

**Pascal O. Stocker
Edwin Wyrsh**

Die Unternehmensstrategie

**Von der Entwicklung
zur Umsetzung**

VERLAG oSKV

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Über den Umgang mit diesem Handbuch	11
1.1 Inhalt und Zielpublikum	12
1.2 Aufbau dieses Handbuchs	14
Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung	17
2.1 Geschichte und Begrifflichkeiten	19
2.2 Ziel, Nutzen und Bezugsrahmen	21
2.3 Systematik des ganzheitlichen Strategieprozesses	23
2.4 Herausforderungen und Grenzen der strategischen Führung	24
2.5 Exkurs: Effectuation	26
2.5.1 Begriff «Effectuation»	27
2.5.2 Effectuation-Modell nach Sarasvathy	27
2.5.3 Anwendungsbereiche für Effectuation	28
2.5.4 Die Prinzipien von Effectuation	29
2.5.5 Zusammenfassung	31
Der Weg zur Strategie	33
3.1 Das zielgerichtete Vorgehen	36
3.1.1 Der Aufbau der vier Phasen im Strategieprojekt	36
3.1.2 Projektmanagement	37
3.2 Erfolgreicher Start	39
3.2.1 Sach-/Vorgehensziele	39
3.2.2 Ziele auf der Beziehungsebene	40

Phase I: Die Situation analysieren	43
4.1 Ziel und Inhalt	45
4.2 Vorgehen und Aufgaben	46
4.3 Strategische Geschäftsfelder	47
4.4 Umfeldanalyse	50
4.4.1 Allgemeine Umfeldanalyse	51
4.4.2 Branchenanalyse	55
4.4.3 Mitbewerberanalyse	58
4.4.4 Weitere ausgewählte Analyseinstrumente	61
4.5 Unternehmensanalyse	63
4.5.1 Allgemeine Unternehmensanalyse: Stärken-Schwächen-Analyse	64
4.5.2 Kernkompetenzanalyse	69
4.5.3 Kulturanalyse	71
4.5.4 Weitere ausgewählte Analyseinstrumente	75
4.6 SWOT-Analyse als Zusammenfassung der Situationsanalyse	77
Phase II: Die Grundsätze festlegen	81
5.1 Ziel und Inhalt	82
5.2 Vorgehen und Aufgaben	83
5.3 Vision	84
5.4 Mission	90
5.5 Werte	92
5.5.1 Vorgehen zur Gestaltung der Unternehmenskultur	93
5.5.2 Bedeutung der Unternehmenskultur	94
5.5.3 Erfassung der Unternehmenskultur	95
5.5.4 Kriterien einer erfolgreichen Unternehmenskultur	96
5.6 Leitbild	99
Phase III: Die Strategie entwickeln	103
6.1 Ziel und Inhalt	104
6.2 Vorgehen und Aufgaben	105
6.3 Grundstrategie	107
6.3.1 Strategischer Ressourceneinsatz	108
6.3.2 Umgang mit Anspruchsgruppen	111
6.3.3 Make or Buy	112
6.4 Marktstrategie	114
6.4.1 Strategische Optionen aus SWOT-Matrix	114
6.4.2 Strategische Optionen aus Marktfokus	116
6.4.3 Strategische Optionen aus Wettbewerbsfokus	118
6.4.4 Strategische Optionen aus Lebenszyklus-Fokus	120

6.5 Funktionsstrategie	123
6.6 Erschliessen weiterer strategischer Alternativen	126
6.7 Bewertung der strategischen Alternativen	130
7 Phase IV: Die Strategie umsetzen	137
7.1 Ziel und Inhalt	138
7.2 Vorgehen und Aufgaben	139
7.3 Operationalisierung	141
7.3.1 Strategieumsetzungsplan	141
7.3.2 Exkurs: Balanced Scorecard	144
7.4 Auswirkungen	153
7.5 Umsetzung	156
7.5.1 Handwerkzeug der Zielvereinbarung	159
7.5.2 Zielvereinbarungsgespräch	161
7.6 Controlling	163
7.6.1 Strategisches Controlling	163
7.6.2 Standortbestimmung/Standortgespräch mit Mitarbeitenden	164
7.7 Dokumentation	166
8 Strategische Unternehmensentwicklung	169
8.1 Faktoren der strategischen Unternehmensentwicklung	170
8.1.1 Ansatzpunkte strategischer Unternehmensentwicklung	170
8.1.2 Verhaltensmuster betroffener Mitarbeitender	171
8.2 Herausforderungen in der Führung bei strategischer Unternehmensentwicklung	173
9 Strategische SpezialSituationsen	179
9.1 Aufbauen	180
9.2 Wachsen	181
9.3 Optimieren	182
9.4 Erhalten	183
9.5 Weitergeben	184
10 Praxisbeispiel «Bodenbelag AG»	185
Ausgangslage	186
Praxisbeispiel Arbeitspapier 1: Strategieprojektplan	190
Phase I: Die Situation analysieren	192
Praxisbeispiel Arbeitspapier 2: Geschäftsfelder	192
Praxisbeispiel Arbeitspapier 3: Allgemeine Umfeldanalyse	193
Praxisbeispiel Arbeitspapier 4: Branchenanalyse	197
Praxisbeispiel Arbeitspapier 5: Mitbewerberanalyse	201

Praxisbeispiel Arbeitspapier 6: Unternehmensanalyse	205
Praxisbeispiel Arbeitspapier 7: Kernkompetenzanalyse	210
Praxisbeispiel Arbeitspapier 8: Kulturanalyse	212
Praxisbeispiel Arbeitspapier 9: Situationsanalyse	214
Phase II: Die Grundsätze festlegen	215
Praxisbeispiel Arbeitspapier 10: Vision und Mission	215
Praxisbeispiel Arbeitspapier 11: Werte	216
Praxisbeispiel Arbeitspapier 12: Leitbild	217
Phase III: Die Strategie entwickeln	219
Praxisbeispiel Arbeitspapier 13:	
Strategische Optionen aus SWOT-Matrix	219
Praxisbeispiel Arbeitspapier 14: Strategie	222
Praxisbeispiel Arbeitspapier 16: Bewertung	227
Phase IV: Die Strategie umsetzen	228
Praxisbeispiel Arbeitspapier 17: Strategieumsetzungsplan	228
11 Anhang	239
11.1 Kontaktadressen	240
11.1.1 Strategieberater	240
11.1.2 Wissen	240
11.1.3 Weiterbildung	241
11.1.4 Marktforschungsinstitute	241
11.1.5 Unternehmertum	241
11.2 Glossar	242
11.3 Arbeitspapiere	247
11.4 Literaturverzeichnis	295
11.5 Stichwortverzeichnis	297