

YOUR  
LOGO  
HERE

# Strategieworkshop

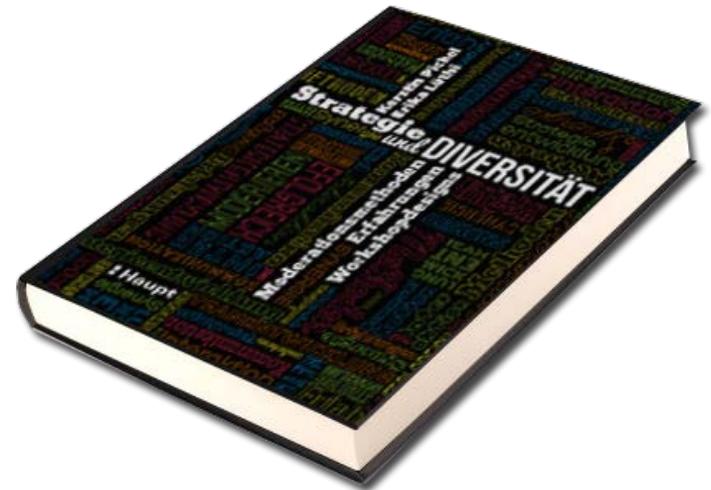
---

Ermittlung der Ausgangsanalyse in der  
Organisation xy

# Ausgangsanalyse

---

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



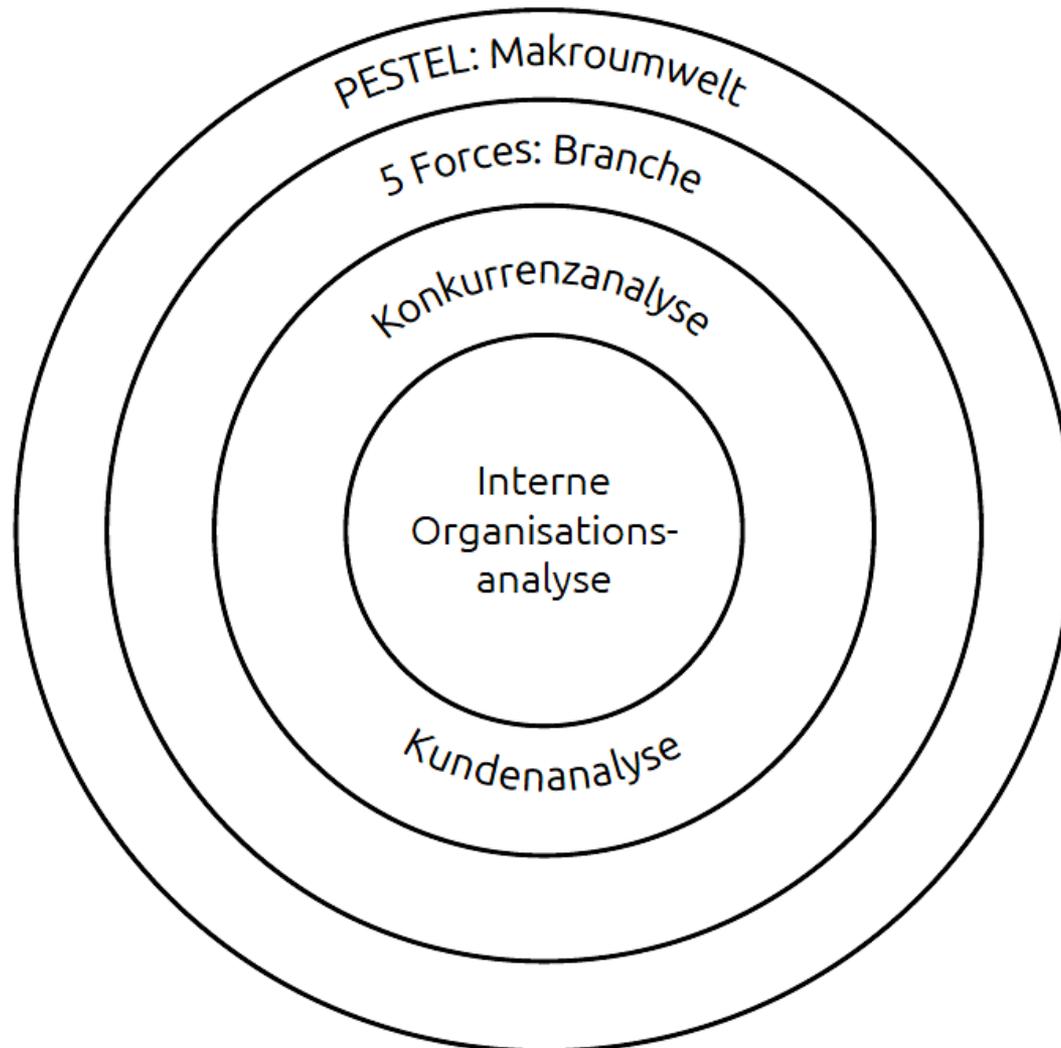
# Inhalte der Ausgangsanalyse

---

- 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

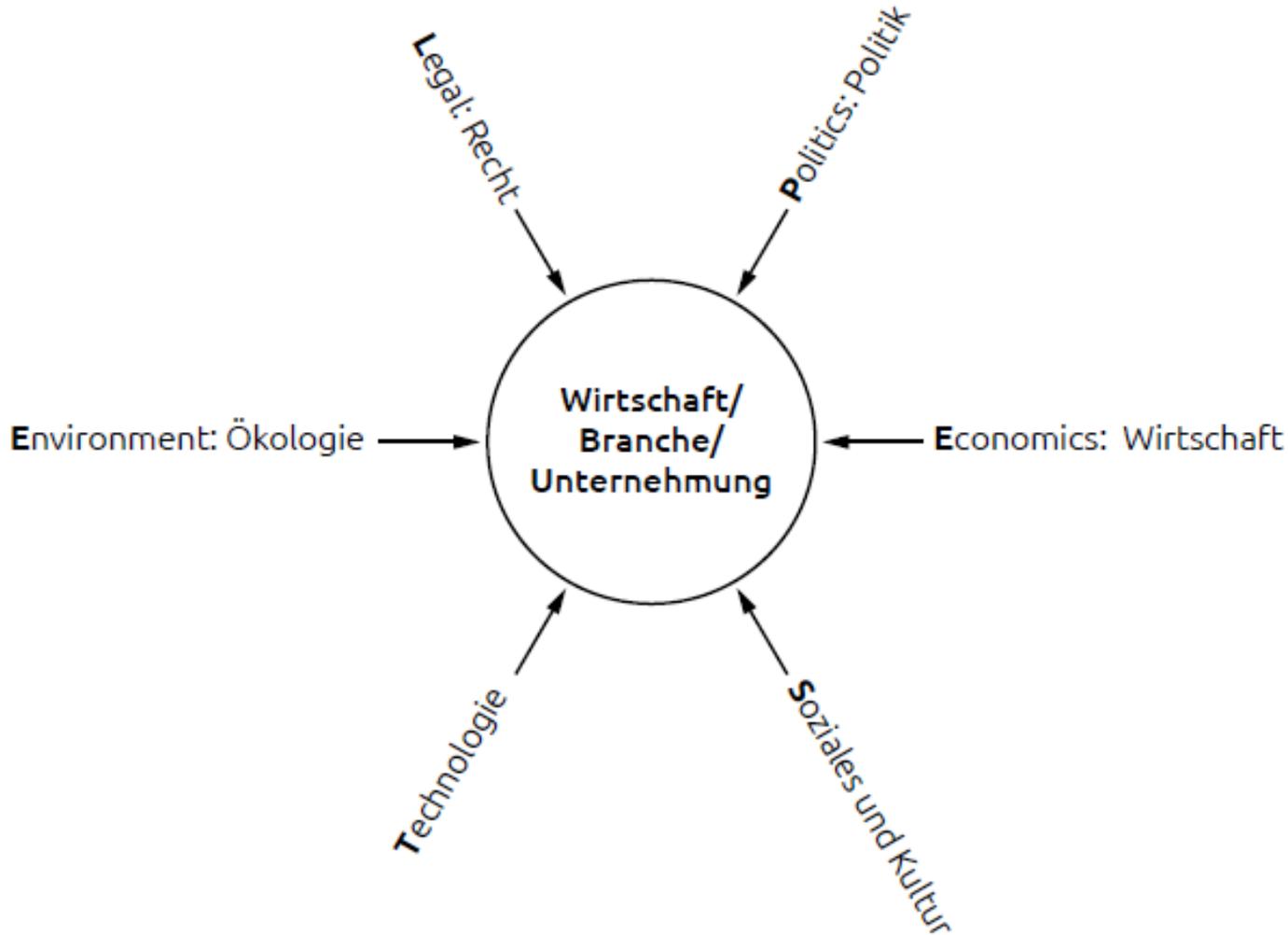
# Modelle für die Ausgangsanalyse

---



# a. PESTEL-Analyse: Makroumwelt

---











# a. Anwendung: PESTEL-Analyse

---

## E Ökologische Umwelt

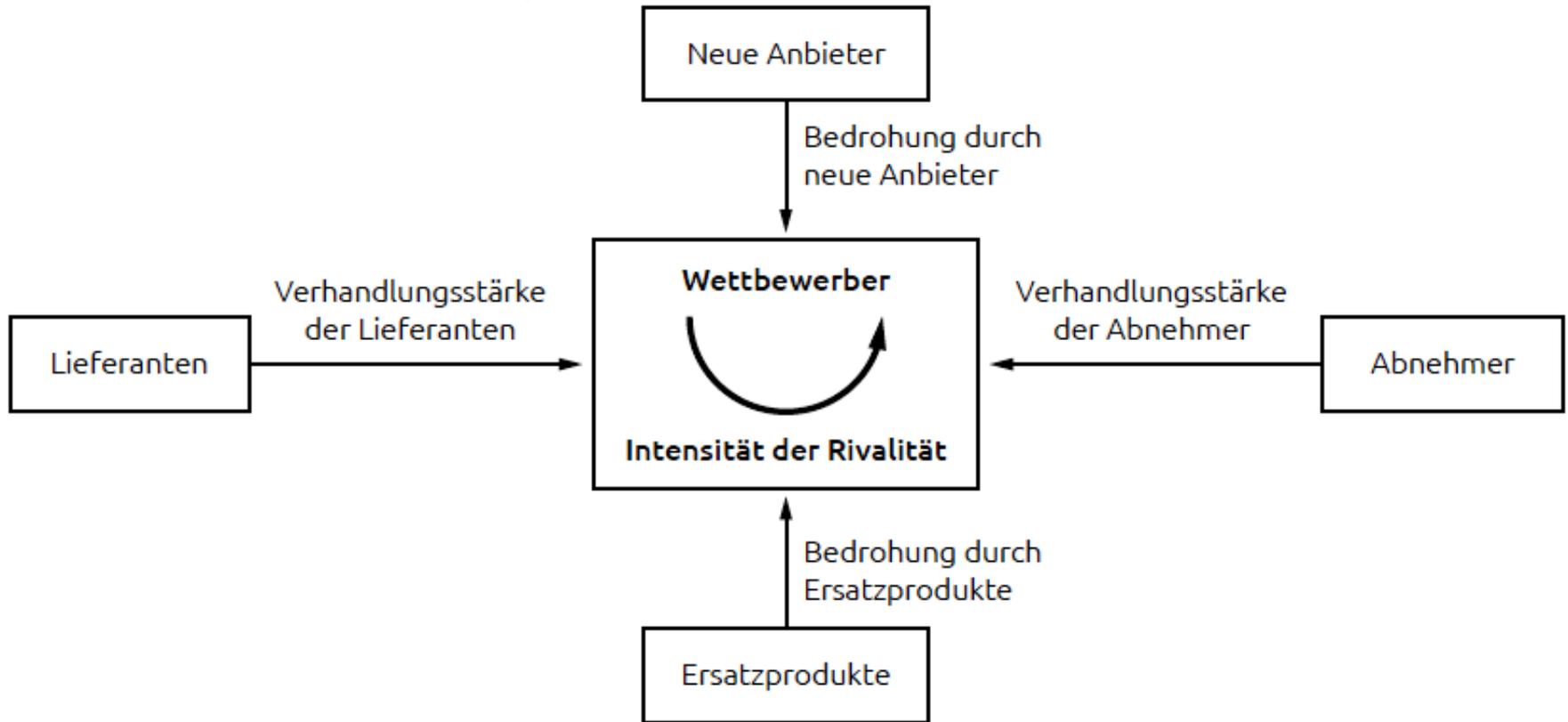
Analyse *(Tragen Sie hier Ihre Ergebnisse ein)*

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

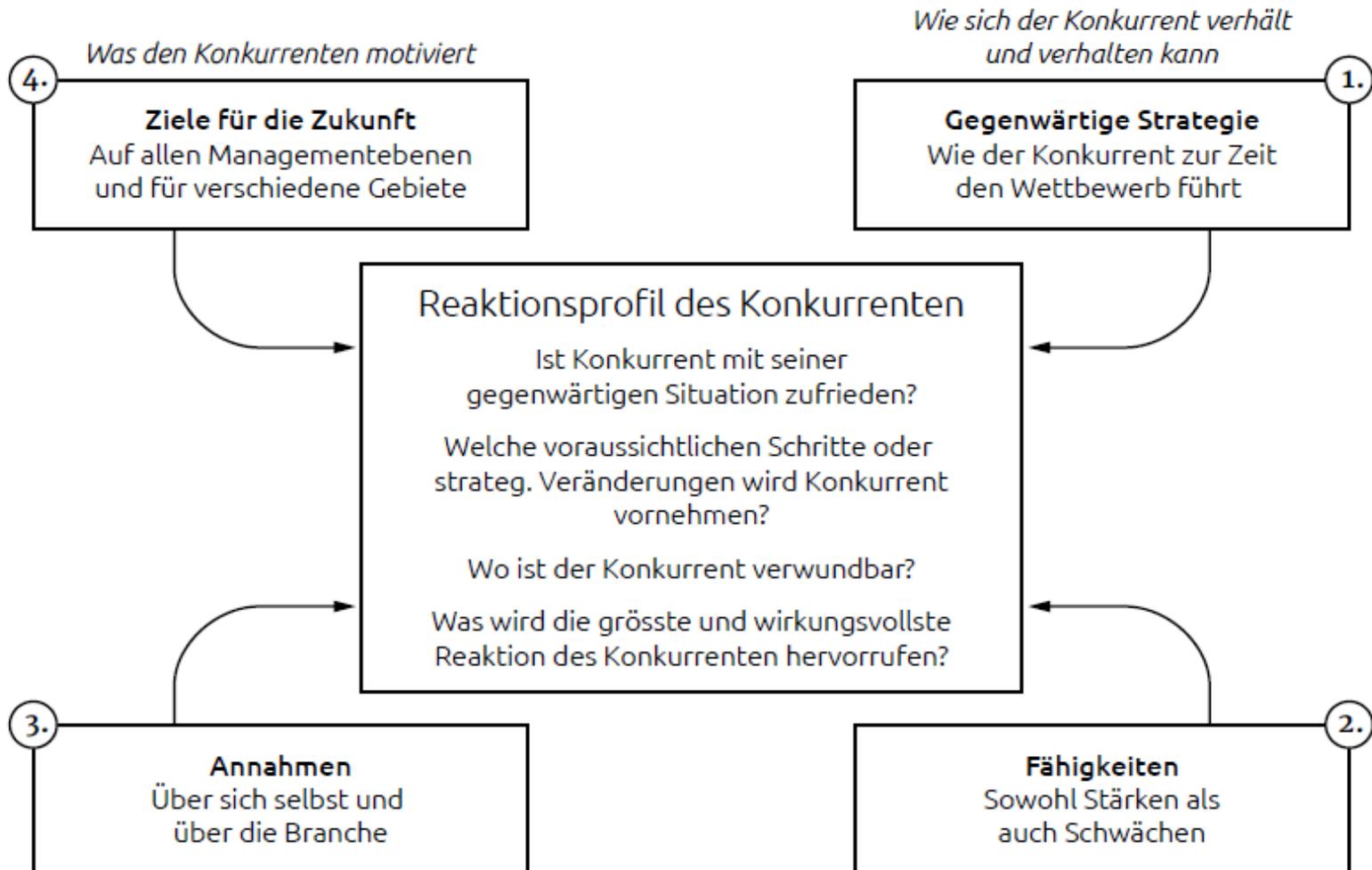
#### **Determinanten der Abnehmerstärke:**

- 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

---





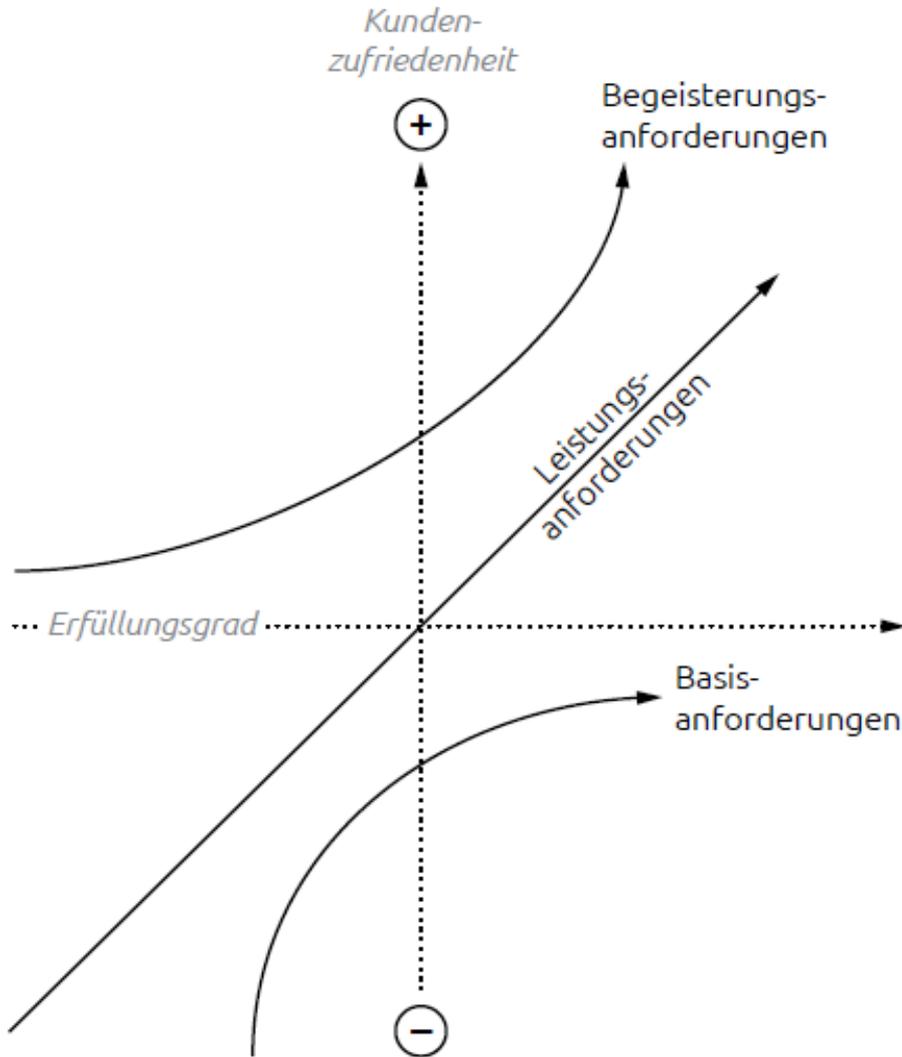






# d. Analyse der Kundenanforderungen

---



# 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).
- 
- 
- 
- 

---

---

---

---

---

---

---

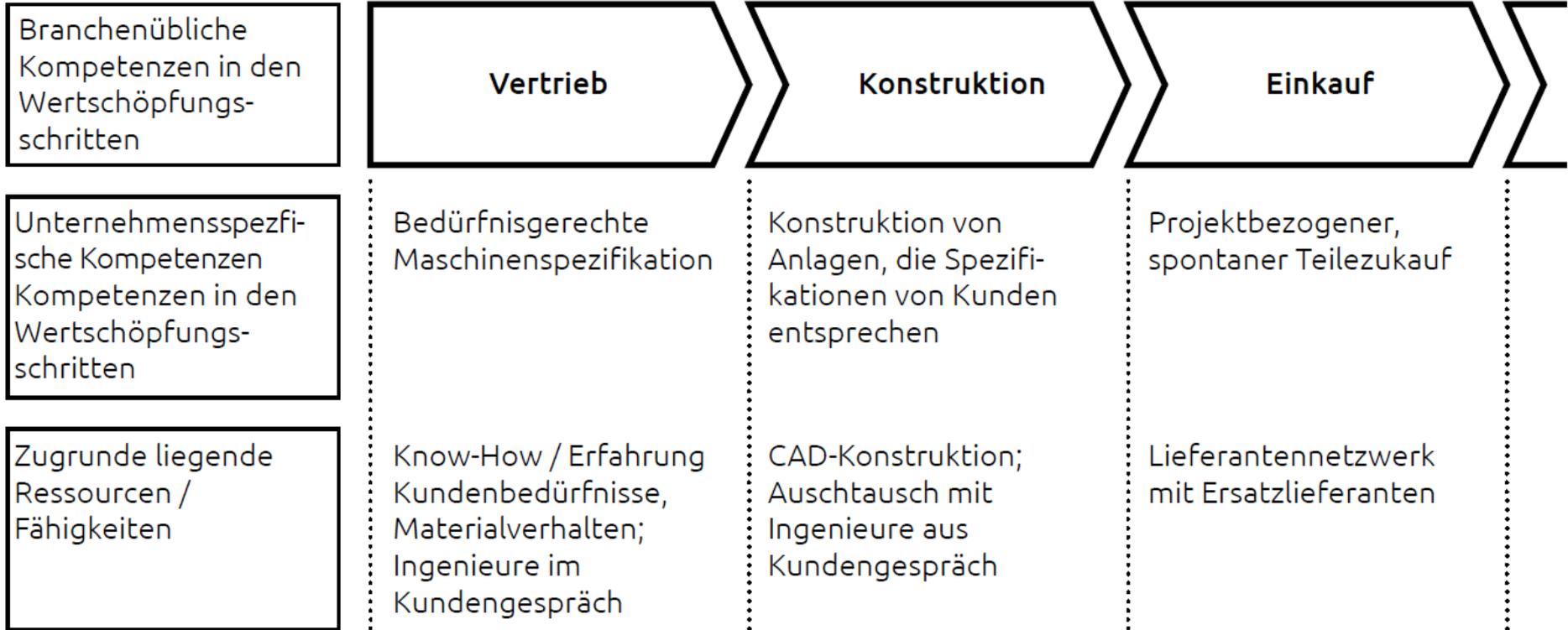
---





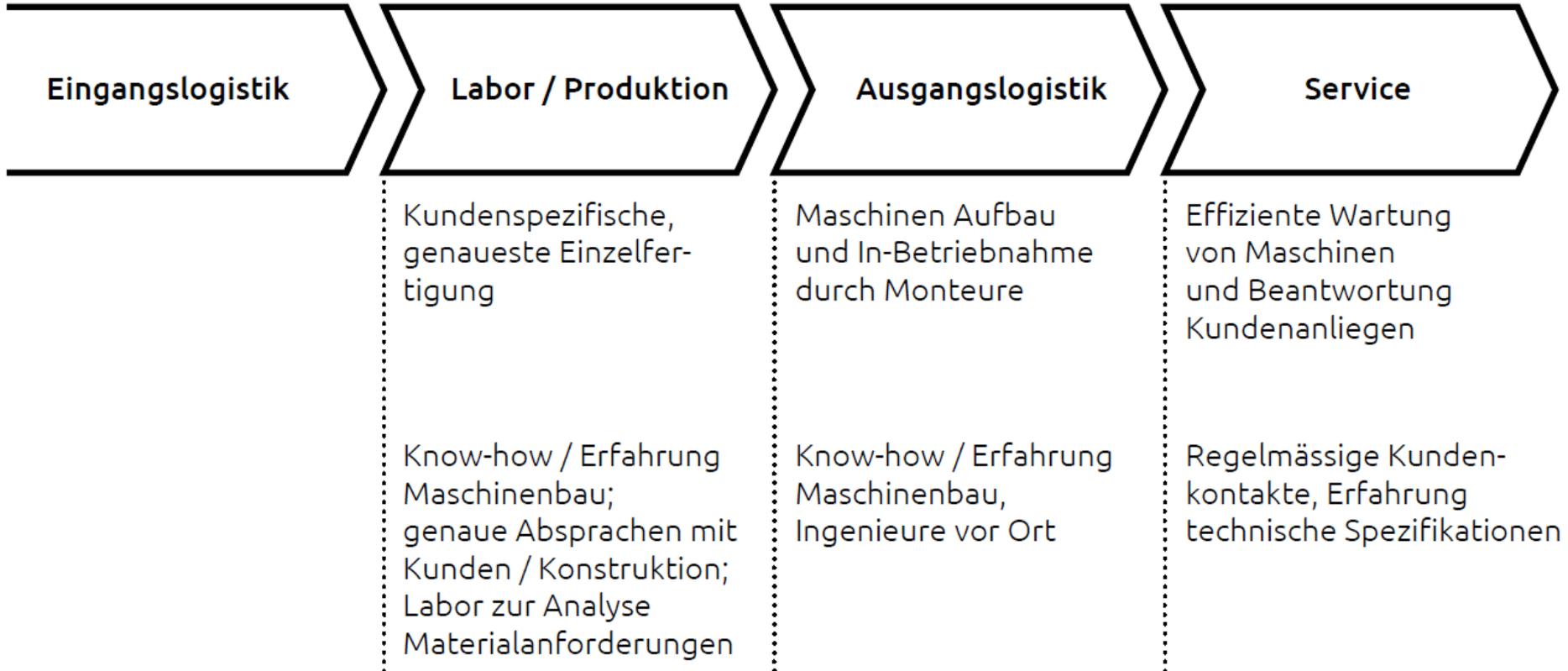
# e. Interne Organisationsanalyse: Wertschöpfungskette

---



# 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.