

# Der Strategie-Prozess

## Die wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Strategiearbeit

Nachfolgende Folien sollen Ihnen als Grundlage dienen, für Ihr Unternehmen, Ihren Geschäfts- oder Fachbereich, aber auch Ihr Team, die wichtigsten strategischen Fragen stellen zu können. Schrittweise können Sie Ihre strategische Positionierung überprüfen und mit Hilfe bewährter Tools den Strategieprozess in Ihrem Verantwortungsbereich auffrischen und zu neuen Erfolgen führen.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und grüße herzlich in alle Himmelsrichtungen.

Ihr

**Dr. Andreas F. Philipp**

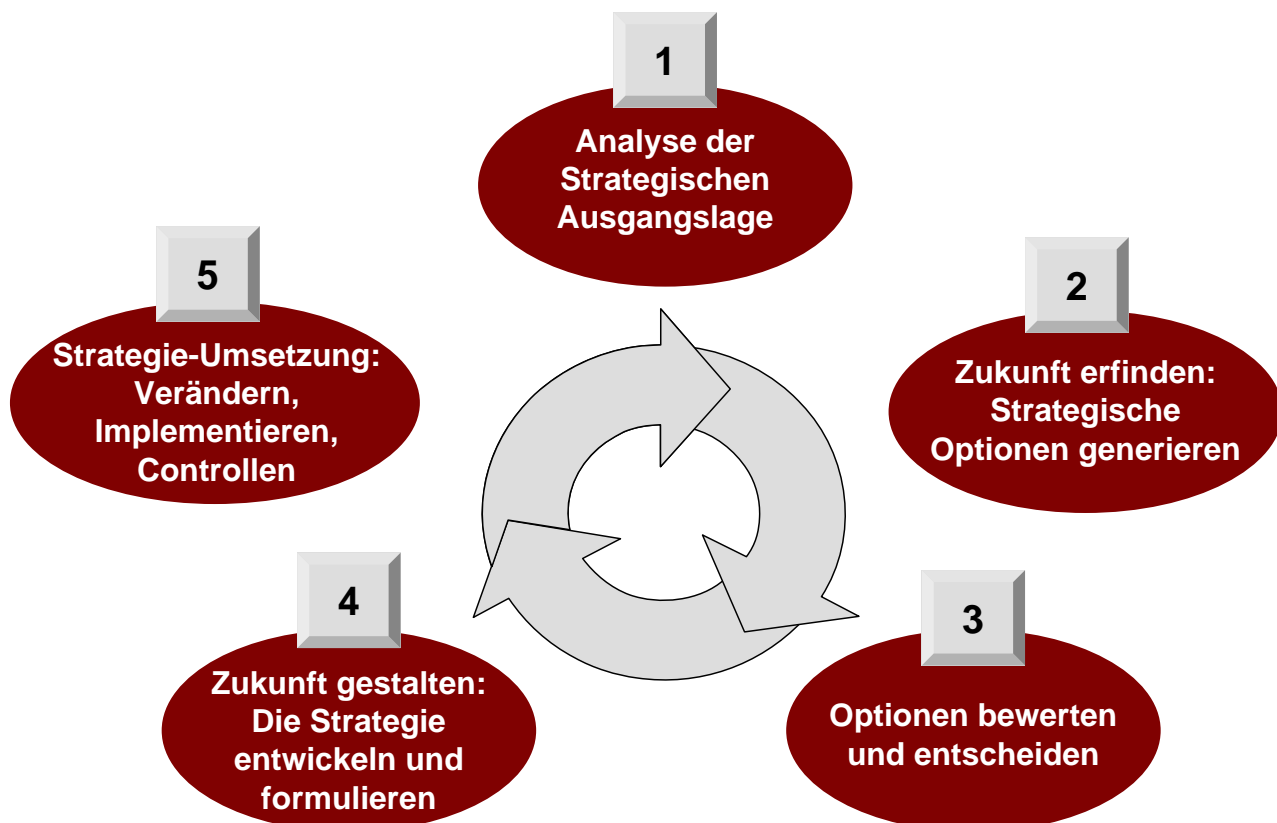
Philos® Managementberatung  
Josef-Retzer-Str. 43  
81241 München – Germany



andreas.philipp@phil-os.de  
Phone: 0049 / (0)89 / 28 89 04 92  
Direct: 0049 / (0)173 35 16 046  
[www.phil-os.de](http://www.phil-os.de)



## Der Strategische Management-Prozess



1

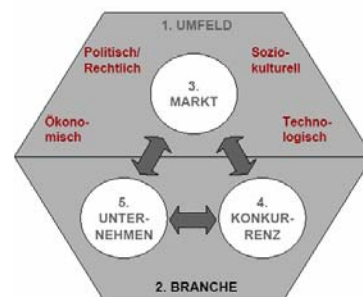
## Analyse der Strategischen Ausgangslage

### Leitfragen

- Welche zentralen Annahmen über unser Geschäft leiten uns?
- Was sind die Wurzeln unserer Organisation: Auf welcher Erbmasse bauen wir auf?
- Wie sieht unser heutiges Geschäftsmodell aus?
- Was macht uns einzigartig? Wo liegen unsere herausragenden Stärken?
- Welche Trends sind zu erwarten? Welche besonderen Herausforderungen gibt es zu meistern? Welche Zukunftsszenarien sind vorstellbar?
- Was sind die Spielregeln unserer Branche? Wie sehr gestalten wir diese mit?
- Wie schätzen wir die Chancen und Bedrohungen für unser Unternehmen ein?

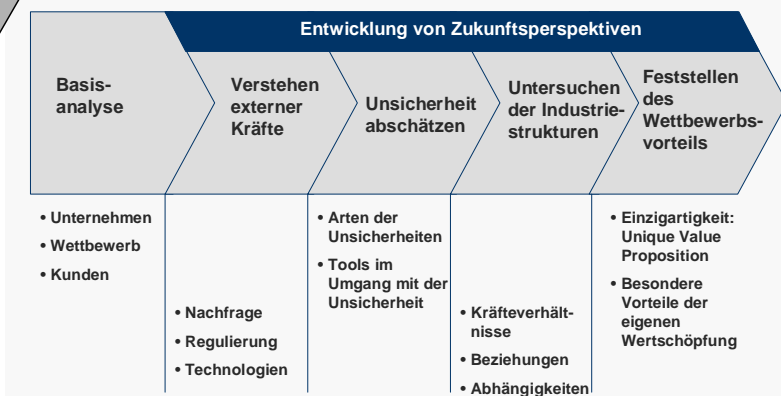
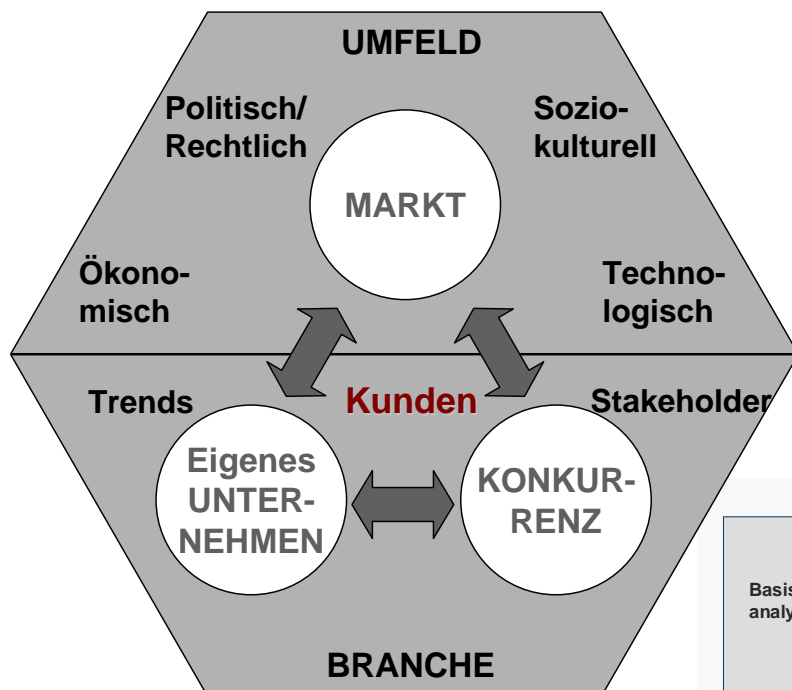
### Vorgehen

- In what Business are we really in: Definition des eigenen Geschäfts
- Herausarbeiten der tief verwurzelten Werte des eigenen Geschäfts
- Analyse des aktuellen Geschäftsmodells: Unique Value Proposition, Kernkompetenzen, Stärken und Schwächen, Portfolio
- Analyse des Unternehmensumfelds: Trends, Branche, Markt, Kunden, Wettbewerber, Stakeholder
- Ableiten von Chancen und Bedrohungen
- Formulieren von strategischen Schlüsselfragen



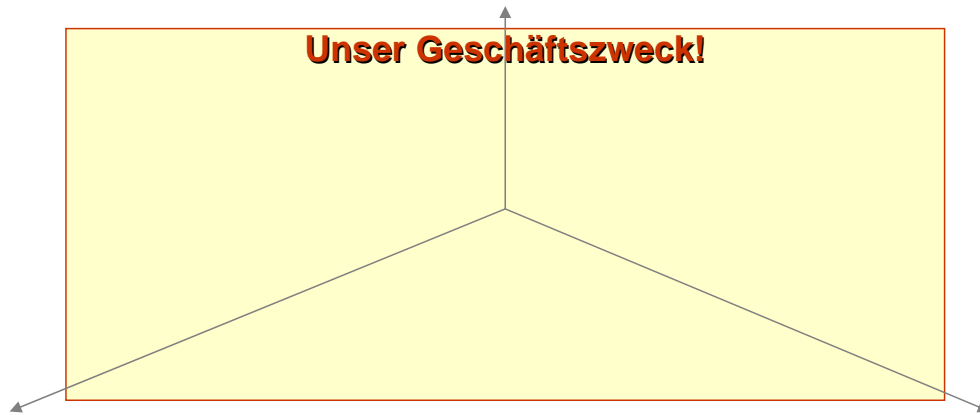
1

## Tool-Box: Analysefelder im Überblick



## Was ist unser Geschäft?

- Wieso gibt es uns eigentlich [Grund für unsere Existenz]?
- Welche aktuellen und künftigen Bedürfnisse befriedigen wir?
- Welchen [einzigartigen Nutzen] stiften wir unseren Kunden?
- Wie versuchen wir das zu erreichen?
- Welche spezifischen Ergebnisse streben wir an?



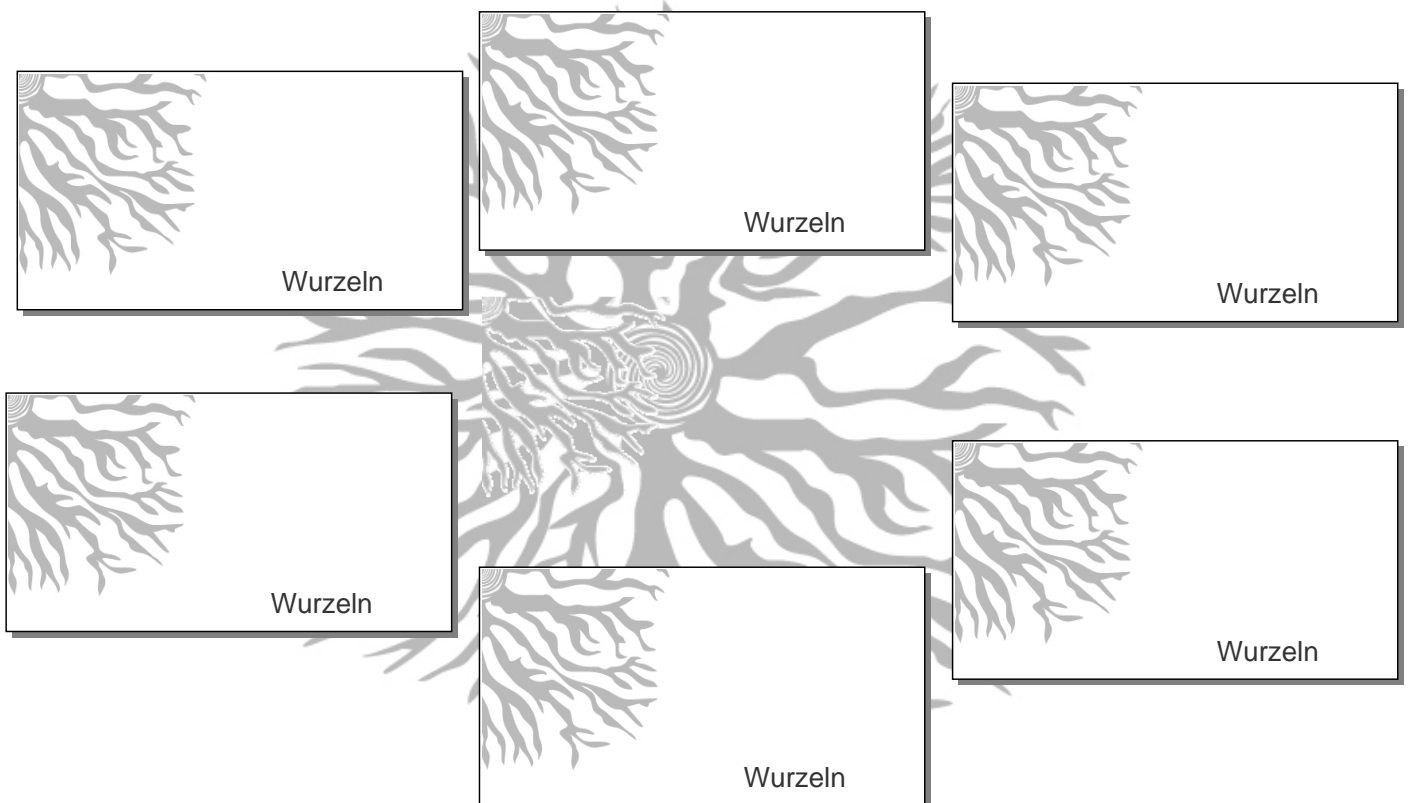
## Wie realisieren wir unser Geschäft?

- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?
- Auf welchen Märkten sind wir heute präsent? Welche neuen Märkte möchten wir bedienen?
- Wie ist die Logik in unserem Geschäft? Nach welchen Mechanismen tickt unser Business [Preis- oder Leistungsführer]
- Welche [einzigartigen] Ressourcen stehen uns zur Verfügung [Technologien, Know How, People, ...]?
- Welche Qualitätsmerkmale zeichnen unsere Produkte und Leistungen aus?

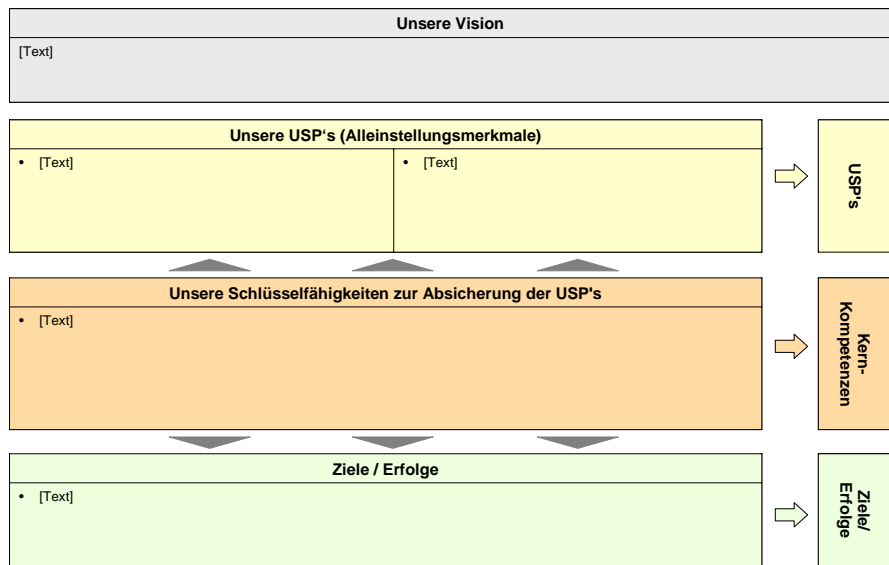
## Wer sind unsere Kunden?

- Was ist unser Kundenkreis, den wir mit unseren Leistungen bedienen möchten?
- Welche möglichen vorhandenen und neuen Zielgruppen gibt es für uns?
- Was wünschen unsere vorhandenen und potentiellen Kunden von uns? Haben sich unsere Kunden verändert?

## Was sind die Wurzeln unserer Organisation: Auf welcher Erbmasse bauen wir auf? Welche Werte und Prinzipien steuern uns?



## Welche Hauptelemente kennzeichnen unser heutiges Geschäftsmodell?



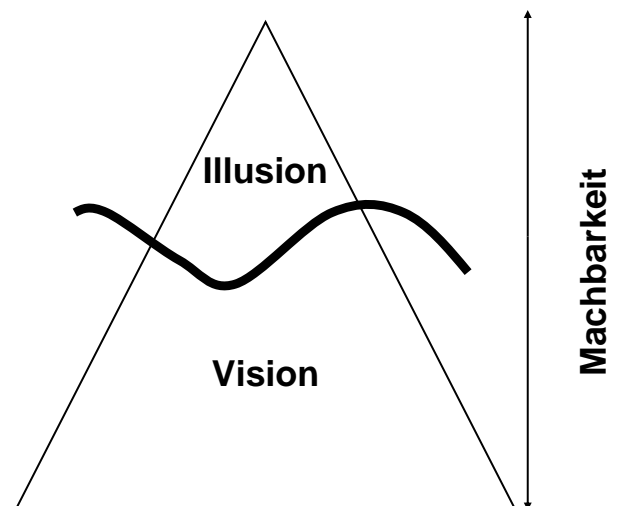
- Welche **Vision** leitet uns?
- Welche **Alleinstellungsmerkmale** schaffen Mehrwert für die Kunden und erlauben eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz?  
**Ziel: Einzigartigkeit!**
- Welche Schlüsselfähigkeiten (**Kernkompetenzen**) bilden die Basis zur Absicherung unserer USP's?
- Auf welchen **besonderen Stärken** beruht unser Erfolg? Welche Schwächen gilt es realistisch im Auge zu behalten?
- Welche **Ziele/Erfolge** haben wir mit dem heutigen Geschäftsmodell realisiert?

Quelle: In Anlehnung an Wüthrich, H.A., B&RSW Management Consultants

## Die Vision: Leitstern jeder Strategie

### Aussagen, wohin das Unternehmen will.

- **Leitet organisationale und strategische Entwicklungen**
- **Beschreibt eine inspirierende Idee**
- **Ist in einer bestimmten Zeit erreichbar**
- **Primär wichtig im Innenverhältnis**



**Vision = Traum mit Ablaufdatum (Gomez)**

## Vision

**Aussagen, wohin das Unternehmen will.**

- **Leitet organisationale und strategische Entwicklungen**
- **Beschreibt eine inspirierende Idee**
- **Ist grundsätzlich in einer bestimmten Zeit erreichbar**
- **Primär wichtig im Innenverhältnis**

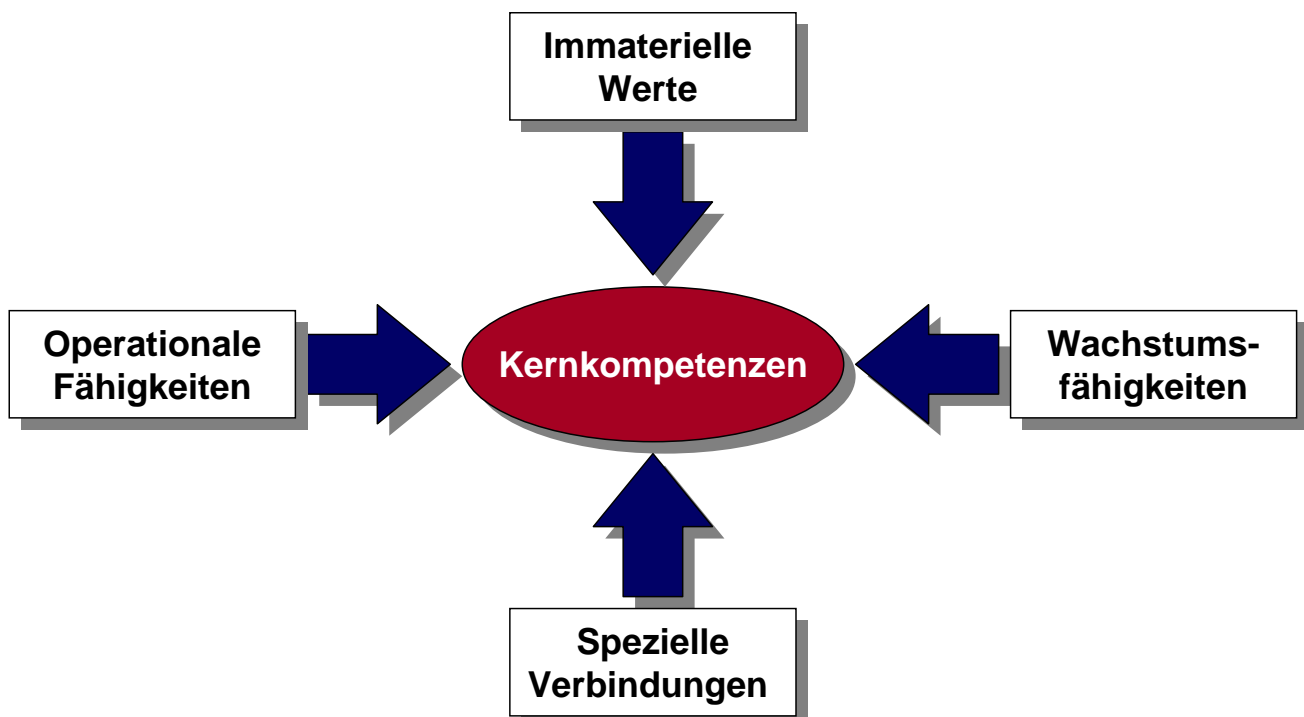
## Mission

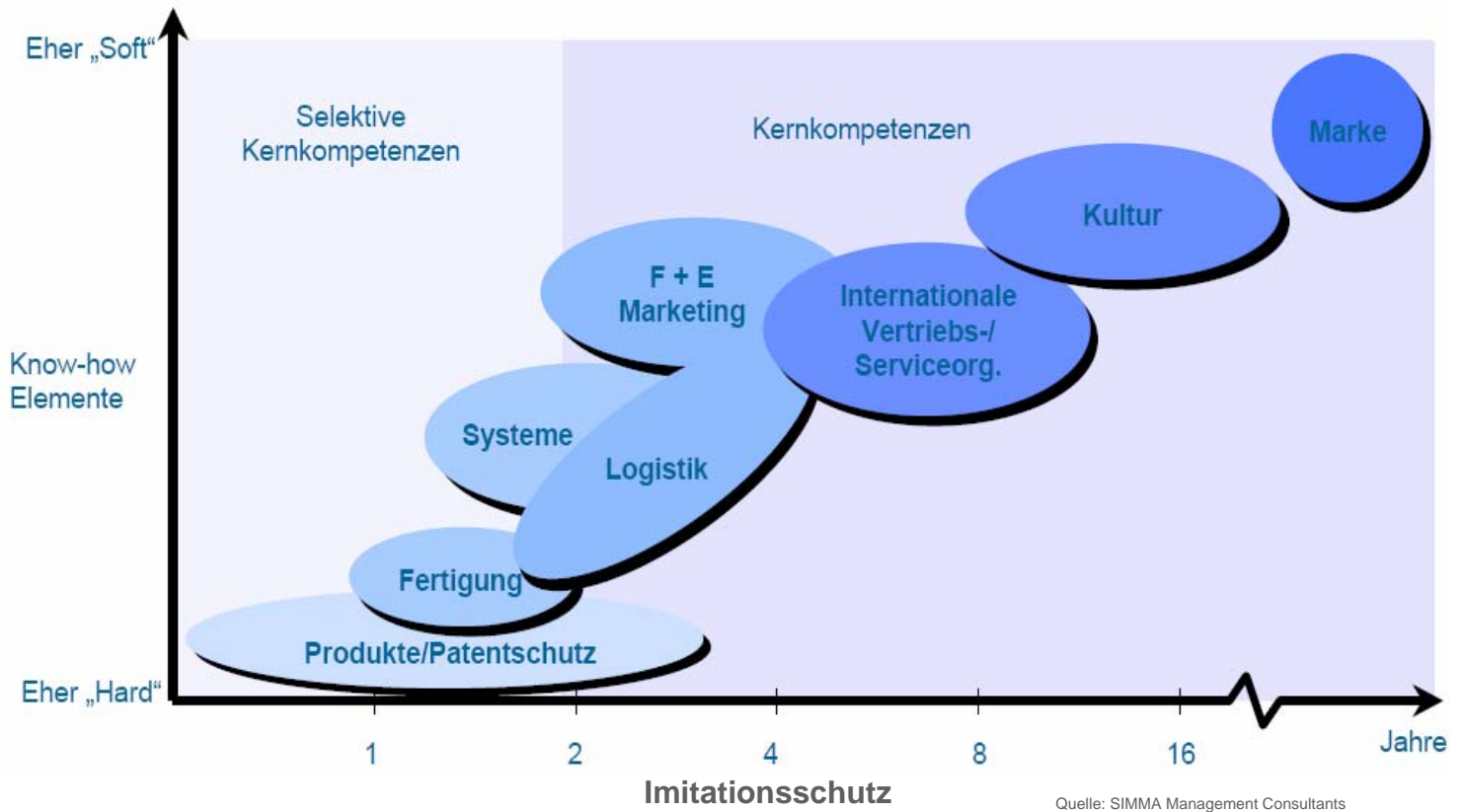
**Aussagen, warum ein Unternehmen besteht.**

- **Ist der Auftrag eines Unternehmens, Geschäftsbereichs oder Fachbereichs**
- **Beschreibt eine andauernde Realsituation**
- **Basis des Fähigkeitsprofils**
- **Wichtig für interne und externe Beobachter**

### **Was sind eigentlich Kernkompetenzen?**

**Bündel von Grundfähigkeiten, die in Ihrer Kombination eine einzigartige Fähigkeit des Unternehmens ergeben, die sich deutlich von Mitwettbewerbern abhebt.**





Vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten sind:

Wettbewerbsnachteil

schwach/  
irrelevant

Wettbewerbsfähigkeit  
(Kompetenz  
1. Ordnung)

wettbewerbsfähig/  
kundenrelevant

Branchen-  
durchschnitt

Wettbewerbsvorteil  
(Kompetenz  
2. Ordnung)

dauerhaft

Kernkompetenz  
(Kompetenz  
3. Ordnung)

transferierbar

## Betriebliche Fähigkeiten

### 1. Produktbezogene Fähigkeiten

- Entwicklung, Produktion und Vermarktung bestehendes Produktsortiment
- Entwicklung, Produktion und Vermarktung neuer Leistungsprogramme

### 2. Marktbezogene Fähigkeiten

- zur wirkungsvollen Erschließung und Bearbeitung bestehender Märkte und Marktsegmente
- zur wirkungsvollen Erschließung und Bearbeitung neuer Märkte und Marktsegmente

### 3. Funktionale Fähigkeiten

- Grundlagen-/angewandte Forschung zu betreiben
- neue, bedürfniskonforme Produkte zu entwickeln
- zu günstigen Kosten zu produzieren
- neue Produktionsverfahren einzusetzen
- qualitative Spitzenprodukte anzubieten
- abgerundete Sortimente bereitzustellen
- hervorragenden Service zu bieten
- Kundenprobleme kompetent zu lösen
- Systemlösungen anzubieten
- Verkäufer effizient einzusetzen
- wirkungsvoll zu werben
- Produkte- und Firmenimages aufzubauen
- Waren wirkungsvoll zu verteilen
- neue Distributionskanäle zu nutzen
- finanzielle Mittel zu beschaffen
- qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen
- fundierte Informationen bereitzustellen
- Kooperationen einzugehen

Vorteilshöhe

Reifegrad

Abschirmbarkeit

Nutzenrelevanz

■ hoch / ◆ mittel / ● schwach  
www.phil. os.de

### Welche Umstände halten Neueinsteiger ab:

- Economies of Scale,
- notwendiges Kapital für Markteintritt
- teure Vertriebskanäle
- Patente, Rohstoffe, Standortvorteile, Subventionen, staatliche Barrieren, ...
- Opportunitätskosten für den Käufer bei Anbieterwechsel [z.B. Telekommunikation, Strom, ...]

- Wie viele reale oder potentielle Lieferanten gibt es?
- Wie zentral ist die Leistung des Lieferanten für Ihre Leistung [je größer, desto abhängiger]?
- Entstehen hohe Umstellungskosten beim Lieferantenwechsel?
- Wie wichtig sind Sie [als Kunde] für den Lieferanten?

### 5. Verhandlungsmacht der Lieferanten

- Wie viele reale oder potentielle Substitutprodukte gibt es?
- Können potentielle Substitutprodukte abgewehrt werden? Wie [Standards, Vertriebskanäle, ...]?
- Lässt die [Technologie-]Entwicklung neue Produkte erwarten?

### 1. Gefahr des Markteintrittes durch neue Wettbewerber

- Gibt es viele vergleichbare Wettbewerber?
- Ist das Branchenwachstum eher schwach?
- Wie findet die Differenzierung statt: nur über Preis?
- Bestehen hohe Markteintrittsbarrieren?

### 3. Druck durch Substitutionsprodukte

### 4. Verhandlungsmacht der Abnehmer

- Besteht eine große Marktmacht der Kunden?
- Gibt es viele Alternativen für den Kunden?
- Treten einige Abnehmer als konzentrierte Gruppen auf [Einkaufsgemeinschaften]?
- Wie gering sind die Umstellungskosten und Risiken beim Wechsel für den Kunden?
- Haben die Abnehmer Ertragsprobleme, die Sie auf den Lieferanten abwälzen möchten?
- Können die Käufer mit Rückwärtsintegration drohen?

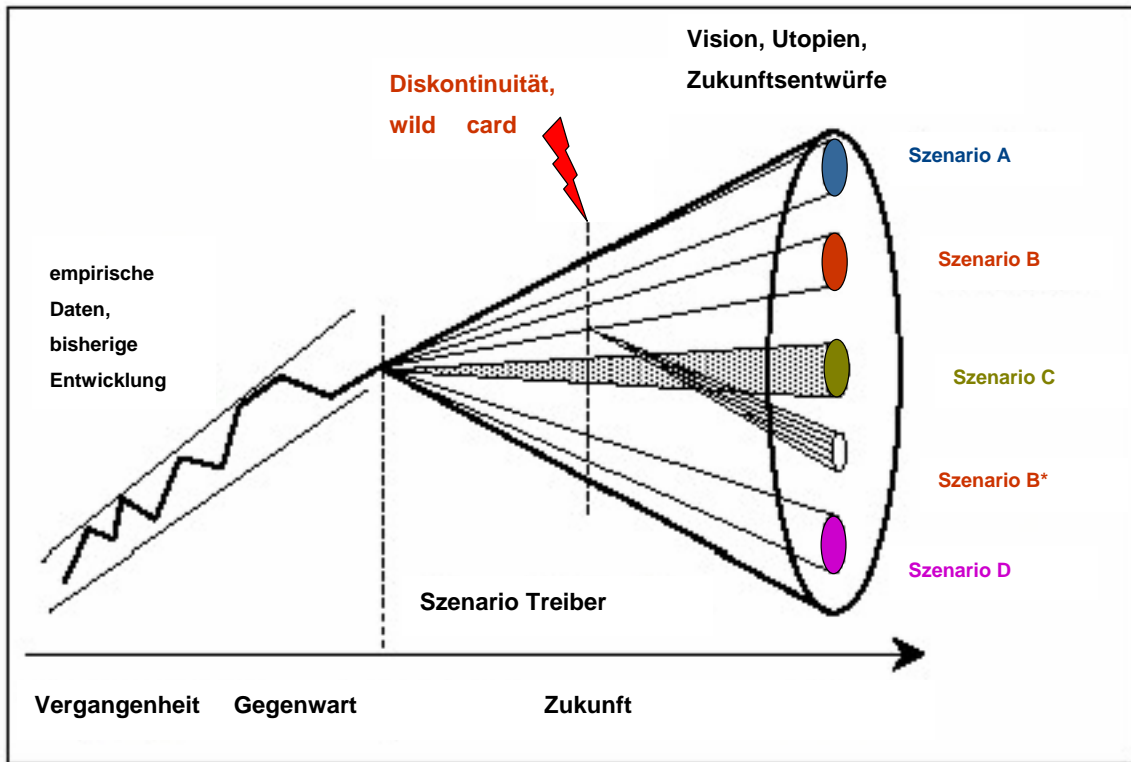
# Tool-Box: Konkurrenzanalyse

	Heutige Hauptkonkurrenten	Potentielle, zukünftige Konkurrenten	
		aus eigener Branche	aus anderen Branchen
Name Konkurrent?	1. 2. 3.	1. 2.	1. 2.
Stärken Konkurrenz / Eigene Schwächen			
Eigene Stärken / Schwächen Konkurrenz			
Was können wir von der Konkurrenz lernen?			
Zentrale Unterschiede im Leistungs-Portfolio			
Wichtigste Facts&Figures			

# Tool-Box: Kundenbewertung

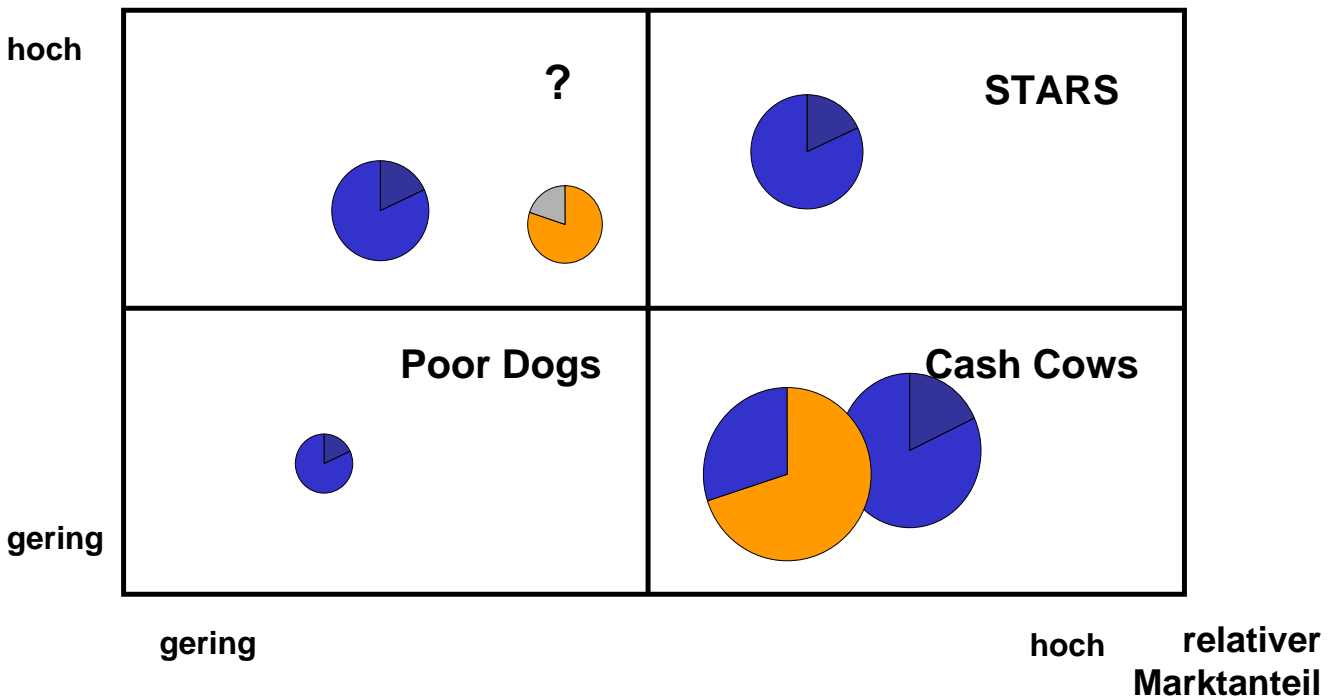
	Traditionell	„Notwendiges Übel“	„Auf dem Sprung“	Vorratskäufer	Spezialisten
Kundenservice	1	2	3	1	1
Qualität	3	1	2	5	3
Vielfalt	4	3	5	2	4
Geschäftsaufmachung	2	6	4	4	2
Preis	5	4	1	3	6
In-store Convenience	6	5	6	6	5
In-store Service	7	7	7	7	4
Ort	8	7	3	8	8

Bewertung von 1 (sehr wichtig) bis 8 (unwichtig)



**Produkt- und Leistungsportfolio:**

**Marktwachstum**



## Zahlen, Daten, Fakten zur Marktsituation:

Geschäftsbereich	Marktvolumen	Marktwachstum	Marktanteil		Sättigungsgrad in %	Markttrennbarkeit in %	Wettbewerbsverhalten
			Eigener	Wettbewerber			

**3 Top Stärken**

**Entwicklungen im Umfeld**  
 Gesellschaftliche Entwicklungen, Trends, Branche, Markt, Wettbewerber

**3 Top Chancen**

**3 Top Schwächen**

**3 Top Gefahren**

2

**Zukunft erfinden:  
Strategische  
Optionen generieren**

**Leitfragen**

- Was können wir angesichts der voraussichtlichen Marktentwicklungen mit unseren vorhandenen Kompetenzen [und Wurzeln] erreichen?
- Welche in Ansätzen erkennbare Kundenbedürfnisse sind auszumachen, für die wir neue Antworten bieten können?
- Welche neuen Kompetenzen können wir entwickeln, um die sich abzeichnenden Ertragschancen konsequent nutzen zu können?
- Welche neuen Märkte, Branchen und Kundengruppen könnten für uns relevant sein?
- Welche innovativen Regelbrüche trauen wir uns zu [Blue Ocean-Idee]?
- In welchem Ausmaß und wie wollen wir wachsen? Wie sieht unsere kritische Betriebsgröße aus?
- Kann unser derzeitiges Geschäftsmodell künftig noch erfolgreich sein?

**Vorgehen**

- Brainstorming zu möglichen strategischen Grobstoßrichtungen
- Entwicklung von drei bis vier strategischen Optionen mit Hilfe kreativer Methoden; z.B.: Blue Ocean, Optionenspaziergang, Profit from the Core-Ansatz, Morphologie
- Stichpunktartiges Festhalten der wichtigsten Elemente der generierten Optionen

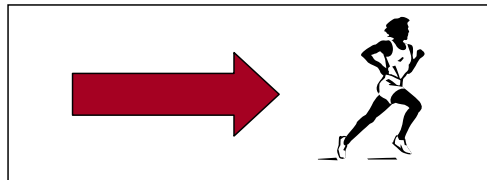
MORPHOLOGISCHER KASTEN

Handlungsfelder	Ausprägungen								
	Konzentration			Wie heute			Expansion		
Tätigkeitsgebiet	KuD	KuD/ H		Wie heute	Einzelne Bereiche	Neue Gebiete			
Produktprogramm	KuD			Z			H		
	Wie heute	Aus- bau	Ab- bau	Wie heute	Aus- bau	Ab- bau	Wie heute	Aus- bau	Ab- bau
Geographische Märkte	KuD			Z			H		
	CH	Europa	Welt	CH	Europa	Welt	CH	Europa	Welt
Profilierung	Kostenführerschaft			Differenzierung			Markt-Nischen		
Eigene Wertschöpfung	Wie bisher			Vorwärtsintegration			Rückwärtsintegration		
Organisationsstruktur	Wie bisher			Kapitalgesellschaft					
Partnerschaften	Wie bisher			Netzwerk			Allianz		
...	...								

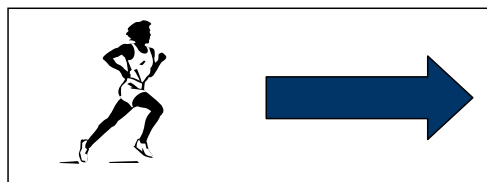
2

## Pragmatische Grundoptionen

**Vorreiter**



**Anpassen  
an den  
Schnellsten**

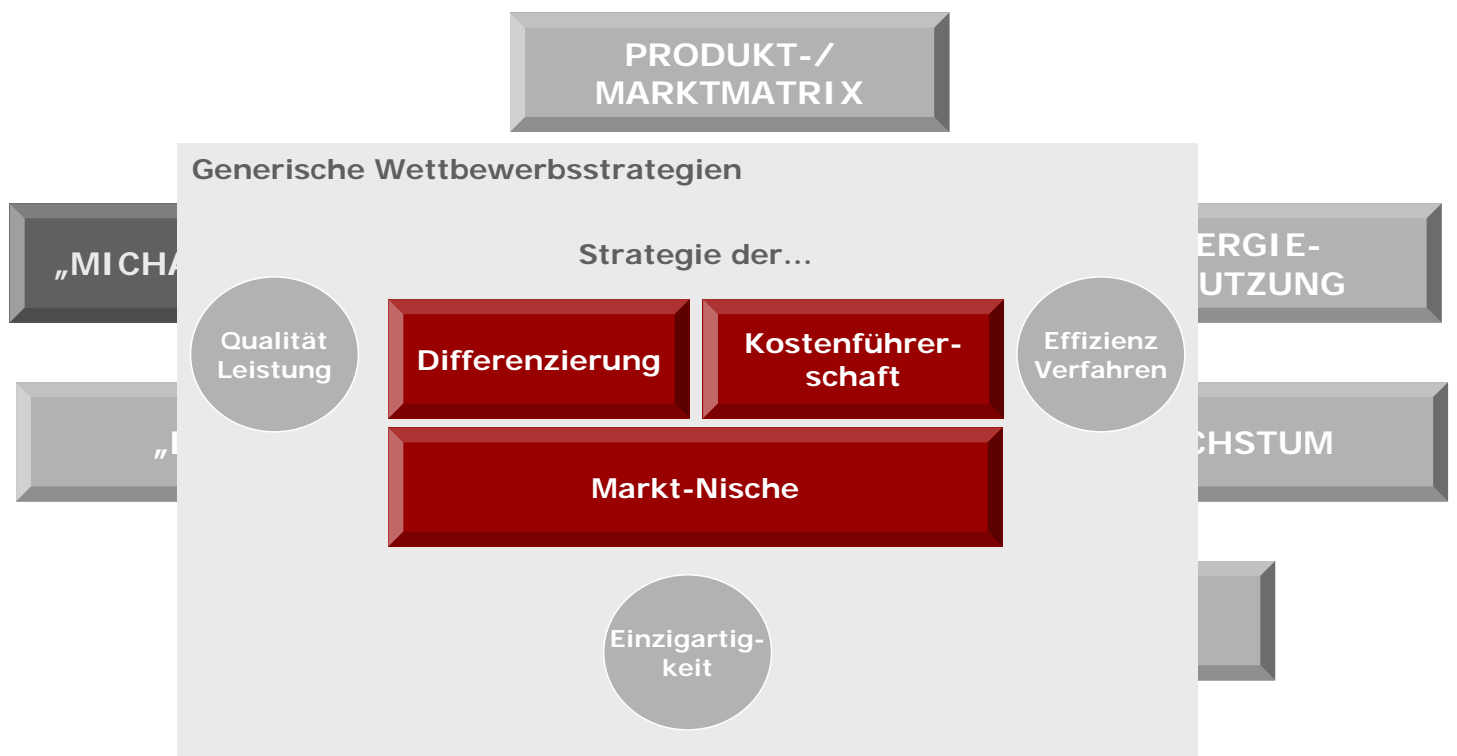
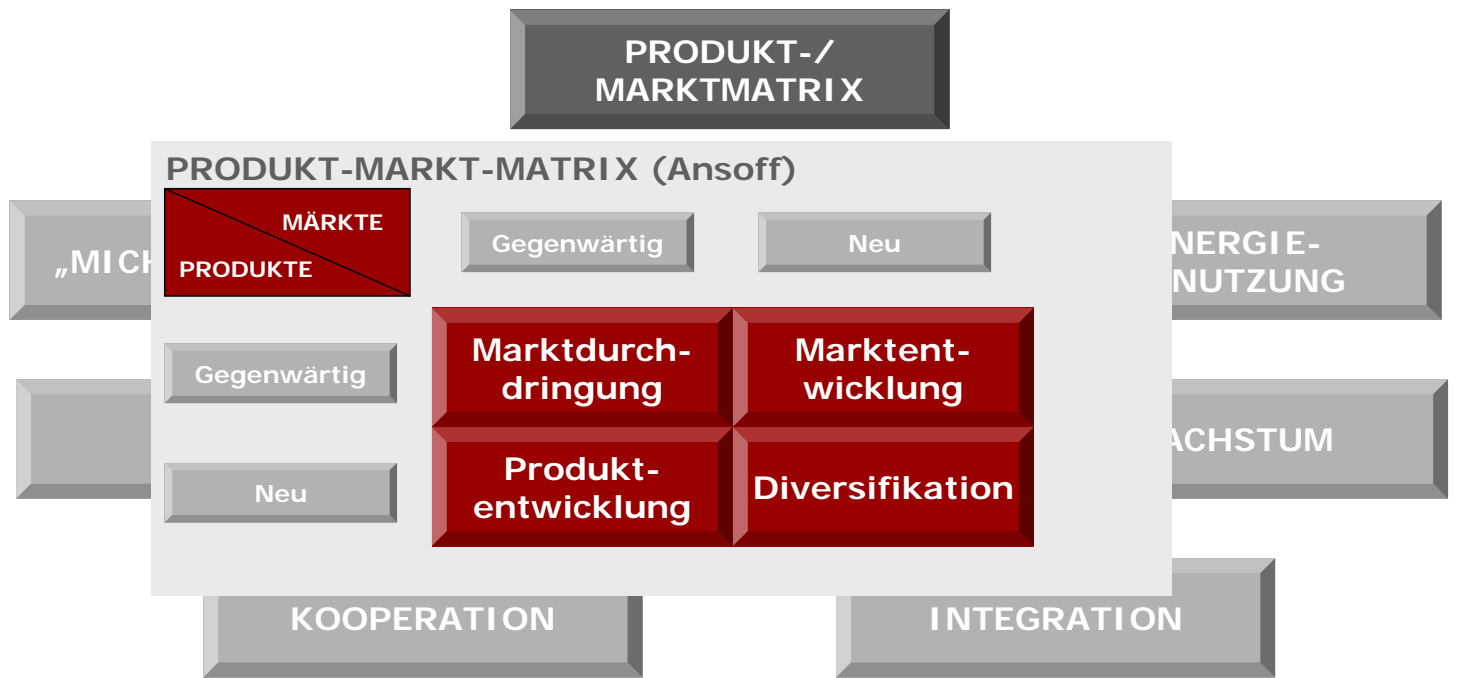


**Abwartende  
Position  
einnehmen**



**Nicht-  
Teilnahme**





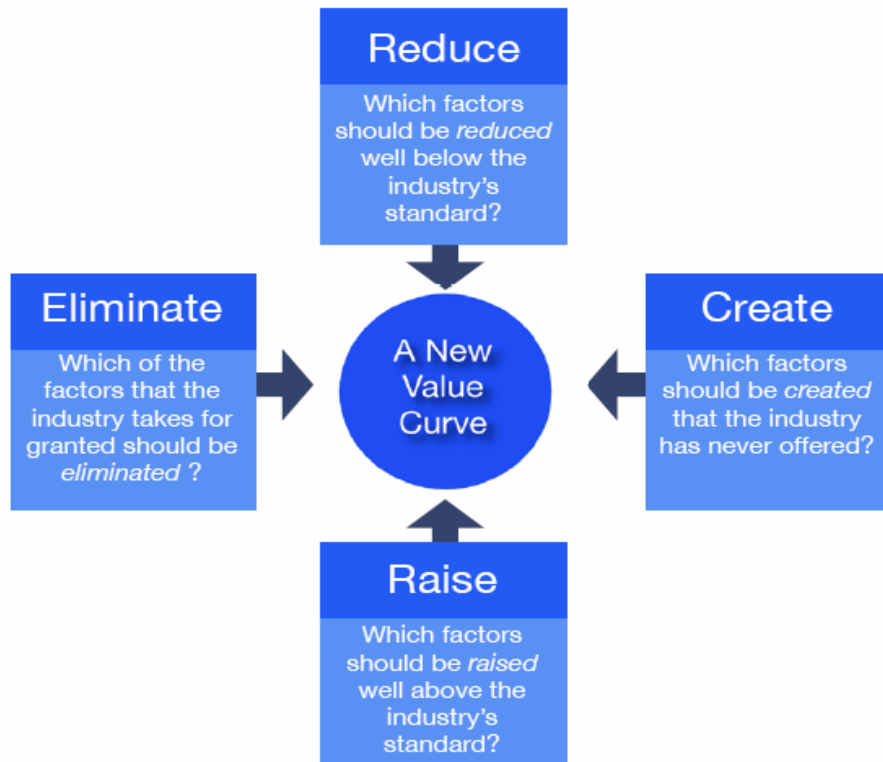
# Blue Ocean Strategy

Go where the profits and growth are - and where the competition isn't



W. Chan Kim & Renée Mauborgne

- **Blue Ocean Strategy zeigt, wie man aus umkämpften Marktfeldern ausbrechen kann und neue Märkte selbst kreiert!**
- **Traditionelle Ansicht: Es gibt nur zwei Wege "Kostenführerschaft" oder "Differenzierung".**
- **Dogma: "Value – Cost Trade Off" – Mehrwerte können nur mit höheren Kosten geschaffen werden!**
- **Irrtum: Es gibt einen 3. Weg – Die Blue Ocean Strategy zeigt, wie der Kundennutzen sogar mit tieferen Kosten gesteigert werden kann.**
- **Hauptfokus des Strategie-Denkens in den letzten 25 Jahren: "Competitive Strategy" – Schwerpunkt auf "militärische Szenarien" und "Red Oceans" (Begriffe wie Chief Executive Officer, Head Quarters, Opponent usw.)**
- **Hauptfokus Blue Ocean Strategy: Kreieren einer neuartigen Value Curve, die echte Differenzierung von der Konkurrenz bringt!**

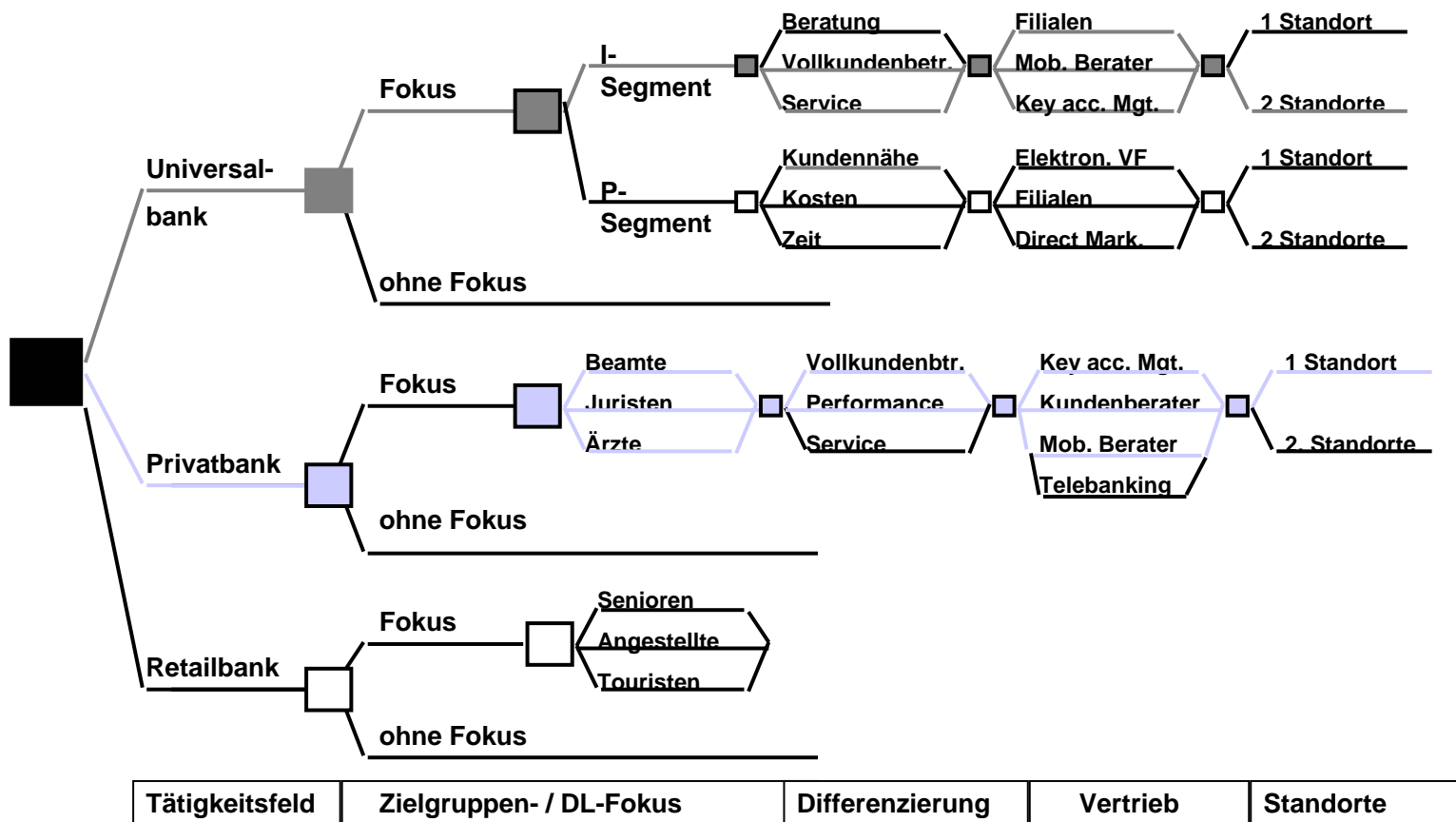


1. Welche Faktoren eliminieren (die als selbstverständlich gelten)?
2. Welche Faktoren unter den Branchenstandard reduzieren?
3. Welche Faktoren über den Industriestandard anheben?
4. Welche neuen Elemente kreieren (bis jetzt in der Branche unbekannt)?

Quelle: Kim, W. Chan/Mauborgne, Renée: Blue Ocean Strategy

Freiheitsgrade	Ausprägungen								
<b>Tätigkeitsgebiet</b>	Konzentration			Wie heute			Expansion		
	KuD	KuD/ H					Einzelne Bereiche	Neue Gebiete	
<b>Produktprogramm</b>	KuD			Z			H		
	Wie heute	Aus- bau	Ab- bau	Wie heute	Aus- bau	Ab- bau	Wie heute	Aus- bau	Ab- bau
<b>Geographische Märkte</b>	KuD			Z			H		
	CH	Europa	Welt	CH	Europa	Welt	CH	Europa	Welt
<b>Profilierung</b>	Kostenführerschaft			Differenzierung			Markt-Nischen		
<b>Eigene Wertschöpfung</b>	Wie bisher			Vorwärtsintegration			Rückwärtsintegration		
<b>Organisationsstruktur</b>	Wie bisher				Kapitalgesellschaft				
<b>Partnerschaften</b>	Wie bisher			Netzwerk			Allianz		
...	...								

**Z:** Zinsgeschäft  
**KuD:** Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft  
**H:** Handelsgeschäft



## Der Strategische Management-Prozess

### 3

#### Optionen bewerten und entscheiden

#### Leitfragen

- In welchen Bereichen haben wir eine reelle Chance, uns zu den Besten zu entwickeln?
- Durch welche Option differenzieren wir uns am klarsten von unseren Mitbewerbern?
- Mit welcher Option fokussieren wir uns und konzentrieren unsere Kräfte am besten?
- Welche Option verspricht die höchste Profitabilität?
- Mit welcher Option nutzen wir am deutlichsten unsere in der Analyse erkannten Chancen, bei Gleichzeitiger Beachtung der Hauptbedrohungen?
- Welche Option gibt die klarsten Antworten auf die in Schritt 1 gestellten Schlüsselfragen?
- Was ist stimmig mit unseren Wurzeln; d.h. dem historischen Code unserer Organisation?

#### Vorgehen

- Stichpunktartiges Ausarbeiten von drei bis vier möglichen Optionen; als Diskussionsgrundlage für das Strategie-Team
- Festlegen von Kriterien, an Hand derer die Optionen bewertet werden sollen; z.B. Fokussierung, Differenzierung, Chancennutzung, notwendige organisatorische und prozessuale Veränderungen, kulturelle Stimmigkeit
- Stichpunktartige Formulierung einer messbaren Strategie, die man aus dieser Option ableiten kann [Wir wollen bis dann, das erreicht haben], sowie Benennung der wichtigsten Schlüsselmaßnahmen
- Ggf. Darstellen der wirtschaftlichen Perspektive dieser Option
- Entscheid; z.B. mit Hilfe der Nutzwertanalyse, Tetralemma-Methode usw.



## Welche Strategischen Optionen hat das Unternehmen / der Geschäftsbereich in den nächsten fünf Jahren?

Überlegen Sie sich in einem ersten Schritt, über welche interessanten **Strategischen Optionen** das Unternehmen / der GB verfügt (aus unternehmerischer Sicht - zunächst ohne Berücksichtigung der Finanzierbarkeit). Beschreiben Sie die erkannten Stoßrichtungen kurz.

In einem zweiten Schritt **konkretisieren Sie die Optionen.**

Denkbare Optionen (Kurzbeschreibung)

Option 1 [Beschreibung]

Option 2 [Beschreibung]

Option 3 [Beschreibung]

Option 1 [Text]

Auswirkungen auf den Umsatz	Ressourcen (Mitarbeiter, Investitionen, Betriebsaufwand)
Auswirkungen auf Cash Flow	Auswirkungen auf Unternehmensergebnis
Annahmen	
Vorteile	Nachteile

Anschliessend können Sie mittels Nutzwertanalyse eine **qualitative Beurteilung der Optionen** vornehmen.

Die Kriterien im nebenstehenden Beispiel sind nicht zwingend und sollten unternehmensspezifisch angepasst werden.

Bewertung: 1 = schlecht, 5 = optimal  
Gewichtung: 1 = weniger wichtig, 3 = sehr wichtig

	1-3 Gew.	Option 1		Option 2	
		1-5 Pkte.	Total	1-5 Pkte.	Total
Realisierbarkeit	3	5	15	4	12
Ausnutzen von Chancen/Trends	1	3	3	1	1
Aufbau auf vorhandenen Stärken	2	2	4	5	10
Konzentration der Kräfte	2	4	8	3	6
Antwort auf strateg. Schlüssel Fragen	3	2	6	2	6
Differenzierung von der Konkurrenz	2	1	2	1	2
Beitrag zur Effizienzsteigerung	1	5	5	4	4
Timing	1	8	8	5	5
Unternehmenskultur-Fit	2	1	2	1	2
<b>Gesamt</b>			<b>53</b>		<b>48</b>

Quelle: In Anlehnung an Wüthrich, H.A., B&RSW Management Consultants

Nutzwertanalyse			Option 1		Option 2		Option 3	
Top- Kriterien	Gewichtung (G)	Erfüllungsgrad (E)	GxE	Erfüllungsgrad (E)	GxE	Erfüllungsgrad (E)	GxE	
1								
2								
3								
4								
5								
<b>Total</b>								

4

## Zukunft gestalten: Die Strategie entwickeln und formulieren

### Leitfragen

- Wie sieht die Vision aus, die uns leiten soll? Ist diese in einfachen Leitsätzen oder Bildern / Metaphern allen Mitarbeitenden leicht verständlich zu machen?
- Wie lautet unsere Grundstrategie? Welche Konsequenzen für unser Geschäftsportfolio ergeben sich daraus?
- Welche Realisierungsmaßnahmen müssen wir in welchen Etappen in's Auge fassen, um die geplante Strategie Wirklichkeit werden zu lassen?
- Welche organisatorischen, prozessualen oder kulturellen Maßnahmen sind zu ergreifen?
- Passt die Strategie zu den Erwartungen unserer Stakeholder?
- Passt die Strategie zu unseren Werten und Führungsprinzipien?

### Vorgehen

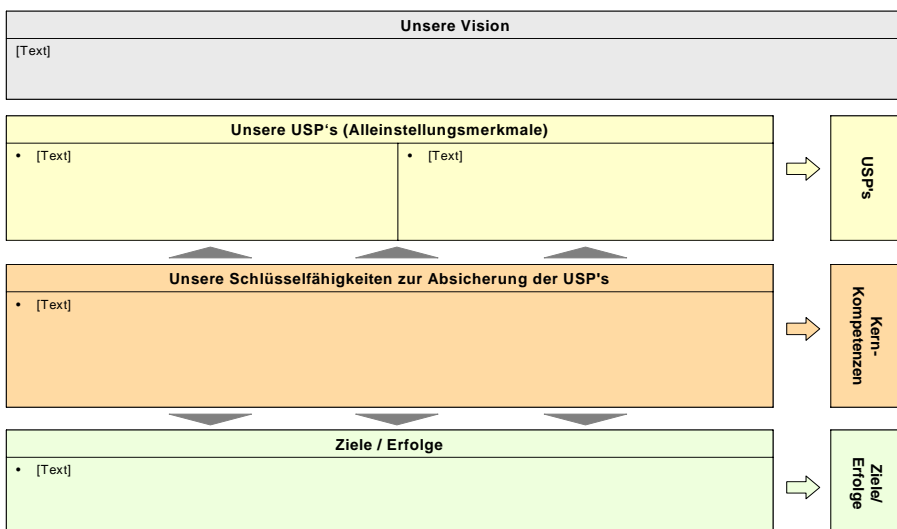
- Wie sieht unser Geschäftsmodell der Zukunft aus: Vision, Profilierung, Produkte und Märkte.
- Formulieren von maximal fünf bis sieben Hauptstoßrichtungen für das Unternehmen / das Geschäftsfeld: „Ausbau unserer Marktführerschaft in ...“, „Spezialisierung auf ...“, „Erschließung folgender Märkte ...“, ...
- Festlegen strategischer [idealerweise quantifizierbarer] Ziele, zur Messbarkeit der Zielerreichung: Umsatzziele, Ertragsziele, Kostenziele, Marktanteile, neue Kunden, ...
- Formulierung der Strategie auf wenigen Seiten [besser drei als dreißig] und Festlegen der Schlüsselmaßnahmen

INHALTE EINER GRUNDSTRATEGIE	
1. <b>Leitidee / Vision</b>	Tätigkeitsfeld und Grundausrichtung des Unternehmens
2. <b>Profilierung</b>	Erfolgssichernde Differenzierung gegenüber der Konkurrenz
3. <b>Produkte und Märkte</b>	Prioritäten je Produkt-/Marktbereich (SGF/SGE)
4. <b>Unternehmensfunktionen, d.h. Richtlinien bezüglich:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschung und Entwicklung</li> <li>• Produktion</li> <li>• Marketing</li> <li>• Personal</li> <li>• Führung und Organisation</li> <li>• Finanzen, Kosten, Gewinn</li> <li>• Risiko</li> <li>• Kooperation und Akquisition</li> </ul>
5. <b>Zeitbezogenes Verhalten, Realisierungsplan und Controlling</b>	

4

## Tool-Box: Unser zukünftiges Geschäftsmodell

### Welche Hauptelemente kennzeichnen unser zukünftiges Geschäftsmodell?



- Welches ist unsere **Vision** (= Idealbild) in 5 bis 10 Jahren?
- Durch welche **USP's** differenzieren wir uns nachhaltig gegenüber der Konkurrenz?
- Welche **Schlüsselfähigkeiten** bilden die Basis?
- Welche **besonderen Stärken** wollen wir entwickeln?
- Welche **Ziele/Erfolge** strebt der GB an?

## 1. Leitidee / Vision

**Tätigkeitsfeld und Grundausrichtung des Unternehmens**

## 2. Profilierung

**Kernkompetenzen, herausragende Stärken, Erfolgssichernde Differenzierung gegenüber der Konkurrenz**

## 3. Produkte und Märkte

**Prioritäten je Produkt-/Marktbereich (SGF/SGE)**

## 4. Unternehmensfunktionen, d.h. Richtlinien bezüglich:

- Marketing
- Personal
- Forschung und Entwicklung
- Produktion
- Führung und Organisation
- Finanzen, Kosten, Gewinn
- Risiko
- Kooperation und Akquisition

## 5. Zeitbezogenes Verhalten, Realisierungsplan und Controlling

**Die drei zentralen Projekte für das nächste Jahr**

## 1. Vision des GB's

- Wie sieht das Idealbild des GB's in ferner Zukunft aus?

## 2. Tätigkeitsfeld und Wertschöpfungskette

- Mit welchen Produkten und Dienstleistungen sind wir auf welchen Märkten tätig?
- Wie sieht die idealtypische Ausgestaltung der Wertschöpfungskette aus?

## 3. Alleinstellungsmerkmale

- Welchen honorierbaren Mehrwert bieten wir unseren Kunden?
- Wie schirmen wir unsere Alleinstellungsmerkmale nachhaltig gegen Imitation ab?
- Welches sind die Standards, an denen wir uns messen lassen?

## 4. Quantitative und qualitative Ziele

- Welche Mengen- und Ertragsziele streben wir an?
- Welche qualitativen Ziele verfolgen wir und wie überprüfen wir deren Erreichbarkeit?

## 5. Marketing-Mix

- Wie sieht unser Leistungsmix pro Zielsegment aus?
- Welche Preispolitik verfolgen wir?
- Wie sieht unsere persönliche Kundenberatung und -betreuung aus?
- Welche unpersönlichen Kommunikationsinstrumente setzen wir ein?
- Wie erfolgt die Distribution unserer Leistungen, national und international?

## 6. Erforderliche Mittel

- Wie konkret sieht der Mittelbedarf im Zeitablauf aus?
- Welche Leistungen erwartet der GB vom Konzern und den Konzernfunktionen?

## 7. Masterplan

- Welche Schlüsselprojekte und Maßnahmen sind zu realisieren?

## 8. Plan-Erfolgsrechnung

- Welcher Unternehmenswert wird generiert?
- Welches sind die sensitiven Stellgrößen des Business Case?
- Wie sieht das Simulationsergebnis für den worst, realistic und best case aus?

## 9. Führungs-Cockpit

- Wie navigieren wir?
- Welches sind die zu überwachenden Schlüsselgrößen und wie messen wir diese?

## 10. Alternativ-Planung

- Welche Optionen hat man verworfen und weshalb?
- Welche alternativen Stoßrichtungen sind denkbar?

# Der Strategische Management-Prozess

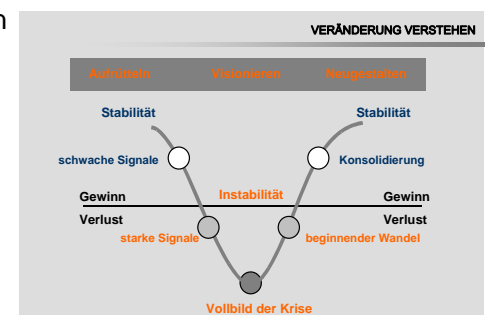
5

**Strategie-Umsetzung:  
Verändern,  
Implementieren,  
Controllen**

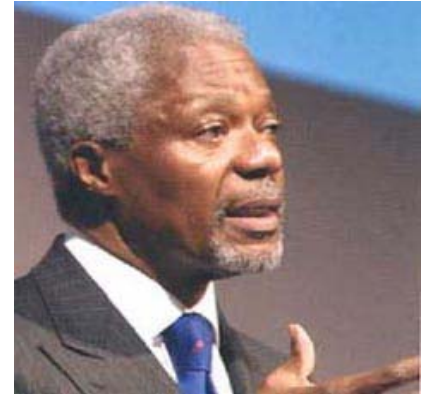
### Leitfragen

- Welche organisationalen Veränderungen stehen an, um die geplante Strategie Wirklichkeit werden zu lassen: Ist Ihre Struktur marktgerecht aufgestellt? Sind Ihre Prozesse konsequent am Kundennutzen ausgerichtet? Ist die interne Entscheidungsstruktur schlank, professionell und effizient [dies erkennt man am besten an der Anzahl von Steuerkreisen und der Häufigkeit von Meetings]? Gelingt ein hierarchieübergreifender Dialog, im Sinne organisationalen Lernens?
- Welche Maßnahmen im Bereich der Kulturentwicklung sind zwingend notwendig, wenn wir die geplante Strategie zum Leben erwecken möchten?

- Sind für die Umsetzung alle relevanten Entscheidungsträger [inklusive ergebnisverantwortliche Geschäftseinheiten] eingebunden? Ist ein verbindlicher Masterplan vorhanden?
- Ist ein Kommunikations- und Involvierungskonzept vorhanden, das die Umsetzung der Strategie schrittweise begleitet und somit Betroffene zu Beteiligten macht, sowie die Intelligenz des Systems zur Problemlösung nutzt?
- Ist der Strategie-Prozess mit im Unternehmen vorhandenen Steuerungssystemen abgestimmt; idealerweise verknüpft: Balanced Scorecard, EFQM, MIS, value based management, Zielvereinbarungen, operative Planung, ...]?
- Welche Kennzahlen geben Rechenschaft über den Erfolg der Strategie? Welche qualitativen Größen zeigen uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind [Stimmung, Energie, Pioniergeist, ...]?
- Wie wird der Strategie-Prozess dokumentiert: Was waren unsere Grundannahmen? Wie sahen die Ergebnisse unserer Analysen aus [Stärken, Kernkompetenzen, CSF, ...]?: Welche strategischen Optionen haben wir nicht verwirklicht; warum? Welche Lernerfahrungen möchten wir unbedingt festhalten; wie machen wir das?



«... wenn es denn eine Sache gäbe, die die Menschheit im 20. Jahrhundert gelernt habe, dann sei es wohl, dass **zentral geplante Systeme nicht funktionieren.**»



Kofi Annan  
Generalsekretär der Vereinten Nationen

## Strategie-Entwicklung: Wo und durch wen?

Wo und durch wen findet Strategie-Entwicklung statt?

Implizit und Intuitiv

Explizit und strukturiert

Außerhalb des Managementsystems:

„Strategie ist Chefsache“

**Intuitive Entscheidung;**  
meist durch den Unternehmer und dessen engste Vertraute

**Expertenorientierte Strategie;**  
Delegation der Strategiearbeit an Stäbe und/oder Berater

Innerhalb des Managementsystems:

„Strategie ist Verantwortung des Führungsteams“

**Zufällige Strategiefindung;**  
evolutionäre Selbstentwicklung der Organisation, stark dezentral ausgerichtet

**Systemorientierte Strategie-Entwicklung;**  
bewusst als gemeinsame Führungsaufgabe angelegt

Strategie-Entwicklung wird von den Entscheidungsträgern bewusst, gemeinschaftlich und zusätzlich zur operativen Verantwortung betrieben.

Das Führungsteam [ergänzt um wichtige Schlüsselpersonen] plant fest Zeit für diesen Strategieprozess ein [Klausuren, Großgruppenveranstaltungen, Coaching-Sessions usw.]

Betroffene werden gezielt in den Prozess einbezogen und zu Beteiligten gemacht

## Wollen wir wirklich an unserer Strategie arbeiten?

- Was würde passieren, wenn wir die Dinge einfach so weiter laufen lassen? Wer hätte Interesse daran?
- Welches „Problem“ gilt es durch die Strategie zu lösen?
- Was macht eine Neuorientierung zwingend notwendig: Strategische Lücke, neue Wettbewerber, veränderte Marktbedingungen, veränderte Branchenlogik?
- Warum sind die Dinge so, wie Sie heute sind: Was ist der Nutzen und Sinn des Bestehenden?
- Sind wir uns einig, dass wir eine strategische Neuausrichtung wirklich brauchen – oder gibt es Meinungsunterschiede?

Quelle: In Anlehnung an Nagel, R., Lust auf Strategie

## Welche Ziele streben wir mit der Strategie-Arbeit an?

- Welches konkrete Ergebnis soll der Strategie-Prozess haben?
- Wie sähe ein gutes, wie ein misslungenes Ergebnis aus?
- Woran machen wir den Erfolg des Strategieprozesses fest?
- Was wird nach dem Strategie-Prozess anders sein als heute?
- Was soll auf keinen Fall passieren? Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
- Welche Erwartungen haben die Führungskräfte? Wie plausibel und realistisch sind diese Erwartungen?

Quelle: In Anlehnung an Nagel, R., Lust auf Strategie

## **Welche Fähigkeiten hat das Strategie-Team und welche Rahmenbedingungen liegen vor?**

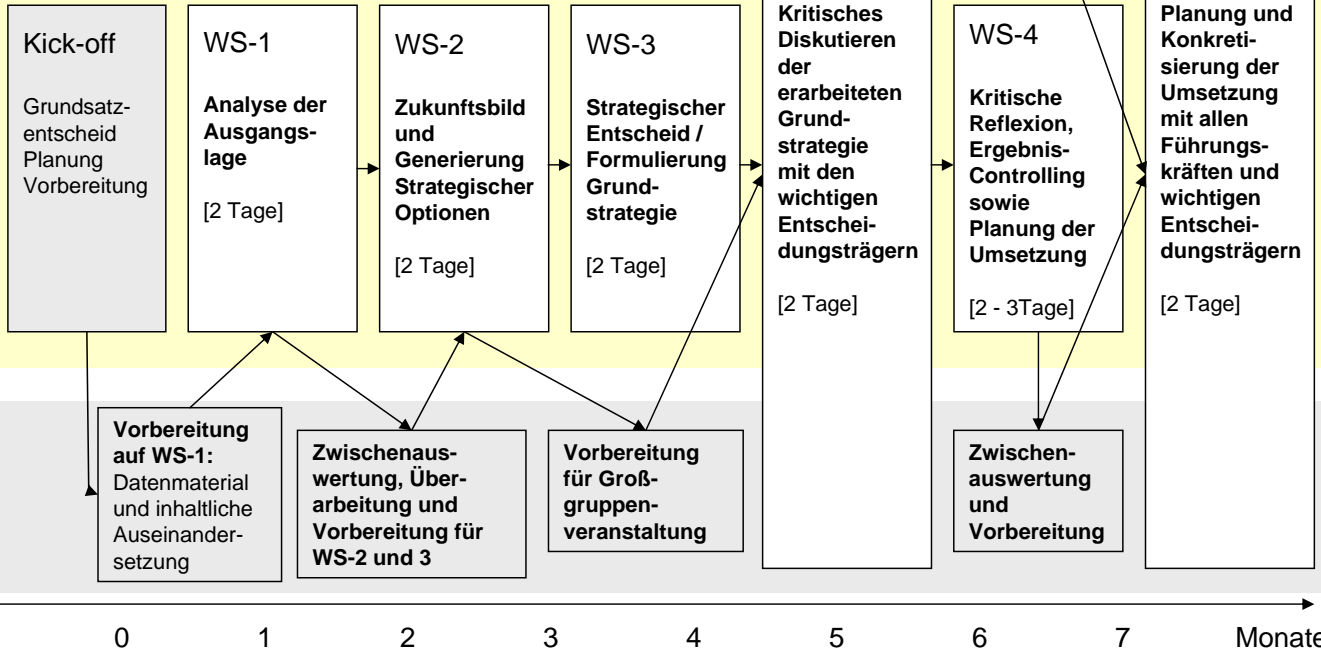
- Hat das Team Sachverstand und ausreichend Informationen, um die anfallenden Businessfragen kompetent einschätzen zu können?
- Hat es ausreichend Kompetenz, um die Methoden, Instrumente und Verfahren auswählen und anwenden zu können?
- Hat es die erforderliche Sozialkompetenz, um eventuell auftauchende Schwierigkeiten und Konflikte zu bewältigen?
- Hat das Team alle wichtigen Entscheidungsträger an Bord, um getroffenen Entscheidungen schnell, professionell und im Sinne der Sache umsetzen zu können: Geschäftseinheiten, Funktionalbereiche, Know-How Träger, Nachwuchsführungskräfte, Direktbetroffene, ... ?
- Hat es genügend Zeit und persönliches Engagement, um sich dem Strategieprozess so zu widmen, wie es für eine erfolgreiche Durchführung notwendig ist?

## **Anforderungen an die Geschäftsleitung**

- **Strategie-Entwicklung ist eine nichtdelegierbare Führungsaufgabe!**
- **Die Kardinalfehler sind:**
  - **Ausschließliche Delegation an interne Projektgruppen oder externe Berater**
  - **Treffen einsamer, der Unternehmensrealität entfremdeter Entscheidungen**
  - **Nur intuitiv oder nur analytisch Vorzugehen**
- **Was die GL vorlebt, hat maßgeblichen Einfluss auf den Umsetzungserfolg. Dabei werden von den Mitarbeitern alle, auch noch seine kleine Signale wahrgenommen**
- **Die GL setzt den strategischen Denk- und Handlungs-Rahmen, innerhalb dessen sich die Organisation bewegen kann**
- **Durch das bewusste Gehen erster Schritte, gibt die GL dem Prozess die notwendige Anschubenergie**

## Einzubindende Stakeholder

- Mitarbeiter, Kunden,
- Lieferanten, Aufsichtsgremien,
- Sonstige

 Intensiver  
Dialog mit  
Stakeholdern
Strategie- /  
Management-  
Team© A.F. Philipp- Philos<sup>®</sup> Managementberatung

Quelle: In Anlehnung an Nagel, R., Lust auf Strategie

www.phil os.de

## Strategie-Arbeit im 21. Jahrhundert

## Die 6 zentralen Erkenntnisse

1. Die optimale Strategie für jeden Fall gibt es nicht: Die passende Strategie hängt von der Branche, dem Umfeld, den Zielen, ... ab. Dementsprechend handelt es sich immer um ganz individuelle Ansätze.
2. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg, basierend auf seinen echten Stärken, finden [Unique Value Proposition].
3. Strategiearbeit sollte immer bei den eigenen Wurzeln beginnen [Historie, Unternehmenskultur, Werte, ...].
4. Generelle Trends sind: Fokussierung, Kosten- oder Leistungsführer, Blue Ocean, Ethik und gesellschaftliche Verantwortung.
5. Der Prozess der Strategiearbeit ist wichtiger als die Strategie selbst.
6. Die Intelligenz des Systems nutzen; d.h. Echte Involvierung der Betroffenen ist die zentrale Innovation im 21. Jahrhundert.