

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	13
1 Einführung	17
1.1 Definition	17
1.1.1 Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie	17
1.2 Die Unternehmensstrategie	18
1.3 Strategische Führung ist Daueraufgabe	19
1.4 Strategische und operative Führung	19
1.5 Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen	20
1.5.1 Was sind kleine und mittlere Unternehmen?	20
1.5.2 Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen	21
2 Der Strategie-Workshop	23
2.1 Überblick über das Vorgehen	23
2.2 Schritt 1: Initiative	25
2.3 Schritt 2: Analyse	25
2.4 Schritt 3: Strategieentwicklung	25
2.5 Schritt 4: Umsetzungsplanung	25
2.6 Schritt 5: Strategieüberprüfung	25
2.7 Ergebnis der Strategieerarbeitung	26
3 Schritt 1: Initiative	27
3.1 Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen	27
3.2 Strategieprojekt vorbereiten	29
3.2.1 Allein oder im Team?	29
3.2.2 Projektorganisation	30
3.2.3 Vorgehens- und Zeitplan	31
3.2.4 Budgetierung	32
3.2.5 Information der Mitarbeiter	32
3.3 Arbeitsblätter Schritt 1	32
3.3.1 Basisprozess	33

4	Schritt 2: Analyse	39
4.1	Vision skizzieren	40
4.1.1	Inhalt und Formulierung der Vision	40
4.2	Umfeld analysieren	42
4.2.1	Megatrends	42
4.2.2	Trends und Entwicklungen analysieren und bewerten	45
4.2.3	Vorgehen beim Einschätzen von Trends	48
4.2.4	Chancen- und Gefahrenprofil erstellen	50
4.2.5	Konkurrenzanalyse	51
4.2.6	Wettbewerbskräfte nach Porter	52
4.2.7	Erfolgsfaktoren im Markt	54
4.3	Unternehmen analysieren	55
4.3.1	Mission formulieren	55
4.3.2	Geschäftsmodell klären	56
4.3.3	Profittreiber identifizieren	57
4.3.4	Positionierung und Differenzierung	58
4.3.5	Produktlebenszyklus und Portfolio	59
4.3.6	Portfolioanalyse	62
4.3.7	Nutzenpotenziale	64
4.3.8	Standardisierung und Multiplikation	66
4.3.9	Unternehmenskultur	69
4.3.10	Kulturprofil erstellen	69
4.3.11	Stärken-Schwächen-Profil erstellen	70
4.4	SWOT-Analyse erstellen	71
4.5	Strategische Stoßrichtungen prüfen	72
4.6	Sofortmaßnahmen festlegen	73
4.7	Protokollierung	74
4.8	Information der Mitarbeiter	74
4.9	Arbeitsblätter Schritt 2	74
4.9.1	Basisprozess	75
4.9.2	Optionale Vertiefungen	87
5	Schritt 3: Strategieentwicklung	95
5.1	Strategische Prinzipien	95
5.1.1	Ausnutzen von Chancen und Erschließen von Nutzenpotenzialen	95
5.1.2	Multiplizieren erfolgreicher Geschäftstätigkeiten	96
5.1.3	Differenzierung	97
5.1.4	Effizienz	97
5.1.5	Richtiges Timing	98
5.1.6	Konzentration der Kräfte	98
5.1.7	Ausnutzen von Stärken und Synergien	99

5.1.8	Abstimmen von Zielen und Ressourcen	99
5.1.9	Risiken managen	100
5.1.10	Erfolgreiche Strategien motivieren	100
5.2	Strategische Suchfelder	100
5.2.1	Besser, schneller, billiger	100
5.2.2	Marktsegmentierung	102
5.2.3	Produkt-Markt-Matrix	103
5.2.4	Marketingstrategien	106
5.2.5	Systemintegration durch Leistungssysteme	110
5.2.6	Portfoliostrategien	112
5.2.7	Strategische Suchfelder im Überblick	113
5.3	Die Bedeutung der Kernkompetenzen	114
5.3.1	Ansätze für Kernkompetenzen	115
5.3.2	Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen	116
5.3.3	Anforderungen an Kernkompetenzen	117
5.4	Strategie entwickeln	118
5.4.1	Nutzenpotenziale definieren	118
5.4.2	Kernkompetenzen festlegen	119
5.4.3	Strategievarianten skizzieren und finanzielle Perspektiven prüfen	121
5.4.4	Bewertung der Strategievarianten und Auswahl der Strategie	121
5.5	Strategie formulieren	122
5.5.1	Überladene Strategiepapiere	122
5.5.2	Die »Folien«-Strategie	123
5.5.3	Strategie und Bereichsstrategie	124
5.6	Arbeitsblätter Schritt 3	126
5.6.1	Basisprozess	127
5.6.2	Optionale Vertiefungen	134
6	Schritt 4: Umsetzungsplanung	139
6.1	Vorgehen bei der Umsetzungsplanung	141
6.2	Zielabweichungen prüfen und Einzelmaßnahmen festlegen	142
6.3	Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln	143
6.4	Aktionspläne operationalisieren	144
6.5	Metaplan erstellen	144
6.6	Kompetenzlücken eruieren	146
6.7	Flankierende Maßnahmen	148
6.7.1	Mitarbeiter informieren und einbinden	148
6.7.2	Leitbild formulieren, kommunizieren	151
6.7.3	Leitbilder müssen gelebt werden	153
6.7.4	Unternehmenskultur gestalten	153
6.7.5	Corporate Identity anpassen	154

6.8	Projektorganisation einrichten	155
6.9	Phasen im Strategieprozess	156
6.9.1	Startphase	156
6.9.2	Performancephase	157
6.9.3	»Durchhänger«-Phase	157
6.9.4	Erntephase	158
6.10	Optional: Balanced Scorecard	158
6.11	Strategieentwicklung abschließen	160
6.12	Arbeitsblätter Schritt 4	160
6.12.1	Basisprozess	161
7	Schritt 5: Strategieüberprüfung	173
7.1	Strategie-Audit	173
7.1.1	Strategieumsetzung überprüfen	174
7.1.2	Abweichungen analysieren	174
7.1.3	Rahmenbedingungen prüfen	175
7.1.4	Maßnahmen ableiten	175
7.2	Abschluss des Strategieprojekts	176
7.3	Arbeitsblätter Schritt 5	176
7.3.1	Basisprozess	176
8	Überblick Gesamtprojekt	181
8.1	Schritt 1: Initiative	181
8.2	Schritt 2: Workshop Analyse	182
8.3	Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung	183
8.4	Schritt 4: Workshop Umsetzungsplanung	184
8.5	Schritt 5: Strategieüberprüfung	185
9	Übersicht aller Arbeitsblätter	187
	Glossar	189
	Literaturverzeichnis	193
	Autoren	195