

TABELLE 3.1 Prozess des strategischen Managements

Prozessschritt	Inhalte
Strategische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umweltanalyse ▪ Branchenanalyse ▪ Wettbewerberanalyse ▪ Unternehmensanalyse ▪ Kulturanalyse ▪ Analyse der Kundenstruktur Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverse Analysetechniken ▪ Workshop-Techniken
Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung einer Vision ▪ Erarbeitung einer Mission/eines Leitbilds ▪ Erarbeitung der Strategien für die oben genannten Ebenen Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop-Techniken
Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektmanagement ▪ Change Management ▪ Balanced Scorecard
Strategieüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwachung der Prämissen ▪ Überwachung der Wirksamkeit ▪ Überwachung der Umsetzung Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard

3.1.1 Wettbewerberanalyse

3.1.1.1 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.

3.1.1.2 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 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 Markts).

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.



TIPP: 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.

3.1.1.3 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 wichtige 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*).



Wettbewerbsanalyse.xlsx

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	Firmsitz	Anzahl Mitarbeiter	Internet
2	1	Bio Landbau AG	Biolebensmittel Einzelhandel	Amberg	250	www.biolandbau.com
3	2	Bio Generics AG	Biolebensmittel Großhandel	Regensburg	500	www.biogenerics.com
4	3	Fleischmann AG	Biolebensmittel Großhandel	Weiden	650	www.fleischmannbio.com
5	4	Gärtner & Söhne	Biolebensmittel Großhandel	Neumarkt	800	www.gaertnerbio.com
6	5	Sallermann KG	Molkerei, Biomilchprodukte	Weiden	300	www.sallermannbio.de
7	6	Bernhard & Braun GmbH	Bioobst und -gemüse	Regensburg	120	www.bernhardbraun.de
8	7	Gut & Gesund GmbH	Bioobst und -gemüse	Regensburg	500	www.gutundgesund.de
9	8	Frischware Discount	Biolebensmittel Großhandel	Amberg	400	www.frischware.com

BILD 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	F	G
1	Wettbewerbsanalyse						
2	BioFrisch GmbH						
3			Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG		
4	Unternehmen, Produkte Dienstleistungen	Standort	2	3	6	2	4
5		Qualität Sortiment	4	4	16	3	12
6		Qualität Dienstleistungen	4	3	12	4	16
7		Stabilität	3	4	12	4	12
8		Rentabilität	4	2	8	3	12
9		Shareholder-Value	3	2	6	3	9
10		Innovationsfähigkeit	5	3	15	4	20
11		Technischer Stand	5	4	20	5	25
12		Kostenstruktur	3	5	15	3	9

BILD 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;"")

	Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Sallermann KG	BioFrisch GmbH
Standort	2	3	6	2	4	1	2
Qualität Sortiment	4	4	16	3	12	2	8
Qualität Dienstleistungen	4	3	12	4	16	2	8
Stabilität	3	4	12	4	12	3	9
Rentabilität	4	2	8	3	12	2	8
Shareholder-Value	3	2	6	3	9	1	3
Innovationsfähigkeit	5	3	15	4	20	3	15
Technischer Stand	5	4	20	5	25	2	10
Kostenstruktur	3	5	15	3	9	1	3
Gesamt			30		31		17
							26
							27
							36

BILD 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:

Daten/Datentools/Datenüberprüfung

Tragen Sie unter *Zulassen Ganze Zahl 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.



Tip 15: Datenüberprüfung verhindert Überschreiben von Formeln

Gewichtung	Bio Landbau AG
2	3
4	16
4	12
4	8
4	6
5	15
5	20

Datenüberprüfung ? x

Einstellungen | Eingabemeldung | Fehlermeldung

Gültigkeitskriterien

Zulassen: Ganze Zahl Leere Zellen ignorieren

Daten: zwischen

Minimum: 1

Maximum: 5

Änderungen auf alle Zellen mit den gleichen Einstellungen anwenden

Alle löschen
OK
Abbrechen

BILD 3.4 Datenüberprüfung sichert die Eingabezellen

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).

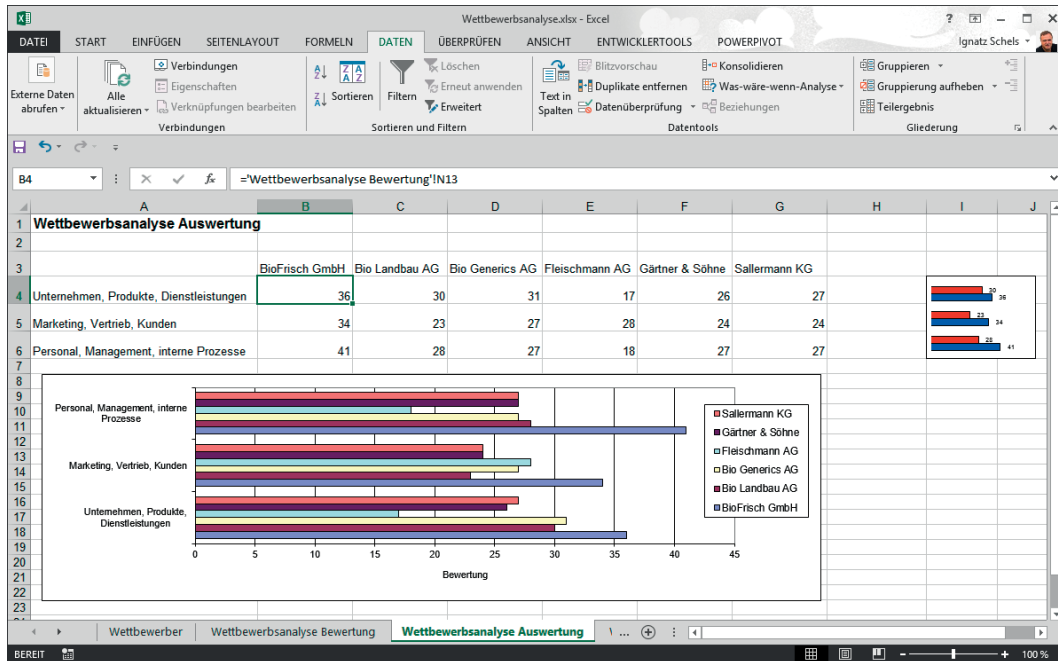


BILD 3.5 Unterschiede in den Bewertungen mittels Balkendiagramm visualisiert

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.

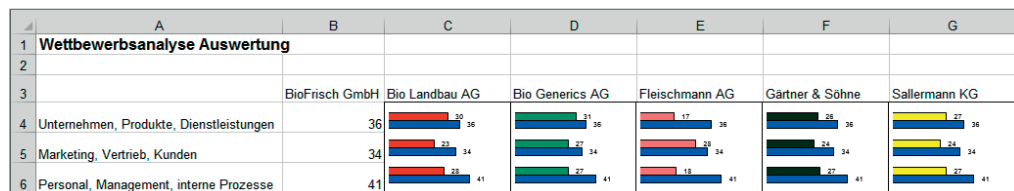


BILD 3.6 Für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm

3.1.2 Portfolioanalyse

3.1.2.1 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 1970er-Jahren der Portfolioanalyse, die zu einem der wichtigsten Instrumente des strategischen Managements zählt. Die Portfolio-technik unterstützt bei der

- Visualisierung der Ergebnisse der strategischen Analyse,
- Darstellung und Charakterisierung strategischer Alternativen,
- Darstellung der strategischen Stoßrichtungen,
- 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**).

3.1.2.2 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:

TABELLE 3.2 Kriterien der Portfoliomodelle

Portfoliomodell	Kriterium 1	Kriterium 2
Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio (Boston Consulting Group)	Marktwachstum	relativer Marktanteil
Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)	Marktattraktivität	relative Wettbewerbsposition

Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio

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

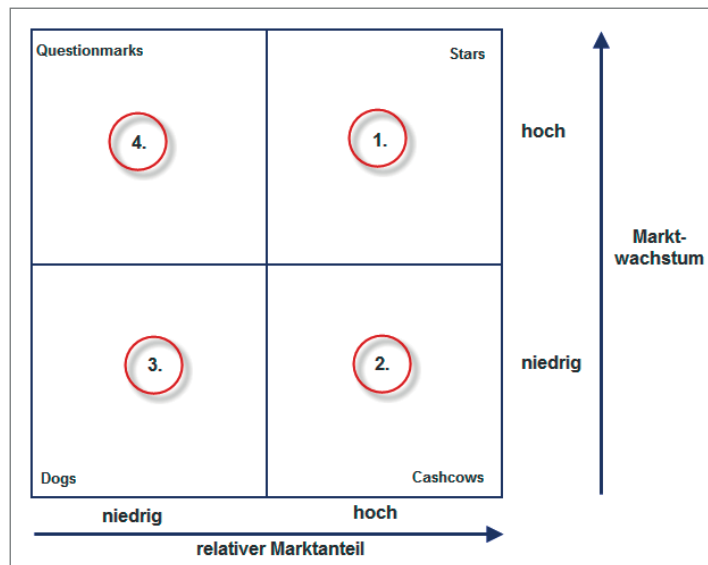


BILD 3.7 Portfoliomatrix nach Boston Consulting Group



TIPP: 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 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.

- **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.
- **Cashcows (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.
- **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.

- **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:

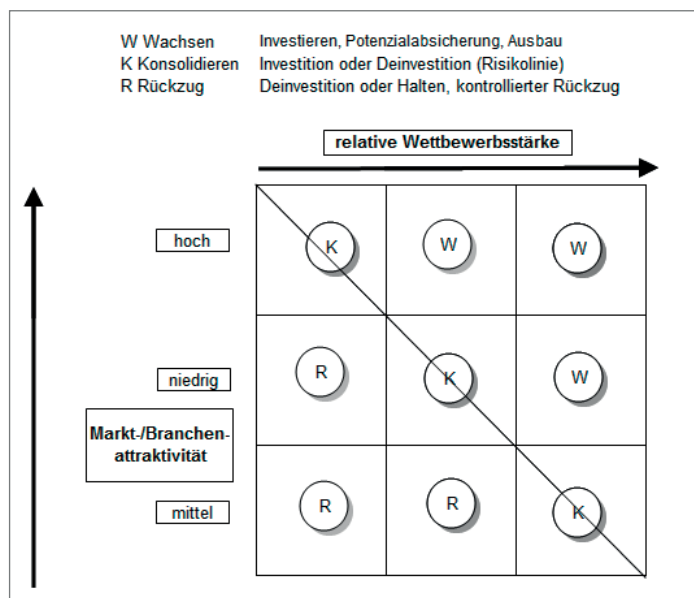


BILD 3.8 Portfoliomatrix nach McKinsey

Anders als die 4-Felder-Portfoliomatrix der Boston Consulting Group (BCG) ist die Portfoliomatrix von McKinsey in **neun Quadranten** unterteilt (3 × 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):

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, Cashflow) 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

3.1.2.3 Excel-Praxis: Portfoliodiagramm



Produktportfolio.xlsx

Das Beispiel enthält eine Produktübersicht mit Umsatz, Wachstum in % und Marktanteilen. Erstellen Sie ein Portfoliodiagramm mit den Marktanteilen in der Rubrikenachse, zeigen Sie das Wachstum auf der Größenachse und definieren Sie das Volumen der einzelnen „Blasen“ über den Umsatz.

	A	B	C	D
1	Portfolioanalyse			
2	Costcenter Medium-Markt Weilheim			
3				
4				
5		Geschäftsjahr 2015		
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%

BILD 3.9 Daten für die grafische Portfolioanalyse

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:

Datenquelle auswählen

Diagrammdatenbereich:

Der Datenbereich ist zu komplex, um angezeigt zu werden. Wenn ein neuer Bereich ausgewählt wird, werden alle Reihen im Bereich 'Reihe' ersetzt.

Zeile/Spalte wechseln

Legendeneinträge (Reihen)

Hinzufügen Bearbeiten Entfernen

Datenreihen1

Horizontale Achsenbeschriftungen (Rubrik)

Bearbeiten

Ausgeblendete und leere Zellen

Datenreihe bearbeiten

Reihenname: Bereich auswählen

Werte der Reihe X: = Produktportfolio!\$D\$7:\$D\$13 = 10%; 4%; 21%; ...

Werte der Reihe Y: = Produktportfolio!\$C\$7:\$C\$13 = -12%; 13%; 6%; ...

Reihenblatgröße: = Produktportfolio!\$B\$7:\$B\$13 = 150,4; 110,3; ...

OK Abbrechen

BILD 3.10 Daten neu definieren für das Blasendiagramm



In Excel 2016 finden Sie den Diagrammtyp *Portfolio* in der Gruppe der Punkte-Diagramme. Markieren Sie das Diagramm und klicken Sie auf das Pluszeichen rechts am Objekt. Wählen Sie *Achsen/Weitere Optionen*. 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 *Datenbeschriftungen* zu.

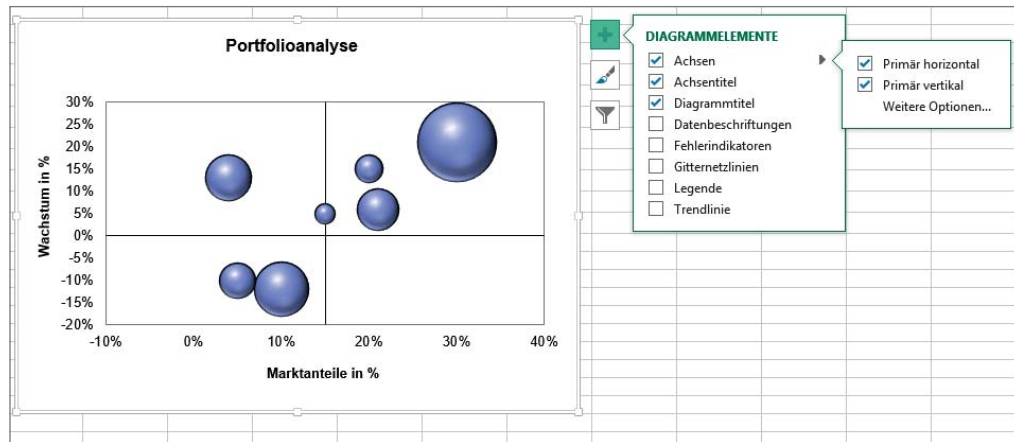


BILD 3.11 Das Portfoliodiagramm mit Marktanteilen und Wachstum in %

Datenpunktbeschriftungen einfügen

Markieren Sie die Datenreihe mit der rechten Maustaste und weisen Sie ihr die Datenbeschriftungen zu. Markieren Sie anschließend diese Beschriftungen und wählen Sie *Datenbeschriftungen formatieren*. In den Beschriftungsoptionen können Sie unter *Wert* aus *Zellen* die Beschriftungen der einzelnen Datenpunkte bestimmen, markieren Sie dazu den Bereich mit den Produktnamen (A7:A13). Deaktivieren Sie die Option für den Y-Wert.

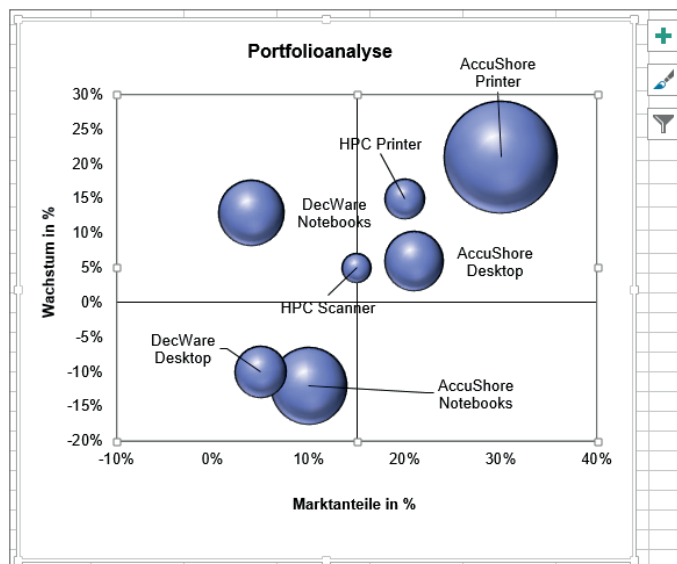


BILD 3.12 Portfoliodiagramm mit Punktbeschriftungen



In Excel 2010 wählen Sie *Diagrammtools/Layout*, Gruppe *Aktuelle Auswahl*. Hier finden Sie alle Elemente des Diagramms. Für die Beschriftung der Datenpunkte lässt sich nur eine der Wertespalten verwenden, das Blasendiagramm bietet nicht die Möglichkeit, die Produkt-

namen 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.



Tipp 16: Makro beschriftet Datenreihen individuell

3.1.3 SWOT-Analyse

3.1.3.1 Problemstellung

Die isolierte Betrachtung von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) (unternehmensinterne Sicht) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Treats) (unternehmens-externe 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)

BILD 3.13 Zielsetzungen der SWOT-Analyse

3.1.3.2 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 nachstehend beschriebenen Stärken-Schwächen-Analyse (siehe 3.1.4) entnommen und in die SWOT-Matrix übertragen.

Schritt 2: Auflistung der Chancen und Gefahren des Unternehmens (3.1.5)

Die wichtigsten (externen) Chancen und Gefahren werden dem nachstehend beschriebenen Chancen-Gefahren-Profil der Umweltanalyse (siehe 3.1.5) 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:

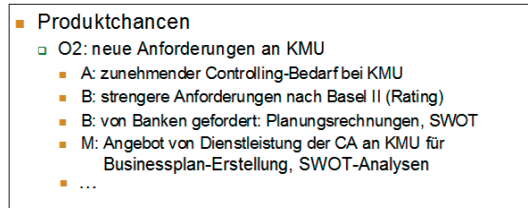


BILD 3.14 ABBM-Schema für eine Chance O2

In den beiden folgenden Abschnitten werden die beiden Teile der SWOT-Analyse

- Stärken-Schwächen-Analyse,
- Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse)

fachlich beschrieben und mit Excel-Beispielen unterlegt.

3.1.4 Stärken-Schwächen-Analyse

3.1.4.1 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,