

# Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea  
Jürgen Haas

# Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-  
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea  
Jürgen Haas

# **Praxis der strategischen Unternehmensanalyse**

**Strategisches Management konkret**

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-045-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist  
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Covermotiv: [iStockphoto.com](http://iStockphoto.com), Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Strategische Unternehmensanalyse .....</b>	<b>7</b>
1.1	Aufgaben .....	7
1.2	Stärken- und Schwächenanalyse .....	7
1.2.1	Wertkette nach <i>Porter</i> .....	8
1.2.2	Ansatz des Strategischen Managements .....	9
1.2.3	Konkurrentenanalyse.....	13
1.3	Performance Measurement .....	14
1.4	Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse.....	15
1.5	Empirische Studien.....	16
1.5.1	PIMS-Programm .....	17
1.5.2	Produktlebenszyklus .....	21
1.5.3	Erfahrungskurve.....	24
1.6	Portfolio-Analyse .....	29
1.6.1	Konzeption .....	29
1.6.2	Istportfolio .....	31
1.6.3	Strategische Geschäftsfelder.....	33
1.6.4	Varianten von Portfolios.....	38
1.6.5	Zielportfolio.....	49
1.6.6	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse .....	50
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>54</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>72</b>

# Strategische Planung



## Grundlagen der strategischen Planung

Strategische Zielbildung und Umweltanalyse

### **Strategische Unternehmensanalyse**

Strategiewahl

Strategieimplementierung

Zusammenfassung

# 1 Strategische Unternehmensanalyse

## 1.1 Aufgaben

Die Aufgabe der strategischen Planung besteht darin, die Potenziale des Unternehmens mit den Anforderungen der Unternehmensumwelt abzustimmen. Als Ergebnis der Unternehmensanalyse erhalten wir ein System von Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Der Weg zu dieser **Stärken-Schwächen-Analyse** vollzieht sich in drei Schritten:

- [1] Zunächst sind die Quellen von Stärken und Schwächen zu ermitteln. Zur Systematisierung dieser **strategischen Erfolgsfaktoren** stehen zwei Ansätze zur Verfügung: Die Wertkettenanalyse nach *Porter* und der Ansatz des Strategischen Managements.
- [2] Ob aus einem strategischen Erfolgsfaktor eine Stärke oder auch eine Schwäche resultiert, ist abhängig von der Wettbewerbssituation. Es muss daher stets eine **Konkurrentenanalyse** durchgeführt werden, um die strategische Position eines Unternehmens beurteilen zu können.
- [3] Ein allgemeines Problem bei der Identifikation von Stärken und Schwächen besteht in der **Ermittlung des strategischen Erfolgs** (Performance Measurement). Für folgende Fragen muss eine Antwort gefunden werden: Welcher Zusammenhang besteht zwischen strategischen Erfolgsfaktoren und strategischem Erfolg, und wie lässt sich der strategische Erfolg messen? Ist dieser Zusammenhang empirisch abgesichert und theoretisch fundiert, lassen sich auf der Basis dieser Erkenntnis Strategien wählen?

Abb. 2-20 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Umweltanalyse und Unternehmensanalyse.

## 1.2 Stärken- und Schwächenanalyse

Die Quellen des strategischen Erfolges eines Unternehmens bestehen in seinen Potenzialen. Führen wir eine **Potenzialanalyse** (auch Ressourcenanalyse genannt) durch, erhalten wir ein Profil jener Fähigkeiten, die ein Bild von der relativen Wettbewerbsposition eines Unternehmens vermitteln. Ob also eine Unternehmung Stärken oder Schwächen aufweist, hängt von der Beschaffenheit der unternehmerischen Potenziale ab.

Im Folgenden werden zwei Möglichkeiten der Klassifikation strategischer Potenziale vorgestellt:

- die Wertkette nach *Porter*,
- der Ansatz des Strategischen Managements.

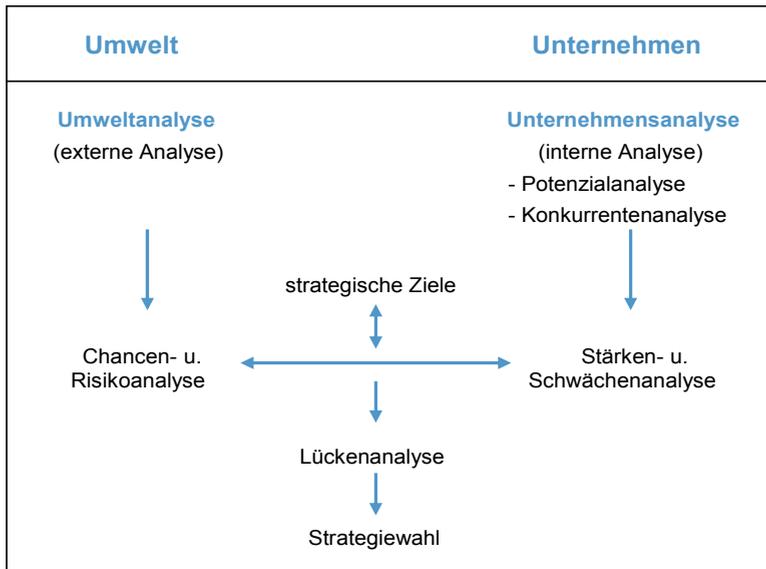


Abb. 2-20: Umweltanalyse und Unternehmensanalyse

### 1.2.1 Wertkette nach Porter

Jedes Unternehmen besitzt nach *Porter* eine individuelle Wertkette (value added chain), die in ein System vor- und nachgelagerter Wertketten von Lieferanten und Abnehmern eingebettet ist. *Porter* ([Wettbewerbsvorteile] 68) definiert folgendermaßen:

„Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten. Sie sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Die Gewinnspanne ist der Unterschied zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind.“

Wie aus Abb. 2-21 hervorgeht, unterscheidet *Porter* zwischen primären Aktivitäten und unterstützenden Aktivitäten. Die **primären Aktivitäten** sind unmittelbar mit der Herstellung und dem Vertrieb eines Produktes verbunden. Die **unterstützenden Aktivitäten** unterstützen die primären Aktivitäten. Soll ein Wettbewerbsvorsprung erzielt werden, sind die einzelnen Aktivitäten kostengünstiger und/oder nutzbringender zu vollziehen, als dies der Konkurrenz gelingt.

Das Konzept der Wertkette entspricht im Kern der traditionellen Einteilung in die betrieblichen Funktionen „Logistik“, „Produktion“, „Absatz“ etc. Neu am Konzept der Wertkette ist jedoch die Idee, den Leistungsprozess zum Gegenstand strategischer Überlegungen zu machen und die Prozesse der Wertkette als Quellen für Kosten- oder Differenzierungsvorteile gegenüber Wettbewerbern zu betrachten (vgl. dazu die Darstellung der strategischen Kostenanalyse auf Wertkettenbasis in UTB-Buch „Strategisches Management“ S. 326ff.). Wie die strategischen Vorteile wahrzunehmen sind, geht aus diesem Analyseinstrument allerdings nicht hervor. Dazu bedarf es der Erforschung empirisch abgesicherter Ursache-Wirkungszusammenhänge,