

Klaus Haake/Willi Seiler

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen
Unternehmensstrategie

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XV
Verzeichnis der Arbeitsblätter	XVII
Einführung	I
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>Arbeitsblau 1: Programm Kick-off-Meeting</i>	17
<i>Arbeitsblatt 2: Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen</i>	18
<i>Arbeitsblatt 3: Checkliste zur Prüfung externer Berater</i>	19
<i>Arbeitsblatt 4: Projektplan erarbeiten</i>	20

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	89
Finanzielle Perspektive	90
Bewertung und Auswahl der Strategievarianten	90
Strategie formulieren	92
Die »Folien«-Strategie	92
Überladene Strategiepapiere	92

Schritt 3 umsetzen	95
<i>Arbeitsblatt 24: Programm Workshop »Strategieentwicklung«</i>	95
<i>Arbeitsblatt 25: Mögliche zukünftige Differenzierungsansätze prüfen</i>	96
<i>Arbeitsblatt 26: Mögliche neue Tätigkeitsgebiete und Aktivitätsfelder prüfen</i>	97
<i>Arbeitsblatt 27: Nutzenpotenziale prüfen und auswählen</i>	98
<i>Arbeitsblatt 28: Kernkompetenzen evalnieren</i>	99
<i>Arbeitsblatt 29: Kernkompetenzen überprüfen</i>	100
<i>Arbeitsblatt 30: Strategievarianten erarbeiten</i>	101
<i>Arbeitsblatt 31: Finanzielle Perspektiven prüfen</i>	102
<i>Arbeitsblatt 32: Strategievarianten bewerten und Strategie auswählen</i>	103
<i>Arbeitsblatt 33: Strategie spezifizieren</i>	104
<i>Arbeitsblau 34: Zukünftige Erfolgsfaktoren im Markt prüfen</i>	105
<i>Arbeitsblatt 35: Produkt- und Marktziele festlegen</i>	106
<i>Arbeitsblatt 36: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 1</i>	107
<i>Arbeitsblatt 37: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 2</i>	108
<i>Arbeitsblatt 38: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 3</i>	108
<i>Arbeitsblatt 39: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 4</i>	109
<i>Arbeitsblatt 40: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 5</i>	109
<i>Arbeitsblatt 41: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen 6</i>	110
Schritt 4: Strajegieumsetzung	111
Vorgehen bei der Strategieumsetzung	112
Direkte Maßnahmen festlegen	113
Die Strategie auf Soll/Ist-Abweichungen prüfen und Einzelmaß- nahmen festlegen	113
Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln	114
Aktionspläne operationalisieren	115
Metaplanung	116
Indirekte Maßnahmen festlegen	117
Mitarbeiter informieren	118
Leitbild formulieren und kommunizieren	119
Unternehmenskultur und Verhalten anpassen und verändern	121
Corporate Design entwickeln	122
Projektorganisation einrichten	123
Phasen in der Strategieumsetzung	124
Phase 1	124
Phase 2	124
Phase 3	125
Phase 4	126
Kompetenzlücken eruieren	126
Kompetenzdefizite eruieren und fehlende Kompetenzen aufbauen oder beschaffen	126
Optional: Balanced Scorecard anpassen	127

Strategieprojekt abschließen	128
Schritt 4 umsetzen*	129
<i>Arbeitsblatt 42: Programm Workshop »Strategieumsetzung«</i>	129
<i>Arbeitsblatt 43: Soll/Ist-Abweichungen prüfen</i>	130
<i>Arbeitsblatt 44: Maßnahmen festlegen</i>	T31
<i>Arbeitsblatt 45: Maßnahmen bündeln</i>	131
<i>Arbeitsblatt 46: Aktionspläne festlegen</i>	132
<i>Arbeitsblatt 47: Metaplan erarbeiten</i>	133
<i>Arbeitsblatt 48: HilfsblaU zur Bestimmung der Prioritäten</i>	334
<i>Arbeitsblatt 49: Indirekte Maßnahmen festlegen</i>	135
<i>Arbeitsblatt 50: Projektorganisation einrichten</i>	136
<i>Arbeitsblau 51: Hilfsblatt Projektorganisation</i>	137
<i>Arbeitsblau 52: Kompetenzlücken eruieren</i>	138
Schritt 5: Strategieüberprüfung	139
Strategie-Audit	139
Rahmenbedingungen prüfen	140
Strategieumsetzung prüfen	140
Schlussbemerkung	141
Schritt 5 umsetzen	141
<i>Arbeitsblatt 53: Programm »Strategieaud.it«</i>	141
<i>Arbeitsblatt 54: Rahmenbedingungen prüfen</i>	142
<i>Arbeitsblatt 55: Checkliste Soll/Ist-Vergleich</i>	143
<i>Arbeitsblau 56: Maßnahmenplan erarbeiten</i>	144
Überblick Gesamtprojekt	145
Schritt 1: Initiative und Vorbereitung	145
Schritt 2: Workshop Analyse	145
Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung	145
Schritt 4: Strategieumsetzung	145
Schritt 5: Strategieüberprüfung	146
Glossar	147
Literaturverzeichnis	151
Autoren	153
Stichwortverzeichnis	155