

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Verzeichnis der Arbeitsblätter .....	XV
<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>Definition .....</b>	<b>1</b>
Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie .....	1
<b>Die Unternehmensstrategie .....</b>	<b>2</b>
<b>Strategische und operative Führung .....</b>	<b>3</b>
<b>Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen .....</b>	<b>4</b>
Was sind kleine und mittlere Unternehmen? .....	4
Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen .....	5
<b>Der Strategie-Workshop .....</b>	<b>7</b>
<b>Überblick über das Vorgehen .....</b>	<b>7</b>
Schritt 1: Initiative und Vorbereitung .....	8
Schritt 2: Analyse .....	8
Schritt 3: Strategieentwicklung .....	8
Schritt 4: Strategieumsetzung .....	8
Schritt 5: Strategieüberprüfung .....	9
<b>Ergebnis der Strategiearbeitung .....</b>	<b>9</b>
<b>Schritt 1: Initiative und Vorbereitung .....</b>	<b>11</b>
<b>Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen .....</b>	<b>11</b>
<b>Strategieprojekt vorbereiten .....</b>	<b>13</b>
Allein oder im Team? .....	13
Projektorganisation .....	14
Vorgehens- und Zeitplan .....	15
Budgetierung .....	15
<b>Schritt 1 umsetzen .....</b>	<b>17</b>
<i>Arbeitsblatt 1: Programm Kick-off-Meeting .....</i>	<i>17</i>
<i>Arbeitsblatt 2: Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen .....</i>	<i>18</i>
<i>Arbeitsblatt 3: Checkliste zur Prüfung externer Berater .....</i>	<i>19</i>
<i>Arbeitsblatt 4: Projektplan erarbeiten .....</i>	<i>20</i>

<b>Schritt 2: Analyse</b> . . . . .	21
<b>Mission formulieren</b> . . . . .	22
<b>Vision skizzieren</b> . . . . .	22
Inhalt und Formulierung der Vision . . . . .	23
<b>Wertvorstellungen klären</b> . . . . .	24
Das Wertvorstellungsprofil. . . . .	24
<b>Umfeld analysieren</b> . . . . .	25
Trends und Entwicklungen . . . . .	27
Vorgehen beim Einschätzen von Trends . . . . .	29
Konkurrenzanalyse . . . . .	30
Wettbewerbskräfte nach Porter . . . . .	31
Gegenwärtige Erfolgsfaktoren im Markt . . . . .	33
<b>Unternehmen analysieren</b> . . . . .	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
<b>SWOT-Analyse erstellen</b> . . . . .	47
<b>Sofortmaßnahmen festlegen</b> . . . . .	49
<b>Schritt 2 umsetzen</b> . . . . .	49
Arbeitsblatt 5: Programm Workshop »Analyse« . . . . .	50
Arbeitsblatt 6: Mission formulieren . . . . .	50
Arbeitsblatt 7: Vision skizzieren . . . . .	51
Arbeitsblatt 8: Wertvorstellungen klären . . . . .	52
Arbeitsblatt 9: Trends und Entwicklungen im Umfeld ausloten . . . . .	53
Arbeitsblatt 10: Konkurrenz analysieren . . . . .	54
Arbeitsblatt 11: Wettbewerbskräfte ausloten . . . . .	55
Arbeitsblatt 12: Fazit Wettbewerbskräfte ziehen . . . . .	56
Arbeitsblatt 13: Gegenwärtige Erfolgsfaktoren im Markt eruieren . . . . .	57
Arbeitsblatt 14: Kernkompetenzen und strategische Geschäftsfelder aufzeichnen . . . . .	58
Arbeitsblatt 15: Positionierung und Ist-Differenzierung analysieren . . . . .	59
Arbeitsblatt 16: Ist-Portfolio aufzeichnen . . . . .	60
Arbeitsblatt 17: Nutzenpotenzial-Profil erstellen . . . . .	61
Arbeitsblatt 18: Standardisierungs- und Multiplikations-Profil erstellen . . . . .	62
Arbeitsblatt 19: Kulturprofil aufzeichnen . . . . .	63
Arbeitsblatt 20: Stärken ermitteln . . . . .	64
Arbeitsblatt 21: Schwächen eruieren . . . . .	65
Arbeitsblatt 22: SWOT-Analyse erstellen . . . . .	66
Arbeitsblatt 23: Sofortmaßnahmen festlegen . . . . .	67

---

Information der Mitarbeiter . . . . .	68
Protokollierung . . . . .	68
<b>Schritt 3: Strategieentwicklung . . . . .</b>	<b>69</b>
<b>Strategische Prinzipien . . . . .</b>	<b>69</b>
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
<b>Strategische Suchfelder durchforsten . . . . .</b>	<b>72</b>
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
<b>Kernkompetenzen festlegen . . . . .</b>	<b>83</b>
Ansätze für Kernkompetenzen . . . . .	84
Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen . . . . .	85
Anforderungen an Kernkompetenzen . . . . .	86
<b>Strategievarianten entwickeln . . . . .</b>	<b>87</b>
Nutzenpotenziale festlegen . . . . .	87
Kernkompetenzen festlegen . . . . .	88
Produkte, Kunden/Branchen und Märkte festlegen . . . . .	90
Finanzielle Perspektive . . . . .	90
Bewertung und Auswahl der Strategievarianten . . . . .	91
<b>Strategie formulieren . . . . .</b>	<b>92</b>
Die »Folien«-Strategie . . . . .	92
Überladene Strategiepapiere . . . . .	92

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

---

<b>Strategieprojekt abschließen</b> . . . . .	128
<b>Schritt 4 umsetzen</b> . . . . .	129
Arbeitsblatt 42: Programm Workshop »Strategieumsetzung« . . . . .	129
Arbeitsblatt 43: Soll/Ist-Abweichungen prüfen . . . . .	130
Arbeitsblatt 44: Einzelmaßnahmen festlegen . . . . .	131
Arbeitsblatt 45: Einzelmaßnahmen bündeln . . . . .	131
Arbeitsblatt 46: Aktionspläne festlegen . . . . .	132
Arbeitsblatt 47: Metaplan erarbeiten . . . . .	133
Arbeitsblatt 48: Hilfsblatt zur Bestimmung der Prioritäten . . . . .	134
Arbeitsblatt 49: Indirekte Maßnahmen festlegen . . . . .	135
Arbeitsblatt 50: Projektorganisation einrichten . . . . .	136
Arbeitsblatt 51: Hilfsblatt Projektorganisation . . . . .	137
Arbeitsblatt 52: Kompetenzlücken eruieren . . . . .	138
<b>Schritt 5: Strategieüberprüfung</b> . . . . .	139
<b>Strategie-Audit</b> . . . . .	139
<b>Rahmenbedingungen prüfen</b> . . . . .	140
<b>Strategieumsetzung prüfen</b> . . . . .	140
<b>Schlussbemerkung</b> . . . . .	141
<b>Schritt 5 umsetzen</b> . . . . .	141
Arbeitsblatt 53: Programm »Strategieaudit« . . . . .	141
Arbeitsblatt 54: Rahmenbedingungen prüfen . . . . .	142
Arbeitsblatt 55: Checkliste Soll/Ist-Vergleich . . . . .	143
Arbeitsblatt 56: Maßnahmenplan erarbeiten . . . . .	144
<b>Überblick Gesamtprojekt</b> . . . . .	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
<b>Glossar</b> . . . . .	147
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	151
<b>Autoren</b> . . . . .	153
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	155