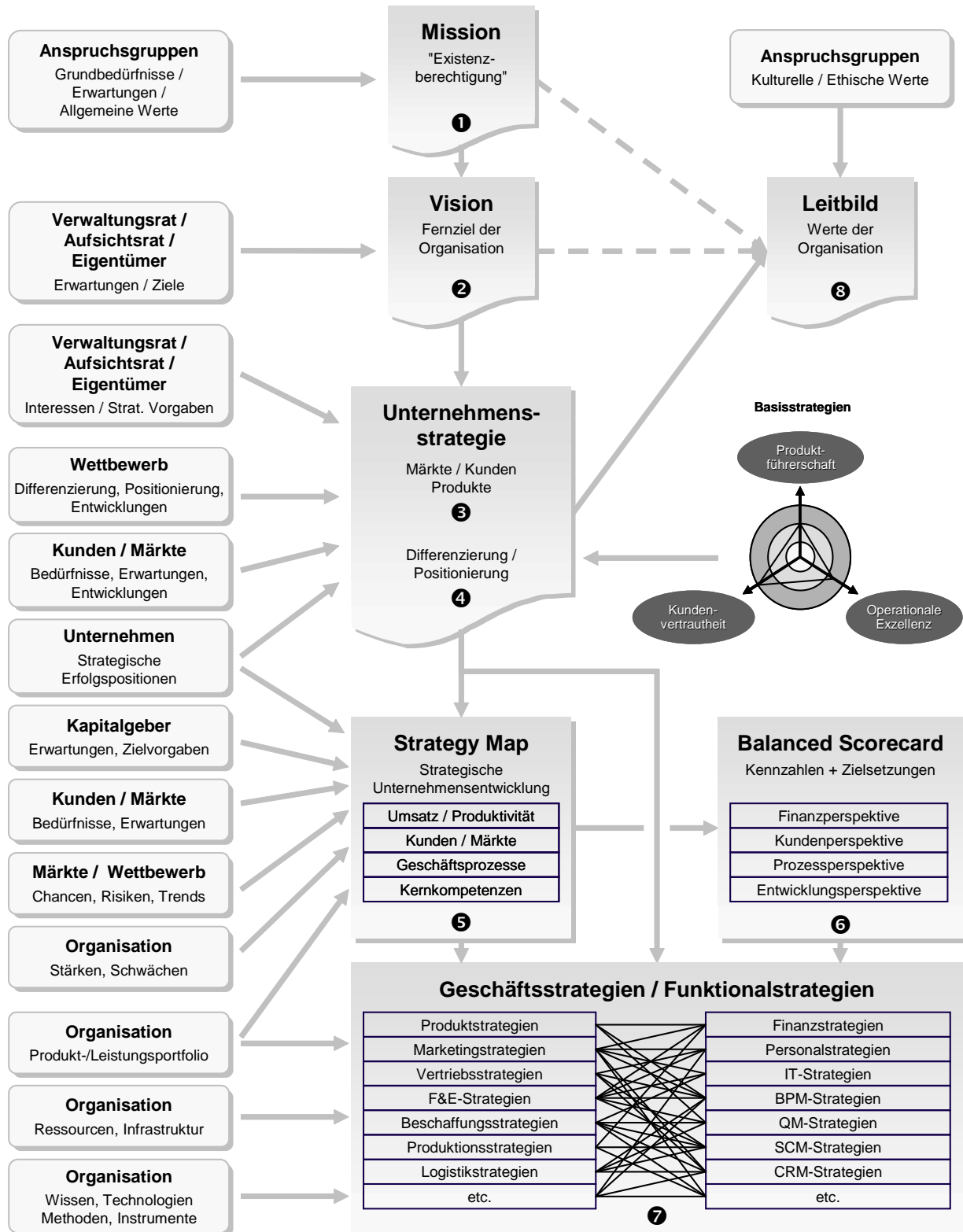


Grundlagen der Strategieentwicklung

Vorgehenskonzept zur Strategieentwicklung unter Berücksichtigung wichtiger Kernelemente einer umfassenden Unternehmensstrategie, inklusive Integration einer Balanced Scorecard (BSC).



Kernelemente der Strategieentwicklung

| Strategieelement | Inhalt / Fragestellungen | Bemerkungen |
|---|--|---|
| 1 Mission | Die Mission beantwortet die Fragestellung nach dem Sinn und Zweck einer Organisation resp. den Nutzen, den diese für eine oder mehrere Anspruchsgruppen erbringen möchte. | ... oder anders gefragt: "Worin liegt die Existenzberechtigung der Unternehmung / Organisation?" |
| 2 Vision | Die Vision beantwortet die Frage nach dem langfristigen Ziel des Unternehmens bzw. der Organisation. | ... die konkrete Fragestellung: "Wo soll das Unternehmen resp. die Organisation in 5 oder 10 Jahren stehen?" Zum Beispiel bezüglich der Position im Wettbewerb / Markt oder in Bezug auf Umsatz, Grösse, Image etc. |
| Unternehmensstrategie 3 Kunden / Märkte Produkte | Die Unternehmensstrategie liefert Antworten auf folgende generelle Fragestellungen eines Unternehmens: 1. In welchen Markt- und Kundensegmenten will das Unternehmen tätig sein? 2. In welchen lokalen oder globalen Märkten will das Unternehmen operieren? 3. Welche Produkte sollen wie für die Zukunft entwickelt werden (Portfolio)? 4. Welche generellen Wachstumsstrategien werden verfolgt? Wie und wo will das Unternehmen expandieren? | Umfang, Inhalt und Tiefe der Unternehmensstrategie orientieren sich an den aktuellen, spezifischen Herausforderungen des Unternehmens. |
| 4 Differenzierung / Positionierung | Die Wertestrategie definiert die Antworten auf zwei Schlüsselfragen: 1. Wie differenziert sich das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern? 2. Mit welchen zentralen Werten in Bezug auf die Produkte und Leistungen positioniert sich das Unternehmen im Markt und in den Köpfen der Kunden? (⇒ Nutzen für den Kunden) | Die Festlegung der Wertestrategie kann sich an den drei Wertedisziplinen "Produktführerschaft", "Kundenvertraulichkeit" oder "Operationale Exzellenz" orientieren. |

| Strategieelement | Inhalt / Fragestellungen | Bemerkungen / Hinweise |
|--|--|--|
| <p>⑤ Strategy Map</p> <p>Strategische Unternehmensentwicklung</p> | <p>Die Strategy Map definiert die Detailstrategien mit Fokus auf die mittelfristige Entwicklung der Gesamtunternehmung / Organisation</p> <p>Dabei handelt es sich typischer Weise um Strategien bezüglich Wachstum, Umsatz oder Produktivität sowie um Strategien in Bezug auf Kunden / Märkte, Geschäftsprozesse oder den Kernkompetenzen (Wissen, Fähigkeiten, Technologien) des Unternehmens.</p> | <p>Wichtig hinsichtlich der strategischen Unternehmensentwicklung ist deren konsequente Vernetzung über die verschiedenen Ebenen, die sich an den Strukturen der Balanced Scorecard anlehnen.</p> |
| <p>⑥ Balanced Scorecard</p> | <p>Die Balanced Scorecard beinhaltet zwei wichtige Festlegungen.</p> <p>Zum einen werden in der BSC jene Kennzahlen und Zielsetzungen definiert, mit denen die Effektivität der Strategieumsetzung überprüft wird. Also z. B. Kennzahlen wie Umsatzzuwächse, Marktanteile oder Prozessleistungen.</p> <p>Zum anderen definiert die BSC die konkreten Massnahmen, welche für die Umsetzung der Detailstrategien (strategische Unternehmensentwicklung) erforderlich sind.</p> | <p>Auf der obersten Ebene der Balanced Scorecard stehen bei Profit-Organisationen in der Regel die finanziellen Zielsetzungen und Erwartungen seitens der Kapitalgeber im Mittelpunkt ⇒ "Finanz- / Shareholder-Perspektive"</p> <p>Für Non-Profit-Organisationen kann diese Ebene aber auch Vorgaben und Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen (Staat, Gesellschaft, Stiftung etc.) enthalten ⇒ "Stakeholder-Perspektive"</p> |
| <p>⑦ Geschäfts- / Funktionalstrategien</p> | <p>Die Geschäfts-/Funktionalstrategien beantworten die Fragestellung nach der Umsetzung der Unternehmensstrategien in den klassischen Linienfunktionen resp. den Querschnitts- und Supportfunktionen der Organisation.</p> | <p>Die einzelnen Geschäfts- und Funktionalstrategien sind aufeinander abzustimmen.</p> |

| Strategieelement | Inhalt / Fragestellungen | Bemerkungen / Hinweise |
|--------------------------|--|--|
| <p>⑧ Leitbild</p> | <p>Zu den Inhalten eines Leitbildes gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen.</p> <p>Aus Sicht der SAQ-QUALICON sollte das Leitbild vor allem die kulturellen und ethischen Werte einer Organisation abbilden. Das heisst, z. B. Werte in Bezug auf die Zusammenarbeit oder den Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Behörden etc. Diese Werte müssen relevant sein für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und in Bezug auf das erwünschte Image, welches die Organisation in ihrem Umfeld resp. in der Gesellschaft anstrebt.</p> | <p>Neben der Wertestrategie wird das Leitbild vor allem durch die "aktuellen" kulturellen und ethischen Werte der Anspruchsgruppen bestimmt. Allenfalls können auch die Mission oder die Vision einen Einfluss auf die Werte im Leitbild nehmen.</p> |

Strategische Erfolgsposition

Unter strategischen Erfolgspositionen versteht man "die Fähigkeit, die es der Unternehmung erlaubt, im Vergleich zur Konkurrenz auch längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen".

Pümpin/Geilinger: Strategische Führung, die Orientierung, Schweiz. Volksbank, Bern, 1988

Statt von strategischen Erfolgspositionen spricht man auch von Wettbewerbsvorteilen, Unique Selling Position (USP), strategischen Erfolgsfaktoren, Kernkompetenzen.

Strategische Erfolgspositionen lassen sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette entwickeln: Zum Beispiel hat ein Unternehmen die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rasch und besser als die Konkurrenz zu erkennen und das Sortiment schneller den Marktbedürfnissen anzupassen, oder ein Unternehmen hat die Fähigkeit, durch laufende Innovationen schneller als die Konkurrenz neue überlegene Produkte auf den Markt zu bringen, oder es hat die Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschliessen und zu sichern. Für 3M ist die Innovationsfähigkeit eine strategische Erfolgsposition, für McDonald die Fähigkeit, optimale Standorte zu besetzen, für Coop Bio-Produkte zu beschaffen und anzubieten.