

Ablauf für Strategieentwicklungsprozesse

Vorgehensmerkmale zum Prozess der Strategieentwicklung:

- Führungsteam wird involviert
- alle relevanten Disziplinen sind vertreten
- gemeinsames Strategieverständnis und Akzeptanz wird erreicht
- die Strategie ist bekannt / wird bekannt gemacht

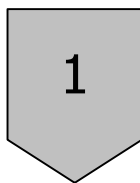


Vorbereitung:

Sofern nicht schon bearbeitet:

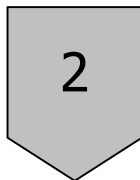
- Welche Werte liegen unserem Geschäft zugrunde?
- Welche Vision verfolgen wir?

Strategiearbeit



Mission / Geschäftsidee

- Marktleistungen: welche Leistungen wollen wir am Markt anbieten?
- Geschäftsumfeld: in welchem Umfeld und als was bzw. mit welchen Produkten wollen wir tätig sein
- Wahrnehmung: wie soll der Kunde uns sehen? Welche Kundenbedürfnisse / Nachfragen wollen wir befriedigen?
- Wie sollen andere Marktteilnehmer uns sehen?



Ausgangslage / Ist-Zustand

- Wie hat sich unser Geschäft in der Vergangenheit entwickelt?
- Wie sieht die aktuelle Geschäftslage aus?
- Interne und externe Einflussfaktoren.
- Evtl. Spezifikation der Erwartungshaltungen:
welche Stake-Holders haben welche Erwartungen an uns?

Strategische Ziele / langfristige Zielvorgaben die Richtschnur für die strategische Planung:

- Langfristige Ziele in quantitativer und qualitativer Beziehung
Wachstumsziele, Umsatzziele, Ertragsziele, Marktanteile, Qualitätsziele etc.
- konkret und messbar / optimistisch, aber realistisch / klar formuliert und verständlich / kompatibel mit höheren Zielsetzungen / kompatibel untereinander / einfach nachzuprüfen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

3

Marktbeschreibung

- Aktueller Markt: Unterteilung in Marktsegmente / Kundengruppen
- Zielmärkte: welche Segmente sind für uns interessant / vielversprechend?
- Welche Produkte / Marktleistungen bieten wir in den gewählten Segmenten an?

Geschäftsumfeld

- Welches sind unsere Lieferanten, Partner, andere relevante Marktteilnehmer?

Marktentwicklungen

- Welche Zukunftsszenarien gibt es für die Entwicklung?
Welches sind unsere Erwartungen bezüglich Nachfrageentwicklung, Konsumentenverhalten, Volumenwachstum, Preisentwicklung?
- Welche Technologien und technologischen Entwicklungen gilt es zu berücksichtigen?
- Sehen wir neue oder Ersatzprodukte und -leistungen auf unsere Märkte zukommen? Wie schätzen wir die Substitution unserer Produkte / Leistungen ein?
- Welche neuen Produkte und Marktleistungen wollen wir künftig in den ausgewählten Marktsegmenten anbieten? (Geschäftsfeldportfolio)

4

Konkurrenzsituation

(die Konkurrenzanalyse ist ein wichtiger Input für unsere eigene Strategie)

- Welches sind unsere Konkurrenten und ihre Marktanteile
Was ist deren Profil; worin sind sie stärker / schwächer als wir?
(Benchmarking)
- Welche Veränderungen erwarten wir bezüglich des Konkurrenzumfelds?
- Welche Trends / Entwicklungen verfolgen unsere Konkurrenten?
- Erwarten wir das Eindringen neuer Konkurrenten in unseren Markt?

5

Strategische Erfolgspositionen (SEP)

- Welches sind aus Sicht des Kunden / aus unserer Sicht die Voraussetzungen / Faktoren, um echte Kundenbedürfnisse zu erfüllen?
 - Welche Faktoren beeinflussen den Kunden in seiner Kaufentscheidung?
(kritische bzw. kaufentscheidende Faktoren KEF)
 - Welche besonderen Fähigkeiten, Ressourcen, Prozesse, müssen wir beherrschen, um diese Kundenbedürfnisse zu befriedigen?
 - Wie differenzieren wir uns von der Konkurrenz?
-

6

SWOT-Analyse

- **Stärken und Schwächen:**
welches sind unsere Stärken / Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz?
Wo haben wir andere Stärken und Schwächen in Bezug auf die SEP's?
Wo besteht ein besonderes Potential, dass sich solche entwickeln?
Wie beurteilen uns unsere Kunden / Partner?
- **Chancen und Gefahren**
Welche Chancen und Gefahren bergen die Umwelt- und Marktbedingungen?
Wo besteht ein besonderes Potential, dass sich solche entwickeln?

7

Strategie

- Wie verbessern wir uns, so dass wir bezüglich der strategischen Erfolgspositionen einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erhalten bzw. ausbauen?
- Wie verbessern wir uns, so dass wir unsere Stärken weiter ausbauen und unsere Schwächen ausmerzen?
- Wie können wir die Chancen von Umwelt und Markt ausnützen?
- Wie können wir die Gefahren vermeiden oder bekämpfen?
- Welche Allianzen / Kooperationen drängen sich auf?
- Ist Restrukturierungsbedarf erkennbar?
- Welche Investitionen sind erforderlich?

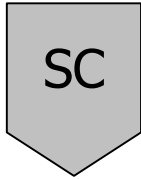
8

Strategische Stossrichtungen

- Welche Fähigkeiten, Ressourcen, Prozesse müssen wir ausbauen, um die SEP's nachhaltig zu erfüllen bzw. zu übertreffen?
- Strategischer Aktionsplan: welches sind die (max. 20) wichtigsten Ziele und Aktionen?

Überprüfung der Strategischen Ziele

- ist die Strategie konsistent mit dem Unternehmensumfeld, der Unternehmenskultur, mit den Erwartungen der Stake-Holders?
- glauben wir daran, dass wir mit dieser Strategie die strategischen Ziele erreichen werden?
- wo sehen wir Risiken / negative Effekte aus der Strategie?
- stehen uns die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung?
- erkennen wir kritische Engpässe?
- wo sind Anpassungen erforderlich: an den Zielen oder an der Strategie?
- was haben wir übersehen?
- ist die Strategie ambitiös, aber auch umsetzbar?
- liegt sie auf der richtigen Flughöhe?



Überleitung in den Scorecard Prozess
