

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Verzeichnis der Arbeitsblätter .....	XIX
<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 Führung ist Daueraufgabe .....</b>	<b>3</b>
<b>Strategische und operative Führung .....</b>	<b>4</b>
<b>Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen .....</b>	<b>5</b>
Was sind kleine und mittlere Unternehmen? .....	5
Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen .....	6
<b>Der Strategie-Workshop .....</b>	<b>9</b>
<b>Überblick über das Vorgehen .....</b>	<b>9</b>
<b>Schritt 1: Initiative .....</b>	<b>10</b>
<b>Schritt 2: Analyse .....</b>	<b>10</b>
<b>Schritt 3: Strategieentwicklung .....</b>	<b>11</b>
<b>Schritt 4: Umsetzungsplanung .....</b>	<b>11</b>
<b>Schritt 5: Strategieüberprüfung .....</b>	<b>11</b>
<b>Ergebnis der Strategieerarbeitung .....</b>	<b>11</b>
<b>Schritt 1: Initiative .....</b>	<b>13</b>
<b>Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen .....</b>	<b>14</b>
<b>Strategieprojekt vorbereiten .....</b>	<b>15</b>
Allein oder im Team? .....	15
Projektorganisation .....	16
Vorgehens- und Zeitplan .....	17
Budgetierung .....	19
Information der Mitarbeiter .....	19

<b>Arbeitsblätter Schritt 1</b>	20
<i>Arbeitsblatt 1: Programm Kick-off-Meeting</i>	20
<i>Arbeitsblatt 2: Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen</i>	21
<i>Arbeitsblatt 3: Strategieprojekt vorbereiten</i>	22
<i>Arbeitsblatt 4: Checkliste zur Prüfung externer Berater</i>	23
<i>Arbeitsblatt 5: Information der Mitarbeiter</i>	24
 <b>Schritt 2: Analyse</b>	25
 <b>Vision skizzieren</b>	25
Inhalt und Formulierung der Vision	27
 <b>Umfeld analysieren</b>	28
Trends und Entwicklungen analysieren und bewerten	30
Vorgehen beim Einschätzen von Trends	32
Chancen und Gefahrenprofil erstellen	33
Konkurrenzanalyse	33
Wettbewerbskräfte nach Porter	35
Erfolgsfaktoren im Markt	36
 <b>Unternehmen analysieren</b>	37
Mission formulieren	38
Geschäftsmodell klären	38
Profittreiber identifizieren	39
Positionierung und Differenzierung	40
Produkt-Lebenszyklus und Portfolio	42
Portfolio-Analyse	44
Nutzenpotenziale	46
Standardisierung und Multiplikation	48
Unternehmenskultur	51
Kulturprofil erstellen	51
Stärken-/Schwächenprofil erstellen	52
 <b>SWOT-Analyse erstellen</b>	52
 <b>Strategische Stoßrichtungen prüfen</b>	53
 <b>Sofortmaßnahmen festlegen</b>	54
 <b>Protokollierung</b>	56
 <b>Information der Mitarbeiter</b>	56
 <b>Arbeitsblätter Schritt 2</b>	56
<i>Arbeitsblatt 6: Programm Workshop Analyse</i>	57
<i>Arbeitsblatt 7: Vision skizzieren</i>	57
<i>Arbeitsblätter 8: Umfeld analysieren</i>	58
<i>Arbeitsblatt 8.1: Trends und Entwicklungen im Umfeld ausloten</i>	58
<i>Arbeitsblatt 8.2: Chancen und Gefahren ermitteln</i>	59
<i>Arbeitsblatt 8.3: Hauptkonkurrenten analysieren</i>	60
<i>Arbeitsblatt 8.4: Wettbewerbskräfte ausloten</i>	61

---

<i>Arbeitsblatt 8.5: Erfolgsfaktoren im Markt eruieren</i> .....	62
<i>Arbeitsblätter 9: Unternehmen analysieren</i> .....	63
<i>Arbeitsblatt 9.1: Strategische Geschäftsfelder und Kernkompetenzen aufzeichnen</i> .....	63
<i>Arbeitsblatt 9.2: Positionierung und Differenzierung analysieren</i> .....	64
<i>Arbeitsblatt 9.3: Portfolio aufzeichnen</i> .....	65
<i>Arbeitsblatt 9.4: Nutzenpotenzialprofil erstellen</i> .....	66
<i>Arbeitsblatt 9.5: Standardisierungs- und Multiplikationsprofil erstellen</i> .....	67
<i>Arbeitsblatt 9.6: Kulturprofil aufzeichnen</i> .....	68
<i>Arbeitsblatt 9.7: Stärken-/Schwächenprofil erstellen</i> .....	69
<i>Arbeitsblatt 10: SWOT-Analyse erstellen</i> .....	70
<i>Arbeitsblatt 11: Strategische Stoßrichtungen skizzieren</i> .....	71
<i>Arbeitsblatt 11.1: Stoßrichtungen spezifizieren</i> .....	72
<i>Arbeitsblatt 12: Sofortmaßnahmen festlegen</i> .....	73
<i>Arbeitsblatt 13: Information der Mitarbeiter</i> .....	74
<b>Schritt 3: Strategieentwicklung</b> .....	75
<b>Strategische Prinzipien</b> .....	75
Ausnutzen von Chancen und Erschließen von Nutzenpotenzialen .....	76
Multiplizieren erfolgreicher Geschäftstätigkeiten .....	76
Differenzierung .....	77
Effizienz .....	77
Richtiges Timing .....	78
Konzentration der Kräfte .....	78
Ausnutzen von Stärken und Synergien .....	78
Abstimmen von Zielen und Mitteln .....	79
Risiken managen .....	79
Erfolgreiche Strategien motivieren .....	80
<b>Strategische Suchfelder</b> .....	80
Besser, schneller, billiger .....	80
Marktsegmentierung .....	81
Produkt-/Markt-Matrix .....	82
Marketingstrategien .....	84
Systemintegration durch Leistungssysteme .....	88
Portfolio-Strategien .....	89
Strategische Suchfelder im Überblick .....	90
<b>Die Bedeutung der Kernkompetenzen</b> .....	91
Ansätze für Kernkompetenzen .....	92
Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen .....	93
Anforderungen an Kernkompetenzen .....	94
<b>Strategie entwickeln</b> .....	95
Nutzenpotenziale definieren .....	95
Kernkompetenzen festlegen .....	96
Strategievarianten skizzieren und finanzielle Perspektiven prüfen .....	97
Bewertung der Strategievarianten und Auswahl Strategie .....	99

<b>Strategie formulieren</b>	100
Überladene Strategiepapiere	100
Die »Folien«-Strategie	100
<b>Arbeitsblätter Schritt 3</b>	104
<i>Arbeitsblatt 14: Programm Workshop Strategieentwicklung</i>	104
<i>Arbeitsblätter 15: Strategievarianten entwickeln</i>	105
<i>Arbeitsblatt 15.1: Differenzierungsansätze und neue Tätigkeitsfelder prüfen</i>	105
<i>Arbeitsblatt 15.2: Nutzenpotenziale definieren</i>	106
<i>Arbeitsblatt 15.3: Kernkompetenzen festlegen</i>	107
<i>Arbeitsblatt 15.4: Strategievarianten skizzieren</i>	108
<i>Arbeitsblatt 15.5: Finanzielle Perspektiven aufzeigen</i>	109
<i>Arbeitsblatt 15.6: Strategievarianten bewerten und Strategie auswählen</i>	110
<i>Arbeitsblätter 16: Strategie festlegen</i>	111
<i>Arbeitsblatt 16.1: Strategiehaus aufbauen</i>	111
<i>Arbeitsblatt 16.2: Leitsätze »Unternehmensfunktionen« festlegen</i>	113
<i>Arbeitsblatt 17: Information der Mitarbeiter</i>	115
 <b>Schritt 4: Umsetzungsplanung</b>	117
 <b>Vorgehen bei der Umsetzungsplanung</b>	119
<b>Soll-/Ist-Abweichungen prüfen und Einzelmaßnahmen festlegen</b>	120
<b>Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln</b>	121
<b>Aktionspläne operationalisieren</b>	122
<b>Metaplan erstellen</b>	123
<b>Kompetenzlücken eruieren</b>	125
<b>Flankierende Maßnahmen</b>	126
Mitarbeiter informieren und einbinden	126
Leitbild formulieren, kommunizieren	128
Leitbilder müssen gelebt werden	130
Unternehmenskultur gestalten	130
Corporate Identity anpassen	131
<b>Projektorganisation einrichten</b>	132
<b>Phasen im Strategieprozess</b>	134
Start-Phase	134
Performance-Phase	134
»Durchhänger«- Phase	135
Ernte-Phase	135
<b>Optional: Balanced Scorecard</b>	136
<b>Strategieentwicklung abschließen</b>	137

---

<b>Arbeitsblätter Schritt 4 .....</b>	138
<i>Arbeitsblatt 18: Programm Workshop Umsetzungsplanung .....</i>	138
<i>Arbeitsblätter 19: Umsetzungsplan erarbeiten .....</i>	139
<i>Arbeitsblatt 19.1: Soll-/Ist-Abweichungen prüfen .....</i>	139
<i>Arbeitsblatt 19.2: Maßnahmen zu Aktionsplänen zusammenfassen .....</i>	140
<i>Arbeitsblatt 19.3: Aktionspläne operationalisieren .....</i>	141
<i>Arbeitsblatt 19.4: Metaplan erarbeiten .....</i>	142
<i>Arbeitsblatt 19.5: Hilfsblatt Prioritäten bestimmen .....</i>	143
<i>Arbeitsblatt 19.6: Kompetenzlücken eruieren .....</i>	144
<i>Arbeitsblatt 19.7: Flankierende Maßnahmen festlegen .....</i>	145
<i>Arbeitsblätter 20: Projektorganisation einrichten .....</i>	146
<i>Arbeitsblatt 20.1: Projektorganisation festlegen .....</i>	146
<i>Arbeitsblatt 20.2 Hilfsblatt Projektorganisation .....</i>	147
 <b>Schritt 5: Strategieüberprüfung .....</b>	149
 <b>Strategie-Audit .....</b>	149
<i>Strategieumsetzung überprüfen .....</i>	150
<i>Abweichungen analysieren .....</i>	150
<i>Rahmenbedingungen prüfen .....</i>	151
<i>Maßnahmen ableiten .....</i>	151
 <b>Abschluss des Strategieprojekts .....</b>	152
 <b>Arbeitsblätter Schritt 5 .....</b>	152
<i>Arbeitsblatt 21: Programm Strategieaudit .....</i>	152
<i>Arbeitsblatt 22: Strategieüberprüfung und Abweichungsanalyse .....</i>	153
<i>Arbeitsblatt 23: Rahmenbedingungen prüfen .....</i>	154
<i>Arbeitsblatt 24: Maßnahmen ableiten .....</i>	155
 <b>Überblick Gesamtprojekt .....</b>	157
 <b>Schritt 1: Initiative .....</b>	157
<b>Schritt 2: Workshop Analyse .....</b>	157
<b>Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung .....</b>	157
<b>Schritt 4: Workshop Umsetzungsplanung .....</b>	157
<b>Schritt 5: Strategieüberprüfung .....</b>	158
 <b>Glossar .....</b>	159
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	163
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	165
<b>Autoren .....</b>	167