

Die externe Analyse als notwendige Bedingung der Strategieentwicklung

Autoren: Dr. Boris Karcher und Dr. Nick Dimler

I. Grundlage einer erfolgversprechenden Unternehmensstrategie

Die Erarbeitung von erfolgversprechenden Unternehmensstrategien setzt die Anwendung einer klaren Methodik voraus. Im Mittelpunkt dabei steht immer die Frage:

„Was müssen wir heute entscheiden, um langfristig erfolgreich zu sein?“.

Das Leitbild, als Ausformulierung des Selbstzweckes eines Unternehmens, bildet dabei stets die Grundlage.

Zunächst gilt es die Ausgangssituation zu beurteilen, indem durch eine Marktsegmentierung das eigene Geschäfts- bzw. Leistungsfeld definiert und durch externe und interne Analysen sowie Wettbewerbsvergleiche die Standortbestimmung vorgenommen wird. Erst dann können strategische Optionen erarbeitet und eine Strategie entwickelt werden. Schlussendlich gilt es diese umzusetzen und im Zeitablauf weiterzuentwickeln.

Aus dem Handwerkszeug dieses kurz umrissenen Strategieprozesses konzentriert sich dieser Beitrag auf die Durchführung einer systematischen externen Analyse. Im Mittelpunkt stehen dabei die Analyse der Unternehmensumwelt und insbesondere des Wettbewerbsumfeldes.

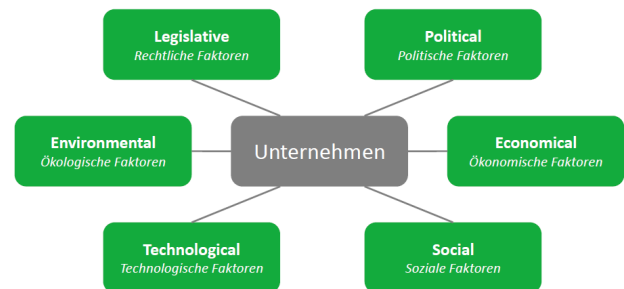
II. Analyse der Makroumwelt - PESTEL

Alle Unternehmen werden mehr oder weniger durch eine Vielzahl von verschiedenen Umweltfaktoren beeinflusst, die sie selbst nicht steuern können. Das Beobachten und Analysieren dieser Faktoren ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen der

Chancen und Risiken für die eigene Geschäftstätigkeit.

Ein gängiges Konzept, das dabei hilft, die Umwelt in klar abgrenzbare Bereiche zu unterteilen, ist die PESTEL-Analyse. PESTEL steht dabei als englisches Akronym für sechs Gruppen von Einflussfaktoren der Makroumwelt:

Abbildung 1: PESTEL – Faktoren



Im Wesentlichen geht es bei der PESTEL-Analyse um eine bewusste Auseinandersetzung des Unternehmens mit seiner Umwelt und den Veränderungstendenzen.

Zunächst werden dazu die wichtigsten Umwelteinflüsse den sechs Aspekten zugeordnet, um diese dann zu analysieren. Die Liste kann dabei noch erweitert oder spezifiziert werden. Wichtig ist es, die Veränderung relevanter Faktoren, zukünftige Entwicklungen und die wahrscheinlichen Auswirkungen auf das eigene Geschäft abzuschätzen.

Neben dem unternehmensinternen Wissen über die wichtigsten Einflussfaktoren auf das eigene Geschäft, sollten dazu Quellen wie beispielsweise: statistische Ämter, Expertenbefragungen, Studien, Branchenreports, Kammern und Verbände, Fachzeitschriften usw. genutzt werden.

Aufgrund der Vielzahl der Faktoren, die zum Teil auch miteinander verbunden sind, sollte man sich frühzeitig auf die Kräfte und Trends konzentrieren, die den Erfolg oder Misserfolg einer Strategie maßgeblich bestimmen.

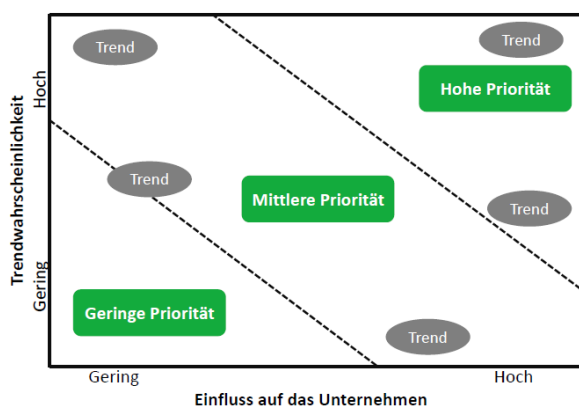
Es geht hier also nicht um eine vollständige Abbildung der Umwelt, sondern um die Analyse von Rahmenbedingungen und Veränderungen, welche Einfluss auf das eigene Unternehmen haben. Diese Kräfte können je nach Sektor oder Branche sehr stark variieren.

Das Beeinflussungsportfolio

Oft bietet es sich an, analysierte Trends bei den einzelnen Umweltfaktoren in ein Beeinflussungsportfolio einzuordnen, um auf diese Weise eine klare Priorisierung für das Management vornehmen zu können. Hierbei werden die relevanten Umweltfaktoren nach Stärke der Auswirkung auf das eigene Unternehmen und Trendwahrscheinlichkeit in ein Portfolio einsortiert.

Je höher die Trendwahrscheinlichkeit und Auswirkung auf das Unternehmen, desto schneller sollte gehandelt werden, um Gefahren zu vermeiden und sich ergebene Chancen zu nutzen. Aus dieser Überlegung ergeben sich dabei beispielsweise drei Prioritätsstufen: geringe, mittlere und hohe Priorität.

Abbildung 2: Beeinflussungsportfolio



Die Einteilung in die verschiedenen Prioritätsstufen, sowohl im zeitlichen als auch im bedeutungsmäßigen Sinn, hilft dem Unternehmen bei der weiteren systematischen Analyse. Trends werden auf diese Weise individuell bewertet. Unternehmen können schneller überblicken auf welche Entwicklungen sie sich besonders konzentrieren sollten. So dürfte beispielsweise der Trend zur Digitalisierung

für IT-Unternehmen eine deutlich höhere Priorität aufweisen als für ein Unternehmen aus der Holzverarbeitenden Industrie.

Felder mit hoher Priorität für ein Unternehmen sollten permanent beobachtet werden, bei weniger kritischen Trends genügt eine in regelmäßigen Abständen durchgeführte Überprüfung der Entwicklungen.

Entwerfen von Zukunftsszenarien

Insbesondere, wenn Entwicklungen von besonders relevanten Umweltfaktoren mit hoher Unsicherheit behaftet sind, ist es zum Teil sehr gefährlich, nur eine einzige Sichtweise zu entwickeln. In solchen Fällen sollten Szenarioanalysen eingesetzt werden, um verschiedene plausible alternative Entwicklungsmöglichkeiten und deren jeweilige Auswirkungen aufs Unternehmen darzustellen.

Ziel dabei ist es nicht eine ungewisse Zukunft vorherzusagen. Es soll lediglich über Alternativszenarien nachgedacht und diskutiert werden, um auf diese Weise die Aufmerksamkeit im Hinblick auf Entwicklungen des Unternehmensumfeldes zu verbessern. Der Wert einer Szenarioanalyse besteht also vor allem darin, verschiedene Möglichkeiten zu durchdenken und entsprechende Pläne zu entwickeln.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass dazu möglichst nicht mit genau drei Szenarien gearbeitet werden sollte. Ansonsten gerät man schnell in die klassische Unterscheidung „optimistisch“, „realistisch“ und „pessimistisch“, was immer wieder dazu führt, dass sich Unternehmen auf zu stark das mittlere (als realistisch erachtete) Szenario konzentrieren und die anderen Alternativen vernachlässigen.

Die Analyse der Makroumwelt fokussiert sich eher auf allgemeine, alle Unternehmen in gleicher Weise betreffende Faktoren. Bei der anschließenden Analyse der Branchenumwelt stehen dagegen vor allem jene Faktoren im Mittelpunkt, die nur für die Unternehmen einer speziellen Branche bedeutsam sind.

III. Branchenstrukturanalyse

„Sag mir, in welcher Branche du bist, und ich sage dir, was du verdienst.“

Dieser Satz bringt zum Ausdruck, dass die Durchschnittsrentabilität nicht in allen Wirtschaftszweigen identisch ist und umschreibt sehr treffend die Grundidee des industrieökonomischen Structure-Conduct-Performance-Paradigma.

Nach diesem Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma haben die Rahmenbedingungen eines Marktes direkten, kurzfristigen Einfluss auf die Marktstruktur. Die strukturellen Merkmale einer Branche bestimmen die Stärke der Wettbewerbsintensität, welche grundlegend das gegenwärtige sowie auch das zukünftige Gewinnpotenzial einer Unternehmung und die Rentabilität der Branche bestimmt.

Die Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg in einer bestimmten Branche können sehr vielfältig sein. Es ist deshalb sinnvoll, sich bei der Analyse auf Faktoren zu konzentrieren, die für alle in der Branche aktiven Wettbewerber von Bedeutung sind.

Michael E. Porter hat schon im Jahr 1979 mit seinem Ansatz der „Five Forces“ eine Möglichkeit aufgezeigt, mit der sich Branchen strukturiert analysieren lassen. Unternehmen können mit diesem Ansatz ihre Positionierungsmöglichkeiten und Strategien vor dem Hintergrund der sich bietenden Chancen und Risiken des Marktes besser ausloten.

Fünf Wettbewerbskräfte bestimmen die Branchenattraktivität

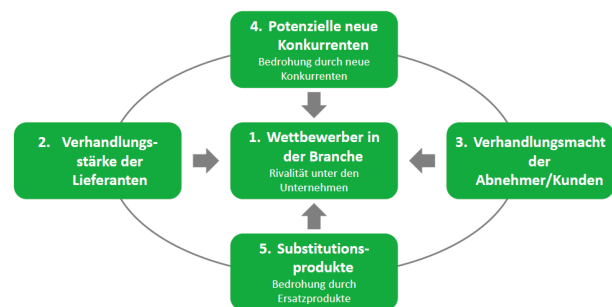
In jeder Branche, ob sie nun Produkte oder Dienstleistungen erzeugt, ob sie regional, national, international oder sogar global orientiert ist, werden die Regeln des Wettbewerbs von fünf zentralen Kräften bestimmt. Neben den direkten Rivalen selbst, sieht Porter mit den Lieferanten, Abnehmern, potentiellen neuen Konkurrenten und Ersatzprodukten vier weitere Wettbewerbskräfte, die die Branchenrentabilität beeinflussen.

Das Zusammenspiel dieser fünf Kräfte stellt eine permanente Bedrohung für den Erfolg eines Unternehmens dar. In jeder Branche kann die Stärke dieser fünf Kräfte unterschiedlich ausfallen und sich zudem im Zeitablauf verändern. Eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie basiert auf dem Verständnis

dieser fünf Wettbewerbskräfte in der eigenen Branche. Sie sollte darauf abzielen, sich dem negativen Einfluss dieser Kräfte zu entziehen oder sie sogar, im Sinne des eigenen Unternehmenserfolgs, auszunutzen.

Ziel der Wettbewerbsanalyse ist somit nicht allein die Attraktivität einer Branche zu bewerten. Vielmehr kommt es darauf an, sich systematisch ein ganzheitliches und dynamisches Verständnis der Branche zu erarbeiten.

Abbildung 3: Fünf Kräfte des Wettbewerbs



Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Im Wettbewerb versuchen alle Unternehmen ständig, auf ihren Märkten neue, vorteilhaftere Positionen zu erlangen. Rivalität kann dabei sowohl Vorteile als auch Nachteile für die ganze Branche bringen. Die Wirkung hängt dabei von den Mitteln ab, mit denen die Positionskämpfe ausgetragen werden.

Wettbewerb ist durch das Wechselspiel zwischen Aktion und Reaktion gekennzeichnet, da die Maßnahmen eines Unternehmens andere selten völlig unberührt lassen. So kann beispielsweise das ständige Unterbieten von Preisen ruinös auf die Branche wirken, Werbeaktionen hingegen können die Gesamtnachfrage steigern und für alle zum Gewinn werden. Typische weitere Maßnahmen, die ergriffen werden können sind Produktneueinführungen oder Verbesserungen im Service und den Garantieleistungen.

Für die Stärke der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern gibt es verschiedene Ursachen. Der Grad der Wettbewerbsintensität ist insbesondere dann hoch, wenn:

- die Branche insgesamt stagniert oder schrumpft

- eine hohe Anzahl von Wettbewerbern oder zumindest mehrere (ähnlich starke) Wettbewerber auf dem Markt aktiv sind
- es geringe Differenzierungsmöglichkeiten bei den Produkten gib (Massenware)
- die Wechselkosten aus Kundensicht gering ausfallen
- die Branche durch hohe Fixkosten und hohe Lagerkosten gekennzeichnet ist und deshalb die Unternehmen unter Druck sind stets ihre Kapazitäten auszulasten und die Produkte schnell abzusetzen

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Um ihre eigene Gewinnspanne auszudehnen, streben Lieferanten möglichst hohe Preise sowie geringe Qualität (insbesondere die damit verbundenen Kosteneinsparungen) an. Somit können Zulieferer mit einer starken Stellung zur Bedrohung für die Rentabilität eines Unternehmens werden. Die Verhandlungsstärke von Lieferanten kann vor allem dann als groß angesehen werden, wenn:

- viele Abnehmer nur wenigen Lieferanten gegenüberstehen
- für die Lieferanten die betreffende Branche nur eine von vielen darstellt und somit keinen existenziellen Wert hat
- die bezogenen Produkte für das Unternehmen unverzichtbar oder nur schwer substituierbar sind und es keine Ersatzalternativen gibt bzw. die Umstellkosten auf Unternehmenseite sehr hoch ausfallen
- eine realistische Gefahr besteht, dass die Lieferanten durch Vorwärtsintegration den Abnehmer aus der Wertschöpfungskette drängen

Ein klassisches Beispiel für hohe Lieferantenmacht stellt das Militär dar. Hier gibt es nur wenige große Rüstungsunternehmen, die die Regierungen von Staaten beliefern. Da Rüstungsprogramme zudem lange geplant werden müssen und mit hohen, oft irreversiblen Kosten verbunden sind, werden in der Praxis immer wieder Vertragsbrüche in Form steigender Produktionskosten oder verspäteter Lieferungen akzeptiert.

Verhandlungsstärke der Kunden

Die Abnehmer von Produkten verlangen möglichst niedrige Preise und haben gleichzeitig hohe Service- und Qualitätsansprüche. Dies lässt sich vor allem dann durchsetzen, wenn sich die Konkurrenten auf Verkäuferseite gut gegeneinander ausspielen lassen. Schlussendlich führt das zu sinkenden Gewinnen in der Branche. Die Verhandlungsmacht von Kunden kann vor allem in folgenden Situationen besonders hoch ausfallen:

- vielen Anbietern stehen nur wenige Abnehmer gegenüber
- die Lieferanten haben hohe Fixkosten und sind auf eine Auslastung der eigenen Kapazitäten angewiesen
- es handelt sich um standardisierte und damit austauschbare Produkte, die Wechselkosten auf Kundenseite sind somit gering
- die Produkte stellen einen signifikanten Anteil am Einkaufsbudget der Kunden dar
- Kunden können glaubhaft mit Rückwärtsintegration drohen
- es besteht hohe Markttransparenz

Nicht direkt erfasst werden hingegen „weichere Faktoren“, wie das Image der Unternehmen, welches sich verschlechtern könnte, wenn bspw. Zulieferer nach jahrelanger Zusammenarbeit fallengelassen würden oder auf Kosten des Umweltschutzes ein preislich billigerer Lieferant vorgezogen würde. Ein solcher Imageverlust kann stärker schädigend wirken, als der Nutzen der Einsparungen von preislich billigeren Produkten. In der Praxis sollte außerdem auch das Vorhandensein langfristiger bindender Verträge, Kooperationen oder gar informelle Absprachen, welche bspw. eine Rückwärtsintegration ausschließen könnten, in die Bewertung der Kundenmacht einbezogen werden.

Zu beachten ist außerdem, dass Abnehmer selten eine homogene Gruppe darstellen, oft lassen sich vielmehr verhandlungsstärkere und -schwächere Segmente unterscheiden. Die Einschätzung der Verhandlungsstärke der Kunden sollte entsprechend differenziert betrachtet werden.

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Der Eintritt neuer Wettbewerber ist immer mit einem zusätzlichen Angebot auf dem Markt verbunden. Damit „stehlen“ die neuen Wettbewerber etablierten Unternehmen Marktanteile und es kommt ggf. zum Verteilungskampf um Ressourcen. Der Konzentrationsgrad der Branche und damit auch die Preisspielräume für etablierte Unternehmen reduzieren sich.

Die Wahrscheinlichkeit des Eintretens neuer Anbieter in einen Markt wird im Wesentlichen von der Attraktivität des Marktes (Volumen, Wachstum, Wettbewerbsintensität) und von den Markteintrittsbarrieren bestimmt. Unter Markteintrittsbarrieren versteht man dabei all die Kräfte, die Unternehmen davon abhalten, in einem als attraktiv geltendem Marktsegment aktiv zu werden. Damit erhöhen diese die Marktattraktivität für etablierte Anbieter.

Es lassen sich politische, strukturelle und strategische Markteintrittsbarrieren unterscheiden. Politische Markteintrittsbarrieren treten vor allem in Form von Versorgungsmonopolen (z.B. Wasserversorgung, Apotheken usw.) auf. Während strategische Markteintrittsbarrieren von etablierten Unternehmen gezielt zum Schutz der eigenen Gewinnmarge hergestellt werden, liegen strukturelle Barrieren gewissermaßen in der Natur der Sache.

Als typische strukturelle Markteintrittsbarriere gelten Betriebsgrößensparnisse, d.h. die Möglichkeit der Senkung von Stückkosten über die Erhöhung der Ausbringungsmenge. Dies führt dazu, dass große Anbieter strukturelle Kostenvorteile gegenüber kleineren Anbietern haben.

Dieser Effekt ist sehr branchenspezifisch und in der Praxis wird in der Regel früher oder später ein Punkt erreicht an dem keine weitere signifikante Senkung der Stückkosten durch eine weitere Erhöhung der Ausbringungsmenge mehr möglich ist. Mit Ermittlung dieses Punktes lässt sich die Stärke der Markteintrittsbarriere ermitteln. Ein Markteintritt ist umso schwieriger, je höher die für konkurrenzfähige Stückkosten notwendige Ausbringungsmenge ausfällt.

Eine typische strategische Markteintrittsbarriere sind die Umstellungskosten der Abnehmer beim

Wechsel zu einem anderen Anbieter. Diese entstehen weil bspw. Kosten für Umschulungen, Kosten für neue Werkzeuge oder notwendige Zusatzprodukte usw. anfallen. Bei einem Wechsel entstehen zunächst prozedurale Kosten in Form aufzuwendender Zeit und Mühe, monetäre Kosten als in Geld messbarer Mehraufwand und schließlich auch relationale Kosten, in Form emotionaler Verluste durch die Aufgabe persönlicher Beziehungen bis hin zum Identitätsverlust.

Inwieweit geringe Markteintrittsbarrieren in der Praxis wirklich zu einem schnellen Zutritt neuer Anbieter führt, hängt aber auch vom Vergeltungspotential etablierter Anbieter ab. Müssen neue Konkurrenten davon ausgehen, dass Etablierte mit heftigen Reaktionen, wie Kampfpreisen, extrem vergünstigten Konditionen oder Druck auf Lieferanten der Branche, reagieren, kann auch dies dazu führen, dass weniger neue Anbieter im Markt aktiv werden. Das Vergeltungspotential selbst wird bestimmt von der Finanzkraft der etablierten Anbieter, dem Markt-Lebenszyklus, bestehenden Marktaustrittsbarrieren und schließlich auch vom bisherigen Reaktionsverhalten etablierter Marktteilnehmer.

Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Substitutionsprodukte oder auch Ersatzprodukte sind Produkte, welche die gleichen Funktionen/Bedürfnisse erfüllen, wie das originäre Produkt in der Branche, nur auf eine andere Art und Weise bzw. mit anderen Mitteln/Technologien. Substitute lauern quasi überall und werden oft übersehen, weil sie völlig andere Formen haben als das eigene Produkt.

Entscheidend ist dabei nicht die absolute Leistung, sondern das Preis-Leistungs-Verhältnis. In dieser Hinsicht entsteht durch Substitutionsprodukte eine Preisobergrenze, die die Gewinnmarge einschränkt. Substitutionsdruck kann vor allem durch technologische Entwicklungen, die das Preis-Leistungs-Verhältnis der Substitute radikal verändern, entstehen.

Außerdem spielen auch gesellschaftliche (Werte-) Entwicklungen, die Umstellungskosten und die grundsätzliche Substitutionsneigung der Abnehmer eine wichtige Rolle, wenn die Bedrohung

durch Substitutionsprodukte betrachtet wird. Für Unternehmen ist es wichtig, sich durch bessere Produkte, Marketing oder sonstige Mittel gegenüber bestehenden Substituten zu behaupten, ansonsten leidet ihre Profitabilität.

Konzentration auf die Wettbewerbskräfte

Das Modell der fünf Wettbewerbskräfte hilft Unternehmensstrategen, stets alle Kräfte im Blick zu behalten und nicht zu sehr auf nur einen einzelnen Faktor zu fokussieren. Außerdem hilft es, leicht sichtbare Elemente einer Branche, die jedoch zum Teil nur flüchtig sind, nicht mit strukturellen Wettbewerbskräften zu verwechseln. Typische Faktoren, die fälschlicherweise immer wieder mit Wettbewerbskräften verwechselt werden sind:

Innovation und Technik: Besonders fortschrittliche Branchen sind nicht zwangsläufig strukturell attraktiv. Oft sind Branchen mit einfachen Technologien, preisunempfindlichen Käufern und hohen Markteintrittsbarrieren deutlich profitabler als z.B. Internettechnologien, die eine Vielzahl von Wettbewerbern anziehen.

Wachstum der Branche: Branchenwachstum allein reicht nicht aus, um eine Branche attraktiv zu machen. In den letzten Jahren waren die am schnellsten wachsenden Branchen oft sogar am wenigsten profitabel. Das dürfte vor allem daran liegen, dass Wachstumsbranchen oft eine Vielzahl neuer Marktteilnehmer anziehen, Zulieferer zum Teil mächtige Positionen aufgrund knapper Ressourcen innehaben, Kunden hohe Verhandlungsmacht aufweisen oder ständig neue attraktive Substitute auftauchen.

Staatliche Regulierung: Auch der Staat kann die Branchenstruktur beeinflussen, ist aber keine Wettbewerbskraft im eigentlichen Sinne, da sein Einfluss per se weder schlecht noch vorteilhaft ist. Hier gilt es vielmehr zu untersuchen, inwieweit eine Regulierungsmaßnahme auf die einzelnen Wettbewerbskräfte wirkt.

Branchenstruktur entwickelt sich

In der Praxis ist ein über lange Zeit stabiler und kontinuierlicher Wettbewerb nur sehr selten anzutref-

fen. Vielmehr entwickeln sich alle fünf Wettbewerbskräfte dynamisch im Zeitablauf. Wichtig ist es dabei, zyklische Schwankungen von strukturellen Veränderungen zu unterscheiden, denn nur letztere bestimmen die dauerhafte Profitabilität. Auch Wettbewerbsvorteile können folglich nicht auf Dauer bestehen und Unternehmen sollten diese kontinuierlich in Frage stellen und weiterentwickeln, bevor sie vom Markt eingeholt werden.

Um dies zu gewährleisten, ist es wichtig, dass Unternehmen bei der Analyse der Branchenstruktur anhand der vorgestellten fünf Wettbewerbskräfte nicht nur den Status-Quo betrachten, sondern bei allen Komponenten auch Abschätzungen für zukünftige Entwicklungen erarbeiten. In einem systematischen Prozess sollten diese dann regelmäßig überprüft und angepasst werden. Nur auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass ein Unternehmen stets mit den Spielregeln und Entwicklungen der eigenen Branche vertraut ist.

Ein tiefgehendes Verständnis der Wettbewerbskräfte versetzt ein Unternehmen bei Branchenveränderungen in die Lage, rechtzeitig Bedrohungen zu erkennen und Chancen zu ergreifen. Nur auf diese Weise können vielversprechende strategische Positionen frühzeitig besetzt und gesichert werden.

IV. Externe Analyse im Kontext

Die Analyse des Makroumfeldes dient dazu, relevante Umweltgrößen zu identifizieren und zu analysieren. Durch die Betrachtung von sich abzeichnenden Umwelttrends, können zudem erste Anhaltspunkte für sich zukünftig ergebene Chancen und Risiken aufgezeigt werden. Die PESTEL-Analyse hilft dabei die Rahmenbedingungen der Makro-Umwelt systematisch zu erfassen und erhöht zudem das unternehmensinterne Bewusstsein für Konsequenzen, die sich aus Umweltveränderungen ergeben können.

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter konzentriert sich dann auf die Stärke der Wettbewerbskräfte in einer Branche, die die Rentabilität bestimmen. Sofern sich ein Unternehmen aufgrund bestehender und zukünftiger Potenziale entschließt, in einer Branche zu bleiben oder in sie ein-

zutreten, kann es nach Analyse die einzelnen Determinanten der fünf zentralen Wettbewerbskräfte erkennen und ein ganzheitliches und dynamisches Verständnis für die kritischen Erfolgsfaktoren entwickeln.

Diese beiden Elemente der externen Analyse leisten also einen wichtigen Beitrag zur Beurteilung der Ausgangssituation, dürfen aber keineswegs isoliert betrachtet werden. Für die Strategieentwicklung ist es wichtig eine echte Standortbestimmung anhand von Wettbewerbsvergleichen vorzunehmen. Dies ist nur möglich, wenn die externe Perspektive durch interne Unternehmensanalysen (z.B. Angebotsanalysen, Analyse der Wertschöpfungskette, VRIN-Konzept usw.) ergänzt wird.

Nach Klärung der Ausgangslage geht es darum, verschiedene Handlungsalternativen in Form strategischer Optionen zu erarbeiten, diese dann zu verdichten und zu bewerten. Als Resultat ergeben sich verschiedene strategische Stoßrichtungen. Kernfrage dabei ist, welche Optionen die passende Antwort auf die strategischen Herausforderungen geben und dabei die eigenen Stärken am besten nutzen. Nachdem das Management entschieden hat, welche Stoßrichtung weiterverfolgt werden soll, bildet diese die Basis für die Entwicklung der Strategie. Die Strategie ist nichts anderes als eine Konkretisierung der strategischen Stoßrichtung in Ziele, Mittel und Maßnahmen.

Fälschlicherweise wird immer wieder angenommen, dass der Prozess mit der Festlegung auf eine Strategie beendet ist. Dies ist jedoch nicht der Fall. Nun steht das Strategiecontrolling im Mittelpunkt. Ziel ist es die Umsetzung sowie Weiterentwicklung der Strategie sicherzustellen. Alle umgesetzten Resultate stellen dann wieder neue Ausgangssituationen dar, die betrachtet und bewertet werden müssen. Der Strategieprozess beginnt hier also mit einer neuen Marktsegmentierung wieder von vorn und muss deshalb als eine dauerhafte Aufgabe verstanden werden.

Wenn Sie die Analyse der Umwelt Ihres Unternehmens stärken möchten, um besser für den zunehmenden Konkurrenzdruck und die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen gewappnet zu sein, stehen wir gern für einen unverbindlichen Gedankenaustausch zur Verfügung.

Bei Interesse unterstützen wir Sie sowohl bei der Planung als auch bei der konkreten Umsetzung notwendiger Maßnahmen.

HLP Dimler und Karcher Unternehmensberatung PartG

A Czeminskistr. 1a, 10829 Berlin | T +49 (0)30 78717570

E info@hlp-dimler-karcher.de | W www.hlp-dimler-karcher.de
