

INHALT

Vorwort _____ 13

PROLOG

Was ist eine Unternehmensstrategie?

STORY
1

Ich brauche Hilfe! _____ 17

1 | Was ist eine »Strategie«? _____ 30

Strategien sind überall _____ 30

Eine Strategie ist ein Wegweiser zum Erfolg _____ 31

Zuweisung von Ressourcen: Worauf willst du die Ressourcen deiner Organisation konzentrieren? _____ 33

Eine »Strategie« ist nur gut, wenn sie umgesetzt wird _____ 35

Der richtige Weg zur Entwicklung einer Strategie _____ 35

Die Unternehmensstrategie ist der Plan für den Unternehmenserfolg _____ 37

2 | Die zahlreichen Tücken einer Unternehmensstrategie _____ 38

Wer es richtig machen will, hat es schwer! _____ 38

Modelle und Konzepte: Gute und schlechte Strategien _____ 38

Kann die Betrachtung der vorliegenden Aufgabe vom gegensätzlichen Standpunkt aus eine »Strategie« sein? _____ 40



	Eine Strategie darf die Frontlinie nicht außer Acht lassen	40
	Wolkig formulierte Fake-Strategien	41
	Wer die aktuelle Situation nicht durchschaut, macht sehr leicht Fehler	42
	Die Gefahr homogenisierter Strategien	42
3	Vorbereitungen zur Entwicklung einer korrekten Strategie	44
	Die richtigen Schritte zur Analyse	44
	Die sinnvolle Anwendung von Modellen und Konzepten	45
	Originelle Blickwinkel und unkonventionelles Denken	45
	Unterstützung der Frontlinie	47
	Konzentration auf das Wesentliche und die Mechanismen	48
	Einbeziehung einer Schlüsselperson	50
4	Erstelle eine dynamische Strategie!	52
	Vier Schritte der Strategieentwicklung	52
	Schritt 1: Analysiere die Situation	52
	Schritt 2: Formuliere Strategieoptionen	54
	Schritt 3: Überprüfe die Optionen und triff deine Auswahl	54
	Schritt 4: Übersetze die Strategieoptionen in Aktionspläne	55

SCHRITT

1

Analysiere die Situation

STORY
2

Wer den Feind kennt, kennt
sich selbst

57

1 | Die Grundlagen der Situationsanalyse 82

Die Situationsanalyse ist der erste Schritt
zum Aufbau einer Unternehmensstrategie 82

Nur eine Handvoll Unternehmen begreift
die aktuelle Situation tatsächlich 82

Methodologie und Modelle: Die trügerische
Illusion der Vollständigkeit 84

Drei Schlüsselaspekte für ein echtes
Verständnis der aktuellen Situation 85

Die Grundlage der Situationsanalyse:
SWOT 87

2 | OT-Analyse 92

Die OT-Analyse: Drei Kernelemente 92

Branchenstrukturanalyse anhand der
fünf Kräfte 94

Analyse der fünf Punkte 96

Positionierungs- und
Wettbewerbsanalyse 99

Analyse der Kundschaft 104

Analyse der entscheidenden
Erfolgsfaktoren 106



Eine Unternehmensstrategie, die nicht umgesetzt werden kann, ist nichts als ein Luftschloss.

3	SW-Analyse	_____	111
		Vorteile und Nachteile im Vergleich zur Konkurrenz _____	111
		Erfolgs- und Leistungsanalyse _____	112
		Positionierungsanalyse _____	116
		Analyse des Geschäftsmodells _____	118
		Analyse von Marketing, Wertschöpfungskette und Organisation _____	120
		Analyse der greifbaren und nicht-greifbaren Vermögenswerte _____	121
		Erfassung der Struktur des vorliegenden Problems _____	123
4	Die Organisation der SWOT-Analyse	_____	126
		Denke immer an die Wirkung auf das Unternehmen _____	126



SCHRITT

2

Formuliere Strategieoptionen

STORY
3

Wie rettet man ein Unternehmen? — 131

1 | Was versteht man unter
Strategieoptionen? — 154
Optionen bedeuten Auswahl — 154
Ziehe möglichst vielfältige Optionen
in Betracht — 154

2 | Benenne klar die Ziele und Probleme — 156
Was ist das Ziel der Strategieentwicklung? — 156
Welche Probleme ergeben sich beim Aufbau
einer Strategie? — 158
Ermittle die Ziele und Probleme aus den
Ergebnissen der SWOT-Analyse — 161
Die Struktur von Problemen ordnen — 163

3 | Die Optionen darlegen 1: Wachstumspotenzial
für das bestehende Unternehmen — 169



Ziele auf ein Wachstum mit dem
bestehenden Geschäftsmodell und
der Positionierung ab — 169
Prüfe langfristige
Strategieoptionen — 171
Veränderung der Positionierung — 173
Wachstumsoptionen durch Änderung
der Positionierung — 173
Änderung des Geschäftsmodells — 176

	Bringe Positionierung und Geschäftsmodell in Übereinstimmung	178
	Entwicklung von Wachstumsoptionen durch Veränderung der Geschäftsoptionen	181
4	Die Optionen darlegen 2: Optionen für die neue Unternehmung	183
	Analyse aus der Sicht des Marktes	183
	Analyse aus der Sicht der Wertschöpfungskette	187
	Analyse auf der Grundlage der Vermögenswerte	188
	Analyse auf der Grundlage des Geschäftsmodells	191
	Verändere die Regeln des Wettbewerbs, denke unkonventionell	191
5	Die Optionen darlegen 3: Gewinne steigern	194
	Optionen zur Kostensenkung und Erhöhung der Bruttogewinnspanne	194
	Optionen zur Senkung der Managementkosten	196
	Optionen zur Effizienzsteigerung	197
	Verbessere das Management und die Gestaltung der Gewinnstrukturen	197
6	Zusammenfassung der Strategieoptionen	199
	Ordne alle zur Verfügung stehenden Optionen	199



Entwickle durch die Ordnung der
Strategieoptionen Wachstumsoptionen
und Szenarien _____ 200

SCHRITT

3

Prüfe die Optionen und triff eine Auswahl

STORY
4

Alle für Einen, Einer für alle _____ 203

1 | Die Optionen prüfen _____ 224

Wie prüfst du die Optionen? _____ 224

Drei Perspektiven bei der Prüfung _____ 224

Mit kühlem Kopf und brennender
Leidenschaft _____ 226

2 | Prüfung und Auswahl 1: Rationalität _____ 227

Die wichtigsten Punkte bei der rationalen
Prüfung _____ 227

Wie prüfst du jeden einzelnen Punkt? _____ 231



3	Prüfung und Auswahl 2:		
	Durchführbarkeit	_____	234
	Die wichtigsten Punkte für die		
	Durchführbarkeitsprüfung	_____	234
	Wie prüfst du jeden einzelnen Punkt?	_____	243
4	Prüfung und Auswahl 3: Die Absichten und		
	Erwartungen der beteiligten Parteien	_____	245
	Einigung und Verständnis durch persönliche		
	Gespräche	_____	245
	Diskussionsgrundlagen: Situationsanalyse		
	und Strategieoptionen	_____	246
	Welche überprüften Punkte werden		
	priorisiert?	_____	247
	So erreichst du Einverständnis und		
	Entscheidung	_____	250
	So kannst du die Optionen noch erweitern	_____	250
	Richtet eure Entscheidungen nach dem,		
	was ihr tun wollt	_____	251
	Halte immer einen Plan B bereit	_____	251

SCHRITT

4

Übersetze die Optionen in Pläne und Aktionen

STORY
5

Was wird aus der Strategie? _____ 253

1 | So übersetzt du Strategieoptionen in
einen Plan _____ 274

Der erforderliche Prozess zur Ausführung
der Strategie _____ 274



2	So sorgst du für die Ausführung der Strategie _____ 276 Strategie implementieren _____ 276 Prioritäten setzen _____ 279
3	So führst du die Strategieoptionen durch _____ 280 Jenseits der Möglichkeit: Emotion und Entschlossenheit _____ 280 Der erste Schritt in der Umsetzung der Strategie _____ 282
4	So erstellst du einen Aktionsplan _____ 286 Der Masterplan: Der umfassende Plan zur Implementierung der Strategie _____ 286 Ein realistisch durchführbarer Plan _____ 289
5	So sorgst du dafür, dass die Strategie sicher durchgeführt wird _____ 292 Richte ein System ein, das die Durchführung fördert _____ 292 Richte ein PDCA-System ein und Sorge dafür, dass es angewendet wird _____ 293
	Nachwort _____ 300

