

# ***Inhaltsverzeichnis***

Über die Autorin	7
Widmung	7
Danksagung	8
<b><i>Einführung</i></b>	<b>21</b>
Über dieses Buch	21
Konventionen in diesem Buch	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Die Grundlagen für Ihren Strategieplan	23
Teil II: Zurückschauen, um voranzukommen	23
Teil III: Die aktuelle Lage bewerten	24
Teil IV: Ein Unternehmen in die Zukunft führen	24
Teil V: Das Optimum aus einem Strategieplan herausholen	24
Teil VI: Der Top-Ten-Teil	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	25
<b><i>Teil I</i></b>	
<b><i>Die Grundlagen für Ihren Strategieplan</i></b>	<b>27</b>
<b><i>Kapitel 1</i></b>	
<b><i>Was ist strategische Planung?</i></b>	<b>29</b>
Licht ins Dunkel	30
Was ist eine Strategie?	30
Was ist ein Strategieplan?	31
Was ist der strategische Planungsprozess?	32
Was sind die schlimmsten Planungsfallen?	32
Was sind die Bestandteile eines Strategieplans?	33
Was sind die am häufigsten gestellten Fragen?	34
Die Schlüsselemente eines Strategieplans	37
Vision: Die Richtung vorgeben	38
Mission, Ziele und Zielvereinbarungen: Empowerment der Mitarbeiter	38
Strategie: Erklären, wie es funktioniert	38
Umsetzung und Bewertung: Den Erfolg sichern	39
Tipps für die strategische Planung	39
Anzeichen dafür, dass Sie dieses Buch brauchen	40

## **Kapitel 2**

### **Warum strategische Planung das Unternehmenswachstum beeinflusst 43**

Argument 1: Strategische Planung ist das bedeutendste Führungsinstrument	43
Argument 2: Bei der Planung scheitern heißt, Scheitern planen	45
Argument 3: Die Besten der Besten halten sich daran	46
Was Spitzenunternehmen ausmacht	46
Womit verbringen erfolgreiche Geschäftsführer ihre Zeit?	47
Argument 4: Es lassen sich bessere Resultate erzielen	47
Einfluss auf das Alltagsgeschehen	47
Einfluss auf den Nettoprofit	49
Ihre neuen Gewinnzahlen	50
Bereits heute handeln	51
Eine große Vision ins Auge fassen	51
Große Ziele anstreben	51
Erfolge feiern	52
Nach neuen Ideen Ausschau halten	52
Ablenkungen ignorieren	53
Den Menschen mehr Handlungsspielraum lassen	53
Negatives neutralisieren	53
Mit dem Herzen dabei sein	53

## **Kapitel 3**

### **Vorarbeiten für eine erfolgreiche Planung 55**

Die Elemente eines Strategieplans	55
Wo stehen wir?	57
Wo wollen wir hin?	58
Wie kommen wir dorthin?	58
Bereit, loszulegen?	59
Die eigene Bereitschaft einschätzen	60
Das richtige Klima	60
Schritt für Schritt durch den strategischen Planungsprozess	61
Den strategischen Planungsprozess in Gang setzen	61
Strategie zur Gewohnheit machen	63
Einen reibungslosen Ablauf sicherstellen	66
Das Planungsteam zusammenstellen	67
Jeden beteiligen	68
Bestimmen, wer wann involviert ist	69
Alleingang oder externer Moderator?	70
Die Planungssitzungen selbst leiten	71
Einen externen Moderator hinzuziehen	71
Zukunftskonferenz: Sich die Zukunft bildlich vorstellen	73
Sich in die richtige geistige Verfassung versetzen	73
Vermutungen beiseitelassen	74
Übung im strategischen Denken	75

<b>Teil II</b>	
<b>Zurückschauen, um voranzukommen</b>	<b>77</b>
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Aus der Vergangenheit lernen</b>	<b>79</b>
Das vergangene Jahr analysieren	79
Leistungen anerkennen	80
Misserfolge verstehen	81
Nervige Probleme eliminieren	81
Produkte und Dienstleistungen evaluieren	82
Gewinner aufspüren	83
Verlierer loswerden	84
Eine Portfolio-Matrix erstellen	84
Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke	85
Eine eigene Matrix gestalten	86
Die finanzielle Performance bewerten	87
Die Finanzdynamik verstehen	87
Drei-Jahres-Trends	91
Zahlen über 12 Monate hinweg verfolgen	92
Auswertung von Zahlen	94
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Fokussierung auf die Stärken</b>	<b>95</b>
Wettbewerbsvorteile erkennen	95
Der 30-Sekunden-Test	96
Was ein Wettbewerbsvorteil nicht ist	97
Was ein Wettbewerbsvorteil ist	97
Weshalb Wettbewerbsvorteile wichtig sind	98
Entdecken Sie Ihre Vorteile	98
Was ist der spezifische Zweck?	99
Womit verdienen Sie Ihr Geld?	101
Weshalb kaufen die Kunden bei Ihnen?	102
Wettbewerbsvorteile festlegen	104
Praxisbeispiele	105
Wettbewerbsvorteile knapp und bündig	106
Die Vorteile testen	106
Sich von den anderen abheben	108
Vorteile umgehend nutzen	109
Vorteile implementieren	110
Vorteile messen	110
Vorteile in den Plan aufnehmen	111

**Kapitel 6**

**Mission, Vision und Werte definieren**

**113**

Mission festlegen	114
Elemente eines wirksamen Leitbilds	114
Eine bestehende Mission überprüfen	115
Eine neue Mission formulieren	118
Unternehmenswerte evaluieren	119
Elemente nachhaltiger Unternehmenswerte	120
Unternehmenswerte entwickeln oder aktualisieren	120
In Einklang mit den Unternehmenswerten handeln	122
Vision: Den Leitstern finden	124
Elemente einer effektiven Vision	124
Sich die Zukunft plastisch vorstellen	126
Eine Vision aktualisieren	126
Die persönliche Zukunft ins Auge fassen	127
Die strategischen Grundlagen abschließen	128

**Teil III**

**Die aktuelle Lage bewerten**

**131**

**Kapitel 7**

**Unternehmen und Potenziale einschätzen**

**133**

Stärken und Schwächen erkennen	134
Die Potenzialfaktoren beurteilen	136
Humankapital: Die richtigen Leute am richtigen Platz	136
Strukturkapital: Ein Gespür für die Unternehmenskultur entwickeln	138
Wissenskapital: Erkennen, was man bereits weiß	139
Die Ressourcen prüfen	141
Prozesse: Potenzialfaktoren und Ressourcen verknüpfen	142
Operative Prozesse	142
Kundenprozesse	144
Beziehungsprozesse	144
Innovationsprozesse	145
Weitere Prozessbereiche	146
Gewinnspannen vergrößern	149
Geldzuflüsse fördern	149
Geldabflüsse vermeiden	150

**Kapitel 8**

**Unternehmen und Potenziale einschätzen**

**153**

Die wertvollsten Kunden erkennen	153
Der 80/20-Kunde	154

Den Lebenszeitwert eines Kunden bestimmen	155
Warum Ihre Kunden Ihre Kunden sind	158
Zufriedenheit in Zahlen	159
Feedback ohne Umfragen erhalten	160
Sich Zeit für Kundengespräche nehmen	161
Für die Kunden Werte schaffen	162
Die Wertkette aufschlüsseln	162
Eine eigene Wertkette entwickeln	164
Den eigenen Wert steigern	166
Operative Leistungen	166
Innovation	167
Kundenkenntnis	168

## ***Kapitel 9***

### ***Ihre strategische Position in einem dynamischen Umfeld*** **171**

Chancen und Risiken identifizieren	172
Blick in die Zukunft	175
Chancen im operativen Umfeld aufspüren	176
Konjunktur	176
Soziales Umfeld	177
Technologischer Fortschritt	178
Politische Veränderungen	179
Demografische Entwicklungen	180
Globale Einflüsse	181
Umweltbewusstsein	181
Branchenanalyse	182
Bedrohung durch neue Mitbewerber	182
Bedrohung durch Ersatzprodukte	183
Verhandlungsmacht der Lieferanten	184
Verhandlungsmacht der Käufer	184
Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern	185
Wettbewerbsanalyse	185
Die Konkurrenten identifizieren	186
Wettbewerbsrelevante Informationen sammeln	187
Informationen filtern	188
Kämpfen, um zu gewinnen	189
Marktanalyse	189
Chancen und Risiken zusammenfassen	190
SWOT-Analyse fertigstellen	190

<b>Teil IV</b>	
<b>Ein Unternehmen in die Zukunft führen</b>	<b>193</b>
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Wachstumsstrategien entwickeln</b>	<b>195</b>
Wachstumsstrategien erforschen	195
Marktdurchdringung	196
Produktentwicklung	197
Marktentwicklung	198
Innovation	200
Wachstumsstrategien umsetzen	202
Den Alleingang antreten	202
Partnerschaften eingehen	203
Mit vereinten Kräften: Fusionen und Übernahmen	208
Beurteilen, welche Strategie die richtige ist	212
<b>Kapitel 11</b>	
<b>Neue Kunden finden</b>	<b>215</b>
Neue Märkte erforschen	216
Informationsbedürfnisse bestimmen	216
Informationsquellen ausfindig machen	217
Zielmärkte definieren	219
Den Markt in Gruppen aufteilen	220
Den Zielkunden visualisieren	222
Attraktive Märkte anpeilen	225
Definition eines attraktiven Segments	225
Zielgruppen herausfiltern	226
Aus der Masse herausragen	227
Eine Positionierungsaussage verfassen	228
Beispiele für Positionierungsaussagen	228
Zielmärkte erreichen	229
Die vier P	229
Der Produktlebenszyklus	230
Marktorientiert bleiben	232
Relevante Informationen sammeln	232
Informationen teilen	232
Informationen nutzen	233
Kundeninformationen organisieren	233

**Kapitel 12**

**Strategische Prioritäten festlegen 235**

Chancen evaluieren	236
Chancen aus der SWOT-Analyse erkennen	236
Weitere Chancen durchforsten	238
Die besten Chancen ergreifen	239
Eigene Richtlinien entwickeln	239
Interne und externe Prioritäten	240
Eine Auswahlliste von Prioritäten erstellen	240
Für ausgewogene strategische Prioritäten sorgen	243
Finanzielle Prioritäten	244
Kundenprioritäten	245
Interne Prioritäten	245
Mitarbeiterprioritäten	246
Prioritäten in Strategien, Ziele und Zielschritte umwandeln	247
Strategien festlegen, um die Vision zu erreichen	247
Langfristige strategische Ziele bestimmen	249
Kurzfristige Ziele SMART angehen	249
Kennzahlen abstecken	250

**Teil V**

**Das Optimum aus einem Strategieplan herausholen 253**

**Kapitel 13**

**Den Strategieplan erstellen 255**

Den Strategieplan zusammenstellen	255
Taten sehen lassen	257
Finanzbeurteilung des Plans	259
Einnahmen und Kosten abschätzen	260
Gewinnbeiträge	260
Die finanzielle Zukunft vorhersagen	261
Finanzmittel sichern	264
Das richtige Finanzierungsprodukt finden	264
Risiko minimieren	265
Die Kreditvereinbarung anpassen	266
Denken Sie in größeren Dimensionen	266
Evaluierung des Strategieplans	267
Eine Strategiekarte erstellen	267
Die Strategie abbilden	270
Den Plan lebendig halten	270

**Kapitel 14**

**Den Plan arbeiten lassen**

**273**

Die Implementierung vorbereiten	274
Planungsfallen vermeiden	274
Die Grundlagen abchecken	275
Sich Unterstützung sichern	276
Einen Einsatzplan aufstellen	277
Kommunikation ist alles	277
Sich das Wohlwollen aller sichern	278
Den Plan bekanntmachen	278
Kommunikation weiterführen	279
Verantwortlichkeiten regeln	280
Einen Strategieplaner ernennen	281
Anreizpläne entwickeln	281
Leistungstraining	282
Fortschritt überwachen	283
Eine Scorecard einrichten	283
Fortschrittmessung mit der Scorecard	285
Effektive Strategiesitzungen abhalten	285
Lassen Sie den Plan für sich arbeiten	286
Wandel als die einzige Konstante	287
Den Plan bei Bedarf anpassen	289

**Kapitel 15**

**Notfallplanung: Ihr Plan B**

**291**

Sich den wirklichen Geschäftsrisiken stellen	291
Typische Risiken und Gefahren	292
Die Auswirkungen Ihrer Risiken abschätzen	294
Den schlimmsten Gefahren entgegenwirken	295
Kontinuitätsplanung: Die Funktionstüchtigkeit Ihres Unternehmens sicherstellen	296
Die Grundfunktionen abdecken	296
Besondere Vorsorgemaßnahmen treffen	300
Szenarioplanung: Was wäre, wenn?	301
Kleinere Szenarien	302
Große Szenarien	303
Zukunftsbilder entwickeln	304

**Kapitel 16**

**Planungsüberlegungen für Unternehmer und Abteilungsleiter**

**307**

Planungskernpunkte für Unternehmer	307
Den Fortbestand des Unternehmens sichern	308



Bewertung Ihres Unternehmens	313
Planung für Abteilungsleiter	315
Zielkaskaden	316
Stolperfallen bei der Abteilungsplanung	319

## **Teil VI**

### **Der Top-Ten-Teil 323**

#### **Kapitel 17**

##### **Zehn Wege, den Strategieplan vor dem Verstauben zu bewahren 325**

Von Anfang an alle involvieren	325
Redundanz vermeiden	325
Einen Strategieplaner ernennen	326
Ein Strategieplan-Poster erstellen	326
Zielsetzungen mit Anreizen verknüpfen	326
Nach dem KISS-Prinzip vorgehen	327
Eine monatliche Strategiesitzung abhalten	327
Eine Scorecard einsetzen	327
Mit gutem Beispiel vorangehen	328
Erfolge feiern	328

#### **Kapitel 18**

##### **Zehn Wege, ein Strategiemeeting in den Sand zu setzen 329**

Sich weigern, einen Moderator hinzuzuziehen	329
Sich nicht richtig vorbereiten	330
Jeden einladen	330
Sich auf eine Klausursitzung pro Jahr beschränken	331
Gnadenlos alle Tagesordnungspunkte durchziehen	331
Den Prozess nicht erklären	331
Annehmen, dass jeder wie Sie denkt	332
Störfaktoren ignorieren	332
Sitzungsende in gedrückter Stimmung	333
Das Leben nach dem Meeting ausblenden	333

#### **Kapitel 19**

##### **Zehn Wege, Ihren Strategieplan wirklich fertigzustellen 335**

Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten fünf Punkte	335
Etwas ist besser als nichts	335
Beginnen Sie umgehend mit der Implementierung	336
Verpacken Sie alles in mundgerechte Stücke	336
Veranstalten Sie eine Marathonsitzung	337

Gönnen Sie sich einen Tapetenwechsel	337
Outsourcen Sie	338
Legen Sie Ihren Perfektionismus ab	338
Bringen Sie alle dazu, mit anzupacken	338
Just do it	339

<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>341</b>
-----------------------------	------------