



# INSTRUMENTE:

LEITPLANKEN

ANLEITUNG



# LEITPLANKEN

## Funktion und Anwendung auf einen Blick:

Die Leitplanken werden am Anfang des Strategieprozesses erhoben und bilden den Rahmen für die Strategieentwicklung.

Einerseits wird der Rahmen von den Auftraggebern / Eigentümern oder Shareholdern definiert, andererseits ist es wichtig, auch die Mitarbeiter, die die Strategie entwickeln, mit einzubinden. Deshalb schlagen wir vor, den Fragebogen Leitplanken ganz am Anfang mit dem Strategie-Team zu beantworten und zu diskutieren. Die Ergebnisse werden dem Lenkungsausschuss vorgelegt und mit dem Auftraggeber abgestimmt.

Diese Abstimmung bildet einen wichtigen Teil im Entscheidungsprozess und muss in der Entscheidungsvorlage für den LA 1 enthalten sein.

Mit diesem Instrument wird der Rahmen für die Strategieentwicklung geschärft. Die Vorgaben für diesen Rahmen kommen zwar vom Auftraggeber, aber es ist wichtig, dass das Projektteam diese Vorgaben noch einmal diskutiert und ihre Sicht in das Projekt einbringt. Dabei geht es vor allem um die Diskussion über Themen, die explizit aus der Strategie ausgeschlossen und nicht gemacht werden. Das können bestimmte Produkte sein, oder bestimmte Regionen oder Länder, aber auch spezifische Marktsegmente. Ein Unternehmen, das Hörgeräte herstellt, kann in der Strategie explizit festhalten, dass Kopfhörer nicht hergestellt und vertrieben werden.

Diese Diskussion hilft, das gemeinsame Verständnis innerhalb des Projektteams und hin zum Auftraggeber aufzubauen und festzulegen. Gleichzeitig werden die ersten Ideen der Mitarbeiter abgeholt und festgehalten. Damit können sich alle von Anfang an mit einem eigenen Beitrag in den Prozess einbringen.

Dieser Arbeitsschritt hat zwei Ebenen:



1. Was soll nicht (oder nicht mehr) gemacht werden.
2. Ideensammlung, was (neu) gemacht werden könnte.

### Leitplanken (I/VI)

| Unternehmensaspekte                                | Grundsätzliche Aussage   |
|--|--|
| 1. Zu bearbeitende Märkte (Regionen)               | Wollen wir nicht, dürfen wir (explizit) nicht<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Wir beschränken uns auf den deutschsprachigen Raum und werden weder nach Osteuropa noch nach Südeuropa expandieren</li><li>• Politisch sanktionierte Länder / Regionen werden prinzipiell nicht bedient – auch nicht indirekt</li></ul> |
|  | Ideensammlung / Drängt sich auf / Könnten wir (Stossrichtung)<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Aufbau des Marktes im süddeutschen Raum</li><li>• Ausbau des österreichischen Marktes inklusive Südtirol</li></ul>  |
| 2. Marktstellung / Marktposition (Marktanteil,...) | Wollen wir nicht, dürfen wir (explizit) nicht<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Märkte und Produktgruppen, in denen wir nur unter fernem Lieferstand stehen, werden konsequent entweder ausgebaut oder geschlossen</li></ul>  |
|  | Ideensammlung / Drängt sich auf / Könnten wir (Stossrichtung)<br><ul style="list-style-type: none"><li>• Festigung der Marktstellung mit intelligenten Produkten i.E. Home-Security</li></ul>  |

3 www.strategy.app

Beim Vorgehen ist darauf zu achten, dass für jeden Aspekt die erste Ebene fertig diskutiert und erfasst wird. Aus unserer Erfahrung ist es nämlich so, dass die Gruppe immer ganz schnell auf den zweiten Punkt springt und neue Ideen einbringt.

Das Ergebnis wird am ersten LA vorgestellt und mit den Vorgaben des Auftraggebers definitiv abgestimmt.

Für die Dauer für diese Übung sind aus unserer Erfahrung etwa zwei Stunden einzuplanen. Sie kann im Plenum durchgeführt werden, ist aber in dieser Form für mehr als sieben Teammitglieder nicht zu empfehlen. Es kann dann passieren, dass sich einzelne Teilnehmer für eine gewisse Zeit abmelden. Auch ist es für den Moderator fast nicht möglich, alle Beiträge aufzunehmen und festzuhalten.



Eine bessere Vorgehensweise ist die Einteilung in Gruppen. Die einzelnen Aspekte können auf die Gruppen aufgeteilt werden. Die Ergebnisse werden dann im Planum vorgestellt und diskutiert.

Sie finden hier eine Auswahl an Aspekten, die in Betracht gezogen werden können:

1. Zu bearbeitende Märkte und Regionen
2. Wachstumspolitik
3. Kooperation und Allianzen
4. Investitionen und Finanzierung
5. Standort / Investment
6. Marktstellung / Marktposition
7. Leistungsprogramm
8. Kunden / Zielgruppe
9. Flächendeckung
10. Positionierung in Bezug auf Qualität/Preis
11. Innovationspolitik
12. Personalpolitik

Es ist Ihnen aber freigestellt, diese Liste anzupassen oder zu ergänzen.

*Zürich, den 12. Dezember 2018*

*Ignaz Furger*

*Furger und Partner AG Strategieentwicklung*

*Hottingerstrasse 21*

*CH – 8032 Zürich*

*+41 44 251 8070*

[contact@strategy.app](mailto:contact@strategy.app)

[www.strategy-update.com](http://www.strategy-update.com)