

Klaus Haake/Willi Seiler

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen
Unternehmensstrategie

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2010
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Verzeichnis der Arbeitsblätter	XV
Einführung	1
Definition	1
Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie	1
Die Unternehmensstrategie.	2
Strategische und operative Führung.	3
Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen.	4
Was sind kleine und mittlere Unternehmen?	4
Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen.	5
Der Strategie-Workshop.	7
Überblick über das Vorgehen	7
Schritt 1: Initiative und Vorbereitung	8
Schritt 2: Analyse.	8
Schritt 3: Strategieentwicklung.	8
Schritt 4: Strategieumsetzung	8
Schritt 5: Strategieüberprüfung	9
Ergebnis der Strategieerarbeitung.	9
Schritt 1: Initiative und Vorbereitung.	11
Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen.	11
Strategieprojekt vorbereiten	13
Allein oder im Team?	13
Projektorganisation.	14
Vorgehens- und Zeitplan.	15
Budgetierung	15
Schritt 1 umsetzen.	17
<i>Arbeitsblatt 1: Programm Kick-off-Meeting.</i>	<i>17</i>
<i>Arbeitsblatt 2: Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen.</i>	<i>18</i>
<i>Arbeitsblatt 3: Checkliste zur Prüfung externer Berater.</i>	<i>19</i>
<i>Arbeitsblatt 4: Projektplan erarbeiten.</i>	<i>20</i>

Schritt 2: Analyse	21
Mission formulieren	22
-Vision skizzieren	22
Inhalt und Formulierung der Vision	23
Wertvorstellungen klären	24
Das Wertvorstellungsprofil	24
Umfeld analysieren	25
Trends und Entwicklungen	27
Vorgehen beim Einschätzen von Trends	29
Konkurrenzanalyse	30
Wettbewerbskräfte nach Porter	31
Gegenwärtige Erfolgsfaktoren im Markt	33
Unternehmen analysieren	34
Kernkompetenzen und Geschäftsfelder	34
Positionierung und Ist-Differenzierung	35
Produkt-Lebenszyklus und Portfolio	36
Portfolio-Analyse	40
Nutzenpotenzial-Profil	41
Standardisierungs- und Multiplikations-Profil	43
Kulturprofil	46
Stärken und Schwächen	47
SWOT-Analyse erstellen	47
Sofortmaßnahmen festlegen	49
Schritt 2 umsetzen	49
<i>Arbeitsblatt 5: Programm Workshop »Analyse«</i>	50
<i>Arbeitsblatt 6: Mission formulieren</i>	50
<i>Arbeitsblatt 7: Vision skizzieren</i>	51
<i>Arbeitsblatt 8: Wertvorstellungen klären</i>	52
<i>Arbeitsblatt 9: Trends und Entwicklungen im Umfeld ausloten</i>	53
<i>Arbeitsblatt 10: Konkurrenz analysieren</i>	54
<i>Arbeitsblatt 11: Wettbewerbskräfte ausloten</i>	55
<i>Arbeitsblatt 12: Fazit Wettbewerbskräfte ziehen</i>	56
<i>Arbeitsblatt 13: Gegenwärtige Erfolgsfaktoren im Markt eruieren</i>	57
<i>Arbeitsblatt 14: Kernkompetenzen und strategische Geschäftsfelder aufzeichnen</i>	58
<i>Arbeitsblatt 15: Positionierung und Ist-Differenzierung analysieren</i>	59
<i>Arbeitsblatt 16: Ist-Portfolio aufzeichnen</i>	60
<i>Arbeitsblatt 17: Nutzenpotenzial-Profil erstellen</i>	61
<i>Arbeitsblatt 18: Standardisierungs- und Multiplikations-Profil erstellen</i>	62
<i>Arbeitsblatt 19: Kulturprofil aufzeichnen</i>	63
<i>Arbeitsblatt 20: Stärken ermitteln</i>	64
<i>Arbeitsblatt 21: Schwächen eruieren</i>	65
<i>Arbeitsblatt 22: SWOT-Analyse erstellen</i>	66
<i>Arbeitsblatt 23: Sofortmaßnahmen festlegen</i>	67

Information der Mitarbeiter	68
Protokollierung	68
Schritt 3: Strategieentwicklung	69
Strategische Prinzipien	69
Ausnutzen von Umwelt- bzw. Marktchancen und erschließen von Nutzenpotenzialen	69
Multiplizieren erfolgreicher Geschäftstätigkeiten	70
Differenzierung	70
Effizienz	71
Richtiges Timing	71
Konzentration der Kräfte	71
Ausnutzen von Stärken und Synergien	71
Abstimmen von Zielen, Mitteln und Risiken	72
Erfolgreiche Strategien motivieren	72
Strategische Suchfelder durchforsten	72
Besser, schneller, billiger	72
Marktsegmentierung	74
Organisatorische Einbindung	74
Produkt-/Markt-Matrix	74
Marktdurchdringung	75
Produktentwicklung	75
Marktentwicklung	75
Diversifikation	75
Marketingstrategien	76
Kundenakquisition	77
Kundenbindung	77
Leistungsinnovationen	77
Leistungspflege	78
Kernaufgabenprofile	78
Systemintegration durch Leistungssysteme	79
Portfolio-Strategien	81
Strategische Suchfelder im Überblick	82
Kernkompetenzen festlegen	83
Ansätze für Kernkompetenzen	84
Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen	85
Anforderungen an Kernkompetenzen	86
Strategievarianten entwickeln	87
Nutzenpotenziale festlegen	87
Kernkompetenzen festlegen	88
Produkte, Kunden/Branchen und Märkte festlegen	90
Finanzielle Perspektive	90
Bewertung und Auswahl der Strategievarianten	91
Strategie formulieren	92
Die »Folien«-Strategie	92
Überladene Strategiepapiere	92

Schritt 3 umsetzen	95
Arbeitsblatt 24: Programm Workshop »Strategieentwicklung«	95
Arbeitsblatt 25: Mögliche zukünftige Differenzierungsansätze prüfen.	96
Arbeitsblatt 26: Mögliche neue Tätigkeitsgebiete und Aktivitätsfelder prüfen.	97
Arbeitsblatt 27: Nutzenpotenziale prüfen und auswählen.	98
Arbeitsblatt 28: Kernkompetenzen evaluieren.	99
Arbeitsblatt 29: Kernkompetenzen überprüfen.	100
Arbeitsblatt 30: Strategievarianten erarbeiten.	101
Arbeitsblatt 31: Finanzielle Perspektiven prüfen.	102
Arbeitsblatt 32: Strategievarianten bewerten und Strategie auswählen.	103
Arbeitsblatt 33: Strategie spezifizieren.	104
Arbeitsblatt 34: Zukünftige Erfolgsfaktoren im Markt prüfen.	105
Arbeitsblatt 35: Produkt- und Marktziele festlegen.	106
Arbeitsblatt 36: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 1.	107
Arbeitsblatt 37: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 2.	108
Arbeitsblatt 38: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 3.	108
Arbeitsblatt 39: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 4.	109
Arbeitsblatt 40: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 5.	109
Arbeitsblatt 41: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 6.	110
Schritt 4: Strategieumsetzung	111
Vorgehen bei der Strategieumsetzung	112
Direkte Maßnahmen festlegen	113
Die Strategie auf Soll/Ist-Abweichungen prüfen und Einzelmaß- nahmen festlegen.	113
Einzelmaßnahmen zu Aktionsplänen bündeln.	114
Aktionspläne operationalisieren	115
Metaplanung	116
Indirekte Maßnahmen festlegen	117
Mitarbeiter informieren	117
Leitbild formulieren und kommunizieren.	119
Unternehmenskultur und Verhalten anpassen und verändern.	121
Corporate Design entwickeln.	121
Projektorganisation einrichten	122
Phasen in der Strategieumsetzung	124
Phase 1.	124
Phase 2.	125
Phase 3.	125
Phase 4.	126
Kompetenzlücken eruieren	126
Kompetenzdefizite eruieren und fehlende Kompetenzen aufbauen oder beschaffen.	126
Optional: Balanced Scorecard anpassen	127

Strategieprojekt abschließen128
Schritt 4 umsetzen129
<i>Arbeitsblatt 42: Programm Workshop »Strategieumsetzung«.</i>129
<i>Arbeitsblatt 43: Soll/Ist-Abweichungen prüfen.</i>130
<i>Arbeitsblatt 44: Einzelmaßnahmen festlegen.</i>131
<i>Arbeitsblatt 45: Einzelmaßnahmen bündeln.</i>131
<i>Arbeitsblatt 46: Aktionspläne festlegen.</i>132
<i>Arbeitsblatt 47: Metaplan erarbeiten.</i>133
<i>Arbeitsblatt 48: Hilfsblatt zur Bestimmung der Prioritäten.</i>134
<i>Arbeitsblatt 49: Indirekte Maßnahmen festlegen.</i>135
<i>Arbeitsblatt 50: Projektorganisation einrichten.</i>136
<i>Arbeitsblatt 51: Hilfsblatt Projektorganisation.</i>137
<i>Arbeitsblatt 52: Kompetenzlücken eruieren.</i>138
Schritt 5: Strategieüberprüfung139
Strategie-Audit139
Rahmenbedingungen prüfen140
Strategieumsetzung prüfen140
Schlussbemerkung141
Schritt 5 umsetzen141
<i>Arbeitsblatt 53: Programm »Strategieaudit«.</i>141
<i>Arbeitsblatt 54: Rahmenbedingungen prüfen.</i>142
<i>Arbeitsblatt 55: Checkliste Soll/Ist-Vergleich.</i>143
<i>Arbeitsblatt 56: Maßnahmenplan erarbeiten.</i>144
Überblick Gesamtprojekt145
Schritt 1: Initiative und Vorbereitung145
Schritt 2: Workshop Analyse.145
Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung145
Schritt 4: Strategieumsetzung145
Schritt 5: Strategieüberprüfung146
Glossar147
Literaturverzeichnis151
Autoren153
Stichwortverzeichnis155

Alle Arbeitsblätter können als Word- und pdf-Dokumente unter www.schaeffer-poeschel.de/webcode aus dem Internet heruntergeladen werden. Ihren persönlichen Zugangscode finden Sie ganz vorne im Buch.