

## **2009 wird das Jahr der großen Chance, sich strategisch richtig aufzustellen!**

Banken-, Finanz-, Wirtschafts-, Vertrauenskrise – das sind die Worte, die die aktuellen Schlagzeilen besetzen. Ich möchte Ihnen zum Jahreswechsel ein Alternativangebot machen:

**Fokussierung, strategische Ausrichtung, Mut zur Veränderung und nachhaltige Integrität** – das sind die Ansätze, von denen ich überzeugt bin, dass sie im Jahr 2009 die Spreu vom Weizen trennen werden.

Nehmen Sie sich bitte die Zeit und nutzen Sie die „Krise“ zur konsequenten Neu-Positionierung Ihres Geschäfts.

**Mit Hilfe nachfolgender Anregungen können Sie in Ihrem [Leitungs-]Team die entscheidenden Fragen diskutieren und den ersten Schritt in Richtung „Fit for 2020“ gehen.**

**Dr. Andreas F. Philipp**  
Philos® Managementberatung  
Josef-Retzer-Str. 43  
81241 München – Germany

andreas.philipp@philos-portal.de  
Phone: 0049 / (0)89 / 28 89 04 92  
Direct: 0049 / (0)173 35 16 046  
**www.philos-portal.de**

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine gesegnete und friedvolle Weihnachtszeit sowie viel Energie für das neue Jahr.

Ihr



## **Leitfragen**

Welche zentralen Annahmen über unser Geschäft leiten uns?

Welche Prinzipien steuern unser Führungshandeln?

Wie sieht unser heutiges Geschäftsmodell aus?

Was macht uns einzigartig? Wo liegen unsere herausragenden Stärken?

Welche Trends sind zu erwarten? Welche besonderen Herausforderungen gibt es zu meistern? Welche Zukunftsszenarien sind vorstellbar?

Wie schätzen wir die Chancen und Bedrohungen für unser Unternehmen ein?

Welche Strategischen Optionen ergeben sich?

Wie sieht unser zukünftiges Geschäftsmodell aus?

## **Vorgehen**

1. In what Business are we really in: Definition des eigenen Geschäfts, Seite 3
2. Herausarbeiten der tief verwurzelten Prinzipien des eigenen Geschäfts, Seite 4
3. Analyse des aktuellen Geschäftsmodells, Seite 5: Vision, Unique Value Proposition, Kernkompetenzen, Erfolge/Ziele
4. SWOT-Analyse, Seite 6: Stärken / Schwächen – Entwicklungen im Umfeld – Ableiten von Chancen / Gefahren
5. Entwickeln von Strategischen Optionen und Bewertung dieser, Seite 7
6. Formulierung des zukünftigen Geschäftsmodells, Seite 8
7. Cross-Check mit Hilfe Michael Porters 5 Erfolgsfaktoren der Strategiearbeit, Seite 9

### Was ist unser Geschäft?

- Wieso gibt es uns eigentlich [Grund für unsere Existenz]?
- Welche aktuellen und künftigen Bedürfnisse befriedigen wir?
- Welchen [einzigartigen Nutzen] stiften wir unseren Kunden?
- Wie versuchen wir das zu erreichen?
- Welche spezifischen Ergebnisse streben wir an?



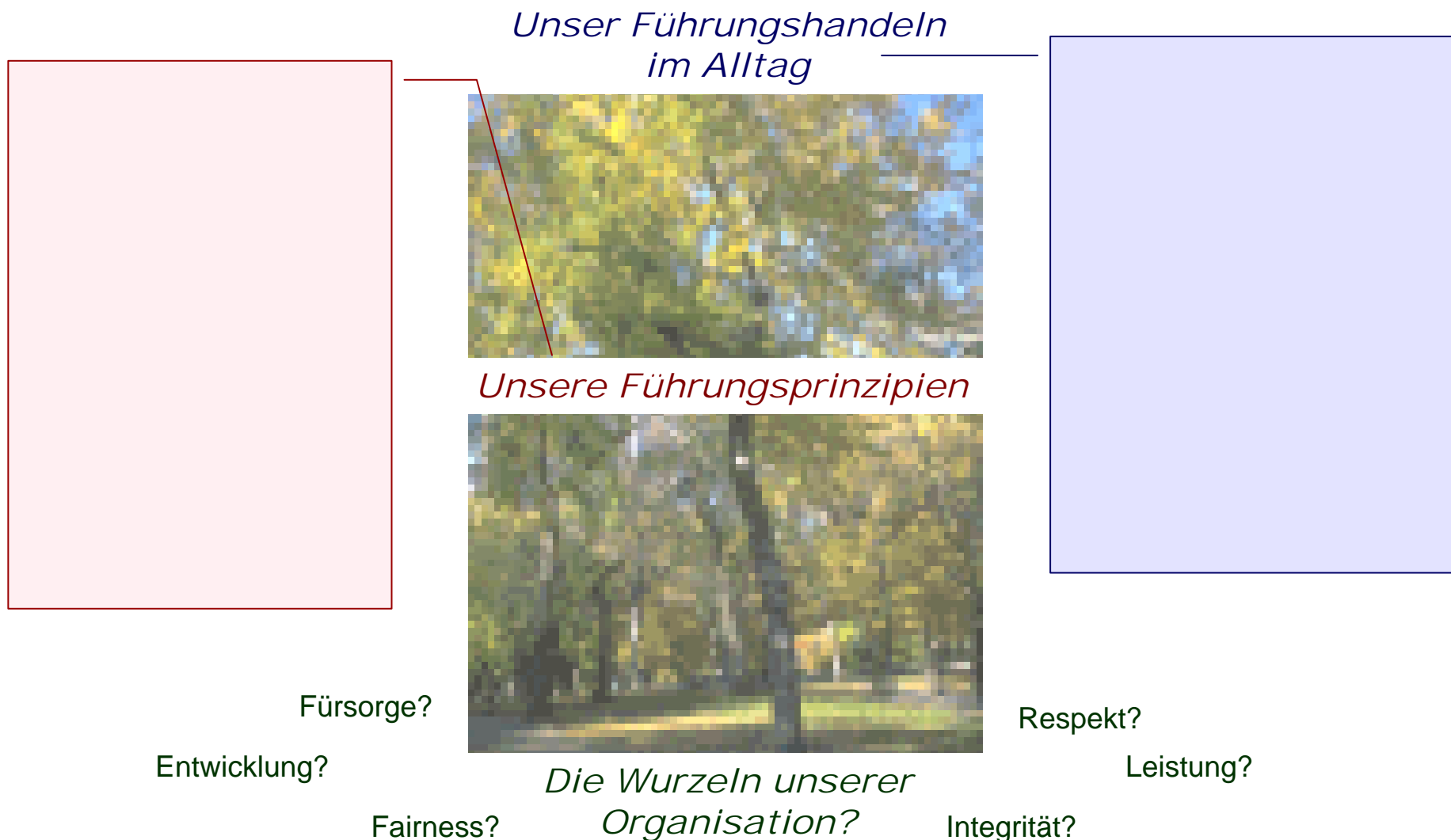
### Wie realisieren wir unser Geschäft?

- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?
- Auf welchen Märkten sind wir heute präsent? Welche neuen Märkte möchten wir bedienen?
- Wie ist die Logik in unserem Geschäft? Nach welchen Mechanismen tickt unser Business [Preis- oder Leistungsführer]?
- Welche [einzigartigen] Ressourcen stehen uns zur Verfügung [Technologien, Know How, People, ...]?
- Welche Qualitätsmerkmale zeichnen unsere Produkte und Leistungen aus?

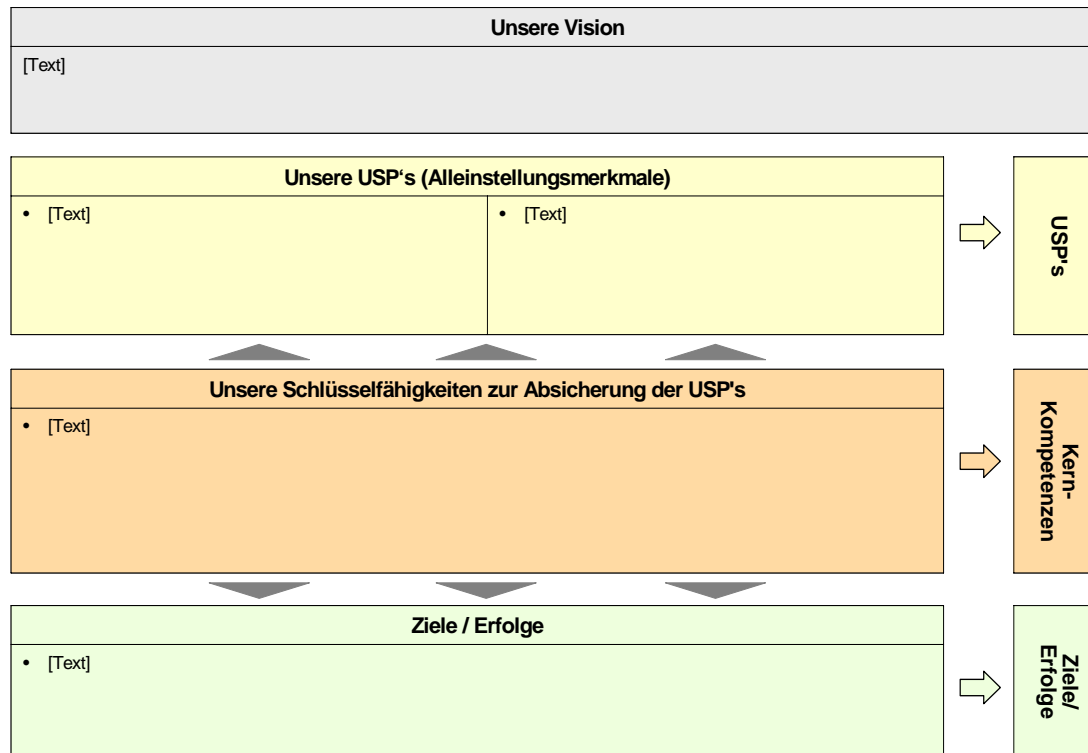
### Wer sind unsere Kunden?

- Was ist unser Kundenkreis, den wir mit unseren Leistungen bedienen möchten?
- Welche möglichen vorhandenen und neuen Zielgruppen gibt es für uns?
- Was wünschen unsere vorhandenen und potentiellen Kunden von uns? Haben sich unsere Kunden verändert?

**Was sind die Wurzeln unserer Organisation? Welche Führungsprinzipien leiten wir daraus ab? Wie wird das in unserem täglichen Führungshandeln sichtbar?**



## Welche Hauptelemente kennzeichnen unser heutiges Geschäftsmodell?



- Welche **Vision** leitet uns?
- Welche **Alleinstellungsmerkmale** schaffen Mehrwert für die Kunden und erlauben eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz? **Ziel: Einzigartigkeit!**
- Welche Schlüsselfähigkeiten (**Kernkompetenzen**) bilden die Basis zur Absicherung unserer USP's?
- Auf welchen **besonderen Stärken** beruht unser Erfolg? Welche Schwächen gilt es realistisch im Auge zu behalten?
- Welche **Ziele/Erfolge** haben wir mit dem heutigen Geschäftsmodell realisiert?

Quelle: Prof. Wüthrich, H.A., B&RSW Management Consultants

### **3 Top Stärken**

### **Entwicklungen im Umfeld**

Gesellschaftliche Entwicklungen, Trends,  
Branche, Markt, Wettbewerber

### **3 Top Chancen**

### **3 Top Schwächen**

### **3 Top Gefahren**

## Welche Strategischen Optionen haben wir in den nächsten Jahren?

Überlegen Sie sich in einem ersten Schritt, über welche interessanten **Strategischen Optionen** sie verfügen (aus unternehmerischer Sicht - zunächst ohne Berücksichtigung der Finanzierbarkeit). Beschreiben Sie die erkannten Stoßrichtungen kurz.

In einem zweiten Schritt **konkretisieren Sie die Optionen**.

- Auswirkungen auf Umsatz, Cash Flow, Rendite, ...
- Ressourcenaufwand: Mitarbeiter, Investitionen, ...
- Annahmen / Prämissen dieser Option
- Vor- und Nachteile; Kurzbewertung

Anschließend können Sie mittels Nutzwertanalyse eine **qualitative Beurteilung der Optionen** vornehmen.

Die Kriterien im nebenstehenden Beispiel sind nicht zwingend und sollten unternehmensspezifisch angepasst werden.

Quelle: Prof. Wüthrich, H.A., B&RSW Management Consultants

Denkbare Optionen (Kurzbeschreibung)

Option 1	[Beschreibung]
Option 2	[Beschreibung]
Option 3	[Beschreibung]

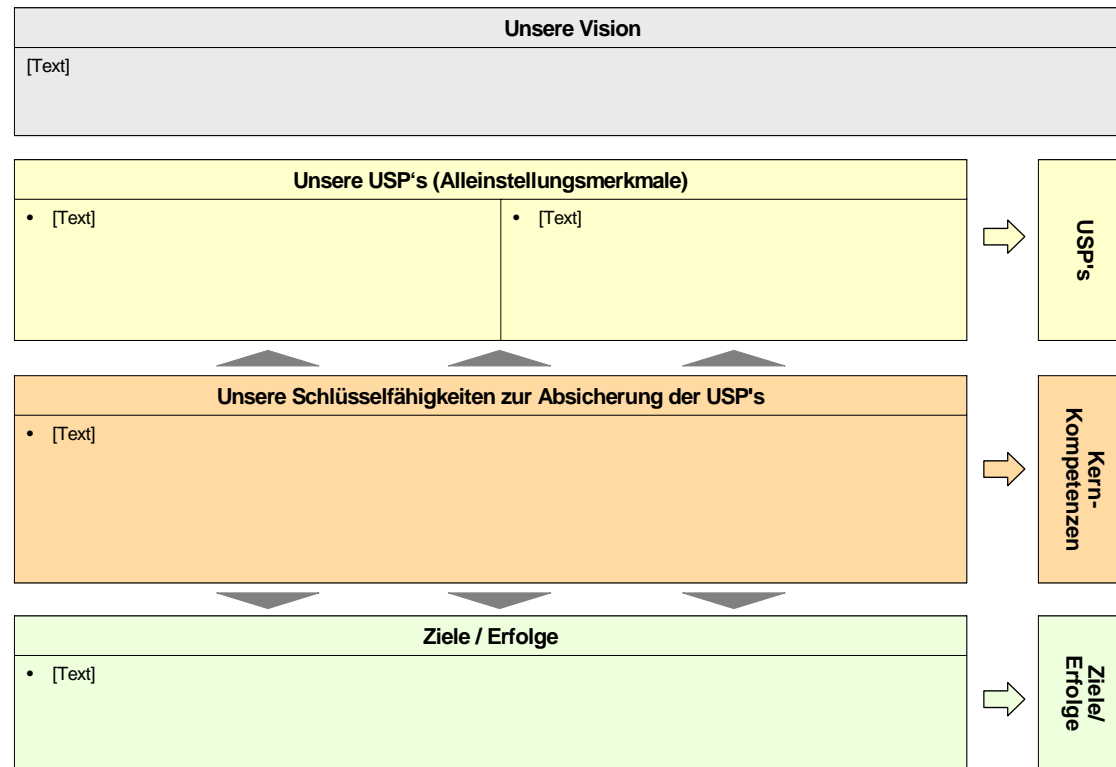
  

Option 1	[Text]
Auswirkungen auf den Umsatz	Ressourcen (Mitarbeiter, Investitionen, Betriebsaufwand)
Auswirkungen auf Cash Flow	Auswirkungen auf Unternehmensergebnis
Annahmen	
Vorteile	Nachteile

Bewertung: 1 = schlecht, 5 = optimal  
Gewichtung: 1 = weniger wichtig, 3 = sehr wichtig

	1-3 Gew.	Option 1		Option 2	
		1-5 Pkte.	Total	1-5 Pkte.	Total
<b>Realisierbarkeit</b>	3	5	15	4	12
<b>Ausnützen von Chancen/Trends</b>	1	3	3	1	1
<b>Aufbau auf vorhandenen Stärken</b>	2	2	4	5	10
<b>Konzentration der Kräfte</b>	2	4	8	3	6
<b>Antwort auf strateg. Schlüsselfragen</b>	3	2	6	2	6
<b>Differenzierung von der Konkurrenz</b>	2	1	2	1	2
<b>Beitrag zur Effizienzsteigerung</b>	1	5	5	4	4
<b>Timing</b>	1	8	8	5	5
<b>Unternehmenskultur-Fit</b>	2	1	2	1	2
<b>Gesamt</b>			53		48

## Welche Hauptelemente kennzeichnen unser zukünftiges Geschäft?



- Welches ist unsere **Vision** (= Idealbild) in 5 bis 10 Jahren?
- Durch welche **USP's** differenzieren wir uns nachhaltig ?
- Welche **Schlüsselfähigkeiten** bilden die Basis?
- Welche **besonderen Stärken** wollen wir entwickeln?
- Welche **Ziele/Erfolge** streben wir konkret an?

Quelle: Prof. Wüthrich, H.A., B&RSW Management Consultants





Harvard-Professor M. Porter

## 1. A **unique value proposition** versus competitors

- *Was macht Ihr Unternehmen einzigartig?*
- *Womit differenzieren Sie sich vom Wettbewerb?*

## 2. A **different, tailored value chain**

- *Wo liegt der zentrale Unterschied innerhalb der Wertschöpfung zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Wettbewerbern?*

## 3. Choosing what **not to do**

- *Was macht / ist Ihr Unternehmen alles nicht? Wovon sollte Sie sich (in Zukunft) trennen?*

## 4. **Activities that fit together** and reinforce each other

- *Welche Aktivitäten Ihres Unternehmens ergänzen sich und generieren echte Synergien?*

## 5. **Continuity of position** with continual improvement in realizing it

- *Was sichert Kontinuität für die Stakeholder Ihres Unternehmens?*
- *Wie stellt Ihr Unternehmen eine kontinuierliche Entwicklung / Verbesserung sicher?*