

# Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Klaus Haake, Willi Seiler

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2012. Buch inkl. Online-Nutzung. XVIII, 157 S. Mit 9 s/w Abbildungen, 43 farbigen Abbildungen und 23 Tabellen. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3232 0

Format (B x L): 17 x 24 cm

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Zu Leseprobe

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

978-3-7910-3232-0 Haake/Seiler, Strategie-Workshop/  
2., überarbeitete und aktualisierte Auflage  
© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag ([www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de))

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**



# Inhaltsverzeichnis

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



<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> . . . . .	69
<b>Strategische Prinzipien</b> . . . . .	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
<b>Strategische Suchfelder durchforsten</b> . . . . .	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
<b>Kernkompetenzen festlegen</b> . . . . .	83
Ansätze für Kernkompetenzen . . . . .	84
Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen . . . . .	85
Anforderungen an Kernkompetenzen . . . . .	86
<b>Strategievarianten entwickeln</b> . . . . .	87
Nutzenpotenziale festlegen . . . . .	87
Kernkompetenzen festlegen . . . . .	88
Produkte, Kunden/Branchen und Märkte festlegen . . . . .	89
Finanzielle Perspektive . . . . .	90
Bewertung und Auswahl der Strategievarianten . . . . .	90
<b>Strategie formulieren</b> . . . . .	92
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 Einzelmaß- nahmen festlegen . . . . .	113
Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln. . . . .	114
Aktionspläne operationalisieren. . . . .	115
Metaplanung . . . . .	116
<b>Indirekte Maßnahmen festlegen</b> . . . . .	117
Mitarbeiter informieren. . . . .	118
Leitbild formulieren und kommunizieren . . . . .	119
Unternehmenskultur und Verhalten anpassen und verändern . . . . .	121
Corporate Design entwickeln. . . . .	122
<b>Projektorganisation einrichten</b> . . . . .	123
<b>Phasen in der Strategieumsetzung</b> . . . . .	124
Phase 1. . . . .	124
Phase 2. . . . .	124
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: Maßnahmen festlegen . . . . .	131
Arbeitsblatt 45: Maßnahmen 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
Glossar . . . . .	147
Literaturverzeichnis . . . . .	151
Autoren . . . . .	153
Stichwortverzeichnis . . . . .	155