

Blaupause Strategieentwicklungsprozess

Stellhebel und Vorgehensweisen in der
Strategieentwicklung

Strategie-Wirkstatt

Juni 2016

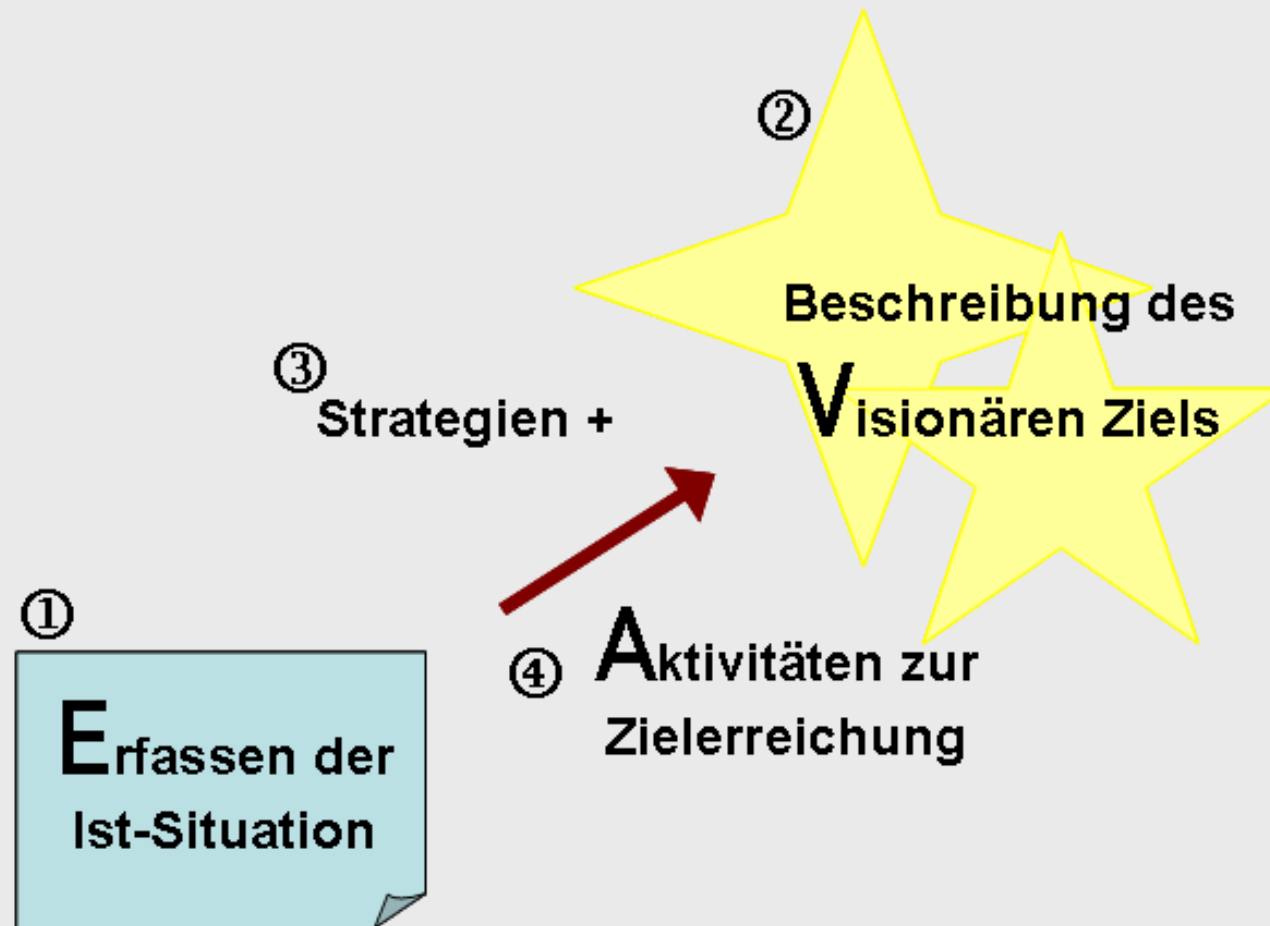


Inhalt

1. Grundverständnis zur Strategie
2. Arbeitsschritte im Strategieprozess
3. Roadmap Strategieprozess
4. Unternehmensanalyse
5. Umfeld- und Trendanalyse

Grundverständnis zur Strategie

Strategien sind (alternative) Lösungswege zur Zielerreichung.

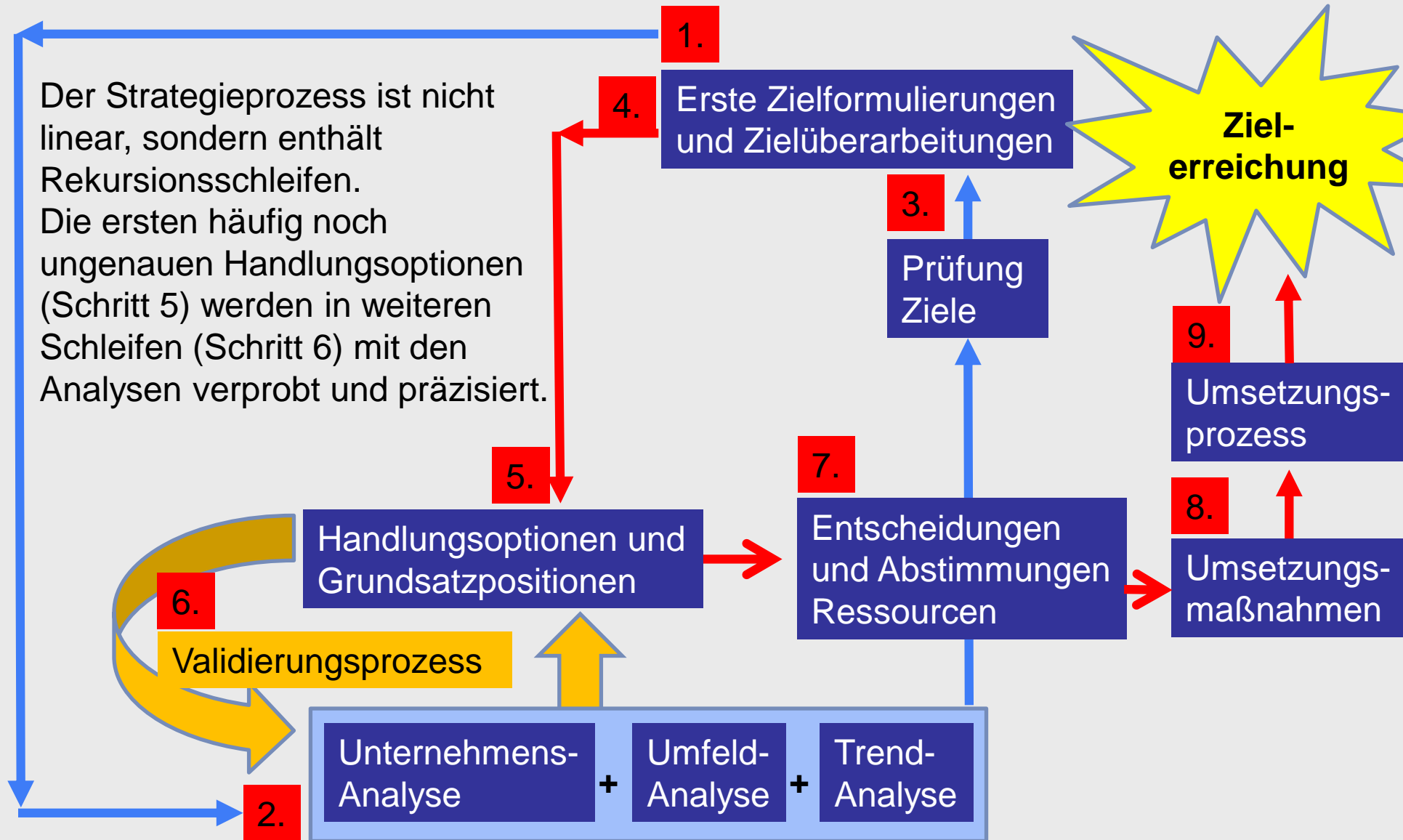


Arbeitsschritte im Strategieprozess

1. Erste **Zielformulierungen**, ggf. **Überprüfung des Geschäftsmodells**
2. Klärung der Ausgangssituation und Vergemeinschaftung der IST-Situation bei den Entscheidern und Führungskräften. Basis dafür schafft eine umfassende und strukturierte **Unternehmens- Umfeld- und Trendanalyse**.
3. **Prüfung der Ziele**
4. **Überarbeitung der Ziele**
5. Erarbeitung von **Handlungsoptionen und von Grundsatzpositionen** zum langfristigen Erhalt und Weiterentwicklung des Unternehmens.
6. **Validierung der Optionen** vor dem Hintergrund der o.a. Analysen.
7. Formulierung der **Grundsatzentscheidungen** und Abstimmung mit den Stakeholdern.
8. Kommunikation und Steuerung der **Umsetzungsmaßnahmen**
9. **Verstetigung** des Prozesses

Roadmap Strategieprozess

Der Strategieprozess ist nicht linear, sondern enthält Rekursionsschleifen. Die ersten häufig noch ungenauen Handlungsoptionen (Schritt 5) werden in weiteren Schleifen (Schritt 6) mit den Analysen verprobt und präzisiert.



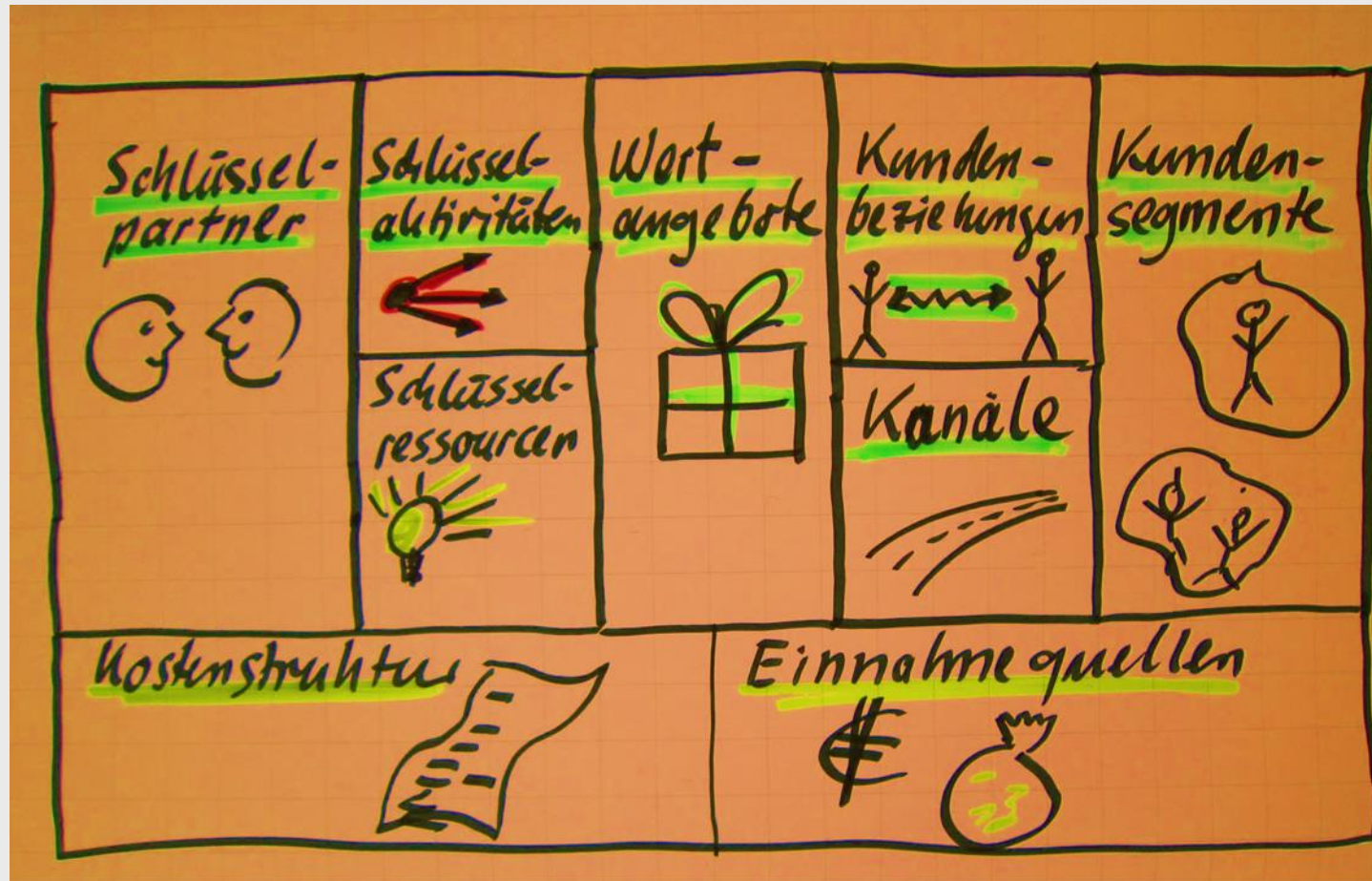
Inhalte der Unternehmensanalyse

- **SWOT Analyse** unter Einbeziehung aller Unternehmensfunktionen
Stärken - Schwächen – Chancen - Risiken
- **Analyse des Geschäftsmodells** (Markt, Kunden, Kundenbefragung, Wettbewerb, Nutzen, Produktlebenszyklus, Kapitalstruktur, Produktivität,...)
Methode: „**Canvas**“
- Analyse der **eigenen Fähigkeiten** (Kernkompetenz, USP, Produktentwicklungspipeline, Mitarbeiterpotential,...)
- Analyse der bisherigen **unternehmerischen Tätigkeit** (bisherige Zielerreichung, Erwartung der Eigner, Ressourcenverwendung bisher,...wie sind wir bisher damit umgegangen?)
- Analyse der **Unternehmenskultur** (Match zur Unternehmenspolitik, Mitarbeiterbefragung, ...)
- Analyse der **Organisationsstruktur** (passt Struktur zur Strategie ...) und der **Management- und Kernprozesse**

SWOT-Analyse: Strategien

	CHANCEN (OPPORTUNITIES)	RISIKEN (THREATS)
STÄRKEN (STRENGTH)	<p>SO-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung der Chancen unter Einsatz der Stärken ▪ Expansionen/Investitionen ▪ Nutzung von Trends durch vorhandene Ressourcen 	<p>ST-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken ausnutzen, um Umweltrisiken auszugleichen bzw. zu lindern ▪ Nutzung von Beziehungen, um Umweltbedingungen zu beeinflussen
SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)	<p>WO-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbau von Unternehmensschwächen, um Chancen zu nutzen ▪ Beispielsweise Abbau eigener Bürokratie (Schwäche), um reaktionsschneller zu sein und Chancen des Marktes nutzen zu können 	<p>WT-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwächen abbauen, um Risiko zu reduzieren ▪ Desinvestitionsstrategien

Geschäftsmodellentwicklung mit „Canvas“*



*In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur in: Business Model Generation; hier: das „Canvas“-Modell

Die 9 Bausteine (9 Fragen) zur Bearbeitung und Schärfung eines Geschäftsmodells

1. Welche Kunden bzw. **Kundensegmente** bedienen wir? Wer sind unsere wichtigsten Kunden – für wen schöpfen wir Wert? Stichwort: Kundenportfolio, Masse, Nische, multi-sided Platforms...
2. Durch welche **Wertangebote** lösen wir Kundenprobleme und bedienen Kundenbedürfnisse? Welche Werte schaffen wir? Hier geht es um Effektivität – tun wir das Richtige? Stichwort: Kundenwünsche, Produktportfolio, Design, Preis, Verfügbarkeit...
3. Durch welche **Kanäle** erreicht unser Wertangebot die Kunden? Welche Kommunikations- und Vertriebsstrategien haben wir? Welche sind kosteneffizient? Stichwort: Internet, social media, Filialen...
4. Wie stellen wir die **Beziehung** zu unseren Kundensegmenten her und pflegen die Kundenbeziehung? Welche Art von Beziehung erwartet unser Kundensegment von uns? Wie kostenintensiv sind sie? Stichwort: Support, Selbstbedienung, automatisierte Dienstleistungen, Mitbeteiligung, Beratung...
5. Welche **Einnahmequellen** haben wir – wie finanzieren wir uns? Profitcenter oder allgemeine Verrechnung? Stichwort: Verkauf, Nutzungsgebühr, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen...
6. Welche **Schlüsselressourcen** sind erforderlich, um die Wertangebote, den Vertrieb und die Beziehungen wirklich bereitstellen zu können...Stichwort: Physisch, Intellektuell, Finanzen, Räume, Technik, Personal...
7. ...und welche **Schlüsselaktivitäten** erfordert unser Wertangebot und unsere Kundenbeziehungen? Stichwort: Produktionsprozesse, Problemlösung, Netzwerkaktivitäten
8. Welche **Schlüsselpartnerschaften** haben wir? Siehe: Outsourcing, Zusammenarbeit mit externen Partner
9. Welche **Kostenstruktur** haben wir (als Resultat aus den einzelnen Elementen)? Stichwort: Fixkosten, Variable Kosten, Mengenvorteile, Verbundvorteile

Detailfragen zur Unternehmensanalyse (1)

Gesamtunternehmen / Teilbereiche

- Umsatzentwicklung (detailliert nach Produktgruppen, Geschäftsfeldern, Regionen....)
- Gewinnentwicklung / Cash-flow
- Personalbestand und –struktur
- Kostenentwicklung (fix, variabel....)

Marketing

- Welchen Nutzen bringt das Unternehmen /Bereich den Kunden? Welche Kunden erhalten den Nutzen?
- Welche Verfahren und Technologien setzt das Unternehmen/Bereich ein?
- Wie setzt sich das Sortiment zusammen? Was wünscht der Kunde? Bedürfniskonformität?
- Wie steht es mit der Qualität der Gesamtleistungen? Kundenbefragungen, Reklamationen, Ausschuß...?
- Preisgestaltung, Rabatte, Angebote, Konditionen, Marktpositionierung?
- Marktbearbeitung: Verkauf, Werbung, Zielgruppen, Markenpolitik, Image
- Distribution: Absatzorganisation (In-, Ausland), Lagerwirtschaft, Lieferbereitschaft, Logistik

Detailfragen zur Unternehmensanalyse (2)

Produktion / Dienstleistung

- Produktionsprogramm: Breite, Tiefe, Markterwartung
- Technologiestand
- Kapazität
- Produktivität / Flexibilität
- Produktionskosten
- Einkauf / Versorgungssicherheit

Forschung und Entwicklung

- Aktivitäten (Pipeline)
- Investitionen
- Leistungsfähigkeit (Felder, Time to Market)
- Know how
- Patente / Lizenzen

Detailfragen zur Unternehmensanalyse (3)

Finanzen

- Kapitalvolumen und –struktur
- Working Capital
- Liquidität
- Investitionsintensität
- Finanzierungspotential

HR

- Qualität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Lohn- / Gehaltspolitik, Sozialleistungen
- Betriebsklima (MA-Befragung)
- Unternehmenskultur (prägende Muster)

Detailfragen zur Unternehmensanalyse (4)

Führung und Organisation

- Planungs- und Projektkompetenz (Wie wurden Ziele bisher erreicht ?)
- Entscheidungsprozess und –geschwindigkeit
- Kontrolle, Governance
- Qualität der Führungskräfte
- Organisationsstruktur und Zweckmäßigkeit
- Informations- und internes Kommunikationsverhalten

Innovationsfähigkeit

- Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Erschließung neuer Märkte und Absatzkanäle

Kompetenzen für

- Kooperationen / Beteiligungen
- Akquisitionen
- Synergiepotentiale

Inhalte der Umfeld- und Trendanalyse

- **Wettbewerber**
- **Demographie**
- **Politische und rechtliche Entwicklungen**
- **Technologische Tendenzen/Entwicklungen**
- **Entwicklung der Märkte, Branchenentwicklung**
- **Arbeitsmarktentwicklung, Tarifpolitik,...**
- **Gesellschaftliche Entwicklungen**
- **(Globale) wirtschaftliche Entwicklungen**

Fragen zur Umfeld- und Trendanalyse

- **Wie haben sich die Märkte entwickelt? Welche Tendenzen sind erkennbar?**
- **Welche Informationen liegen über Wettbewerber in den jeweiligen Regionen und Geschäftsfeldern vor? Welche Entwicklungen sind erkennbar? Wie ist deren Leistungsfähigkeit? Welche Probleme haben diese? Welche neuen Marktteilnehmer sind zu erwarten?**
- **Welche Markteintrittsbarrieren sind erkennbar?**
- **Wie entwickelt sich der Kundenstamm und das –potential?**
- **Welche Auswirkungen hat die Demographie auf die Märkte? Welche auf den Arbeitsmärkten und die MA-Struktur?**
- **Welche politischen / rechtlichen Veränderungen sind in den einzelnen Märkten erkennbar / zu erwarten? (Mindestlohn, Tarifpolitik der Gewerkschaften, politische Sanktionen, Veränderung im Steuerrecht, Zölle, Rohstoffknappheit....**
- **Welche technologischen Veränderungen haben Einfluss auf das Unternehmen?**
- **Was sind limitierende Einflüsse und wovon kann das Unternehmen profitieren? Was kann noch aktiv beeinflusst werden?**