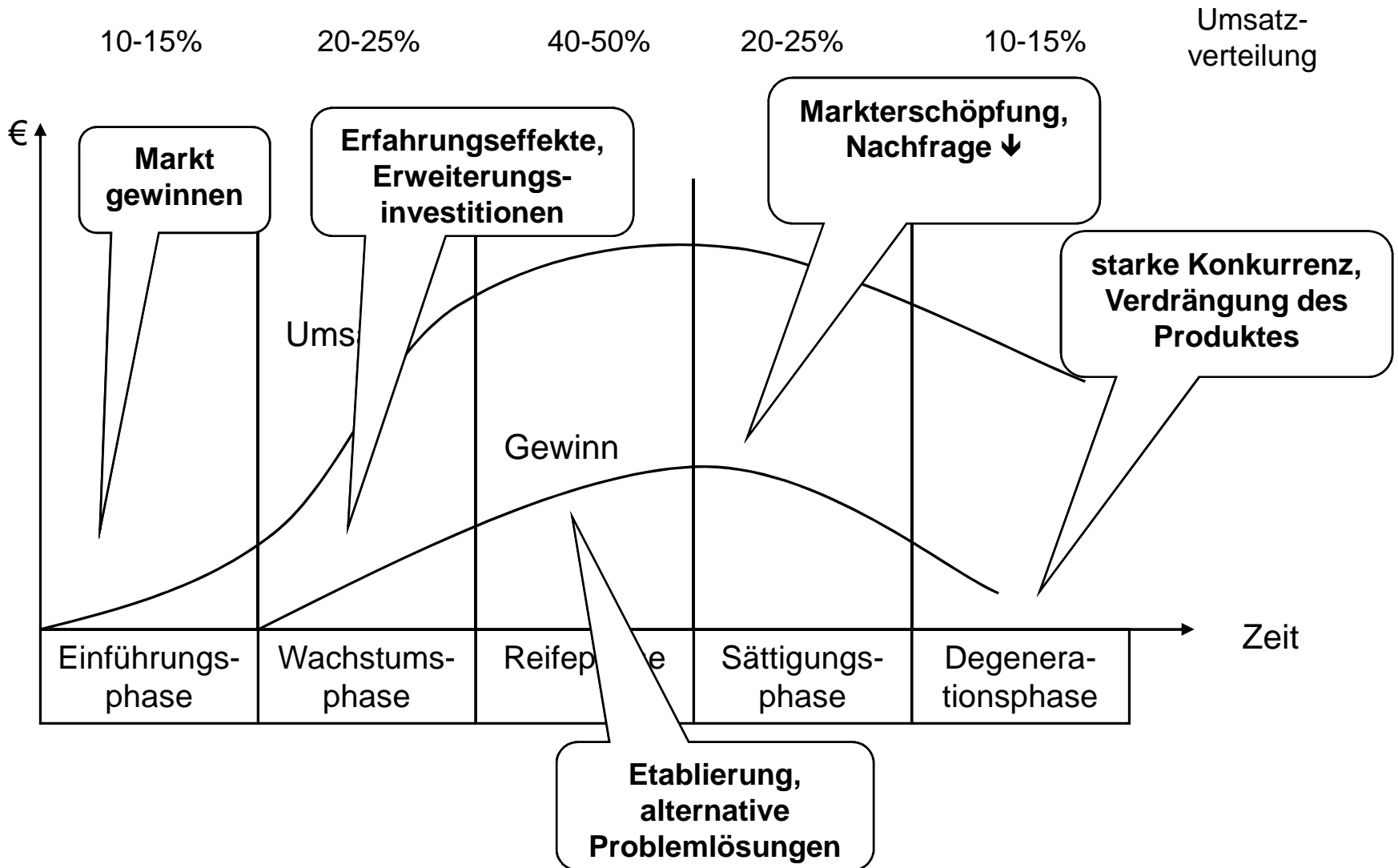
Produktanalyse (1)

Produktlebenszyklus

- ❖ Lebenszykluskonzepte gehen davon aus, dass das Leben eines Produktes, eines Geschäftsfeldes, eines Marktes oder auch einer Technologie begrenzt ist und in **Analogie zur Evolutionstheorie** interpretiert werden kann.
- ❖ typische Verlauf:
 - Entwicklung
 - Markteinführung
 - Wachstumsphase
 - Reifephase
 - Sättigungsphase
 - Degenerationsphase

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (2)



Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (3)

Produktlebenszyklus

Für die strategische Planung ergeben sich aus dem Lebenszykluskonzept folgende Konsequenzen:

- Unternehmen können ihr Erfolgspotential nur erhalten, wenn sich immer eine ausreichende Zahl von Produkten bzw. Geschäftsfeldern in der Einführung und Wachstumsphase befinden
- Finanzierungsnotwendigkeiten erzwingen, dass sich immer eine ausreichende Zahl von Produkten bzw. Geschäftsfeldern in der Reife- und Sättigungsphase befinden und Cash-Flow generieren, der in die „jungen“ Geschäfte investiert werden kann

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (4)

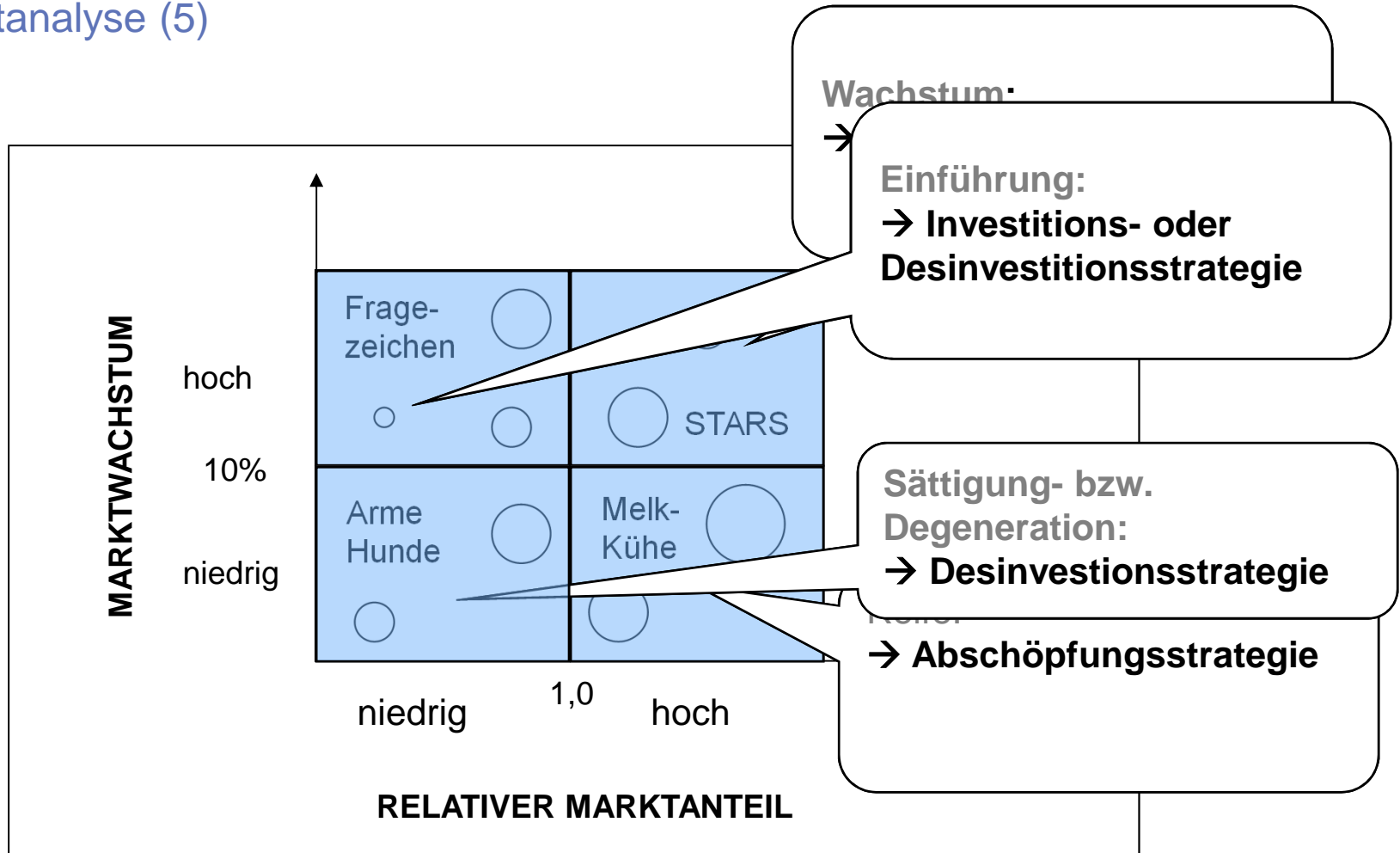
Kombination von Produktlebenszyklus-Ansatz und Erfahrungskurve:

→ **Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.**

- Man trägt die Produkte als Erfolgsobjekte in die Grafik an der Stelle ein, deren Koordinaten durch den jeweiligen Marktanteil bzw. das Marktwachstum bestimmt sind.
- Außerdem bildet man die Umsatzbedeutung durch die Größe des Kreises ab. Der oben genannte Erfolgspotential- und Finanzierungszusammenhang kann dann übersichtlich dargestellt werden.

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (5)



Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Produktanalyse (6)

Substitutionsanalyse

- untersucht die Gefährdung der eigenen Produkte durch Ersatzprodukte (Substitute), die das gleiche Kundenproblem lösen können
- Beispiele für solche Austauschmöglichkeiten sind eBook/Buch, Alcopops/Bier, CD-Player/MP3-Spieler/Musik-Streaming, Email/Briefpost
- Die Substitutionsanalyse nimmt auch für die Substitute einen Verlauf ähnlich einem Lebenszyklus an.

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Prozessanalyse (1)

Effizienzvergleich

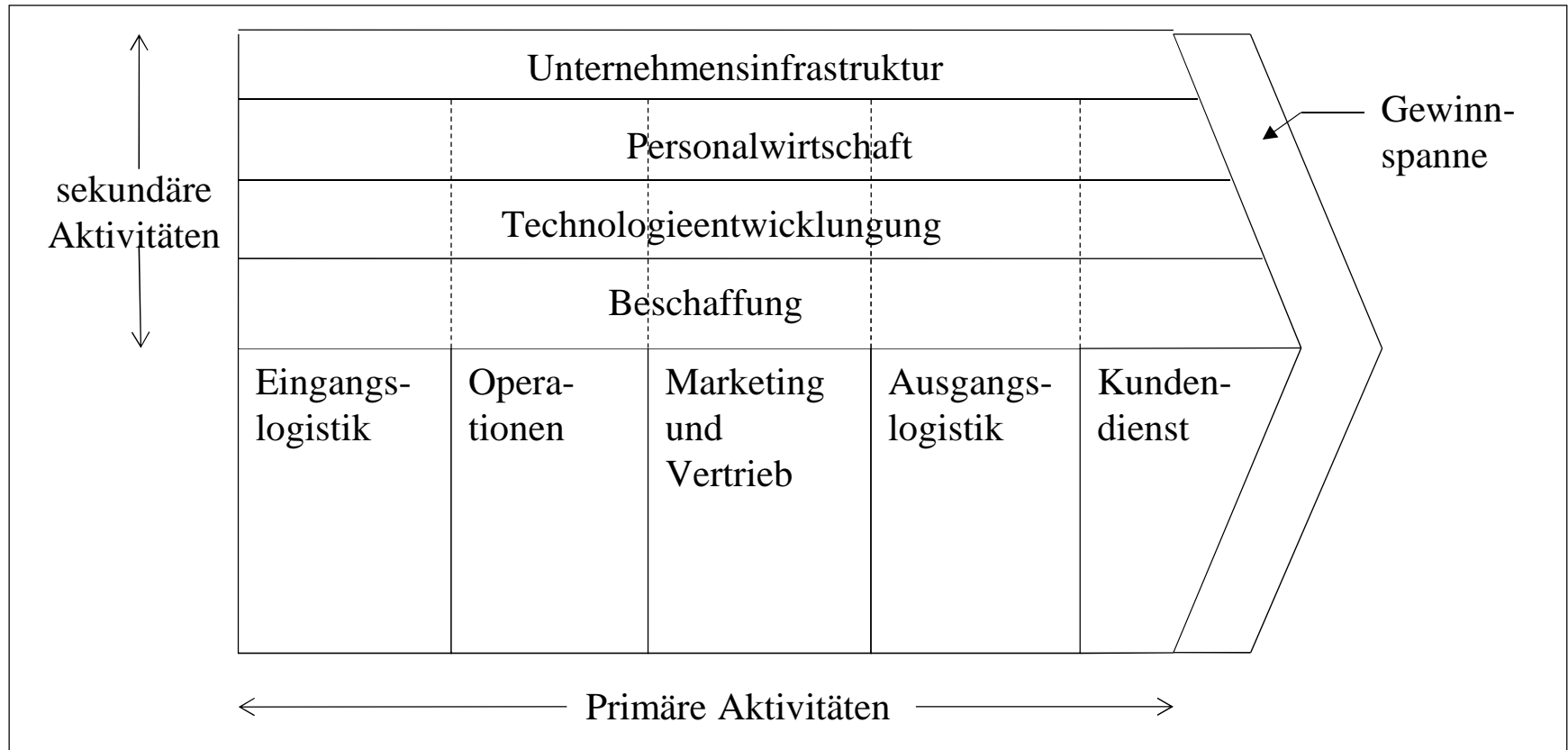
(Benchmarking, Data Envelopment Analysis)

- Benchmarking ist ein laufender Prozess, die eigenen Produkte, Leistungen und Prozesse mit den schärfsten Wettbewerbern oder den besten Unternehmen zu vergleichen.
- DEA ist ein mathematisches Verfahren der linearen Programmierung, das eine Effizienzmessung ermöglicht

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Prozessanalyse (2)

Wertkettenanalyse: zur Identifikation von Wettbewerbsvorteilen



→ siehe auch die Variante für Dienstleistungsunternehmen (Buch)!

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Erfolgsanalyse (1)

PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies)

- großangelegtes empirisches Strategieforschungsprogramm
- vor 1970 begonnen und viele Jahrzehnte fortgeführt
- Regressionsanalysen zur Identifikation von Zusammenhängen zwischen RoI und zugrundeliegenden "strategischen" Einflussfaktoren (Marktanteil, Wertschöpfungsstruktur, Bilanzgrößen)
- Gestartet wurde PIMS von General Electric, die für ihre über 200 Geschäftsbereiche Strategiekennzahlen benötigten
- Es gelang, weitere 450 Unternehmen mit mehreren tausend Geschäftsbereichen für die Mitwirkung zu interessieren
- 25.000 Datenjahre Businesserfahrung aus mehr als 4.500 Business Units.

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Erfolgsanalyse (2)

→ Als Schlüsselfaktoren wurden identifiziert:

Marktattraktivitätsfaktoren:

- Marktwachstum (inflationbereinigt)
- Lebenszyklusposition
- Zahl der Wettbewerber
- Inflationsrate

Faktoren der Wettbewerbsposition:

- Relativer Marktanteil
- Produktqualität
- Produktinnovation
- Arbeitsproduktivität
- Kapazitätsauslastung

Analyse der Wertschöpfung (Unternehmensanalyse)

Erfolgsanalyse (3)

Erweiterungen der strategischen Erfolgsanalyse im Unternehmen:

- ❖ Nutzung weiterer Erfolgsgrößen, z.B. Verknüpfung von Renditekennzahlen mit einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung
- ❖ Verwendung des Economic Value Added (EVA) oder von Discounted Cash Flow (DCF) – Methoden
- ❖ vertiefte Untersuchung der Kostenposition mit Hilfe der Erfahrungskurve
- ❖ Nutzung der Prozesskostenrechnung zur Analyse von Kostenstrukturen

Ressourcenanalyse (Unternehmensanalyse)

Beispiel

Kritische Ressourcen	Beurteilung		
	schlecht -10-9-8-7-6-5-4	mittel -3-2-1-0+1+2+3	gut +4+5+6+7+8+9+10
Leistungsangebot	◆	◇	
Marketingkonzept		◆	
Kostenstruktur		◆	◇
IT-Infrastruktur		◇	◆
Logistik (Kosten/Geschwindigkeit)	◆		
Führungssysteme	◇	◆	
Kundenservice		◆	◇
Mitarbeitqualifizierung		◇	◆
Beschaffungsmöglichkeiten		◇	◆
...		◇	◆
Legende:			
◆ Eigenes Unternehmen			
◇ Wettbewerber			

Ressourcenanalyse (Unternehmensanalyse)

Beispiel

Das Beispiel zeigt Entwicklungspotentiale

- im Ausbau des Leistungsangebots (z.B. Sortimentsumfang)
 - in der Kostenstruktur (z.B. Einsparpotentiale) und
 - in der Entwicklung des Kundenservices (z.B. Outsourcing)

 - ggf. noch stärkere Fokussierung auf die Wertketten-Aktivitäten und ihre strategische Relevanz.
- Bei der Stärken-Schwächen-Analyse sind eine gültige Datenbasis und die neutrale Sichtweise auf die Ressourcen wesentlich

Zusammenführung: Umwelt- und Unternehmensanalyse

Chancen-Risiko-Profil

Die aus der Umweltanalyse gewonnenen qualitativen Informationen lassen sich in einem **Chancen-/Risiko-Profil** formalisieren.

Beschreibung relevanter Umweltentwicklungen			Beschreibung von	
			Chancen	Risiken
Globale Umwelt	ökonomisch			
	soziokulturell			
	technologisch			
	gesamtgesellschaftlich			
Wettbewerbsumwelt	Branche			
	Konkurrenz			
	Kunde			

Zusammenführung: Umwelt- und Unternehmensanalyse

Stärken-/Schwächen-Profil

Aus der Unternehmenanalyse zeigen sich Stärken und Schwächen des Unternehmens

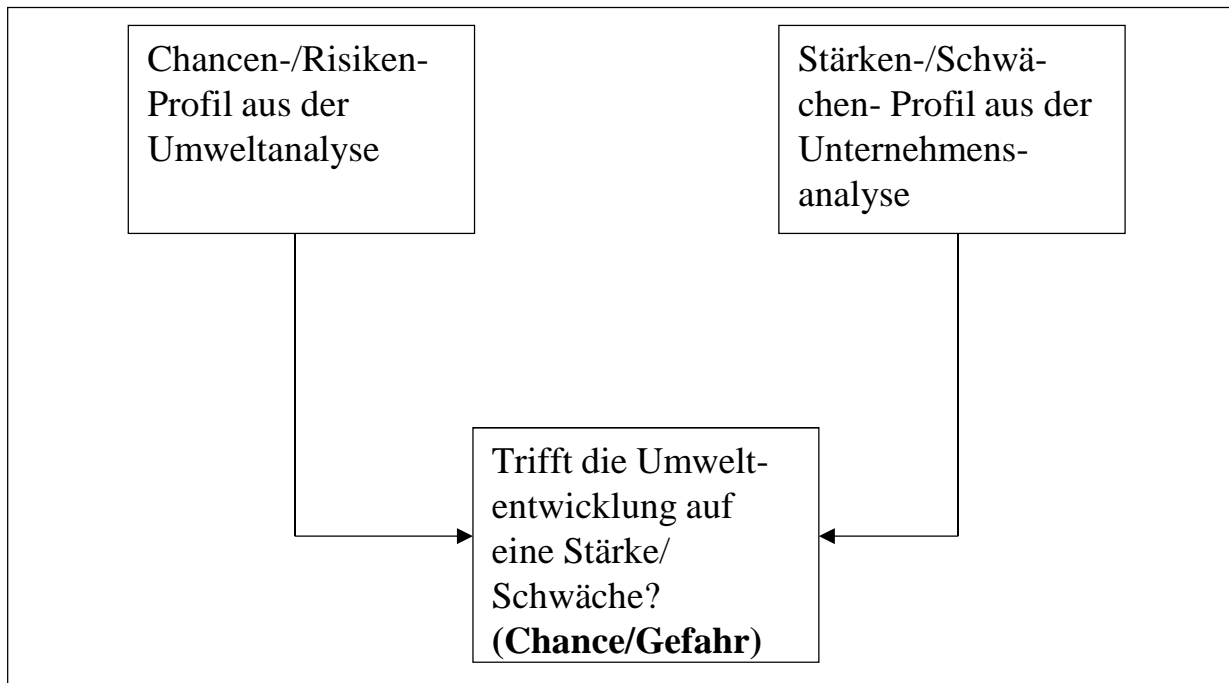
- Dokumentation in Checklisten
- **Stärken-Schwächen-Profil** im Konkurrenzvergleich
- nicht nur aktuelle Situation aufzunehmen, auch die zukünftigen Potentiale und Entwicklungen in die Betrachtung mit einbeziehen.

Zusammenführung: Umwelt- und Unternehmensanalyse

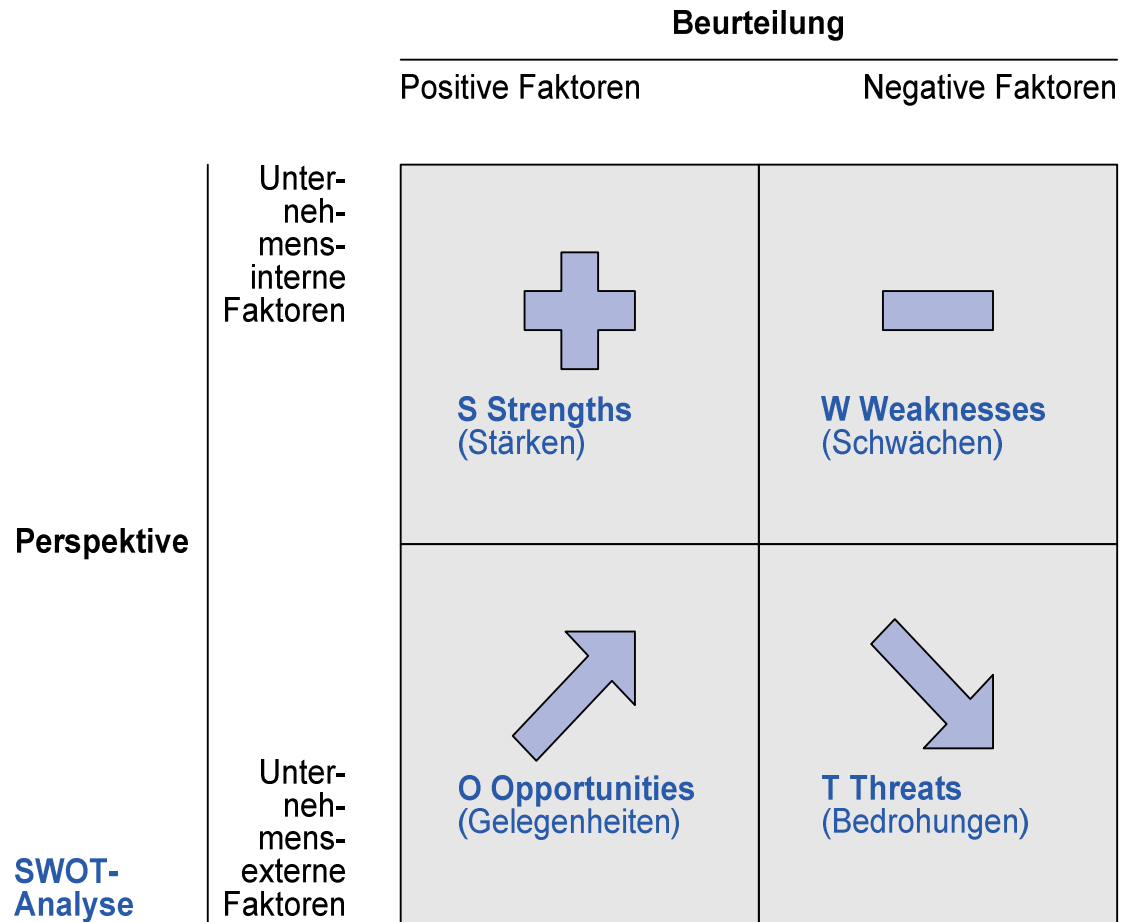
Einschätzung der Wettbewerbsposition

Ein Zusammenführen von Umweltanalyse und Stärken-Schwächen-Profil erfordert die Frage:

- Trifft eine bestimmte Umweltentwicklung auf eine Stärke oder Schwäche?
- Welche Chancen und Gefahren ergeben sich daraus?



SWOT-Analyse und TOWS-Matrix



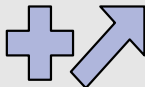
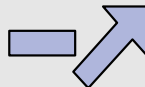

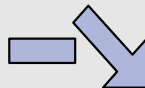
© 2007 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH

SWOT-Analyse und TOWS-Matrix

TOWS-Matrix

Unternehmens-
externe
Faktoren

Opportunities
O

 SO Strengths-Opportunities-Strategien Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten einsetzen	 WO Weaknesses-Opportunities-Strategien Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten überwinden
 ST Strengths-Threats-Strategien Stärken zur präventiven Abwehr von Bedrohungen einsetzen	 WT Weaknesses-Threats-Strategien Schwächen durch Vermeidung von Bedrohungen einschränken

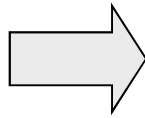
T
Threats

Strength S

W Weaknesses

Unternehmensinterne Faktoren

SWOT-Analyse und TOWS-Matrix der BMW AG



Siehe Beispiel BMW AG !

Strategische Frühaufklärung

Besonderheiten der strategischen Kontrolle (1)

Vergleichsmerkmal	Traditionelle Kontrolle	Strategische Kontrolle
Kontrollaufgabe	Feedback	Feedback und Feedforward
Funktion im Managementprozess	abschließendes Instrument ohne eigenes Steuerungspotential	eigenständige Funktion mit Steuerungspotential
Kontrollinhalte	Soll-Ist-Vergleich als Ergebniskontrolle mit Analyse der Abweichungsursachen	Kontrolle von Planfortschritt, Richtigkeit der Annahmen, Beachtung aller wichtigen Aspekte
Kontrollgrößen	quantitativ	quantitativ und qualitativ
Kontrollausrichtung	unternehmensintern	auf interne und externe Faktoren
Kontrollzeitpunkt	einmalig nach Ergebnisrealisation	kontinuierlich parallel zu Planung und Realisation

Strategische Frühaufklärung

Besonderheiten der strategischen Kontrolle (2)

Konzept von Schreyögg/Steinmann

- **Strategische Prämissenkontrolle:** „Stimmen die Annahmen noch?“
- **Strategische Durchführungskontrolle:** regelmäßige Kontrolle zu Meilenstein-Terminen („kann die strategische Stoßrichtung beibehalten werden?“)
- **Strategische Überwachung:** „Ist an alles gedacht worden?“.

Strategische Frühaufklärung

Besonderheiten der strategischen Kontrolle (3)

Vergleichs- größe Plan- größe	Wird (Prognosen über Planrealisierung)	Ist (realisierte Werte)
Soll (vorgegebene Planziele)	Planfortschritts- kontrolle	Ergebnis- kontrolle
Wird (Prognosen über Plan- realisierung)	Prognose- kontrolle	Prämissen- kontrolle

Strategische Überwachung

Strategische Frühaufklärung

Strategische Frühwarnung und Frühaufklärung (1)

Berühmtes Beispiel ist der Coup der Bankiersfamilie Rothschild im Jahre 1815 :

- England gewinnt am 18. Juni in der Schlacht bei Waterloo den Krieg gegen Frankreich. Diese Information hat in London noch niemand, nur die Familie Rothschild hat dank ihrer Brieftauben die Neuigkeit früher als alle anderen.
- Bankier Rothschild verkauft am 19. Juni alle Kriegsanleihen. Die Börsenteilnehmer denken, der Krieg sei für England verloren; daraufhin fallen die Kurse stark. Rothschild lässt die Anleihen zu Niedrigstpreisen aufkaufen.
- Am 20. Juni kommt die offizielle Nachricht vom Gewinn des Krieges durch England. Nachfolgend steigen die Anleihen im Wert beträchtlich. Rothschild verkauft und ist Millionär.

Strategische Frühaufklärung

Strategische Frühwarnung und Frühaufklärung (2)

- **Frühaufklärungssystem der 1. Generation** („Frühwarnung“) : Hochrechnungen und Extrapolation von Kennzahlen
- **Frühaufklärungssysteme der 2. Generation** nutzen identifizierte Kausalketten und melden signifikante Abweichungen der Indikatoren von vordefinierten Sollwerten (bspw. rückläufiger Auftragseingang kündigt zukünftigen Umsatzrückgang an).
- **Frühaufklärungssysteme der 3. Generation:** Versuch der Wahrnehmung sogenannter „schwacher Signale“, die Veränderungen ankündigen ähnlich wie ein Vorbeben dem späteren Erdbeben vorweg geht. Ziel ist zu erkennen, wenn bekannte Kausalketten ihre bisherige Gültigkeit verlieren

Ende!