

Traute Kaufmann

# Strategiewerkzeuge aus der Praxis

Analyse und Beurteilung der strategischen  
Ausgangslage

MOREMEDIA



Springer Gabler



# Strategiewerkzeuge aus der Praxis

---

Traute Kaufmann

# Strategiewerkzeuge aus der Praxis

Analyse und Beurteilung der strategischen  
Ausgangslage

Traute Kaufmann  
wirksames management  
Bregenz, Vorarlberg, Österreich

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://link.springer.com>.

ISBN 978-3-662-63104-1                      ISBN 978-3-662-63105-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63105-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Für Jodok, Elias, Laurens, Noah und Nala*

---

## Vorwort der Autorin

Als die Idee für die Praxisbücher zum Thema wirksame Strategiearbeit entstand, befanden sich die weltweite Wirtschaft und Gesellschaft in einer enormen Veränderungsdimension: Wie eine Schockwelle traf Corona auf die bereits vorhandene toxische Mischung aus schwachen Volkswirtschaften, maroden Finanzsystemen, Überschuldung, geopolitischen Konflikten und einer Flüchtlingskrise. Die weltweite Pandemie hat nicht nur die ökonomischen, sondern auch die politischen und ideologischen Verwerfungen dieses noch jungen Jahrhunderts schonungslos offengelegt und möglicherweise wird sie sich als der Tipping-Point für eine globale und epochale Transformation mit den Ausmaßen eines sich neu formierenden Kondratieffschen Zyklus herausstellen. Vor diesem Hintergrund stehen Führungskräfte vor der Aufgabe, die Unternehmen und Organisationen auf diese enorme Dimension der Veränderung neu einzutakten und zukunftssicher auszurichten. Um die anstehenden Herausforderungen zielsicher und mit so wenig Zeitverlust wie möglich zu bewältigen, müssen von den zu findenden Lösungen ebenso transformierende Kräfte ausgehen wie von dem Wandel selbst. Es gilt, eigene Akzente zu setzen, robustes Wissen aufzubauen und geeignete Methoden anzuwenden, um die Gegenwart und das Morgen von Unternehmen und Organisationen erfolgreich zu managen.

Diese Buchreihe soll dazu ihren Beitrag leisten. Sie reicht dem Leser praktische Instrumente an die Hand, mit deren Hilfe das benötigte Wissen zielgerichtet gesucht und aufbereitet werden kann (Band 1), und mit denen Strategien entwickelt werden können, welche die Lebensfähigkeit von Unternehmen und Organisationen trotz der Transformation langfristig sicherstellen sollen (Band 2).

Traute Kaufmann  
Bregenz, im Juli 2021

---

# Wirksame Instrumente für Ihr Strategisches Management

Gute Handwerker brauchen Werkzeuge. Ob in der Steinzeit, der Bronzezeit oder im 21. Jahrhundert: Werkzeuge unterstützen dabei, schwierige Aufgaben zu erledigen. Ohne diese Instrumente könnten Handwerker gar nicht existieren und zahlreiche Branchen beschäftigen sich damit, ihnen immer bessere „Tools“ für alle möglichen Arbeiten zur Verfügung zu stellen.

Wie gestaltet sich die Situation bei den Kopfarbeitern? Gibt es für diese auch Instrumente? Wer soll welche nutzen? Ja, es gibt sie: Managementinstrumente. Sie sollen jenen, die sich mit abstrakten Themen wie Markterfolg, Innovation, Rentabilität, Wachstum, Motivation und Führung beschäftigen, bei ihren Aufgaben helfen. Managementinstrumente richten sich somit an eine Gruppe von Menschen, die nicht mit ihren Händen praktisch anpacken, sondern mit ihren Gedanken und Ideen etwas bewegen wollen: An das Management. Diese Zielgruppe ist nicht homogen: Mitglieder im Aufsichtsrat, der Vorstand oder die Chief Executive Officer haben andere Probleme zu lösen als Projektleiter, Fachkräfte, Abteilungs- oder Teamleiter. Dennoch haben sie alle – hierarchieunabhängig – dasselbe Bestreben: Die richtigen Resultate zu erzielen. Managementinstrumente sollen Ihnen dabei helfen, genau diese gewollten Resultate besser zu erreichen. Sie müssen das resultatorientierte Denken und Handeln unterstützen und damit etwas bewirken.

Aufgaben im Bereich der Unternehmens- wie der Menschenführung sind dabei häufig vielschichtig und komplex. Ein wahrgenommenes Problem hat selten nur eine einzige Ursache. Meist liegt ein Bündel von sich gegenseitig beeinflussenden Wirkungsbeziehungen vor. Dann gibt es für ein wahrgenommenes Problem keine einfache Antwort und es braucht ein ganzheitliches Verständnis. Gerade dort sind Denk- und Handlungshilfen wertvoll: Wo die Komplexität hoch und der richtige Weg zum Resultat diffus erscheint, sollen Managementinstrumente helfen, die Ausgangslage ganzheitlich zu erfassen und – unter Einbezug der vorhandenen Informationen – die bestmögliche Lösung zu entwickeln und umzusetzen.

Besonders vielschichtig und komplex sind jene Aufgabenstellungen, bei denen es um die Zukunft des Unternehmens oder einzelner Geschäfte und somit um das Strategische Management geht. Die Zukunft ist ungewiss, meist nicht planbar. Wer sich mit Strategien

beschäftigt, muss Antworten auf Fragen finden wie: „Was wird unser Geschäft in Zukunft sein? Welchen Weg in die Zukunft wollen wir bewusst gehen, welchen hingegen bewusst nicht? Wie wollen wir unsere Kompetenzen, aber auch neue Technologien und Ideen so nutzen, dass wir neue, rentable Märkte erschaffen können?“ Es ist nicht verwunderlich, dass darum gerade Strategiewerkzeuge für die unternehmerische Praxis einen hohen Stellenwert haben.

Das vorliegende Buch von Traute Kaufmann liefert dazu einen wertvollen Beitrag, fasst es doch die in der Praxis verwendeten Strategieinstrumente zu einem gut strukturierten „Werkzeugkasten“ zusammen. Dies gibt die Möglichkeit, genau jene Werkzeuge zu verwenden, die sich für eine anstehende Aufgabe am besten eignen. Auch bietet sich dadurch die Option, einzelne Instrumente auf unterschiedliche Mitwirkende zu verteilen, simultan statt sequenziell abzuarbeiten und ein Strategieprojekt damit effizient zu durchlaufen. Die Autorin kann auf eine sehr umfangreiche Praxiserfahrung zurückgreifen: Als langjährige Dozentin und Projektleiterin an renommierten St. Galler Institutionen war sie in zahlreichen Projekten dafür verantwortlich, Unternehmen konzeptionell und mit den richtigen Strategiewerkzeugen in eine erfolgreiche Zukunft zu steuern und zu begleiten. Heute ist sie als selbstständige Unternehmensberaterin, Coach und Trainerin tätig. Als Dozentin und Leiterin des „Center for Strategy Tools“ an der St. Gallen Business School unterstützt sie Unternehmen und Organisationen bei der resultatorientierten Strategiearbeit und Strategieumsetzung.

Dieses Buch profitiert von dieser reichhaltigen und sehr praxisnahen Erfahrung, es ist daher für alle Strateginnen und Strategen eine wertvolle Unterstützung.

Günther Pipp  
Dr. oec. HSG  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
St. Gallen Business School

---

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die dieses Buch möglich gemacht haben:

Zuerst danke ich meinen Klienten, die mir in den vergangenen drei Jahrzehnten ihr Vertrauen entgegengebracht und verschiedenste Agenden in meine Hände gelegt haben. Diese bilden das Fundament dafür, dass aus viel Wissen eine Fülle an Erfahrung und Best Practice werden konnte.

Dann möchte ich mich beim Springer Gabler Verlag und hier insbesondere bei Mareike Teichmann bedanken, die mir mit Geduld, fachlicher Kompetenz sowie mit Rat und Tat zur Seite gestanden ist.

Mein besonderer Dank geht an Elias Kaufmann, der mit analytischer Sicherheit kritische Textpassagen auf ihre logische Stimmigkeit und Verständlichkeit hin überprüft hat. Darüber hinaus hat er mit seinen Programmierfähigkeiten für die beigefügte Software gesorgt und damit einen wertvollen Beitrag zum Gelingen des Gesamtwerkes geleistet.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>Teil I Analyse des Umfeldes</b>		
<b>2</b>	<b>Umfeldanalyse</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>PESTEL-Analyse</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Megatrend- und Technologieanalyse</b> .....	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Branchenstrukturanalyse (Porter's Five Forces)</b> .....	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Industriekostenkurve</b> .....	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Mitbewerberanalyse</b> .....	<b>57</b>
<b>Teil II Analyse des Unternehmens</b>		
<b>8</b>	<b>Interview</b> .....	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>Lebensfähigkeitsanalyse</b> .....	<b>77</b>
<b>10</b>	<b>Klassische Wertkettenanalyse (Supply Chain)</b> .....	<b>95</b>
<b>11</b>	<b>Wertkette als Kostenoptimierungsinstrument</b> .....	<b>103</b>
<b>12</b>	<b>Innovationsrisikomatrix</b> .....	<b>113</b>
<b>13</b>	<b>Customer Journey Analyse</b> .....	<b>125</b>
<b>14</b>	<b>Nahtstellenanalyse</b> .....	<b>137</b>
<b>15</b>	<b>Funktionenanalyse</b> .....	<b>145</b>

**Teil III Marktsegmentierung**

<b>16 Morphologischer Kasten</b> .....	163
--	-----

**Teil IV Geschäftsfeldanalyse**

<b>17 Kundennutzenanalyse</b> .....	179
-------------------------------------	-----

<b>18 Produktlebenszyklusanalyse</b> .....	191
--	-----

<b>19 Erfahrungskurve</b> .....	199
---------------------------------	-----

<b>20 ABC-Analyse</b> .....	209
-----------------------------	-----

<b>21 Sortimentsanalyse</b> .....	219
-----------------------------------	-----

<b>22 Marktwachstums-Marktanteilsportfolio (BCG-Matrix)</b> .....	233
---	-----

<b>23 Branchenattraktivitäts-Wettbewerbsstärkenportfolio (McKinsey)</b> .....	241
---	-----

<b>24 Kundenportfolio</b> .....	257
---------------------------------	-----

<b>25 Startup-Matrix</b> .....	275
--------------------------------	-----

**Teil V Zusammenfassung der Analysephase**

<b>26 SWOT</b> .....	289
----------------------	-----

<b>27 Hauptherausforderungen</b> .....	295
--	-----

<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	299
-----------------------------------	-----

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Orientierung der Instrumente am idealtypischen Strategieerarbeitungsprozess . . . . .	3
Abb. 1.2	Übersicht über die Instrumente und deren Einsatzgebiete . . . . .	6
Abb. 2.1	Umfeldanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	10
Abb. 2.2	Themendefinition aus Sicht eines Anbieters von Messtechnik . . . . .	11
Abb. 3.1	PESTEL: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	22
Abb. 4.1	Megatrend- und Technologieanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte. . . . .	31
Abb. 4.2	Megatrendraaster eines Spezialisten für Werkzeugbau . . . . .	33
Abb. 4.3	Scanning eines Technologietrends am Beispiel Werkzeugbau. . . . .	35
Abb. 5.1	Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter . . . . .	40
Abb. 5.2	Branchenstrukturanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	41
Abb. 5.3	Analyse der Wettbewerbsintensität eines Chemieunternehmens . . . . .	45
Abb. 5.4	Handlungsableitungen aus der Wettbewerbsintensität für das Chemieunternehmen. . . . .	46
Abb. 6.1	Industriekostenkurve: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	50
Abb. 6.2	Industriekostenkurve der Hersteller flüssiger Additive . . . . .	53
Abb. 6.3	Szenario 1 der Industriekostenkurve: Die Nachfrage bricht ein . . . . .	54
Abb. 6.4	Szenario 2 der Industriekostenkurve: Produzent E steigt mit einem modernem Werk 2 ein . . . . .	55
Abb. 7.1	Mitbewerberanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	58
Abb. 7.2	Profilanalyse Kett AG aus Sicht eines Zulieferers der Automobil- und Maschinenbauindustrie, Teil I . . . . .	63
Abb. 7.3	Profilanalyse Kett AG aus Sicht eines Zulieferers der Automobil- und Maschinenbauindustrie, Teil II. . . . .	64
Abb. 8.1	Stärken-Schwächen-Interview: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . .	70
Abb. 9.1	Lebensfähigkeitsanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte. . . . .	79
Abb. 9.2	Konzept der Erfolgspotenziale nach Gälweiler . . . . .	79

Abb. 9.3	Wie war der Geschäftsgang: Umsatzentwicklung eines technischen Dienstleisters .....	86
Abb. 9.4	Wie war der Geschäftsgang: Free Cashflow eines technischen Dienstleisters .....	87
Abb. 9.5	Wie war der operative Erfolg: EBIT und Umsatzrendite eines technischen Dienstleisters .....	88
Abb. 9.6	Wurden die bestehenden Erfolgspotenziale genutzt: relativer Marktanteil eines technischen Dienstleisters .....	89
Abb. 9.7	Wurden die bestehenden Erfolgspotenziale genutzt: Produktivität der Mitarbeitenden eines technischen Dienstleisters . . . .	89
Abb. 9.8	Wurden die vorhandenen Erfolgspotenziale gehoben: vertikale Integration eines technischen Dienstleisters. ....	90
Abb. 9.9	Sind die zukünftigen Erfolgspotenziale gesichert: Expansionserfolg eines technischen Dienstleisters .....	91
Abb. 9.10	Sind die zukünftigen Erfolgspotenziale gesichert: Innovationsrate eines technischen Dienstleisters .....	92
Abb. 10.1	Die Wertkette nach Porter. ....	96
Abb. 10.2	Klassische Wertkettenanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte. ....	99
Abb. 10.3	Analyse der Wertstufe Controlling eines Infrastrukturdienstleisters . . .	100
Abb. 11.1	Wertkette als Kostenoptimierungsinstrument: Übersicht über die Arbeitsschritte .....	105
Abb. 11.2	Wertkette des Geschäftsbereiches Instandhaltung eines Infrastrukturunternehmens .....	105
Abb. 11.3	Werttreiberanalyse des Geschäftsbereichs Instandhaltung eines Infrastrukturunternehmens .....	107
Abb. 11.4	Quantifizierung des Kostenunterschiedes des Geschäftsbereiches Instandsetzung .....	109
Abb. 12.1	Innovationsrisikomatrix .....	116
Abb. 12.2	Innovationsmatrix: Übersicht über die Arbeitsschritte. ....	117
Abb. 12.3	Ermitteln des Marktrisikos des Innovationsvorhabens SiC eines Halbleiterproduzenten .....	118
Abb. 12.4	Ermitteln des Produkt-/Technologierisikos des Innovationsvorhabens SiC eines Halbleiterproduzenten .....	120
Abb. 12.5	Innovationsmatrix eines Halbleiterproduzenten. ....	121
Abb. 13.1	Customer Journey Management: Übersicht über die Arbeitsschritte. . . .	127
Abb. 13.2	Customer Journey Map. ....	131
Abb. 13.3	Customer Emotion Map I. ....	132
Abb. 13.4	Customer Emotion Map II .....	134
Abb. 14.1	Nahtstellenanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte .....	138
Abb. 14.2	Das Organigramm als Ansatzpunkt der Nahtstellenanalyse. ....	139

Abb. 14.3	Der Prozess als Ansatzpunkt der Nahtstellenanalyse . . . . .	140
Abb. 14.4	Nahtstellen-Matrix eines Produzenten mit zwei Werken . . . . .	140
Abb. 15.1	Funktionenanalyse als Wertsteigerungsanalyse . . . . .	147
Abb. 15.2	Funktionenanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	148
Abb. 15.3	Analyseeinheiten bilden . . . . .	150
Abb. 15.4	Formular 1: Gliederung der Untersuchungseinheit Vertrieb in Hauptaufgaben . . . . .	151
Abb. 15.5	Formular 2: Zuordnen der Zuständigkeiten . . . . .	152
Abb. 15.6	Formular 3: Gliederung der Hauptaufgabe <i>Betreuung</i> in Tätigkeiten . . . . .	154
Abb. 15.7	Formular 4: Identifikation der Einsparpotenziale. . . . .	158
Abb. 15.8	Formular 5: Befragung der Empfänger . . . . .	158
Abb. 15.9	Einsparpotenziale aus Funktionenanalyse Gesamtsicht des Unternehmens. . . . .	159
Abb. 16.1	Morphologischer Kasten: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	164
Abb. 16.2	Dimensionen für die Segmentierung eines Gesamtmarktes. . . . .	165
Abb. 16.3	Zerlegen der Dimensionen eines technischen Dienstleisters in mögliche Ausprägungen. . . . .	166
Abb. 16.4	Kombination der Kategorien und Ausprägungen zu strategischen Geschäftsfeldern . . . . .	167
Abb. 16.5	Eruieren der Leitdimension am Beispiel eines technischen Dienstleisters . . . . .	170
Abb. 16.6	Skizze der Struktur der BU Mobility nach der Dimension Kundengruppen . . . . .	171
Abb. 16.7	Skizze der Struktur der BU Mobility nach der Dimension Produkte und Dienstleistungen – Option 1. . . . .	172
Abb. 16.8	Das Prinzip der Rekursivität bei der Segmentierung . . . . .	173
Abb. 17.1	Kundennutzen kann ohne Relation zu anderen Mitbewerbern nicht gemessen werden . . . . .	182
Abb. 17.2	Kundennutzen wird in Relation zum Wettbewerb gemessen. . . . .	182
Abb. 17.3	Kundennutzen: Übersicht über die Arbeitsschritte. . . . .	183
Abb. 17.4	Bewertungsbogen zur Erhebung des Kundennutzens eines Softwareanbieters. . . . .	185
Abb. 17.5	Kundennutzenmatrix der Cube GmbH. . . . .	187
Abb. 17.6	Leistungs-Chart der Cube GmbH. . . . .	188
Abb. 18.1	Produktlebenszyklusanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte. . . . .	193
Abb. 18.2	Produktlebenszyklusanalyse eines Baustoffherstellers . . . . .	196
Abb. 19.1	Erfahrungskurve: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	202
Abb. 19.2	Wie funktioniert der Mechanismus der Erfahrungskurve?. . . . .	203
Abb. 19.3	Herleitung der Kosten der Wertschöpfung . . . . .	205

Abb. 19.4	Erfahrungskurve am Beispiel eines Desinfektionsmittelherstellers . . . . .	207
Abb. 20.1	ABC-Analyse: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	211
Abb. 20.2	Datenerfassung der Zulieferer der Schmack AG . . . . .	213
Abb. 20.3	ABC-Grafik Wertanteil der Zutaten am Lagerbestand der Schmack AG . . . . .	216
Abb. 21.1	Die Komplexitätskosten heben den Effekt der Erfahrungskurve auf . . . . .	220
Abb. 21.2	Verfälschung des wahren Ergebnisses durch nicht verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten . . . . .	221
Abb. 21.3	Sortimentsanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	222
Abb. 21.4	Typischer Verlauf der ABC-Kurve . . . . .	223
Abb. 21.5	ABC-Analyse nach Deckungsbeitrag am Beispiel eines Bauteileherstellers . . . . .	225
Abb. 21.6	Ergebnis der Bewertung des Sortiments der KABA GmbH durch die Fachabteilungen . . . . .	228
Abb. 21.7	Straffungsprotokoll zur Sortimentsanalyse eines Bauteileherstellers . . . . .	231
Abb. 22.1	Marktwachstums-Marktanteilsportfolio: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	234
Abb. 22.2	Das Marktwachstums-Marktanteilsportfolio (BCG-Matrix) . . . . .	235
Abb. 22.3	Marktwachstums-Marktanteilsportfolio eines Werkzeugherstellers . . . . .	240
Abb. 23.1	Das Neun-Felder-Portfolio nach McKinsey . . . . .	243
Abb. 23.2	Branchenattraktivitäts-Wettbewerbsportfolio: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	245
Abb. 23.3	Portfolio der Business Unit Dispersionen eines Chemiekonzerns . . . . .	252
Abb. 23.4	SOLL-Portfolio der Business Unit Dispersionen . . . . .	254
Abb. 24.1	Das Dilemma bei der Ermittlung der Kundenrentabilität . . . . .	259
Abb. 24.2	Welche Kunden bringen die größte Rentabilität? . . . . .	261
Abb. 24.3	Das Kundenportfolio . . . . .	262
Abb. 24.4	Kundenportfolio: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	264
Abb. 24.5	Ist-Kundenportfolio eines Halbleiterproduzenten . . . . .	269
Abb. 24.6	Soll-Kundenportfolio eines Halbleiterproduzenten . . . . .	271
Abb. 25.1	Innovation bedeutet Zukunftssicherung . . . . .	276
Abb. 25.2	Startup-Matrix: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	277
Abb. 25.3	Startup-Matrix eines Pharmaunternehmens . . . . .	283
Abb. 26.1	Die SWOT schließt die Analysephase ab . . . . .	290
Abb. 26.2	SWOT: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	291
Abb. 26.3	SWOT am Beispiel eines Herstellers industrieller Komponenten . . . . .	292
Abb. 27.1	Haupt Herausforderungen: Übersicht über die Arbeitsschritte . . . . .	296

---

Abb. 27.2	Ableitung der Hauptherausforderungen aus der SWOT eines Herstellers industrieller Komponenten . . . . .	297
Abb. 27.3	Variante zur Ableitung von Hauptherausforderungen bei einem Versicherer . . . . .	298

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Ergebnisse der Umfeldanalyse eines Anbieters von Messtechnik. . . . .	17
Tab. 3.1	Analyseergebnis relevanter Einflussfaktoren am Beispiel eines Logistikunternehmens . . . . .	25
Tab. 3.2	Aus der PESTEL-Analyse abgeleitete Handlungsfelder eines Logistikunternehmens . . . . .	27
Tab. 4.1	Übersicht Mega- und Technologietrends im 21. Jahrhundert . . . . .	32
Tab. 6.1	Datenblatt 1 zur Industriekostenkurve eines Herstellers flüssiger Additive. . . . .	52
Tab. 6.2	Datenblatt 2 Industriekostenkurve eines Herstellers flüssiger Additive . . . . .	55
Tab. 7.1	Identifizierung der relevanten Mitbewerber eines Zulieferers der Automobil- und Maschinenbauindustrie im Geschäftsfeld Steuertriebe . . . . .	60
Tab. 7.2	Detailanalyse des Mitbewerbers eines Zulieferers der Automobil- und Maschinenbauindustrie . . . . .	62
Tab. 9.1	Kenngrößen zur Analyse der Steuerungsgröße <i>Liquidität</i> . . . . .	83
Tab. 9.2	Kenngrößen zu Analyse der Steuerungsgröße <i>Betriebswirtschaftlicher Erfolg</i> . . . . .	84
Tab. 9.3	Kenngrößen zu Analyse der Steuerungsgröße <i>gegenwärtige Erfolgspotenziale</i> . . . . .	85
Tab. 9.4	Kenngrößen zu Analyse der Steuerungsgröße <i>zukünftige Erfolgspotenziale</i> . . . . .	85
Tab. 10.1	Analysemöglichkeiten mit der Wertkette . . . . .	101
Tab. 11.1	Checkliste zum Aufspüren von Kostentreibern. . . . .	110
Tab. 15.1	Berechnen der Soll-Arbeitszeit einer Vollzeitkraft im Kalenderjahr. . . .	149
Tab. 15.2	Übersicht über die Analyseeinheiten Luft- und Raumfahrtindustrie. . . .	151
Tab. 15.3	Ideenkatalog zum Aufspüren von Einsparpotenzial . . . . .	156
Tab. 16.1	Dokumentation und Abgrenzung des SGS 3 Homologation der BU Mobility . . . . .	175

Tab. 18.1	Einordnung des Baustoffes 890 AZ in den Produktlebenszyklus . . . . .	195
Tab. 20.1	Klassifizierung der ABC-Analyse . . . . .	211
Tab. 20.2	Beispiele für Untersuchungsobjekte und darauf anzuwendende Kriterien . . . . .	212
Tab. 21.1	Kriterienkatalog eines Bauteileherstellers zur Sortimentsstraffung . . . .	226
Tab. 22.1	Ermitteln des Marktwachstums am Beispiel eines Werkzeugherstellers . . . . .	237
Tab. 22.2	Ermitteln des relativen Marktanteils am Beispiel eines Werkzeugherstellers . . . . .	238
Tab. 23.1	Kriterien zur Ermittlung der Branchenattraktivität . . . . .	246
Tab. 23.2	Ermittlung der Branchenattraktivität der Chem AG am Beispiel des Geschäftsfeldes Leder . . . . .	248
Tab. 23.3	Kriterien zur Ermittlung der Relativen Wettbewerbsstärke . . . . .	249
Tab. 23.4	Ermittlung der Relativen Wettbewerbsstärke der Chem AG am Beispiel des Geschäftsfeldes Leder . . . . .	250
Tab. 24.1	Was unterscheidet einen rentablen Kunden von einem unrentablen Kunden? . . . . .	259
Tab. 24.2	Kriterien zur Ermittlung der relativen Kundenattraktivität . . . . .	266
Tab. 24.3	Ermittlung der relativen Kundenattraktivität des Beispielkunden BBL für einen Halbleiterhersteller . . . . .	267
Tab. 24.4	Kriterien zur Ermittlung der eigenen Position beim Kunden . . . . .	268
Tab. 24.5	Ermittlung der Position eines Halbleiterherstellers beim Beispielkunden BBL . . . . .	268
Tab. 25.1	Kriterien zur Ermittlung der strategischen Fähigkeiten . . . . .	278
Tab. 25.2	Kriterien zur Ermittlung der Rahmenbedingungen . . . . .	279
Tab. 25.3	Bewertung der strategischen Fähigkeiten zur Vermarktung der Innovation ‚SmartNighty‘ eines Pharmakonzerns . . . . .	280
Tab. 25.4	Ermittlung der relativen Rahmenbedingungen zur Vermarktung der Innovation ‚SmartNighty‘ eines Pharmakonzerns . . . . .	281

## Zusammenfassung

Vor Ihnen liegt der erste Band einer zweiteiligen Reihe zur Thematik „Strategiewerkzeuge aus der Praxis“. Diese Praxisbücher richten sich an alle Führungskräfte, Mitarbeitende, Studierende und Forschende, die sich mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzen und ihre Methodenkompetenz wirksam steigern wollen. Sie bieten vertieftes Anwendungswissen und konkrete Anleitungen für den Umgang mit Analyse-, Gestaltungs- und Umsetzungswerkzeugen.

Vor Ihnen liegt der erste Band einer zweiteiligen Reihe zur Thematik „Strategiewerkzeuge aus der Praxis“. Diese Praxisbücher richten sich an alle Führungskräfte, Mitarbeitende, Studierende und Forschende, die sich mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzen und ihre Methodenkompetenz wirksam steigern wollen. Sie bieten vertieftes Anwendungswissen und konkrete Anleitungen für den Umgang mit Analyse-, Gestaltungs- und Umsetzungswerkzeugen, mit denen

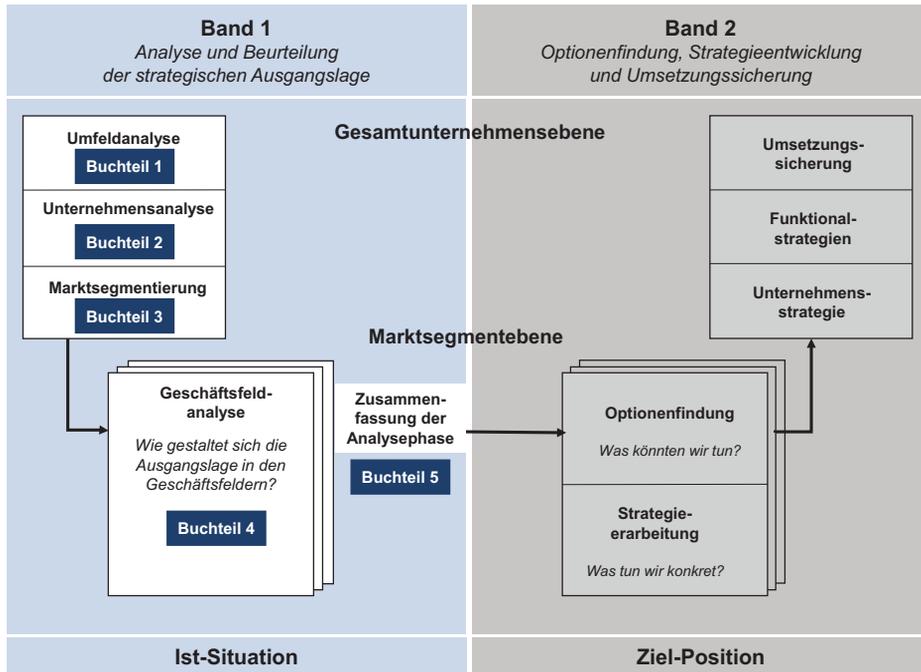
- die strategische Ausgangslage eines Unternehmens beurteilt werden kann und eine Antwort auf die Frage gegeben wird „Wo stehen wir?“,
- geeignete Optionen abgeleitet werden können und eine Antwort auf die Frage gegeben wird „Was könnten wir alles tun?“,
- wirksame Strategien entwickelt werden können und die Frage beantwortet wird „Was tun wir konkret?“,
- die Realisierung der erarbeiteten Schlüsselmaßnahmen gewährleistet werden kann und die Frage beantwortet wird „Wie stellen wir die Umsetzung der Strategie sicher?“.

Eingebunden sind die wichtigsten Erkenntnisse und Instrumente bekannter strategischer Vordenker wie Ansoff, Gälweiler oder Porter, aber auch weniger verbreitete Werkzeuge, welche die Autorin in ihrer jahrzehntelangen Beraterischen Praxis erfolgreich eingesetzt hat und die sich dort immer wieder erneut als Best Practice bewähren. Im Vordergrund steht deren nutzenbringender Einsatz. Beide Praxisbücher sind so angelegt, dass für jedes Instrument der Schritt vom Wissen über die Anwendung hin zum Nutzen vollzogen werden kann. Die Übersetzbarkeit auf die eigenen anstehenden Fragestellungen des Anwenders wird durch konkrete methodische Anleitungen hergestellt, die durch viele unterschiedliche Branchenbeispiele untermauert werden. Die wissenschaftlichen Grundlagen dazu bilden die jahrzehntelang bewährten, systemorientierten und kybernetischen Ordnungsgestelle wie das St. Galler Management-Modell nach Hans Ulrich, das Konzept der Erfolgspotenziale von Aloys Gälweiler, die moderne Managementlehre von Peter Drucker, die Management-Kybernetik von Stafford Beer sowie der systemisch-evolutionäre Ansatz von Fredmund Malik.

Die Gliederung der beiden Bände folgt dem Aufbau eines idealtypischen Strategieerarbeitungsprozesses, der die aufgeführten Instrumente miteinander verknüpft. Die darin enthaltenen Phasen bilden miteinander ein Ganzes. Auf den Prozess an sich und dessen didaktische Notwendigkeiten wird in dieser Reihe nicht weiter eingegangen, da der Fokus auf die erfolgreiche Anwendung der darin enthaltenen Instrumente, nicht aber auf den Prozess der Strategieentwicklung per se gelegt wird. Aus diesem Grund bleibt auch die normative Ebene (Unternehmenspolitik, Business Mission und Leitbild) in beiden Bänden ausgeklammert.

Die systematische Anordnung der Instrumente entlang des idealtypischen Strategieerarbeitungsprozesses erlaubt dem Anwender einen schnellen Überblick darüber, welches Werkzeug in welcher Phase der Strategieerarbeitung wirksam eingesetzt wird (Abb. 1.1). Band 1 konzentriert sich auf die *Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage* und Band 2 geht auf die Instrumente ein, welche sich bei der *Optionenfindung, Strategieentwicklung und Umsetzungssicherung* als wirksam erwiesen haben.

Der vor Ihnen liegende Band 1 startet also mit der Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage und dient drei Zielsetzungen: Erstens liefert er dem Anwender zahlreiche Möglichkeiten für die Beantwortung der Frage: „Wo stehen wir?“ und erzeugt damit Klarheit über die gegenwärtige strategische Position eines Unternehmens. Daraus kann dann zweitens in einem späteren Schritt die Frage nach den Konsequenzen für das Geschäft abgeleitet werden. Diese können zum einen Ad-hoc-Maßnahmen sein, die der sofortigen Umsetzung zugeleitet werden. Zum anderen handelt es sich um Herausforderungen, die mit ausgeklügelten Strategien beantwortet werden müssen. Drittens wird mithilfe der aufgeführten Instrumente ein Erkenntnisprozess durchlaufen, an dessen Ende die gemeinsame Sichtweise aller Handelnden über die Ausgangslage des Unternehmens und den daraus ableitbaren Trends steht. Mit diesem Konsens wird sichergestellt, dass es im späteren Verlauf der Strategieerarbeitung nicht zu Uneinigigkeiten kommt, sondern dass alle Akteure bei der Formulierung wirksamer strategischer Antworten und Umsetzungsmaßnahmen an einem Strang ziehen. Um alle



**Abb. 1.1** Orientierung der Instrumente am idealtypischen Strategieerarbeitungsprozess

Kräfte zu bündeln und konzentriert zu agieren (Scharfschützen- statt Schrotflintenprinzip), müssen am Ende der Analysephase unterschiedliche Ansichten der Beteiligten ausgeräumt und Einstimmigkeit über die zu beantwortenden Hauptherausforderungen hergestellt sein. Um das zu erreichen, enthält das vor Ihnen liegende Buch eine Fülle an Instrumenten, mit denen die strategische Ausgangslage eines Unternehmens systematisch, zielgerichtet und aus unterschiedlichen Perspektiven heraus analysiert werden kann. Manche Instrumente sind bewusst funktional redundant gewählt, mit ihnen können teilweise ähnliche Sachverhalte, jedoch aus ganz unterschiedlichen Perspektiven analysiert werden. Die Zusammenstellung der Werkzeuge erlaubt die kombinierte Projektion aller vier systemisch-relevanten Dimensionen eines Unternehmens:

- Die *Außensicht*, welche den Blickwinkel von außerhalb auf das Unternehmen einnimmt und sich mit den Chancen und Risiken befasst, die sich aus dem Umfeld ergeben und denen eine strategische Antwort entgegengesetzt werden muss.
- Die *Immensicht*, welche aus der Perspektive der Organisation erfolgt und von innen heraus die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufspürt, auf welche bei der Strategiearbeit entweder gesetzt werden können oder die gemieden werden müssen.

- Die *Gegenwartssicht*, welche die Auswirkungen in der Vergangenheit getroffener Entscheidungen aufzeigt und zugleich den Erfahrungsschatz für die zukünftigen Handlungsalternativen bereitstellt.
- Die *Zukunftssicht*, mit der versucht wird, das zu Erwartende sowie das Kommende frühzeitig zu erfassen, um die Aussichten einzuschätzen und das darauf basierende zukünftig Mögliche für das Unternehmen vorausplanen zu können.

Buchteil 1 und 2 starten mit Instrumenten, mit denen die Gesamtunternehmensebene untersucht wird. Im Buchteil 1 werden Werkzeuge vorgestellt, die zur Analyse des Umfeldes geeignet sind, in welche das Unternehmen eingebettet ist. Hier geht es darum, die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken zu erkennen sowie mittel- bis langfristige evolutionäre, aber auch disruptive Trends abzuleiten. Im zweiten Teil dieses Buches folgen die Instrumente, die für die Analyse des Unternehmens geeignet sind. Diese messen die eigenen Leistungen, die Erfolge, die Potenziale sowie die diesbezüglichen Stärken und Schwächen der Organisation. Im dritten Buchteil wird ein Werkzeug vorgestellt, mit dem die intelligente Einteilung des bearbeiteten Gesamtmarktes bzw. des Geschäfts in wirksam zu bearbeitende, kompakte Teilmärkte bzw. strategische Geschäftsfelder vorgenommen werden kann. Mit Buchteil 4 wird die Ebene des Gesamtunternehmens verlassen. Hier werden zahlreiche Instrumente aufgezeigt, die sich in der Praxis für die detaillierte Untersuchung der im vorhergehenden Buchteil gebildeten Geschäftsfelder bewährt haben. Der Einsatz dieser Werkzeuge ist insofern offen zu handhaben, als dass – je nach Struktur des Unternehmens und der betrachteten Ausgangsfrage – viele dieser Tools auch auf der Gesamtunternehmensebene eingesetzt werden können. Buchteil 5 enthält die Instrumente, mit denen alle aus den Analysen gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt und auf das Wesentliche verdichtet werden. Auf Basis der so gewonnenen Essenzen werden die in den späteren Schritten des Strategieprozesses zu erarbeitenden Optionen und zukünftigen strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens und seiner Geschäftseinheiten abgeleitet.

Die strukturierte Darstellung der Instrumente innerhalb der einzelnen Kapitel ermöglicht dem Leser eine Einschätzung darüber, welches Tool für welche strategische Fragestellung am besten geeignet ist. Jeder Abschnitt ist durchgängig nach einer einheitlichen Gliederung aufgebaut. Zu Beginn wird der Nutzen des Instrumentes aufgeführt. Danach folgt ein fachlicher Input zum tieferen Verständnis der Hintergründe. Anschließend wird der Leser in nachvollziehbaren Schritten durch die Anwendung des Werkzeuges geführt. Die Darstellung erfolgt detailliert und jeweils anhand eines konkreten Fallbeispiels. Die Beispiele sind fiktiv und setzen sich aus knapp drei Jahrzehnten Erfahrung in mittelständischen Unternehmen und Konzernen unterschiedlicher Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammen. Sie nehmen den Leser mit in zahlreiche konkrete, unternehmerische Herausforderungen und deren Zusammenhänge. Mit den daran angeschlossenen Handlungsfeldern werden wirksame Wege zur Bewältigung der aufgezeigten Probleme dargestellt. Dennoch sollen die zur anschaulichen Erklärung dargestellten Fälle und ihre Lösungsmöglichkeiten keine standardisierten Musterlösungen

sein, sondern als konkrete Orientierungsgrundlage für den Anwender und seine problem-spezifischen Ausgangsfragen dienen.

Wichtig ist zu betonen, dass es bei der Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage nicht um das Erfassen und Durcharbeiten einer Unmenge an detaillierten Daten, sondern um das strikte Konzentrieren auf die richtigen und wichtigen Fragestellungen geht. Eine Vertiefung sollte der Anwender erst bei den Themen vornehmen, die eine eindeutige Relevanz für das Unternehmen aufweisen, weil sie Einfluss auf das Geschäft haben könnten. Das Ziel ist, besseres Wissen zu erarbeiten, nicht „mehr“ Wissen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse dieser Phase, bei der Analyse nicht gleich in die Antworten zu gehen, sondern zunächst neue Erkenntnisse zuzulassen und diese dann strukturiert aufzubereiten. Das Resultat der Analysephase muss sein, dass die wesentlichen Chancen und Risiken aus dem Umfeld sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens möglichst vollständig erfasst sind. Auf dieser soliden Grundlage können dann in der späteren Optionen- und Strategiephase (Band 2) die Aktivitäten systematisch forciert werden, welche sich gleichzeitig durch Chancen im Umfeld und eigene Stärken des Unternehmens auszeichnen. Andererseits werden die Aktivitäten transparent, bei denen Risiken aus dem Umfeld gleichzeitig auf Schwächen des Unternehmens treffen.

Abb. 1.2 ist eine Übersicht über die enthaltenen Instrumente und deren Einsatzgebiet im Strategieerarbeitungsprozess zu entnehmen.

Um dem Anwender höchsten Kundennutzen zu bieten, ist dieses Buch mit Excel-basierten Softwaretools verknüpft, mit denen bspw. die Erfahrungskurve, die Industriekostenkurve, die Innovationsmatrix und zahlreiche weitere nutzenbringende Werkzeuge sofort für die eigene Analyse- und Strategiearbeit eingesetzt werden können. Das Zusatzmaterial ist jeweils in der Online-Version des betreffenden Kapitels enthalten. Print- und eBook-Leser können die Dateien über die Webseite von SpringerLink herunterladen.

Instrument	Umfeldanalyse	Unternehmens- analyse	Markt- segmentierung	Geschäftsfeld- analyse	Abschluss Analysephase
Umfeldanalyse	•				
PESTEL	•			•	
Megatrend- und Technologieanalyse	•				
Branchenstrukturanalyse	•			•	
Industriekostenkurve	•			•	
Mitbewerberanalyse	•			•	
Interview		•		•	
Lebensfähigkeitsanalyse		•		•	
Klassische Wertkettenanalyse		•		•	
Wertkette als Kostenoptimierungsinstrument		•		•	
Innovationsrisikomatrix		•		•	
Customer Journey Analyse		•		•	
Nahtstellenanalyse		•		•	
Funktionenanalyse		•		•	
Morphologischer Kasten			•		
Kundennutzenanalyse		•		•	
Produktlebenszyklusanalyse		•		•	
Erfahrungskurve				•	
ABC-Analyse				•	
Sortimentsanalyse		•		•	
Marktwachstums-Marktanteilsportfolio		•		(•)	
Branchenattraktivitäts- Wettbewerbsstärkenportfolio		•		•	
Kundenportfolio		•		•	
Startup-Matrix		•		•	
SWOT					•
Haupt Herausforderungen					•

**Abb. 1.2** Übersicht über die Instrumente und deren Einsatzgebiete

---

## Teil I

# Analyse des Umfeldes

Die Analyse des Umfeldes setzt sich mit den Rahmenbedingungen und deren Wechselwirkungen auseinander, denen ein Unternehmen in seiner Umgebung ausgesetzt ist. Diese exogenen Einflussfaktoren können von einem Unternehmen gar nicht oder nur sehr schwer beeinflusst werden und gestalten sich für alle Anbieter in einem Marktsegment gleich. Um dauerhaft wettbewerbsfähig und damit lebensfähig zu bleiben, müssen die Treiber von Veränderung rechtzeitig erkannt sowie deren Auswirkungen auf die Spielregeln des eigenen Geschäfts richtig eingeordnet werden. Es geht um die strukturierte und schematische Beantwortung der Frage: „Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem Umfeld für unser Geschäft?“ Dabei wird der Blickwinkel bewusst von außen (aus dem Umfeld) nach innen (auf das Unternehmen) gerichtet. Bei diesem Blick über den eigenen Tellerrand ist es entscheidend, die Analyse nicht auf banale Inhalte wie Preisdruck oder Globalisierung zu reduzieren, sondern auch Einflussfaktoren, welche transformative Kräfte besitzen, so frühzeitig wie möglich zu erkennen. Erst wenn die sich daraus ergebenden Risiken und Chancen sowie deren Bedeutung für das Unternehmen eingeordnet sind, ist eine solide Basis für wirksame strategische Antwortmaßnahmen geschaffen, mit denen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden kann. Die folgenden Abschnitte in diesem Kapitel bieten eine Auswahl an relevanten Instrumenten, mit denen das Umfeld eines Unternehmens systematisch und ganzheitlich durchleuchtet werden kann. Die essentiellen Erkenntnisse aus der Umfeldanalyse fließen anschließend verdichtet in die unteren beiden Quadranten der SWOT (Opportunities bzw. Chancen und Threats bzw. Risiken) ein (siehe dazu auch Kapitel 26).



## Zusammenfassung

Stetig ist nur der Wandel – die Umfeldbedingungen und Einflussfaktoren eines Unternehmens und seiner Märkte ändern sich permanent. Die Umfeldanalyse ist ein wichtiges Instrument, mit dem diese Veränderungen bzw. die Entwicklung der Rahmenbedingungen sowie deren positive oder negative Auswirkungen auf ein Unternehmen erfasst werden könnten. Mit ihrer Hilfe kann man über die Zukunft mehr in Erfahrung bringen, als man zunächst für möglich hält. In diesem Kapitel erwartet den Leser eine umfangreiche Liste an Themenfeldern zur Sichtung und Kartierung von Entwicklungen, die für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung sein können. Aufgezeigt werden konkrete Fragestellungen, mit denen sich die als relevant ausgewählten Themen dann detailliert untersuchen lassen. An einem konkreten Beispiel kann nachvollzogen werden, wie die Auswirkungen auf das Unternehmen, die daraus folgenden strategischen Fragestellungen sowie die sich daraus ergebenden Schlüsselmaßnahmen abgeleitet werden.

## Nutzen der Umfeldanalyse

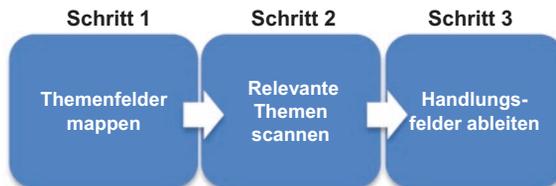
- Erfasst die relevanten Entwicklungen, welche das Unternehmensumfeld und den Zielmarkt beeinflussen können
- Schafft Bewusstsein über die äußeren Einflussfaktoren, welche positive und negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg nehmen können

- Erzeugt Transparenz über die Chancen und die Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist
- Zeigt die externen Bedingungen auf, die ein Unternehmen strategisch beantworten muss, um sich zukunftsrobust auszurichten
- Kann auch als vorbereitender Schritt für eine Szenarioanalyse eingesetzt werden

Jedes Unternehmen ist Teil eines komplexen Umfeldes und damit Wechselwirkungen unterworfen, die es in der Regel gar nicht oder nur sehr schwer beeinflussen kann. Das Umfeld wird von ökonomischen, ökologischen, technologischen und gesellschaftlich-sozialen Einflüssen geprägt. Diese können sich positiv oder negativ auf den unternehmerischen Erfolg auswirken. Daher ist es wichtig, die von außen kommenden Einflüsse zu untersuchen, um die sich daraus für das Unternehmen ergebenden Herausforderungen zu erkennen und strategisch zu beantworten.

### Praktische Durchführung und Beispiel

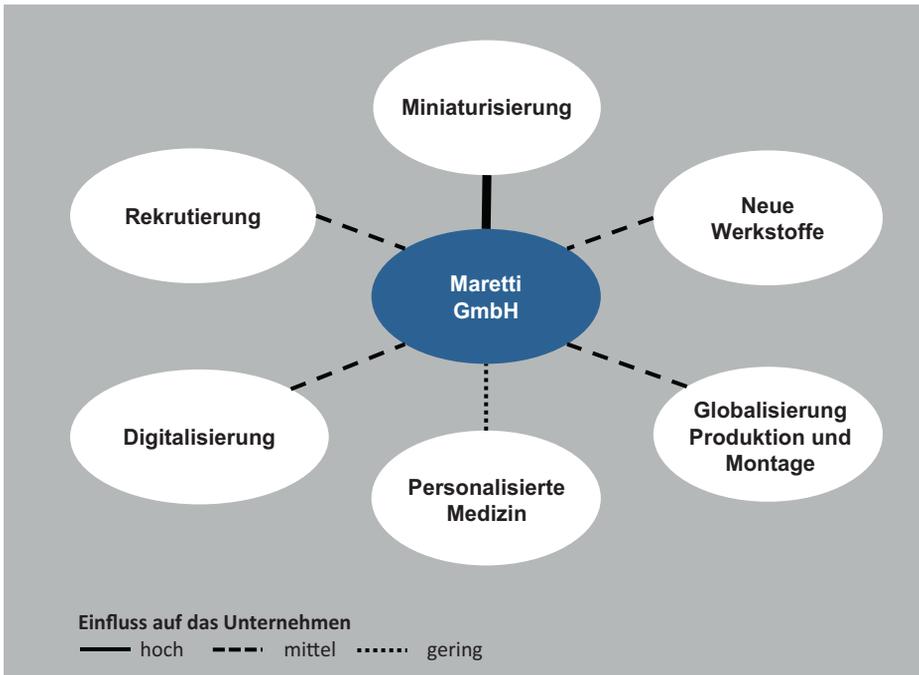
Eine Übersicht über den wirksamen Einsatz dieses Werkzeuges ist Abb. 2.1 zu entnehmen. Anschließend erfolgt die detaillierte Erläuterung der darin aufgeführten, einzelnen Schritte.



**Abb. 2.1** Umfeldanalyse: Übersicht über die Arbeitsschritte

#### Schritt 1: Themenfelder mappen

In einem ersten Arbeitsschritt erfolgen die Sichtung und Kartierung der relevanten Themenfelder, welche die für das Unternehmen wichtigen Entwicklungen beinhalten. Abb. 2.2 zeigt ein mögliches Ergebnis dieser ersten Auswahl auf. Im Mittelpunkt steht das Unternehmen Maretti GmbH, ein Anbieter von Messtechnik. Um dieses Unternehmen herum sind die Themen aufgeführt, von denen Wechselwirkungen auf das Unternehmen ausgehen, die es gar nicht oder nur sehr schwer beeinflussen kann: *Miniaturisierung, neue Werkstoffe, Globalisierung von Produktion und Montage, personalisierte Medizin, Digitalisierung oder Rekrutierung*. Die Stärke des Einflusses wird durch die Verbindungslinien ausgedrückt. Erkennbar ist, dass die Miniaturisierung aus Sicht der Arbeitsgruppe zum Zeitpunkt der Betrachtung einen starken Einfluss



**Abb. 2.2** Themendefinition aus Sicht eines Anbieters von Messtechnik

auf das Unternehmen hat. Bei den Themen *neue Werkstoffe*, *Globalisierung von Produktion und Montage*, *Digitalisierung* sowie *Rekrutierung* nimmt das Analyseteam einen mittleren Einfluss an. Das Thema *personalisierte Medizin* hat aus ihrer Sicht den geringsten Einfluss auf das Unternehmen.

Bei der Ortung dieser relevanten Themen müssen aus einer Vielzahl und Vielfalt an Strömungen diejenigen gefunden werden, welche das/die aktuelle(n) Geschäftsmodell(e) beeinflussen. Als Hilfestellung dazu soll die nachstehende Aufstellung dienen:

## A. Ökonomische Faktoren

### *Weltwirtschaftliche Entwicklung*

- Weltwirtschaftliche Lage
- Wirtschaftsentwicklung einzelner Regionen bzw. nationaler Volkswirtschaften
- Internationale Währungs- und Zinsentwicklung
- Internationale Verschuldung
- Steigende/fallende Länderrisiken
- Attraktive ausländische Märkte

### *Volkswirtschaftliche Entwicklung (in den relevanten Märkten)*

- Entwicklung Bruttosozialprodukt/konjunkturelle Entwicklung
- Entwicklung der verfügbaren Einkommen der Privathaushalte
- Inflationsrate
- Arbeitslosenrate
- Kaufkraft
- Entwicklung der Wechselkurse
- Entwicklung Verschuldung Staatshaushalt/öffentliche Verschuldung
- Subventionen
- Zahlungsbilanz
- Außenhandel (Import/Export)

### **B. Ökologische Faktoren**

- Klimawandel
- Rohstoffquellen, Rohstoffverbrauch und Ersatz von Rohstoffen
- Energiequellen, Energieverbrauch
- Umweltschonende Betriebsprozesse
- Hilfsstoffverbrauch und Ersatz von Hilfsstoffen
- Abwasser-, Abluftreinigung
- Wärmerückgewinnung
- Entsorgung: Cradle-to-Grave, Recycling, Cradle-to-Cradle

### **C. Technologische Faktoren**

#### *Technologieentwicklung generell*

- Innovationszyklen, technologische Sprünge
- Digitalisierung
- Entwicklung von Schlüsseltechnologien
- Entwicklung von Energie- und Rohstofftechnologien
- Entwicklungsinvestitionen
- Automatisierung (Produktion und Verwaltung)
- Informations- und Kommunikationstechnologie
- Neue Technologien als Rationalisierungsinstrument, Industrie 4.0

#### *Technologieentwicklung in der eigenen Branche*

- Neue Technologien und technologische Substitutionen
- Innovationskraft
- Forschungsmittel

- Technologische Standards, Normen
- Patentschutz
- Softwareentwicklung
- Fertigungsanlagen, integrierte Fertigung: Computer Integrated Manufacturing (CIM), Industrie 4.0

#### **D. Gesellschaftliche und soziale Faktoren**

##### *Demografische Entwicklung*

- Bevölkerungsentwicklung und -struktur
- Altersstruktur
- Haushaltsstruktur (Anzahl, Größe, Zusammensetzung)
- Bildungsstand
- Regionale Gliederung, Urbanisierungsgrad

##### *Gesellschaftliche Entwicklung*

- Lebensstil, Freizeitgewohnheiten
- Wertewandel (bspw. Umweltbewusstsein, Einstellung über Konsum etc.)
- Sicherheitsstreben/Risikoeinstellung
- Bildungsstand und -entwicklung
- Mobilität (bspw. öffentlicher Personennahverkehr, Privat-PKW, Sharing, Fahrrad etc.)
- Einkommensverteilung
- Ausgabenstruktur der Haushalte
- Konsumgewohnheiten

#### **E. Politische Faktoren**

- Regierungsform, Stabilität, Rechtssicherheit
- Zunehmende Staatsmacht/Eingriffe in die Marktwirtschaft
- Steuer- und Abschreibungsgesetze
- Parteipolitische Entwicklung
- Möglichkeiten der Einflussnahme durch Unternehmungen, Möglichkeiten durch Lobbying
- Gesetze bzgl. ausländischer Investitionen
- Transfer von Kapital und Kapitalerträgen
- Kreditbestimmungen
- Zollgesetzgebung
- Wirtschaftsintegration (EU und EU-Abkommen mit anderen Wirtschaftsräumen)
- Außenpolitik
- Gesetzgebung bezüglich Rohstoffausbeutung, -einfuhr, -ausfuhr, -verwendung