

Klaus Haake/Willi Seiler

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen
Unternehmensstrategie

3. vollständig überarbeitete
und aktualisierte Auflage

2017
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Abbildungsverzeichnis	XV
Verzeichnis der Arbeitsblätter	XIX
Einführung	1
Definition	1
Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie	1
Die Unternehmensstrategie	2
Strategische Führung ist Daueraufgabe	3
Strategische und operative Führung	4
Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen	5
Was sind kleine und mittlere Unternehmen?	5
Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen	6
Der Strategie-Workshop	9
Überblick über das Vorgehen	9
Schritt 1: Initiative	10
Schritt 2: Analyse	10
Schritt 3: Strategieentwicklung	11
Schritt 4: Umsetzungsplanung	11
Schritt 5: Strategieüberprüfung	11
Ergebnis der Strategieerarbeitung	11
Schritt 1: Initiative	13
Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen	14
Strategieprojekt vorbereiten	15
Allein oder im Team?	15
Projektorganisation	16
Vorgehens- und Zeitplan	17
Budgetierung	19
Information der Mitarbeiter	19

Arbeitsblätter Schritt 1	20
<i>Arbeitsblatt 1: Programm Kick-off-Meeting</i>	20
<i>Arbeitsblatt 2: Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen</i>	21
<i>Arbeitsblatt 3: Strategieprojekt vorbereiten</i>	22
<i>Arbeitsblatt 4: Checkliste zur Prüfung externer Berater</i>	23
<i>Arbeitsblatt 5: Information der Mitarbeiter</i>	24
Schritt 2: Analyse	25
Vision skizzieren	25
Inhalt und Formulierung der Vision	27
Umfeld analysieren	28
Trends und Entwicklungen analysieren und bewerten	30
Vorgehen beim Einschätzen von Trends	32
Chancen und Gefahrenprofil erstellen	33
Konkurrenzanalyse	33
Wettbewerbskräfte nach Porter	35
Erfolgsfaktoren im Markt	36
Unternehmen analysieren	37
Mission formulieren	38
Geschäftsmodell klären	38
Profittreiber identifizieren	39
Positionierung und Differenzierung	40
Produkt-Lebenszyklus und Portfolio	42
Portfolio-Analyse	44
Nutzenpotenziale	46
Standardisierung und Multiplikation	48
Unternehmenskultur	51
Kulturprofil erstellen	51
Stärken-/Schwächenprofil erstellen	52
SWOT-Analyse erstellen	52
Strategische Stoßrichtungen prüfen	53
Sofortmaßnahmen festlegen	54
Protokollierung	56
Information der Mitarbeiter	56
Arbeitsblätter Schritt 2	56
<i>Arbeitsblatt 6: Programm Workshop Analyse</i>	57
<i>Arbeitsblatt 7: Vision skizzieren</i>	57
<i>Arbeitsblätter 8: Umfeld analysieren</i>	58
<i>Arbeitsblatt 8.1: Trends und Entwicklungen im Umfeld ausloten</i>	58
<i>Arbeitsblatt 8.2: Chancen und Gefahren ermitteln</i>	59
<i>Arbeitsblatt 8.3: Hauptkonkurrenten analysieren</i>	60
<i>Arbeitsblatt 8.4: Wettbewerbskräfte ausloten</i>	61

<i>Arbeitsblatt 8.5: Erfolgsfaktoren im Markt eruieren</i>	62
<i>Arbeitsblätter 9: Unternehmen analysieren</i>	63
<i>Arbeitsblatt 9.1: Strategische Geschäftsfelder und Kernkompetenzen aufzeichnen</i>	63
<i>Arbeitsblatt 9.2: Positionierung und Differenzierung analysieren</i>	64
<i>Arbeitsblatt 9.3: Portfolio aufzeichnen</i>	65
<i>Arbeitsblatt 9.4: Nutzenpotenzialprofil erstellen</i>	66
<i>Arbeitsblatt 9.5: Standardisierungs- und Multiplikationsprofil erstellen</i> . . .	67
<i>Arbeitsblatt 9.6: Kulturprofil aufzeichnen</i>	68
<i>Arbeitsblatt 9.7: Stärken-/Schwächenprofil erstellen</i>	69
<i>Arbeitsblatt 10: SWOT-Analyse erstellen</i>	70
<i>Arbeitsblatt 11: Strategische Stoßrichtungen skizzieren</i>	71
<i>Arbeitsblatt 11.1: Stoßrichtungen spezifizieren</i>	72
<i>Arbeitsblatt 12: Sofortmaßnahmen festlegen</i>	73
<i>Arbeitsblatt 13: Information der Mitarbeiter</i>	74

Schritt 3: Strategieentwicklung

Strategische Prinzipien

Ausnutzen von Chancen und Erschließen von Nutzenpotenzialen	75
Multiplizieren erfolgreicher Geschäftstätigkeiten	76
Differenzierung	76
Effizienz	77
Richtiges Timing	77
Konzentration der Kräfte	78
Ausnutzen von Stärken und Synergien	78
Abstimmen von Zielen und Mitteln	78
Risiken managen	79
Erfolgreiche Strategien motivieren	79
Erfolgreiche Strategien motivieren	80

Strategische Suchfelder

Besser, schneller, billiger	80
Marktsegmentierung	80
Produkt-/Markt-Matrix	81
Marketingstrategien	82
Marketingstrategien	84
Systemintegration durch Leistungssysteme	88
Portfolio-Strategien	89
Strategische Suchfelder im Überblick	90

Die Bedeutung der Kernkompetenzen

Ansätze für Kernkompetenzen	91
Ansätze für Kernkompetenzen	92
Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen	93
Anforderungen an Kernkompetenzen	94

Strategie entwickeln

Nutzenpotenziale definieren	95
Nutzenpotenziale definieren	95
Kernkompetenzen festlegen	96
Kernkompetenzen festlegen	96
Strategievarianten skizzieren und finanzielle Perspektiven prüfen	97
Strategievarianten skizzieren und finanzielle Perspektiven prüfen	97
Bewertung der Strategievarianten und Auswahl Strategie	99
Bewertung der Strategievarianten und Auswahl Strategie	99

Strategie formulieren	100
Überladene Strategiepapiere	100
Die »Folien«-Strategie	100
Arbeitsblätter Schritt 3	104
<i>Arbeitsblatt 14: Programm Workshop Strategieentwicklung</i>	104
<i>Arbeitsblätter 15: Strategievarianten entwickeln</i>	105
<i>Arbeitsblatt 15.1: Differenzierungsansätze und neue</i> <i>Tätigkeitsfelder prüfen</i>	105
<i>Arbeitsblatt 15.2: Nutzenpotenziale definieren</i>	106
<i>Arbeitsblatt 15.3: Kernkompetenzen festlegen</i>	107
<i>Arbeitsblatt 15.4: Strategievarianten skizzieren</i>	108
<i>Arbeitsblatt 15.5: Finanzielle Perspektiven aufzeigen</i>	109
<i>Arbeitsblatt 15.6: Strategievarianten bewerten und Strategie auswählen</i> . . .	110
<i>Arbeitsblätter 16: Strategie festlegen</i>	111
<i>Arbeitsblatt 16.1: Strategiehaus aufbauen</i>	111
<i>Arbeitsblatt 16.2: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen</i>	113
<i>Arbeitsblatt 17: Information der Mitarbeiter</i>	115
Schritt 4: Umsetzungsplanung	117
Vorgehen bei der Umsetzungsplanung	119
Soll-/Ist-Abweichungen prüfen und Einzelmaßnahmen festlegen	120
Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln	121
Aktionspläne operationalisieren	122
Metaplan erstellen	123
Kompetenzlücken eruieren	125
Flankierende Maßnahmen	126
Mitarbeiter informieren und einbinden	126
Leitbild formulieren, kommunizieren	128
Leitbilder müssen gelebt werden	130
Unternehmenskultur gestalten	130
Corporate Identity anpassen	131
Projektorganisation einrichten	132
Phasen im Strategieprozess	134
Start-Phase	134
Performance-Phase	134
»Durchhänger«- Phase	135
Ernte-Phase	135
Optional: Balanced Scorecard	136
Strategieentwicklung abschließen	137

Arbeitsblätter Schritt 4	138
<i>Arbeitsblatt 18: Programm Workshop Umsetzungsplanung</i>	138
<i>Arbeitsblätter 19: Umsetzungsplan erarbeiten</i>	139
<i>Arbeitsblatt 19.1: Soll-/Ist-Abweichungen prüfen</i>	139
<i>Arbeitsblatt 19.2: Maßnahmen zu Aktionsplänen zusammenfassen</i>	140
<i>Arbeitsblatt 19.3: Aktionspläne operationalisieren</i>	141
<i>Arbeitsblatt 19.4: Metaplan erarbeiten</i>	142
<i>Arbeitsblatt 19.5: Hilfsblatt Prioritäten bestimmen</i>	143
<i>Arbeitsblatt 19.6: Kompetenzlücken eruieren</i>	144
<i>Arbeitsblatt 19.7: Flankierende Maßnahmen festlegen</i>	145
<i>Arbeitsblätter 20: Projektorganisation einrichten</i>	146
<i>Arbeitsblatt 20.1: Projektorganisation festlegen</i>	146
<i>Arbeitsblatt 20.2 Hilfsblatt Projektorganisation</i>	147
Schritt 5: Strategieüberprüfung	149
Strategie-Audit	149
Strategieumsetzung überprüfen	150
Abweichungen analysieren	150
Rahmenbedingungen prüfen	151
Maßnahmen ableiten	151
Abschluss des Strategieprojekts	152
Arbeitsblätter Schritt 5	152
<i>Arbeitsblatt 21: Programm Strategieaudit</i>	152
<i>Arbeitsblatt 22: Strategieüberprüfung und Abweichungsanalyse</i>	153
<i>Arbeitsblatt 23: Rahmenbedingungen prüfen</i>	154
<i>Arbeitsblatt 24: Maßnahmen ableiten</i>	155
Überblick Gesamtprojekt	157
Schritt 1: Initiative	157
Schritt 2: Workshop Analyse	157
Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung	157
Schritt 4: Workshop Umsetzungsplanung	157
Schritt 5: Strategieüberprüfung	158
Glossar	159
Literaturverzeichnis	163
Stichwortverzeichnis	165
Autoren	167