

YOUR
LOGO
HERE

Strategieworkshop

Ermittlung der Ausgangsanalyse in der
Organisation xy

Ausgangsanalyse

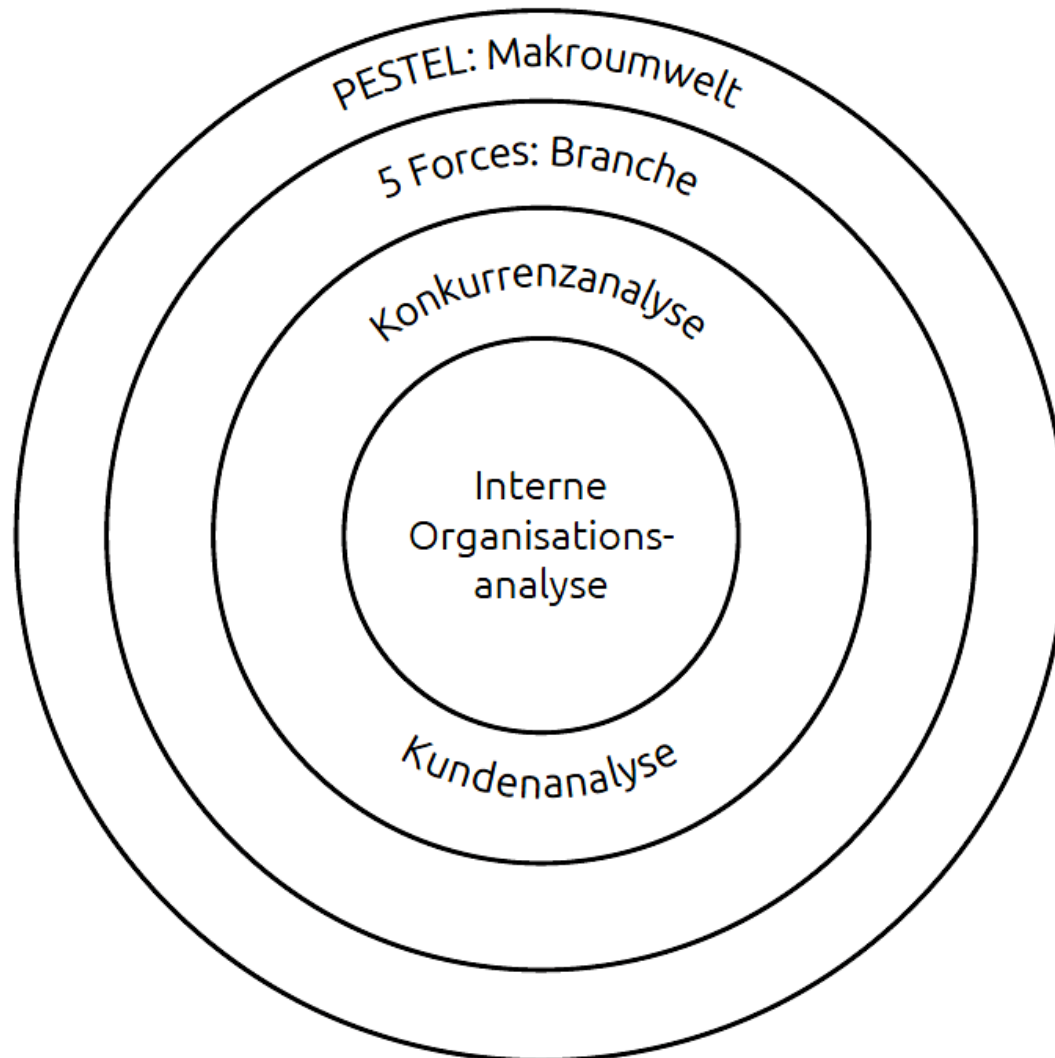
- Lesen Sie dazu im Buch «**Strategie und Diversität: Moderationsmethoden, Erfahrungen, Workshopdesigns**», Kapitel 2



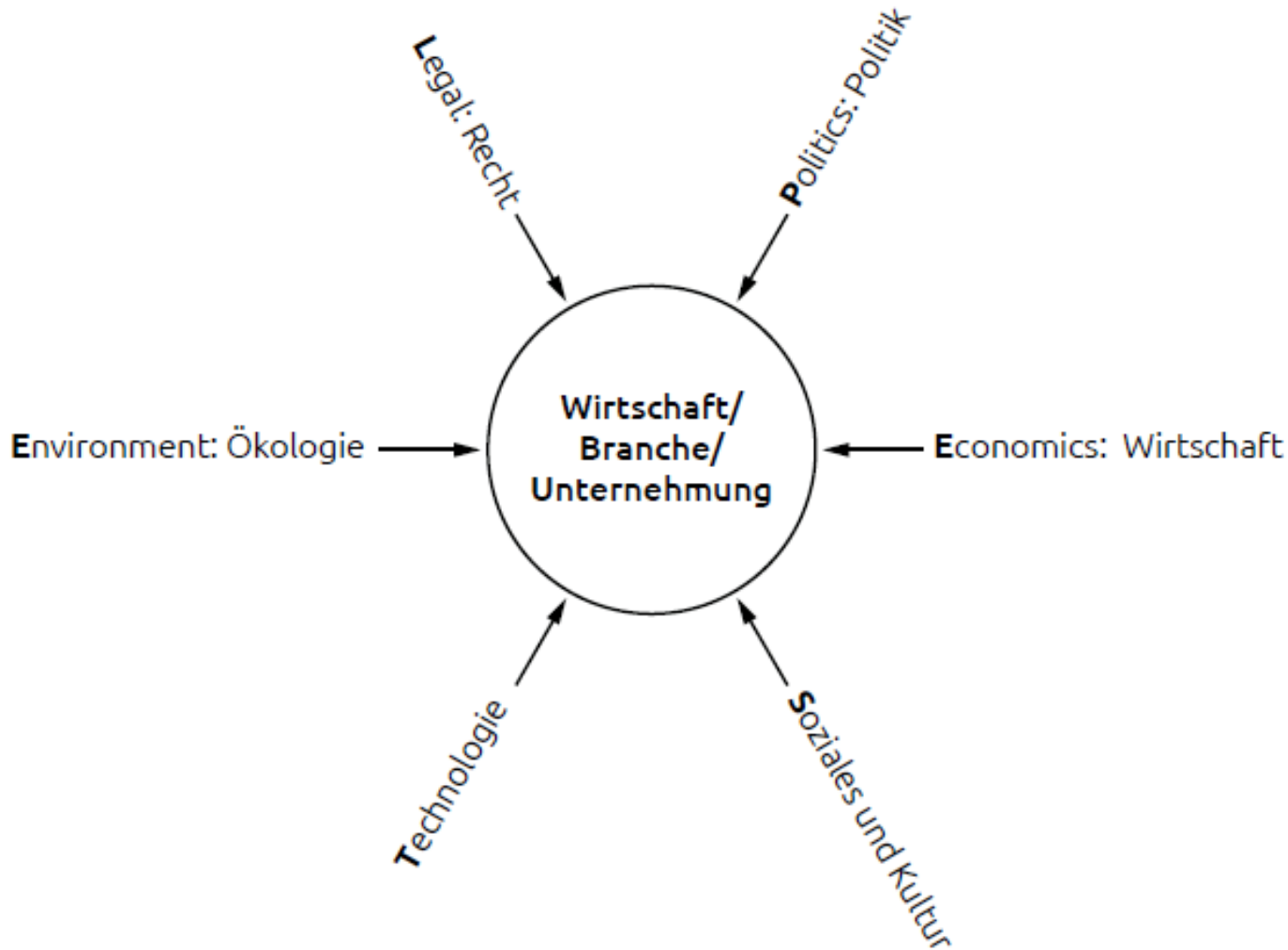
Inhalte der Ausgangsanalyse

- Die Ausgangsanalyse umfasst die **externe Umweltanalyse** und die **interne Organisationsanalyse**
- Ziel der **externen Umweltanalyse** ist es, wichtige Einflussfaktoren zu erkennen und eintretende oder sich abzeichnende Veränderungen zu registrieren aus
 - der Makroumwelt (etwa Politik, Gesellschaft),
 - der Branche (etwa Wettbewerbsdruck, Markteintritte, Ersatzprodukte) und
 - der unmittelbaren Wettbewerbsumwelt des Unternehmens (Konkurrentenstrategien, Kundenstruktur)
- Die **interne Analyse** hilft, wertschöpfende Aktivitäten und Kernkompetenzen eines Unternehmens zu erkennen sowie die Organisationsform, darin festgeschriebene Entscheidungskompetenzen und die Unternehmenskultur einzuschätzen.
 - die Umsatz-, Kosten- und Gewinnstruktur
 - die Wertschöpfungsschritte/Wertkette und darin enthaltene Kompetenzen und Fähigkeiten
 - die Organisationsstruktur
 - die Organisationskultur

Modelle für die Ausgangsanalyse



a. PESTEL-Analyse: Makroumwelt



a. Anwendung PESTEL-Analyse

P&L Politische und rechtliche Umwelt

Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Bsp.

- Rechtliche Normen
 - Rechtshandhabung
 - Organisation und Stabilität des politischen Systems
 - etc.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

a. Anwendung: PESTEL-Analyse

E Ökonomische Umwelt

Analyse (*Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein*)

Bsp.

- Wirtschaftswachstum
 - Zinsniveau
 - Inflation
 - Arbeitslosigkeit
 - Konjunkturelle Lage
 - Wechselkurse
 - etc.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

a. Anwendung: PESTEL-Analyse

S Gesellschaftliche Umwelt

Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Bsp.

- Bevölkerungsstruktur
 - Bildungswesen
 - Kulturelle, ethnische und religiöse Werte und Einstellungen
 - etc.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

a. Anwendung: PESTEL-Analyse

T Technologische Umwelt

Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Bsp.

- Basis-/Schlüssel-/
Schrittmachertechnologien
 - Entwicklung der Informations- und
Kommunikationstechnologie
 - etc.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

a. Anwendung: PESTEL-Analyse

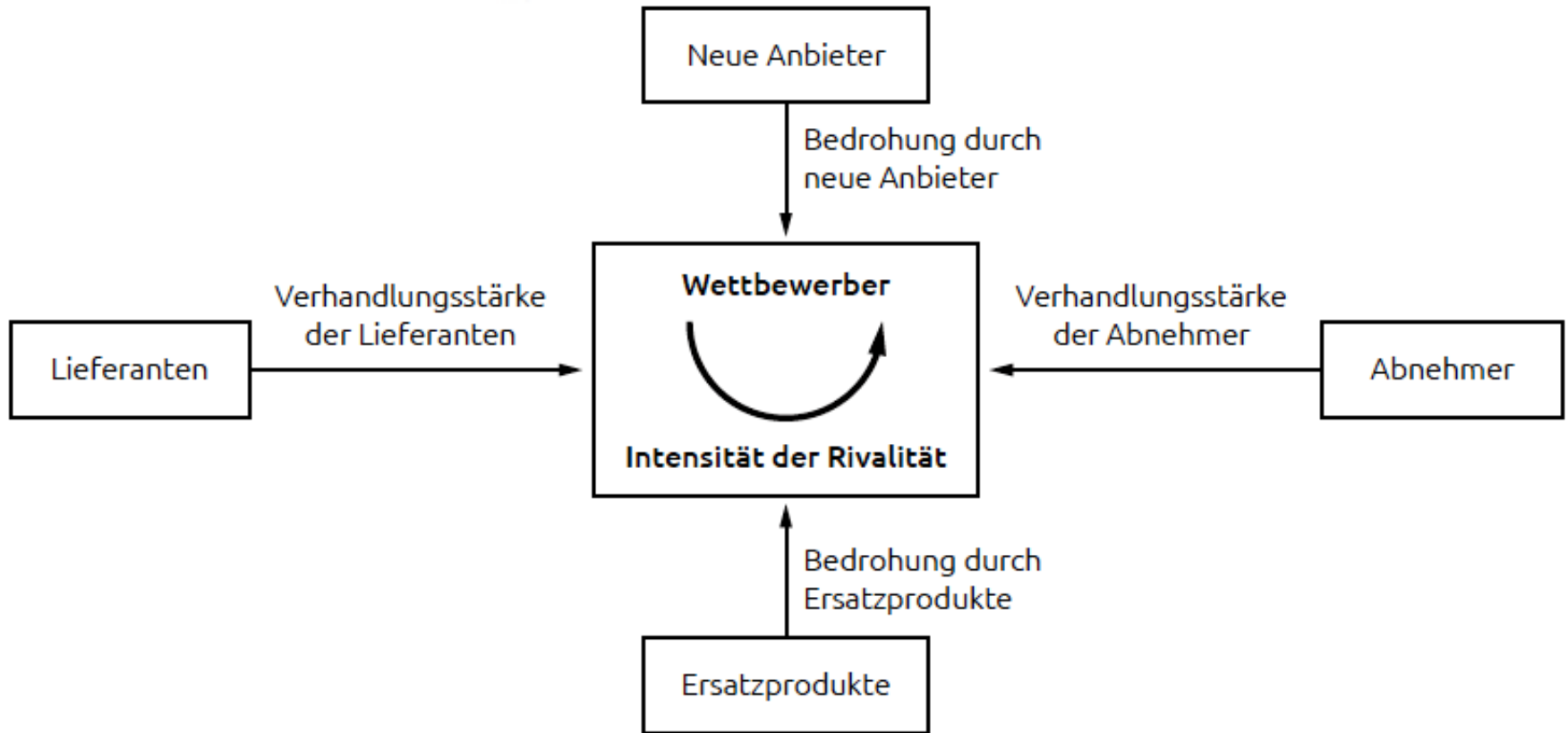
E Ökologische Umwelt

Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Bsp.

- Standort
 - allgemeine Umweltbedingungen
(z.B. Verfügbarkeit von Rohstoffen)
 - Umweltbelastung und Umweltschutz
 - Emission
 - etc.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

b. 5 Forces Analyse: Branchenanalyse



b. 5 Forces Analyse

Branchenwettbewerb

Intensivierung der Wettbewerbsrivalität

- Branchenwachstum
- Fix- (oder Lager-) Kosten / Wertschöpfung
- Phasen der Überkapazität
- Produktunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- Konzentration und Gleichgewicht
- Komplexe Informationslage
- Heterogene Konkurrenten
- Strategische Unternehmensinteressen
- Austrittsbarrieren

b. 5 Forces Analyse

Bedrohung durch neue Anbieter:

Determinanten des Markteintritts / Eintrittsbarrieren:

- Unternehmensseitige Grössenvorteile (economies of scale)
- Kundenseitige Grössenvorteile (Netzeffekte)
- Markenidentität
- Wechselkosten
- Kapitalbedarf
- Zugang zu Distributionskanälen
- Absolute Kostenvorteile:
 - Unternehmensinterne Lernkurve
 - Zugang zu erforderlichen Inputs
 - Unternehmenseigene kostengünstige Produktgestaltung
- Staatliche Regulierungen

b. 5 Forces Analyse

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Determinanten der Lieferantenmacht

- Differenzierung der Inputs
- Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen der Branche
- Ersatz-Inputs
- Lieferantenkonzentration
- Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten
- Kosten im Verhältnis zu den Gesamtumsätzen der Branche
- Einfluss der Inputs auf Kosten oder Differenzierung
- Gefahr der Vorwärtsintegration im Vergleich zur Gefahr der Rückwärtsintegration durch Unternehmen der Branche

b. 5 Forces Analyse

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Determinanten der Substitutionsgefahr

- Relative Preisposition und Leistung der Ersatzprodukte
- Umstellungskosten für Abnehmer
- Substitutionsneigung der Abnehmer

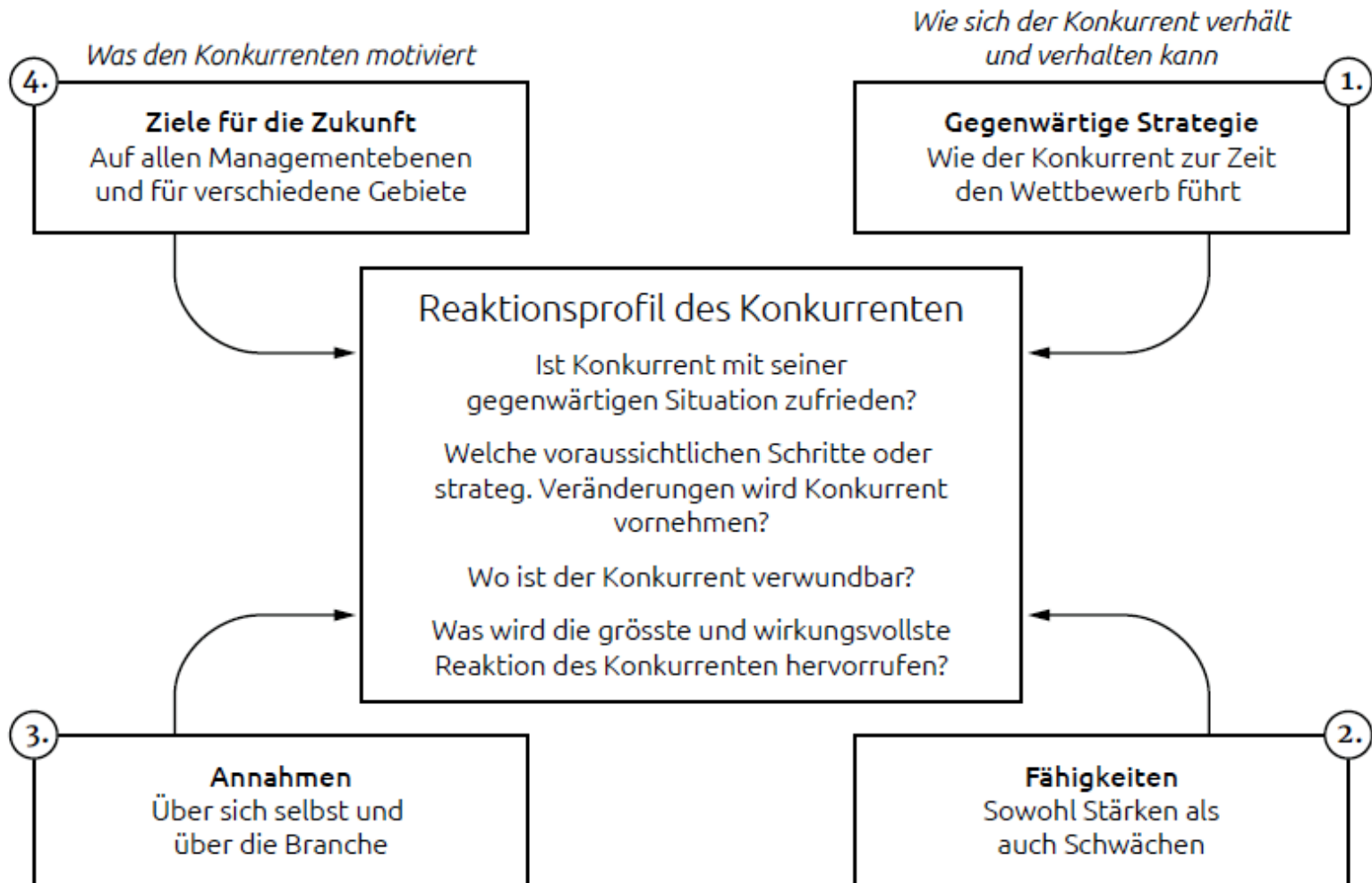
b. 5 Forces Analyse

Verhandlungsstärke der Abnehmer

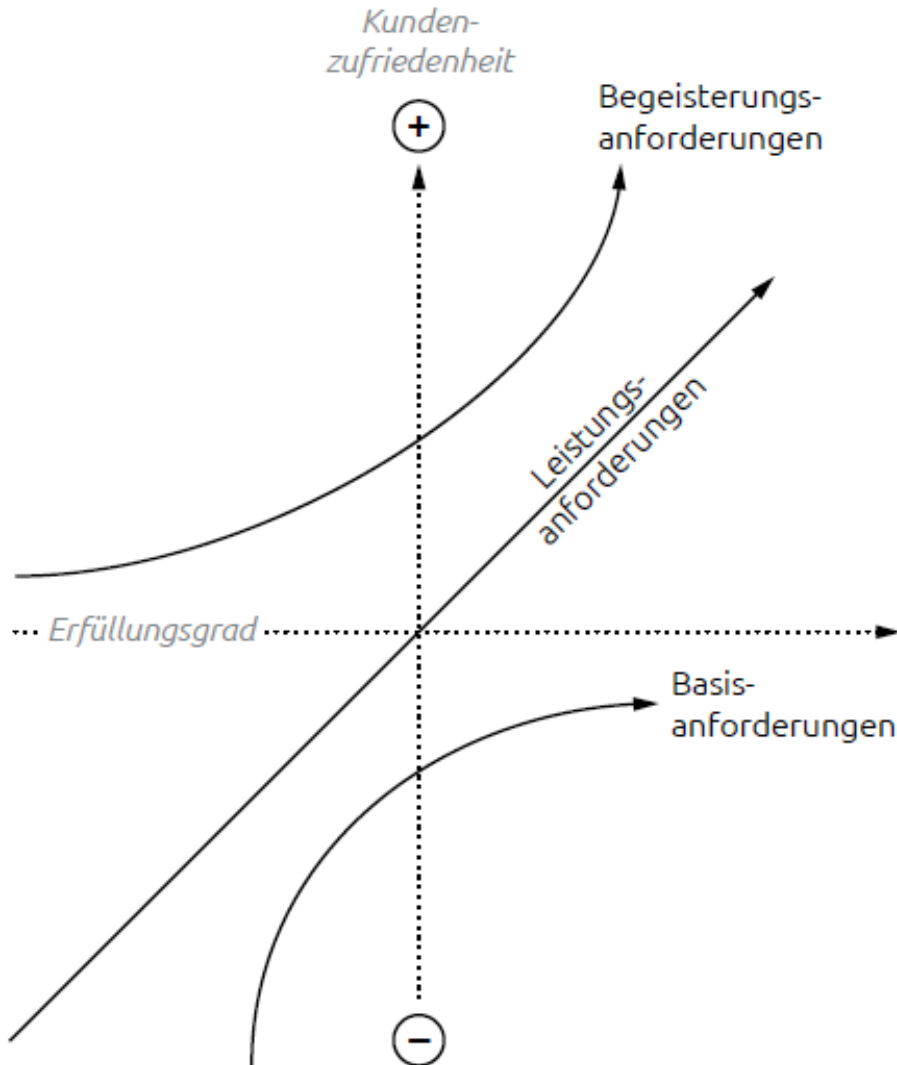
Determinanten der Abnehmerstärke:

- Verhandlungsmacht
 - Abnehmerkonzentration im Verhältnis zur Produzentenkonzentration
 - Umstellungskosten der Abnehmer
 - Informationsstand der Abnehmer
 - Fähigkeit zur Rückwärtsintegration
- Preisempfindlichkeit
 - Produktkosten im Verhältnis zu Gesamtkosten
 - Produktunterschiede
 - Markenidentität
 - Einfluss auf Qualität der eigenen Leistung
 - Wettbewerb zwischen den Anbietern

c. Konkurrentenanalyse



d. Analyse der Kundenanforderungen



d. Analyse der Kundenanforderungen

Basisanforderungen

Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

- Durch die Erfüllung der Basisanforderungen kann man keine Kunden begeistern. Sie werden als völlig selbstverständlich vorausgesetzt und dienen dazu, den laufenden Betrieb aufrecht zu erhalten.
 - Basisanforderungen können strategische Bedeutung erhalten, wenn sie nicht erfüllt werden (z.B. Telefonmöglichkeit).
-
-
-
-

d. Analyse der Kundenanforderungen

Begeisterungsanforderungen

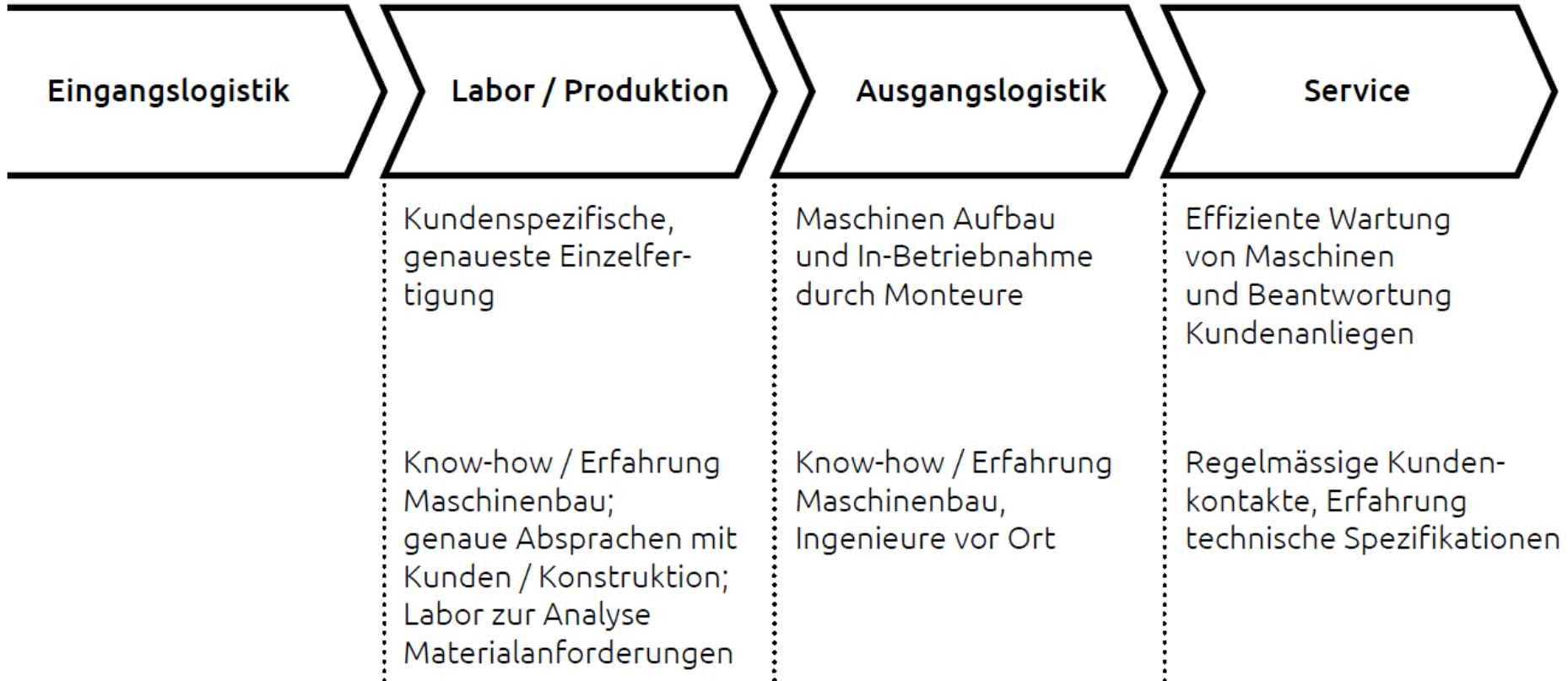
Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

- Mit den Begeisterungsmerkmalen unserer Leistungen heben wir uns von der Konkurrenz ab.
 - Begeisterungsanforderungen verkörpern üblicherweise unsere spezifische Kernkompetenz. (Wow-Effekt, z.B. Design bei Apple)
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette



e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette



e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Vertrieb *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Konstruktion *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Einkauf *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Eingangslogistik *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Labor / Produktion *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Ausgangsanalyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

Analyse Service *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

Branchenübliche
Kompetenzen

Unternehmens-
spezifische
Kompetenzen

Zugrunde liegende
Ressourcen /
Fähigkeiten

Next Steps: SWOT Analyse

- Lesen Sie dazu vorab Methode b.7

Interne Gegebenheiten:	1.	2.	3.	4.	5.
Externe Einflussfaktoren:							
I.							
II.							
III.							
IV.							
V.							
VI.							
...							

Weiterführende Literatur

- Grant, R. M.; Nippa, M. (2008): *Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. München: Pearson Studium.
- Hungenberg, H. (2012): *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren*. Wiesbaden: Gabler.
- Lombriser, R., Abplanalp, P. A. (2004). *Strategisches Management*. Versus.
- Pichel, K.; Lüthi, E. (2014): *Strategie und Diversität: Moderationsmethoden, Erfahrungen, Workshopdesigns*. Bern: Haupt.
- Simon, H.; von der Gathen, A. (2002): *Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*. Frankfurt, New York: Campus-Verlag.