

# INHALT



## Was ist eine Unternehmensstrategie?

STORY  
1

Vorwort	18
1   Ich brauche Hilfe!	17
1   Was ist eine »Strategie«?	30
Strategien sind überall	30
Eine Strategie ist ein Wegweiser zum Erfolg	31
Zuweisung von Ressourcen: Worauf willst du die Ressourcen deiner Organisation konzentrieren?	33
Eine »Strategie« ist nur gut, wenn sie umgesetzt wird	35
Der richtige Weg zur Entwicklung einer Strategie	35
Die Unternehmensstrategie ist der Plan für den Unternehmenserfolg	37
2   Die zahlreichen Tücken einer Unternehmensstrategie	38
Wer es richtig machen will, hat es schwer!	38
Modelle und Konzepte: Gute und schlechte Strategien	38
Kann die Betrachtung der vorliegenden Aufgabe vom gegensätzlichen Standpunkt aus eine »Strategie« sein?	40

	Eine Strategie darf die Frontlinie nicht außer Acht lassen	40
	Wolkig formulierte Fake-Strategien	41
	Wer die aktuelle Situation nicht durchschaut, macht sehr leicht Fehler	42
	Die Gefahr homogenisierter Strategien	42
<b>3</b>	<b>Vorbereitungen zur Entwicklung einer korrekten Strategie</b>	<b>44</b>
	Die richtigen Schritte zur Analyse	44
	Die sinnvolle Anwendung von Modellen und Konzepten	45
	Originelle Blickwinkel und unkonventionelles Denken	45
	Unterstützung der Frontlinie	47
	Konzentration auf das Wesentliche und die Mechanismen	48
	Einbeziehung einer Schlüsselperson	50
<b>4</b>	<b>Erstelle eine dynamische Strategie!</b>	<b>52</b>
	Vier Schritte der Strategieentwicklung	52
	Schritt 1: Analysiere die Situation	52
	Schritt 2: Formuliere Strategieoptionen	54
	Schritt 3: Überprüfe die Optionen und triff deine Auswahl	54
	Schritt 4: Übersetze die Strategieoptionen in Aktionspläne	55

# Analysiere die Situation

STORY  
2

Wer den Feind kennt, kennt  
sich selbst

57

1		Die Grundlagen der Situationsanalyse	82
		Die Situationsanalyse ist der erste Schritt zum Aufbau einer Unternehmensstrategie	82
		Nur eine Handvoll Unternehmen begreift die aktuelle Situation tatsächlich	82
		Methodologie und Modelle: Die trügerische Illusion der Vollständigkeit	84
		Drei Schlüsselaspekte für ein echtes Verständnis der aktuellen Situation	85
		Die Grundlage der Situationsanalyse: SWOT	87
2		OT-Analyse	92
		Die OT-Analyse: Drei Kernelemente	92
		Branchenstrukturanalyse anhand der fünf Kräfte	94
		Analyse der fünf Punkte	96
		Positionierungs- und Wettbewerbsanalyse	99
		Analyse der Kundschaft	104
		Analyse der entscheidenden Erfolgsfaktoren	106

3	SW-Analyse	111
	Vorteile und Nachteile im Vergleich zur	
	Konkurrenz	111
	Erfolgs- und Leistungsanalyse	112
	Positionierungsanalyse	116
	Analyse des Geschäftsmodells	118
	Analyse von Marketing, Wertschöpfungskette	
	und Organisation	120
	Analyse der greifbaren und nicht-greifbaren	
	Vermögenswerte	121
	Erfassung der Struktur des vorliegenden	
	Problems	123
4	Die Organisation der SWOT-Analyse	126
	Denke immer an die Wirkung auf das	
	Unternehmen	126

SCHRITT

2

## Formuliere Strategieoptionen

STORY  
3

Wie rettet man ein Unternehmen? —	131
1   Was versteht man unter Strategieoptionen? —————	154
Optionen bedeuten Auswahl —————	154
Ziehe möglichst vielfältige Optionen in Betracht —————	154
2   Benenne klar die Ziele und Probleme —	156
Was ist das Ziel der Strategieentwicklung? —	156
Welche Probleme ergeben sich beim Aufbau einer Strategie? —————	158
Ermittle die Ziele und Probleme aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse —————	161
Die Struktur von Problemen ordnen —	163
3   Die Optionen darlegen I: Wachstumspotenzial für das bestehende Unternehmen —	169
Ziele auf ein Wachstum mit dem bestehenden Geschäftsmodell und der Positionierung ab —————	169
Prüfe langfristige Strategieoptionen —————	171
Veränderung der Positionierung —	173
Wachstumsoptionen durch Änderung der Positionierung —————	173
Änderung des Geschäftsmodells —	176

	Bringe Positionierung und Geschäftsmodell in Übereinstimmung	178
	Entwicklung von Wachstumsoptionen durch Veränderung der Geschäftsoptionen	181
4	Die Optionen darlegen 2: Optionen für die neue Unternehmung	183
	Analyse aus der Sicht des Marktes	183
	Analyse aus der Sicht der Wertschöpfungskette	187
	Analyse auf der Grundlage der Vermögenswerte	188
	Analyse auf der Grundlage des Geschäftsmodells	191
	Verändere die Regeln des Wettbewerbs, denke unkonventionell	191
5	Die Optionen darlegen 3: Gewinne steigern	194
	Optionen zur Kostensenkung und Erhöhung der Bruttogewinnspanne	194
	Optionen zur Senkung der Managementkosten	196
	Optionen zur Effizienzsteigerung	197
	Verbessere das Management und die Gestaltung der Gewinnstrukturen	197
6	Zusammenfassung der Strategieoptionen	199
	Ordne alle zur Verfügung stehenden Optionen	199

Entwickle durch die Ordnung der Strategieoptionen Wachstumsoptionen und Szenarien	200
---	-----

**SCHRITT**  
**3**

## Prüfe die Optionen und triff eine Auswahl

<b>STORY</b> <b>4</b>	Alle für Einen, Einer für alle	203
1	Die Optionen prüfen	224
	Wie prüfst du die Optionen?	224
	Drei Perspektiven bei der Prüfung	224
	Mit kühlem Kopf und brennender Leidenschaft	226
2	Prüfung und Auswahl 1: Rationalität	227
	Die wichtigsten Punkte bei der rationalen Prüfung	227
	Wie prüfst du jeden einzelnen Punkt?	231

3	Prüfung und Auswahl 2:		
	Durchführbarkeit	_____	234
	Die wichtigsten Punkte für die		
	Durchführbarkeitsprüfung	_____	234
	Wie prüfst du jeden einzelnen Punkt?	_____	243
4	Prüfung und Auswahl 3: Die Absichten und		
	Erwartungen der beteiligten Parteien	_____	245
	Einigung und Verständnis durch persönliche		
	Gespräche	_____	245
	Diskussionsgrundlagen: Situationsanalyse		
	und Strategieoptionen	_____	246
	Welche überprüften Punkte werden		
	priorisiert?	_____	247
	So erreichst du Einverständnis und		
	Entscheidung	_____	250
	So kannst du die Optionen noch erweitern	_____	250
	Richtet eure Entscheidungen nach dem,		
	was ihr tun wollt	_____	251
	Halte immer einen Plan B bereit	_____	251

SCHRITT

4

## Übersetze die Optionen in Pläne und Aktionen

STORY

5

	Was wird aus der Strategie?	_____	253
1	So übersetzt du Strategieoptionen in		
	einen Plan	_____	274
	Der erforderliche Prozess zur Ausführung		
	der Strategie	_____	274

2	So sorgst du für die Ausführung der Strategie	276
	Strategie implementieren	276
	Prioritäten setzen	279
3	So führst du die Strategieoptionen durch	280
	Jenseits der Möglichkeit: Emotion und Entschlossenheit	280
	Der erste Schritt in der Umsetzung der Strategie	282
4	So erstellst du einen Aktionsplan	286
	Der Masterplan: Der umfassende Plan zur Implementierung der Strategie	286
	Ein realistisch durchführbarer Plan	289
5	So sorgst du dafür, dass die Strategie sicher durchgeführt wird	292
	Richte ein System ein, das die Durchführung fördert	292
	Richte ein PDCA-System ein und Sorge dafür, dass es angewendet wird	293
	Nachwort	300