



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL - DEMO

Version 1.1

Stand: 29.09.2014



Senden Sie eine Kopie des Kaufbelegs für dieses Tool an info@conmethos.de mit dem Betreff „Kaufbeleg Strategisches Management Tool - Dateien“. Sie erhalten dann umgehend alle zugehörigen Dateien zugemailt. Kopieren Sie den zugemailten Ordner „Dokumente“ als Unterordner in denselben Ordner, in welchem auch diese PDF-Datei steht. Nur dann funktioniert das Tool. Weitere Hinweise finden Sie unter „[Handhabung](#)“.

Diese Methode ist urheberrechtlich geschützt durch die CONMETHOS GmbH. Der Käufer erwirbt ein **einmaliges** Nutzungsrecht an dieser Methode. Das Kopieren oder die Weitergabe werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Mit der Nutzung dieses Tools werden unsere [Lizenzbedingungen](#) anerkannt.

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Einsatzfelder

Zielsetzung

Historie

Strategisches Management:
Einsatzfelder

Das CONMETHOS Strategisches Management Tool (SMT) ist ein phasenweiser Ansatz zur Strategieentwicklung im Unternehmen. Das SMT enthält eine Vielzahl an Werkzeugen, Templates und Analyse-Tools zu allen gängigen Methoden der strategischen Analyse und der Strategieentwicklung.

Das SMT wird insbesondere dann eingesetzt, wenn Unternehmen oder Unternehmensbereiche aufgebaut werden oder gravierende Veränderungen zu einer Neuausrichtung zwingen. Dies können z.B. die folgenden Situationen sein:

- Neugründung eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs
- Neuausrichtung von Unternehmen vor geplanten oder nach erfolgten Zusammenschlüssen
- Neue Wettbewerber, die den angestammten Markt eines Unternehmens bedrohen
- Neue Technologien, die neue Märkte eröffnen oder bestehende Märkte revolutionieren
- Neue Kundenanforderungen, die sich in den Märkten des Unternehmens herausgebildet haben

Typische Benutzer des SMT sind:

- Unternehmensinhaber, Geschäftsführer und Vorstände
- Bereichsvorstände, Bereichsleiter, Sparten- oder Regionenverantwortliche und andere Entscheidungsträger im Unternehmen, die für einen großen Bereich des Unternehmens die Verantwortung tragen
- Strategie- und Organisationsabteilungen, Controller, Inhouse Consultants und andere Bereiche, die das Management eines Unternehmens bei der Entscheidungsfindung unterstützen
- Unternehmensberater, die ihre Kunden bei der Strategiefindung unterstützen

Das SMT ist auch die Basis für das „Zertifikat im Strategischen Management“, das die CONMETHOS-Akademie anbietet (siehe <http://www.conmethos.com/strategisches-management.html>).

Das CONMETHOS-Strategisches-Management-Tool ist kein Lehrbuch, sondern eine praxiserprobte Handlungsanleitung für den betrieblichen Praktiker.

Literaturhinweise finden Sie unter [Historie](#).

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Strategisches Management: Zielsetzung

Die grundsätzlichen Zielsetzungen sind

- Ziele zu entwickeln, die ein Unternehmen / eine Organisation erreichen soll, um langfristig bestehen zu können
- Die Unternehmensumwelt fundiert und systematisch zu analysieren, um feststellen zu können, ob die definierten Ziele die richtigen sind und um Fallstricke auf dem Weg zur Erreichung der Ziele zu identifizieren
- Den Weg des Unternehmens / der Organisation zur Erreichung der Ziele zu beschreiben, also eine Strategie zur Erreichung der Ziele zu entwickeln und somit auch das Unternehmen / die Organisation als Ganzes weiter zu entwickeln
- Die Umsetzung der entwickelten Strategien im Unternehmens / in der Organisation sicherstellen, dass auch im Tagesgeschäft das Handeln sich an den definierten Zielen und den entwickelten Strategien ausrichtet.

Ziele zu entwickeln, die ein Unternehmen / eine Organisation erreichen soll, um langfristig bestehen zu können

Im Unternehmen müssen Vorstellungen vorhanden sein, wo das Unternehmen in Zukunft stehen soll. Denn wie sagte schon Mark Twain (1835-1910, amerikanischer Schriftsteller): „Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Ziele haben also eine motivierende, aber auch eine die Ressourcen des Unternehmens koordinierende Funktion – alle laufen in dieselbe Richtung und wissen, wohin die Reise geht. Ziele müssen möglichst gut operationalisiert werden, damit auch Wichtiges von Unwichtigem unterschieden werden kann und die Zielerreichung kontrolliert werden kann.

Die Unternehmensumwelt fundiert und systematisch zu analysieren, um feststellen zu können, ob die definierten Ziele die richtigen sind und um Fallstricke auf dem Weg zur Erreichung der Ziele zu identifizieren

Was nutzen gut definierte Ziel, wenn der Weg dorthin ein „Holzweg“ ist und sie ins Abseits führen? Daher müssen Ziele auf den Prüfstand. Gehen wir in die richtige Richtung oder will der Kunde etwas anderes? Ist der Wettbewerb auf diesem Weg schneller als wir? Werden neue technologische Entwicklungen uns fördern oder behindern? Können wir unsere Stärken auf diesem Weg optimal nutzen? Antworten auf diese Fragen muss eine systematische Analyse liefern.

Den Weg des Unternehmens / der Organisation zur Erreichung der Ziele zu beschreiben, also eine Strategie zur Erreichung der Ziele zu entwickeln und somit auch das Unternehmen / die Organisation als Ganzes weiter zu entwickeln

Wenn die richtigen Ziele identifiziert wurden, muss der Weg dorthin festgelegt werden. Aristoteles (384-322 v. Chr., griechischer Philosoph) sagt: „... zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu bestimmen.“ Dem Unternehmen, aber auch einzelnen Bereichen im Unternehmen wird der Weg aufgezeigt. Es müssen Teilziele auf dem Weg festgelegt werden, die erforderlichen Ressourcen bestimmt werden, Teilstrategien - z.B. unterschiedlicher Funktionsbereiche – aufeinander abgestimmt werden.

Die Umsetzung der entwickelten Strategien im Unternehmens / in der Organisation sicherstellen, dass auch im Tagesgeschäft das Handeln sich an den definierten Zielen und den entwickelten Strategien ausrichtet.

Viele Strategien scheitern an der Umsetzung. Strategien werden nicht von jenen verstanden, die sie umsetzen müssen, persönliche Ziele und Kenntnisse entsprechen nicht der Strategie, Managementsysteme sind operativ, nicht strategisch ausgerichtet – all dies verhindert eine sinnvolle Umsetzung der entwickelten Strategie. Daher müssen hier Systeme zur klaren Formulierung und auch Messung der Zielerreichung implementiert werden.



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Einsatzfelder

Zielsetzung

Historie

Strategisches Management:
Historie

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Strategisches Management ist eine Kernkompetenz in der Führung von Unternehmen. Sie findet ihren Niederschlag in zahlreicher einschlägiger Literatur.

Dennoch scheitern viele Unternehmen an der Entwicklung und Umsetzung strategischer Initiativen. So berichtet eine Studie der Economist Intelligence Unit, dass mehr als 80% aller Unternehmen unter der unzureichenden Implementierung neuer Strategien leiden. (Economist Intelligence Unit: Enabling efficient policy implementation, London, UK, 2010). Eine andere Studie zeigt, dass Unternehmen nur ca. 60% ihres strategischen Potentials realisieren, weil die strategische Planung und Umsetzung nicht funktionieren (Economist Intelligence Unit: Strategy execution: Achieving operational excellence - The benefits of management transparency, London, UK, 2004).

Wichtig ist daher eine systematische und fundierte Herangehensweise an das Strategische Management. Eine Reihe von Büchern zeigt eine solche systematische Herangehensweise auf. Das hier vorliegende Tool orientiert sich insbesondere am Buch „Instrumente des Strategischen Managements“ von Paul und Wolny [Paul/Wolny, 2011 – siehe unten], geht aber durch die umfassende Umsetzung in Tools, Templates und andere Hilfsmittel in Richtung der Umsetzung über den Inhalt eines Buches hinaus. Im untenstehenden Kasten werden einige Literaturhinweise genannt. Zum Teil sind in den einzelnen Phasen des SMT weitere wissenschaftliche Quellen zu den einzelnen Tools angeführt.

Für eine detailliertere wissenschaftliche Auseinandersetzung und zur Gewinnung eines fundierten Hintergrundwissens um die hier erwähnten Tools empfehlen wir das Buch von [Paul/Wolny, 2011], das Sie [hier](#) erwerben können.

Für die wissenschaftlichen und historischen Hintergründe des Tools folgende **Literaturhinweise:**

- Probst, Wiedemann: Strategieleitfaden für die Praxis, 2. Auflage, 2013
- Kerth et al.: Die besten Strategietools in der Praxis, 4. Auflage, 2009
- Paul, Wolny: Instrumente des strategischen Managements, 2011
- Dillerup, Stoi: Unternehmensführung, 2. Auflage, 2013
- Macharzina: Unternehmensführung, 6. Auflage, 2008



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

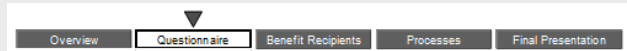
Handhabung – Wie bedienen Sie das Strategische Management Tool? Wie finden Sie sich zurecht?

Navigation

Das Strategische Management Tool (SMT) ist einfach über Schaltflächen und Links zu bedienen.

Die **Hauptmenüleiste** gibt einen unmittelbaren Zugriff auf die einzelnen Kapitel und Phasen des Tools. Wo Sie sich gerade befinden, wird durch einen weißen Pfeil ➤ angezeigt.

In den einzelnen Kapiteln erscheint am oberen Rand des Bildschirms eine **Kapitel-/Phasen-Menüleiste**, mit der Sie Zugriff auf einzelne Bestandteile des Kapitels oder der Projektphase haben.



Wo Sie sich gerade befinden, wird durch einen dunkelgrauen Pfeil ▼ angezeigt. Die zugehörige Schaltfläche ist weiß.

Unterhalb der Hauptmenüleiste befinden sich die **Navigations-Schaltflächen**

Home ◀ Seite zurück ▶ Seite vor

Zur vorherigen bzw. zur nächsten Ansicht (letztes/besuchte Seite, nächstes/besuchte Seite) gelangen Sie über:

ALT+Nach-links-Taste ALT+Nach-rechts-Taste

Mit der ESCape-Taste verlassen Sie die Anwendung. Innerhalb der einzelnen Phasen wird durch **Links** auf andere Seiten der Methode verzweigt (z.B. Link auf die Seite [Hilfe](#)). Links sind in blauer Schrift gehalten und unterstrichen.

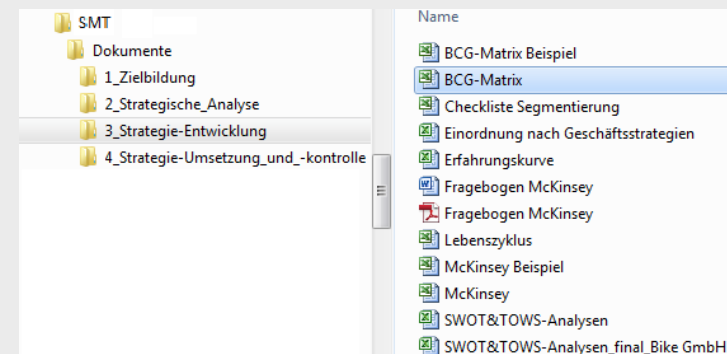
Zu jeder Projektphase werden **Dateien** zur Verfügung gestellt, die Vorlagen für Ergebnisse, Beispiele oder Dokumente zur Verfolgung von Ergebnissen enthalten. Diese Dateien sind durch ein Computersymbol (📁) mit anschließendem Link auf die zugehörige Datei gekennzeichnet, z.B. die BCG-Matrix (📁 [BCG-Matrix](#)).

Wo Sie sich gerade im SMT befinden können Sie auch am **Seitenzähler** rechts unten auf den Seiten ablesen.

Arbeitsweise

Wir empfehlen, das Tool chronologisch – d.h. von Seite 1 bis Seite 188 – durchzugehen.

Für jede Projektphase werden Dateien zur Verfügung gestellt. Diese stehen in Ordnern im Dateiverzeichnis „Dokumente“ zur Verfügung.



In obigem Beispiel sehen Sie im Ordner „3_Strategie-Entwicklung“ die zugehörigen Dokumente, z.B. das MS-Excel*-Dokument „BCG-Matrix“. Die hier gerade geöffnete PDF-Datei, die Sie gerade lesen, muss sich im selben Ordner wie der Ordner „Dokumente“ befinden. Im obigen Beispiel müssen also der Ordner „Dokumente“ und diese PDF-Datei im Ordner „SMT“ stehen. Die Dateinamen im Ordner „Dokumente“ dürfen nicht geändert werden. Die Dateien dürfen nicht verschoben werden.

Wir empfehlen Ihnen aber, diesen gesamten Ordner „Dokumente“ mit allen Unterordnern vor Beginn der Bearbeitung zu kopieren (Originalzustand) und dann regelmäßig den gesamten Ordner „Dokumente“ immer wieder zu kopieren. Damit erhalten Sie regelmäßige Arbeitsstände für Ihr Projekt.

Verwenden Sie für diese Arbeitsstände sprechende Namen und Versionsnummern, beispielsweise „Dokumente-2014-09-10(3)“. So bezeichnet würde beispielsweise die dritte Arbeitsversion Ihres „Dokumente“-Ordners, die am 10. September 2014 erstellt wurde.

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Die 4 Projektphasen im Überblick

Das SMT ist in 4 Projektphasen unterteilt. Wir empfehlen eine Abarbeitung im Rahmen eines Projektes in der dargestellten Reihenfolge.

Wir empfehlen, nach der strategischen Analyse nochmals die Phase Zielbildung im Sinne einer Zielrevision zu durchlaufen. Erfahrungsgemäß ergibt sich durch die Erkenntnisse der Strategischen Analyse die Notwendigkeit, die Zielsetzungen nochmals kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ergänzen oder zu überarbeiten.

Sie können auf die einzelnen Phasen über

die Haupt-Menüleiste

zugreifen.

Auf der Folgeseite sind die einzelnen Phasen kurz beschrieben.



Kurzbeschreibung der Phasen

Über die untenstehenden Schaltflächen gelangen Sie direkt zur zugehörigen Projektphase.

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kurzbeschreibung der 4 Projektphasen

Alle Phasen starten mit einer Einführung und einer Bewertung der jeweils in den Phasen zum Einsatz kommenden Tools. Damit wird zu Beginn jeder Phase abgeprüft und festgelegt, welche Tools sich für das jeweilige Unternehmen und dessen Umfeld am besten eignen. Einige Tools sind immer einzusetzen, andere nur in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmenssituation. Der Einsatz aller Tools ist in der Regel nicht zweckmäßig.

1. Zielbildung

Zu Beginn der Strategieentwicklung muss die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens, der Unternehmenszweck, die Vision, die Mission, das Leitbild und die daraus resultierenden Ziele des Unternehmens festgelegt werden. Tools, die hier zum Einsatz kommen, sind: Vision, Mission und Leitbild, Geschäftsmodell, Lückenanalyse, 7-S-System, EFQM-Modell.

2. Strategische Analyse

Die strategische Analyse untersucht die internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens, um in der nächsten Phase eine bestmögliche Strategie zur Zielerreichung entwickeln zu können. Hier kommen Tools wie z.B. Porters 5-Kräfte, die Stakeholder-Analyse, die PESTEL-Analyse, Profit Pools, Industrielbenszyklus-Analyse bei der Untersuchung der externen Rahmenbedingungen zum Einsatz, bei den internen Rahmenbedingungen sind dies VRIO-Analyse, Ressourcen-/Fähigkeitsmatrizen sowie die Wertketten-Analyse. Als übergreifendes Werkzeug wird die SWOT-Analyse vorgestellt.

Nach dieser Phase muss evtl. die Phase der Zielbildung im Sinne einer Zielrevision nochmals durchlaufen werden, da Zielsetzungen nochmals kritisch hinterfragt und gegebenenfalls ergänzt oder überarbeitet werden müssen.

3. Strategieentwicklung

In dieser Phase werden nun auf Basis der definierten Ziele und der strategischen Analysen die Strategien für das Unternehmen entwickelt. Zum Einsatz kommen hier die weiterentwickelte SWOT-Analyse, die TOWS-Analyse, die Ansoff-Matrix, Szenariotechniken, für die Unternehmensstrategien die BCG- und die McKinsey-Matrix, die Lebenszyklus-Matrix und das Restrukturierungs-Hexagon, für die Geschäftsfeldstrategien generische Modelle sowie Erfahrungskurven- und Blue-Ocean-Modell.

4. Strategieumsetzung

In der Strategieumsetzung kommen das Modell der Balanced Scorecard sowie Six-Sigma-Techniken zum Einsatz. Change Management als begleitende Methode schließt dieses Kapitel ab.

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Zielbildung: Überblick

Im Unternehmen müssen Vorstellungen vorhanden sein, wo das Unternehmen in Zukunft stehen soll. Denn wie sagte schon Mark Twain (1835-1910, amerikanischer Schriftsteller): „Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Ziele haben also eine motivierende, aber auch eine die Ressourcen des Unternehmens koordinierende Funktion – alle laufen in dieselbe Richtung und wissen, wohin die Reise geht. Ziele müssen möglichst gut operationalisiert werden, damit auch Wichtiges von Unwichtigem unterschieden werden kann und die Zielerreichung kontrolliert werden kann.

Zu Beginn der Strategieentwicklung muss daher die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens, der Unternehmenszweck, die Vision, die Mission, das Leitbild und die daraus resultierenden Ziele des Unternehmens festgelegt werden. Tools, die hier zum Einsatz kommen, sind:

- Vision,
- Mission und Leitbild,
- Geschäftsmodell,
- Lückenanalyse,
- 7-S-System,
- EFQM-Modell

**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- Vision
- Mission und Leitbild
- Geschäftsmodell
- Lückenanalyse
- 7-S-System
- EFQM-Modell

Zielbildung: Tool-Auswahl

...

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Vision – Definition und Merkmale

Allgemein:

...

Definition:

...

Komponenten einer Vision (nach Bleicher, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme, 7. Aufl., Frankfurt, S. 106):

- ...

Merkmale:

- ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Vision – Kategorien und Funktionen

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Vision – Vorgehen im Überblick

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Vision – Schritt 1

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

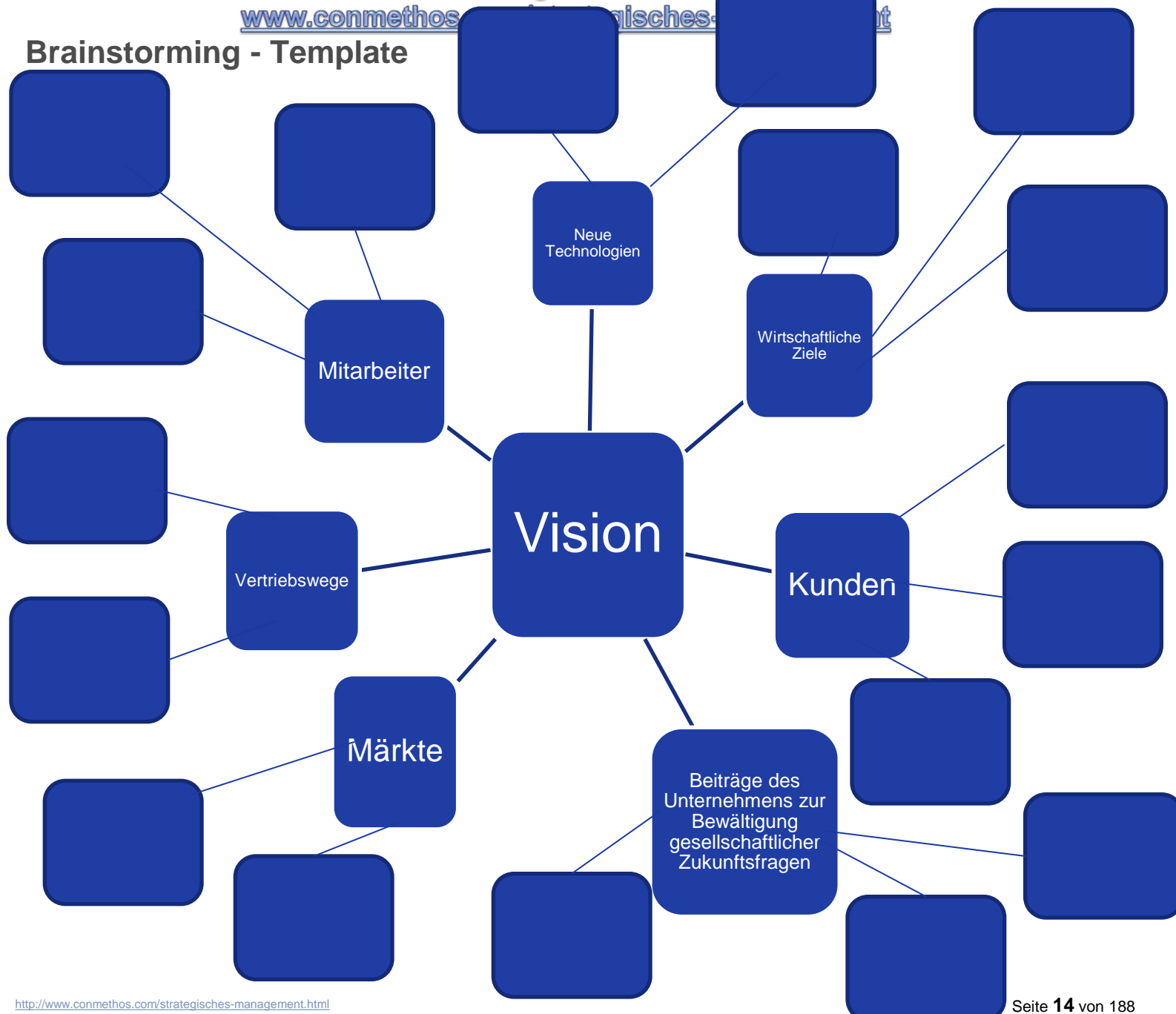
Kontakt CONMETHOS



Brainstorming - Template

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS




**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
LeitbildGeschäfts-
modellLücken-
analyse7-S-
SystemEFQM-
Modell**Vision - Vorgehen**

Bevor Sie die einzelnen Schritte der Vision durchführen, öffnen Sie bitte die Excel Datei  Vision.
In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Schritt 2: ...**Schritt 3: ...****Schritt 4: ...****Schritt 5: ...****Schritt 6: ...**

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- Vision
- Mission und Leitbild
- Geschäftsmodell
- Lückenanalyse
- 7-S-System
- EFQM-Modell

Vision - Kritische Würdigung

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
1. Zielbildung
2. Strategische Analyse
3. Strategieentwicklung
4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">.........	<ul style="list-style-type: none">.........



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
LeitbildGeschäfts-
modellLücken-
analyse7-S-
SystemEFQM-
Modell**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

4 Phasen

➤ 1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Mission und Leitbild – Definition und Funktionen

Definition:

...

Funktionen einer Mission: *nach Gabler Wirtschaftslexikon,*

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmensleitbild.html?referenceKeywordName=Mission+Statement>, Abruf 3.9.14)

- **„Orientierungsfunktion:** In expliziter Form wird die Soll-Identität des Unternehmens zum Ausdruck gebracht.
- **Motivationsfunktion:** Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird verstärkt; eine anspruchsvolle, zugleich aber konsensfähige (und realistische) Zielvorstellung wird formuliert.
- **Legitimationsfunktion:** Die verschiedenen Interessenten werden über die handlungsleitenden Grundsätze aufgeklärt und diese zugleich begründet. Inwieweit diese Funktionen tatsächlich erfüllt werden können, ist davon abhängig, auf welche Weise die Mitarbeiter in den Prozess der Leitbilderstellung integriert sind und in welchem Umfang das Leitbild im Unternehmen diffundiert und gelebt wird.“



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Leitbild – Bestandteile und Funktionen

Bestandteile des Leitbildes:

- ...

Tipp: ...

Funktionen des Leitbildes:

- ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Leitbild – Vorgehen im Überblick

Praktische Anwendung:

- ...

Vorgehen:

Schritt 1: ...

Schritt 2: ...

Schritt 3: ...

Schritt 4: ...

Schritt 5: ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild


Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Leitbild – Vorgehen

Bevor Sie die einzelnen Schritte des Leitbildes durchführen, öffnen Sie bitte die Excel-Datei  Leitbild. In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- Vision
- Mission und Leitbild
- Geschäftsmodell
- Lückenanalyse
- 7-S-System
- EFQM-Modell

Mission und Leitbild - Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

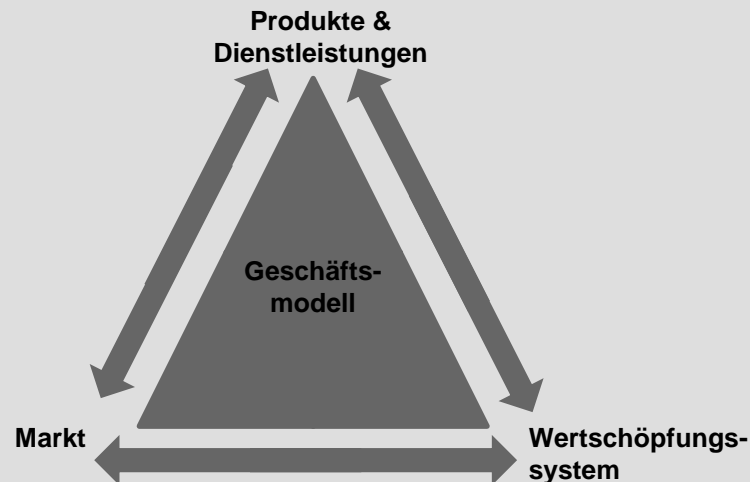
Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
LeitbildGeschäfts-
modellLücken-
analyse7-S-
SystemEFQM-
Modell**Geschäftsmodell**

Ein Geschäftsmodell ist eine vereinfachte Darstellung darüber, wie Organisationen am Markt tätig sind. Es zeigt, über welche Produkte und Dienstleistungen, Beziehungen zum Markt und Geschäftsprozesse eine Organisation Leistungen erbringt.



Das Geschäftsmodell bildet die Grundlage für den langfristigen Erfolg der Organisation am Markt bzw. durch die Definition des Geschäftsmodells lassen sich die zentralen Geschäftsmechanismen einer Organisation verstehen. Aber es kann auch Ansatz für Neuerungen sein: Als Organisation kann man bewusst Teile des Geschäftsmodells verändern, um Wettbewerbsvorteile zu kreieren.

Darüber hinaus dient es der Motivation von Mitarbeitern des Unternehmens und externen Kapitalgebern. Das Geschäftsmodell wird selten gegenüber dem Kunden kommuniziert, vielmehr gilt es das Nutzenversprechen der Produkte/ Dienstleistung als ein Teil des Geschäftsmodells zu kommunizieren.



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

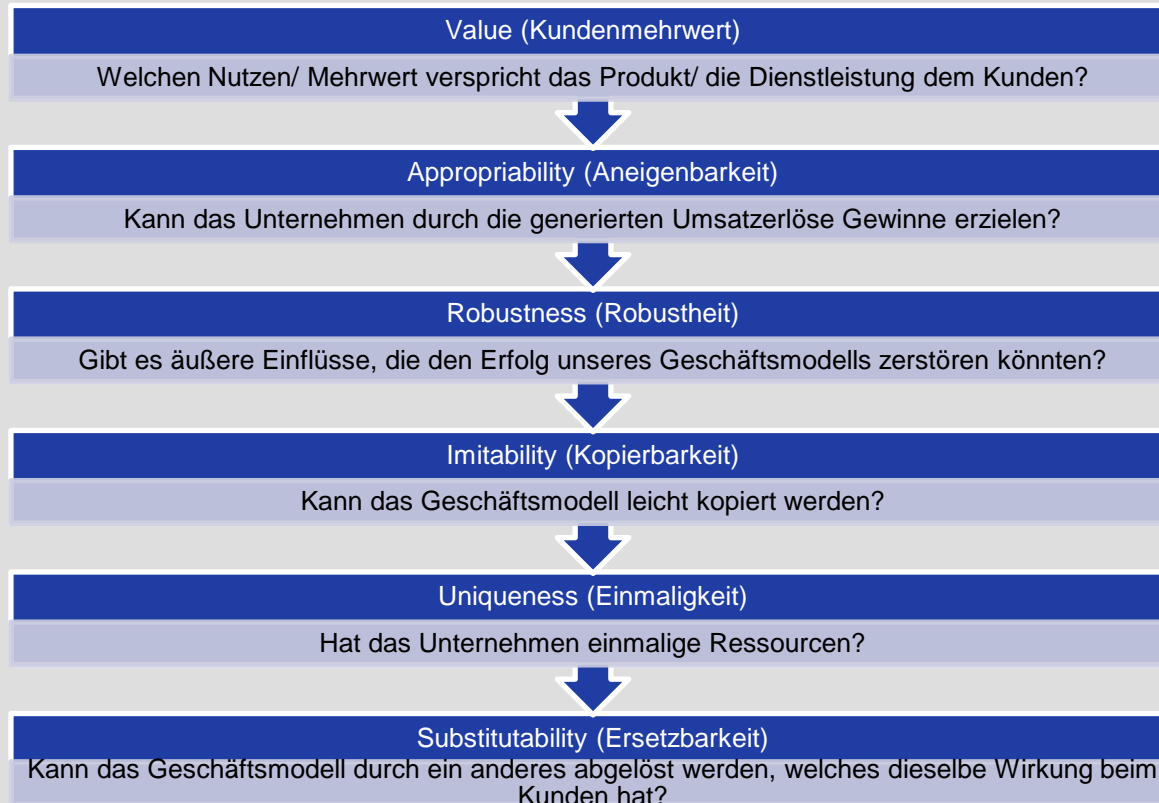
Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Geschäftsmodell – Prüfung

Bei der Findung eines neuen Geschäftsmodells ist es sinnvoll, das vorgeschlagene Modell zunächst auf die prinzipielle Wettbewerbsfähigkeit zu testen. Dies kann anhand von 6 Prüfkriterien erfolgen:



Um Ihr Geschäftsmodell zu skizzieren bzw. dieses zu prüfen öffnen Sie bitte die Datei [Geschäftsmodell](#).



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- Vision
- Mission und Leitbild
- Geschäftsmodell
- Lückenanalyse
- 7-S-System
- EFQM-Modell

Geschäftsmodell – Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Lückenanalyse

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- Vision
- Mission und Leitbild
- Geschäftsmodell
- Lückenanalyse
- 7-S-System
- EFQM-Modell

Lückenanalyse – Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
LeitbildGeschäfts-
modellLücken-
analyse7-S-
SystemEFQM-
Modell**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

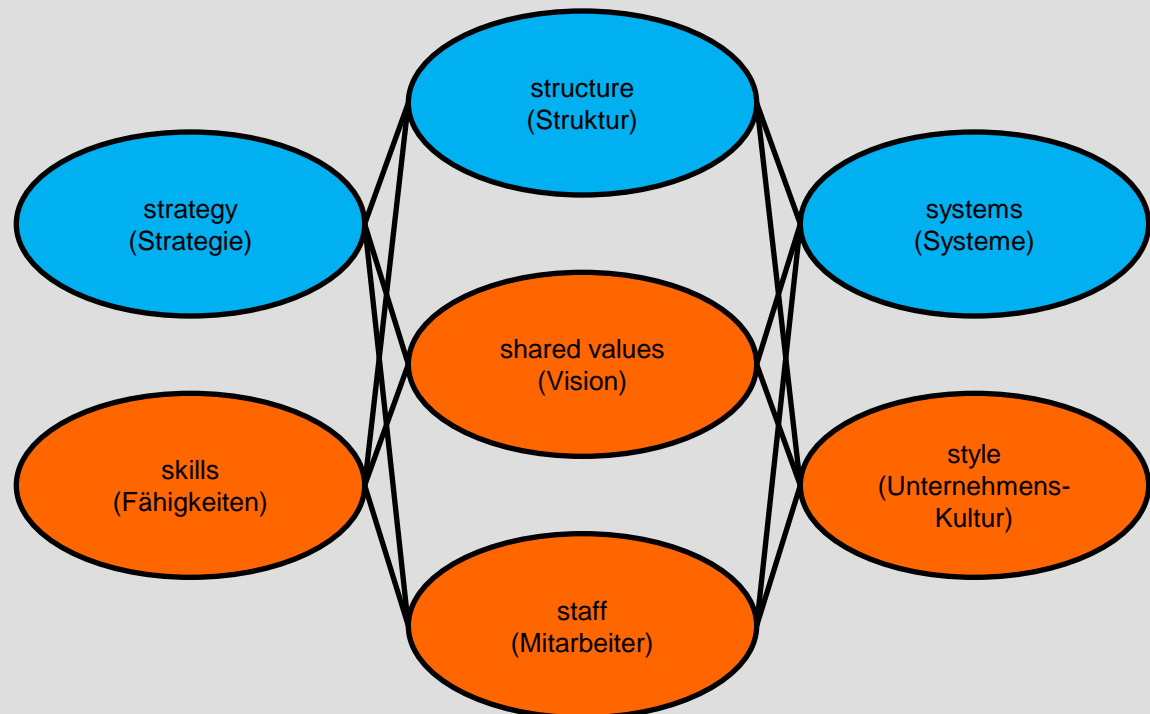
7-S-System

Das 7-S-System ist ein allgemeines Diagnoseinstrument für Unternehmen, welches ein Unternehmen mit „harten“(Strategie, Struktur und Systeme) und „weichen“ Faktoren (Stil, Stammebelegschaft, Spezialkenntnisse und Selbstverständnis) beschreibt. Dabei wird unterstellt, dass v.a. „weiche“ Faktoren den entscheidenden Ausschlag zu Spitzenleistungen im Unternehmen geben und nicht die „harten“ Faktoren.

Mit dem 7-S-System können die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens umfassend und strukturiert analysiert werden .

blau:
„harte“ Faktoren

orange:
„weiche“ Faktoren



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
LeitbildGeschäfts-
modellLücken-
analyse7-S-
SystemEFQM-
Modell**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

7-S-System

Das 7-S-System findet in der Praxis deshalb gerne Verwendung, weil es auf der einen Seite die Diagnose und auf der anderen Seite auch die Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten gestaltet. Nach Peters / Waterman, den „Erfindern“ des 7-S-Systems, sind dabei die folgenden Aspekte zu beachten:

- ...
- ...
- ...

Praktische Anwendung

Die Analyse eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs kann in vier Schritten erfolgen (in Anlehnung an [Paul/Wolny, 2011, S. 31 f.] :



Für die Analyse kann ein Projektteam bestehend aus Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche gebildet werden. Mit diesem Team kann dann ein Workshop durchgeführt werden. Ziel des Workshops ist die Schaffung eines Überblicks sowie eines gemeinsamen Verständnisses über die treibenden Faktoren im Unternehmen. Nachteil dieses Workshops ist meist die fehlende Objektivität. Dieser Nachteil kann durch eine umfassende und systematische Befragung des mittleren und unteren Managements umgangen werden.

Zur Analyse inkl. Fragebogen gelangen Sie über die Datei [7-S-System](#).



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

7-S-System – Kritische Würdigung

Vorteile

- Umfassende Analyse des Unternehmens
- Berücksichtigung von weichen Faktoren
- Konzentration auf Abhängigkeit zwischen den einzelnen Faktoren
- Grundlage für Veränderungsprojekte

Nachteile

- Sehr umfangreiche Datenerhebung notwendig
- Modell selbst trifft keine Aussagen zu zeitlichen und sachlichen Abhängigkeiten zwischen den Faktoren
- Geschlossene Betrachtung der 7 Faktoren, externe Faktoren sind ausgeschlossen
- Einfluss der einzelnen Erfolgsfaktoren kann im Zeitverlauf stark variieren

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



**STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL**

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

EFQM-Modell - Definition

Allgemein:

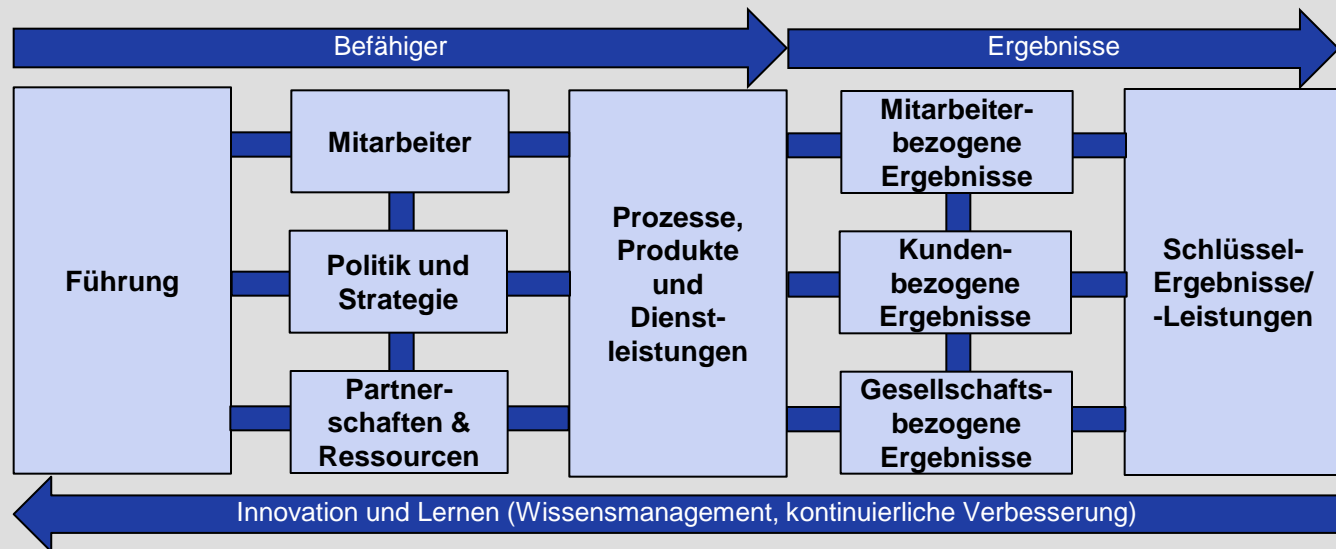
...

Ziel:

...

Definition:

....



Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

EFQM-Modell

Für die Analyse nach dem EFQM-Modell sind die folgenden Fragen zu stellen:

Für die „Befähiger“:

- Was macht der betroffene Bereich, um umfassende Qualität zu erlangen?
- Wie geht der betroffene Bereich vor, um konzeptionelle Ansätze in den Strukturen zu verankern?
- Wie wird die Wirksamkeit veränderter Abläufe und Strukturen überprüft?
- Wie lernt der betroffene Bereich aus den Erkenntnissen der Überprüfung?

Für die „Ergebnisse“:

- Welche Daten und Informationen werden zur Erfolgsbewertung herangezogen?
- Wie werden die Daten ermittelt?
- Wie hat sich die Ausprägung dieser Größen in den letzten Jahren entwickelt?

Die angestrebte Exzellenz wird mit Hilfe von acht Prinzipien definiert

(Quelle: DGQ: Überarbeitung des EFQM-Modells 2013):

- Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen
- Nutzen für Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Veränderungen aktiv managen
- Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- Kreativität und Innovation fördern
- Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln
- Nachhaltig die Zukunft gestalten

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

EFQM-Modell - Details

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

EFQM-Modell - Details

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

➤ 1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

EFQM-Modell – Vorgehen im Überblick

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
LeitbildGeschäfts-
modellLücken-
analyse7-S-
SystemEFQM-
Modell

EFQM-Modell – Vorgehen

Bevor Sie die einzelnen Schritte des EFQM-Modells durchführen, öffnen Sie bitte die jeweilige Excel Datei. In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Für das Vorgehen haben Sie zwei verschiedene Möglichkeiten:

1. Option

...

Selbstbewertung in einer **kurzen Version** (mit weniger Aufwand an Personen und Zeit)

...

...

Bitte öffnen Sie die Datei  EFQM-Modell.


2. Option

...

Selbstbewertung mit einem **detaillierten, ausführlichen Fragebogen** (mehr Aufwand/ Zeit/ Kosten)

...

...

Bitte öffnen Sie hier den Fragenbogen  EFQM-Modell-Fragebogen.

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- Vision
- Mission und Leitbild
- Geschäftsmodell
- Lückenanalyse
- 7-S-System
- EFQM-Modell

EFQM-Modell – Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• ...	<ul style="list-style-type: none">• ...

Überblick

Tool-
Auswahl

Vision

Mission und
Leitbild

Geschäfts-
modell

Lücken-
analyse

7-S-
System

EFQM-
Modell

Quellen

- Probst, Wiedemann: Strategieleitfaden für die Praxis, 2. Auflage, Jahr: 2013
- Paul, Herbert und Wollny, Volrad: Instrumente des strategischen Managements – Grundlagen und Anwendung, 2011
- http://www.zephram.de/cms/wp-content/uploads/2009/03/werkzeug_varius.pdf

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

➤ 1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Strategische Analyse: Überblick

Die strategische Analyse untersucht die internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens, um in der nächsten Phase eine bestmögliche Strategie zur Zielerreichung entwickeln zu können. Hier kommen Tools wie z.B.

- Porters 5-Kräfte,
- die Stakeholder-Analyse,
- die PESTEL-Analyse,
- Profit Pools,
- Industrielebenszyklus-Analyse

bei der Untersuchung der externen Rahmenbedingungen zum Einsatz.

Bei den internen Rahmenbedingungen sind dies

- VRIO-Analyse,
- Ressourcen-/Fähigkeitsmatrizen sowie die
- Wertketten-Analyse.

Als übergreifendes Werkzeug wird die

- SWOT-Analyse
- vorgestellt.

Nach dieser Phase muss evtl. die Phase der Zielbildung im Sinne einer Zielrevision nochmals durchlaufen werden, da evtl. Zielsetzungen nochmals kritisch hinterfragt und gegebenenfalls ergänzt oder überarbeitet werden müssen.

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

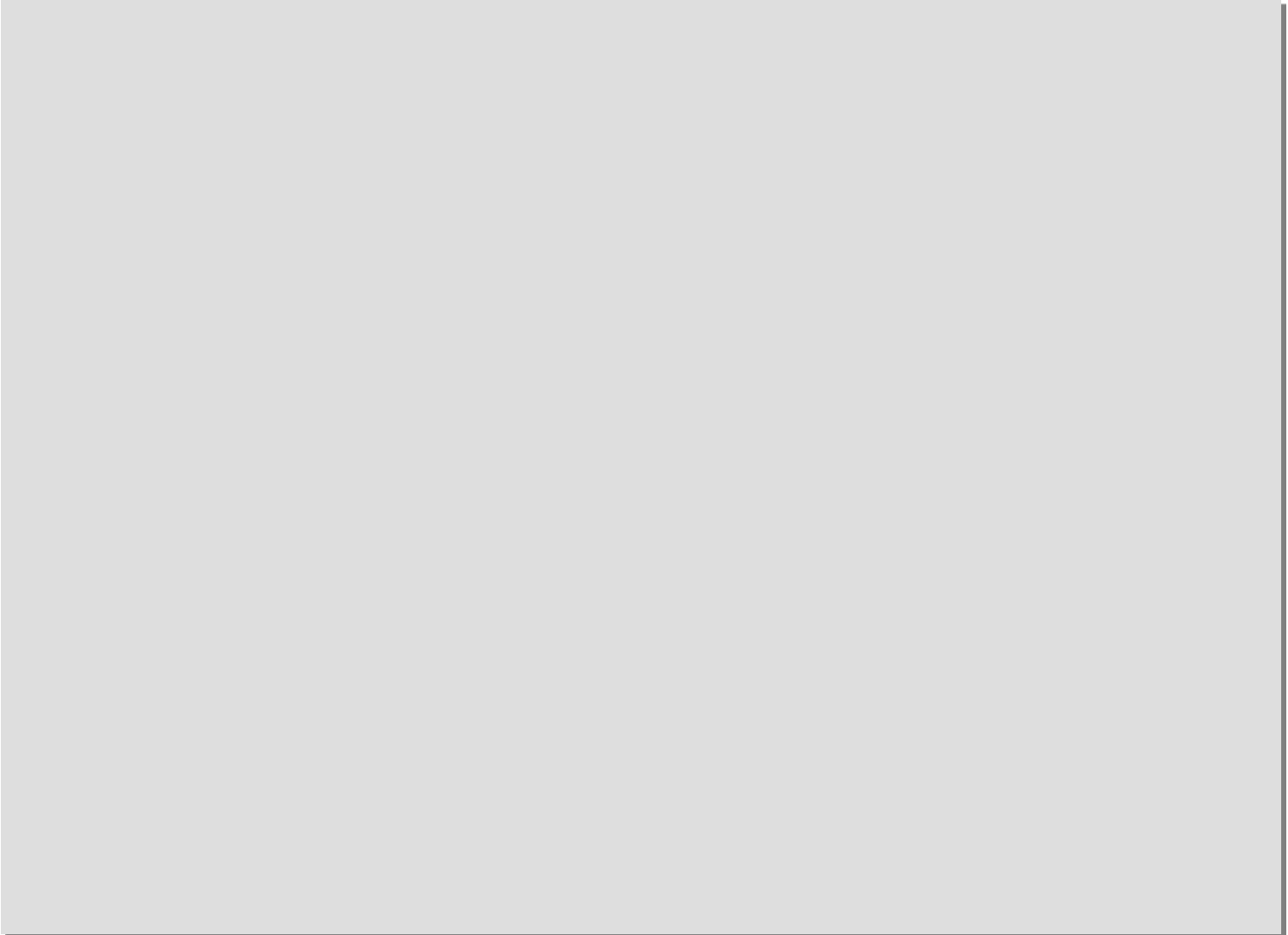


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Strategische Analyse: Tool-Auswahl

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

SWOT-Analyse

Kurze Beschreibung:

Die SWOT-Analyse vereint zwei Analysen:

- Die interne Analyse Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens – also ein Blick nach innen
- Die unternehmens-externe Analyse der Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) aus wie sie sich aus den Märkten, der technologischen Entwicklung etc. – also ein Blick nach außen

Diese vier Bereiche werden qualitativ untersucht und dargestellt.

In einem nächsten Schritt kann die SWOT-Analyse dann als Basis zur Strategieentwicklung dienen, indem die internen Bereiche mit den externen Bereichen kombiniert werden und für jede Kombination dann strategische Maßnahmen abgeleitet werden.

Diese Methode wird mittlerweile sehr vielfältig eingesetzt – insbesondere dann, wenn für sehr umfassende Analysen wie z.B. die PESTEL-Analyse für die externen Rahmenbedingungen zu wenig Zeit und Ressourcen zur Verfügung stehen.

Ziel:

Bestandsaufnahme interner und externer strategischer Rahmenbedingungen als Basis einer strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens.

Typische Einsatzgebiete:

Die Analyse kann zu Beginn des strategischen Prozesses bei der Analyse der Ausgangslage genutzt werden, weiter bei der Entwicklung strategischer Optionen und schließlich zur Bewertung dieser Optionen und der daraus folgenden Strategieimplementierung.

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

SWOT-Analyse - Matrix

	Externe Chancen (Opportunities)	Externe Bedrohungen (Threats)
Interne Stärken (Strengths)	Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen	Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwehren
Interne Schwächen (Weaknesses)	Schwächen beheben, um Chancen nutzen zu können	Schwächen beheben, um Bedrohungen abwehren zu können

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



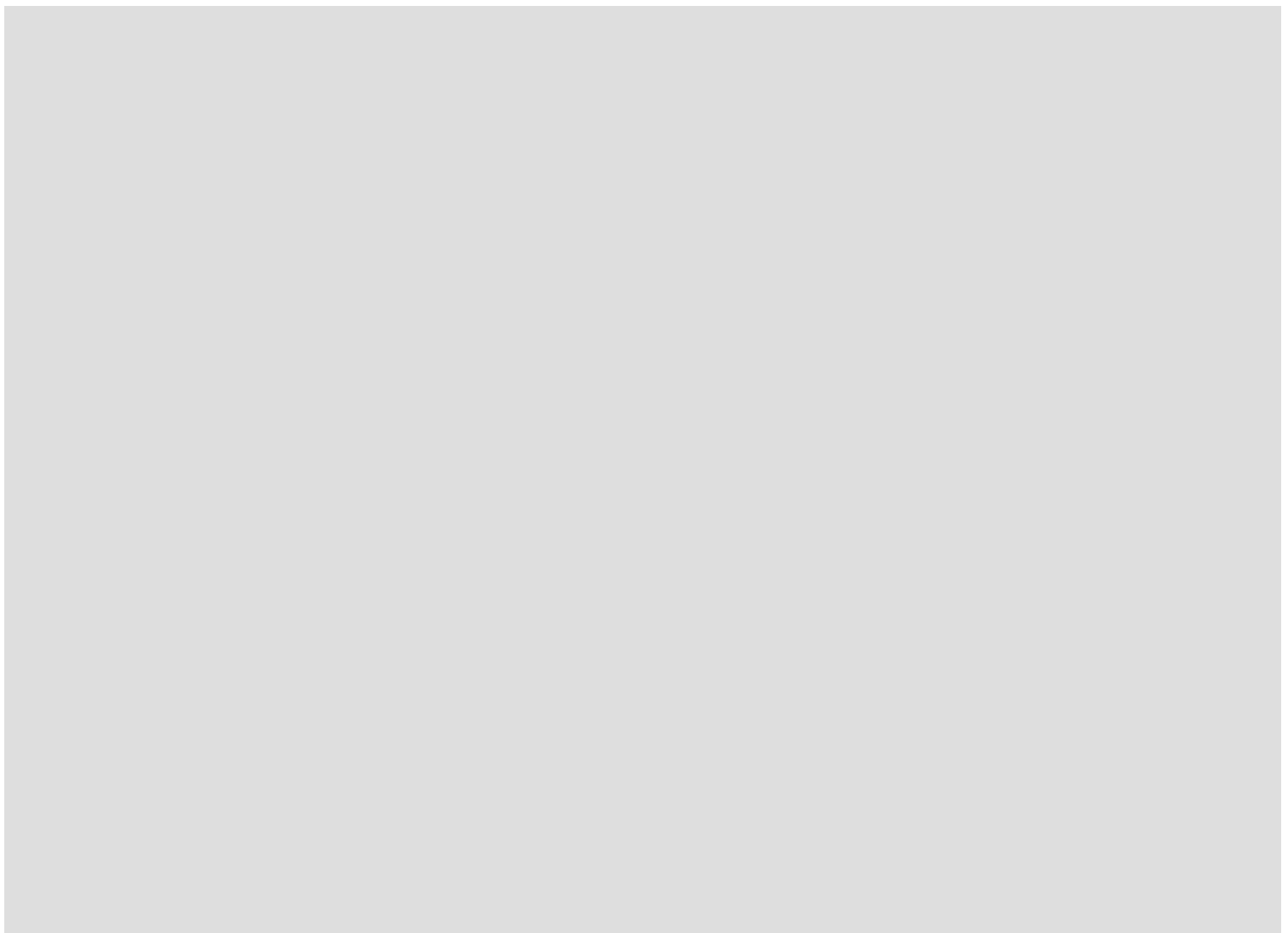
STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

SWOT-Analyse – TOWS-Matrix Beispiel (für einen Flugzeug- und Rüstungskonzern)



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

SWOT-Analyse – TOWS-Matrix Beispiel Bewertung

TOWS-Matrix	Opportunities (Chancen)						Threats (Risiken)						SUMME
	Neue Märkte in Osteuropa	Zugang zu zivilen Märkten	Mehr europäische Projekte	...			Reduktion staatlicher Militärbudgets	Neue Konkurrenten aus europäischen Ländern	Konzentrationstendenzen in der Branche	...			
Strengths (Stärken)													
Technologische Führerschaft	5	5	5				0	0	0				15
Gute Kontakte zu Militärbehörden	2	1	0				-3	0	1				1
Starke Cash Situation	1	3	3				1	0	1				9
...	4	2	0				-1	-2	0				3
Weaknesses (Schwächen)													
Hohe Produktionskosten	-1	-1	-1				0	0	0				-3
Unflexible Aufbau- und Ablaufstrukturen	-4	-4	-3				-1	2	-4				-14
Nationale Vertriebspräsenz	-2	-1	5				0	1	-3				0
Teilweise fehlende kritische Masse	-2	5	-3				0	1	0				1
...													0
SUMME	3	10	6	0	0	0	-4	2	-5	0	0		12



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

SWOT-Analyse – Vorgehen

Bevor Sie die einzelnen Schritte der SWOT-Analyse durchführen, öffnen Sie bitte die Datei

📄 SWOT&TOWS-Analysen.

In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Schritt 1: ...

Schritt 2: ...

Schritt 3: ...

Schritt 4: ...

Schritt 5: ...

Schritt 6: ...

Bei Unsicherheiten können Sie auch auf das Praxisbeispiel in der Datei 📄 SWOT&TOWS-Analysen_Bike GmbH zugreifen.

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- SWOT
- PESTEL
- Stakeholder-Analyse
- Porter's 5 Forces
- Industrielebenszyklus
- Strategische Gruppen
- Profit Pools
- Industriekostenkurve
- Schlüsselerfolgsfaktoren
- Wertkette
- Ressourcen/Fähigkeitsportf.
- VRIO-Rahmen

SWOT-Analyse - Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

PESTEL-Analyse

Kurze Beschreibung:

Die PESTEL-Analyse analysiert Einflussfaktoren der sechs externen Umweltfaktoren eines Unternehmens im generellem Kontext und arbeitet mögliche Entwicklungen und Trends heraus, die das Unternehmen und seine Strategien in der Zukunft beeinflussen können.

Wesentliche Treibergrößen sind die Globalisierung, die Internationalisierung, die Entwicklung neuer Technologien politische Einschränkungen durch Staaten oder Nichtmarkt-Anspruchsgruppen.

Die PESTEL-Analyse ist der Ausgangspunkt für weitere Analysen wie zum Beispiel Porter's 5-Forces, die Wettbewerberanalyse, der Stakeholder-Analyse, der Szenario-Analyse oder der SWOT-Analyse.

Ziele:

Ziel der PESTEL-Analyse ist die Zusammenfassung der Triebkräfte und der Makroumgebung. Sie zeigt auf, welche Einflussfaktoren in der Vergangenheit von besonderer Bedeutung waren, in welchem Umfang sich diese künftig verändern werden sowie welche Auswirkungen sich daraus auf das Unternehmen oder die gesamte Branche ergeben.

Typische Einsatzgebiete:

Analyse des Firmenumfeldes; Makroumfeld, Geschäftsfelder, Industrien, Länder, Regionen



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

PESTEL-Analyse - Beschreibung der Umweltfaktoren

Politisch

- Rolle des Staates
- **Mögliche Faktoren:** Organisation und politische Stabilität, Verlässlichkeit der Organe, deren Rolle in der Gestaltung des Wirtschaftslebens, rechtliche Rahmenbedingungen auf kommunaler, regionaler und nationaler, supranationaler Ebene, Korruption, -Zölle, Pressefreiheit, Korruption, mögliche Veränderungen in der Politik, Geschäftszyklen, Gesetzgebung (aktuelle und anstehende), branchenrelevante Gesetzgebung, Steuerbestimmungen, Haftbarkeiten, Produktionsstandards, Etikettier-Regelungen, Verhalten der politischen Organe, Reinheitsbestimmungen, Staatszuschüsse, öffentliches Auftragswesen, Patentansprüche
→ Kann Strategien stark einschränken

Ökonomisch

- Makroökonomische Aspekte
- **Mögliche Faktoren:** Zinsraten, Arbeitslosigkeitsraten, Wirtschaftswachstumsraten, Wechselkurse, Inflation, Nachfrageschwankungen, Einkommensänderungen, Lohnkosten, Einfluss von Technik, mögliche Veränderungen in der Wirtschaft, Einfluss von Globalisierung, Entwicklung relevanter volkswirtschaftlicher Indikatoren, Wirtschaftszyklen, Ressourcenverfügbarkeit, Schlüsselindustrien, Branchenstrukturen
→ Stark branchenabhängig

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

PESTEL-Analyse - Beschreibung der Umweltfaktoren

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Sozio-Kulturell

Technologisch

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

PESTEL-Analyse - Beschreibung der Umweltfaktoren

Ökologisch

- **Mögliche Faktoren:** Umweltverschmutzung, Müll,
- Auswirkungen des Klimawandels, Wandel zum Kauf von BIO Produkten, Produkten aus regionaler Herstellung, Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Emissionen, Standort, Umweltschutzaufgaben, Vorhandensein von Rohstoffen

Rechtlich

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung


Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

PESTEL-Analyse – Vorgehen

Bevor Sie die einzelnen Schritte der PESTEL-Analyse durchführen, öffnen Sie bitte die Datei  [PESTEL-Analyse](#). In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Vorgehen:


Schritt 1: Identifikation der Analyse-Grundlagen

Schritt 2: Brainstorming über die wichtigsten Einflussfaktoren des Unternehmens

Schritt 3: Übertragung in das Analyse-Tool und Identifizierung der wichtigsten Einflussfaktoren

Schritt 4: Auflistung der wichtigsten Einflussfaktoren

Schritt 5: Ableitung von Konsequenzen für das Unternehmen

Bei Unsicherheiten können Sie auch auf das  [Praxisbeispiel](#) zugreifen.

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- SWOT
- PESTEL
- Stakeholder-Analyse
- Porter's 5 Forces
- Industrielebenszyklus
- Strategische Gruppen
- Profit Pools
- Industriekostenkurve
- Schlüsselerfolgsfaktoren
- Wertkette
- Ressourcen/Fähigkeitsportf.
- VRIO-Rahmen

PESTEL-Analyse - Kritische Würdigung

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
1. Zielbildung
2. Strategische Analyse
3. Strategieentwicklung
4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

Vorteile

• ...

Nachteile

• ...



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Stakeholder-Analyse

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

Kurze Beschreibung:

...

Ziel:

...

Typische Einsatzgebiete:

- ...
- ...



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Stakeholder-Analyse - Mögliche Stakeholder eines Unternehmens

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

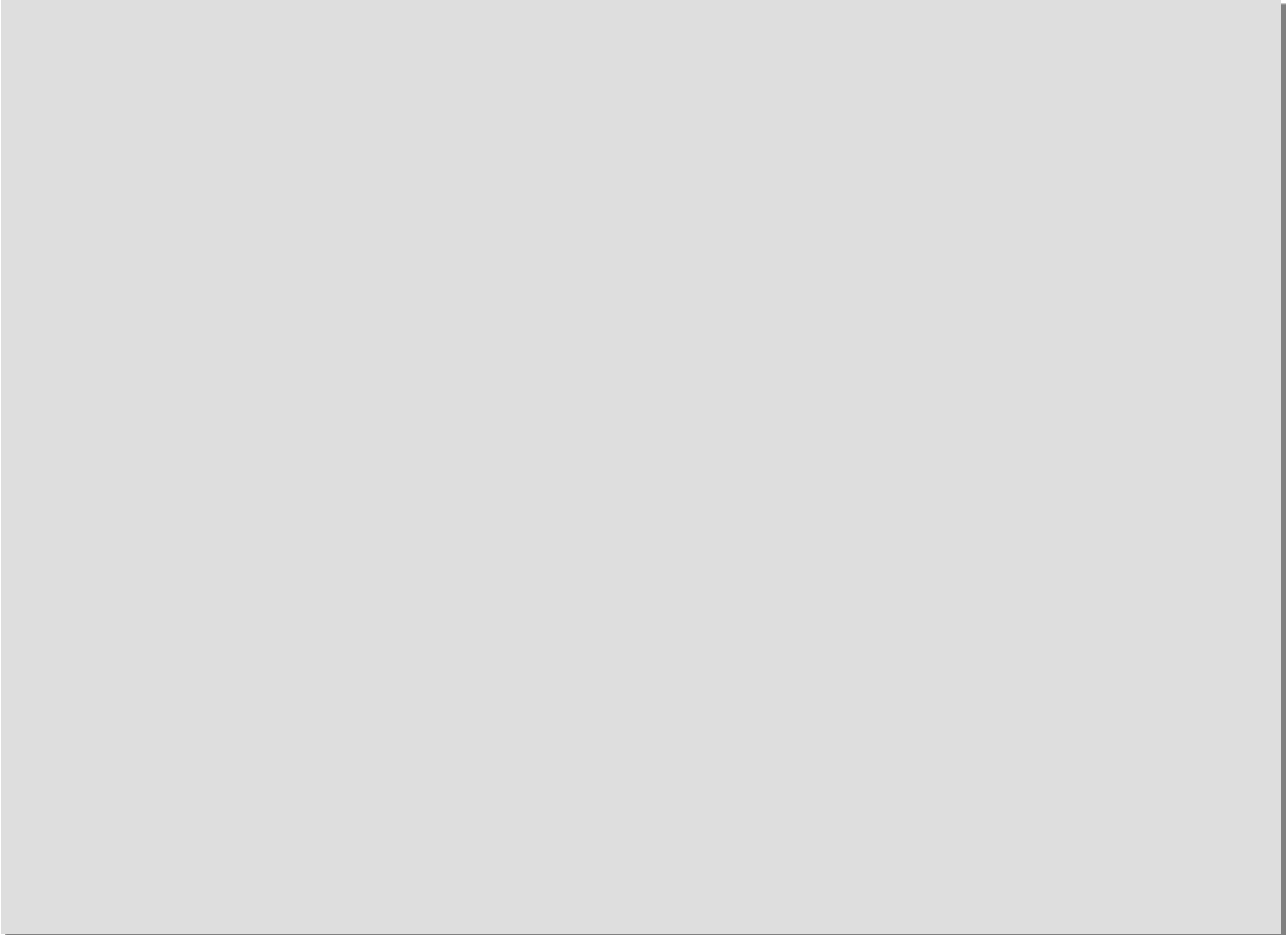
3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Stakeholder-Analyse – Vorgehen

Bevor Sie die einzelnen Schritte der Stakeholder-Analyse durchführen, öffnen Sie bitte die Datei

 [Stakeholder-Analyse](#).

In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Schritt 1: Identifikation der Analyse-Grundlagen

Schritt 2: Analyse aller relevanter Stakeholder


Schritt 3: Bewertung des Einflusses der Stakeholder

Schritt 4: Bewertung des Interesses der Stakeholder

Schritt 5: Bewertung der Einstellung des Stakeholders

Schritt 6: Auflistung wichtigster Stakeholder aus der Stakeholderanalyse

Schritt 7: Maßnahmen aus den Vorschlägen ableiten

Bei Unsicherheiten können Sie auch auf das  [Praxisbeispiel](#) zugreifen.

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Stakeholder-Analyse - Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Langfristig Verbesserung der Geschäftsprozesse durch Einbindung der Stakeholder Vorbeugung von Krisen im Unternehmen Fördert Loyalität der Stakeholder Verbesserung der Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Interne Barrieren: Stakeholder-Dialog erfordert offene Kommunikation, auch über Schwächen Unzureichende Information des Top-Managements Bedeutung "weicher" Faktoren wird verkannt Traditionell begründetes Misstrauen gegenüber der Öffentlichkeit

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2011):

Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. 9. Aufl., München 2011

Matzler, K.; Müller, J.; Mooradion, T. (2011):

Strategisches Management. Konzepte und Methoden. 2. Aufl., Wien 2011.

Paul, H.; Wollny, V. (2011)

Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung. Oldenbourg 2011.

Recklies, D. (2006):

Die PEST(EL)-Analyse. <http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm> (Stand: 21.01.2014)



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Quellenverzeichnis

Internetquellen

Manager Wiki (2013):

Makro-Umweltanalyse (PEST-Analyse). <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/19-makroumweltanalyse-pest-analyse> (Stand: 21.01.2014)

Projektmanagement 24 Blog (2013):

Stakeholderportfolio im Projektmanagement. <http://www.projektmanagement24.com/2013/02/stakeholder-management-portfolio-2x2-matrix-powerpoint-vorlage-download.html> (Stand: 22.01.2014)

Pwc (2014):

Zielgerichteter Dialog mit Stakeholdern wirkt in die Unternehmen hinein. <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/zielgerichteter-dialog-mit-stakeholdern-wirkt-in-die-unternehmen-hinein.jhtml> (Stand: 21.01.2014)

Zingel, H.(2009):

Das Grundkonzept der PESTEL-Analyse. <http://www.bwl24.net/pdf/20090510.pdf> (Stand: 21.01.2014)

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Porters 5-Forces: Beschreibung und Zielsetzung

Kurze Beschreibung:

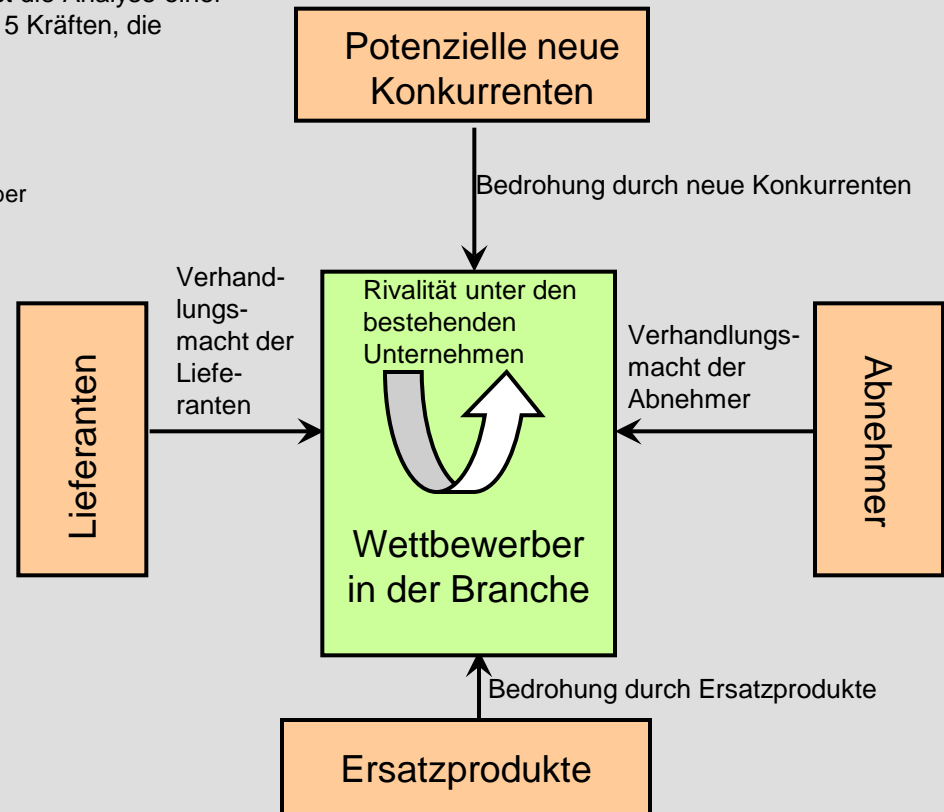
Da ein Markt in der Regel von umliegenden Märkten beeinflusst wird (Abnehmer-, Zuliefer-, Komplementär- oder Substitutionsmärkte) hat der Wirtschaftswissenschaftler Porter eine Branchenstrukturanalyse konzipiert, die die auf den Markt einwirkende Kräfte analysiert. Die Anwendung des 5-Forces-Modell dient in der unternehmerischen Planung zur Strategieanalyse.

Ziel:

Das Ziel des 5-Forces-Modells von Porter, ist die Analyse einer spezifischen Branche anhand der folgenden 5 Kräfte, die auf die Branche einwirken:

- Verhandlungsmacht der Kunden
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Bedrohung durch den Eintritt neuer Wettbewerber
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Wettbewerb zwischen den existierenden Mitbewerbern in der Branche.

Auf Basis der umfassenden Analyse der Triebkräfte, die auf die Branche einwirken, sollen Unternehmensstrategien entwickelt werden.



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung

- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

Porters 5-Forces - Durchführung

Durchführung:



Praktische Anwendung:

Bevor Sie die einzelnen Schritte von Porter 5-Forces durchführen, öffnen Sie bitte die Datei [Checkliste Porters 5-Forces](#).

In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Um dieses Tool anzuwenden, öffnen Sie diese Datei [Anwendung Porters 5-Forces](#).



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Porters 5-Forces – Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung die auf das Unternehmen einwirkenden Chancen und Risiken. Gibt einen transparenten Überblick über die Branche. Überblick der Interaktionen der Wettbewerber in der Branche. 	<ul style="list-style-type: none"> Nur eine Momentaufnahme, Dynamiken können nur schwer erfasst werden. Es werden nur strukturelle Merkmale analysiert. Nur die Berücksichtigung einer Branche, ergänzende werden nicht berücksichtigt.

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Industrielebenszyklus

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Industriellebenszyklus – Kritische Würdigung

Vorteile

- ...

Nachteile

- ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Industrielebenszyklus - Durchführung

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Strategische Gruppenanalyse

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Strategische Gruppenanalyse: Durchführung

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- SWOT
- PESTEL
- Stakeholder-Analyse
- Porter's 5 Forces
- Industrielebenszyklus
- Strategische Gruppen
- Profit Pools
- Industriekostenkurve
- Schlüsselerfolgsfaktoren
- Wertkette
- Ressourcen/Fähigkeitsportf.
- VRIO-Rahmen

Strategische Gruppenanalyse – Kritische Würdigung

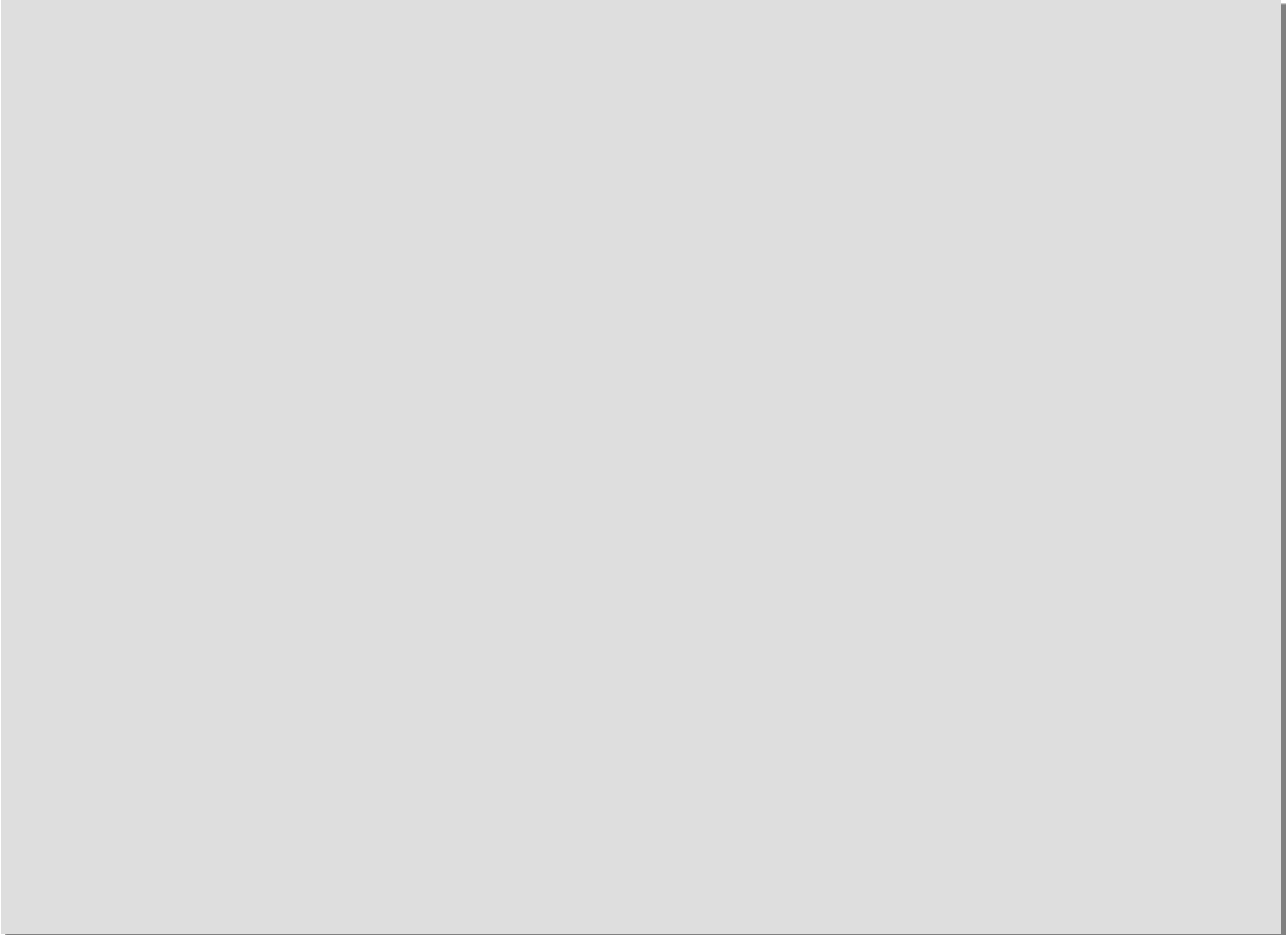
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- SWOT
- PESTEL
- Stakeholder-Analyse
- Porter's 5 Forces
- Industrie-lebens-zyklus
- Strategi-sche Gruppen
- Profit Pools
- Industrie-kosten-kurve
- Schlüssel-erfolgs-faktoren
- Wert-kette
- Ressour-cen/Fähig-keitsportf.
- VRIO-Rahmen

Profit-Pool-Analyse

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
1. Zielbildung
- 2. Strategische Analyse
3. Strategieentwicklung
4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Profit-Pool-Analyse – Vorgehensweise

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung




➤ 2. Strategische Analyse

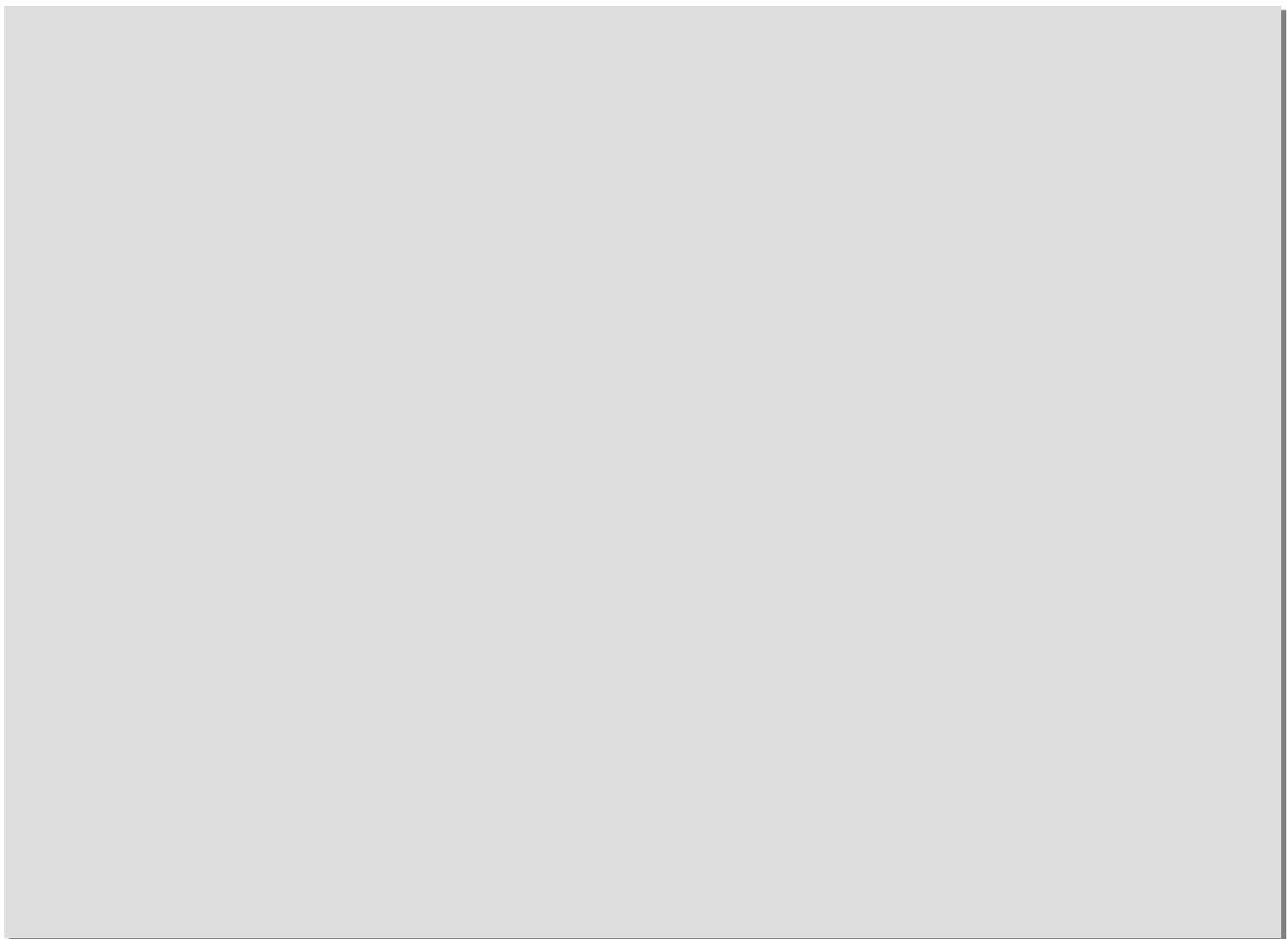
3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Kritische Betrachtung der Profit-Pool-Analyse

Vorteile

■ ...

Nachteile

■ ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

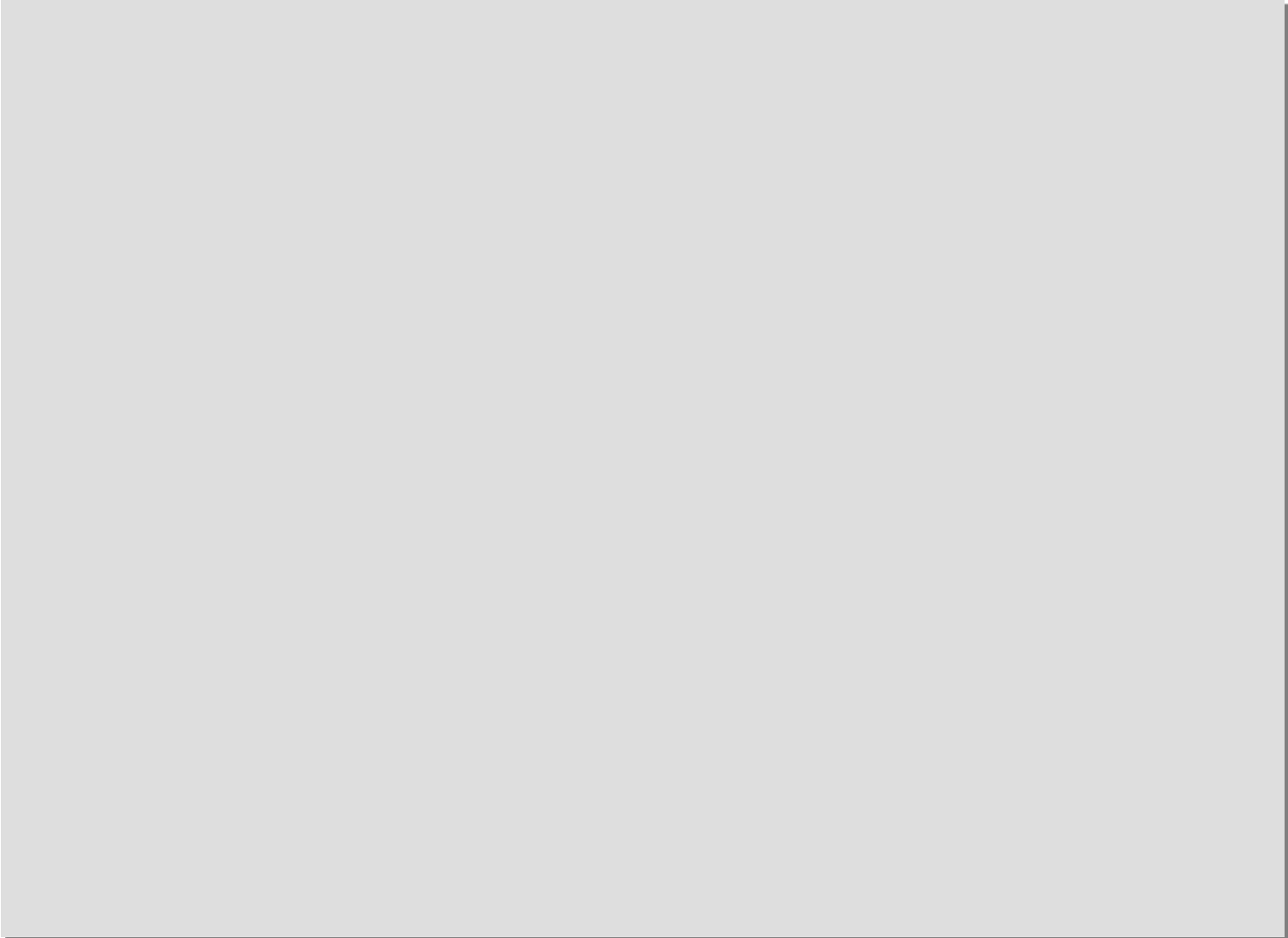


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Industriekostenkurve

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Industriekostenkurve – Vorgehensweise – 1. und 2. Schritt

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



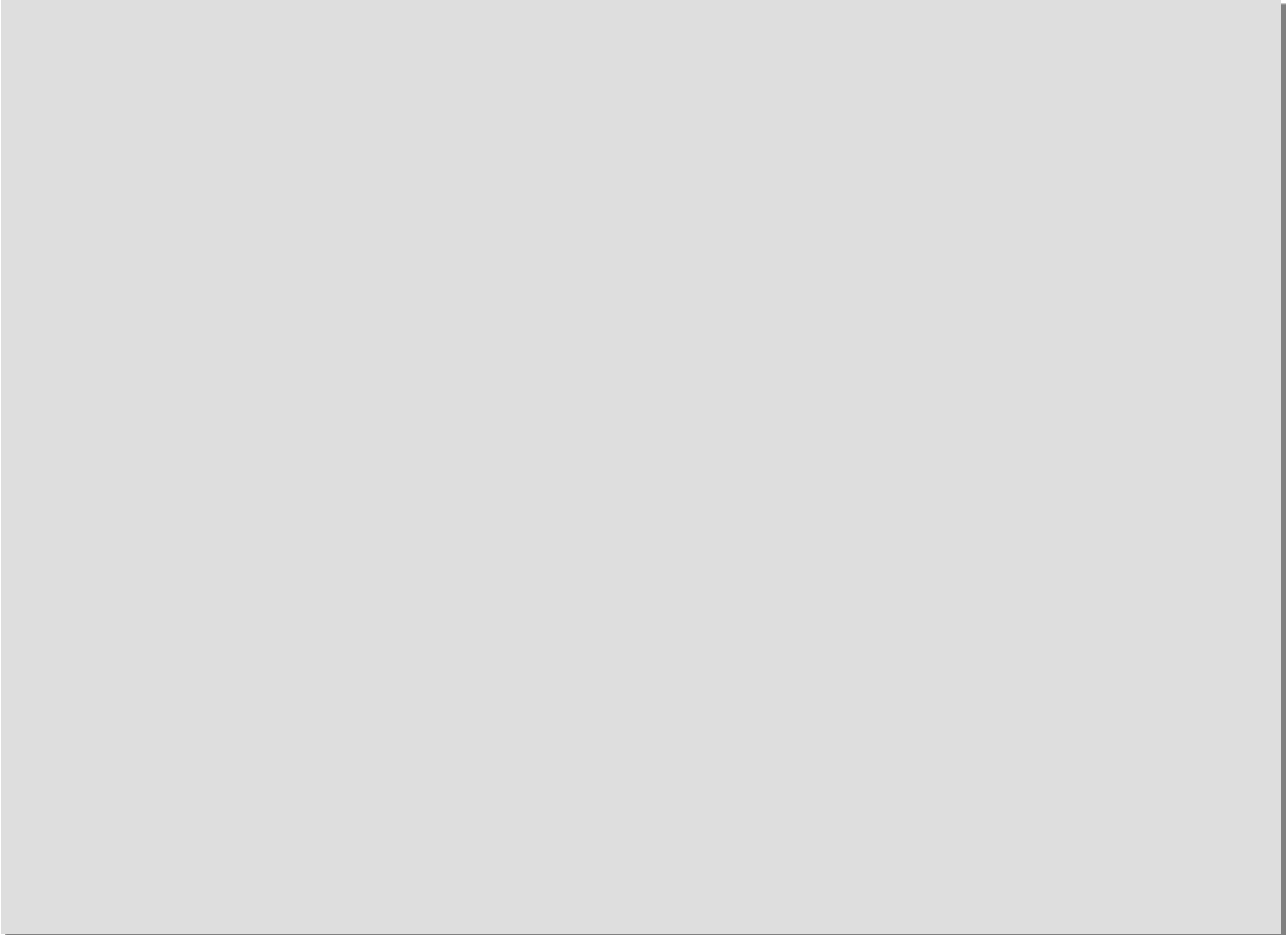


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Industriekostenkurve - Vorgehensweise – 3. und 4. Schritt

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Kritische Betrachtung der Industriekostenkurve

Vorteile

Nachteile

■ ...

● ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Schlüsselerfolgsfaktoren

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Vorgehensweise

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Überblick

Tool-
Auswahl

SWOT

PESTEL

Stake-
holder-
Analyse

Porter's
5 Forces

Industrie-
lebens-
zyklus

Strategi-
sche
Gruppen

Profit
Pools

Industrie-
kosten-
kurve

Schlüssel-
erfolgs-
faktoren

Wert-
kette

Ressour-
cen/Fähig-
keitsportf.

VRIO-
Rahmen

Kritische Betrachtung der Schlüsselerfolgsfaktoren

Vorteile

- ...

Nachteile

- ...



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Wertkettenanalyse

Die Wertschöpfungskette ist ein Instrument der strategischen Analyse und eignet sich, um potentielle Wettbewerbsvorteile im Bereich der Kosten oder der Differenzierung der Leistung zu ermitteln. Der Fokus der Analyse ist nach Unternehmensintern gerichtet.



Ziel des Konzepts ist es, über eine Veränderung und Anpassung der Wertkette an die Marktgegebenheiten strategische Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

Aufbauend auf diesen Überlegungen kann die Wertkettenanalyse für **folgende Aufgabenstellungen** eingesetzt werden:

- Abbildung des Wertschöpfungssystems eines Unternehmens ggf. inklusive der vor- und nachgelagerten Unternehmen
- Kostenanalyse und strategischer Kostenvergleich zu anderen Unternehmen
- Überprüfung aller strategisch relevanten Funktionen und Bereiche und deren Schnittstellen innerhalb eines Geschäftsfelds
- Strategische Unternehmensanalyse
- Strategische Früherkennung
- Wettbewerbsanalyse
- Strategieformulierung
- Strategische Kontrolle

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------


Wertkettenanalyse

Für die Analyse der Wertschöpfungskette wird untersucht:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Praktische Anwendung:

- Schritt 1: ...
- Schritt 2: ...
- Schritt 3: ...
- Schritt 4: ...
- Schritt 5: ...

Bevor Sie die einzelnen Schritte der Wertkettenanalyse durchführen, öffnen Sie bitte die Datei  Wertkette. In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung

- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Wertkettenanalyse – Schritt 1

Schritt 1: ...

- ...
- ...



Beispiel

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Wertkettenanalyse – Schritt 2

Schritt 2: Kosten, Umlauf- und Anlagevermögen zuordnen

- ...
- ...

CONMETHOS

Wertkette

Unterstützende Aktivitäten	Unternehmensinfrastruktur										
	Geschäftsführung		Facility Management		Verwaltung		Controlling				
	400.000	0,50%	250.000	0,50%	800.000	1,00%	250.000	1,50%	3,50%		
	Human Resource Management										
	Personalmarketing		Personalverwaltung		Personalplanung		Personalcontrolling				
	300.000	0,50%	1.500.000	1,00%	250.000	0,50%	150.000	0,50%	2,50%		
	Technologie-Entwicklung										
	Produktentwicklung		Neukonstruktionen		Anpassungskonstrukti						
800.000	2,00%	400.000	1,00%	900.000	1,50%			4,50%			
Beschaffung											
Lieferantenmanag.		Invest.g.beschaffung		Verbrauchsg.besch.							
150.000	1,50%	400.000	3%	400.000	3%			7,50%			
										18,00%	89,50%
										71,50%	
Primäre Aktivitäten	Eingangsl Logistik		Produktion		Ausgangsl Logistik		Marketing und Verkauf		Service		
	Lager	350.000	Fräserei	800.000	Trans-	200.000	Marke-	500.000	Hotlines	150.000	
		1,50%		3,00%	portaufft.	0,50%	ting	1,50%		1,00%	
	Waren-	150.000	Dreherei	400.000	Kommi-	250.000	Vertrieb-	250.000	Wartung	250.000	
	eingang	0,50%		2,00%	sionierg.	1,50%	Innend.	0,50%		2,00%	
	Material	3.000.000	Montage	2.000.000	Trans-	750.000	Vertrieb-	750.000	Zusatz-	200.000	
		29,50%		21,50%	port	3,50%	Außend.	2,00%	vertrieb	1,00%	
31,50%		26,50%		5,50%		4,00%		4,00%			
										Marge 10,50%	

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL


Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Wertkettenanalyse – Schritt 3

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Als Arbeitshilfe für die Durchführung des Schrittes 3 dient Ihnen folgende Handlungsanweisung:

 Handlungsanweisung Wertkettenanalyse Schritt 3.



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Wertkettenanalyse – Schritt 4

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung




➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Wertkettenanalyse – Schritt 5

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

...



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- SWOT
- PESTEL
- Stakeholder-Analyse
- Porter's 5 Forces
- Industrielebenszyklus
- Strategische Gruppen
- Profit Pools
- Industriekostenkurve
- Schlüsselerfolgsfaktoren

Wertkettenanalyse – Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Ressourcen- und Fähigkeits-Portfolio

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

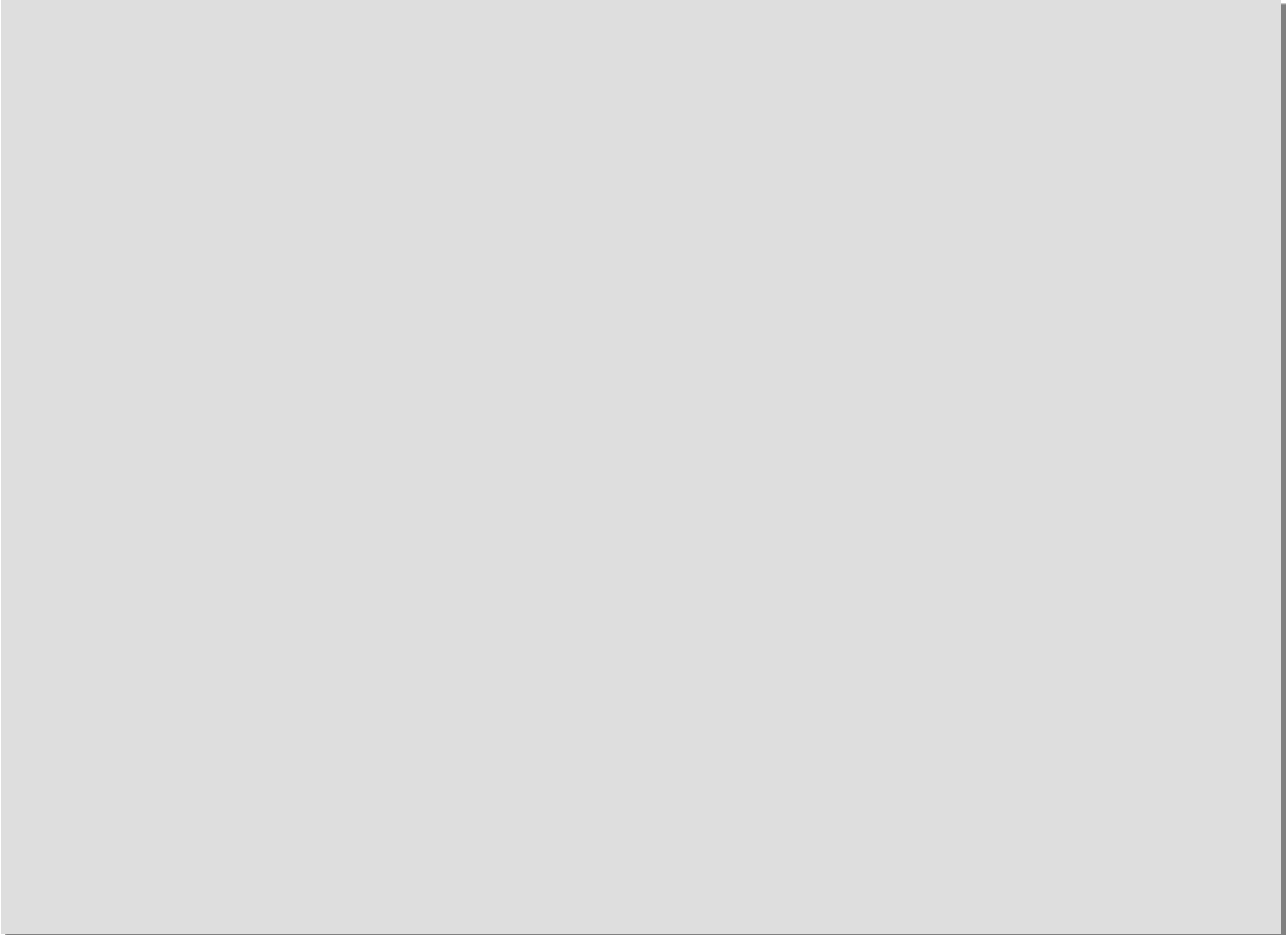
3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

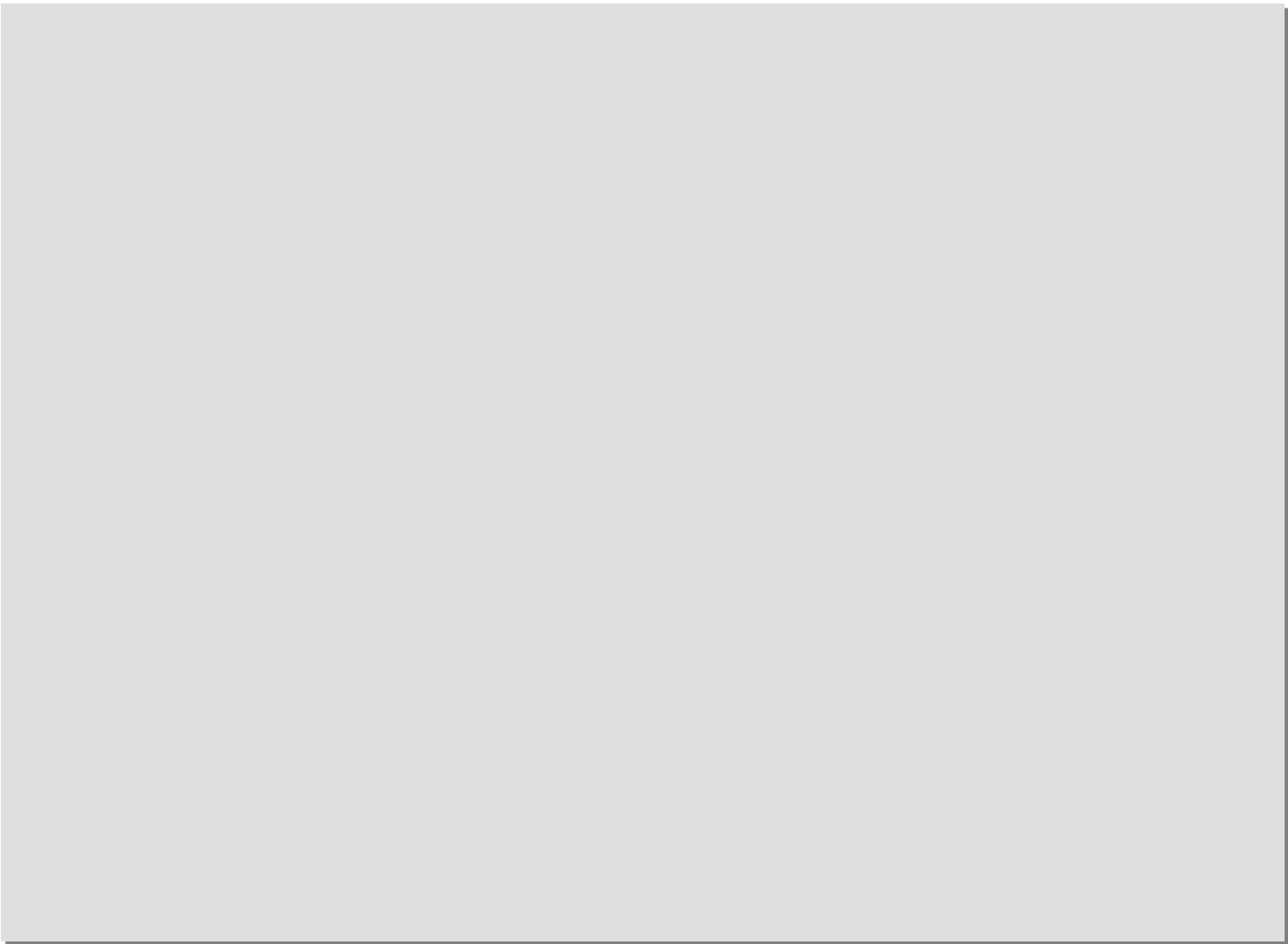
  



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Ressourcen- und Fähigkeits-Portfolio – Schritt 1 & 2



Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Ressourcen- und Fähigkeits-Portfolio – Schritt 2 Beispiel



Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

Ressourcen- und Fähigkeits-Portfolio – Schritt 3

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung



➤ 2. Strategische Analyse

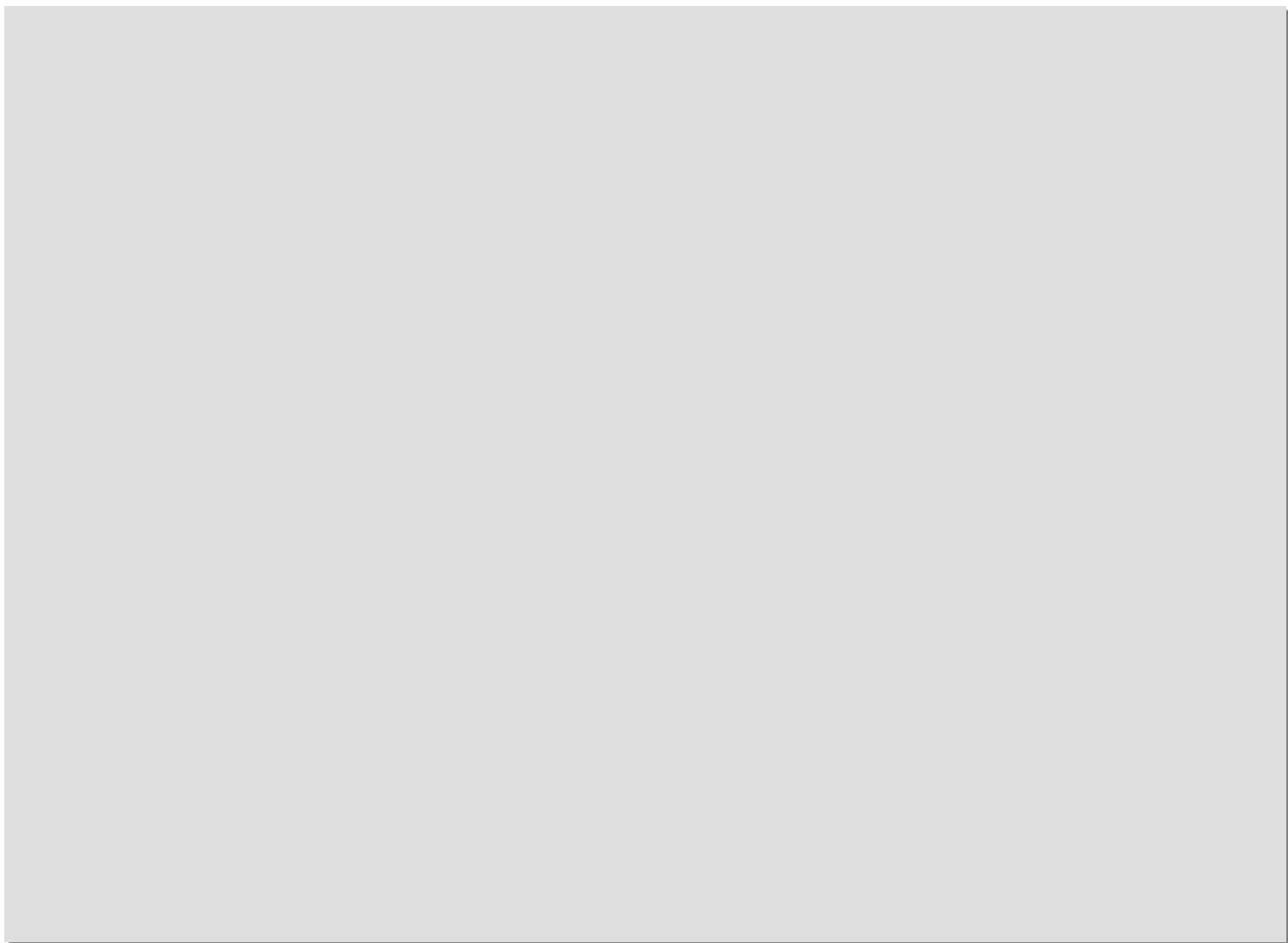
3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

Ressourcen- und Fähigkeits-Portfolio – Kritische Würdigung

Vorteile

Nachteile

• ...

• ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

VRIO-Rahmen

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

VRIO-Rahmen – Bedeutung der vier Kriterien

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung




➤ 2. Strategische Analyse

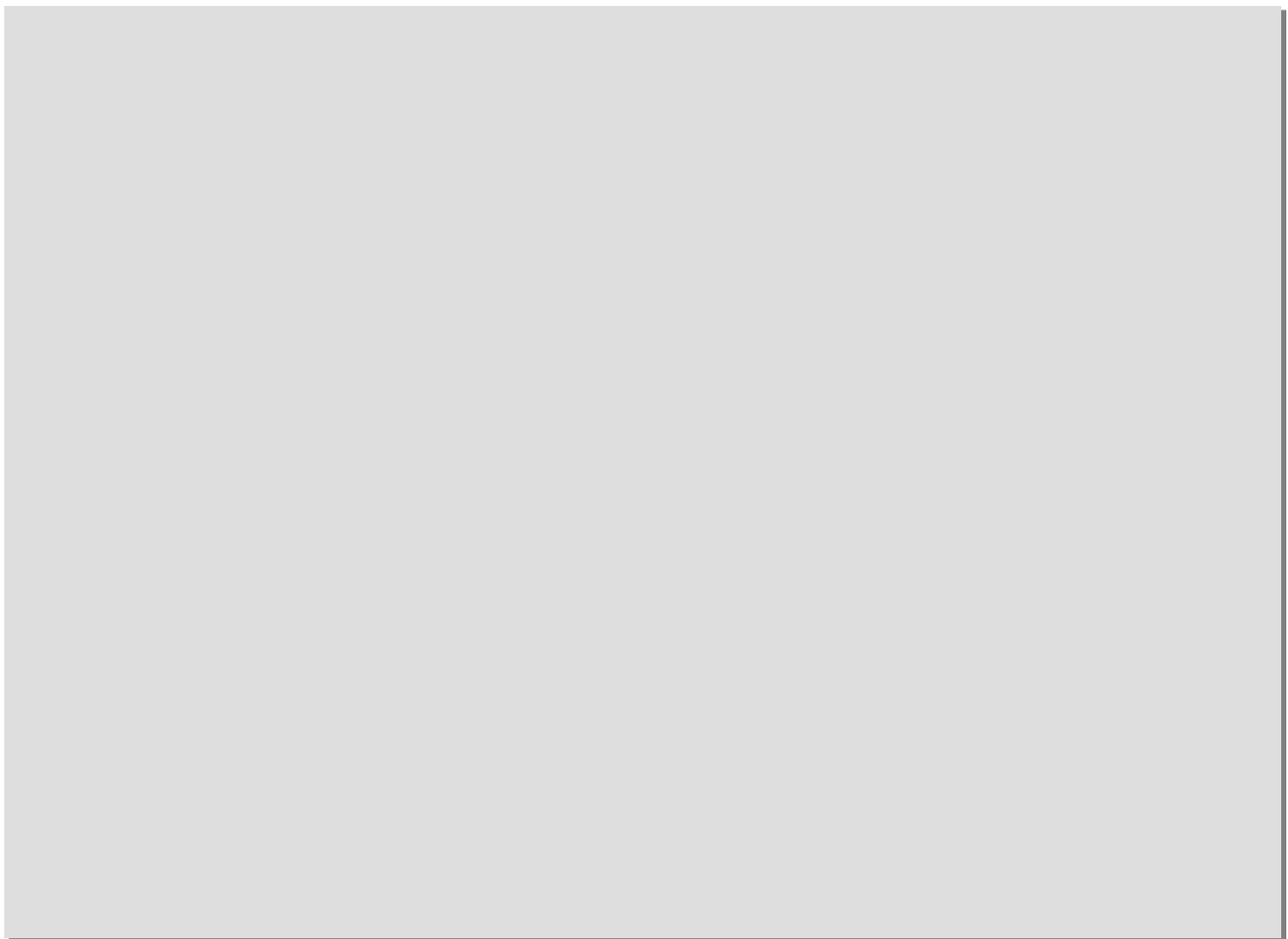
3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

VRIO-Rahmen – Schritt 1 & 2

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

➤ 2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrie-lebens-zyklus	Strategi-sche Gruppen	Profit Pools	Industrie-kosten-kurve	Schlüssel-erfolgs-faktoren	Wert-kette	Ressour-cen/Fähig-keitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-------------------------	-----------------------	--------------	------------------------	----------------------------	------------	-------------------------------	-------------

VRIO-Rahmen – Schritt 3

■ ■ ■

Ressource / Kompetenz	Wertvoll?	Einzigartig / selten?	Imitierbar?	Von der Organisation verwertbar?	Kommentar / Stärke oder Schwäche
A					Schwäche, wertlos, → De-Invest
B	X	X	X	X	Nachhaltige Kernkompe- tenz; starker Wettbewerbs- vorteil → halten/ausbauen
C	X			X	Stärke, aber kein Wettbewerbsvorteil → einzigartige Merkmale ausbauen
D		X	X	X	→ versuchen, diese Stärke auf neue Kunden, Geschäftsfelder etc. zu übertragen, wo diese einen Wert schafft

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	SWOT	PESTEL	Stakeholder-Analyse	Porter's 5 Forces	Industrielebenszyklus	Strategische Gruppen	Profit Pools	Industriekostenkurve	Schlüsselerfolgsfaktoren	Wertkette	Ressourcen/Fähigkeitsportf.	VRIO-Rahmen
-----------	--------------	------	--------	---------------------	-------------------	-----------------------	----------------------	--------------	----------------------	--------------------------	-----------	-----------------------------	-------------

VRIO-Rahmen - Kritische Würdigung

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung



2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Strategieentwicklung: Überblick

In dieser Phase werden nun auf Basis der definierten Ziele und der strategischen Analysen die Strategien für das Unternehmen entwickelt. – also ein geeigneter Weg zur Zielerreichung. Zum Einsatz kommen hier

- die weiterentwickelte SWOT-Analyse, die TOWS-Analyse,
- die Ansoff-Matrix,
- Szenariotechniken.

für die Unternehmensstrategien

- die BCG- und
- die McKinsey-Matrix,
- die Lebenszyklus-Matrix und
- das Restrukturierungs-Hexagon,

für die Geschäftsfeldstrategien

- generische Modelle sowie
- Erfahrungskurven- und
- Blue-Ocean-Modell.

Die Tools zur Entwicklung von Strategien für das gesamte Unternehmen lassen sich auch für die Entwicklung von Strategien für ein Geschäftsfeld verwenden.

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Strategieentwicklung: Tool-Auswahl

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

Wir empfehlen hier ...



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Segmentierung

- > **Segmentierung bedeutet allgemein die Unterteilung einer definierten Grundgesamtheit in Teilmengen.**
- > **Ziel: Durch die Einteilung von Produkten oder Zielgruppen in Segmente kann ein Unternehmen spezifischer auf seine Kunden eingehen**

Die Marktsegmentierung gehört zu den Marktwahlstrategien.

Bei der Segmentierung wird ein Produkt oder eine Zielgruppe in Untergruppen aufgeteilt. Dadurch kann ein Unternehmen genauer auf diese eingehen und ihre Marketingmaßnahmen spezifizieren.

Die Aufteilung kann entweder nach Produkten oder nach Kundengruppen erfolgen.

Bei der Aufteilung nach Produkten wird für jedes Produkt ein Segment gebildet.

Bei der Aufteilung nach Kundengruppen sind mehrere Varianten möglich, die ein Unternehmen je nach Branche individuell wählen kann.

Die einzelnen Kundengruppen (Segmente) sollten möglichst heterogen sein, während sie innerhalb des Segments in ihrem Kaufverhalten möglichst homogen sein sollten.

Literaturhinweise

Edward Russell-Walling: 50 Schlüsselideen Management, Springer Verlag 2011, ISBN 9783827426369

Berekoven, L./Eckert W. /Ellenrieder P., Marktforschung (2009), Gabler Verlag 2009, ISBN 978-3834915481

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-
Auswahl

Segmen-
tierung

BCG-
Matrix

GE-/
McKinsey-
Matrix

Lebens-
zyklus-
Matrix

Restruk-
turierungs-
Hexagon

Generische
Geschäfts-
Strategien

Erfah-
rungs-
kurve

Blue
Ocean
Modell

Ansoff-
Matrix

Szena-
rios

TOWS

Segmentierung

Vorteile

- **Gute Lenkungsmöglichkeiten durch spezifische Marketing-Strategien**
- **Fokussierung auf wichtige Zielgruppen**

Nachteile

- **Hoher Informationsbedarf**
- **Kostenintensiv, da spezifische Marketingstrategien parallel verfolgt werden**
- **Segmentierung nicht immer möglich**

Literaturhinweise:

Becker J. (2006), Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, Vahlen 2012, ISBN 978-3800645275

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Segmentierung

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Demographie

Alter

Geschlecht

Familienstand

Kinderzahl

Psychographie

Lebensstil

Motiv

Einstellung

Geographie

Land

Bundesland

Stadt

Postleitzahl

Verhalten

Käufer-Verhalten

Markentreue

Preis-Verhalten



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Vorgehensweise Segmentierung

1. Kern-Fragestellung	Ist eine Segmentierung möglich und sinnvoll?
2. Grundsätzliche Festlegung	Soll die Segmentierung nach Produkten oder Zielgruppen erfolgen?
3. Segmentierung	Nach Produkten > Segmentierung sofort möglich Nach Zielgruppen > Festlegung einer sinnvollen Kategorie > möglicherweise Kundendaten-Ermittlung > Segmentierung
4. Strategie	Festlegung einer spezifischen Marketingstrategie für jedes Segment

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Strategische Geschäftseinheit (SGE)

Eine strategische Geschäftseinheit ist eine möglichst isolierte Unternehmenseinheit, welche markt- bzw. kundenbezogene Tätigkeitsfelder zusammenfasst (Angebots-Zielgruppen-Kombinationen).

Dieser Einheit sollten Strategieart sowie Ressourcen und Maßnahmen zugeteilt werden können, um den daraus resultierende Verlust oder Gewinn zuordnen zu können.

SGE können einzelne Produkte, Produktlinien oder ganze Unternehmensbereiche/Abteilungen sein.

Merkmale von strategischen Geschäftseinheiten:

- Sind eigenständig
- Haben eine eigene Marktaufgabe
- Tragen zur Steigerung des Erfolgspotentials bei
- Die Produkt- bzw. Leistungsgruppe ist genau definiert
- Konzentration auf fest definierte Zielgruppen und deren Bedürfnisse
- Beinhaltet klare Strategien und Planungen
- Haben eigenständige Ziele
- Haben eine erkennbare Gruppe von Konkurrenten
- Bestehen aus einem spezifisches Kundensegment
- Tragen jeweils eine Umsatz- und Gewinnverantwortung

Mehrere SGE werden zu strategischen Geschäftsfeldern (SGF) zusammengefasst (siehe Bild rechts).

Strategisches Geschäftsfeld

SGE 1

SGE 2

SGE 3

SGE 4



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Checkliste Segmentierung

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS





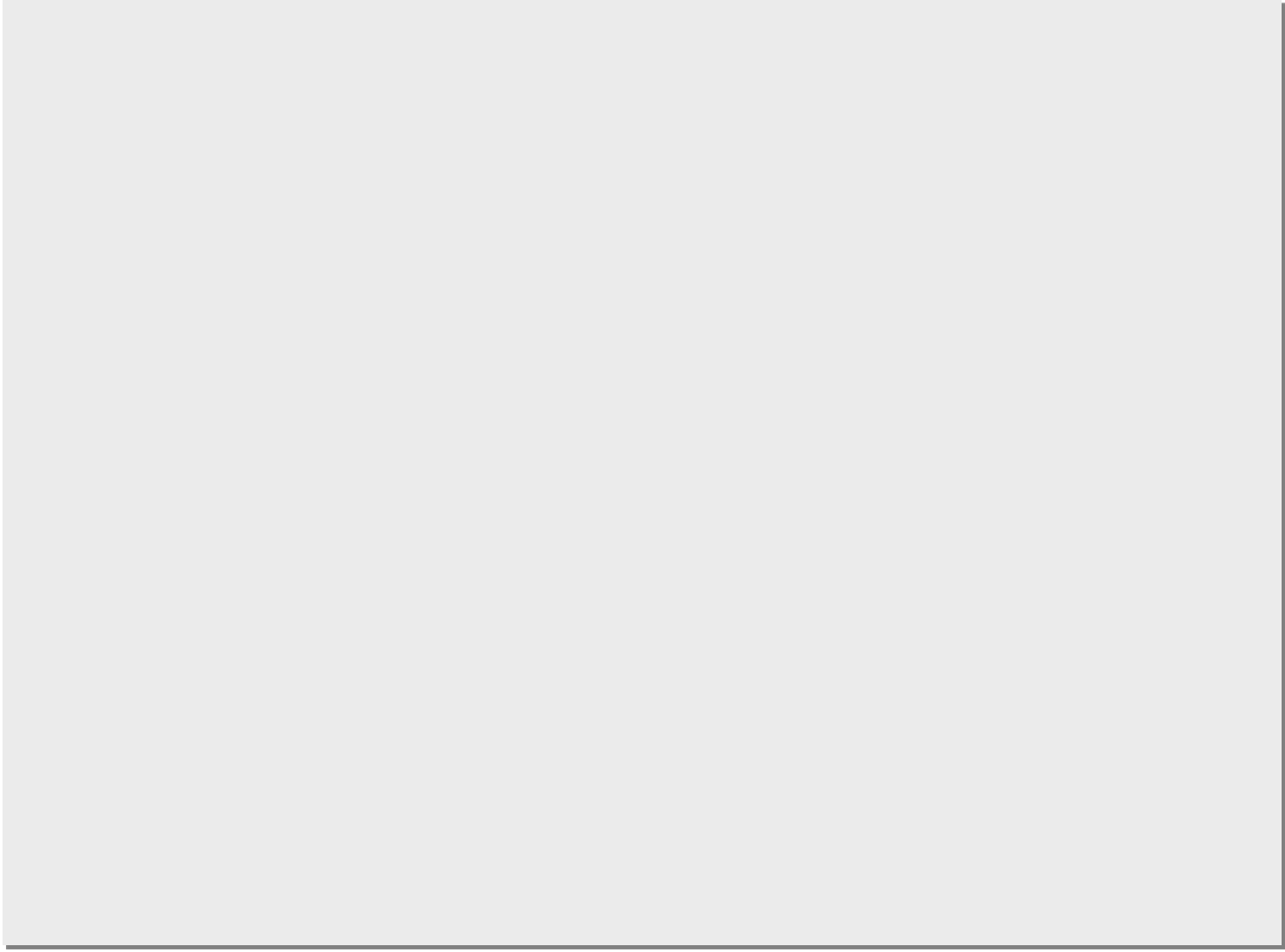
Checkliste
Segmentierung

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- Segmentierung
- BCG-Matrix
- GE-/McKinsey-Matrix
- Lebenszyklus-Matrix
- Restrukturierungs-Hexagon
- Generische Geschäfts-Strategien
- Erfahrungskurve
- Blue Ocean Modell
- Ansoff-Matrix
- Szenarios
- TOWS

Segmentierung nach geographischen Gesichtspunkten

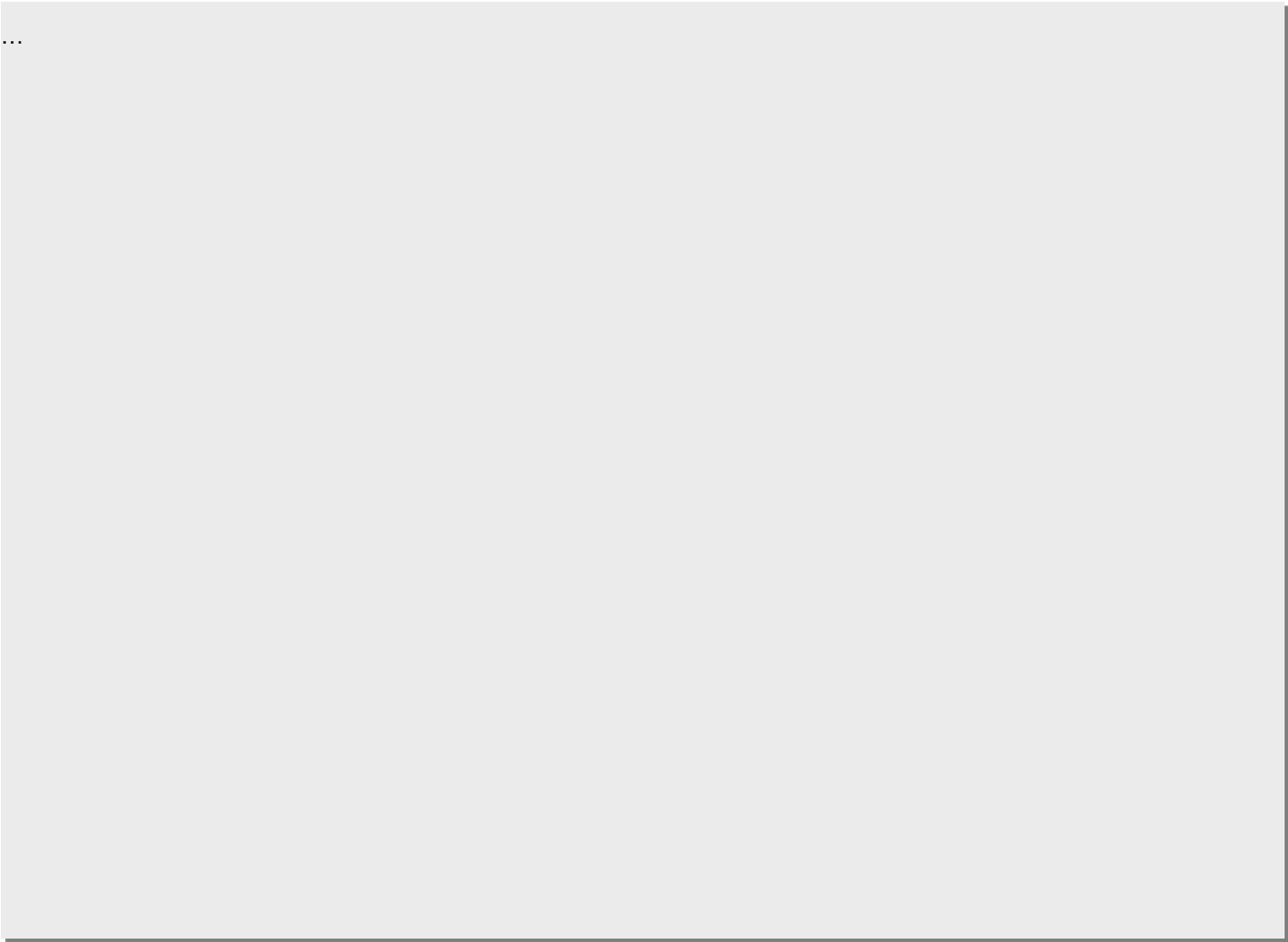
- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- Segmen-
tierung
- BCG-
Matrix
- GE-/
McKinsey-
Matrix
- Lebens-
zyklus-
Matrix
- Restruk-
turierungs-
Hexagon
- Generische
Geschäfts-
Strategien
- Erfah-
rungs-
kurve
- Blue
Ocean
Modell
- Ansoff-
Matrix
- Szena-
rios
- TOWS

BCG-Matrix



- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

BCG-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

Anhand der Zuordnung lassen sich nun die Normstrategien für jede SGE auswählen.



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

BCG-Matrix

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Vorteile

- + Unterschiedliche Unternehmen werden vergleichbar
- + Strategien sind ablesbar
- + Wettbewerb wird betrachtet
- + Vergleich verschiedener Einheiten
- + Hoher Kommunikationswert durch Darstellung

Nachteile

- Es fehlt die Komplexität, dadurch können wichtige Faktoren verloren gehen
- Abhängigkeiten und Verbundeffekten werden nicht berücksichtigt
- Allgemeine Normastrategien sind für spezielle Probleme nicht anwendbar
- Es werden nur Umsätze betrachtet – jedoch nicht Deckungsbeitrag und Gewinne

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



- Überblick
- Tool-Auswahl
- Segmentierung
- BCG-Matrix
- GE-/McKinsey-Matrix
- Lebenszyklus-Matrix
- Restrukturierungs-Hexagon
- Generische Geschäfts-Strategien
- Erfahrungskurve
- Blue Ocean Modell
- Ansoff-Matrix
- Szenarios
- TOWS

BCG-Matrix - Beispiel

CONMETHOS

BCG-Matrix

Schritt 5: Übersicht aller relevanten Daten

Nr	Geschäftseinheit	Umsatz der Geschäftseinheit	Marktwachstum	Relativer Marktanteil	Typ	Empfehlung
1	Kinderfahrräder	300.000,00	-5%	0,18	Poor Dog	Deinvestition
2	Herrenräder	421.000,00	5%	0,05	Question Mark	Selektion
3	Frauenräder	1.000.000,00	11%	0,43	Question Mark	Selektion
4	Rennräder	1.678.000,00	7%	1,60	Star	Investition
5	Mountainbikes	300.000,00	4%	0,50	Question Mark	Selektion
6	-	-	-	-	Star	Investition
7	-	-	-	-	Star	Investition
8	-	-	-	-	Star	Investition
9	-	-	-	-	Star	Investition
10	-	-	-	-	Star	Investition
11	-	-	-	-	Star	Investition
12	-	-	-	-	Star	Investition
13	-	-	-	-	Star	Investition
14	-	-	-	-	Star	Investition
15	-	-	-	-	Star	Investition
16	-	-	-	-	Star	Investition
17	-	-	-	-	Star	Investition
18	-	-	-	-	Star	Investition
19	-	-	-	-	Star	Investition
20	-	-	-	-	Star	Investition

BCG-Matrix

Erläuterung

Schritt 1

Schritt 2

Schritt 3

Schritt 4

Schritt 5

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	----------------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

GE-/McKinsey-Matrix

Die McKinsey-Matrix oder auch Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix ist eine 9-Felder Matrix und dient als Portfolio für das strategische Management.

Sie wurde von der Unternehmensberatung McKinsey & Co. entwickelt, welche von General Electric dazu beauftragt wurde, die bis dahin bekannte BCG-Matrix zu überarbeiten.

Hierbei werden relativer Wettbewerbsvorteil als unternehmensinterner Faktor und Marktattraktivität als externer Faktor verglichen.

Hierfür gibt es mehrere Faktoren:

Relativer Wettbewerbsvorteil

- Eigener Marktanteil
- Produktionspotential
- F&E-Potential
- Eigenes Know-How

Marktattraktivität

- Marktwachstum & Größe
- Energie & Rohstoffe
- Markteintrittsbarriere
- Umweltsituation

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

➤ 3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

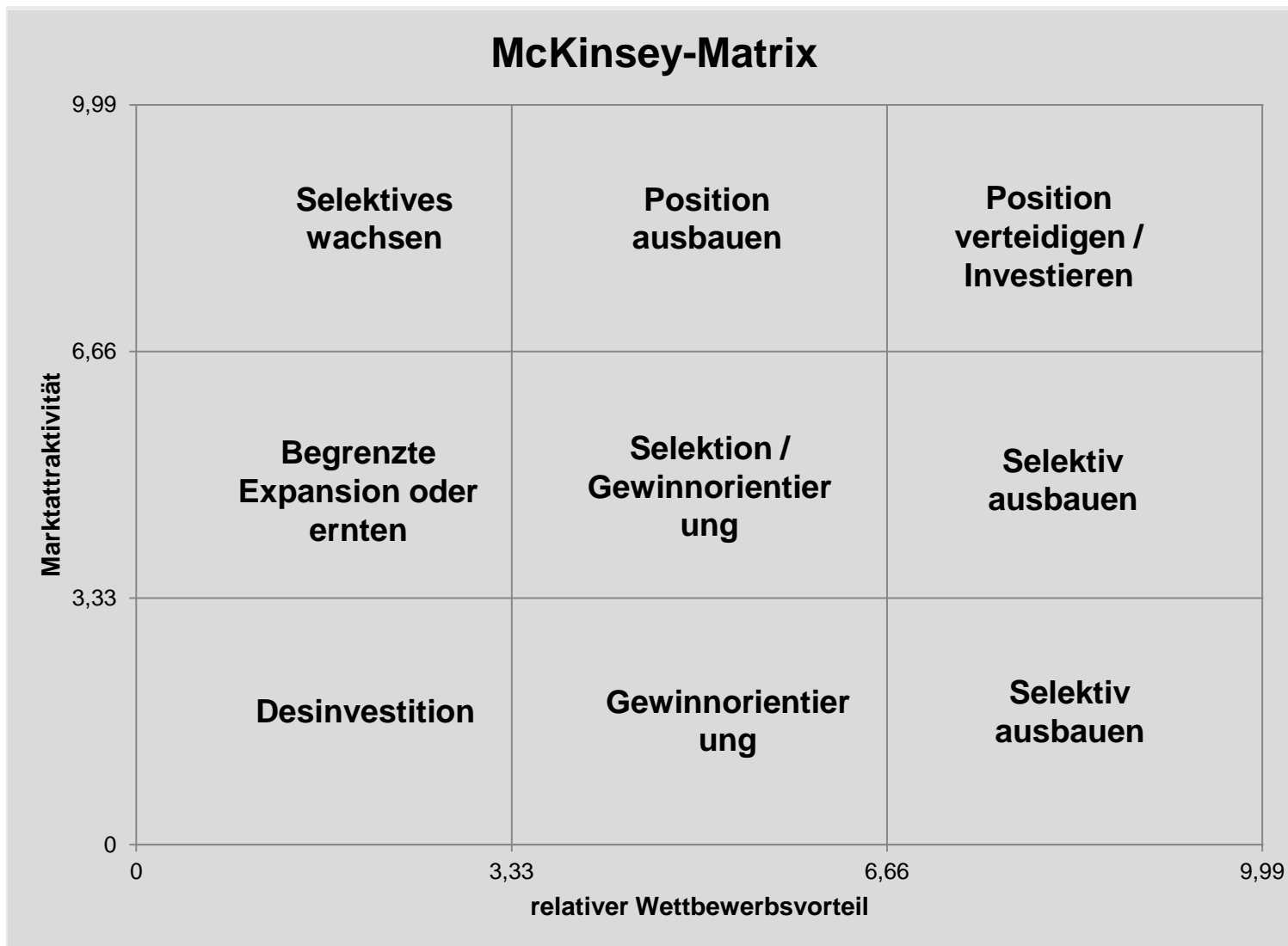
Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

GE-/McKinsey-Matrix



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

McKinsey-Matrix

Aus der Einordnung ergeben sich die Strategien und Maßnahmen für die Zukunft.

Position verteidigen / Investieren	Marktführung anstreben und investieren
Selektiv ausbauen	Marktposition halten durch Investition
Position ausbauen	Schwachstellen ausbauen und in Stärken investieren
Selektives wachsen	Spezialisierung und bessere Positionierung durch Nischen
Begrenzte Expansion oder ernten	Potential prüfen, sonst deinvestieren
Selektion / Gewinnorientierung	Stärken der SGE gezielt fördern
Gewinnorientierung	SGE halten solange Deckungsbeitrag positiv ist.
Verteidigen und Schwerpunktverlagerung	Möglichst geringe Investitionen um Position zu halten
Deinvestieren	Rückzug planen und Produkt abstoßen

Für die wissenschaftlichen und historischen Hintergründe der Methode folgende **Literaturhinweise**:

- Probst, Gilbert/Wiedemann, Christian (2013): **Strategie-Leitfaden für die Praxis**; 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-02159-7

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

GE-/McKinsey-Matrix

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Vorteile

- + Es fließen mehr Faktoren mit ein, als bei der Vier-Felder-Matrix.
- + Die Faktoren können unterschiedlich gewichtet werden.
- + Präzisere Aussagen/ Strategien möglich, dank 9 statt 4 Felder
- + Zielorientiert, um unrentable Unternehmungen zu eliminieren

Nachteile

- Normstrategien, ähnlich wie in der Vier-Felder-Matrix
- Subjektive Auswahl der Faktoren und deren Gewichtung
- Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern bleiben unberücksichtigt




STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------


GE-/McKinsey-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS







Mc Kinsey



Fragebogen



Beispiel



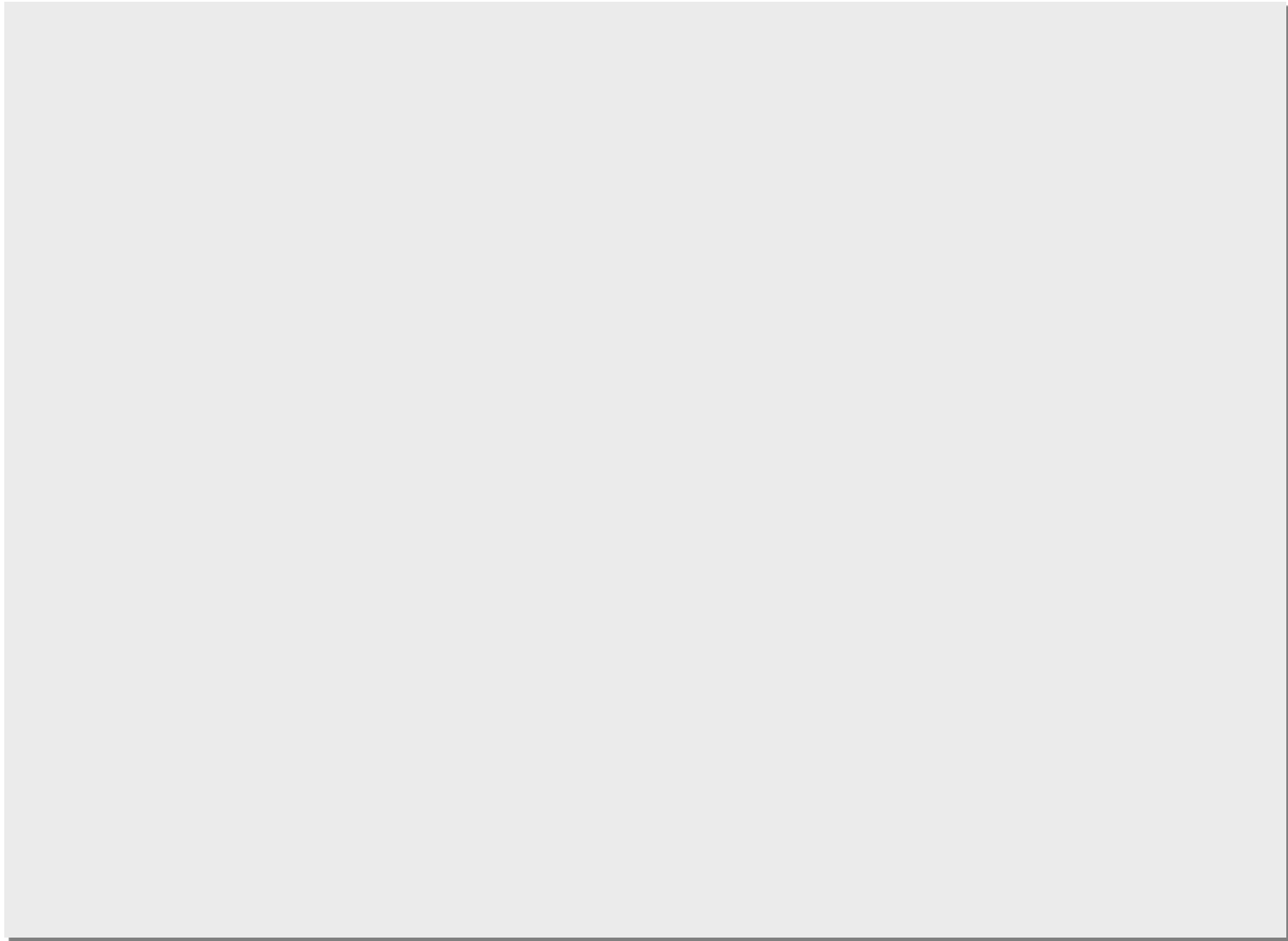
Fragebogen McKinsey.pdf

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Lebenszyklus-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

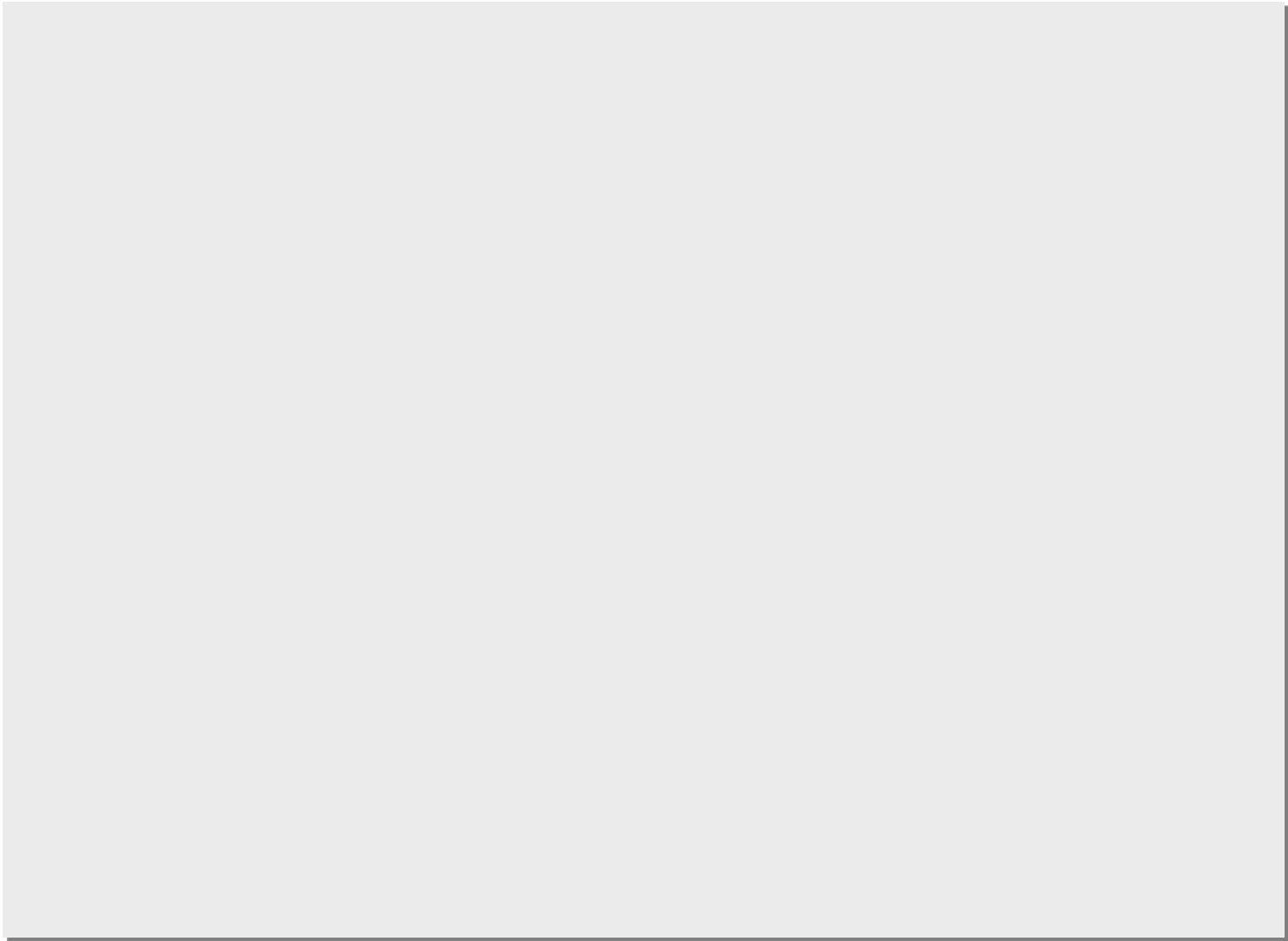


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Lebenszyklus-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

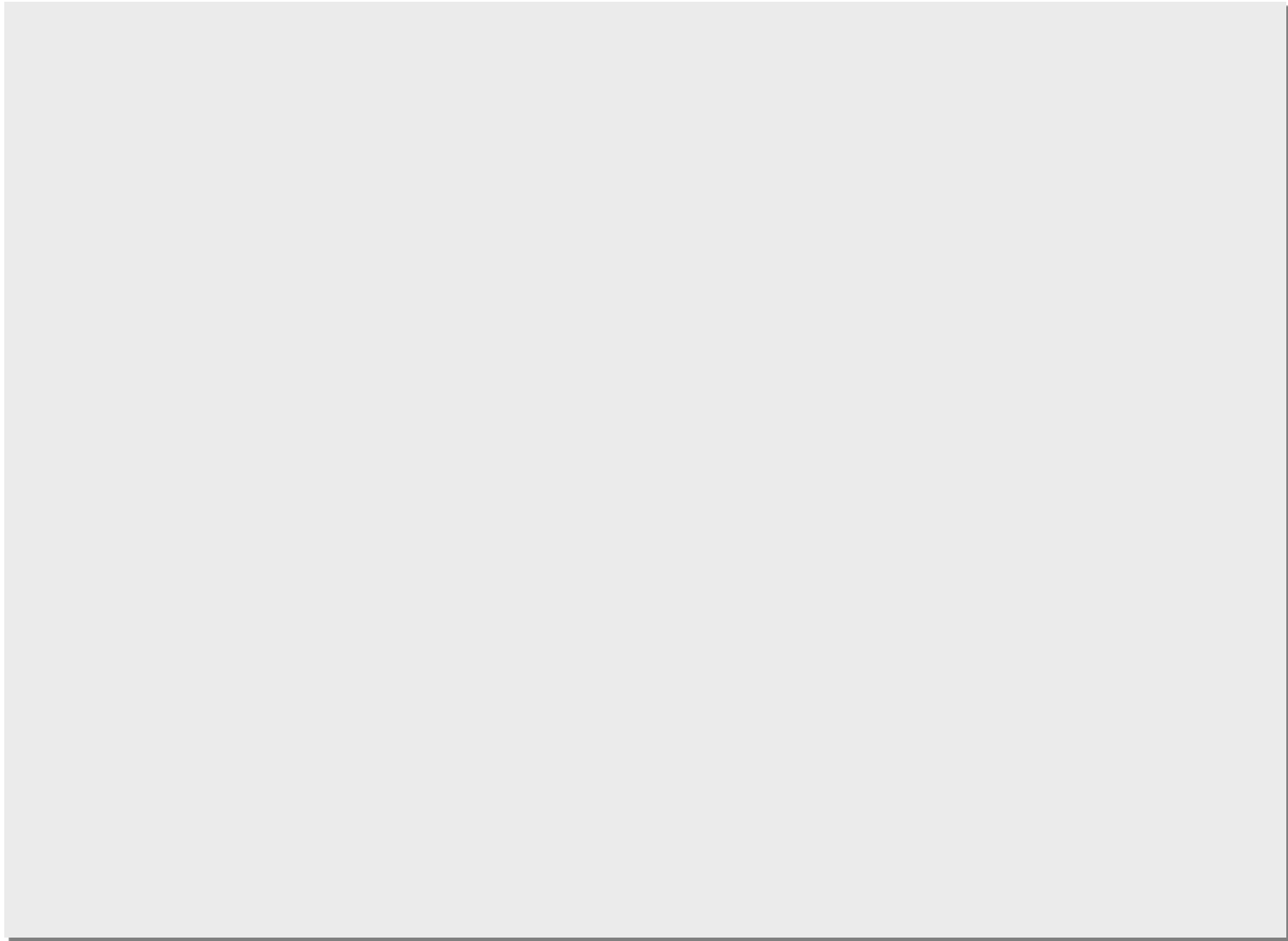


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Vorgehensweise Lebenszyklus-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



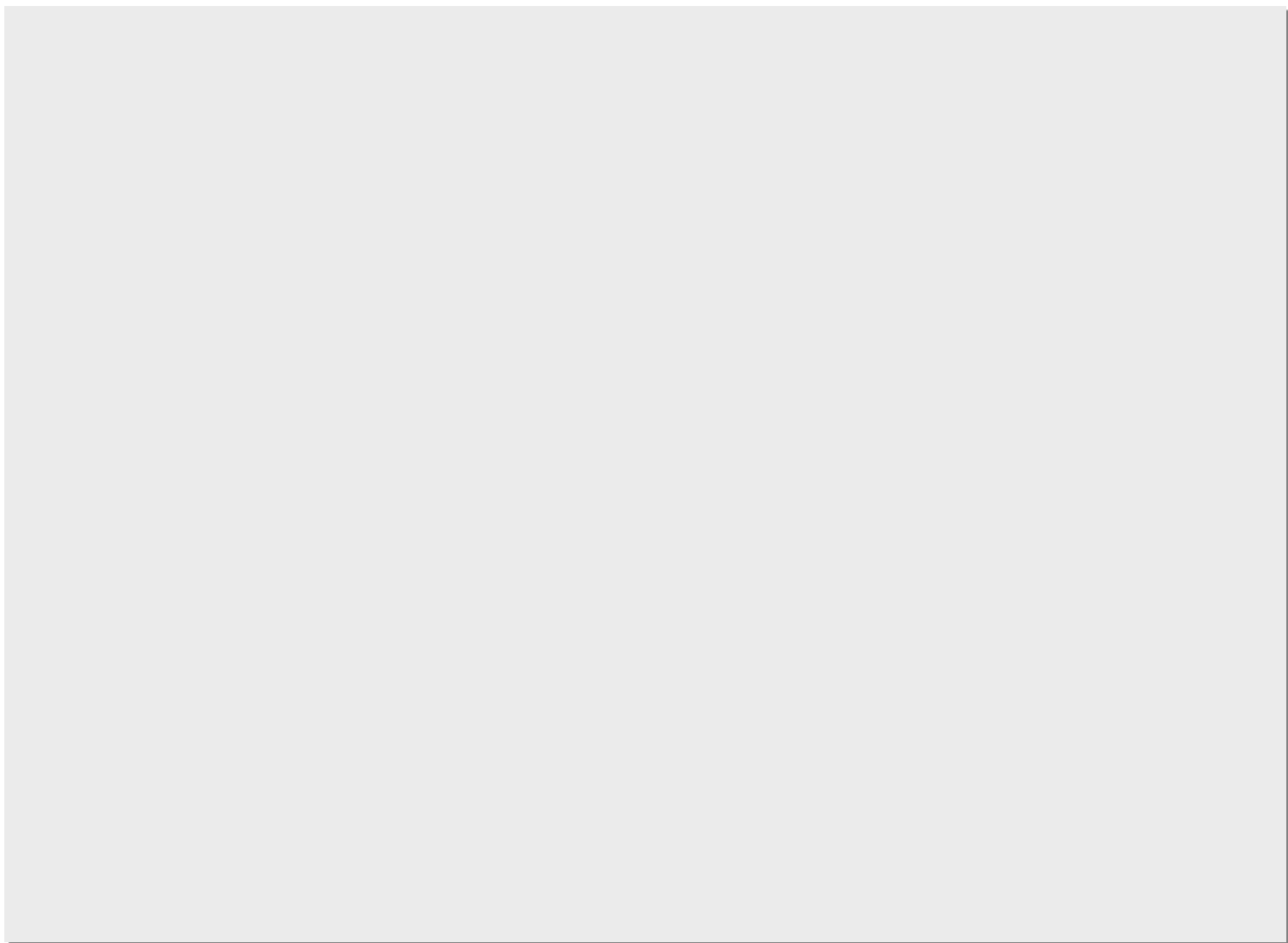
STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Lebenszyklus-Matrix für das Produkt „Mountainbike“ der Bike GmbH




STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- Segmen-
tierung
- BCG-
Matrix
- GE-/
McKinsey-
Matrix
- Lebens-
zyklus-
Matrix
- Restruk-
turierungs-
Hexagon
- Generische
Geschäfts-
Strategien
- Erfah-
rungs-
kurve
- Blue
Ocean
Modell
- Ansoff-
Matrix
- Szena-
rios
- TOWS

In 4 Schritten zur Lebenszyklus-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS





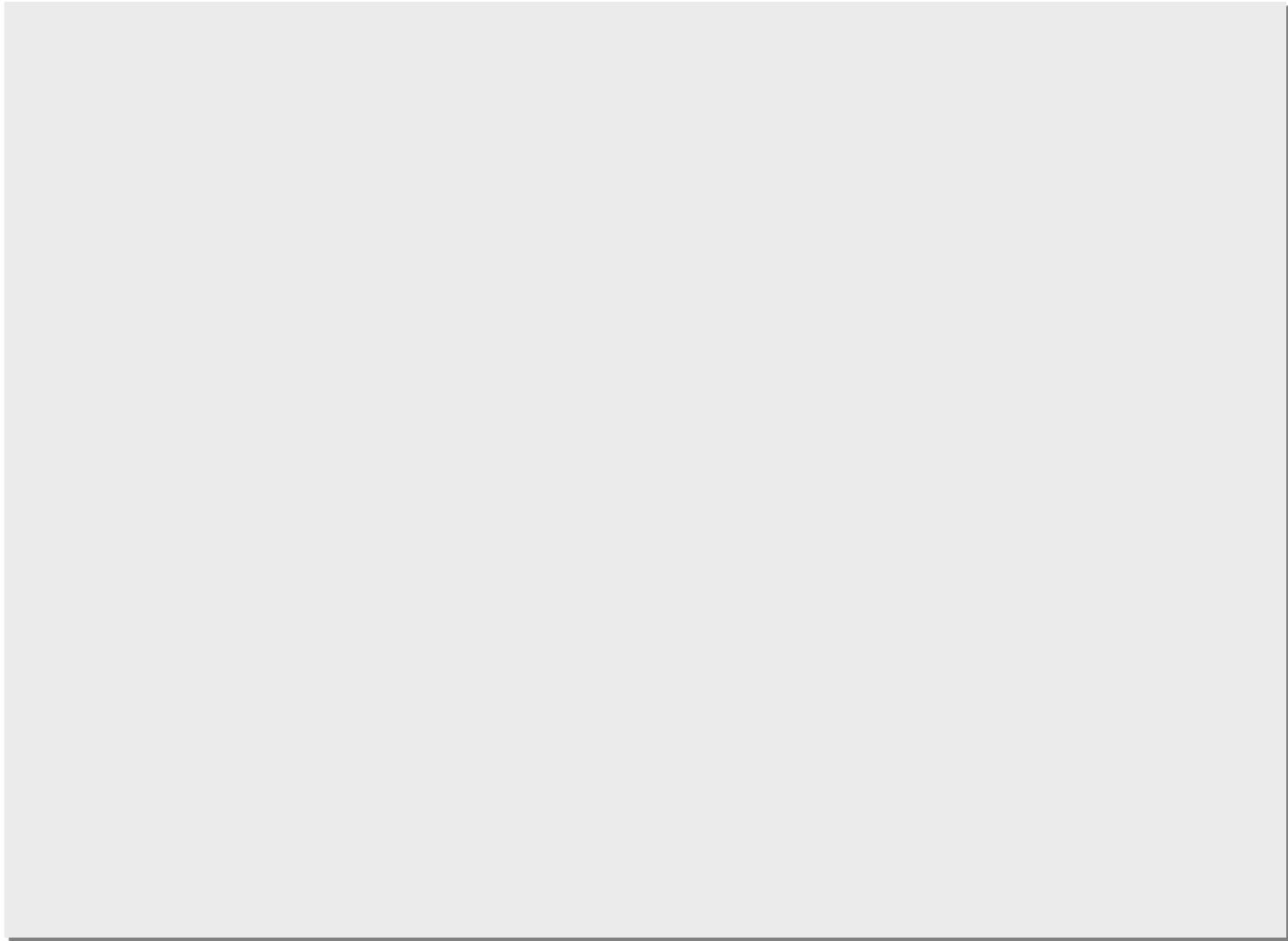
Lebenszyklus

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Phasenspezifische Marketingmaßnahmen

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Tool-Auswahl
- Segmen-
tierung
- BCG-
Matrix
- GE-/
McKinsey-
Matrix
- Lebens-
zyklus-
Matrix
- Restruk-
turierungs-
Hexagon
- Generische
Geschäfts-
Strategien
- Erfah-
rungs-
kurve
- Blue
Ocean
Modell
- Ansoff-
Matrix
- Szena-
rios
- TOWS

Restrukturierungs-Hexagon

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Empty content area for the Restrukturierungs-Hexagon tool.



Template_Restrukturierungs-Hexagon.pdf

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Generische Geschäftsstrategien

“The generic strategies are approaches to outperform competitors in the industry.”

Zur Unterscheidung der generischen Geschäftsstrategien nach Porter, muss zunächst in zwei Kriterien differenziert werden:

1. Art des Wettbewerbsvorteils (Kostenführer und/oder Differenzierung des Produkts)
2. Breite des Tätigkeitsfeldes (Gesamt- oder Nischenmarkt)

Aus diesen Kriterien ergeben sich dann insgesamt vier idealtypische Modellvarianten für ein Unternehmen im Bezug auf mögliche Geschäftsstrategien:

	Kostenführer	Differenzierung
Im Gesamtmarkt	Kostenführerschaft (Cost Leadership)	Differenzierung (Differentiation)
Im Nischenmarkt	Kostenschwerpunkt (Cost Focus)	Differenzierungsfokus (Differentiation Focus)

Vgl. M.E. Porter, How competitive forces shape strategy, S. 137
Vgl. B. Müller, Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien, S. 11

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Generische Geschäftsstrategien

Da Porter davon ausgeht, dass es nur in seltenen Ausnahmefällen möglich ist, Kostenführerschaft und Differenzierung zu erreichen, tauchen die hybriden Strategien in seinem „klassischen“ Modell nicht auf.

Kostenführerschaft erreicht ein Unternehmen, sobald es die absolut tiefsten Produktionskosten pro Stück in einer Branche erreicht hat. In der Praxis können natürlich auch mehrere Unternehmen dieses Ziel anstreben, nach Porters Definition kann dies aber nur durch ein Unternehmen erreicht werden.

Der Bereich der Differenzierung zielt auf die Angebots- und Produktebene ab. Daher bietet diese, im Vergleich zur Kostenebene, hier auch Raum für verschiedene Unternehmen in den unterschiedlichsten Angebotsbereichen. Die Unterscheidung kann hierbei sehr vielfältig und von Markt zur Markt verschieden sein. Als Beispiele können hier unter anderem die Faktoren Zusatzdienstleistungen, Qualität, oder Markenbekanntheit genannt werden.

Vgl. M.E. Porter, How competitive forces shape strategy, S. 137
Vgl. B. Müller, Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien, S. 11

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Generische Geschäftsstrategien

Mit Hilfe des Templates „Einordnung nach Geschäftsstrategien“ können Sie eine Einordnung Ihres Unternehmens vornehmen.

Einordnung nach Geschäftsstrategien											
Kriterium	++	+	0	-	--	Kriterium	++	+	0	-	--
Wir produzieren zu den geringsten Stückkosten in der gesamten Branche					X	Durch die Differenzierung unseres Produktes im Vergleich zu Angeboten der Mitbewerber, haben unsere Kunden eine	X				
Innerhalb einer vergleichbaren Produktgruppe bieten wir unsere Produkte zu den niedrigsten Preisen auf dem Markt an					X	Innerhalb einer vergleichbaren Produktgruppe gibt es keine identischen Produkte von Mitbewerbern	X				
Wir können auch dann noch Gewinne erwirtschaften, wenn unsere Mitbewerber bereits Verluste erzielen					X	Durch die Differenzierung unseres Produktes können wir den Preis ohne Konkurrenzdruck festlegen	X				
Bei einer Erhöhung der Beschaffungskosten haben wir Möglichkeiten, diese über andere Faktoren auszugleichen ohne die Preise zu erhöhen					X	Durch die höhere Preiselastizität haben wir die Möglichkeit, auch bei einer Erhöhung der Beschaffungskosten, die Gewinnspanne beizubehalten	X				
Für andere Anbieter ist es nicht attraktiv, vergleichbare neue Produkte in unserem Marktsegment zu etablieren					X	Die Gefahr, dass weitere Wettbewerber auf den Markt drängen ist sehr hoch	X				
Die Gruppe der Käufer kann die Preise unserer Produkte nur bis zum Preisniveau des nächst-effizienten Mitbewerbers treiben					X	Auf Grund fehlender Alternativen, hat der Kunde nur äußerst geringen Einfluss auf die Veränderung des Preisniveaus	X				
Neue Produkte können kurzfristig die Wettbewerbsposition unserer Produkte innerhalb des Marktes nicht grundlegend gefährden					X	Neue Produkte können bereits kurzfristig die Wettbewerbsposition unserer Produkte innerhalb des Marktes gefährden	X				
Unsere Mitbewerber müssen sich bei der Preisgestaltung an unserem Preisniveau orientieren					X	Unsere Produkte haben einen technischen Vorsprung im Vergleich zu den Produkten der Mitbewerber	X				
Summe	0	0	0	0	8	Summe	8	0	0	0	0

Mit ihrer aktuelle Unternehmenssituation befinden Sie sich in folgendem Strategieumfeld	Differenzierung
Mit ihrer aktuelle Unternehmenssituation sind Sie in folgendem Marktbereich vertreten	Nischenmarkt

Ihre Geschäftsstrategie	Differenzierung im Bereich Nischenmarkt
--------------------------------	---



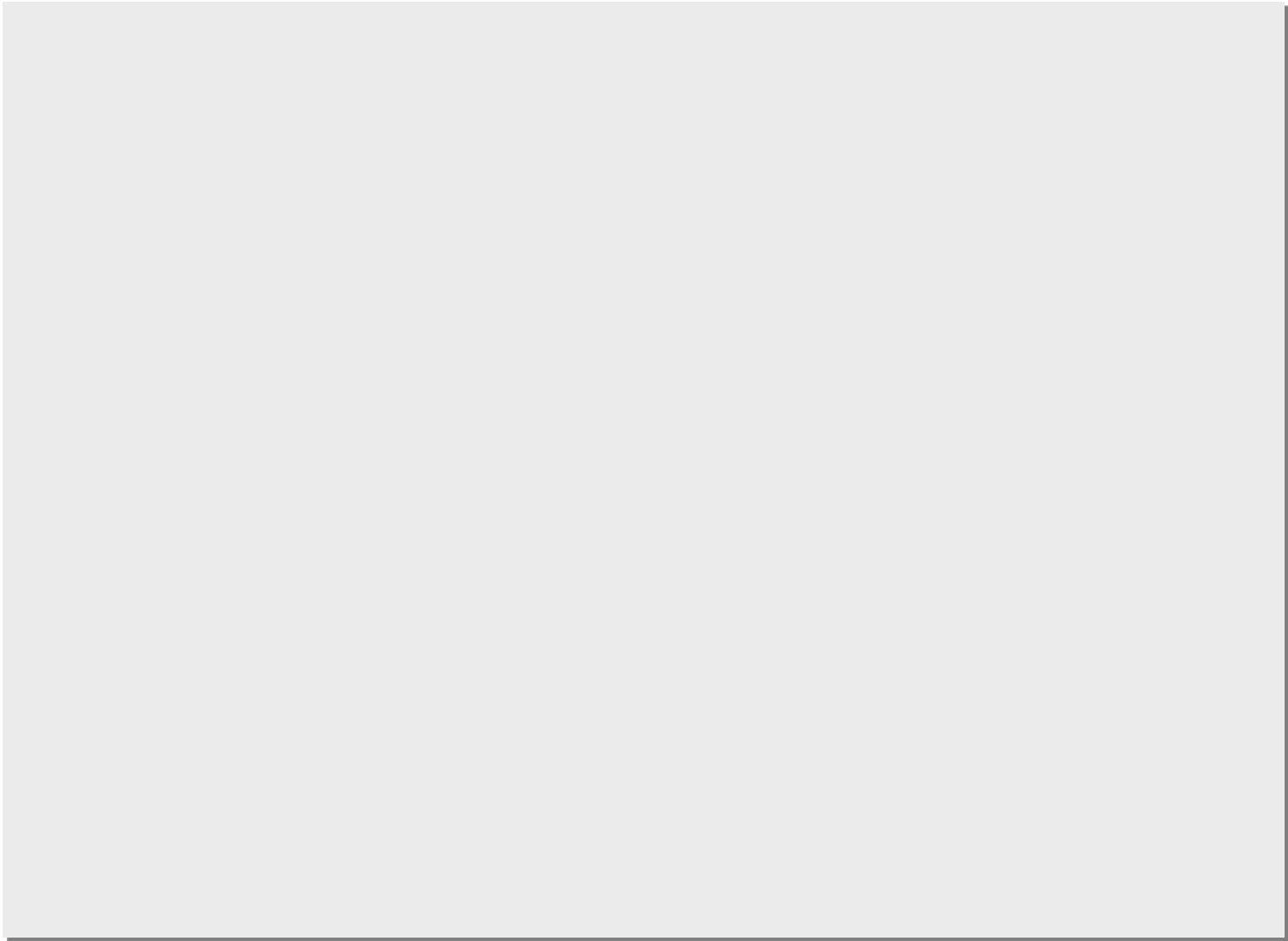
Geschäftsstrategie

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Erfahrungskurve

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

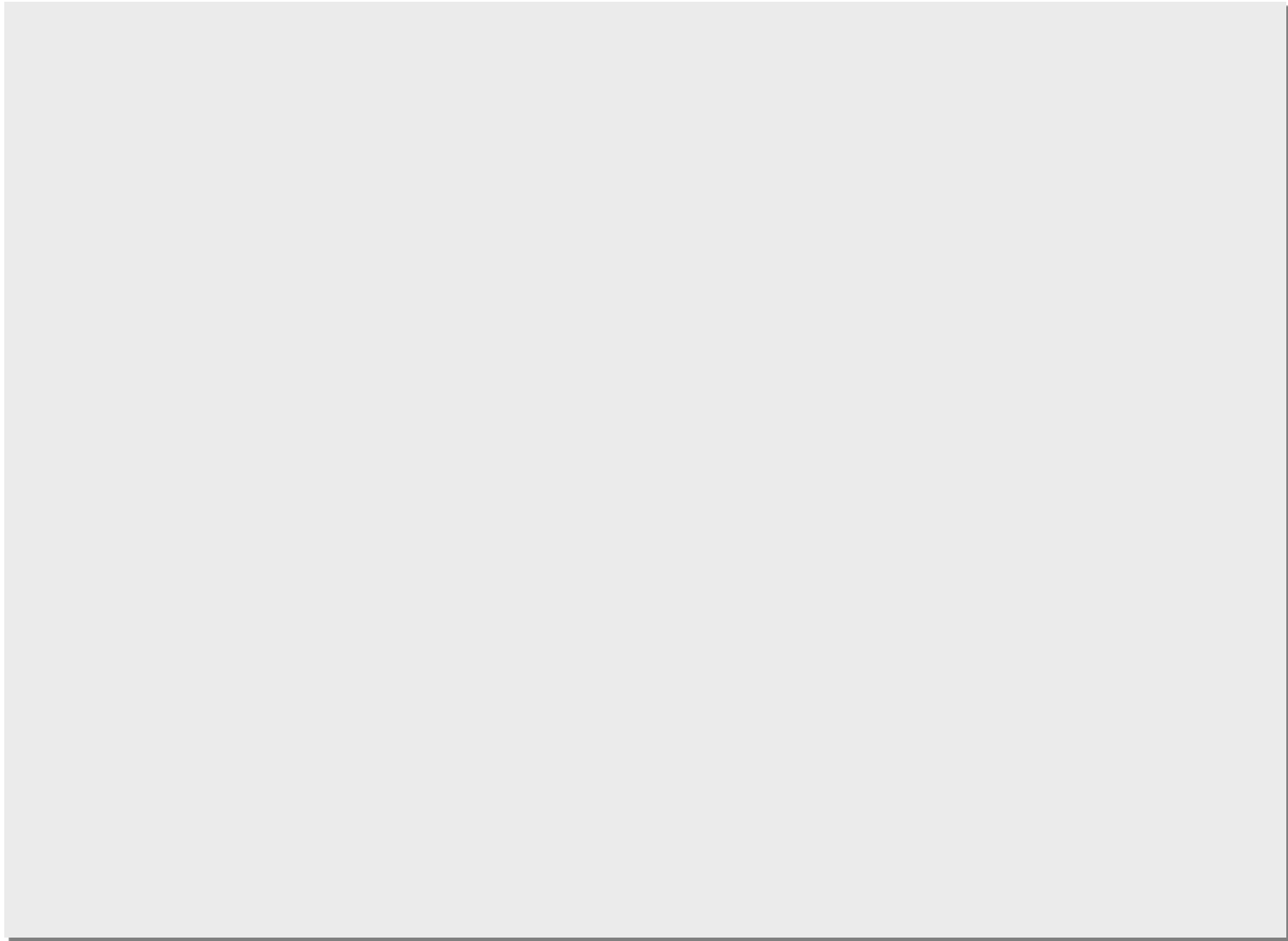


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Erfahrungskurve

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Blue-Ocean-Modell

- **Bezeichnung für einen neuen Markt, auf dem noch keine Wettbewerber vorhanden sind.**
- **Ziel: vom Red Ocean (Wettbewerber vorhanden) zum Blue Ocean**
- **Kostenführerschaft und Differenzierung werden durch Nutzeninnovation angestrebt**

Der „Blue Ocean“ bezeichnet einen neuen Markt, auf dem noch keine Wettbewerber vorhanden sind – im Gegensatz zum „Red Ocean“, der einen Markt beschreibt, in dem ein erbitterter Konkurrenzkampf zwischen Marktteilnehmern tobt.

Durch sich immer stärker angleichende Produkte, eine höhere Käufermacht und Unternehmensstrategien, die immer mehr „in Reaktion auf das formuliert werden, was die Mitbewerber machen“ und somit ihre Einzigkeit verlieren, dient das strategische und operative Benchmarking kaum noch der tatsächlichen Differenzierung.

Das Ziel ist es also, sich vom Red Ocean zum Blue Ocean zu bewegen.

Dieses Ziel soll erreicht werden, indem der Logik, durch neue oder veränderte Produkte und Dienstleistungen „Nutzeninnovationen“ zu schaffen, gefolgt wird: Unternehmen erzielen einen Nutzengewinn sowohl für Käufer als auch für sich selbst. Dadurch wird ein völlig neuer Markt erschaffen – ohne Mitbewerber.

Im Gegensatz zu Porter werden Kostenführerschaft und Differenzierung angestrebt (und nicht nur eines von beidem).

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung




2. Strategische Analyse

➤ 3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

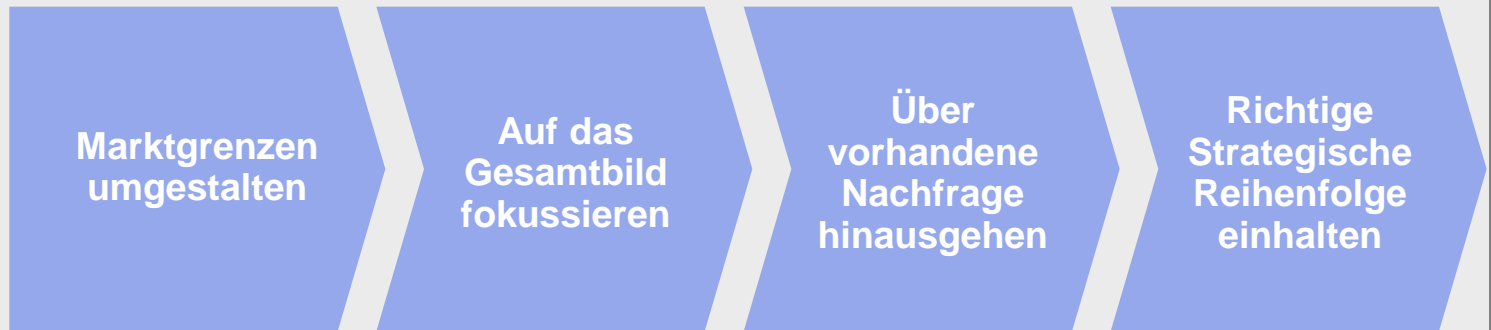
Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Blue-Ocean-Modell



Vorteile

- Neue Geschäftsfelder, im Idealfall nur durch Veränderung eines bestehenden Produkts
- Marktführerschaft im Blue Ocean
- Konzentration auf Stärken und Alleinstellungsmerkmale

Nachteile

- Hohes Risiko
- Genaue Kenntnisse der für Kunden relevante Wettbewerbsfaktoren notwendig
- Auch der Blue Ocean wird langfristig zum Red Ocean



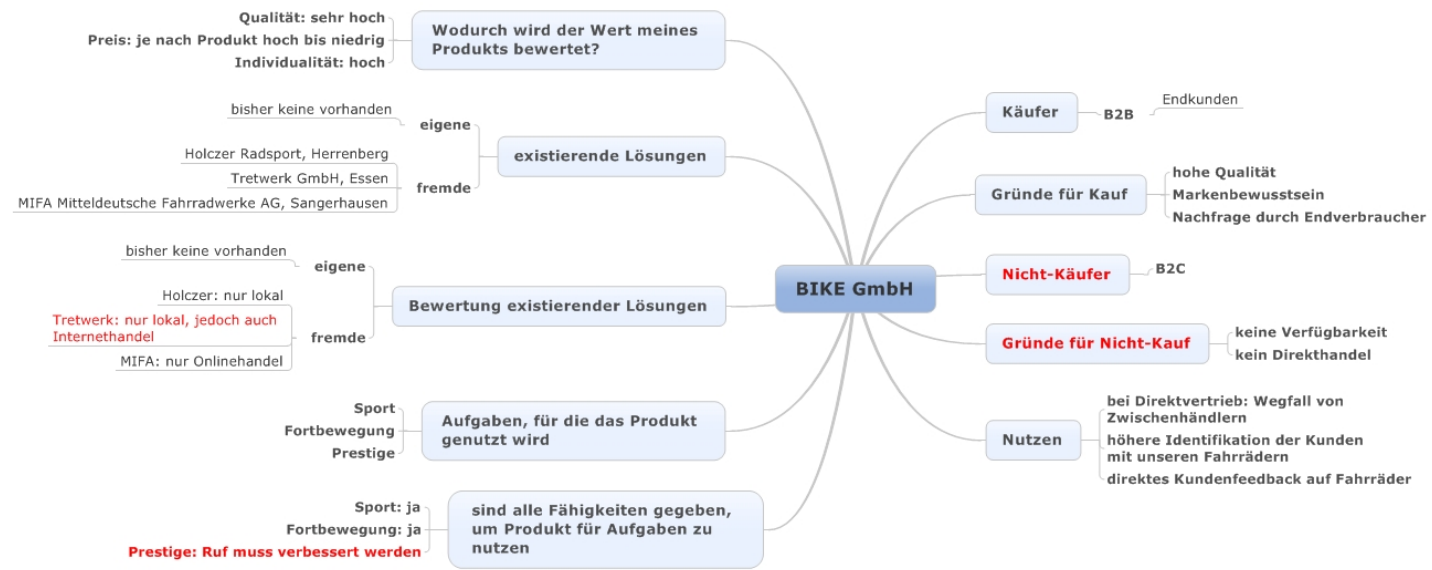
Template_Blue Ocean.pdf

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Blue-Ocean-Modell am Beispiel der Bike GmbH

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS

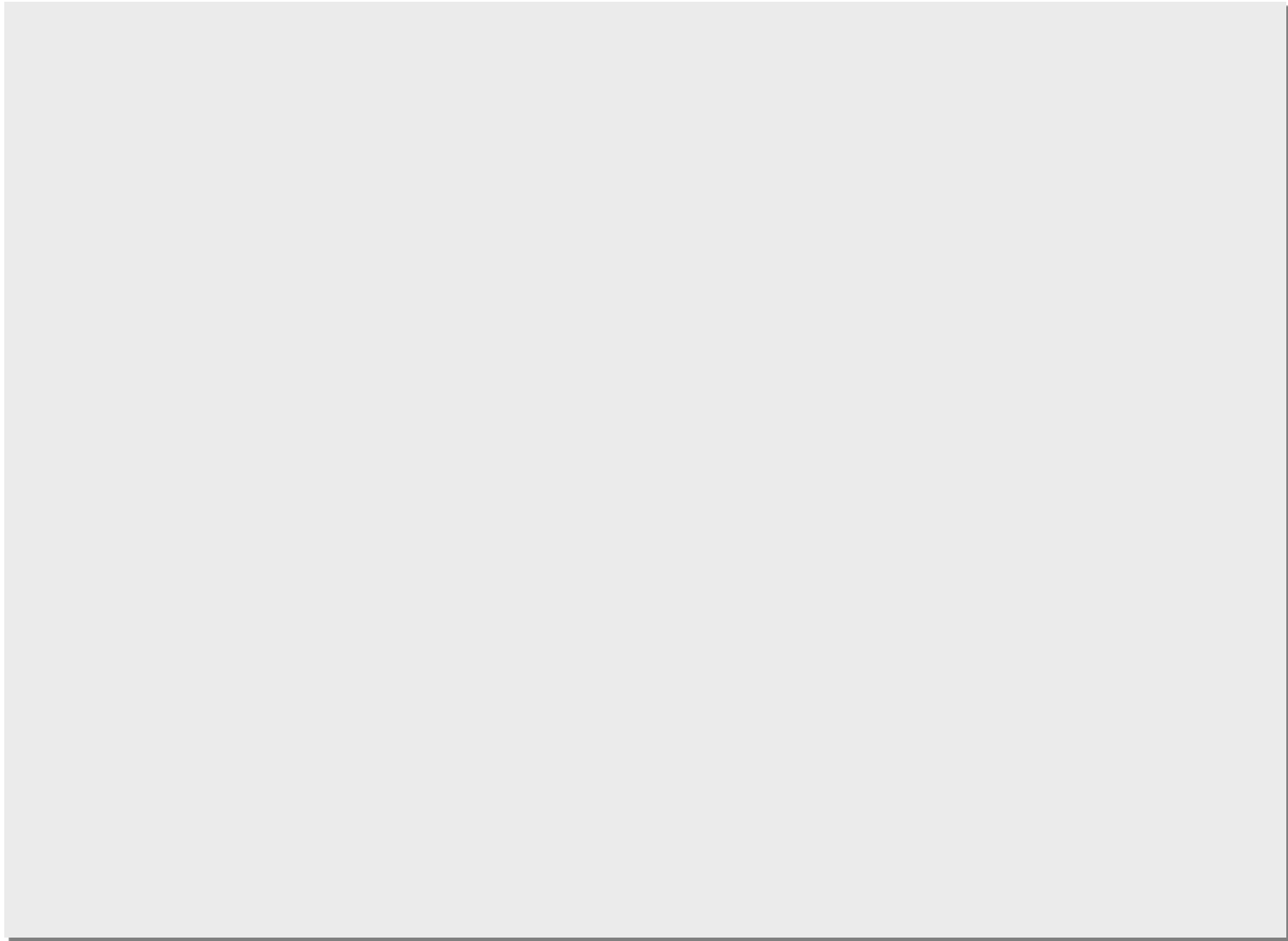


STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------

Ansoff-Matrix („Produkt-Markt-Matrix“)

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Szenarioanalyse

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Literaturhinweise

Prof. Dr. Herbert Paul, Prof. Dr. Volrad Wollny, Oldenbourg Verlag München (2011), Instrumente des strategischen Managements, ISBN 978-3-486-59741-7



Vor- und Nachteile der Szenarioanalyse

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

➤ 3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Vorteile

- Vielseitig einsetzbar
- Fördert die Flexibilität des Unternehmens
- Entwickelt mögliche Strategien

Nachteile

- Szenarioanalyse ist mit großem Aufwand verbunden
- Sehr komplex und wenig aussagekräftig

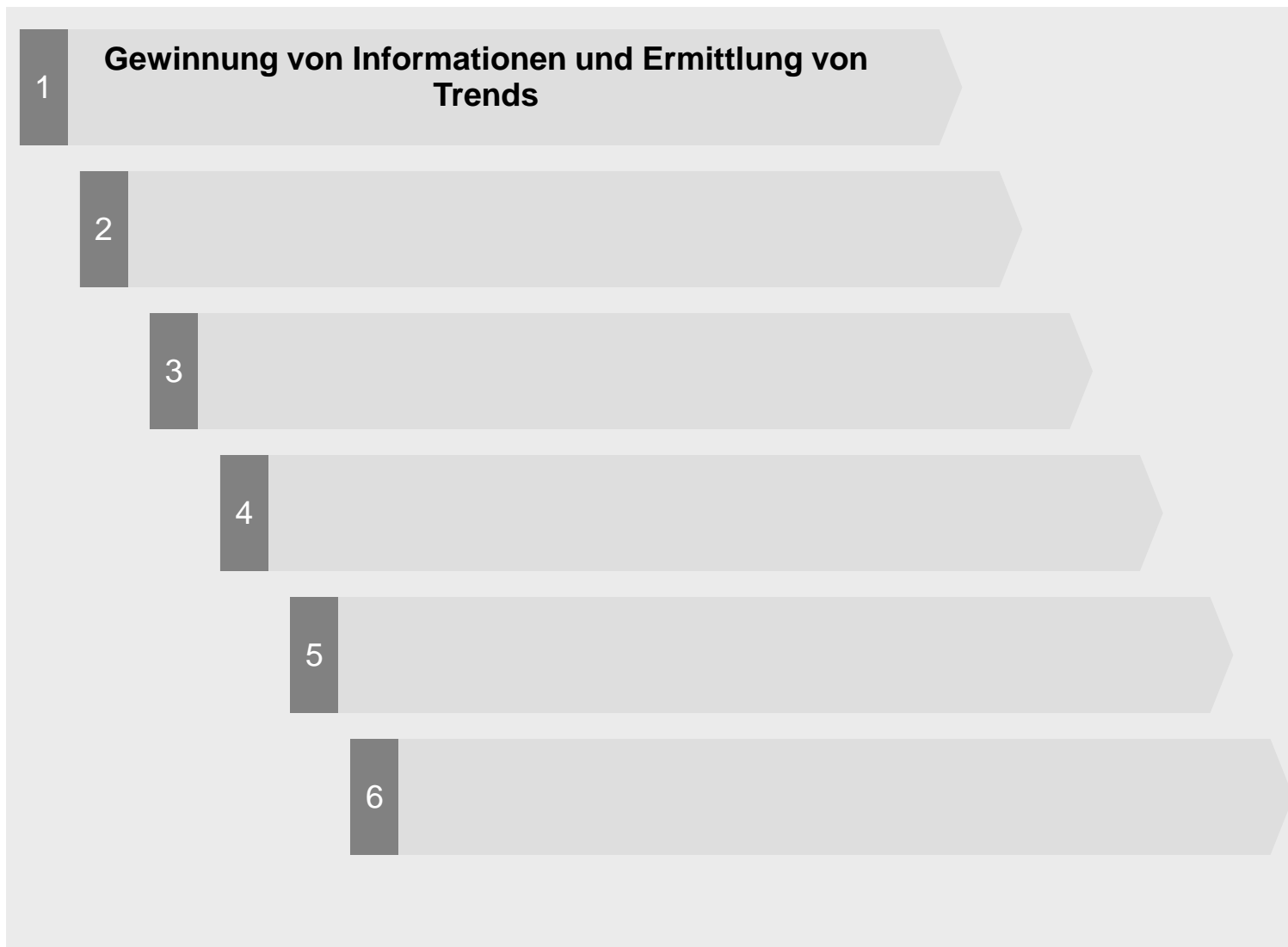
Literaturhinweise:

reimus.net GmbH (Hrsg.) (2013), <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Szenario-Analyse.html>, Abruf: 25.01.2014



Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Vorgehensweise bei der Szenarioanalyse



Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

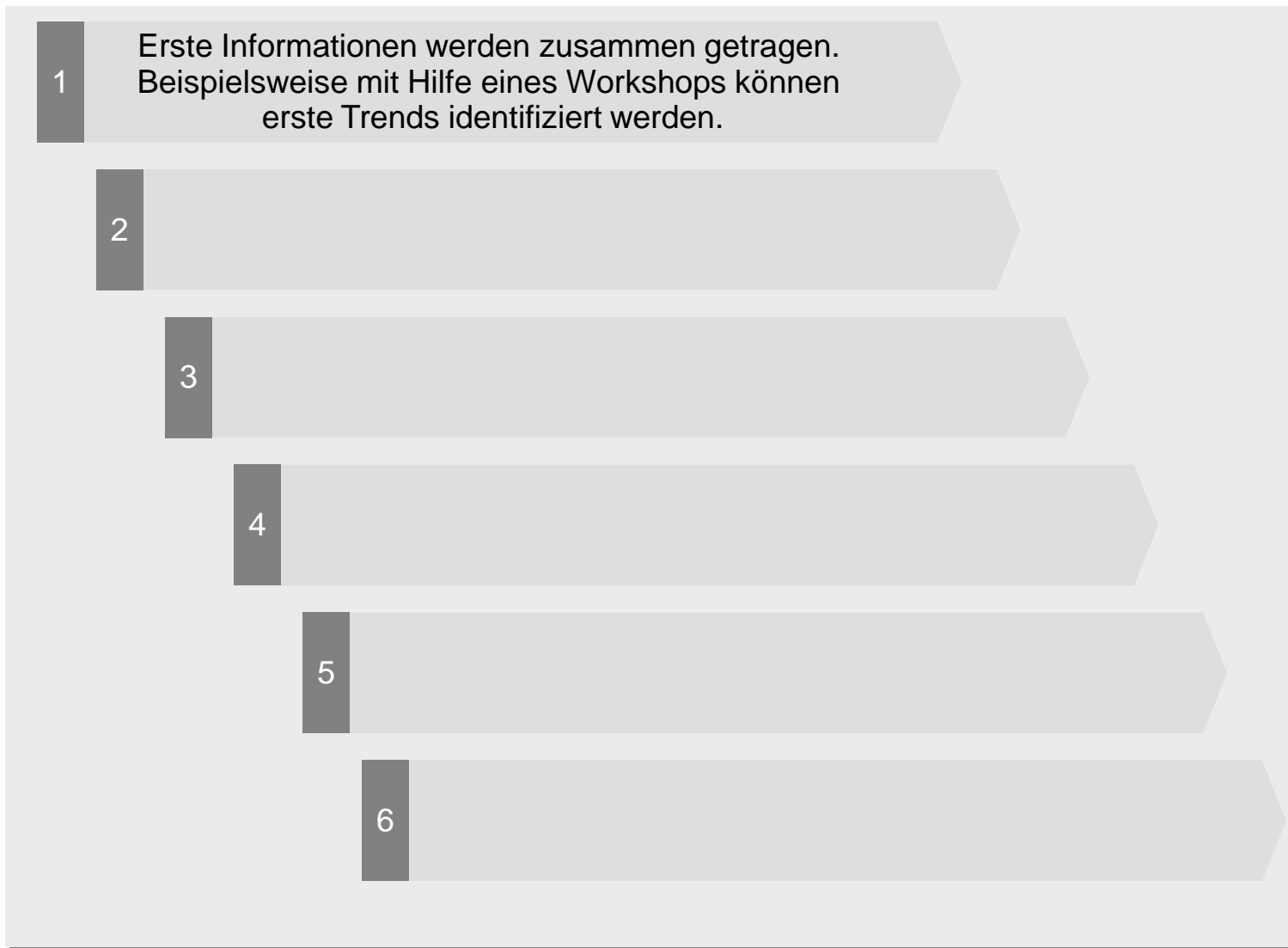


Überblick	Tool-Auswahl	Segmentierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebenszyklus-Matrix	Restrukturierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfahrungskurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szenarios	TOWS
-----------	--------------	---------------	------------	---------------------	---------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------	-------------------	---------------	-----------	------

Erläuterung zu den Phasen

STRATEGISCHES MANAGEMENT-TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



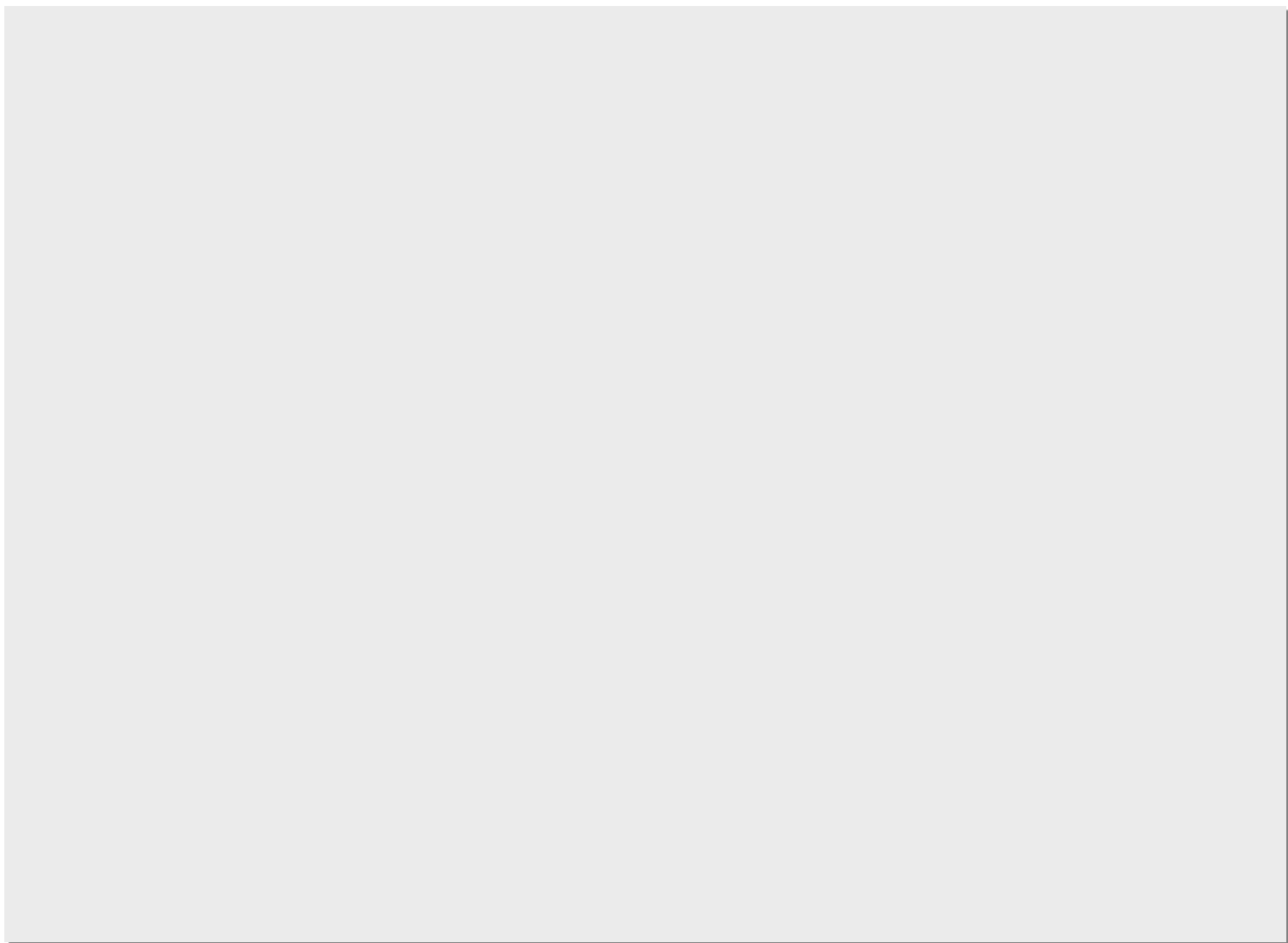
STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS



Überblick	Tool-Auswahl	Segmen-tierung	BCG-Matrix	GE-/McKinsey-Matrix	Lebens-zyklus-Matrix	Restruk-turierungs-Hexagon	Generische Geschäfts-Strategien	Erfah-rungs-kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff-Matrix	Szena-rios	TOWS
-----------	--------------	----------------	------------	---------------------	----------------------	----------------------------	---------------------------------	-------------------	-------------------	---------------	------------	------

TOWS-Matrix




STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick	Tool-Auswahl	Segmen- tierung	BCG- Matrix	GE-/ McKinsey- Matrix	Lebens- zyklus- Matrix	Restruk- turierungs- Hexagon	Generische Geschäfts- Strategien	Erfah- rungs- kurve	Blue Ocean Modell	Ansoff- Matrix	Szena- rios	TOWS
-----------	--------------	--------------------	----------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------	------


TOWS-Matrix

- Überblick
- Handhabung
- 4 Phasen
 - 1. Zielbildung
 - 2. Strategische Analyse
 - 3. Strategieentwicklung
 - 4. Strategieumsetzung
- Hilfe
- Kontakt CONMETHOS





TOWS



Beispiel

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

> 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Strategieumsetzung und Strategiekontrolle: Überblick

Die **Strategieumsetzung** übernimmt aufbauend auf Strategieentwicklung und -auswahl die Realisierung von Strategien durch operative Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele.

Um eine Strategie erfolgreich umzusetzen, muss sie mit den vorhandenen Strukturen und System im Unternehmen harmonisieren. Deswegen ist es wichtig, die Strategieimplementierung mit der entsprechenden Gestaltung der Organisation, Prozesse und Systeme zu unterstützen.

Gleichzeitig kann eine Strategieumsetzung nur erfolgen, wenn die Mitarbeiter hinter der Strategie stehen und über alle Maßnahmen informiert werden.

Die **Strategiekontrolle** bezieht sich auf den Fortschritt der Umsetzung, die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen und den Erfolg der Strategie für das gesamte Unternehmen.

Dabei wird langfristig die Gültigkeit der zuvor getroffenen Annahmen überprüft und Soll-Ist Vergleiche für die Zielsetzungen durchgeführt.

Außerdem müssen innerhalb des strategischen Kontrollprozesses die Bedingungen der Umwelt stetig überprüft werden, um eine frühzeitige Anpassung der Strategie sicherstellen zu können.

In der Strategieumsetzung kommen das Modell der Balanced Scorecard sowie Six-Sigma-Techniken zum Einsatz. Change Management als begleitende Methode schließt dieses Kapitel ab.



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

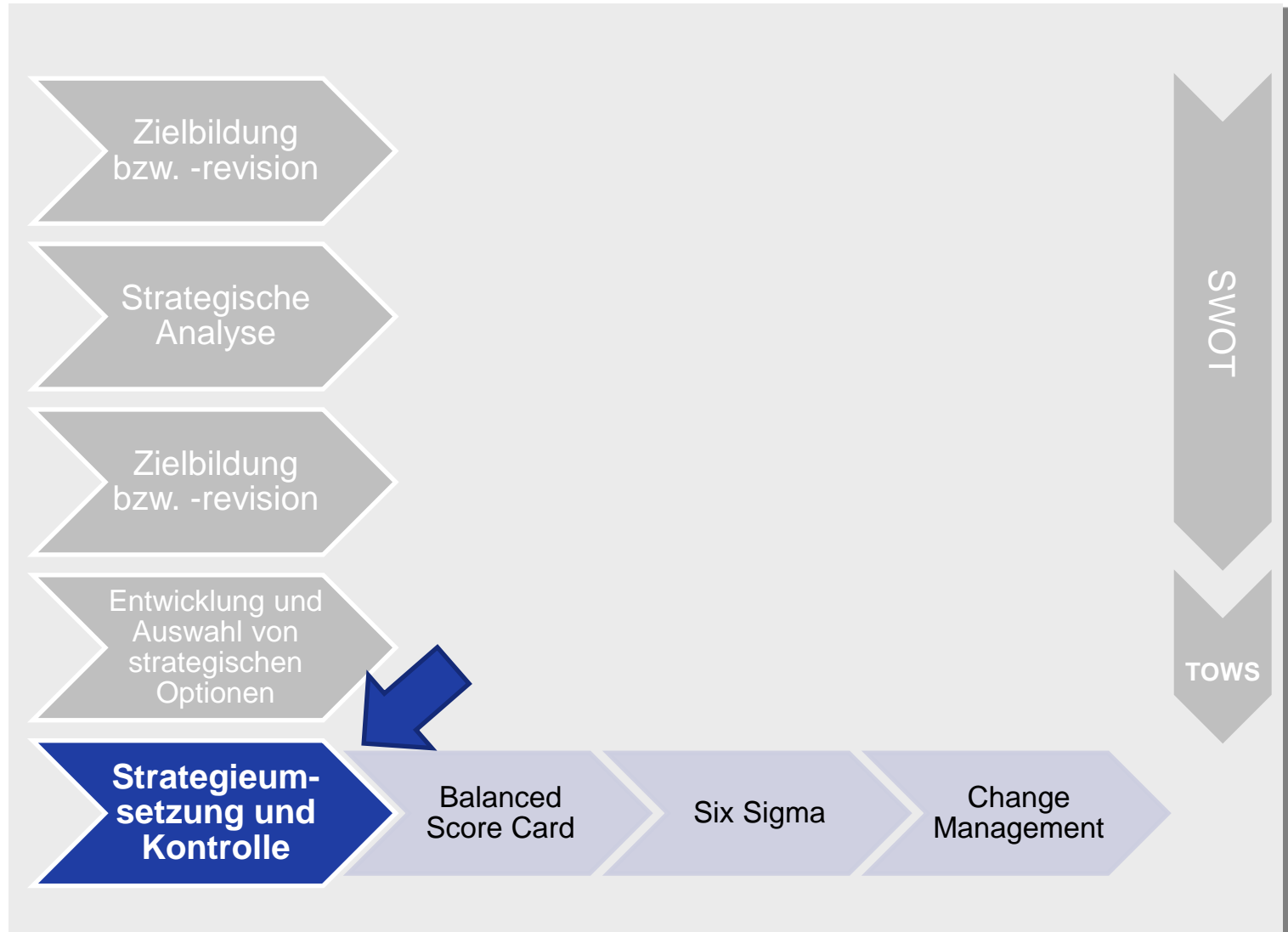
3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Einordnung in den Strategischen Managementprozess



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Strategieumsetzung: Tool-Auswahl

Wir empfehlen, ...

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

> 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Grundsätzliches BSC

Die Balanced Scorecard dient als Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie anhand von Kennzahlen, verbunden mit der Betrachtung der verschiedenen Perspektiven Kunden, Finanzen, interne Geschäftsentwicklung und Lernen/Entwicklung. Somit geht sie über die alleinige Betrachtung finanzieller Kennzahlen hinaus und stellt eine Verknüpfung verschiedener Wirkungsketten sicher.

Sie unterstützt sowohl die Führung des Unternehmens mit strategischen Zielen als auch die Umsetzung der Strategie.

Merkmale der Balanced Scorecard:

- Gesamte Ausrichtung des Unternehmens und der täglichen Arbeit an der zuvor definierten Strategie
- Miteinbeziehung aller Mitarbeiter
- Kontinuierlicher Prozess, der die regelmäßige Kontrolle und Einbeziehung aktueller Entwicklungen sicherstellt
- Veränderungsprozess, der ein strategisch neu ausgerichtetes Managementsystem sicherstellt
- Entwicklung messbarer Kennzahlen, die die Ursache-Wirkungsbeziehungen berücksichtigen

Voraussetzungen zur Erstellung einer Balanced Scorecard:

- Bereits vorhandene Vision und Strategie des Unternehmens, Ermittlung der Kostenposition des Unternehmens, Differenzierung im Wettbewerb sowie Umsatz-, Gewinn- und Wachstumsziele
- Im Vorfeld möglicherweise Strategiecheck anhand von Interviews mit Führungskräften und einer SWOT-Analyse
- Zusammenstellen einer Projektleitung, eines Kern-Teams sowie verschiedenen Arbeitsgruppen

Bitte verwenden Sie folgende Datei, um zu überprüfen, ob Ihr Unternehmen BSC geeignet ist!



Fragebogen



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Vor- und Nachteile

Vorteile

• ...

Nachteile

• ...

Balanced Scorecard als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Rahmen der Strategieumsetzung

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Vorgehensweise Balanced Scorecard



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Perspektiven der BSC

• Wie sehen uns unsere Aktionäre?

Finanz-
perspektive

• Wie sehen uns unsere Kunden?

Kunden-
perspektive

Lern- und
Innovations-
perspektive

• Wie kann sich das Unternehmen verbessern und Innovationen einführen?

Prozess-
perspektive

• Welche internen Prozesse müssen überarbeitet werden?



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Finanzperspektive

Bevor Sie die folgenden Schritte der Finanzperspektive bearbeiten, öffnen Sie bitte die Excel Datei.
In dieser Masterdatei können die Daten eingetragen und geändert werden.



Finanzperspektive
Masterdatei



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Finanzperspektive

1. Ziele vereinbaren:

- Zunächst müssen im ersten Schritt verschiedene Ziele des Unternehmens mit ihren zugehörigen Zielwerten je Perspektive formuliert werden.
- Zudem werden die kritischen Erfolgsfaktoren festgelegt, die die Zielerreichung beeinflussen und die zugehörigen Messgrößen definiert.

Verwenden Sie bitte für diesen Schritt Tabellenblatt
1: „1. Zielformulierung“ in der Masterdatei , um die
Ziele korrekt zu definieren!

- Mögliche kritische Erfolgsfaktoren samt ihren Messgrößen sind im Tabellenblatt 2: „Kritische Erfolgsfaktoren“ zu finden

2. Strategische Koordination entwickeln:

- In diesem Punkt soll ein Handlungsrahmen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens erstellt werden:
 - ◆ **Worauf werden unsere Aktionen ausgerichtet?**
 - ◆ **Mit wem bzw. für wen soll die Strategieausrichtung erfolgen?**
- Zusätzlich werden dann noch die Perspektiven der einzelnen Anspruchsgruppen definiert
- In Form eines „Strategiechecks“ können mögliche Fehler innerhalb der Strategieentwicklung identifiziert und vorhandene Lücken geschlossen werden. Anhand des vorgegebenen Fragebogens können neue Richtungen der Unternehmensstrategie entdeckt und vorhandene überprüft werden

Als Arbeitshilfe für die Planung der Strategie dient
Ihnen folgender Fragebogen. Bitte ausfüllen!



StrategiePlanung



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Finanzperspektive

3. Zielgerichtete Aktionen erarbeiten

- ...
- ...

Bitte tragen Sie für diesen Schritt zunächst Ihre Maßnahmen für die jeweilige Zielerreichung in Tabellenblatt 3: „Maßnahmenplan“ in der Masterdatei ein!

Bitte führen Sie für Ihre zuvor definierten Maßnahmen mit Hilfe der Tabelle „Kosten-Nutzen-Vergleich“ einen Vergleich durch. Nutzen Sie auch die Datei: Ursache-Wirkungs-Matrix!



Kosten-Nutzen-V
ergleich



Ursache-Wirkung
skette

4. Kennzahlenauswahl

- Hier finden Sie noch weitere eventuelle Kennzahlen, die Sie in der Masterdatei ergänzen können.
- In der vorgefertigten Excel Tabelle sind die wichtigsten Kennzahlen mit jeweiliger Erklärung und Wirkungsweise vorgegeben.

Bitte verwenden Sie zur Definierung die Arbeitshilfe „Kennzahlenkatalog“!



Kennzahlenkatalog
g



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Finanzperspektive

5. Balanced Scorecard auswerten

- Zur Auswertung der Balanced Scorecard soll eine Berichtsstruktur erstellt werden, die in Form einer Berichts-Scorecard erfolgen kann
- Anhand einer solchen Darstellung wird die Zielerreichung widergespiegelt und durch Kennzahlen überprüft. Dadurch ist es möglich, ein wirksames Feedback zu entwickeln, das Probleme aufzeigt und der Entscheidungsfindung über einen effektiven Ressourceneinsatz dient

Bitte tragen Sie in Tabellenblatt 4:
„Berichtsscorecard“ der Masterdatei Ihre Ist-Werte,
die Sie aus dem internen Rechnungswesen erhalten,
für die jeweiligen Messgrößen, ein!

6. Aktivitätspläne erstellen

- In dieser Phase werden die einzeln definierten Ziele und Maßnahmen zu Projekten zusammengefasst und dazugehörige Aktivitätspläne erstellt
- Dabei erfolgt eine genaue Darstellung der Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, geplanten Zeiträume sowie der finanziellen Mittel, die als Grundlage der Umsetzung dient

Bitte füllen Sie das Tabellenblatt 5: „Aktivitätenplan“
in der Masterdatei aus!



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Finanzperspektive

7. Kontrolle und Weiterentwicklung der Scorecard

- Es erfolgt eine regelmäßige Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen im Hinblick auf die Strategieausrichtung. Dadurch kann ein frühzeitiges Eingreifen sichergestellt werden
- In größeren Zeitabständen, circa alle ein bis zwei Jahre wird die gesamte Balanced Scorecard einer Überprüfung unterzogen. Hierbei können Ziele und Zielwerte angepasst werden. Bei einer Veränderung der Strategieausrichtung muss eine sofortige Anpassung der Scorecard erfolgen.
- Außerdem ermöglicht die Balanced Scorecard einen Rückschluss auf die Ursache-Wirkungsbeziehungen, wenn die Ziele zwar erreicht wurden, aber die erwarteten Auswirkungen ausgeblieben sind. Somit kann ein Lernprozess eingeleitet werden.

Bitte verwenden Sie hierfür die Datei, um den derzeitigen Arbeitstand zu aktualisieren!



Kontrolle



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kundenperspektive



Kundenperspektiv
e Masterdatei



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

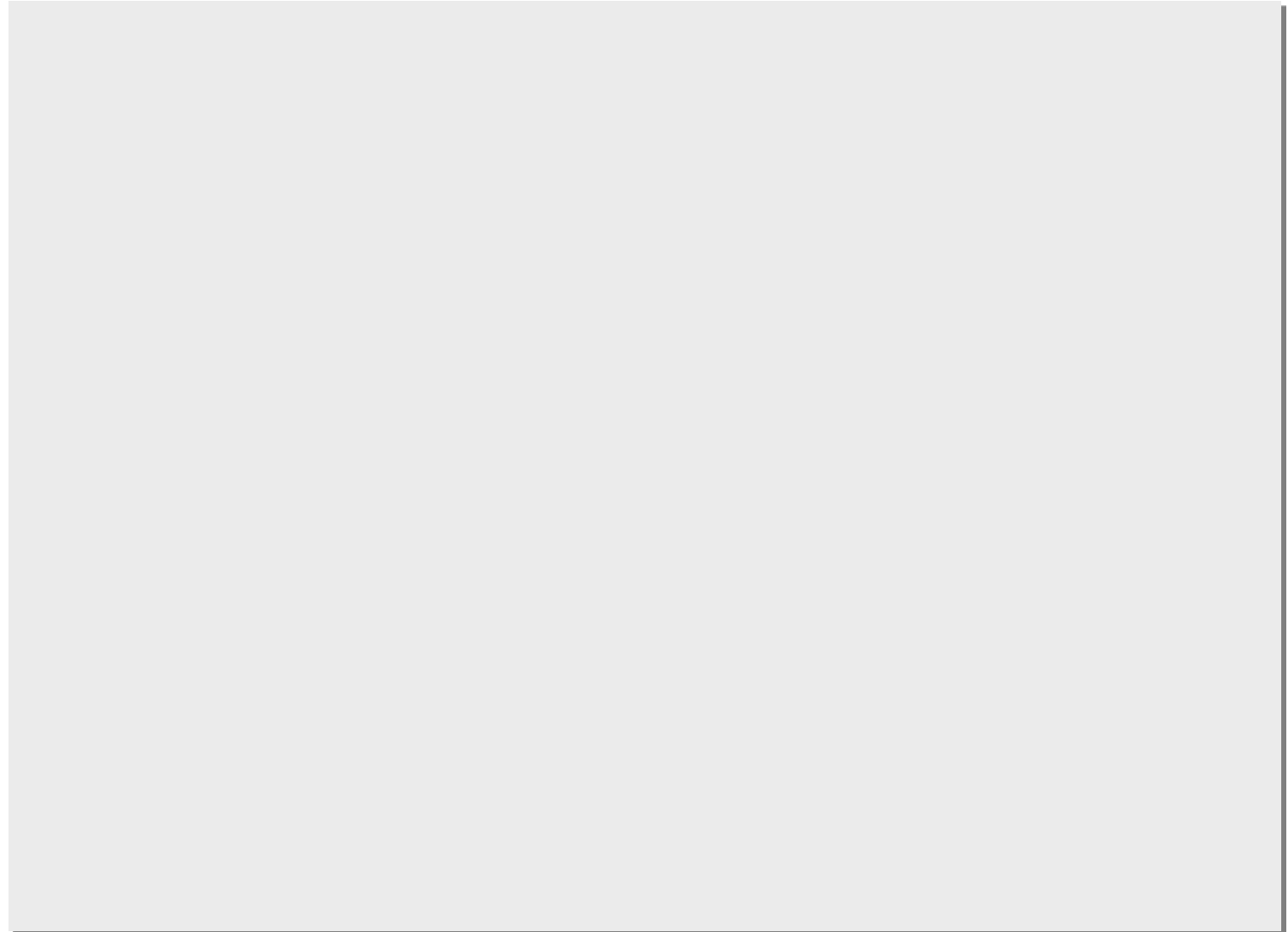
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kundenperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

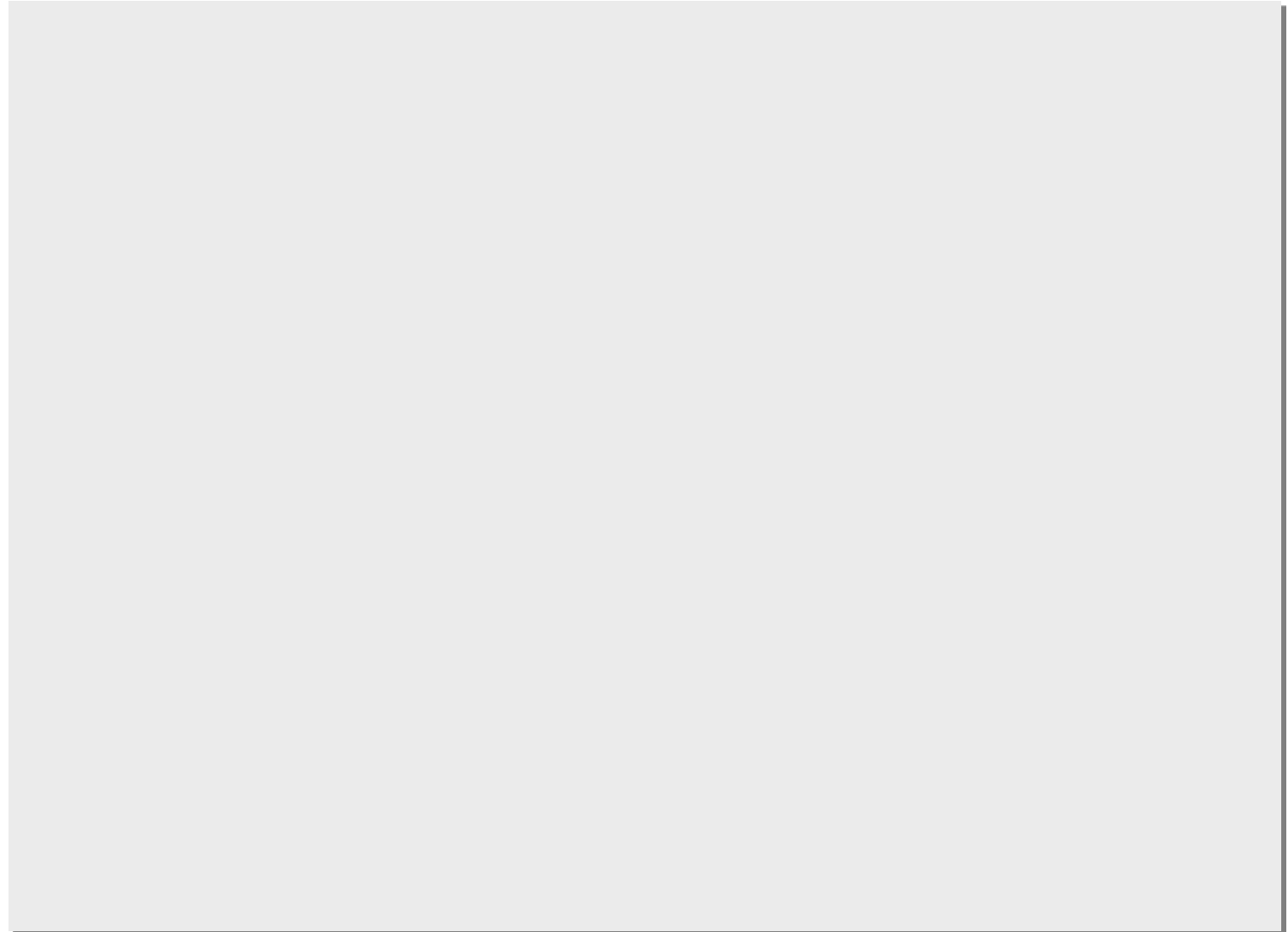
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kundenperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

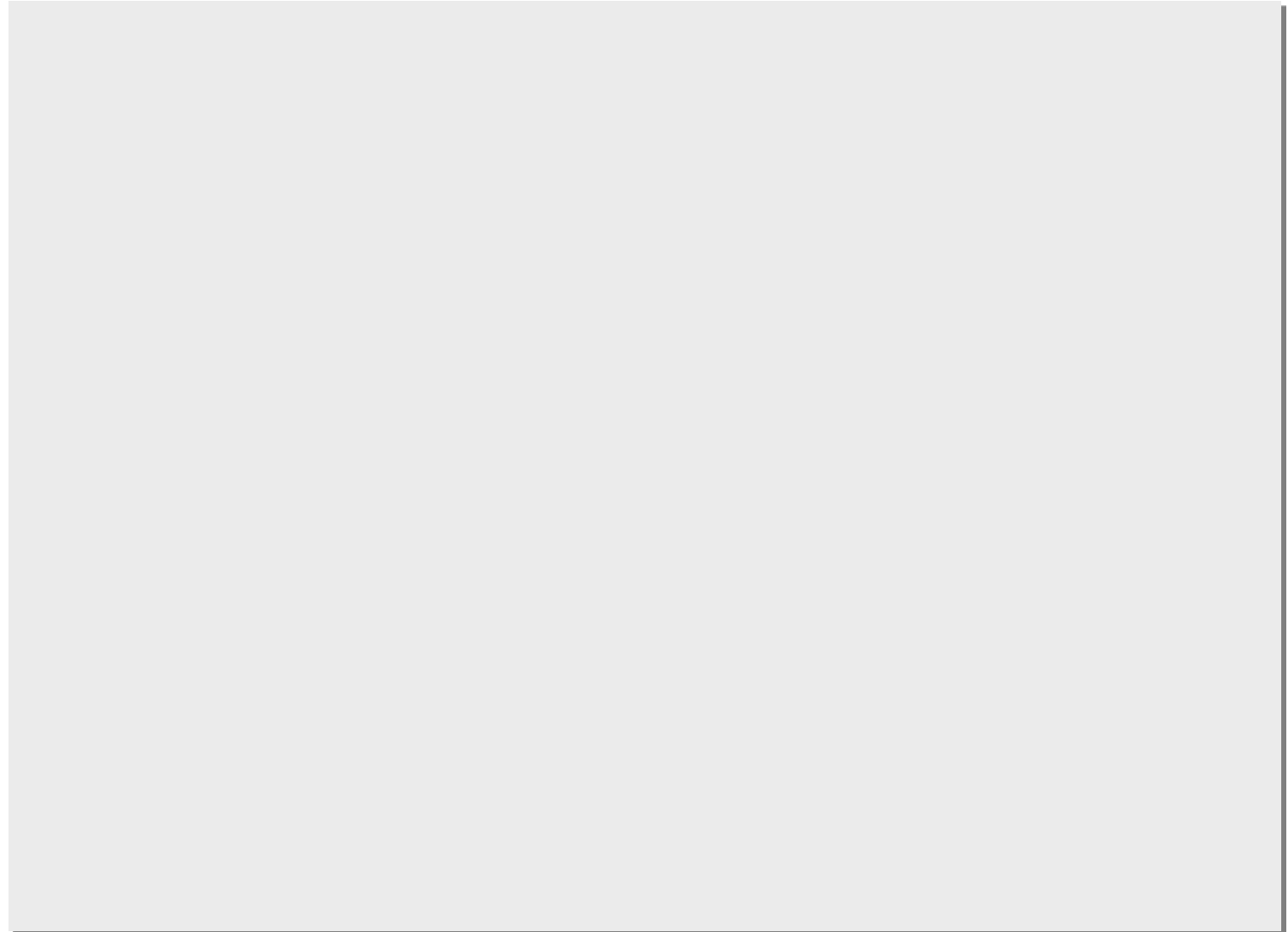
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kundenperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

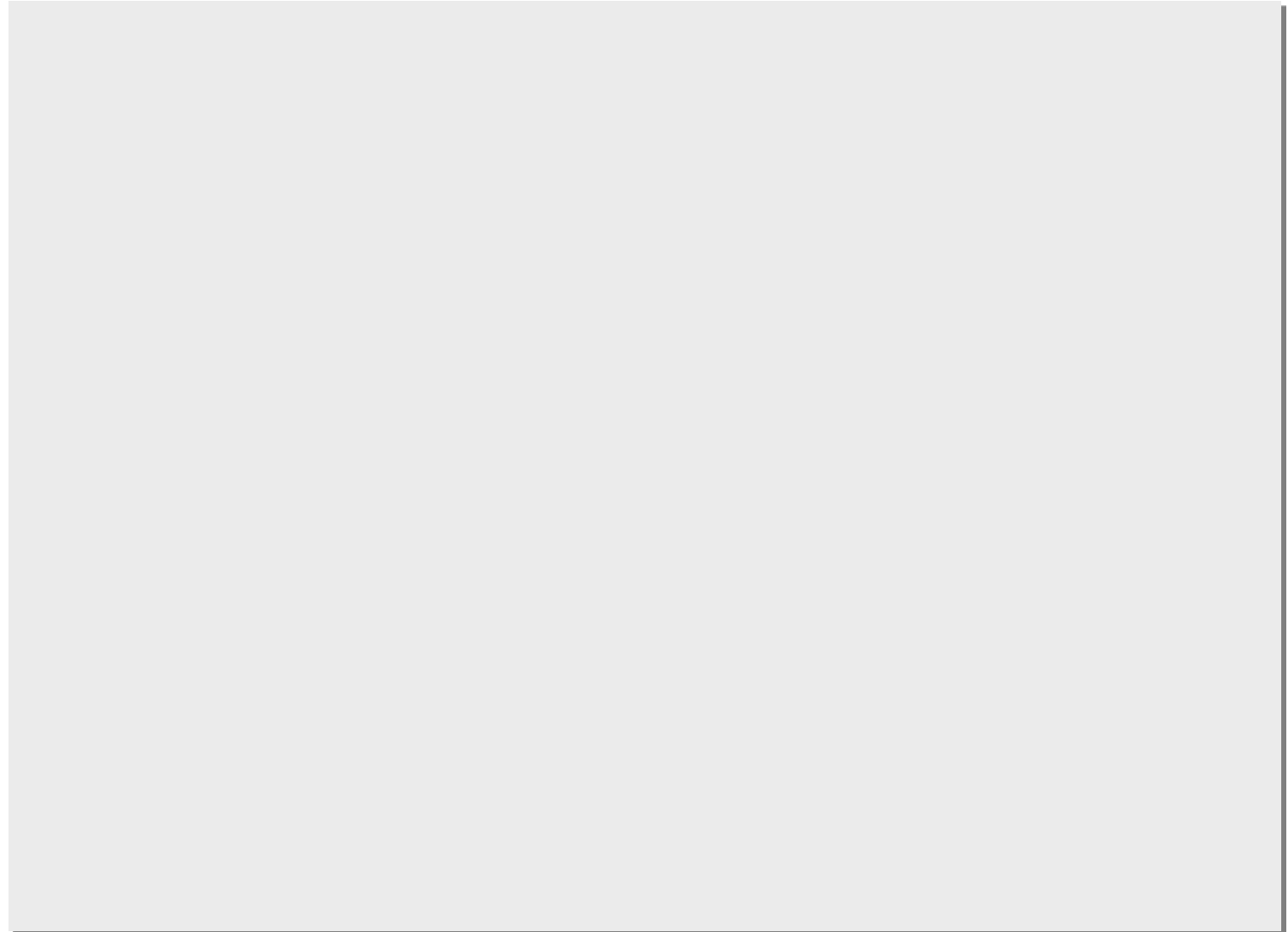
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kundenperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

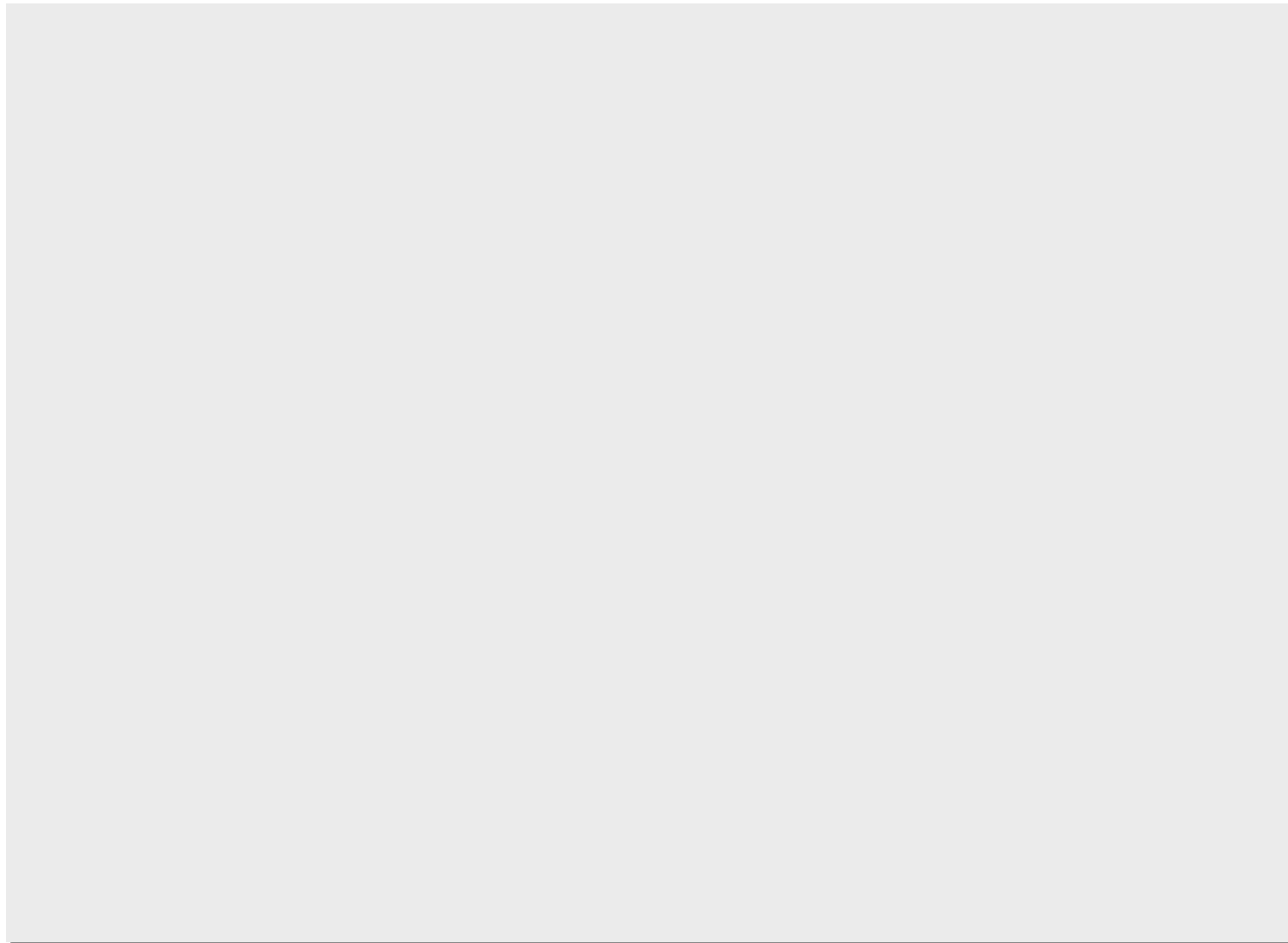
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Prozessperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

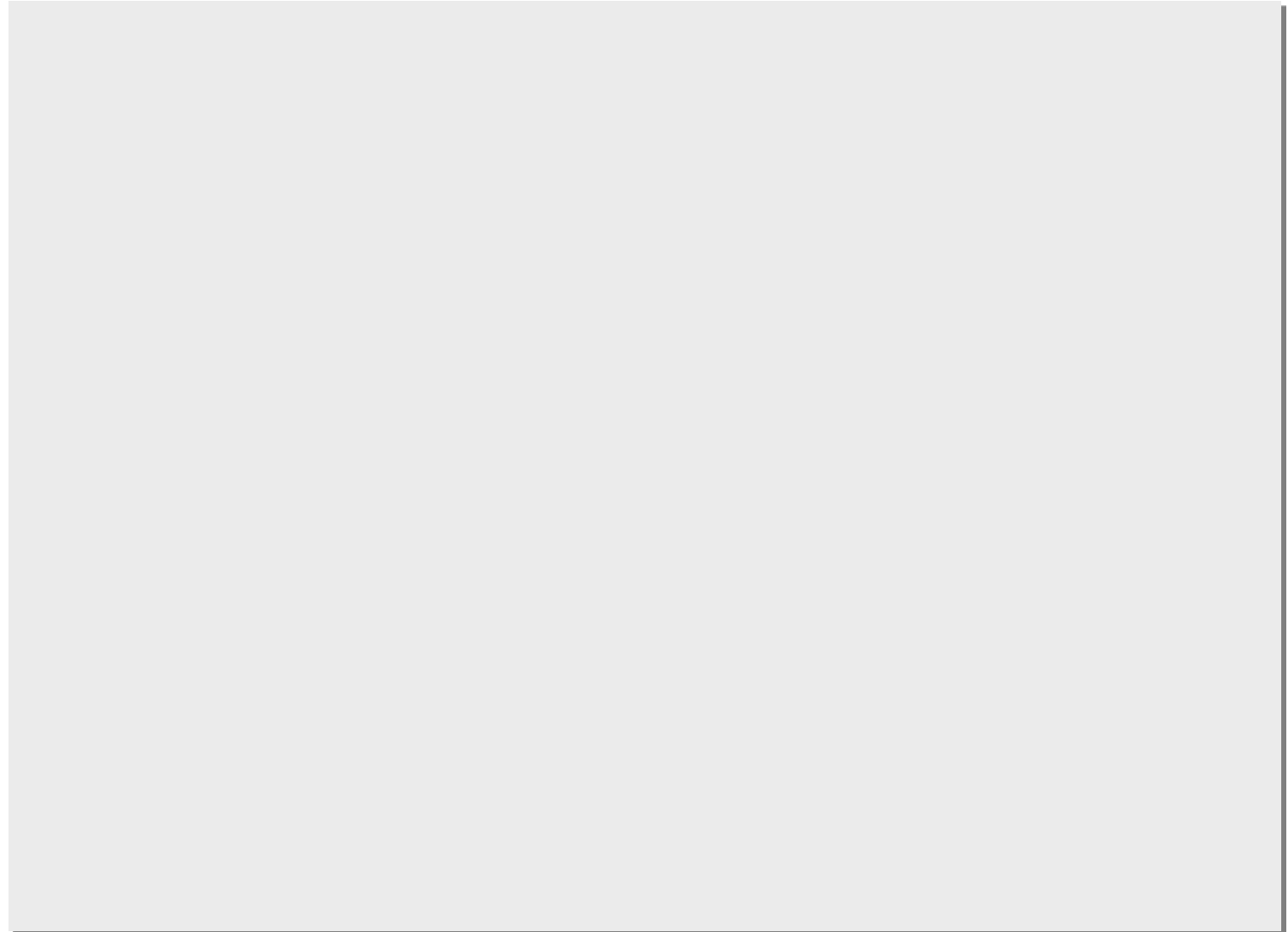
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Prozessperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

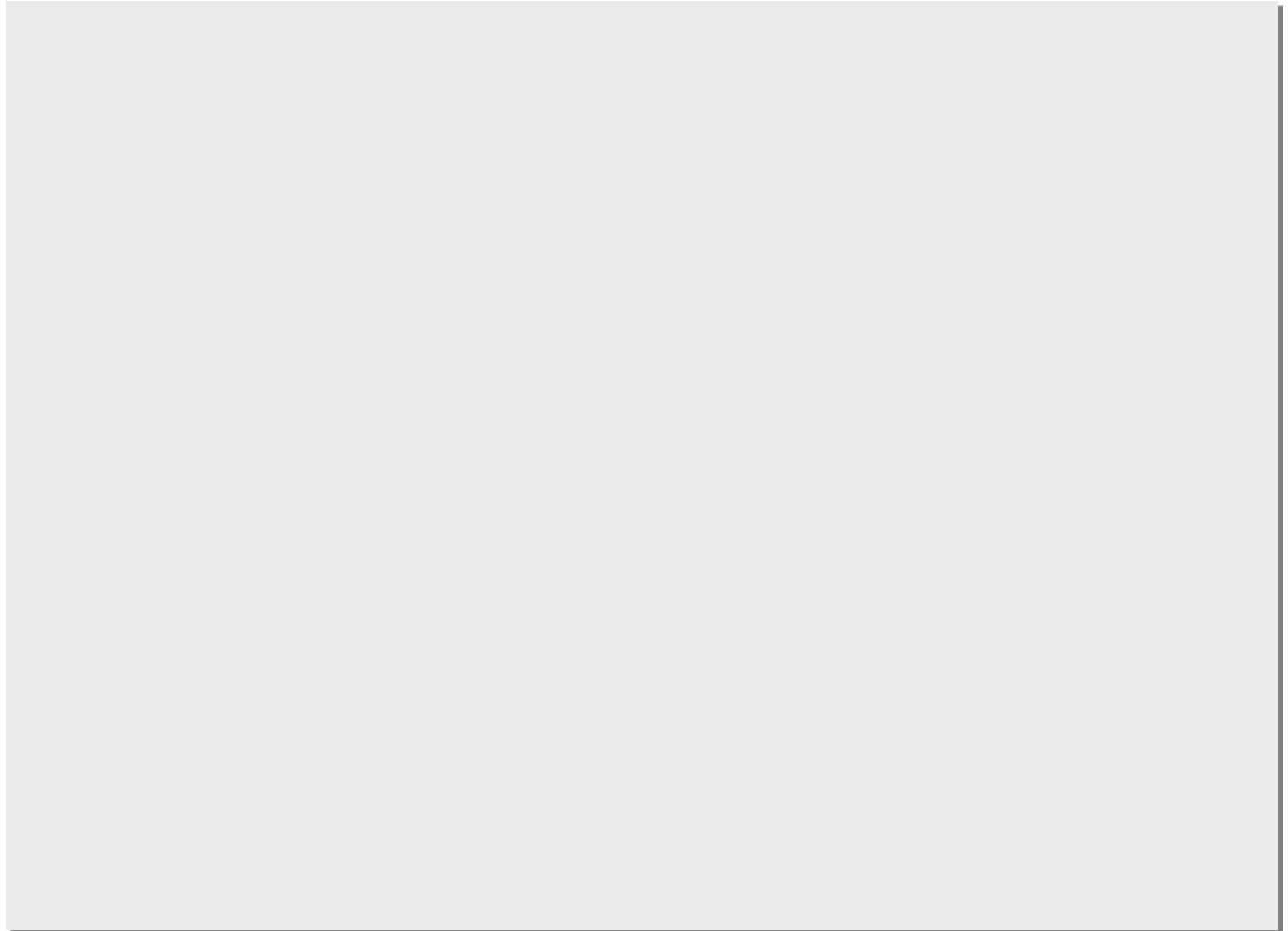
Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Prozessperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

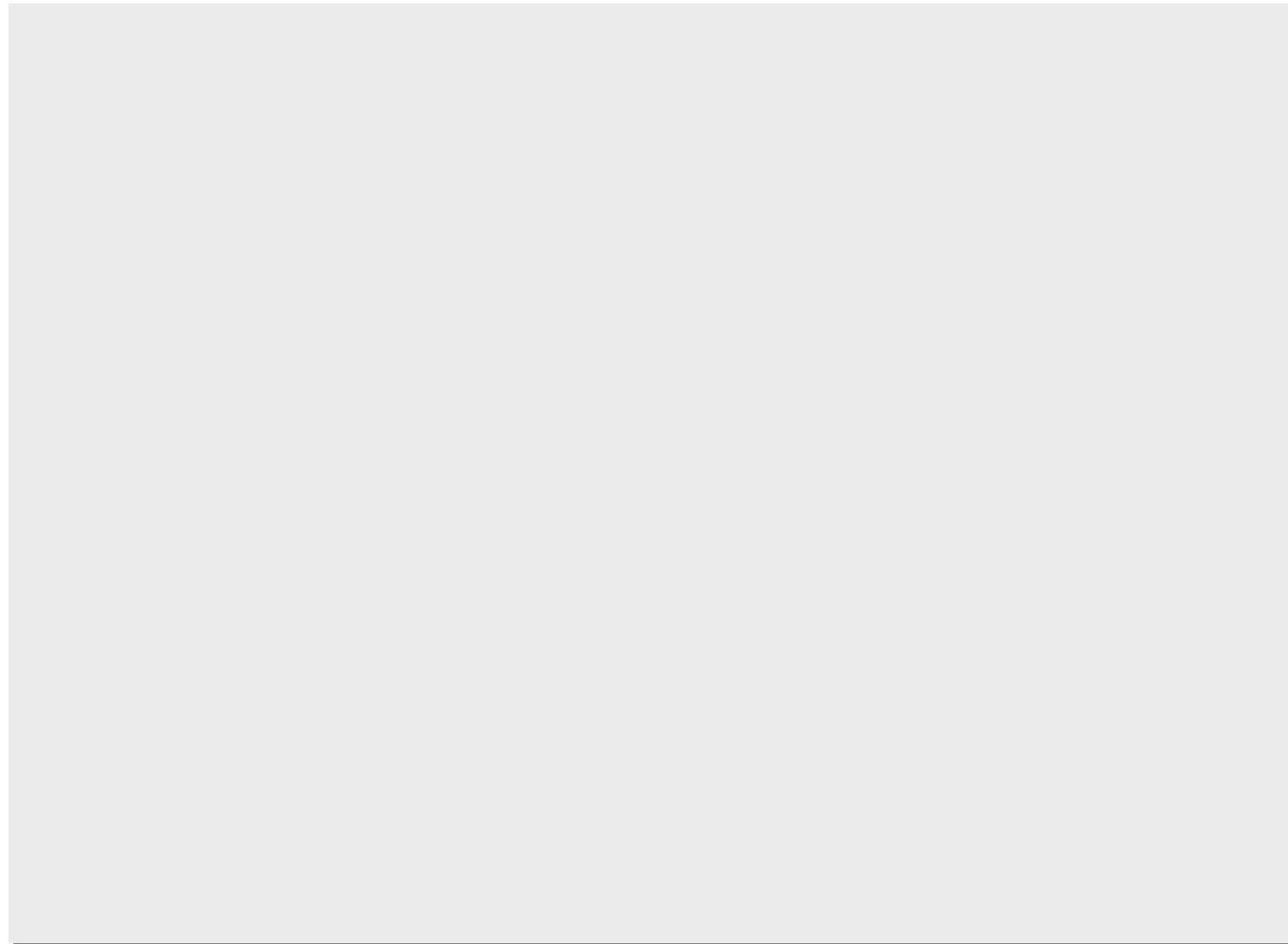
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Prozessperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

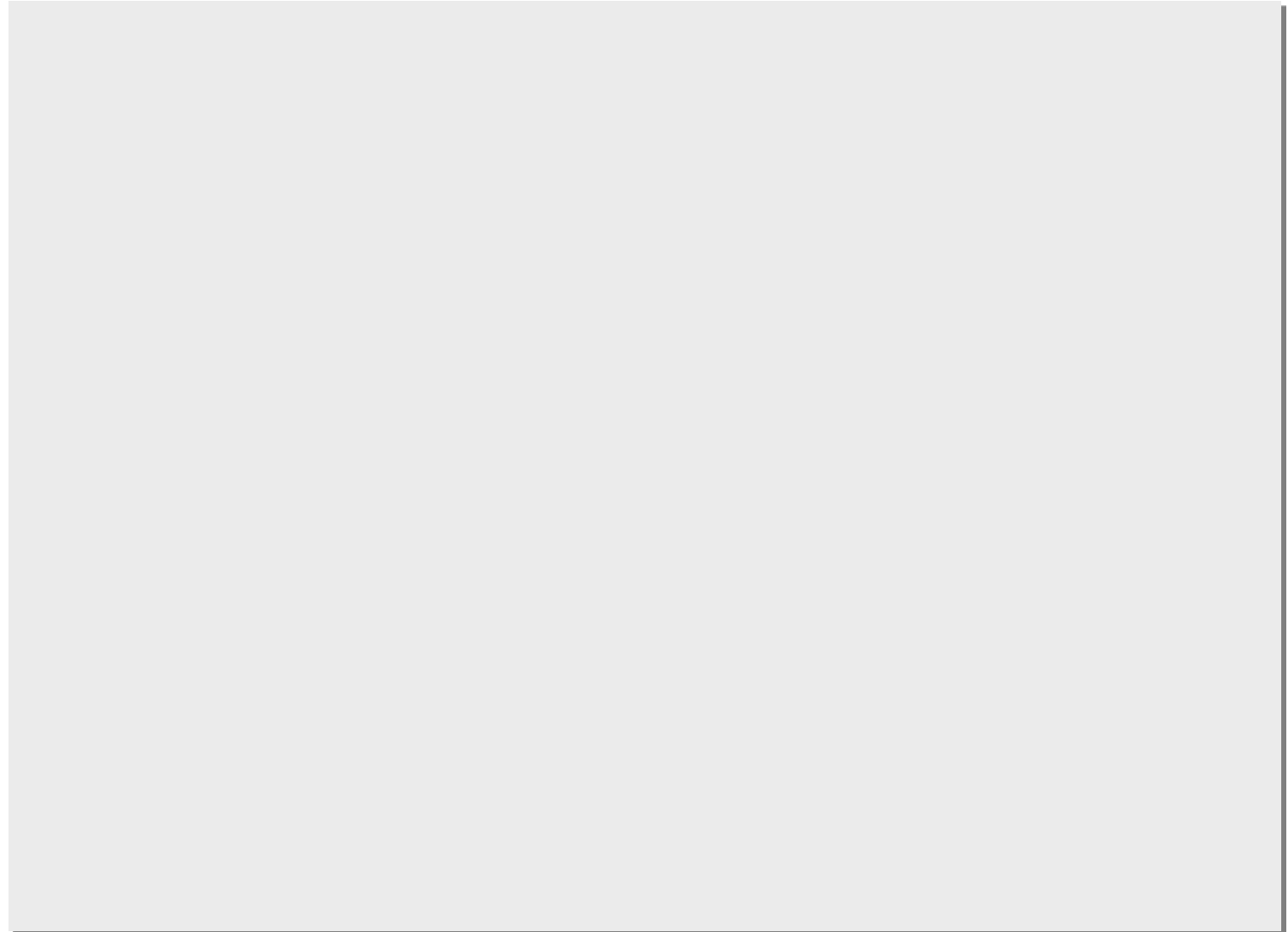
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Prozessperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

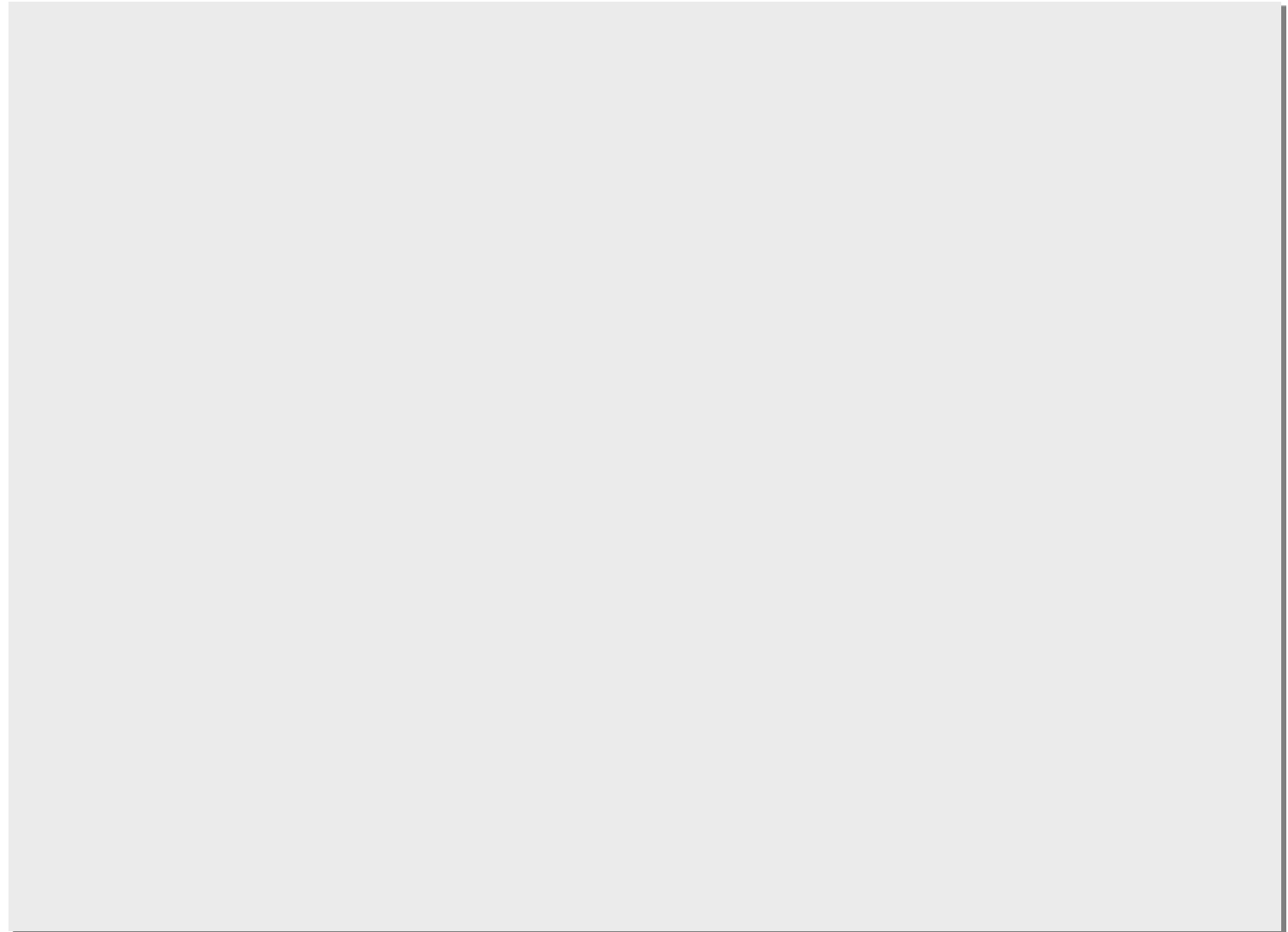
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Innovationsperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

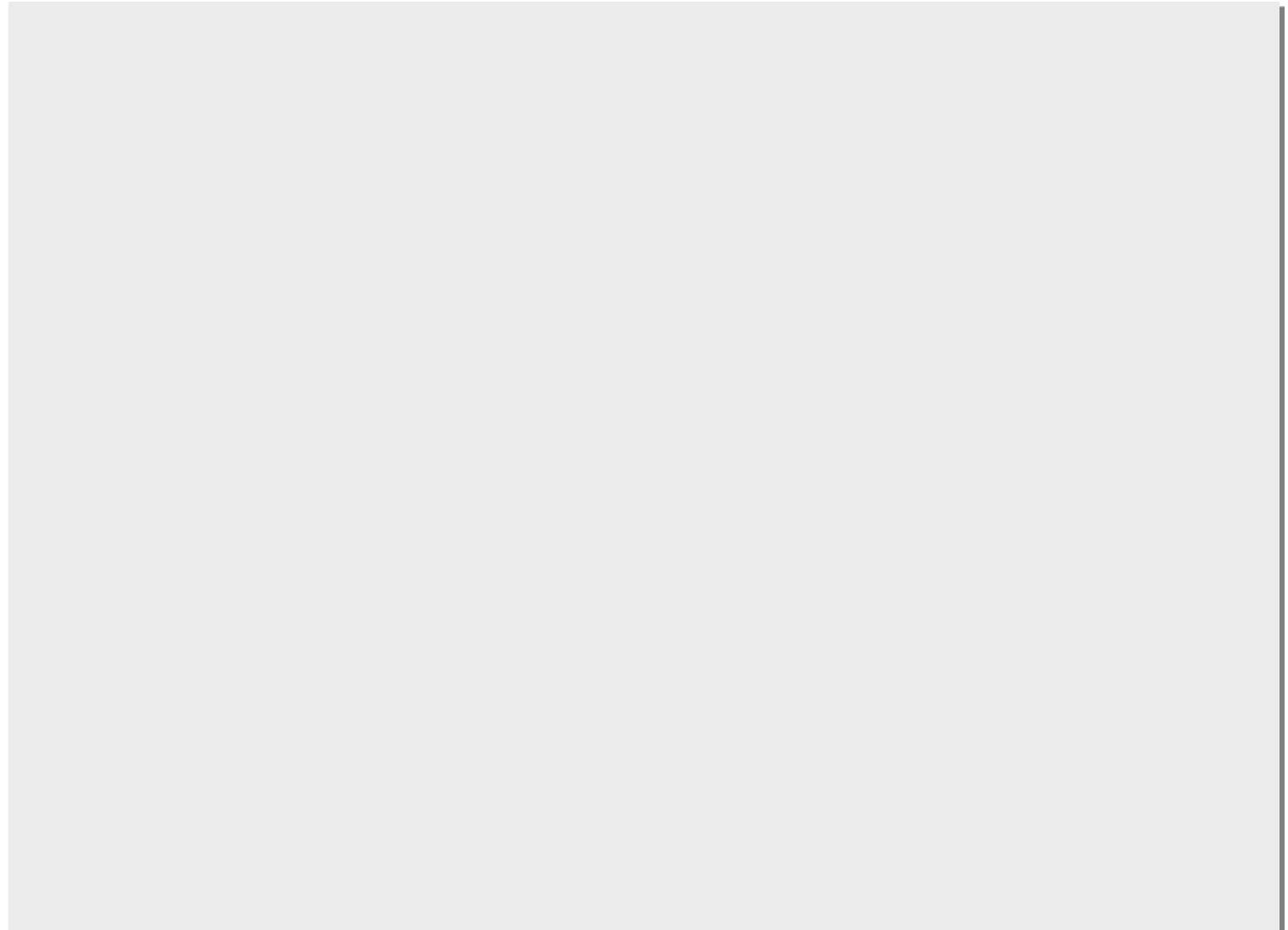
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Innovationsperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

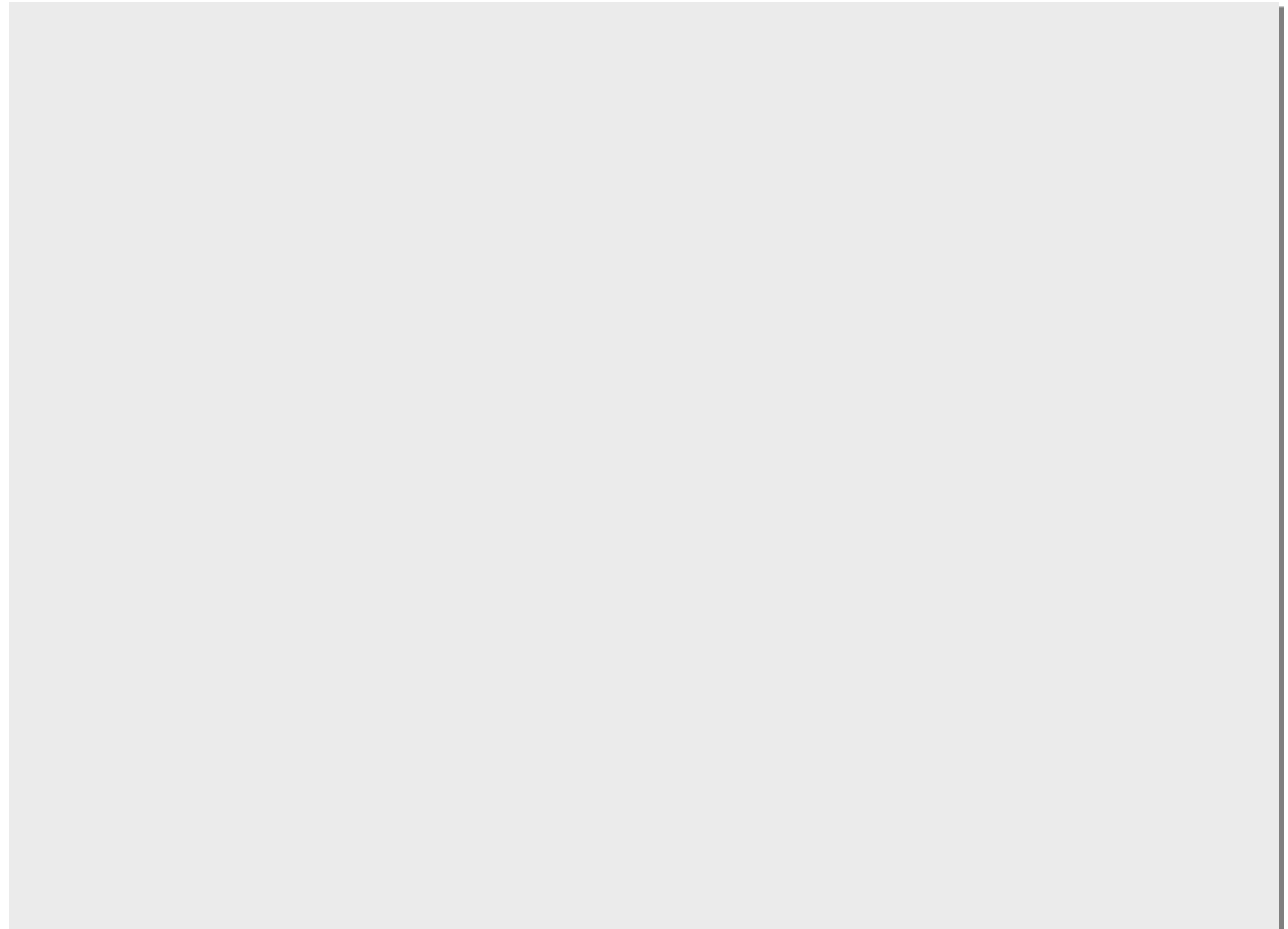
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Innovationsperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

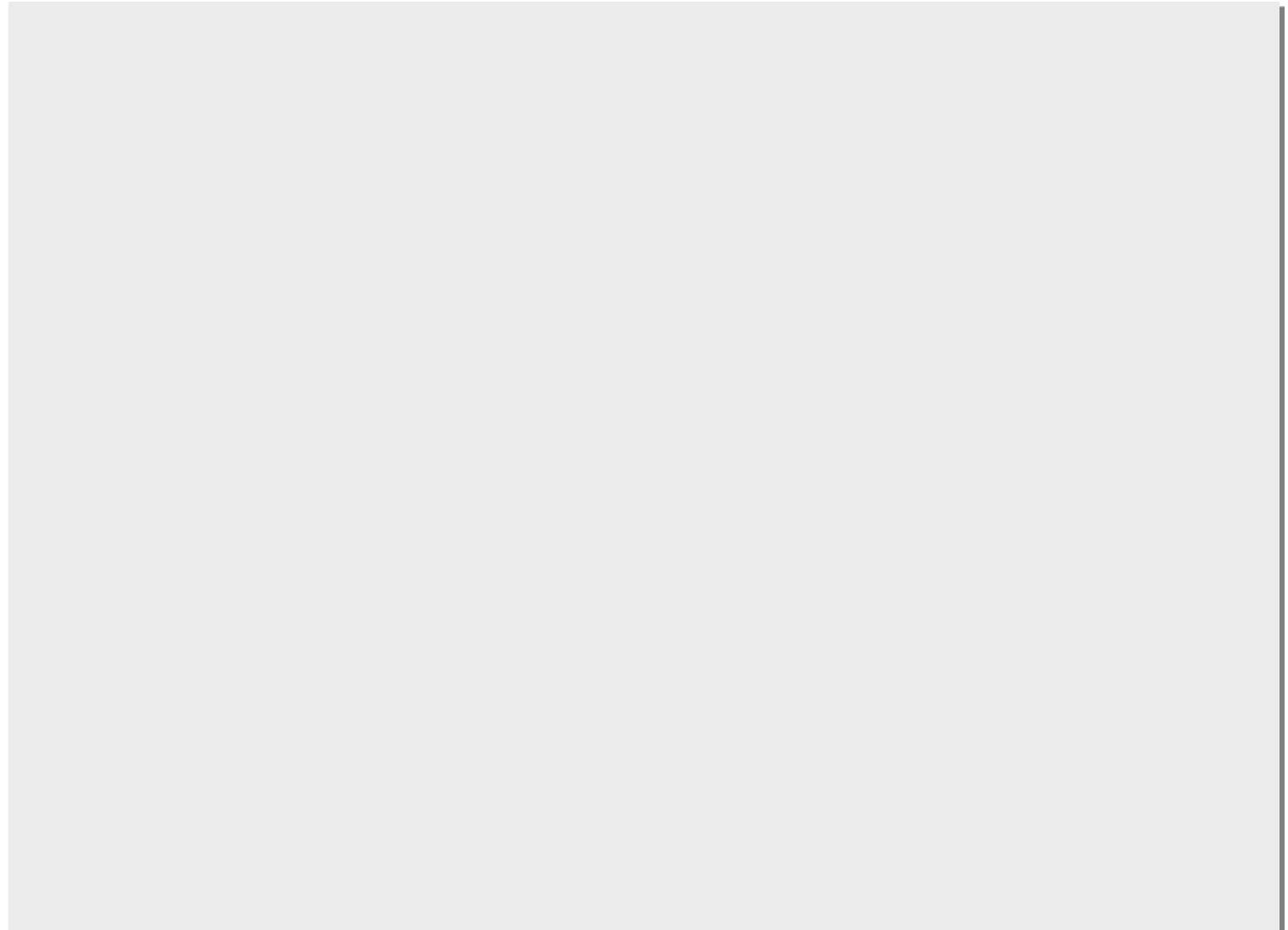
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Innovationsperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

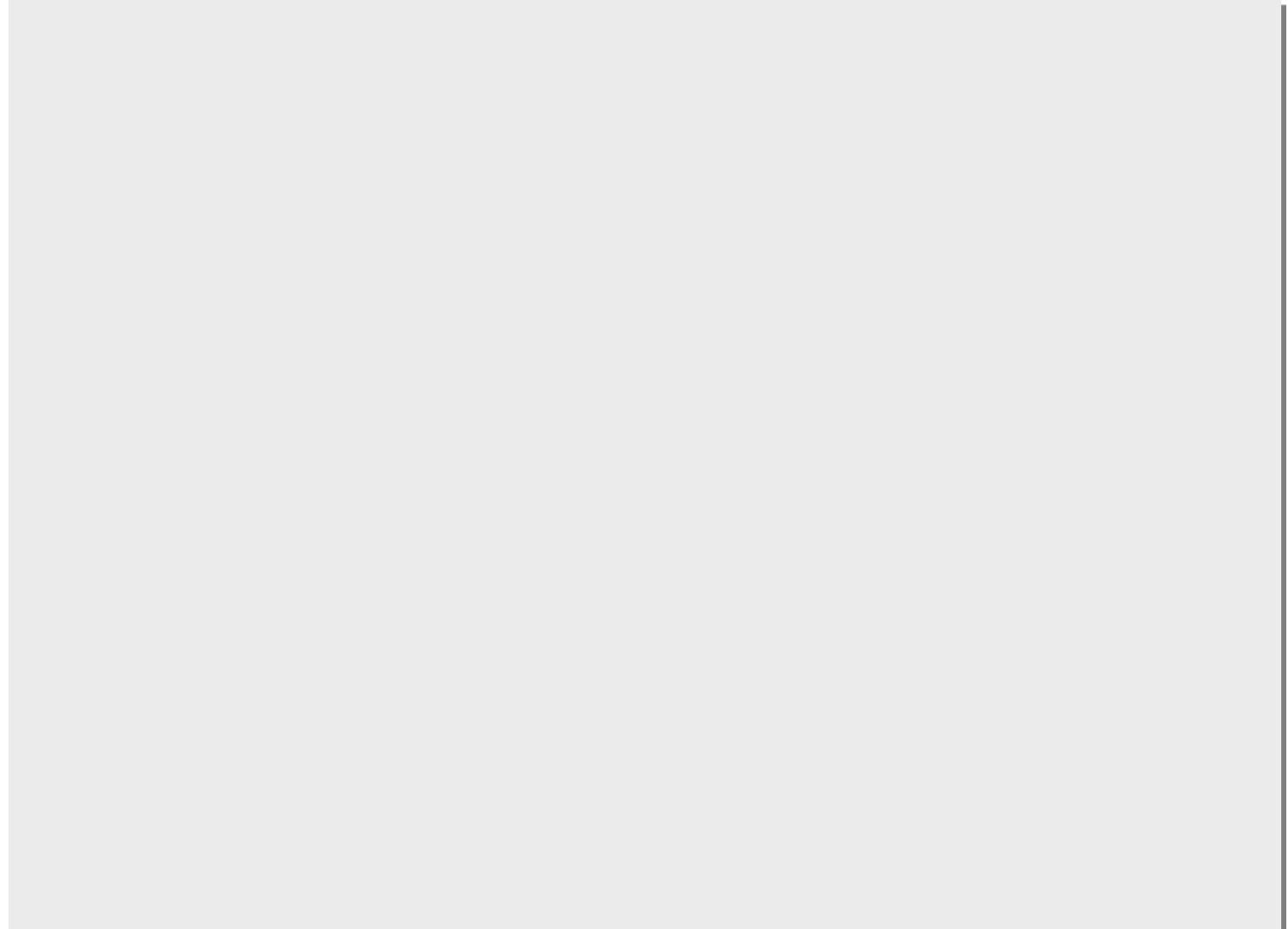
3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Innovationsperspektive



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

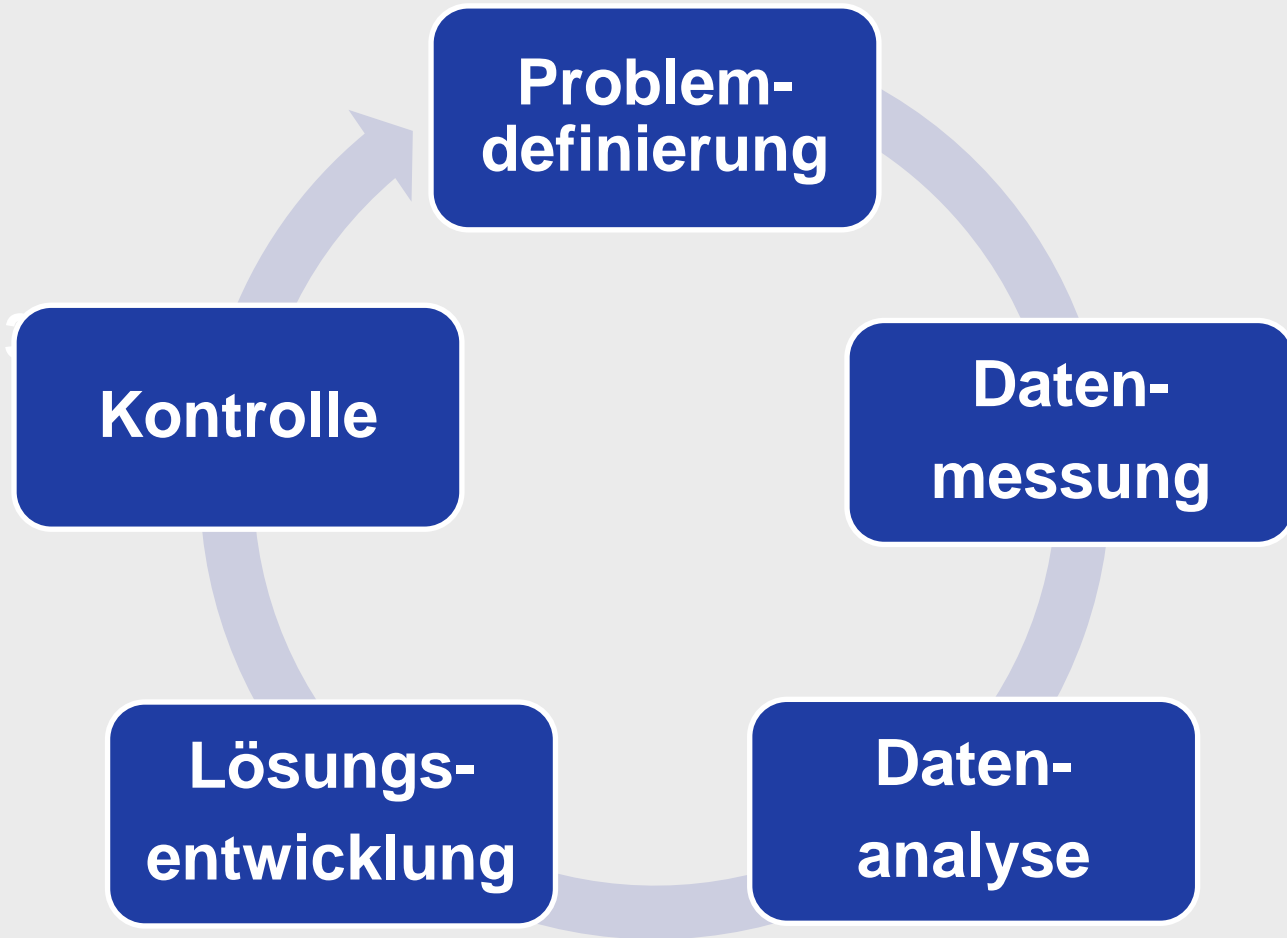
Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Umsetzung Six-Sigma



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Grundsätzliches Six Sigma

■ ■ ■

Bitte verwenden Sie folgende Datei, um zu überprüfen,
ob Ihr Unternehmen SIX-SIGMA geeignet ist!



Fragebogen



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Funktionen und Beteiligte

Champions:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Master Black Belt:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Funktionen und Beteiligte

Black Belt:

- ...
- ...
- ...
- ...

Green Belt:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Entscheiden Sie hier, welche Mitarbeiter für diese Funktionen zur Verfügung gestellt werden sollen!

Bestimmen Sie die Anzahl der Mitarbeiter pro Funktion nach Umfang des Projektes!

Zur Hilfe verwenden Sie bitte folgenden Fragebogen zur Besetzung der benötigten Funktionen!



Auswahl
Projektteam



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Problemdefinition

- **Hauptfrage:** Was ist das Problem?
- Ziel in dieser ersten Phase ist es, ...

- Methoden zur Vorgehensweise:
 - **Herausarbeitung der Kundenanforderungen als messbare Leistungsstandards und die dazu relevanten Faktoren mit Hilfe von CTQ (= Critical for Quality)**
 - **Kano-Modell mit Unterteilung: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen**
 - **Sipoc-Modell mit phasenbezogenen Anforderungen (Supplier, Input, Process, Output, Customer)**
 - **Herausarbeitung der kritischen Faktoren für Kosten- und Effizienzaspekte der Prozesse mit Hilfe von CTB (= Critical for Business)**
 - **Auswahl der Six Sigma-Projekte mit Hilfe der Bewertungskriterien**



CTQ



Kano-Modell



Sipoc



CTB



Bewertungskriterien

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Datenmessung

- **Hauptfrage:** Wie groß ist das zu beseitigende Problem?
- Ziel in der zweiten Phase ist es, ...

- Methoden zur Vorgehensweise:

- **Visualisierung des Prozesses mit Hilfe der beigegeführten Vorlage!**



ProzessVisualisierung

- **Erhebung und grafische Darstellung der Daten sollte am besten mit einem SPSS – Programm erfolgen**
siehe Link: <http://www-01.ibm.com/software/de/analytics/spss/downloads.html>



Ursache-Wirkung
s-Matrix

- **Sortierung der Stellgrößen nach Ursache-Wirkung um somit die wichtigsten Einflussgrößen zur Prozessoptimierung zu identifizieren**
- **Übertragung alles gesammelten Daten in einen Datensammelplan**



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Datenanalyse

- **Hauptfrage:** Was sind die Hauptursachen für das Problem?
- Ziel der dritten Phase ist es, ...

- Methoden zur Vorgehensweise:

...



Fischgrätendiagramm



FMEA



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Lösungsentwicklung

■ ■ ■



Entscheidungsana-
lyse



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Kontrolle

...

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kritische Würdigung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">...	<ul style="list-style-type: none">...



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Grundsätzliches Change Management

Das Change Management befasst sich mit der systematischen Gestaltung von Kommunikations- und Organisationsstrukturen und richtet sich vor allem an die innere Organisation d.h. an die Mitarbeiter.

Die Kernaufgabe im Change Management ist es die Planung der notwendigen Veränderungen systematisch durchzuführen, um den Wandel zielgerichtet voran zu treiben, zu realisieren und zu stabilisieren. Dabei sollen möglichst die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen erhöht und die Widerstände rechtzeitig abgebaut werden. Die Betroffenen werden dabei in sogenannte Stakeholder (Zielgruppen) eingeteilt.

Mögliche Strategien zur Vorgehensweise im Change Management finden sie unter dem Thema Wandelstrategien, dazu finden Sie im Nachfolgenden eine Übersicht. Die both-directions Strategie ist dabei die Empfehlenswerteste, da sie die Vorteile der top-down als auch bottom-up Strategie kombiniert.

Bitte verwenden Sie folgende Datei, um zu überprüfen, ob Change Management die richtige Strategie für Ihr Unternehmen ist!



Fragebogen



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Vor- und Nachteile

Vorteile

- Ganzheitliche Betrachtung der Unternehmenssituation
- Einbeziehung der Belegschaft
- Förderung des Unternehmensklimas, gemeinsame Aktivitäten
- Intensive, transparente Kommunikation

Nachteile

- Hoher Planungsaufwand
- Aufwendungen für Instrumente, Tools...
- Evtl. Kosten für einen externen Change Manager
- Umsetzung kann aufgrund von Widerständen verzögert werden



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Ziele des Change Managements

- Systematische, zielgerichtete Durchführung der Veränderung
- Veränderungsbereitschaft der Betroffenen erhöhen
- Gegner des Veränderungsvorhabens rechtzeitig erkennen
- Minimierung von Konflikten und Widerständen
- Zielgerichtete Kommunikation je nach Stakeholder
- Offene Informations- und Kommunikationspolitik



Sicherstellung der Akzeptanz, Qualität, Umsetzung



Nutzen: Kostenreduktion, motivierte MA,
Sicherstellung Projekterfolg

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Der Veränderungsprozess in 6 Phasen



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Wandelstrategien

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Phase 1: Sensibilisierung

Inhalt	Vorgehen



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

Phase 2: Initialisierung

Inhalt

Befürworter finden:

- Unterstützer des Projekts auf Managementebene finden und ihre Rolle, Aufgaben, Verantwortungen definieren
- Unterstützung der Manager, wichtigster Faktor für Projekterfolg

Stakeholder Analyse

Analyse aller im Change Prozess beteiligten Zielgruppen und deren jeweiligen Interessen durchzuführen, um einen gemeinsamen Weg für die Veränderung zu entwickeln. Mit der Analyse soll eine Kontrolle und Risikovorbeugung im Sinne von Widerständen der Stakeholdern erreicht werden, indem diese identifiziert bzw. eingeschätzt werden.

Projektteambuilding

Das Projektteam sollte sich aus einer interdisziplinären Gruppe, aus Externen und Internen (MA) zusammensetzen. Der Teamentwicklungsprozess dauert etwa 4 Wochen. Folgende 9 Rollen, sollten im Team enthalten sein: Macher, Umsetzer, Perfektionist, Koordinator, Teamarbeiter, Wegbereiter, Innovator, Spezialist, Beobachter.

Kommunikationsplan

Beschreibung der Medien und entsprechender Maßnahmen, mit welcher die Stakeholder kontinuierlich über den Veränderungsprozess informiert werden.

Vorgehen

1. Analyse des Unternehmensorganigramms zur Identifikation von Befürwortern. Wenn möglich aus jeder Stakeholder-Gruppe Unterstützer finden.
2. Berücksichtigung der Position der Befürworter, d.h. formale und informelle Durchsetzungsfähigkeit
3. Festlegung der Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten
4. Sicherstellung, dass Befürworter ihrer Verantwortung bewusst sind. (z.B. Erstellung eines Plans mit allen Aufgaben und einer Deadline zur Erfüllung)

Workshop:

Für die Stakeholder Analyse empfiehlt es sich einen Workshop in einer Gruppengröße von 8-12 Personen zu machen, um verschiedenen Sichtweisen und Perspektiven betrachtet werden und das Ergebnis validiert als bei der Betrachtung einer einzelnen Person.



Die weitere Vorgehensweise entnehmen Sie bitte der beigegefügten Datei:

Stakeholder-Analyse

Phasen des Teambuildings

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing



Teambuilding

Zur Bestimmung des Projektteams und den Maßnahmen für die einzelnen 4 Phasen, nutzen Sie die vorhandene Datei

1. Stakeholder Analyse nutzen, um adäquate Kommunikation aufzusetzen
2. Kommunikationsplan erstellen. Dazu können Sie bereits die vorhandene Vorlage nutzen.
3. Kommunikationsplan regelmäßig überarbeiten



Kommunikationsplan

Bitte hier klicken zur Veranschaulichung
 (mit ALT und Cursor-Taste-links kommen Sie wieder zu dieser Seite zurück)

Seite **180** von 188

Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Phase 4: Mobilisierung

Inhalt	Vorgehen



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Phase 5: Implementierung

Inhalt	Vorgehen



Überblick

Tool-Auswahl

BSC

Six Sigma

Change Management

STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Phase 6: Konsolidierung

Inhalt

Vorgehen



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Strategieumsetzung und -kontrolle: Quellen

Literatur:

- **Bleicher, K. (2004):** Das Konzept Integriertes Management, 7. Auflage, Campus-Verlag
- **Czichos, R. (2002):** Change Management, Reinhardt-Verlag
- **Junge, N. (2008):** Change Management – Möglichkeiten der Kommunikation; 1. Aufl., Norderstedt
- **Kostka, C. /Mönch, A. (2002):** Change Management, Hanser Fachbuch
- **Kotter, J. (1996):** Leading Change, Harvard Business School Press
- **Lauer, T. (2010):** Change Management Grundlagen und Erfolgsfaktoren
- **Paul, H. /Wollny, V. (2011):** Instrumente des strategischen Managements Grundlagen und Anwendung, München
- **Probst, G. /Wiedemann, C. (2013):** Strategie-Leitfaden für die Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden
- **Stolzberg, K.:** Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren
- **Vahs, D. /Leiser, W. (2004):** Change Management in schwierigen Zeiten, Deutscher Universitätsverlag
- **Junge, N. (2008):** Change Management – Möglichkeiten der Kommunikation; 1. Aufl., Norderstedt



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

➤ 4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Strategieumsetzung und -kontrolle: Quellen

Internetquellen:

- <http://www.tuev-sued.de/uploads/images/1351239514989299260446/121018-changemanagement-tuev.pdf.pdf>
- http://bmb.htwk-leipzig.de/fileadmin/fbmedien_bmp/downloads/Abschlussarbeiten/Mit_Change_Management_zum_zukunftsorientierten_Verlag_Anne_Boernec_VH-04.pdf
- <http://www.cio-tools.de/it-projektmanagement-f%C3%BCr-it-linienvverantwortliche/stakeholder-analyse/>
- <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methoden.php>
- <http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/spitzenteams/>
- http://www.tqi.de/tl_files/WebTQI/grafiken/dmaic_zyklus.png
- <http://www.tqm.com/beratung/six-sigma>
- http://www.six-sigma.me/Six_Sigma_DMAIC_Prozess.htm
- http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-642-01121-4_3/fulltext.html#Tab8
- <http://www.scorecard.de/bsc-einfuehrung/umsetzung>
- <http://www.balancedscorecard24.net/balanced-scorecard-perspektiven/>
- http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_Aufbau-einer-Balanced-Scorecard-in-der-Unternehmenspraxis.pdf
- <http://www.kiehl.de/downloads/130593/L2-51763.pdf>
- http://www.fommies.de/images/fbfiles/files/SA_BSC_V1-20110920.pdf
- <http://www.balancedscorecard24.net/vorteile-und-nachteile-der-balanced-scorecard/>



STRATEGISCHES
MANAGEMENT-
TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Übersicht: Kommunikationsinstrumente

Reichweite
(Zahl erreichter
MA)

10.000

1.000

100

10



Oberflächlich.
impulsiv

deutl. Signale

Anstoß zum
Denken

Verhaltensän
derung

Wirkungstiefe

STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Hilfe

Die Handhabung des Strategisches-Managemet-Tools ist intuitiv. Klicken Sie auf die entsprechenden Symbole oder Schaltflächen und die zugehörigen Seiten oder Dateien öffnen sich.

Wir empfehlen Ihnen, den gesamten Ordner „Dokumente“ mit allen Unterordnern vor Beginn der Bearbeitung zu kopieren (Originalzustand) und dann regelmäßig den gesamten Ordner Dokumente immer wieder zu kopieren. Damit erhalten Sie regelmäßige Arbeitsstände für Ihr Projekt.

Verwenden Sie für diese Arbeitsstände sprechende Namen und Versionsnummern, beispielsweise „Dokumente-2014-09-10(3).doc“. So bezeichnet würde beispielsweise die dritte Arbeitsversion Ihres „Dokumente“-Ordners, die am 10. September 2014 erstellt wurde.

Für das SMT steht Ihnen ein **dreistufiges Unterstützungskonzept** zur Verfügung:

1. Hilfestufe

Gehen Sie zur Seite [Handhabung](#) und machen Sie sich dort mit der Handhabung des Strategischen-Management-Tools vertraut.

2. Hilfestufe

Besuchen Sie unseren Blog, wo auch zu oft gestellten Fragen / „Frequently Asked Questions“ Antworten zu finden sind
<http://www.conmethos.com/blog/>

3. Hilfestufe

Senden Sie eine e-mail mit dem Betreff „Hilfe – Strategisches Management“ an info@conmethos.de. Wir werden uns umgehend bei Ihnen per e-mail melden.



STRATEGISCHES MANAGEMENT- TOOL

Überblick

Handhabung

4 Phasen

1. Zielbildung

2. Strategische Analyse

3. Strategieentwicklung

4. Strategieumsetzung

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kontakt CONMETHOS GmbH

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte

CONMETHOS GmbH

Im Grund 2

D- 75397 Simmozheim

Deutschland

Tel. +49.(0)7033 / 30 64 24

Fax. +49.(0)7033 / 30 64 25

Web: www.conmethos.com

E-mail: info@conmethos.de

