



Leitfaden zur Strategieentwicklung

Mut zum »Change Management«

➔ „Wo stehen wir in drei bis fünf Jahren?“ ←





Inhaltsangabe

0 Rahmenbedingungen	3
1. Kernelemente unserer Strategie	
Die Ist-Situation: Wo stehen wir heute?	4
2. Die vier Blickwinkel unserer Strategie	
Blick nach außen: Das Umfeld.	5
Blick nach vorn: Die Zukunft.	6
Blick nach innen: Die Kernkompetenzen.	7
Blick aufs Ganze: Die Bilanz.	9
3. Fragen zu unserer Strategie	
Komplexe Entscheidungen: Abgeben?	10
4. Unsere Strategie umsetzen	
Geschäftsbereich	11
Unternehmen	11
Umfeld	12



Rahmenbedingungen

1. Eine Unternehmensstrategie ist nur dann wirksam, wenn wir sie verstehen und als Leitidee für unser Handeln akzeptieren!
2. Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie setzt voraus, dass wir als Führungskräfte und Mitarbeiter mit vereinter Leistungsbereitschaft gemeinsame Herausforderungen meistern!
3. Die Frage hinter jeder Strategie lautet: Wie können wir unsere Geschäftsidee hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten mit möglichst geringem Aufwand umsetzen – mit einer **Flexibilität**, die den Umfeldbedingungen und einem **Ertrag**, der den Erwartungen der Geschäftsführung entspricht!
4. Wenn es um die Zukunft des Unternehmens geht, gibt es keine Tabus: Wir müssen Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Strukturen, bisherige Strategien und sogar bisherige Unternehmensziele radikal in Frage stellen!



1. Kernelemente unserer Strategie

Die Ist-Situation: Wo stehen wir heute?

Als erstes bestimmen wir mit folgenden Fragen ein aktuelles und ungeschöntes Bild des Unternehmens und definieren damit den Startpunkt potenzieller Veränderungen:

- Welche Ausrichtung hat unser Unternehmen momentan?
- Was tun wir heute ganz konkret – und wie tun wir es?
- Wie und warum ist es zu dieser Ausrichtung gekommen?
- Wie konsequent halten wir uns daran?
- In welchem Umfeld müssen wir uns behaupten?
- Was sind unsere Stärken?
- Was sind unsere Schwächen?



2. Die vier Blickwinkel unserer Strategie

1. Blick nach außen: Das Umfeld.

Der Blick nach außen in den Markt ist der entscheidende Schritt nach der Beschreibung der Ist-Situation. Die Leitfragen dazu lauten:

- Was passiert gerade Wichtiges im Hinblick auf ...?
 - Märkte bzw. Marktsegmente
 - Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten
 - für unsere Wertschöpfungsketten relevante Produkte oder Dienstleistungen
 - Wettbewerber
 - politische Rahmenbedingungen
 - gesellschaftliche Trends

- Wie wirkt sich dies konkret auf uns und unser Unternehmen aus?



2. Die vier Blickwinkel unserer Strategie

2. Blick nach vorn: Die Zukunft.

Hier geht es darum, sich auf unterschiedliche Szenarien vorzubereiten und das Unternehmen darauf zu trainieren, dass es flexibel und schnellstmöglich reagieren kann:

- In welche Richtung führt uns der Status quo mittelfristig?
- Was ist absehbar – und was nicht?
- Welche möglichen Szenarien sind in drei oder fünf Jahren denkbar – und wie müssten wir für jedes einzelne Zukunftsmodell im Hinblick auf Know-how, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Strukturen und Qualifikationen aufgestellt sein, um erfolgreich zu sein?
- Wo sehen wir die wesentlichen Chancen?
- Welche Gefahren und Risiken gibt es?



2. Die vier Blickwinkel unserer Strategie

3. Blick nach innen: Die Kernkompetenzen.

Das Erfolgsgeheimnis besteht darin, uns auf das zu konzentrieren, was wir wirklich können – und dieses Know-how konsequent auszubauen. Dafür müssen wir allerdings unsere Stärken kennen:

- Was können wir besonders gut?
- Worin besteht unsere USP (Unique Selling Proposition) im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wo haben wir die Chance, vorhandenes Know-how mit geringem Aufwand wesentlich zu erweitern?
- Wo können wir uns einen Wettbewerbsvorsprung sichern – und wie können wir besser sein als alle anderen?
- Welche derzeitigen oder absehbaren Entwicklungen im Umfeld können wir dabei nutzen?



2. Die vier Blickwinkel unserer Strategie

Fortsetzung 3.: Die Kernkompetenzen.

Der Entwurf eines erfolgversprechenden Geschäftsmodells beinhaltet auch den Kundennutzen:

- Wer sind in Zukunft unsere Kunden und was sind Ihre Bedürfnisse?
- Wie bedeutend ist dieser Markt insgesamt?
- Wer sind die potenziellen Mitbewerber – und was können sie?
- Was bieten wir als spezifischen Kundennutzen?
- Wer wird uns wofür so viel Geld bezahlen, dass wir daraus ein rentables Geschäft machen können?
- Und: Wodurch glauben wir, uns nachhaltig vom Wettbewerb abheben zu können?



2. Die vier Blickwinkel unserer Strategie

4. Blick aufs Ganze: Die Bilanz.

Dies ist der vierte Schritt: die kritische und ehrliche Bilanz. Hier entscheidet sich, ob wir ein solides Fundament für eine realistische Strategieentwicklung geschaffen haben.

- Wird das, was wir gut können, in Zukunft noch gebraucht?
- Ist die Art und Weise, wie wir heute unsere Produkte und Dienstleistungen vermarkten, noch der bestmögliche Weg hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten?
- Wenn ja: Wie können wir unsere vorhandenen Stärken ausbauen und erkannte Defizite abbauen?
- Wenn nein: Was haben wir für Optionen? In welche Richtung müssen wir uns umorientieren? Welche Schritte sind dafür notwendig? Und vor allem: Wann müssen wir beginnen, wenn wir nicht riskieren wollen, den Zug zu verpassen?



3. Fragen zu unserer Strategie

Komplexe Entscheidungen: Abgeben?

Ein Hauptproblem der Unternehmensführung ist heutzutage die Komplexität. Nach der grundsätzlichen Klärung unserer Geschäftsidee fragen wir uns folgendes:

- Was ist unser Kerngeschäft? Was sollten wir aufgrund unserer spezifischen Kompetenzen möglichst selbst machen?
- Was sind flankierende Aktivitäten, die wir hinsichtlich einer schlanken Organisation nicht zwingend selbst machen müssen?
- Was machen wir mit den Aktivitäten, die nicht zu unserem Kerngeschäft gehören: Liquidieren? Verkaufen? Outsourcen?
- Und wenn auslagern: Als selbstständige Einheit im Unternehmensverbund behalten – oder sich ganz trennen und nach Bedarf am freien Markt einkaufen?



4. Unsere Strategie umsetzen

Eine Unternehmensstrategie hat nur dann einen Sinn, wenn sie auch realisiert wird. Die Umsetzung wird in drei Richtungen geplant:

1. Geschäftsbereich:

Wie müssen wir vorgehen, um in unserem Bereich die notwendigen Entwicklungen in Gang zu setzen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?
- Welche Maßnahmen planen wir für die Zielerreichung ein?
- An welchen Kriterien messen wir die Zielerreichung?

2. Unternehmen:

Wie wollen wir unternehmenspolitisch vorgehen, damit wir genügend Unterstützung für unsere Strategie haben?

- Wo sind die Entscheider, die unsere Idee stützen?
- Wie gewinnen wir Multiplikatoren, die für uns sprechen? Wer muss regelmäßig informiert werden?
- Wie kommunizieren wir unsere Absicht im Unternehmen?



4. Unsere Strategie umsetzen

3. Umfeld:

Wie gehen wir am Markt vor, um unsere Ziele zu erreichen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?
- Wie gehen wir vor, um die gesetzten Ziele zu realisieren?
- Welche Indikatoren brauchen wir für die Messung?
- Welche Sofortmaßnahmen werden ergriffen?



Brettschneider Consulting & Training

www.bct-net.de

Wissenwert. Aktuell. Für Sie.



***»Große Gedanken brauchen nicht nur Flügel,
sondern auch ein Fahrgestell zum Landen!«***

Neil Armstrong

BRETTSCHNEIDER CONSULTING & TRAINING
DIPL.-ING. BERND BRETTSCHNEIDER

BORNSTRASSE 19

30890 BARSINGHAUSEN

FON: 0 51 05 / 51 48 92

FAX: 0 51 05 / 49 60

E-MAIL: BB@BCT-NET.DE

DIN EN ISO 9001 TÜV CERT ZERTIFIZIERT

BCT

www.bct-net.de