

# 1. Strategische Analyse

In der heutigen dynamischen Zeit sind Unternehmen mit raschen, permanenten Veränderungen und Diskontinuitäten konfrontiert. Zusätzlich gefährden Marktentwicklungen, Unternehmenskonzentrationen, Internationalisierungstendenzen, der teilweise Wegfall von Eintrittsbarrieren und immer kürzer werdende Zyklen der Produkte und Innovationen die Marktposition der Unternehmen. Wer in der Lage ist, frühzeitig Entwicklungen zu antizipieren, und wer die eigenen Stärken durch gezielte Strategien in Wettbewerbsvorteile ummünzen kann, für denjenigen bieten sich auch in turbulenten Zeiten attraktive Chancen.<sup>1</sup> Gerade in stürmischen Zeiten sind die richtigen Strategien konsequenterweise wichtiger denn je, stellen sie doch die Basis für die Existenzsicherung des Unternehmens dar.

Was versteht man unter dem sehr oft verwendeten Begriff Strategie? Nach *Baum et al.* verkörpern drei Verse des chinesischen Philosophen und Militärstrategen Sun Tsu, die bereits ca. 500 v. Chr. geschrieben wurden, in wenigen Worten den **Strategiebegriff**.<sup>2</sup>

„Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von 100 Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg den du erringst eine Niederlage erleiden. Wenn du weder Feind noch dich kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“<sup>3</sup>

Vor allem der preußische Generalmajor und Verwaltungsdirektor der Allgemeinen Kriegsschule Berlin, *Carl von Clausewitz*, prägte im 18. Jahrhundert den modernen Strategiebegriff. In die Betriebswirtschaft wurde der Begriff in den 1950er Jahren eingeführt.<sup>4</sup>

Der Begriff **Strategie** leitet sich vom griechischen *stratos* (Heer) und *agos* (Führer) ab; nach v. Clausewitz ist Strategie „... der Gebrauch des Gefechtes zum Zwecke des Krieges; diese muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen; ... d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie eine Reihe von Handlungen an, die zu demselben führen sollen ...“.<sup>5</sup>

Strategie bezeichnet Maßnahmen, die dazu dienen, ein **Erfolgspotenzial** (vgl. *Gälweiler* 2005, S. 26), d.i. die Voraussetzung für künftige Erfolge, zu suchen, zu schaffen bzw. zu erhalten. Solche Potenziale sind z.B. gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine günstige Kostenstruktur, leistungsfähige Lieferanten, zahlungsfähige Kunden bzw. Leistungsempfänger, ein positives Image, ein bedarfsentsprechendes Produkt u.a., vor allem aber eine entschlosskräftige Führung (Top-Management).

In der heutigen Literatur und Praxis überwiegt die Sichtweise, wonach Strategien komplexe Maßnahmenbündel darstellen. In dieser Auffassung wird davon ausgegangen, dass zur Erreichung eines angestrebten Ziels ein Bündel an gut durchdachten, zueinander passenden Maßnahmen notwendig ist. Die Maßnahmenbündel werden auch deshalb als Strategien bezeichnet, da sie zueinander in einem Wirkungsverhältnis stehen, sich also ergänzen oder verstärken. Strategien bestehen somit aus einer Vielzahl an miteinan-

<sup>1</sup> Vgl. Eschenbach (1996), S. 211.

<sup>2</sup> Vgl. Baum et al. (2007), S. 1.

<sup>3</sup> Sun-Tsu (2001), S. 14.

<sup>4</sup> Vgl. Eschenbach et al. (2008), S. 30.

<sup>5</sup> Vgl. von Clausewitz (1980), S. 77; vgl. Eschenbach et al. (2008), S. 9.

der verwobenen Einzelentscheidungen.<sup>6</sup> „A strategy is an internally consistent configuration of activities that distinguishes a firm from its rivals.“<sup>7</sup>

Ziel dieser Maßnahmen und somit Ziel der Strategie ist die Schaffung neuer bzw. die Erhaltung vorhandener Erfolgspotenziale. Im Mittelpunkt muss stets der langfristige Unternehmenserfolg stehen. Es geht darum, langfristig die richtigen Dinge zu tun: „**do the right things**“. Dabei ist Strategie die Kunst, zur rechten Zeit richtig dosiert die richtigen Dinge tun. In der operativen Tätigkeit geht es in der Folge um die richtige Umsetzung: „**do the things right**“.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass es in Unternehmen Strategien auf mehreren Ebenen gibt:



Abbildung 1: „Strategiepyramide“

Quelle: Eschenbach/Siller (2009), S. 154

- Die **Unternehmensstrategie** (Corporate strategy) bezeichnet die Gesamtstrategie des Unternehmens, sich z.B. mit einer Differenzierungsstrategie vom Wettbewerb abzuheben.
- **Geschäftsbereichsstrategien** beziehen sich auf Strategien von Divisionen, Sparten oder strategische Geschäftsfelder (SGF), die mit der Unternehmensstrategie konsistent sein müssen und in deren Rahmen passen.
- **Funktionsbereichsstrategien** meinen die Strategie der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens, z.B. Beschaffungs-, Produktions-, Marketing-, HR-, F&E-, Finanzierungs-, Investitionsstrategie, die wiederum mit den Geschäftsbereichsstrategien abgestimmt sein müssen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Macharzina (1999), S. 197.

<sup>7</sup> Porter (1985), S. XVI.

- **Funktionsstrategien** spezifizieren die Funktionsbereichsstrategie; so lässt sich innerhalb z.B. der Marketingstrategie u.a. eine Produkt-, Kunden-, Preis-, Werbe- und PR-Strategie unterscheiden und formulieren, bei der Kundenstrategie eine Offensiv- und eine Defensiv-Strategie und bezüglich der Kundenbindung eine Verbundenheits- und eine Gebundenheitsstrategie (vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 59 und 63).

Diese Unterscheidungen haben praktisch hohe Relevanz, weil nur durch eine klare analytische Trennung auf der richtigen Ebene gedacht, gehandelt und darüber miteinander kommuniziert werden kann.

Mit Ausnahme des Falls eines (kleinen) Unternehmens, das nur in einem einzigen Geschäftsfeld operiert, ist das SGF der vorrangige Ansatz- und Bezugspunkt einer Strategie. Unternehmen sind i.d.R. in mehreren strategischen Geschäftsfeldern tätig, für die jeweils eine eigenständige Strategie zu entwickeln und zu realisieren ist. Im Anschluss daran sind die Strategien zu bündeln und Synergien zwischen ihnen zu ermitteln; danach sind diese einerseits zur Unternehmensstrategie zusammenzufassen und andererseits in Funktionsbereichs- und Funktionsstrategien zu konkretisieren.

In der Praxis entstehen Strategien entweder geplant in einem strukturierten Strategieprozess oder ungeplant in Phasen der Strategiebearbeitung bzw. -verfolgung. Der **formalisierte Strategieprozess** stellt ein Instrument zur Konsolidierung der vorhandenen Strategieinitiativen dar, in dem strategische Entscheidungen in einem strukturieren Prozess anhand von Analysen getroffen werden.

Daneben erfolgt die Strategiefindung als Reaktion auf veränderte Umfeldbedingungen oder Aktionen der Konkurrenz auch **ungeplant**. Nach *Weber et al.* werden auf diese Weise vor allem Entscheidungen zur Akquisition und Desinvestition getroffen. Somit erfolgt die Strategiefindung einerseits in einem formal geplanten Prozess, andererseits aber auch als spontane Antwort auf sich verändernde Rahmen- und Umweltbedingungen.<sup>8</sup>

Der Strategieprozess kann in vier Phasen untergliedert werden (Abbildung 2): Die strategische Analyse, die Strategie-Konzeption, die Strategie-Implementierung und die strategische Kontrolle. Während es sich bei den Phasen der Analyse und der Konzeption um Phasen der Strategieentwicklung handelt, befassen sich die beiden darauffolgenden

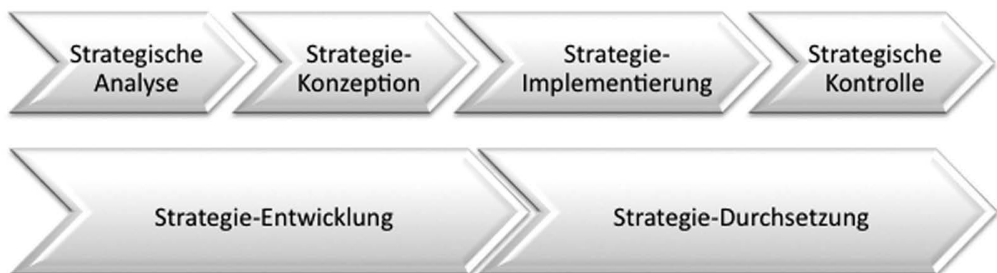


Abbildung 2: Phasen des Strategieprozesses

Quelle: in Anlehnung an Weber et al. (2007), S. 17

<sup>8</sup> Vgl. Weber et. al. (2007), S. 12 ff.

Phasen mit der Strategieum- und -durchsetzung. Gerade die beiden letzten Phasen stellen das Management in der unternehmerischen Praxis vor die größte Herausforderung, denn die Kunst liegt nicht in der Konzeption der Strategie, sondern in ihrer erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen.

**Strategische Analyse:** Die strategische Analyse beschäftigt sich mit der Analyse des Umfelds und des Unternehmens selbst. Demnach sind zwei Kräfte für den nachhaltigen Erfolg entscheidend. Erstens Kenntnisse über die eigenen Fähigkeiten und zweitens Kenntnisse über die Fähigkeiten des Gegners. Übertragen auf die strategische Unternehmensführung lassen sich zwei Bereiche, nämlich die **Unternehmensanalyse**<sup>9</sup> (Kennst du dich?) und die **Umfeldanalyse**<sup>10</sup> (Kennst du den Gegner?) unterscheiden.

**Strategie-Konzeption:** In der Strategiekonzeption werden erst Vision, Mission und Ziele festgelegt. Darauf aufbauend werden potenzielle Alternativen zur Zielerreichung entwickelt, bewertet und ausgewählt. Die Strategiekonzeption erfolgt auf Basis der Analyseergebnisse aus Umfeld und Unternehmen.

**Strategie-Implementierung:** In der Phase der Implementierung werden die strategischen Ziele konkretisiert, nach Meilensteinen gegliedert und mit der operativen Planung verknüpft. Der Phase der Implementierung wurde in der Literatur im Vergleich zu den anderen Phasen des Strategieprozesses lange Zeit relativ geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Für die Wissenschaft gilt die Auseinandersetzung mit strategischen Visionen als wesentlich vornehmere und anspruchsvollere Aufgabe. Allerdings erfolgte eine gewisse Ernüchterung bzw. reifte die Erkenntnis, dass der Erfolg jeder Strategie mit der Implementierung steht und fällt. Zum Begriff der Strategieimplementierung werden jene Aktivitäten gezählt, die zur Verwirklichung der Strategie erforderlich sind.<sup>11</sup>

**Strategische Kontrolle:** Die strategische Kontrolle sollte nach *Steinmann/Schreyögg* auf mehreren Ebenen und zeitlich abgestuft erfolgen. Die nachfolgenden drei Stufen werden dabei unterschieden:<sup>12</sup>

- **Durchführungskontrolle:** ist auf die Wirksamkeit der Strategie gerichtet und soll sowohl eine Ergebnis- als auch eine Prozesskontrolle sein.
- **Prämissenkontrolle:** prüft die Gültigkeit der Planungsprämissen, auf deren Annahmen die strategische Planung beruht.
- **Strategische Überwachung:** überwacht das Umfeld, um Chancen und Risiken erkennen und identifizieren zu können.<sup>13</sup>

Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt den mehrstufig strukturierten Strategieprozess mit dazugehörigen Instrumenten.

Nicht eindeutig und einheitlich wird die Zielbildung innerhalb des Planungsprozesses gesehen. Ob die Zielbildung Gegenstand der strategischen Planung ist, hängt davon ab, ob die Ziele bereits operationalisiert sind oder sich in einem weniger konkretisierten Zustand befinden. Die Entwicklung einer vagen Idee oder auch das Entstehen einer

---

<sup>9</sup> Siehe dazu Punkt 1.2 Unternehmensanalyse.

<sup>10</sup> Siehe dazu Punkt 1.1 Umfeldanalyse.

<sup>11</sup> Vgl. Bea, Haas (2001), S. 198.

<sup>12</sup> Vgl. Steinmann, Schreyögg (2000), S. 245.

<sup>13</sup> Vgl. Kapitel 5 .

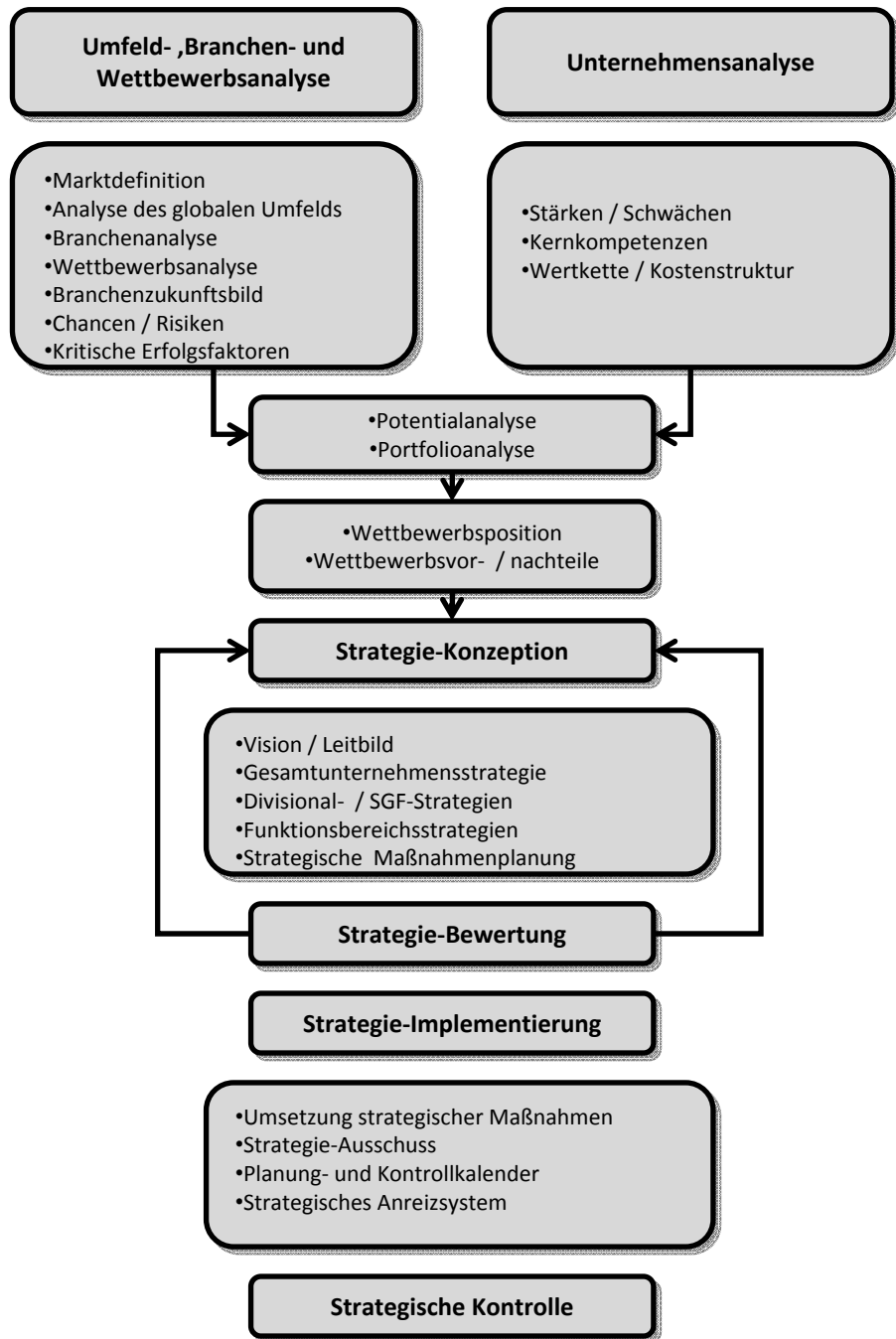


Abbildung 3: Der Strategieplanungsprozess im Überblick

Quelle: Eschenbach (1996), S. 218

Vision bedarf im Normalfall keiner strukturierten Planung, sondern eher der Entfaltung von Kreativität. Die Konkretisierung dieser Vorstellung, z.B. in Form eines Marktanteils, kann jedoch nur das Ergebnis eines Planungsprozesses sein.<sup>14</sup>

Der Grad der Konkretisierung und der Anwendungsbereich ermöglichen eine Differenzierung der Zielvorstellungen. Die unterschiedlichen Zielvorstellungen werden typischerweise als Zielhierarchie dargestellt (vgl. Abbildung 4):



*Abbildung 4: Zielhierarchie*

Bevor das Unternehmen eine Strategie formuliert, müssen sich die Manager/Führungskräfte/Eigentümer über Vision, Werte und Mission einig sein bzw. werden.<sup>15</sup> Den Ausgangspunkt bildet die **Vision**. Diese beschreibt die allgemeine und grundsätzlich gehaltene künftige Rolle des Unternehmens. Eine Vision kann als Gedanke existieren, sollte jedoch auch schriftlich formuliert werden. Visionen sind herausfordernde Vorstellungen über das Unternehmen in der Zukunft – ihr Zeithorizont ist unbegrenzt. Die Vision legt die Zielrichtung fest, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Damit die Vision erfolgreich umsetzbar ist, muss sie folgende Charakteristika aufweisen:<sup>16</sup>

- Sie muss einzigartig sein.
- Sie muss unverwechselbar sein.
- Sie muss für das Unternehmen typisch sein.
- Sie muss glaubwürdig sein.
- Sie muss kurz, aber prägnant formuliert sein.

Die Vision dient weniger der strategischen Analyse oder der Planung, sondern soll dem Unternehmen und den Mitarbeitern Ziel und Richtung vorgeben.

---

<sup>14</sup> Vgl. Bea, Haas (20019, S. 68.

<sup>15</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2008), S. 55.

<sup>16</sup> Vgl. Eschenbach/Siller (2009), S. 122.

Die **Mission** beschreibt den engeren Unternehmenszweck und soll den Mitarbeitern, den Aktionären und anderen Interessensgruppen kommunizieren, wozu das Unternehmen da ist. Der Inhalt der Mission wird durch die Vision vorgegeben. Nach *Eschenbach/Siller* soll die Mission ein Bild zeichnen, wie das Unternehmen von außen gesehen werden soll. Dabei wird die Vision in der Mission einen Schritt weiter konkretisiert. Wie und mit Hilfe welcher Werte, Einstellungen und Normen wird die Vision zur Realität gemacht? Eine Vision wäre z.B. die Marktführerschaft in einem definierten Markt. Die Mission konkretisiert, dass z.B. die Marktführerschaft durch Innovation, ausgezeichnetes Kundenservice und qualifizierte Mitarbeiter verwirklicht werden soll.

Nachfolgend ein Beispiel für Vision und Mission einer österreichischen Fachhochschule:

***Unsere Vision***

*Unsere Vision ist es, als international anerkannte Hochschule in unseren Kernbereichen innovative Lösungen zu entwickeln.*

***Unsere Mission***

*Wir sind eine österreichische Fachhochschule mit internationaler Ausrichtung. Wir bieten bedarfsorientierte, berufspraktische Ausbildung, die sich an internationalen hochschulischen Standards orientiert; dadurch qualifizieren wir unsere Studierenden für die Übernahme verantwortungsvoller Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>17</sup>*

Das **Unternehmensleitbild**, das in der Zielhierarchie eine Stufe unter der Vision liegt, soll als Orientierungshilfe für Mitarbeiter und Partner des Unternehmens dienen und beschreibt einen Soll-Zustand. Zusätzlich erklärt das Leitbild den Zweck und das Selbstverständnis einer Organisation. Leitbilder werden auch als Führungsgrundsätze und als Verhaltensrichtlinien bezeichnet<sup>18</sup> und enthalten relevante Aussagen zur Unternehmenskultur.

Nach *Eschenbach/Siller* soll ein professionelles Leitbild unter anderem folgende Themen ansprechen:<sup>19</sup>

- Vision, Mission, Selbstverständnis, Werte und Soll-Image der Organisation
- Werte und Werthaltung
- Geschäftsbereiche
- Leistungsprogramm, Kundenlösungen
- Kommunikationsregeln
- Langfristige Zielrichtung und strategische Orientierung.

Mit dem letzten Punkt entsteht die Verbindung zu den strategischen Zielen, in denen sich wiederum die Grundsätze und Gedanken aus dem Leitbild wieder finden sollen. Abbildung 5 zeigt das Leitbild der ASFINAG.

<sup>17</sup> Quelle: <http://www.fh-krems.ac.at>, Stand 15.9.2009.

<sup>18</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 69.

<sup>19</sup> Vgl. Eschenbach/Siller (2009), S. 131.

Unser Leitbild	Verlässlichkeit auf allen Wegen
<b>Verantwortung und Kundenorientierung</b>	Wir sind kundenorientiert. Die Erfüllung der Erwartungen unserer informierten Kunden und deren hohe Zufriedenheit leiten unser Handeln. Wir stellen unseren Kunden ein bedarfsgerechtes und ein verkehrssicher ausgebautes Straßennetz zur Verfügung. Verlässlichkeit und Qualität stehen bei uns im Mittelpunkt.
<b>Zukunft aktiv gestalten</b>	Wir sind zukunftsorientiert. Wir tragen zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich bei und erreichen ein bestmögliches Ergebnis im Einklang mit unserer gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Verantwortung.
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Wir denken und handeln wirtschaftlich. Wir sind ein modernes, leistungsfähiges und transparentes Unternehmen, dessen Kosten im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig sind.
<b>Unsere Werte</b>	Wir leben gemeinsame Werte. Werte wie Respekt, Fairness, Wertschätzung, Verlässlichkeit, Transparenz sowie Handschlagqualität und Verantwortungsbewusstsein sind uns besonders wichtig.
<b>Mitarbeiter – unser Potenzial</b>	Wir arbeiten eigenverantwortlich und erfolgreich. Bestens ausgebildete, informierte, qualitätsbewusste und motivierte Mitarbeiter sind das „Kapital“ unseres Unternehmens. Wir arbeiten eigeninitiativ an der kontinuierlichen Verbesserung unserer Prozesse.

*Abbildung 5: Leitbild der Asfinag*

Quelle: <http://www.asfinag.at>, Stand 15.9.2009

Sowohl Vision, Mission als auch das Leitbild sind abstrakt und vage gehalten. Sie bedürfen einer Präzisierung durch die Unternehmensziele. Nach Festlegung der für das gesamte Unternehmen gültigen Unternehmensziele werden diese in einem nächsten Schritt – stets auf die einzelnen Geschäftsbereiche bezogen – operationalisiert, d.h. messbar gemacht. Aus den Geschäftsbereichszielen werden mittels deduktiver Zielauflösung die Funktionsbereichsziele abgeleitet.

Um strategische Ziele definieren und festlegen zu können, bedarf es einer realistischen Einschätzung der aktuellen Situation sowie künftiger Entwicklungen. Folglich muss ein jeder Strategieentwicklungsprozess auf einer umfassenden Analyse des Umfelds und des Unternehmens basieren. Erst darauf aufbauend können sinnvolle Positionierungen und strategische Stoßrichtungen getroffen sowie eine Strategieformulierung erarbeitet werden.

Um allen am Strategieprozess beteiligten Personen eine transparente Ausgangssituation zu verschaffen,<sup>20</sup> gilt es, das Unternehmen im Rahmen der strategischen Analyse sowohl aus einer unternehmensinternen als auch einer unternehmensexternen Perspektive zu durchleuchten. Der Fokus der Unternehmensanalyse (interne Perspektive) liegt auf den Stärken und Schwächen des Unternehmens, jener der Umfeldanalyse (externe Perspektive) auf der Antizipation von Chancen und Risiken des Unternehmensumfelds. Um die strategischen Ziele zu erfüllen, sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Anforderungen des Umfeldes abzustimmen, d.h. es gilt, einen Fit zwischen Unternehmen und Umfeld herzustellen.<sup>21</sup>

Auf Basis der Umfeld- und Unternehmensanalyse ist eine Unternehmensstrategie zu formulieren,

- welche die Risiken aus dem Unternehmensumfeld und die Schwächen des eigenen Unternehmens reduziert und
- die Chancen aus dem Unternehmensumfeld und die Stärken des eigenen Unternehmens optimal nutzt.<sup>22</sup>

Die Unternehmensstrategie dient der Schaffung und Erhaltung von **Erfolgspotenzial**. Im Gegensatz zu Erfolgsgrößen wie Gewinn oder Return on Investment nehmen die Potenziale eine Vorsteuerungsfunktion ein. *Gälweiler* versteht unter dem Erfolgspotenzial alle produkt- und marktspezifisch erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die zum Zeitpunkt der Erfolgsrealisierung vorhanden sein müssen. Im Vordergrund stehen dabei die Erhaltung und der Aufbau von Marktpositionen. Aufbau und Steuerung dieser Erfolgspotenziale sieht *Gälweiler* im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung. Ein Erfolgspotenzial ist die Voraussetzung für künftigen Erfolg.

Um als Erfolgspotenzial zu gelten, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:<sup>23</sup>

- nicht oder nur sehr schwer von den Wettbewerbern imitierbar,
- wirken nachhaltig,
- beziehen sich auf Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren auf einem Markt.

Vom Erfolgspotenzial ist der Erfolgsfaktor (oft auch als strategischer Erfolgsfaktor bzw. als kritischer Erfolgsfaktor bezeichnet) zu unterscheiden. Unter Erfolgsfaktoren sind jene Faktoren zu verstehen, die auf einen bestimmten Markt für den Geschäftserfolg entscheidend sind (z.B. Produktqualität, Servicequalität, Verlässlichkeit der Lieferung).

## 1.1 Umfeldanalyse

Strategische Entscheidungen sind prinzipiell Entscheidungen unter Unsicherheit. Das Umfeld und dessen Veränderungen beeinflussen maßgeblich die Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Die Hauptaufgabe der Umfeldanalyse besteht in einer **Reduktion von Komplexität und Unsicherheit**. Die relevanten Einflussfaktoren müssen identifiziert werden.

<sup>20</sup> Vgl. Mussnig (2007), S. 147.

<sup>21</sup> Vgl. Bea/Haas (2005), S. 45.

<sup>22</sup> Vgl. Baum et. al (2007), S. 54.

<sup>23</sup> Vgl. Eschenbach/Siller (2009), S. 23.

Die Umfeldanalyse kann in folgende Bereiche strukturiert werden (vgl. Abbildung 6):

- Analyse des globalen Umfelds,
- Stakeholder Analyse,
- Branchenanalyse.

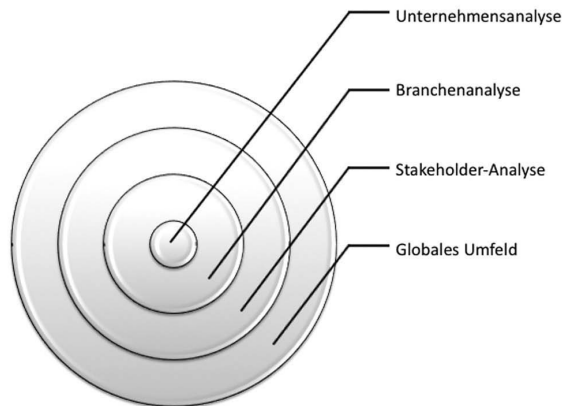


Abbildung 6: Unternehmens- und Umfeldanalyse

Der Analyseprozess sollte von außen nach innen, also vom globalen Umfeld, über die Branche hin zum Unternehmen erfolgen.

### 1.1.1 Analyse des globalen Umfelds

Das globale Umfeld umfasst sämtliche Einflussfaktoren, die nicht nur für das Unternehmen selbst oder dessen spezifische Branche relevant sind, sondern vielmehr einen weit größeren Kreis ziehen. In diesem, in der Literatur auch häufig als Makroumfeld bezeichneten Einflussbereich<sup>24</sup> werden die generellen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln festgelegt.

Folgende zwei Ziele werden in der Analyse des globalen Umfelds verfolgt:

- Zum einen sollen die wirtschaftlichen **Rahmenbedingungen abgeleitet** werden, die sich aus dem Makroumfeld für das Unternehmen ergeben, und
- zum anderen gilt es, mögliche **Veränderungen und zukünftige Entwicklungen** im Umfeld zu antizipieren.

Die entscheidende Problematik der Umfeldanalyse liegt in der großen Menge an zur Verfügung stehenden Daten. Die primäre Herausforderung besteht darin, aus dieser Fülle an Faktoren jene Einflussvariablen herauszufiltern, die gegenwärtig oder in absehbarer Zukunft eine Relevanz für die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele aufweisen (könnten).

---

<sup>24</sup> Vgl. Baum et al. (2007), S. 56.

Zur eigentlichen Analyse des Umfelds findet sich in der Literatur eine Fülle an Strukturierungsvorschlägen. Am häufigsten wird eine Kategorisierung in folgende Bereiche vorgeschlagen:

- Technologische Faktoren
- Politische Faktoren
- Gesellschaftliche und ökologische Faktoren
- Wirtschaftliche Faktoren

Unabhängig von der jeweiligen Gruppierung einzelner Faktoren, bieten sich folgende Fragestellungen an, um jederzeit die unternehmensspezifische Relevanz von Entwicklungen bewerten zu können:

- Wird die Entwicklung das Kaufverhalten von Kunden und damit die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen beeinflussen?
- Wird die Entwicklung das Verhalten der Lieferanten betreffen und damit die Kosten und/oder die Qualität der Produkte beeinflussen?
- Wird die Entwicklung das Verhalten der Marktteilnehmer verändern?
- Ergeben sich für die Marktteilnehmer aufgrund der Entwicklung Chancen oder Risiken?

Die obigen Fragen dürfen dabei nur als Unterstützung verstanden werden und erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Rahmen der Umfeldanalyse sind nachfolgende Aufgaben zu lösen:

- Sensibilisierung für das Umfeld
- Identifikation des relevanten Umfelds
- Identifikation von Chancen und Risiken

### 1.1.1.1 Technologische Faktoren

Kein Aspekt des globalen Umfelds hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine derartige Veränderung durchlebt wie der Bereich der technologischen Einflussfaktoren. Gerade deshalb ist die Beobachtung des technologischen Umfelds von großer Bedeutung, beeinflusst dieses turbulente Gewässer mit seinen ständig neuen Chancen/Risiken doch maßgeblich die Wettbewerbsposition von Unternehmen.

Für das Unternehmen können technologische Innovationen in zweifacher Art und Weise von Bedeutung sein: Einerseits kann eine Entwicklung direkt auf das Produkt wirken (Produktinnovation), andererseits aber auch den Fertigungsprozess beeinflussen (Verfahrensinnovation). Bei der Beobachtung der technologischen Faktoren spielt vor allem der Lebenszyklus, den es ähnlich wie bei Produkten auch für Technologien gibt, eine entscheidende Rolle.<sup>25</sup> Jede technologische Innovation hat einen bestimmten Satz an Leistungsparametern, die durch Forschung und Weiterentwicklung erschlossen werden können. Nach einer bestimmten Zeit ist dieses Potenzial jedoch erschöpft und weitere Fortschritte sind nur mehr in marginalen Schritten erzielbar. An diesem Reifepunkt wird die bestehende Technologie oft von einer neuen Technologie abgelöst. Abbildung 7 soll dies verdeutlichen:

<sup>25</sup> Vgl. Eschenbach (1996), S. 230 f.

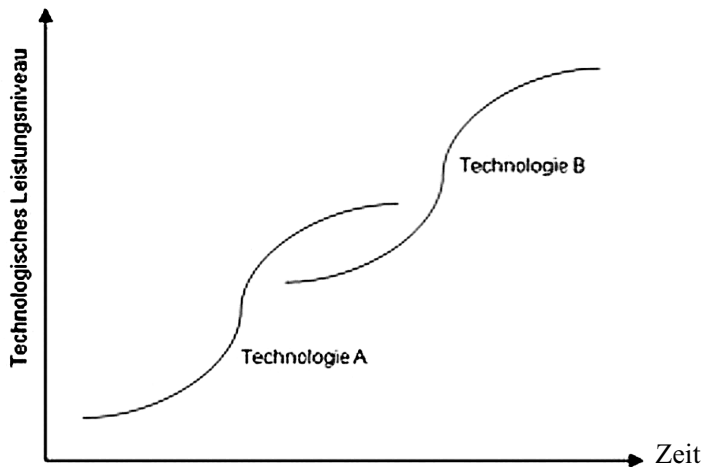


Abbildung 7: Technologie-Lebenszyklen

Quelle: Steinmann/Schreyögg, S. 164

Daraus resultiert eine der zentralen Aufgaben in der technologischen Analyse: Die Erkundung, inwieweit bestehende Technologien ausgeschöpft sind, und welche weiteren Entwicklungen einen Technologiesprung begründen könnten.<sup>26</sup>

Baum et al. führen folgende, konkret beobachtbare technologische Umfeldfaktoren an:<sup>27</sup>

- Das Weiterentwicklungspotenzial relevanter Technologien
- Die Anwendungsbreite relevanter Technologien
- Die Existenz bzw. der Entwicklungsfortschritt konkurrierender Technologien
- Die Auswirkungen der Anwendung konkurrierender Technologien auf das Unternehmen

### 1.1.1.2 Politische Faktoren

Bei der Analyse der politischen und rechtlichen Faktoren besteht die Hauptaufgabe darin, bevorstehende Veränderungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen bzw. auf die Branche abschätzen zu können. Die Relevanz der einzelnen Einflussfaktoren hängt sehr stark vom Unternehmen selbst und seiner jeweiligen Branche ab. So können Änderungen in der Förderpolitik, im Arbeitsrecht, in der Zulassung neuer Technologien, im Umweltschutzrecht, in der Steuer- und Abgabenordnung, oder einfach generell Eingriffe in bestehende Gesetze und Verordnungen, verschiedene Unternehmen auch unterschiedlich stark betreffen. Beispiele für politische Faktoren sind u.a.:

- Veränderungen von Rechtsnormen
- Regierungsform
- Wirtschaftsgesetzgebung

<sup>26</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1999), S. 163 f.

<sup>27</sup> Vgl. Baum et al. (2007), S. 58.

- Steuergesetzgebung
- Regulierung/Deregulierung

### 1.1.1.3 Gesellschaftliche und ökologische Faktoren

Die gesellschaftlichen Faktoren spiegeln vor allem die gesellschaftlichen, kulturellen und religiösen Werte und Normen wider. Besonders bedeutsam in der Analyse und Entwicklung der gesellschaftlichen Umwelt sind demographische Entwicklungen und vorherrschende Wertmuster.

Im Rahmen der ökologischen Faktoren gilt die Aufmerksamkeit den ökologischen Entwicklungen, Erwartungen und Verpflichtungen. Die ökologischen Entwicklungen können sich entweder als Restriktionen, aber auch als Chance in Form von neuen Produkten, neuen Märkten oder neuen Technologien äußern. Gerade die Rücksichtnahme auf ökologische Entwicklungen und eine umweltorientierte Produktpolitik werden immer stärker zur Voraussetzung für die Sicherung des strategischen Erfolgspotenzials.<sup>28</sup> Als Beispiele für gesellschaftliche und ökologische Faktoren lassen sich also u.a. nennen:

- Gesellschaftliche Werthaltung
- Mobilität
- Sparneigung
- Gesellschaftliche Werthaltung
- Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen

### 1.1.1.4 Wirtschaftliche Faktoren

Unter den wirtschaftlichen Faktoren versteht man nicht nur die Entwicklungen innerhalb der jeweiligen Branche, sondern auch nationale wie internationale ökonomische Entwicklungen und Tendenzen. Ziel der Analyse ist die Exploration der möglichen Zusammenhänge zwischen den identifizierten Einflussfaktoren und dem eigenen Unternehmen.

Als Beispiele für wirtschaftliche Faktoren können genannt werden:

- Entwicklung des Ölpreises
- Zinsniveau
- Inflation
- Arbeitslosenrate
- Konsum- und Sparquote
- Entwicklung des BIP

### 1.1.1.5 Bewertung

Nach der Erarbeitung der relevanten Faktoren, Trends und Entwicklung gilt es festzustellen, ob es sich bei den einzelnen Faktoren um Chancen und/oder Risiken für das Unternehmen handelt. Um weiterhin die Komplexität zu reduzieren, empfiehlt es sich eine Prioritätenreihung vorzunehmen. Das Ergebnis nach Reduktion könnte dann z.B. lauten: „Die zehn wichtigsten Entwicklungen, beurteilt als Chance oder Bedrohung“:

<sup>28</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1999), S. 165 ff.

Kriterium	Die zehn wichtigsten Umweltfaktoren	Chance (+) Neutral (0) Risiko (-)	Punkteanzahl	Ranking
<b>g</b>	Änderung der Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse	+/-	13	1
<b>g</b>	Transportkosten	-	12	2
<b>w</b>	Sinkende Produktionskosten	+	11	3
<b>p</b>	Auflagen für Agrarwirtschaft – Divergieren	-	11	3
<b>t</b>	Neue Verpackungsideen	+	9	4
<b>t</b>	Neue Informationssysteme	+	9	4
<b>g</b>	Image	+/-	9	4
<b>p</b>	Auflagen für Agrarwirtschaft – Harmonisieren	+	8	5
<b>t</b>	Effizientere Maschinen	+	7	6
<b>p</b>	EU-Beitritt der Türkei	+	7	6

Abbildung 8: Die zehn wichtigsten Umfeldentwicklungen

Legende zu den Kriterien: g = gesellschaftlich, p = politisch, t = technologisch, w = wirtschaftlich

Folgende Vorgehensweise kann für die praktische Umsetzung empfohlen werden:

1. Identifikation der Trends/Entwicklungen in den jeweiligen Kategorien
2. Klassifikation als Chance und/oder Risiko
3. Prioritätenreihung durch Vergabe von Punkten
4. Ranking der wichtigsten Entwicklungen

Stärken	Schwächen
Systematische Reduktion der Komplexität	Informationsflut birgt die Gefahr, dass Informationen falsch bewertet werden
Behandelt Faktoren (z.B. gesellschaftliche), die in der Praxis oftmals vernachlässigt werden	Sehr aufwendig, sämtliche Faktoren zu identifizieren und zu bewerten
Durch die Priorisierung wird der Fokus auf das Wesentliche gelenkt	Muss unbedingt durch weitere Analyse (z.B. Branchenanalyse) ergänzt werden

Tabelle 1: Stärken und Schwächen der Umfeldanalyse