



Portfolio-Analyse
SWOT-Analyse
Liquiditätsplanung
Investitionsplanung
Projektcontrolling
Risikomanagement
Target Costing
Rating
Balanced Scorecard
Kosten-/Leistungsrechnung
Cash-Flow-Rechnung
ABC-Analyse
Lieferantenbewertung
Personalcontrolling
Berichtswesen/Reporting
Externe Daten/Access/SAP
u.v.m.

Das große Excel-Handbuch für Controller

Professionelle Lösungen

IGNATZ SCHELS UWE M. SEIDEL



Excel-Lösungen





3

Planung und Budgetierung

KAPITEL 3

Planung und Budgetierung

3.1	Strategische Planung	114
3.2	Operative Planung und Budgetierung	171
3.3	Spezielle Planungsbereiche	244



3.1 Strategische Planung

Der Begriff »Strategie« stammt historisch gesehen aus dem **militärischen Bereich**. Im alten Griechenland bezeichnete man als »strategoi« einen General, wohl ausgehend von den Worten »stratos« (Heer) und »agein« (führen). In diesem militärischen Sinne hat *Carl von Clausewitz* im 18. Jahrhundert in seinem berühmten Buch »Vom Kriege« die Begriffe Strategie und Taktik gegenübergestellt. Taktik wird als die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht und Strategie als die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zwecke des Krieges verstanden.

In den 60er Jahren führten Unternehmen die **strategische Planung** ein, mit deren Hilfe die Zielsetzungen des Unternehmens trotz Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen erreicht werden sollten. Die strategische Planung sollte die Fokussierung der bislang vorherrschenden Langfristplanung auf die Gewinnsicherung um den Fokus der Potenzialnutzung erweitern. Die strategische Planung beschäftigt sich u. a. mit folgenden **Leitfragen**:

- >> In welchem Geschäftsfeld und in welcher Umwelt ist das Unternehmen tätig?
- >> In welchem Geschäftsfeld soll das Unternehmen tätig sein?
- >> Wie soll sich das Unternehmen im Wettbewerb in dem Geschäftsfeld behaupten?
- >> Kann das Unternehmen mit den bisherigen Produkten oder Dienstleistungen auch in der Zukunft erfolgreich sein?
- >> Wenn dies nicht der Fall ist, was ist die Kernkompetenz des Unternehmens zur langfristigen Erfolgssicherung?

Die Beantwortung dieser Fragestellungen setzen **umfangreiche Analysen** voraus, die den ersten Schritt des strategischen Managementprozesses darstellen.

Prozessschritt	Inhalte
Analyse der Ausgangslage	Umweltanalyse Branchenanalyse Wettbewerberanalyse Unternehmensanalyse Kulturanalyse Analyse der Kundenstruktur Unterstützt durch: Diverse Analysetechniken Workshop-Techniken
Strategieentwicklung	Erarbeitung einer Vision Erarbeitung einer Mission/eines Leitbilds Erarbeitung der Strategien für die o. g. Ebenen Unterstützt durch: Workshop-Techniken
Strategieumsetzung	Aufbau einer strategiegerechten Organisation Zuweisung von Ressourcen Verknüpfung von Entschädigungs- und Anreizsystemen mit den strategiebezogenen Leistungszielen Entwicklung einer strategieförderlichen Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur Ausübung der »leadership« Unterstützt durch: Projektmanagement Change Management Balanced Scorecard
Strategieüberwachung	Überwachung der Prämissen Überwachung der Wirksamkeit Überwachung der Umsetzung Unterstützt durch: Balanced Scorecard

Tabelle 3.1: Prozess des strategischen Managements

3.1.1 Wettbewerberanalyse

Problemstellung

Um sich von den Wettbewerbern abheben zu können, benötigt das Unternehmen Informationen über die Strategie, das wahrscheinliche Verhalten der Wettbewerber und dessen Beeinflussbarkeit. Die systematische Informationsbeschaffung erfolgt mithilfe der Wettbewerberanalyse.

Handelt es sich um eine Branche mit einer großen Anzahl von Wettbewerbern, macht es aus Wirtschaftlichkeitsgründen gerade oft keinen Sinn, jeden einzelnen Konkurrenten zu analysieren. Hier sollten strategische Gruppen gebildet und diese analysiert werden.

Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur Wettbewerberanalyse sieht folgende Schritte vor:

Schritt 1: Ermittlung der Zielpräferenz

Für die Wettbewerber muss herausgefunden werden, ob diese primär qualitative oder quantitative Ziele verfolgen. Beispiele für Ziele sind:

- >> finanzielle Ziele (z. B. Return on Investment, Shareholder Value),
- >> Marktziele (z. B. Gewinn von Marktanteilen, Ausbau des Markenimages),
- >> Ressourcenziele (z. B. Investitionen).

Schritt 2: Ermittlung der Annahmen, die hinter dem Verhalten stehen

Das Verhalten des Wettbewerbers kann von unterschiedlichen Annahmen bestimmt sein, die es zu ermitteln gilt. **Beispiele** für solche Annahmen sind:

- >> Wertvorstellungen (z. B. Wunsch nach Größe),
- >> branchentypische Annahmen (z. B. »Qualität geht über Preis« bei Bio-Nahrungsmitteln).

Schritt 3: Analyse der Strategie

In einem dritten Schritt ist die Strategie des Wettbewerbers zu analysieren. **Beispiele** für mögliche Strategien der Wettbewerber sind:

- >> Ausrichtung einer Produkt-Service-Strategie auf ein gewisses Servicekonzept (z. B. Reaktionszeit bei Ausfall des EDV-Produkts innerhalb von 12 Stunden bundesweit),
- >> Ausrichtung einer Kundenstrategie auf bestimmte Kundengruppen (z. B. Apotheker) oder auf den Endbenutzer (z. B. Patient) direkt,
- >> Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment (z. B. Sportfachhandel),

- >> Ausrichtung der Strategie an der Produktionskapazität (z. B. Produktion von Massenartikeln aufgrund hoher Investitionen in Produktionsanlagen),
- >> Verfolgung einer Distributionspolitik (z. B. nur Fachhandel, nicht Großmärkte),
- >> Verfolgung von Wachstums- oder Größenzielen (z. B. IT-Branche vor Einbruch des Neuen Marktes).

Schritt 4: Ermittlung der Stärken und Schwächen

Im letzten Schritt sind für den Wettbewerber dessen

- >> Ressourcen (welche Ressourcen stehen beim Konkurrenten im Hintergrund?)
- >> Fähigkeiten (was zeichnet den Konkurrenten besonders aus?),
- >> Stärken (wo wird der Konkurrent angreifen?) und
- >> Schwächen (wo ist der Konkurrent verwundbar?)

zu ermitteln. **Beispiele** sind:

- >> hohe Eigenkapitalausstattung (Bereitschaft für Preiskrieg),
- >> hohe Fluktuation von Führungskräften,
- >> gutes Markenimage,
- >> hoher Kostendruck,
- >> hoher Preisdruck aufgrund Investition in große Produktionskapazitäten,
- >> Produktion mit veralteten Technologien.

Die Beschaffung von Daten über Wettbewerber bereitet im heutigen Internetzeitalter wesentlich weniger Mühe als die Selektion von wichtigen und unwichtigen Informationen. Aus diesem Grund sollte eine Bewertung der gesammelten Informationen in einem Führungskräfte-Workshop durchgeführt werden.

Info

Excel-Praxis: Wettbewerberanalyse

Um eine aussagekräftige Wettbewerberanalyse mit Excel aufzubauen, brauchen Sie in erster Linie Informationen über Märkte, Unternehmen und im Detail die direkten Konkurrenten. Zahlen und Fakten erhalten Sie u. a. aus den offiziellen Publikationen (Presseerklärungen, Geschäftsbericht, Unternehmensbroschüre), eine wich-

tige Informationsquelle ist das Internet mit seinen direkten und indirekten Verweisen und Verlinkungen. Marktforschungsinstitute und Marktforschungsportale im Internet haben sich auf die Suche nach entsprechenden Daten spezialisiert.

www.marktforschung.de

www.globalintelligence.de

www.management-monitor.de

www.folden.de

www.hoppenstedt.de

Das Statistische Bundesamt liefert wichtige Vergleichszahlen und Indikatoren (www.eds-destatis.de).

Excel-Praxis: Wettbewerberanalyse

CD

Wettbewerbsanalyse.xls

Im Tabellenblatt *Wettbewerber* sind die Unternehmen aufgeführt, die im direkten Wettbewerb stehen. Diese Liste können Sie zur Erfassung der Zielpräferenzen und der Verhaltensannahmen nutzen. Für die Wettbewerbsanalyse ziehen Sie nur die ersten fünf Unternehmen in Betracht, erstellen Sie dazu ein Ranking in der ersten Spalte. Der Listenbereich (A1:F9) trägt den globalen Bereichsnamen *Wettbewerber*.

	A	B	C	D	E	F
1	Nr	Firma	Geschäftsbereich	Firmensitz	Anzahl Mitarbeiter	Internet
2	1	Bio Landbau AG	Bio-Lebensmittel Einzelhandel	Amberg	250	www.biolandbau.com
3	2	Bio Generics AG	Bio-Lebensmittel Großhandel	Regensburg	500	www.biogenetics.com
4	3	Fleischmann AG	Bio-Lebensmittel Großhandel	Weiden	650	www.fleischmannbio.com
5	4	Gärtner & Söhne	Bio-Lebensmittel Großhandel	Neumarkt	800	www.gaertnerbio.com
6	5	Sallermann KG	Molkerei, Bio-Milchprodukte	Weiden	300	www.sallermannbio.de
7	6	Bernhard & Braun GmbH	Bio-Obst und Gemüse	Regensburg	120	www.bernhardbraun.de
8	7	Gut & Gesund GmbH	Bio-Obst und Gemüse	Regensburg	500	www.gutundgesund.de
9	8	Frischware Discount	Bio-Lebensmittel Großhandel	Amberg	400	www.frischware.com

Abbildung 3.1: Wettbewerberliste mit Ranking

Analyse der fünf wichtigsten Wettbewerber

Das Tabellenblatt *Wettbewerbsanalyse* enthält drei Auswertungsblöcke für diese Teilbereiche:

- Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen
- Marketing, Vertrieb, Kunden
- Personal, Management, interne Prozesse

Die Wettbewerbernamen holen Sie mit einem SVERWEIS() aus der Liste. Entscheiden Sie sich für eine Neubewertung der Firmen, werden automatisch wieder die ersten fünf Unternehmen im Formular angezeigt:

- D3: =SVERWEIS(1;Wettbewerber;2;0)
- F3: =SVERWEIS(2;Wettbewerber;2;0)
- H3: =SVERWEIS(3;Wettbewerber;2;0)
- J3: =SVERWEIS(4;Wettbewerber;2;0)

D3	=SVERWEIS(1;Wettbewerber;2;0)				
	A	B	C	D	E
1	Wettbewerbsanalyse				
2	BioFrisch GmbH				
3			Gewichtung	Bio Landbau AG	

Abbildung 3.2: Verweis auf den ersten Wettbewerber in der Liste

Spalte A und B enthalten die Kategorien und die Unterkategorien, in Spalte C sind die Gewichtungen für die Bewertungskriterien eingetragen. Die farbige unterlegte Zellen dienen zur Eingabe der Bewertungen. Das Produkt aus Bewertung und Gewichtung berechnen Sie über eine einfache Formel, die das Ergebnis nur anzeigt, wenn ein Bewertungswert eingetragen ist:

E4: =WENN(D4;D4*C4;"")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Wettbewerbsanalyse														
2	BioFrisch GmbH														
3			Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Salermann KG	BioFrisch GmbH						
4	Unternehmen, Produkte	Standort	2	3	2	4	1	2	3	6	3	13	4	16	
5		Qualität Sortiment	4	4	10	3	12	2	8	2	8	2	32	4	48
6		Qualität Dienstleistungen	4	3	12	4	16	2	8	2	8	4	48	4	64
7		Stabilität	3	4	12	4	12	3	9	1	3	1	12	3	36
8		Rentabilität	4	2	8	3	12	2	8	3	12	3	24	3	36
9		Shareholder Value	3	2	6	3	9	1	3	3	3	2	12	4	36
10		Innovationsfähigkeit	5	3	15	4	20	3	15	4	20	4	60	4	80
11		Technischer Stand	5	4	20	5	25	2	10	5	25	5	100	5	125
12		Kostenstruktur	3	5	15	3	9	1	3	3	9	3	45	5	45
13		Gesamt			30		31		17		26		27		36
14															
15															
16			Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Salermann KG	BioFrisch GmbH						
17	Marketing, Vertrieb	Preis/Leistungsverhältnis	4	3	12	4	16	2	8	4	16	4	48	3	48
18		Preispolitik	2	3	6	3	6	2	4	3	6	3	18	4	24
19		Vertriebsstrategien/Kanäle	3	4	12	3	9	3	9	3	9	3	36	4	36
20		Marketing	2	2	4	2	4	4	8	2	4	2	8	5	20
21		Kundenservice	4	2	8	3	12	3	12	4	16	4	32	4	48
22		Reklamations-Management	2	4	8	1	2	4	8	2	4	2	16	4	8
23		Umsatz	4	2	8	3	12	3	12	1	4	1	8	4	48
24		Umsatz-Rentabilität	4	1	4	5	20	4	16	2	8	2	8	3	60
25		Marktanteile relativ	4	2	8	3	12	3	12	3	12	3	24	3	36
26		Gesamt			23		27		28		24		24		34
27															
28			Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Salermann KG	BioFrisch GmbH						
29	Personal Management	Mitarbeiterkompetenz	4	3	12	4	16	1	4	4	16	4	48	4	64
30		Mitarbeitermotivation	3	4	12	3	9	2	6	3	9	3	36	5	45
31		Kommunikation intern	3	4	12	4	12	2	6	3	9	3	36	5	60
32		Personalentwicklung	2	4	8	2	4	1	2	2	4	2	16	4	16
33		Fluktuation	3	3	9	2	6	3	9	4	12	4	36	5	30
34		Management Qualifikation	4	3	12	1	4	3	12	3	12	3	36	4	16
35		Führungsstil	3	2	6	3	9	2	6	4	12	4	24	5	45
36		Entscheidungsprozesse	3	3	9	4	12	3	9	2	6	2	18	4	48
37		Ausbildung und Fortbildung	3	2	6	4	12	1	3	2	6	2	12	5	60
38		Gesamt			28		27		18		27		27		41

Abbildung 3.3: Wettbewerbsanalyse mit Gewichtung und Bewertung

Damit der Benutzer bei den Bewertungen bzw. Gewichtungen nur Werte zwischen 1 und 5 einträgt, verwenden Sie eine Gültigkeitsprüfung:

 2003

Daten/Gültigkeit

 2007

Daten/Datentools/Datenüberprüfung

Tragen Sie unter *Zulassen Ganze Zahlen zwischen 1 und 5* ein, vergessen Sie nicht, auf der Registerkarte *Fehlermeldung* eine entsprechende Meldung für Falscheingaben einzutragen. Wenn Sie dem Benutzer eine Eingabehilfe geben wollen, tragen Sie diese auf der Registerkarte *Eingabemeldung* ein.

Tipps & Tricks ← 01-15: Gültigkeitsprüfung verhindert Überschreiben von Formeln

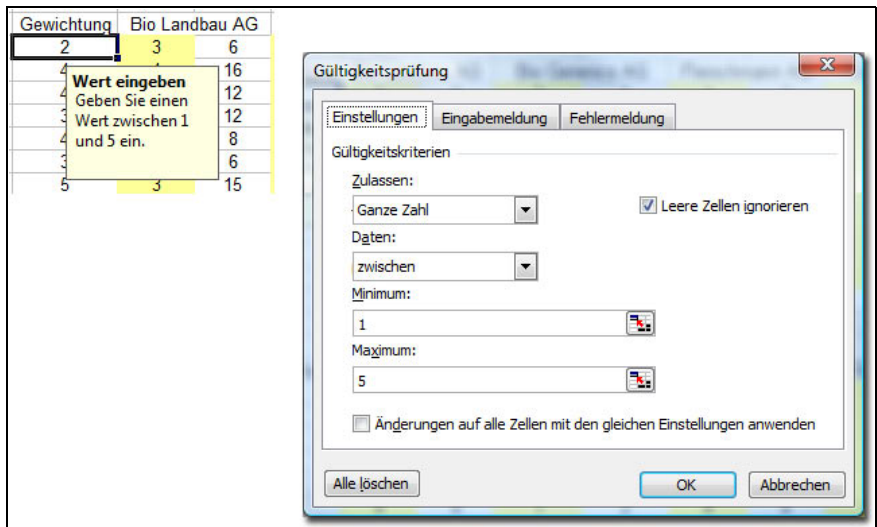


Abbildung 3.4: Die Gültigkeitsprüfung sichert die Eingabezellen ab

Grafische Auswertung

Für eine grafische Gegenüberstellung der Bewertungen werden die Summen der einzelnen Kriterien in ein weiteres Tabellenblatt verknüpft. Ein Balken- oder Säulendiagramm verdeutlicht den Unterschied zwischen dem eigenen Unternehmen und den Wettbewerbern. Markieren Sie dazu den Bereich inklusive der Rubrikenbeschriftung und der Legende (A3:G6).

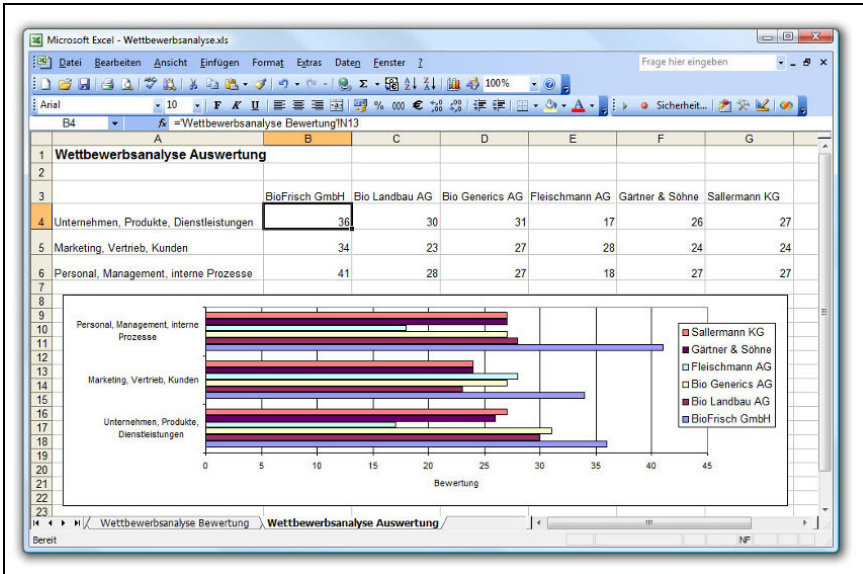


Abbildung 3.5: Ein Balkendiagramm zeigt die Unterschiede in den Bewertungen

Wesentlich aussagekräftiger ist die grafische Auswertung, wenn Sie für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm erstellen. Markieren Sie dazu zuerst die Reihe mit den Bewertungspunkten Ihres Unternehmens und anschließend mit gedrückter [Strg]-Taste die Punkte des ersten Wettbewerbers. Erstellen Sie ein Balkendiagramm und entfernen Sie alle Elemente außer den beiden Datenreihen. Weisen Sie den Balken die Werte als Beschriftung zu. Das erste Diagrammobjekt kopieren Sie mit gedrückter [Strg]-Taste, verschieben Sie die blaue Farbmarkierung, die auf die Datenverknüpfung verweist, einfach mit dem Mauszeiger auf die nächste Reihe.

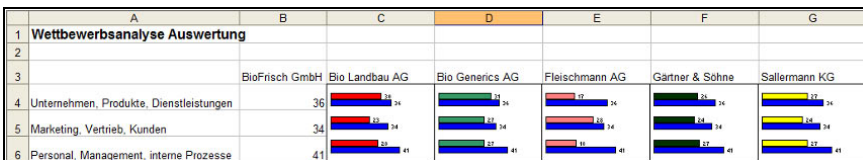


Abbildung 3.6: Für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm

3.1.2 Portfolioanalyse

Problemstellung

Unternehmen stehen vor dem Problem, ein Produkt/Markt-Programm zu definieren, das ausgewogen auf die zukünftigen Chancen und Risiken ausgelegt ist. Dazu ist eine **Analyse der strategischen**

Positionierung erforderlich. Dahinter steht die Notwendigkeit, dass geschäftliches Handeln in unterschiedlichen Wettbewerbssituationen bzw. unterschiedlichen Märkten auch unterschiedliche strategische Herangehensweisen erfordert. Dabei bezieht sich die strategische Positionierung nicht zwangsläufig nur auf ein einzelnes Produkt.

Es wird das Ziel verfolgt, ein **strategisches Geschäftsfeld (SGF)**, das ein Produkt, eine Produktgruppe, ein Unternehmensbereich oder ein ganzes Unternehmen sein kann, nicht isoliert zu betrachten, sondern eine ganzheitliche Planung aller SGF zu verfolgen, die dem Grundsatz der Ausgewogenheit folgt. SGF müssen sich nicht mit der Organisationsstruktur des Unternehmens decken. Charakteristisch für sie sind eigene Märkte und Wettbewerber.

Hierzu bedienen sich Unternehmen seit den 70er Jahren der Portfolioanalyse, die zu einem der wichtigsten Instrumente des strategischen Managements zählt. Die Portfoliotechnik unterstützt bei der

- >> Visualisierung der Ergebnisse der strategischen Analyse,
- >> Darstellung und Charakterisierung strategischer Alternativen,
- >> Darstellung der strategischen Stoßrichtungen,
- >> Abbildung der zeitlichen Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation.

Der Portfolioansatz selbst geht auf finanzwirtschaftliche Überlegungen zurück. Es werden bestimmte Kriterien (z. B. Erwartungswert und die Standardabweichung der Kapitalrendite) bewertet, um ein Wertpapierbündel (Portefeuille) zusammenzustellen, das eine optimale Verzinsung des börsenmäßig investierten Kapitals erwirtschaften sollte (**Portfolio Selection**).

Fachliche Beschreibung und Beispiele

Gegenstand der Portfoliotechnik ist eine zweidimensionale Darstellung in Matrixform, die sog. **Portfoliomatrix**, in der zwei Bewertungskriterien abgetragen werden. Auf der einen Achse wird eine durch das Unternehmen selbst beeinflussbare Größe (z. B. Marktanteil), auf der zweiten Achse eine nicht beeinflussbare externe Größe (z. B. Marktwachstum) abgebildet.

Die beiden bekanntesten **Portfoliomodelle** wurden von zwei renommierten Strategieberatungsunternehmen erarbeitet:

Bezeichnung	Kriterium 1	Kriterium 2
Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (Boston Consulting Group)	Marktwachstum (zur Abbildung der Attraktivität eines Markts)	relativer Marktanteil (zur Abbildung der Wettbewerbsposition relativ zum Mitbewerber)
Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)	Marktattraktivität	relative Wettbewerbsposition (zur Abbildung des Wettbewerbsvorteils)

Tabelle 3.2: Kriterien der Portfoliomodelle

Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio

Die nachfolgende Abbildung zeigt die **Portfoliomatrix** der Boston Consulting Group:

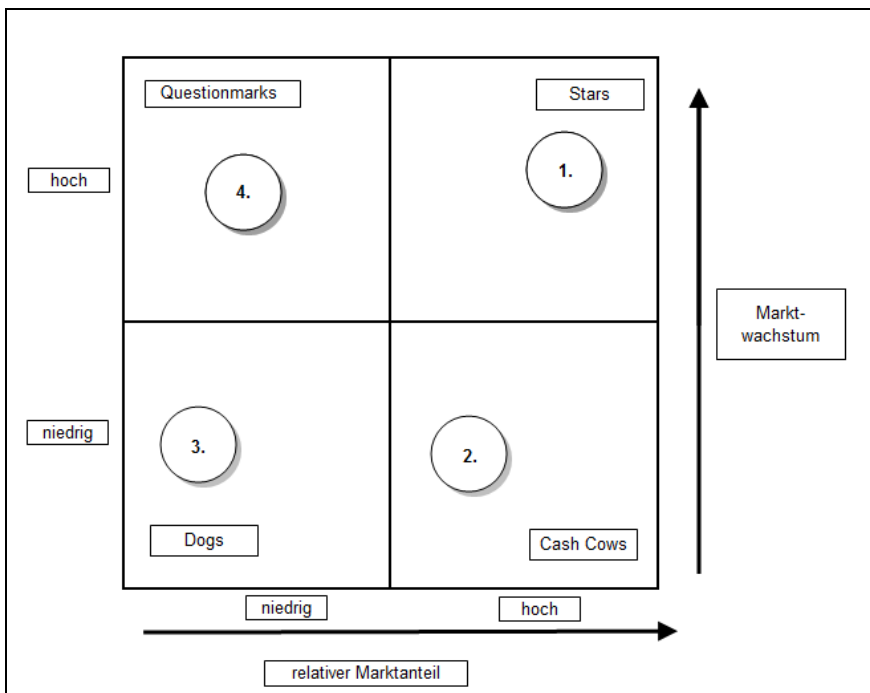


Abbildung 3.7: Portfoliomatrix nach Boston Consulting Group

Das **Marktwachstum** bildet die Markt Komponente ab. Das Marktwachstum ist in den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus unterschiedlich hoch. So können in stark wachsenden Märkten besser Marktanteile gewonnen werden als in stagnierenden Märkten.

Wichtig ist ferner, dass nicht der absolute Marktanteil, sondern der **relative Marktanteil** im Portfolio abgetragen wird. Es handelt sich dabei um denjenigen Marktanteil, der relativ zum bedeutendsten

Info

Wettbewerber gemessen wird. Es wird davon ausgegangen, dass ein großer Marktanteil – entsprechend der Erfahrungskurventheorie – Potenzial für eine günstige Kostenposition und damit für eine Kostenführerschaft bietet.

Die einzelnen **Quadranten (Felder) des Portfolios** zeigen die unterschiedlichen strategischen Positionierungen, für die verschiedene Strategien zu erarbeiten sind.

- 1. Stars (Sterne)** sind charakterisiert durch ein hohes Marktwachstum und einen hohen relativen Marktanteil. Um den relativen Marktanteil zu verbessern oder zu halten, muss in diese Geschäftsfelder investiert werden. Sie sind zu fördern.
- 2. Cash Cows (Cash-Kühe)** sind charakterisiert durch einen hohen relativen Marktanteil und ein geringes Marktwachstum. Die Märkte mit niedrigem Wachstum sind regelmäßig gereift und sollten abgeschöpft werden, bevor eine Rückzugsstrategie angegangen wird.
- 3. Poor Dogs (Arme Hunde)** sind charakterisiert durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein niedriges Marktwachstum. Wachstumsperspektiven sind regelmäßig nicht vorhanden und die Position gegenüber dem Mitbewerber ist negativ. Aus diesen Märkten sollte sich das Unternehmen besser zurückziehen.
- 4. Questionmarks (Fragezeichen)** sind charakterisiert durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein hohes Marktwachstum. Die in der Zukunft erreichbare Position ist ungewiss. Einerseits kann ein Ausbau der Marktposition durch eine konsequente Wachstumsstrategie erreicht werden, andererseits kann auch der Rückzug empfehlenswert sein, falls die Risiken für die erforderlichen Investitionen als zu groß und die Erfolgsaussichten als zu gering eingestuft werden. Die Beurteilung dieses Felds des Portfolios ist sehr schwierig und erfordert umfangreiche Analysen.

Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die **Portfoliomatrix** von McKinsey:

Anders als die 4-Felder-Portfoliomatrix der Boston Consulting Group (BCG) ist die Portfoliomatrix von McKinsey in **neun Quadranten** unterteilt (3 x 3). Es existiert keine Bezeichnung der neun Felder, verglichen mit den vier plakativen Bezeichnungen des BCG-Portfolios. Die Bewertung der beiden Kriterien »Marktattraktivität« und »Wettbewerbsstärke« erfolgt anhand einer dreistufigen Skala »gering – mittel – hoch« unter Berücksichtigung folgender Kriterien (Auszug):

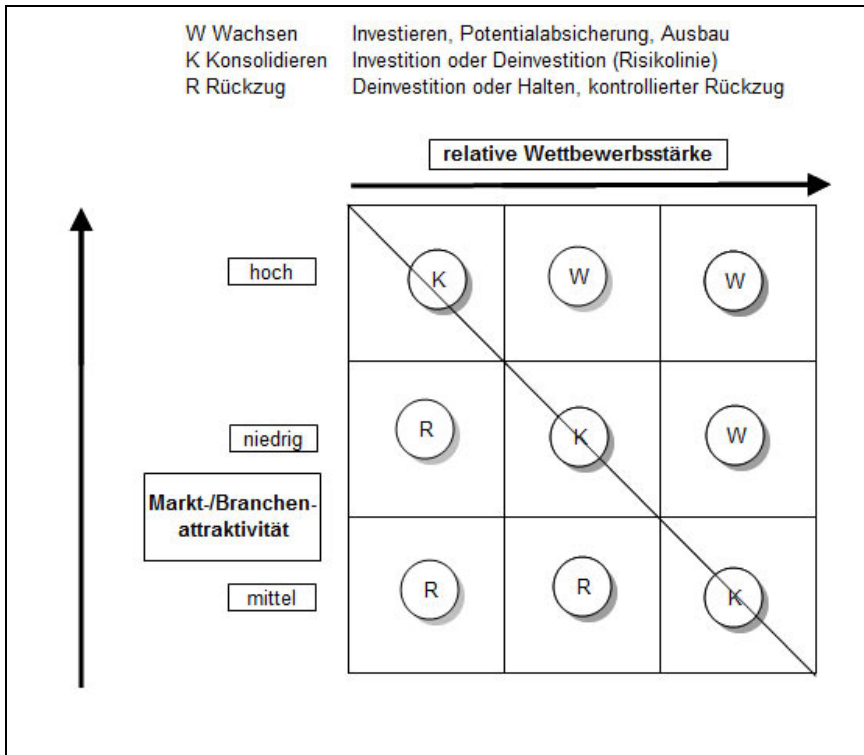


Abbildung 3.8: Portfoliomatrix nach McKinsey

1. Marktattraktivität

- Marktgröße
- Marktwachstum
- Branchenrentabilität
- Umweltbedingungen (z. B. Inflation, Konjunkturzyklen)

2. Wettbewerbsstärke

- Wettbewerbsposition (im Hinblick auf Qualität, Technologie, Produktion)
- Umsatzrentabilität

Entsprechend des BCG-Ansatzes werden für die Felder des McKinsey-Portfolios folgende **Normstrategien** vorgeschlagen: Ernten bzw. selektiver Rückzug, Halten bzw. selektives Vorgehen/Konsolidieren, Ausbauen/Wachstum.

Vorgehensmodell

Die nachfolgenden Schritte sind erforderlich, um ein Portfolio zu erstellen:

1. Definition der SGF unter Maßgabe einer strikten Trennung von Markt/Kunden und Wettbewerbern
2. Identifikation des bedeutendsten Wettbewerbers je SGF
3. Ermittlung der Marktanteile (absolut und relativ) je SGF
4. Ermittlung des Marktwachstums (durchschnittlich über einen Planungszeitraum von z. B. fünf Jahren) je SGF
5. Ermittlung finanzieller Kennzahlen (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Cash Flow) je SGF
6. Platzierung des SGF in der Portfoliomatrix
7. Visualisierung der Bedeutung des SGF mittels Kreis (Durchmesser abhängig von Höhe des Umsatzes, Deckungsbeitrags, Gewinns)
8. Interpretation der Portfoliomatrix gemäß Beschreibung der einzelnen Felder
9. Erarbeitung von Strategien zur strategischen Positionierung des SGF

Praxis-Lösung: Portfoliodiagramm

CD

Produktportfolio.xls

Das Beispiel enthält eine Produktübersicht mit Umsatz, Wachstum in % und Marktanteilen. Erstellen Sie ein Portfolio-Diagramm mit den Marktanteilen in der Rubrikenachse, zeigen Sie das Wachstum auf der Größenachse und definieren Sie das Volumen der einzelnen »Blasen« über den Umsatz.



Markieren Sie den Bereich mit den Werten für Umsatz, Wachstum und Marktanteil, im Beispiel B7:D13. Mit *Einfügen/Diagramm* erhalten Sie die Auswahl der Diagrammtypen, wählen Sie *Blase*. Schalten Sie im nächsten Schritt des Assistenten auf *Reihe* um und definieren Sie die Zuweisungen neu:

X-Werte: Marktanteile (D7:D13)

Y-Werte: Wachstum (C7:C13)

Größen: Umsatz (B7:B13)

	A	B	C	D
1	Portfolio-Analyse			
2	Cost-Center Medium-Markt Weilheim			
3				
4				
5		Geschäftsjahr 2010		
6	Produkt	Umsatz in Mio €	Wachstum in %	Marktanteil
7	AccuShore Notebooks	150,4	-12%	10%
8	DecWare Notebooks	110,3	13%	4%
9	AccuShore Desktop	89,2	6%	21%
10	DecWare Desktop	66,4	-10%	5%
11	HPC Printer	41,8	15%	20%
12	HPC Scanner	21,5	5%	15%
13	AccuShore Printer	320,8	21%	30%

Abbildung 3.9: Daten für die grafische Portfolio-Analyse

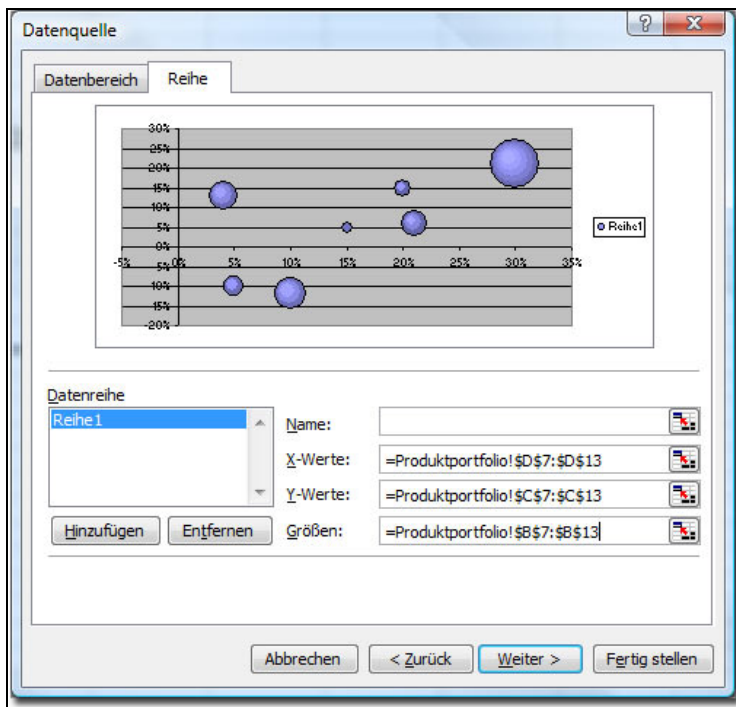


Abbildung 3.10: Die Werte werden dem Blasendiagramm neu zugewiesen

Im letzten Schritt des Assistenten entfernen Sie die Gitternetze und die Legende. Tragen Sie auf der Registerkarte *Titel* die Achsenbeschriftungen ein:

Diagrammtitel: Portfolio-Analyse

Rubrikenachse: Marktanteile in %

Größenachse: Wachstum in %

Schließen Sie das Diagramm ab und aktivieren Sie einzelne Elemente per Doppelklick für die Formatierung. Die Achsenformatierung der Rubriken- und Größenachse setzen Sie unter *Muster/Teilstrichbeschriftungen* auf *Tief*, entfernen Sie jeweils auch die *Teilstriche*. Die Rubrikenachse schneidet die Größenachse (*Skalierung*) im Mittelwert (15%).

Unter *Diagramm/Diagrammoptionen* finden Sie Felder für die Beschriftung der Achsen und den Diagrammtitel.

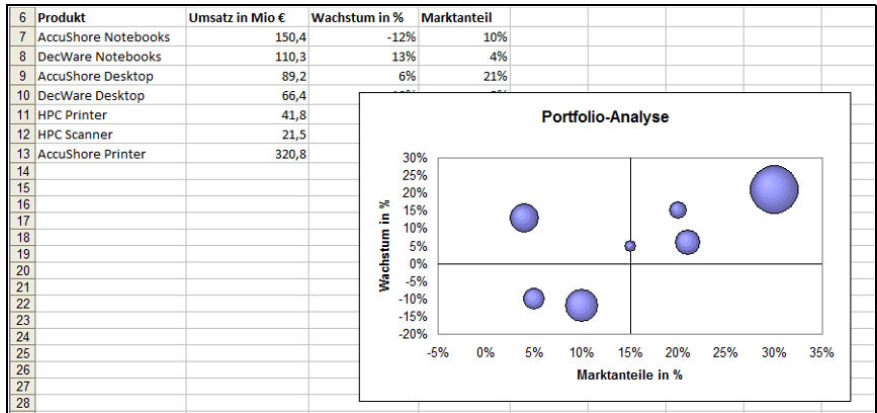


Abbildung 3.11: Das Vier-Fenster-Portfoliodiagramm mit Marktanteilen und Wachstum in %

CD



2007

Produktportfolio.xlsx

Markieren Sie die Daten im Bereich B7:D13 und erstellen Sie mit *Einfügen/Diagramme/Andere Diagramme* ein Blasendiagramm. Unter *Diagrammtools/Entwurf* finden Sie in der Gruppe *Daten* die Option *Daten auswählen*. Definieren Sie die Zuordnungen neu:

Wählen Sie *Diagrammtools/Layout*, Gruppe *Aktuelle Auswahl*. Hier finden Sie alle Elemente des Diagramms, setzen Sie den Schnittpunkt der vertikalen Achse auf 0,15 und entfernen Sie alle Teilstriche. Die Teilstrichbeschriftungen setzen Sie jeweils *Tief*. Die Achsenbeschriftungen und den Diagrammtitel weisen Sie aus der Gruppe *Layout/Beschriftungen* zu.

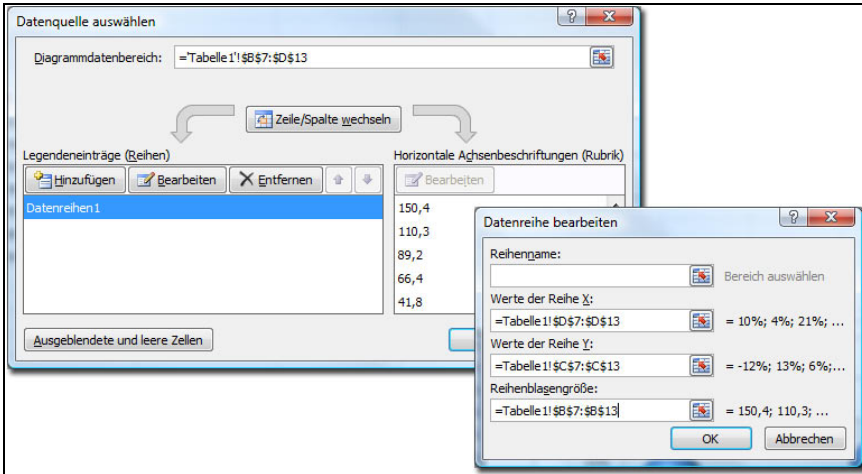


Abbildung 3.12: Daten neu definieren für das Blasendiagramm

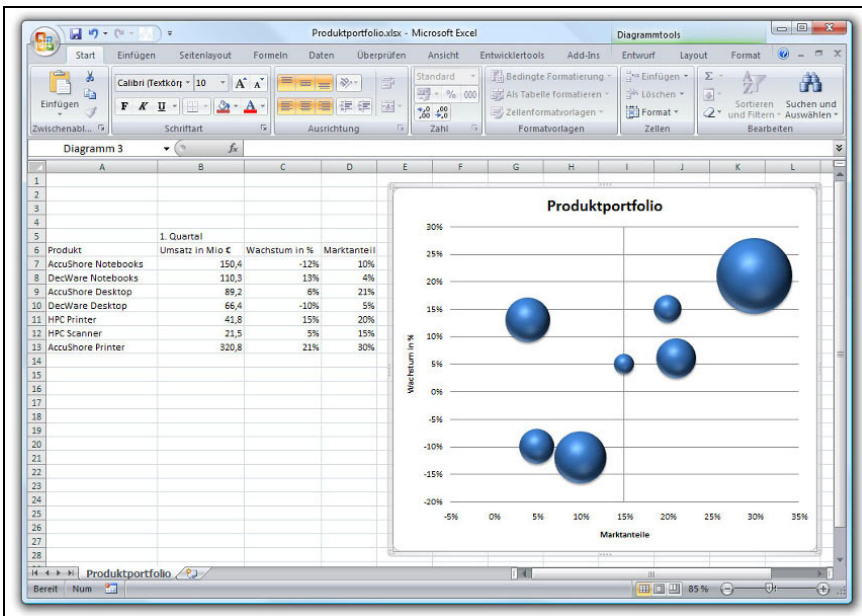


Abbildung 3.13: Das Portfoliodiagramm mit Marktanteilen und Wachstum in %

Datenpunktbeschriftungen einfügen

Für die Beschriftung der Datenpunkte lässt sich nur eine der Wertespalten verwenden, das Blasendiagramm bietet nicht die Möglichkeit, die Produktnamen aus der ersten Spalte zuzuweisen. Sie können die Beschriftung aber einfügen, das Beschriftungselement im Diagramm markieren und jeden Datenpunkt einzeln durch nochmaliges Markieren aktivieren, den Textinhalt ändern und neu positionieren.

Tipps & Tricks ← 01-16: Makro beschriftet Datenreihen individuell

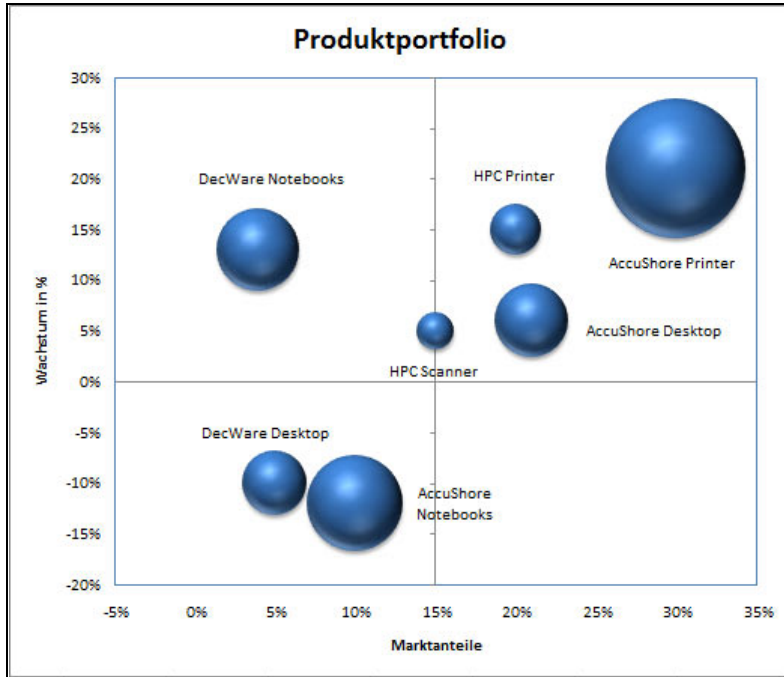


Abbildung 3.14: Portfolio-Diagramm mit Punktbeschriftungen

3.1.3 Stärken-Schwächen-Analyse

Problemstellung

Aufgrund einer fehlenden Unternehmensanalyse sind zahlreiche Unternehmen nicht in der Lage, ihre eigenen Ressourcen, Fähigkeiten, Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) zu identifizieren und dabei Kompetenzen herauszuarbeiten, die von den Wettbewerbern nicht ohne Weiteres kopiert werden können. Dabei sind mehrere Faktoren zu untersuchen (Analysebereiche), zu denen jeweils umfangreiche Fragestellungen bzw. zu untersuchende Aspekte genannt werden:

- >> Strategie- und Planungssicht
- >> Markt- und Kundensicht
- >> Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht
- >> Finanzsicht

- >> Organisations- und Informationssicht
- >> Personal- und Führungssicht
- >> Unternehmenskultur

Fachliche Beschreibung und Beispiele

Die auf der Basis der Analyse des eigenen Unternehmens erhobenen Daten müssen in einer Gesamtsicht zusammengeführt werden. Daraus werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens ersichtlich. Diese Informationen können dann den Informationen zum wichtigsten Wettbewerber oder zur strategischen Gruppe von Wettbewerbern gegenübergestellt werden.

Schritt 1: Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles für das Unternehmen

Die Daten der Unternehmensanalyse werden in einer auf Ebene der einzelnen Sichten aggregierten Gesamtübersicht zusammengefasst. Das Unternehmen beurteilt seine eigenen Stärken und Schwächen.

Erfolgsfaktor	Schwäche			Stärke			Erforderliche Veränderungen
	-3	-2	-1	1	2	3	
Strategie- und Planungssicht							
Markt- und Kundensicht							
Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht							
Finanzsicht							
Organisations- und Informationssicht							
Personal- und Führungssicht							
Unternehmenskultur							

Tabelle 3.3: Stärken-Schwächen-Profil

Schritt 2: Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles für den wesentlichen Wettbewerber

Das oben genannte Stärken-Schwächen-Profil wird in einem zweiten Schritt für den wichtigsten Wettbewerber bzw. die wichtigste strategische Gruppe von Wettbewerbern erstellt.

Schritt 3: Stärken-Schwächen-Analyse (Vergleich der Ergebnisse der Schritte 1 und 2)

Die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens werden mit den Stärken und Schwächen des wesentlichen Wettbewerbers bzw. einer strategischen Gruppe verglichen und ein Stärken-Schwächen-Profil wird erstellt. Durch den Vergleich beider Profile kann das Verbesserungspotenzial für das eigene Unternehmen abgelesen werden. Es werden diejenigen Faktoren deutlich, an denen Veränderungen ansetzen sollten, um die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu erhöhen.

Schritt 4: Ableitung strategischer Maßnahmen

In den Bereichen, in denen der Rückstand des eigenen Unternehmens zur Konkurrenz am größten ist, sollten dringend strategische Maßnahmen definiert werden

Info

Durch Einfügen einer zusätzlichen Spalte »Gewichtung« im Stärken-Schwächen-Profil besteht die Möglichkeit, die einzelnen Erfolgsfaktoren zu gewichten. Die Summe der Einzelgewichte aller Erfolgsfaktoren ergibt »1« oder »100 %«.

Excel-Praxislösung: Stärken-Schwächen-Analyse-Formular**CD**

SWOT.xls

Basisdaten

Das erste Tabellenblatt enthält die Basisdaten für alle übrigen Formulare:

- >> Analysebereiche
- >> Wettbewerber (Firmennamen)
- >> Bewertungsskala
- >> Gewichtungen

Tragen Sie die für Ihr Unternehmen passenden Wettbewerberlisten ein. Die Bewertungsskala sieht Bewertungen von -3 bis +3 vor, die Gewichtungen werden von 1 bis 5 vergeben. Alle Spalten sind mit Bereichsnamen versehen, damit sich die Basisdaten komfortabel in die Formulare verknüpfen lassen.

	A	B	C	D	E
1	Analysebereiche	Wettbewerber	Bewertungsskala		Gewichtung
2	Strategie- und Planungssicht	Bio Landbau AG	-3	Schwäche	1
3	Markt- und Kundensicht	Bio Generics AG	-2	Schwäche	2
4	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht	Fleischmann AG	-1	Schwäche	3
5	Finanzsicht	Gärtner & Söhne	0	Neutral	4
6	Organisations- und Informationssicht	Sallermann KG	1	Stärke	5
7	Personal- und Führungssicht	Bernhard & Braun GmbH	2	Stärke	
8	Unternehmenskultur	Gut & Gesund GmbH	3	Stärke	
9		Frischware Discount			

Abbildung 3.15: Basisdaten für das Stärken-Schwächen-Profil

Zu den einzelnen Analysebereichen stehen Leitfragen zur Verfügung, die Sie bei der Ausarbeitung der Stärken-Schwächen-Analyse heranziehen können. Klicken Sie auf einen Hyperlink, um das jeweilige Tabellenblatt zu aktivieren. In jedem Leitfragenblatt stehen zwei weitere Hyperlinks zur Auswahl, die Sie wieder zurück zu den Basisdaten oder zur Stärken-Schwächen-Analyse bringen.

A	B	C	D	F	G	H
1	Stärken-Schwächen-Analyse			zurück zu den Basisdaten		
2	<i>Leitfragen</i>			zur Stärken-Schwächen-Analyse		
3						
4	Strategie- und Planungssicht					
5	Zur langfristigen Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist es erforderlich, dass das Risiko unvorhergesehener Ereignisse durch eine systematische Informationsbeschaffung und -auswertung reduziert wird. Um ein ungeplantes und daher meist unkoordiniertes Reagieren vermeiden zu können, sollten konkrete Ziele festgelegt werden, die einen Rahmen für ein geplantes und koordiniertes Agieren vorgeben.	Ja	Nein			
6	1. Ist bekannt, was das „Geschäft“ des Unternehmens heute und in fünf Jahren ist?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stärke		
7	2. Verfügt das Unternehmen über eine Strategie?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Schwäche		
8	3. Ist die Strategie schriftlich festgehalten?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Schwäche		
9	4. Wurde die Strategie an die Mitarbeiter des Unternehmens und ggf. an Externe kommuniziert?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Schwäche		
10	5. Wird regelmäßig die Wettbewerbsposition analysiert?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stärke		
11	6. Wird regelmäßig die Umwelt analysiert?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stärke		
12	7. Werden die Ergebnisse der Analysen mit den Verantwortlichen besprochen?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stärke		
13	8. Sind die Kundenbedürfnisse bekannt?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stärke		
14	9. Können Änderungen der Kundenbedürfnisse in der Zukunft erkannt werden?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stärke		

Abbildung 3.16: Leitfragen zu allen Analysebereichen (hier: Strategie- und Personalsicht)

Die Leitfragen können mithilfe von Formularelementen beantwortet werden. Zur optischen Unterstützung wurden die Spalten mit Bedingungsformaten versehen, die den im Formularelement (Optionsfelder) gewählten Wert analysieren und die Zellen entsprechend einfärben. Die Verknüpfung zwischen Optionsfeld und Zelle finden Sie auf der Registerkarte *Steuerung* unter den *Eigenschaften* des Elements (Klick mit der rechten Maustaste). Mit einer WENN()-Funktion wird in der Spalte daneben das Ergebnis noch einmal analysiert, sie definiert die Auswahl als Stärke oder Schwäche.

F6: =WENN(E6=1;"Stärke";WENN(E6=2;"Schwäche";""))

Stärken-Schwächen-Analyse

Das Formular für die Stärken-Schwächen-Analyse sieht bis zu zehn Einträge für die einzelnen Analysebereiche vor, mit Gültigkeitslisten stellen Sie diese zur Auswahl.



2003

Daten/Gültigkeit/Zulassen: Liste



2007

Daten/Datentools/Datenüberprüfung, Zulassen: Liste

Die erste Spalte bietet die Analysebereiche an, weitere Gültigkeitslisten mit Bezug auf die Basisdaten stehen in den Spalten *Gewichtung* und *Bewertung*, damit werden Falscheingaben vermieden. Die Ergebnisspalte berechnet mit einer Formel das Produkt aus Gewichtung und eingetragener Bewertung und in der Spalte *Zuordnung* ermittelt eine weitere Formel, ob die eingetragene Bewertung als Stärke oder Schwäche auszulegen ist. Eine Bedingungsformatierung für die gesamte Spalte formatiert das Formelergebnis noch mit roter bzw. grüner Schriftfarbe.

E6: =WENN(UND(C6<>"";D6<>"");C6*D6;"")

F6: =WENN(D6<>"";SVERWEIS(D6;Bewertungen;2;0);"")

	A	B	C	D	E	F	G
1	Stärken-Schwächen-Analyse						
2							
3							
4	Eigenes Unternehmen						
5	1	Analysebereich	Stärken/Schwächen (interne Faktoren)	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Zuordnung
6	1	Strategie- und Planungssicht	Fehlende schriftlich fixierte Strategie	1	1	1	Starke
7	2	Markt- und Kundensicht	Schwaches Marketing im Südpazifik	2	3	6	Starke
8	3	Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht	Weltweit führend im Forschungsbereich	3	2	6	Starke
9	4	Finanzsicht	Hohe Cash-Position	4	3	12	Starke
10	5	Organisations- und Informationssicht	Sicherheitsmängel in der Web-Administration	3	-3	-9	Schwäche
11	6	Personal- und Führungssicht	Hohe Mitarbeitermotivation	5			9
12	7	Unternehmenskultur	Gute Corporate Governance	+2			4
13	8			+1			
14	9			0			
15	10			1			
16				2			
				3			

Abbildung 3.17: Stärken-Schwächen-Analyse-Formular mit Gültigkeitsliste und Formeln

Tipps & Tricks

← **01-17: Dynamische Gültigkeitslisten**

Das gleiche Formular wird für die Wettbewerberbewertung angelegt, der in Frage kommende Wettbewerber kann aus einer Gültigkeitsliste geholt werden. Damit die Bewertungen vergleichbar sind, wurden die Gewichtungen aus der eigenen Tabelle verknüpft. Tragen Sie die Bewertungen ein, berechnen die Formeln die Ergebnisse und die Zuordnung.

A	B	C	D	E	F	G
1	Stärken-Schwächen-Analyse					
2						
3						
4	Eigenes Unternehmen					
5	Analysebereich	Stärken/Schwächen (interne Faktoren)	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Zuordnung
6	1 Strategie- und Planungssicht	Fehlende schriftlich fixierte Strategie	1	1	1	Stärke
7	2 Markt- und Kundensicht	Schwaches Marketing im Südpazifik	2	3	6	Stärke
8	3 Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht	Weltweit führend im Forschungsbereich	3	2	6	Stärke
9	4 Finanzsicht	Hohe Cash-Position	4	3	12	Stärke
10	5 Organisations- und Informationssicht	Sicherheitsmängel in der Web-Administration	3	-3	-9	Schwäche
11	6 Personal- und Führungssicht	Hohe Mitarbeitermotivation	3	3	9	Stärke
12	7 Unternehmenskultur	Gute Corporate Governance	2	2	4	Stärke
13						
14						
15						
16						
17	Bio Generics AG					
18	Analysebereich	Stärken/Schwächen (interne Faktoren)	Gewichtung	Bewertung	Ergebnis	Zuordnung
19	1 Strategie- und Planungssicht		1	-3	-3	Schwäche
20	2 Markt- und Kundensicht		2	-2	-4	Schwäche
21	3 Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht		3	3	9	Stärke
22	4 Finanzsicht		4	-1	-4	Schwäche
23	5 Organisations- und Informationssicht		3	1	3	Stärke
24	6 Personal- und Führungssicht		3	1	3	Stärke
25	7 Unternehmenskultur		2	2	4	Stärke
26						
27						
28						
29						
30						

Abbildung 3.18: Gleiche Bewertungskriterien für den stärksten Wettbewerber

Für die grafische Gegenüberstellung verwenden Sie ein Balkendiagramm oder ein Netzdiagramm. Das Netzdiagramm stellt die Ergebnisse auf einer Linie ausgehend vom Mittelpunkt dar. Je weiter der Punkt vom Zentrum entfernt ist, desto positiver ist das Ergebnis. Das Delta zwischen den eigenen Ergebnissen und denen des Wettbewerbers ergibt sich aus der Differenz zwischen den Datenpunkten. Mit einem Balkendiagramm lässt sich die Bewertung und das Delta zwischen Unternehmen und Mitbewerber ebenfalls gut darstellen.

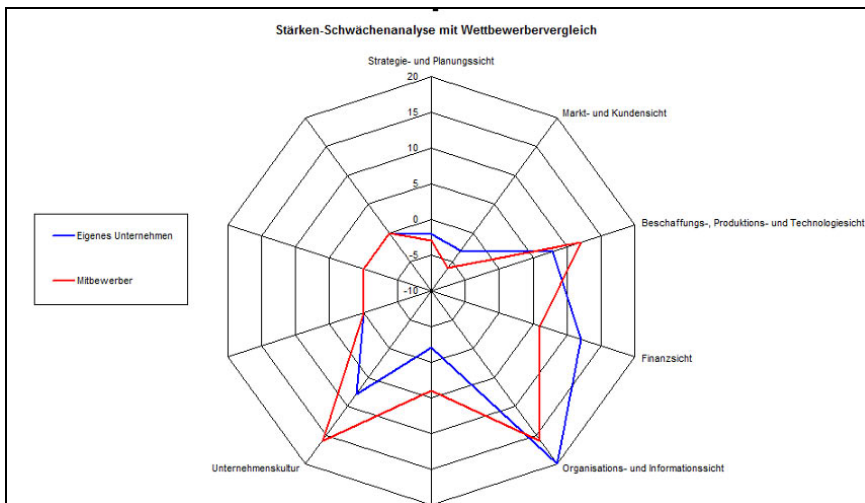


Abbildung 3.19: Netzdiagramm für die Stärken-Schwächen-Analyse

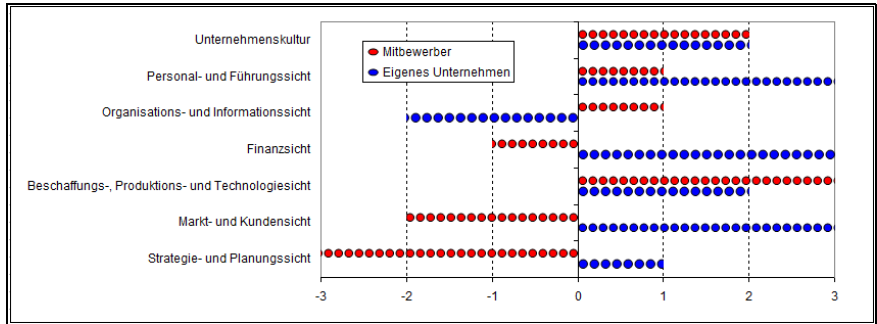


Abbildung 3.20: Balkendiagramm mit Nullpunkt und Positiv-/Negativ-Achse

Info

Tipps zur Diagrammgestaltung mit flexiblen Legenden und Grafikobjekten auf Datenreihen finden Sie in Kapitel 5.

3.1.4 Umweltanalyse

Problemstellung

Da mit der Analyse von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) nur die unternehmensinterne Sicht abgebildet wird, muss diese Perspektive um die Analyse des Unternehmensumfelds ergänzt werden (externe Sicht). Das Unternehmen ist ferner Bedrohungen bzw. Risiken (Threats) von außen ausgesetzt und kann andererseits in seinem Umfeld Chancen (Opportunities) realisieren.

Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur Umweltanalyse sieht folgende Schritte vor:

Schritt 1: Identifikation der Trends/Entwicklungen

Die Ableitung der Chancen und Gefahren eines Unternehmens setzt zunächst die Identifikation von Trends/Entwicklungen im Unternehmensumfeld voraus, die anhand der nachfolgenden Checkliste durchgeführt werden kann:

1. Ökonomische Umwelt – »Gesundheitszustand der Volkswirtschaft«
 - Wirtschafts- und Handelspolitik
 - Wachstum
 - Zinsen
 - Wechselkurse
 - Inflation
 - Branchenentwicklung

2. Technologische Umwelt

Technologischer Wandel/neue Technologien

Substitutionsprozesse

Produktlebenszyklen

Produktionsmethoden/-verfahren

Zusätzliche Kosten/Kosteneinsparungen durch neue Technologien

3. Soziale Umwelt

Shareholder-Ansatz (Anteilseigner stehen im Vordergrund)

Stakeholder-Ansatz (Einbeziehung von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc.)

Arbeitsmotivation

Konsumentenverhalten

Kulturelle Herkunft und Schichtzugehörigkeit

Einstellungen zu bestimmten Themen (z. B. Gesundheit, Umweltschutz)

4. Demografische Umwelt

Geburtenrate

Lebenserwartung

Gesundheitstrends

5. Politische und rechtliche Umwelt

Regulierungen bestimmter Lebensbereiche (z. B. Umweltschutz)

Rechtliche Entwicklungen (z. B. Steuerrecht, Umweltrecht)

Politische Entwicklungen im In- und Ausland (z. B. Im-/Exportverbote)

Bürgerkriege, Revolutionen

Bei der Beurteilung von Chancen und Gefahren kann immer wieder beobachtet werden, dass Gefahren häufig leichter wahrgenommen und dramatisiert werden als Chancen. Daher sollte gezielt die Chancensuche begangen werden.

Info

Schritt 2: Erstellung eines Chancen-Gefahren-Profiles

Aus den identifizierten Trends/Entwicklungen kann ein Chancen-Gefahren-Profil erstellt werden, indem die einzelnen Trends/Entwicklungen aus Sicht des Unternehmens als Chance und/oder Risiko kategorisiert werden.

Kriterien	Trend/Entwicklung	Chance	Gefahr	Begründung
Ökonomische Umwelt	1.	X		
	2.		X	
	3.		X	
Technologische Umwelt	4.	X		
	5.		X	
Soziale Umwelt	6.		X	
	7.	X		
	8.		X	
Demografische Umwelt	9.		X	
	10.	X		
	11.		X	
Politische und rechtliche Umwelt	12.	X		
	13.		X	
	14.		X	
etc.	15.	X		

Tabelle 3.4: Chancen-Gefahren-Profil

Info

Die beschriebene Analyse der Chancen und Gefahren eines Unternehmens kann um einen Baustein erweitert werden, indem neben der oben beschriebenen am wahrscheinlichsten eintretenden Entwicklung auch Szenarien für den »best case« und den »worst case« (beste und schlechteste Entwicklung) aufgezeigt werden. Diese Szenariotechnik kann auch bei den in den vorausgehenden Abschnitten beschriebenen Analysen zum Einsatz kommen.

Excel-Praxislösung: Chancen-Gefahren-Profil

CD

Swot.xls

Für das Formular zur Erfassung eines Chancen-Gefahren-Profiles stehen alle Umweltanalysebereiche und deren Kriterien als Basisdaten bereit, damit der Benutzer eine gezielte Auswahl über Gültigkeitslisten treffen kann. Damit der Anwender des Formulars die Kriterien abhängig vom markierten Bereich wählen kann, werden die Bereiche

selbst mit einem Bereichsnamen fixiert und die einzelnen Kriterien erhalten Bereichsnamen mit Nummern (UAB1 ... UAB5).

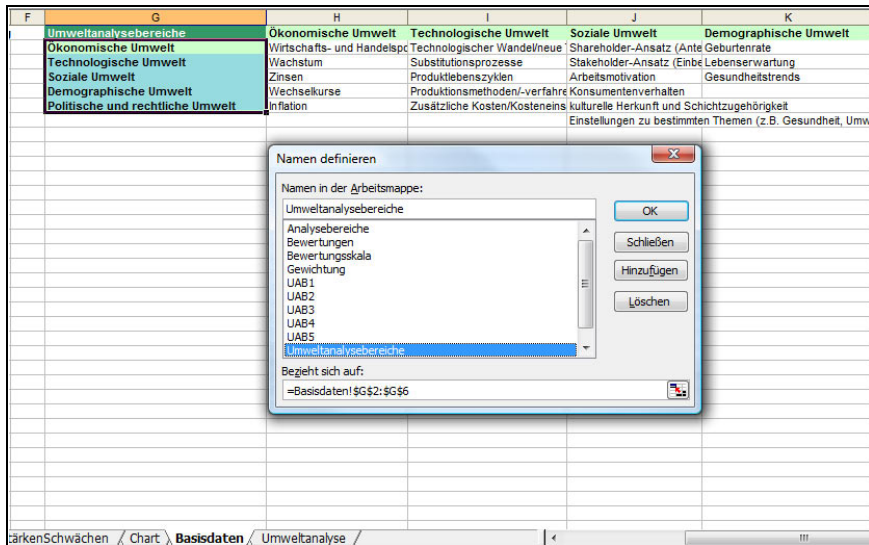


Abbildung 3.21: Umweltanalysebereiche und Kriterien

Das Formular bietet Gültigkeitslisten für die Bereiche und die Kriterien an. Wählen Sie in Spalte A den Bereich und holen Sie das Kriterium aus der Gültigkeitsliste in Spalte B.



Abbildung 3.22: Bereiche und Kriterien über Gültigkeitslisten

01-18: Wechselnde Gültigkeitslisten

→ Tipps & Tricks

Tragen Sie die Trends oder Entwicklungen in Spalte C ein. Bei mehrzeiligen Einträgen verwenden Sie **[Alt] + [↵]** für einen Zeilenumbruch in der Zelle. Die Optionsfelder zur Identifizierung als Chance oder Gefahr sind mithilfe von Formularelementen erstellt, die Zellverknüpfung der einzelnen Gruppen liegt auf Spalte G.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Chancen-Gefahren-Profil						
2							
3	Bereich	Kriterien	Trend/Entwicklung	Chance	Gefahr	Begründung	Nr
4	Ökonomische Umwelt	Wachstum	Einkommenssteigerung 12% p.a.	☉	☾	Neue Märkte für Bioprodukte in Deutschland/Ost und Fernost	1
5	Soziale Umwelt	Konsumentenverhalten	Gesundheitsbewusstsein zunehmend	☉	☾	Bioprodukte sind im Trend	1
6	Technologische Umwelt	Produktionsmethoden/-verfahren	Handelsabkommen mit China	☉	☾	Pressebericht Spiegel 3/10	1
7	Politische und rechtliche	Regulierungen bestimmter Leben	Beschränkungen im EU-Raum zunehmend	☾	☉	neue EU-Verordnungen	2
8	Ökonomische Umwelt	Wirtschafts- und Handelspolitik	Neue ausländische Konkurrenz	☾	☉	Billigprodukte aus Fernost	2
9	Ökonomische Umwelt	Wachstum	Margeneinbruch im Food-Bereich	☾	☉	13% Rückgang bei Milch/Soja	2
10				☾	☾		
11				☾	☾		
12				☾	☾		
13				☾	☾		

Abbildung 3.23: Optionsfelder regeln die Auswahl Chance/Gefahr

3.1.5 SWOT-Analyse

Problemstellung

Die isolierte Betrachtung von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) (unternehmensinterne Sicht) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Treats) (unternehmensexterne Sicht) ist wenig sinnvoll. Aus diesem Grund müssen beide Perspektiven miteinander kombiniert werden. Auf diese Weise können strategische Optionen erarbeitet werden.

Problem	Bewertung als	
	positiv	negativ
Istzustand mit Ursachenanalyse (gegenwartsbezogen; intern)	Strengths (Stärken => sichern)	Weaknesses (Schwächen => beseitigen)
Potenzial (zukunftsbezogen; extern)	Opportunities (Chancen => nutzen)	Threads (Gefahren => vermeiden)

Abbildung 3.24: Zielsetzungen der SWOT-Analyse

Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur SWOT-Analyse sieht folgende Schritte vor:

Schritt 1: Auflistung der Stärken und Schwächen des Unternehmens

Die wichtigsten (internen) Stärken und Schwächen werden der vorstehend beschriebenen Stärken-Schwächen-Analyse entnommen und in die SWOT-Matrix übertragen.

Schritt 2: Auflistung der Chancen und Gefahren des Unternehmens

Die wichtigsten (externen) Chancen und Gefahren werden dem bereits beschriebenen Chancen-Gefahren-Profil entnommen und ebenfalls in die SWOT-Matrix übertragen.

Schritt 3: Konkretisierung der gelisteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Es ist nicht ausreichend, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lediglich aufzulisten. Es besteht dabei die Gefahr der Pauschalierung und Generalisierung; die Formulierungen wirken abstrakt. Daher wird dringend empfohlen für jede identifizierte Stärke, Schwäche und Chance sowie für jedes Risiko zunächst ein Argument (A) zu finden, dann hierfür eine Begründung (B) anzuführen und abschließend ein Beispiel (B) zu nennen (ABB-Schema).

Schritt 4: Maßnahmenorientierung

Da es nicht das Ziel der SWOT-Analyse ist, nur Fakten zu einem Zeitpunkt konkretisiert aufzulisten, sollten anschließend unbedingt Maßnahmen (M) abgeleitet werden. Hierdurch wird der Steuerungsgedanke unterstützt. Das ABB-Schema wird somit zum ABBM-Schema erweitert.

Das nachfolgende **Beispiel** zeigt die Konkretisierung und Maßnahmenorientierung:

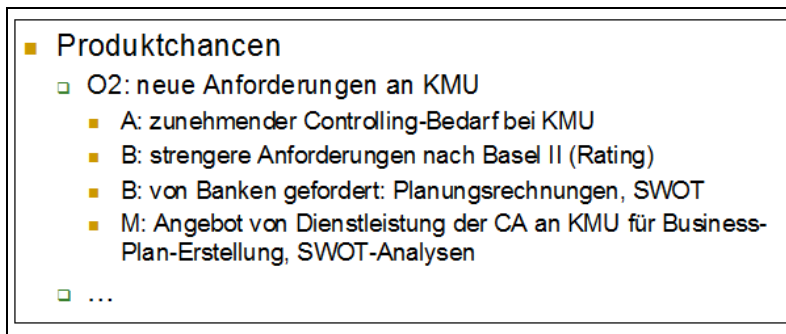


Abbildung 3.25: ABBM-Schema für eine Chance O2