

Inhaltsverzeichnis

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

Schritt 2: Analyse	21
Mission formulieren	22
Vision skizzieren	22
Inhalt und Formulierung der Vision	23
Wertvorstellungen klären	24
Das Wertvorstellungsprofil	24
Umfeld analysieren	25
Trends und Entwicklungen	27
Vorgehen beim Einschätzen von Trends	29
Konkurrenzanalyse	30
Wettbewerbskräfte nach Porter	31
Gegenwärtige Erfolgsfaktoren im Markt	33
Unternehmen analysieren	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
SWOT-Analyse erstellen	47
Sofortmaßnahmen festlegen	49
Schritt 2 umsetzen	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
Schritt 3: Strategieentwicklung	69
Strategische Prinzipien	69
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
Strategische Suchfelder durchforsten	72
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
Kernkompetenzen festlegen	83
Ansätze für Kernkompetenzen	84
Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen	85
Anforderungen an Kernkompetenzen	86
Strategievarianten entwickeln	87
Nutzenpotenziale festlegen	87
Kernkompetenzen festlegen	88
Produkte, Kunden/Branchen und Märkte festlegen	90
Finanzielle Perspektive	90
Bewertung und Auswahl der Strategievarianten	91
Strategie formulieren	92
Die »Folien«-Strategie	92
Überladene Strategiepapiere	92

Schritt 3 umsetzen.	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
 Schritt 4: Strategieumsetzung	 111
Vorgehen bei der Strategieumsetzung	112
Direkte Maßnahmen festlegen	113
Die Strategie auf Soll/Ist-Abweichungen prüfen und Einzelmaß- nahmen festlegen	113
Einzelmaßnahmen zu Aktionsplänen bündeln	114
Aktionspläne operationalisieren.	115
Metaplanung	116
Indirekte Maßnahmen festlegen	117
Mitarbeiter informieren	117
Leitbild formulieren und kommunizieren	119
Unternehmenskultur und Verhalten anpassen und verändern	121
Corporate Design entwickeln.	121
Projektorganisation einrichten	122
Phasen in der Strategieumsetzung.	124
Phase 1	124
Phase 2	125
Phase 3	125
Phase 4	126
Kompetenzlücken eruieren	126
Kompetenzdefizite eruieren und fehlende Kompetenzen aufbauen oder beschaffen.	126
Optional: Balanced Scorecard anpassen	127

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