

DIE ZUKUNFT IHRES UNTERNEHMENS IN DIE HAND NEHMEN

Ignaz Furger



STRATEGY.APP

Ihre Ansprechpartner:

Ignaz Furger

Furger und Partner AG

Strategieentwicklung

Hottingerstrasse 21

CH – 8032 Zürich

Fon +41 44 251 80 70

Fax +41 44 251 80 79

Mail furger@furger-partner.ch

Copyright © 2019 Furger und Partner AG Strategieentwicklung

Ihre Unternehmensstrategie - selber gemacht

STRATEGY.APP unterstützt Sie Schritt für Schritt in der strategischen Planung

Zusammen mit Ihren Mitarbeitern erstellen Sie Ihre Unternehmensstrategie weitgehend selber

Sie reagieren „on time“ auf neue Marktanforderungen und halten Ihr Unternehmen agil

Sie haben jederzeit Zugriff auf eine konsistente Datenbasis

... und dank stringentem Massnahmencontrolling die Umsetzung jederzeit im Griff

Inhalt

Home	7
Anmeldung.....	7
Willkommen.....	7
Setup	9
Unternehmensangaben.....	9
Währung.....	10
Zeitraumen.....	10
Wettbewerber.....	11
Vorgaben	13
Unternehmensleitbild.....	14
Leitplanken.....	15
Erfolgsrechnung.....	16
Finanzziele.....	17
Analyse	19
Erfolgsrechnung.....	20
Wettbewerber.....	21
Trends.....	23
SWOT.....	25
Herausforderungen.....	27
Gestaltung	29
Optionen.....	30
Adjacency-Diagramm.....	32
Hinweis.....	32
SWOT- Gap-Matrix.....	33
Stossrichtungen.....	34
Planung	37
Roadmap.....	38
Finanzplan.....	39
Massnahmen.....	40

Anhang	43
Browser.....	43
Administration.....	43
Aufbau.....	44
Ebenen.....	44
Phasen.....	44
Dialoge.....	45
Icons.....	46
Instrumente.....	46
Parameter.....	46
Leitplanken.....	47
Trends.....	48
Adjacencies.....	49
Ressourcen.....	50

Dieses Handbuch führt Sie durch die Basisversion von STRATEGY.APP

Diese Basisversion enthält alle Funktionen, um eine vollwertige Unternehmensstrategie zu erstellen inklusive Druck eines Berichtes.

Auf <https://app.strategy.app> registrieren Sie sich mit Ihrem Namen, Email und Passwort und Sie bekommen einen Zugang zur Anwendung.

Die Basisversion von STRATEGY.APP stellen wir Ihnen kostenlos zur Verfügung

Home

Anmeldung

Auf <https://app.strategy.app> registrieren Sie sich mit Ihrem Namen, Email und Passwort und Sie bekommen einen kostenlosen Zugang zur Anwendung. Diese Anwendung enthält alle Funktionen, um eine vollwertige Unternehmensstrategie zu erstellen inklusive Druck eines Berichtes.

Sind Sie bereits registriert? Dann melden Sie sich an mit Ihrem Benutzernamen (Email-Adresse) und Passwort:



STRATEGYAPP

b.eggnauer@swissonline.ch

Passwort

ANMELDEN

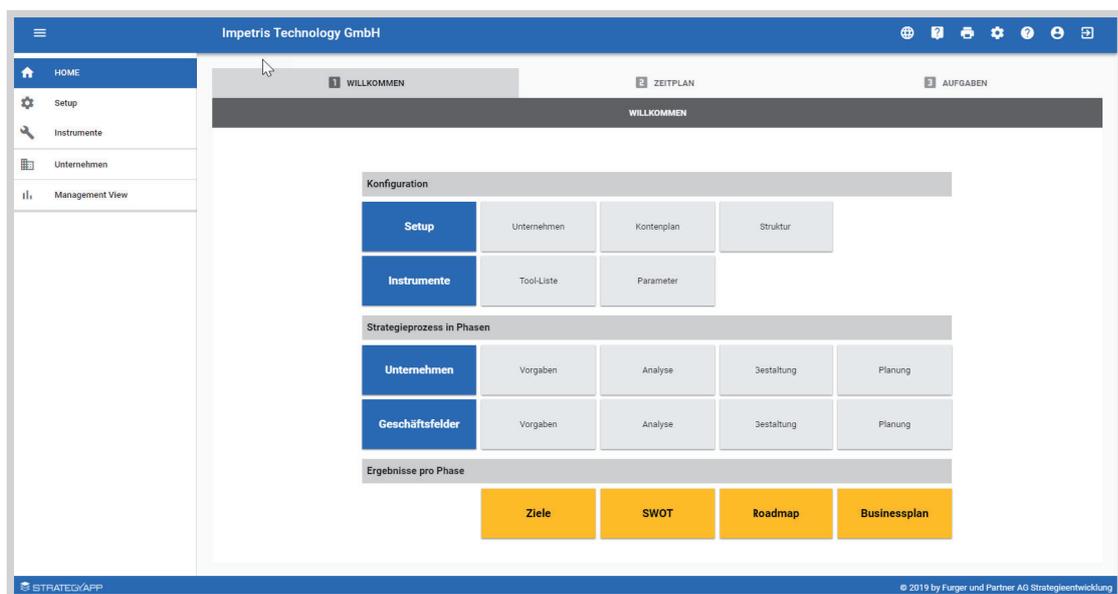
- ODER -

NEU REGISTRIEREN

Passwort vergessen?

Willkommen

Nach der Anmeldung kommen Sie auf die Willkommenseite mit einer Übersicht über den Strategieprozess. Ein Klick auf ein Feld bringt Sie an die entsprechende Stelle im Programm.



Impetris Technology GmbH

HOME

Setup

Instrumente

Unternehmen

Management View

1 WILLKOMMEN

2 ZEITPLAN

3 AUFGABEN

WILLKOMMEN

Konfiguration

Setup

Unternehmen

Kontenplan

Struktur

Instrumente

Tool-Liste

Parameter

Strategieprozess in Phasen

Unternehmen

Vorgaben

Analyse

Gestaltung

Planung

Geschäftsfelder

Vorgaben

Analyse

Gestaltung

Planung

Ergebnisse pro Phase

Ziele

SWOT

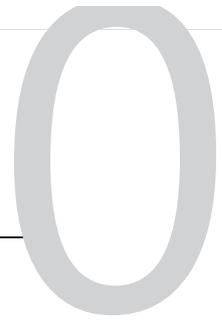
Roadmap

Businessplan

STRATEGYAPP

© 2019 by Furger und Partner AG Strategieentwicklung

Setup



Auf der Setup-Seite geben Sie die Angaben Ihres Unternehmens ein, legen die Einheiten für die Währung fest, bestimmen den Zeitrahmen für die Strategieentwicklung und führen Ihre strategischen Wettbewerber auf.



Unternehmensangaben

Die Angaben zum Unternehmen werden in einem übersichtlichen Formular dargestellt. Sie können diese Angaben jederzeit anpassen. Der Editier-Button oben rechts öffnet ein Dialogfeld, in dem Sie die einzelnen Felder einfüllen.

Unternehmensangaben editieren

Name Ihres Unternehmens
Fenster und Türen AG 20 / 50

Rechtliche Form AG 2 / 20
Besitzer Familienbesitz 14 / 20

Adresse 1
Hottingerstrasse 21a 20 / 50

Adresse 2
Paterre links ist der Eingang 29 / 50

PLZ 8032 4 / 20
Ort Zürich 6 / 20
Kanton / Region ZH 2 / 50
Land Schweiz 7 / 20

Telefon +41 44 55 66 77 15 / 20
E-mail info@fenster.ch 14 / 50
Internetadresse www.fenster.ch

ABBRECHEN **SPEICHERN**

Währung

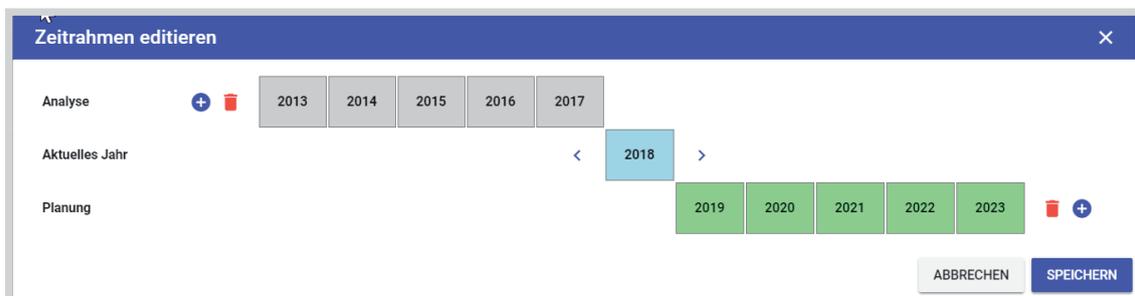
Das Programm arbeitet mit einer Währung. Es ist im Moment (noch) nicht möglich, mehrere Währungen gleichzeitig zu verarbeiten. Sie gehen hier aber die Einheiten an, mit denen die Beträge dargestellt werden können: Unser Vorschlag ist, diese in Tausender-Einheiten darzustellen, d.h. in TCHF oder in TEUR.



Zeitraumen

Hier legen Sie den Zeitrahmen fest, der als Basis für die Strategieentwicklung genommen wird, und zwar in drei Teilen:

- Vergangene Jahre
- Aktuelles Jahr
- Zukünftige Jahre



Die vergangenen Jahre werden im Wesentlichen in der Erfolgsrechnung aufgeführt. Das aktuelle Jahr wird bei den Vorgaben und dem der Gestaltung folgenden Finanzplan als Basis gelegt. Die zukünftigen Jahre werden in der Planung dargestellt, wobei das letzte Jahr als Zieljahr gesetzt ist.

Empfehlung:

Setzen Sie den Zeithorizont für die Vergangenheit auf drei bis fünf Jahre. Für die Zukunft je nach Branche auf drei bis fünf Jahre.

Wettbewerber

Sie geben hier im Setup alle Wettbewerber, die im Laufe der Strategieentwicklung vorkommen, ein. Die Basisdaten dazu beziehen sich im Normalfall auf die gleiche Ebene wie unser eigenes Unternehmen; d.h. Sie beschreiben hier ein Gesamtunternehmen oder die Division eines Konzerns.

Liste der Wettbewerber + ?

Suchen 🔍

Wettbewerber ↑	Beschreibung	Ort	Gegründet	Umsatz	
EgoKiefer AG	EgoKiefer ist die Nr. 1 für Fenster un...	Altstätten AG	1930	0	 
Fenster Dörig AG	Fenster von Dörig aus Appenzell sin...	Appenzell	1952	0	 
Finstral	Die Finstral AG ist ein europaweit agi...	39054 Unterinn/Ritten (BZ) IT	1969	0	 

Mit einem Klick auf das Edit-Icon öffnet sich ein Dialogfeld, in dem der Wettbewerber eingegeben bzw. editiert wird.

Wettbewerber editieren

Name	Ort	Gründungsjahr
EgoKiefer AG	Altstätten AG	1930
CompetitorEditForm.label.internet	CompetitorEditForm.label.employees	CompetitorEditForm.
www.egokiefer.ch		
CompetitorEditForm.label.owner	AG Familienbesitz	
CompetitorEditForm.label.description	EgoKiefer ist die Nr. 1 für Fenster und Türen. Die umfassende Produktpalette, die persönliche Beratung vor Ort so Projektentwicklung zeichnen uns seit über 80 Jahren aus. Mit unseren 10 Vertriebsstandorten, unserem FensterTü 350 Fachbetriebspartnern sind wir immer in Ihrer Nähe – und garantieren einfach komfortable Lösungen von A-Z.	
Kommentar		

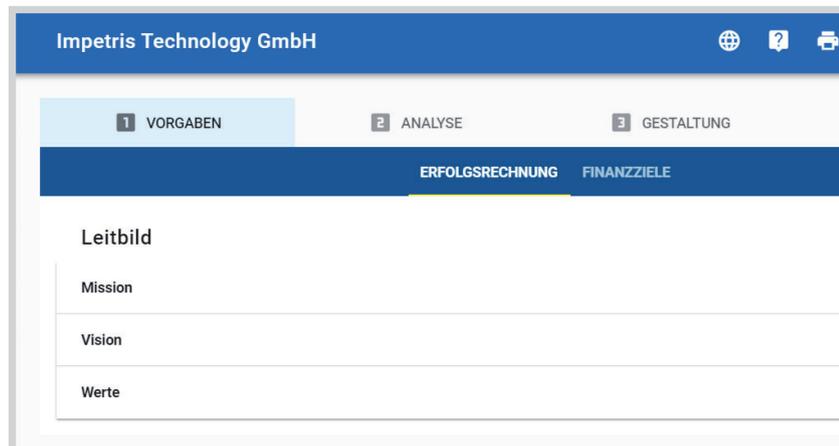
Vorgaben

1

Mit den Vorgaben legen Sie die Zielsetzung der Strategie fest. Diese werden meist vom Unternehmer oder Eigentümer, bzw. Verwaltungsrat vorgegeben. Diese werden dann mit dem Ergebnis abgeglichen, bevor es in die Umsetzung geht.

Wir schlagen hier vor, qualitative und quantitative Ziele zu definieren und teilen diese ein in:

- Unternehmensleitbild mit Mission, Vision und Werten.
- Leitplanken
- Erfolgsrechnung
- Finanz-Ziele



Ergebnis

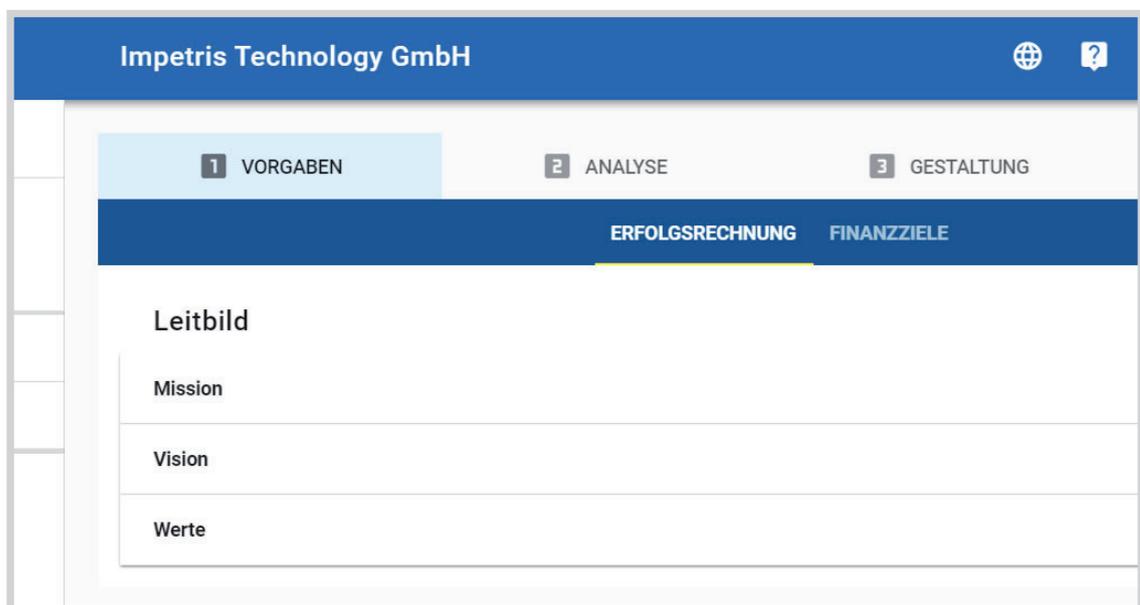
Als Resultat dieses Schrittes liegen vor:

- Ein Unternehmensleitbild mit Mission, Vision und Werten
- Die Leitplanken als Rahmen für die Strategie
- Die Erfolgsrechnung der letzten Jahre und
- Die finanziellen Ziele in der Form von Umsatz und Ergebniszielen

Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild, oder wie es Ulrich nannte, die Unternehmenspolitik, enthält drei Elemente:

- **Mission:** Die Mission besteht aus einem Statement, das Sie wie gewohnt, im Dialogfeld eingeben und editieren können. Die Länge ist auf 1000 Zeichen beschränkt.
- **Vision:** Die Vision besteht aus einem weiteren Statement. Zusätzlich können Sie für die Vision spezifische Ziele formulieren
- **Werte:** Die Werte werden nach Themen gegliedert und in einzelnen Statements sowie deren konkreter Beschreibung erfasst.



Wir stellen Ihnen eine Anleitung für die Erstellung des Leitbildes, von Mission, Vision und Werten, zur Verfügung. Den Download finden Sie rechts oben auf der Seite.

Leitplanken

Die Leitplanken werden von der Unternehmensführung vorgegeben und beschreiben erstmal alles, was Sie nicht machen wollen. Das sind strategische Entscheide, die in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen sind.

Leitplanken editieren / hinzufügen

Aspekt
Märkte / Regionen

Was nicht
Der osteuropäische Markt soll nicht bedient werden

Begründung
Der Hochpreis/Qualitätsmarkt ist zu klein, die Margen sind zu gering und der Wettbewerbsdruck zu hoch

50 / 255

101 / 2000

ABBRECHEN SPEICHERN

Die einzelnen Aspekte der Leitplanken können Sie im Setup selber festlegen.

Erfolgsrechnung

Die Erfolgsrechnung beschränkt sich auf die vorgegebenen Konten

- Umsatz
- Direkte Sachkosten
- DB I
- Direkte Personalkosten
- DB II
- Fixkosten (können auch Personalkosten beinhalten)
- Betriebsergebnis

Für die Vorgaben geben Sie hier die Daten für die letzten Jahre ein, die Sie im Zeitrahmen festgelegt haben.

		2016	2017	2018
Σ		0	0	0
300	Fixkosten	0	0	0
310	Fixkosten	0	0	0

Links ist auf den Zeilen der Deckungsbeiträge ein Icon für die Grafik. Diese nimmt jeweils den Umsatz und den Deckungsbeitrag als absolute Zahl, und stellt zusätzlich den angewählten DB als Prozentzahl dar. Diese Prozentzahl bezieht sich auf die rechte Achse.



Finanzziele

Die Finanzziele können für jeden Deckungsbeitrag angegeben werden, der im Kontenplan definiert wurde. Diese Ziele können für jedes folgende Jahr separat eingegeben werden. Alternativ geben Sie das Ziel für das letzte Jahr ein und klicken auf das Icon rechts (Pfeil nach links); damit wird das Ziel linear bis auf das aktuelle Jahr zurückgerechnet und verteilt.

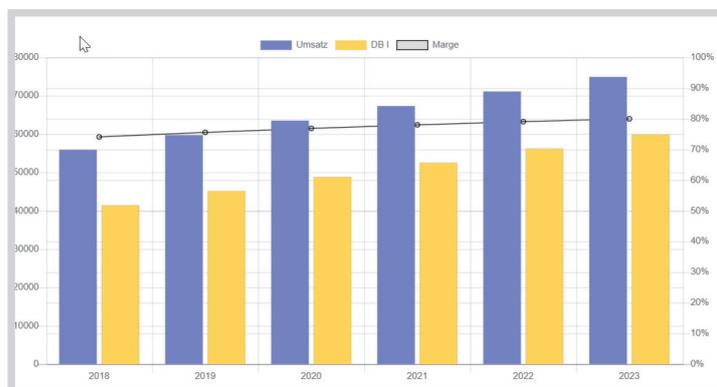
Finanzziele editieren für: 2022
✕

Geschäftsfelddimension in 2018
Intern

TCHF	2018 <small>Intern</small>	2019	2020	2021	2022	
Umsatz	0	_____	_____	_____	_____	←
Variable Kosten	0	_____	_____	_____	_____	←
Fixkosten	0	_____	_____	_____	_____	←
Gewinn	0	_____	_____	_____	_____	←

ABBRECHEN
SPEICHERN

Mit dem Klick auf eine DB-Zeile werden die Ziele je DB-Ebene als Grafik dargestellt:



Analyse

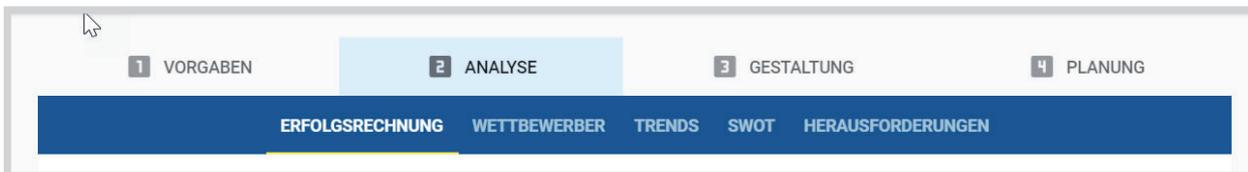
2

Im Abschnitt Analyse arbeiten Sie mit folgenden Instrumenten:

- Erfolgsrechnung
- Wettbewerber
- Trends
- SWOT und Hauptherausforderungen

Bei jedem Analyse-Instrument werden die SWOT-Elemente abgeleitet, die dann in die SWOT übergehen und dort als Analyseergebnis dargestellt werden.

Aus der SWOT leiten Sie die Hauptherausforderungen ab und vergleichen diese in der SWOT-GAP-Analyse mit den Optionen, um strategische Lücken aufzudecken.



Ergebnis

- Das Resultat dieses Schrittes ist die SWOT.
- Jedes Analyseinstrument liefert aus seiner speziellen Sicht einen Input für die SWOT. Das sind einerseits Stärken und Schwächen aus der Unternehmensanalyse, andererseits die Chancen und Risiken, die mit der Umfeld- und Wettbewerbsanalyse aufgezeigt werden.
- In einem letzten Schritt leiten Sie daraus die strategischen Hauptherausforderungen ab. Eine Anleitung dazu finden Sie auf <https://strategy-update.com/tag/swot-gap/>

Erfolgsrechnung

Hier sehen Sie die Zahlen der Erfolgsrechnungen, die Sie in den Vorgaben eingegeben haben. Diese können hier nicht editiert werden.

#	Konto	2016	%	2017	%	2018	%
100	Umsatz	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
Σ		0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
200	Variable Kosten	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
210	Variable Kosten	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %
600	EBIT	14400	120.00 %	2000	16.67 %	5000	31.25 %

Erstellen der SWOT-Elemente

Stärken

- Materialkosten im Griff
Jedes Jahr um 5% gesunken

Schwächen

- DB I stagniert
Umsatz zwar gestiegen, aber DB I Marge stagniert
- Der Gewinn ist letztes Jahr eingebrochen
Gewinn ist unter 0 gesunken

Chancen **Gefahren**

Nun leiten Sie aus der Erfolgsrechnung die Stärken und Schwächen ab. Dazu klicken Sie unten auf das Plus-Icon und ein Dialogfeld öffnet sich, und Sie können diese sogenannten SWOT-Elemente beschreiben.

SWOT-Element hinzufügen

Quadrant: Stärken SWOT: Die Bruttomarge ist konstant

Beschreibung: Trotz hohen Einkaufspreisen kann die Bruttomarge gehalten werden

ABBRECHEN SPEICHERN

Als solche erscheinen diese nachher in der SWOT, mit der Angabe der Herkunft.

Wettbewerber

Alle Wettbewerber, die Sie erfasst haben, werden nun in einer Liste aufgeführt. Jetzt geht es darum, diese Wettbewerber im Detail zu beschreiben. Sie füllen für jeden einzelnen ein Datenblatt mit den strategisch relevanten Information aus. Wenn das Wissen lückenhaft ist, lassen Sie die entsprechenden Felder leer. Sie können diese jederzeit ergänzen oder anpassen. Im jährlichen Review kann dann alles überprüft und wenn notwendig, überarbeitet werden.

Liste der Wettbewerber + ?

Suchen 🔍

Wettbewerber ↑	Beschreibung	Ort	Gegründet	Umsatz	
EgoKiefer AG	EgoKiefer ist die Nr. 1 für Fenster un...	Altstätten AG	1930	0	 
Fenster Dörig AG	Fenster von Dörig aus Appenzell sin...	Appenzell	1952	0	 
Finstral	Die Finstral AG ist ein europaweit agi...	39054 Unterinn/Ritten (BZ) IT	1969	0	 

Es stehen zwei Dialogfenster zur Auswahl:

Editieren: Eingabe und Anpassung der Daten und Beschreibungen

SWOT: Eingabe von je drei Stärken und Schwächen des Wettbewerbers und der entsprechenden Schwächen und Stärken Ihres Unternehmens, die diesen gegenüberstehen.

	Ort	Gründungsjahr
Kiefer AG	Altstätten AG	1930
idstrategie	Das umfangreiche Leistungsangebot von EgoKiefer reicht von der Beratung über die Planung bis hin zur Montage und darüber hinaus. Als Nummer 1 im Schweizer Fenster- und Türenmarkt ist es für uns Verpflichtung und Ansporn zugleich, jeden Tag erstklassige Leistungen zu erbringen. Denn nur wenn Sie zufrieden sind, sind wir es auch. (Quelle: https://www.egokiefer.ch/de/)	
	368 / 1000	
engruppen		
	0 / 1000	
etingkonzept		
	0 / 1000	
ukt- / DL-Portfolio	- Fenster, Schiebe- und Balkontüren, Haustüren, Zusatzausstattungen, Reinigungs- und Pflegeset - Beratung über die Planung bis hin zur Montage	
	143 / 1000	
uktionskonzept		
	0 / 1000	

ABBRECHEN 🔴 🔵 SPEICHERN

Analyse

Pro Wettbewerber werden die 3 Stärken unseren Schwächen gegenübergestellt und die 3 Schwächen unseren Stärken:

Erstellen der Wettbewerbs-SWOT
✕

name
goKiefer AG

eine Stärke 1
name - hat sehr guten Namen im Markt

eine Stärke 2
Produktionskonzept und Kostenposition

eine Stärke 3
Gesamangebot von der Beratung bis zur Montage

eine Schwäche 1
persönliche Beziehung zum Kunden

eine Schwäche 2

eine Schwäche 2

Unsere Schwäche 1
wir sind schweizweit zu wenig bekannt

Unsere Schwäche 2
wir hinken in der Automatisierung etwas hinten nach

Unsere Schwäche 3
Beratung kann verbessert werden

Unsere Stärke 1
wir bauen auf die persönliche Beziehung zu den Kunden

Unsere Stärke 2
Familiäre Kultur und Einbezug der Mitarbeiter

Unsere Stärke 3
Kurze Entscheidungswege

ABBRECHEN SPEICHERN

Für die SWOT werden auch hier die entsprechenden Elemente (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) abgeleitet:

Fenster Dörig AG	Fenster von Dörig aus Appenzell sind überall zuhause, wo Qualität, Ästhetik un...	Appenzell	1952	0	✎ 🗑
Finstral	Die Finstral AG ist ein europaweit agierender, inhabergeführter Fensterbauer a...	39054 Unterinn/Ritten (BZ) IT	1969	0	✎ 🗑

Erstellen der SWOT-Elemente
+

Stärken

Kurze Entscheidungswege
✎ 🗑

Als Familienunternehmen mit 50 Mitarbeitern ist der Weg zum Chef kurz und die Entscheidung schnell

Schwächen

Automatisierungsgrad in der Produktion
✎ 🗑

wir sind in der Herstellung und Produktion nicht auf dem neuesten Stand

Kostenstruktur
✎ 🗑

..

Chancen

Digitalisierung
✎ 🗑

Digitalisierung, richtig eingesetzt, kann grosse Vorteile bringen

Nischenmärkte
✎ 🗑

Gefahren

Digitalisierung verpassen
✎ 🗑

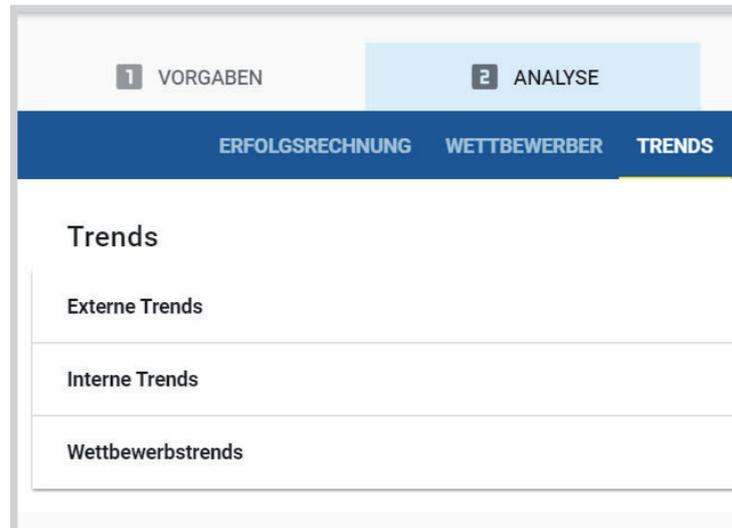
Die Digitalisierung kosten viel Geld und für ein KMU besteht die Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Grosse Unternehmen können mehr investieren und ihre Grösse besser ausspielen

Trends

Die Trendanalyse ist das Basisinstrument für die Strategieentwicklung. Wir unterteilen die Trends in drei Gruppen:

- Externe Trends
- Interne Trends
- Wettbewerbs-Trends

Diese drei Gruppen erscheinen als Liste und können aufgeklappt werden.



Klicken Sie auf eine Zeile, um die einzelnen Trends einzugeben und zu editieren:



Analyse

Aus jeder Gruppe lassen sich wieder die SWOT-Elemente ableiten, die dann in die Unternehmens-SWOT einfließen.

Interne Trends

SWOT-Element hinzufügen

Quadrant ▼ SWOT

Beschreibung

0 / 100

0 / 2000

ABBRECHEN SPEICHERN

Stärken

Flexible Arbeitszeiten

Letztes Jahr mit den Mitarbeitern ein flexibles Modell eingeführt, das gut angelaufen ist

Schwächen

Komplizierte Berichtsprozesse

Zu viele Berichte, die nicht abgestimmt sind

Chancen

Gefahren

SWOT

Die SWOT ist das Ergebnis der Analyse. Alle SWOT-Elemente aus den Analyse-Tools erscheinen hier in einer langen Liste, die links aufgeführt ist. Teilweise überlagern sich diese, d.h. es gibt Doppelnennungen und die Elemente mögen nicht alle gleich relevant sein.

Um eine agregierte Beurteilung der Ausgangssituation zu erhalten, wählen Sie aus der Liste links pro Quadranten die drei bis maximal sieben relevanten Elemente aus und ziehen diese nach rechts durch Klicken auf den Pfeil.

SWOT 🖨️ ⬇️ ?

Konsolidierung der SWOT ^

Suchen 🔍

Verfügbar

Parameter ↑	SWOT	Tool	
Chancen	Nischenmärkte	Analyse der Wettbewerber	
<i>Kundenwünsche werden immer individueller und wir können schnell und spezifisch darauf reagieren</i>			
Chancen	Digitalisierung	Analyse der Wettbewerber	
<i>Digitalisierung, richtig eingesetzt, kann grosse Vorteile bringen</i>			
Chancen	Flexibilität im Einsatz von Fachkräften	Externe Trends	
xxxx			
Gefahren	Finden von Fachkräften	Externe Trends	
<i>Immer schwieriger, gute Fachkräfte und finden und zu binden</i>			
Gefahren	Regulierungen	Interne Trends	
<i>Die Regulierung wut kosten Aufwand und Nerven - entgegenwirken, aber wie?</i>			
Gefahren	Verlagerung ins Ausland	Interne Trends	
xxx			

Aktiv

Parameter ↑	SWOT	Tool	
Chancen	Digitalisierung	Interne Trends	
<i>Digitalisierung muss als Chance gesehen und genutzt werden</i>			
Chancen	Wachstum im Industriemarkt	Interne Trends	
<i>Die Konjunktur zieht an, Auftragsbücher sind voll, Investitionen stehen an</i>			
Chancen	Konjunktur in USA läuft immer noch gut ...	Interne Trends	
Chancen			
Chancen	Hohe Bautätigkeit in D	SWOT	
<i>Wohnungsbau in D ist immer noch sehr stark</i>			
Gefahren	Digitalisierung verpassen	Analyse der Wettbewerber	
<i>Die Digitalisierung kosten viel Geld und für ein KMU besteht die Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Grosse Unternehmen können mehr investieren und ihre Grösse besser ausspielen</i>			
Gefahren	Neue Wettbewerber aus dem Ausland	Wettbewerbstrends	
<i>Ausländische Wettbewerber drängen in den Markt</i>			

Analyse

Damit bekommen Sie eine konsolidierte SWOT, aus denen Sie im nächsten Schritt die Hauptherausforderungen ableiten:

Erstellen von zusätzlichen SWOT-Elementen

Stärken	Schwächen																				
<table border="1"><thead><tr><th>Swot ↑</th><th>Tool</th></tr></thead><tbody><tr><td>Fachwissen unserer Entwicklung <i>Wir haben neue Leute eingestellt</i></td><td>SWOT</td></tr><tr><td>Image im Markt <i>Image ist immer noch sehr gut</i></td><td>SWOT</td></tr><tr><td>Materialkosten im Griff <i>Jedes Jahr um 5% gesunken</i></td><td>Erfolgsrechnung</td></tr><tr><td>Materialkosten sind markant gesunken</td><td>Interne Trends</td></tr></tbody></table>	Swot ↑	Tool	Fachwissen unserer Entwicklung <i>Wir haben neue Leute eingestellt</i>	SWOT	Image im Markt <i>Image ist immer noch sehr gut</i>	SWOT	Materialkosten im Griff <i>Jedes Jahr um 5% gesunken</i>	Erfolgsrechnung	Materialkosten sind markant gesunken	Interne Trends	<table border="1"><thead><tr><th>Swot ↑</th><th>Tool</th></tr></thead><tbody><tr><td>Der Gewinn ist letztes Jahr eingebrochen <i>Gewinn ist unter 0 gesunken</i></td><td>Erfolgsrechnung</td></tr><tr><td>Keine Question Marks <i>Es fehlen neue Geschäftsfelder</i></td><td>Portfolios</td></tr><tr><td>Komplizierte Berichtsprozesse <i>Zu viele Berichte, die nicht abgestimmt sind</i></td><td>Externe Trends</td></tr><tr><td>Kostenstruktur</td><td>Analyse der Wettbewerber</td></tr></tbody></table>	Swot ↑	Tool	Der Gewinn ist letztes Jahr eingebrochen <i>Gewinn ist unter 0 gesunken</i>	Erfolgsrechnung	Keine Question Marks <i>Es fehlen neue Geschäftsfelder</i>	Portfolios	Komplizierte Berichtsprozesse <i>Zu viele Berichte, die nicht abgestimmt sind</i>	Externe Trends	Kostenstruktur	Analyse der Wettbewerber
Swot ↑	Tool																				
Fachwissen unserer Entwicklung <i>Wir haben neue Leute eingestellt</i>	SWOT																				
Image im Markt <i>Image ist immer noch sehr gut</i>	SWOT																				
Materialkosten im Griff <i>Jedes Jahr um 5% gesunken</i>	Erfolgsrechnung																				
Materialkosten sind markant gesunken	Interne Trends																				
Swot ↑	Tool																				
Der Gewinn ist letztes Jahr eingebrochen <i>Gewinn ist unter 0 gesunken</i>	Erfolgsrechnung																				
Keine Question Marks <i>Es fehlen neue Geschäftsfelder</i>	Portfolios																				
Komplizierte Berichtsprozesse <i>Zu viele Berichte, die nicht abgestimmt sind</i>	Externe Trends																				
Kostenstruktur	Analyse der Wettbewerber																				
Chancen	Gefahren																				
<table border="1"><thead><tr><th>Swot ↑</th><th>Tool</th></tr></thead><tbody><tr><td>Digitalisierung <i>Digitalisierung muss als Chance gesehen und genutzt werden</i></td><td>Interne Trends</td></tr><tr><td>Hohe Bautätigkeit in D</td><td>SWOT</td></tr></tbody></table>	Swot ↑	Tool	Digitalisierung <i>Digitalisierung muss als Chance gesehen und genutzt werden</i>	Interne Trends	Hohe Bautätigkeit in D	SWOT	<table border="1"><thead><tr><th>Swot ↑</th><th>Tool</th></tr></thead><tbody><tr><td>Billiganbieter aus OstEuropa <i>Mehrere Wettbewerber haben sich schon etabliert</i></td><td>Interne Trends</td></tr><tr><td>Digitalisierung verpassen</td><td>Analyse der Wettbewerber</td></tr></tbody></table>	Swot ↑	Tool	Billiganbieter aus OstEuropa <i>Mehrere Wettbewerber haben sich schon etabliert</i>	Interne Trends	Digitalisierung verpassen	Analyse der Wettbewerber								
Swot ↑	Tool																				
Digitalisierung <i>Digitalisierung muss als Chance gesehen und genutzt werden</i>	Interne Trends																				
Hohe Bautätigkeit in D	SWOT																				
Swot ↑	Tool																				
Billiganbieter aus OstEuropa <i>Mehrere Wettbewerber haben sich schon etabliert</i>	Interne Trends																				
Digitalisierung verpassen	Analyse der Wettbewerber																				

Die SWOT-Elemente können hier editiert und auch gelöscht werden und es ist möglich, weitere Elemente hinzuzufügen. Jedes Element zeigt an, wo es erstellt wurde und Sie bekommen somit eine analytische Herleitung der SWOT.

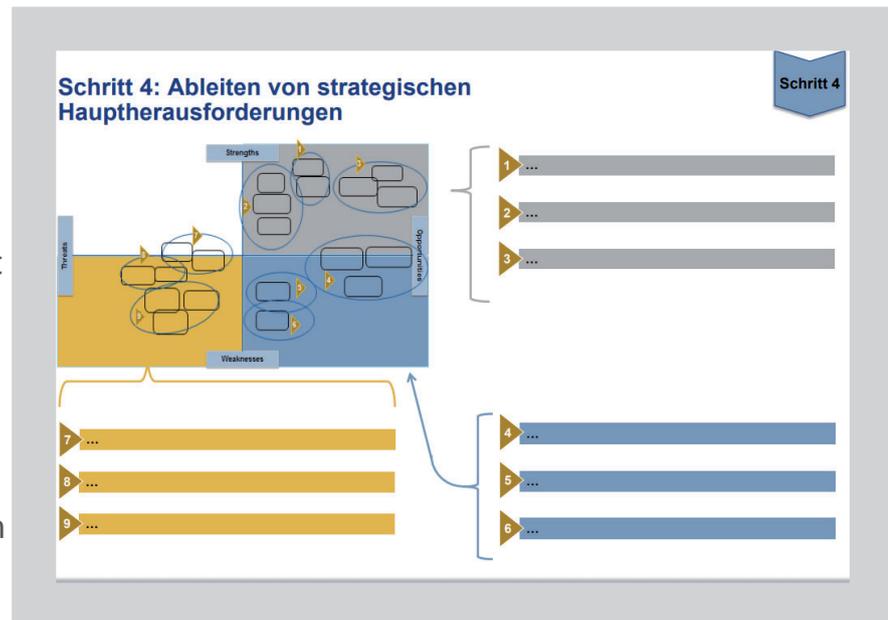
Hinweis:

Es ist auch möglich, die Analyse wegzulassen und mit der SWOT zu beginnen, indem diese hier direkt eingegeben wird. Damit lässt sich der Aufwand für die Strategie markant reduzieren.

Herausforderungen

Die strategischen Herausforderungen leiten sich aus der SWOT ab. Dies wird in einem «analogen Workshop» gemacht – mit Karten und viel Freiraum. Die Anleitung dazu finden Sie unter dem Download-Icon rechts oben.

Das Ergebnis ist eine Liste von ca. 10 - 15 Hauptherausforderungen, die jeweils einem Quadranten zugeordnet sind. Die so erarbeiteten Hauptherausforderungen werden nun als Liste mit Titel und Beschreibung sowie Angabe des Quadranten eingetragen.



Herausforderung	Beschreibung	SWOT-Quadrant
Automatisierung / Prozessbeherrschung	Automatisierung muss weiter vorangetrieben werden	ST/CH
Digitalisierung - Industrie 4.0	Herausforderung editieren: Image und Bekanntheit im Markt	
Herstellkosten	Herausforderung Image und Bekanntheit im Markt	SCH/CH
Image und Bekanntheit im Markt	Beschreibung Bekanntheitsgrad muss schweizweit erhöht und verbessert werden	
Neue Märkte - neue Regionen		

Diese Hauptherausforderungen werden in der nächsten Phase mit den strategischen Optionen abgeglichen. Damit lässt sich überprüfen, ob die strategische Ausrichtung konsistent ist oder ob es strategische Lücken gibt.

Eine Anleitung dazu finden Sie auf <https://strategy-update.com/tag/swot-gap/>

In dieser Phase wird die Strategie aus den Ergebnissen der Analyse, konkret aus der SWOT abgeleitet und aufgebaut.

Die Gestaltungsphase ist wie folgt unterteilt:

- Ableiten von **Optionen**
- Bewerten mit **Adjacencies**
- **SWOT-GAP-Analyse** - Abgleich der SWOT mit den Optionen
- Ausformulieren der **strategischen Stossrichtungen**



Ergebnis

Als Resultat erhalten wir

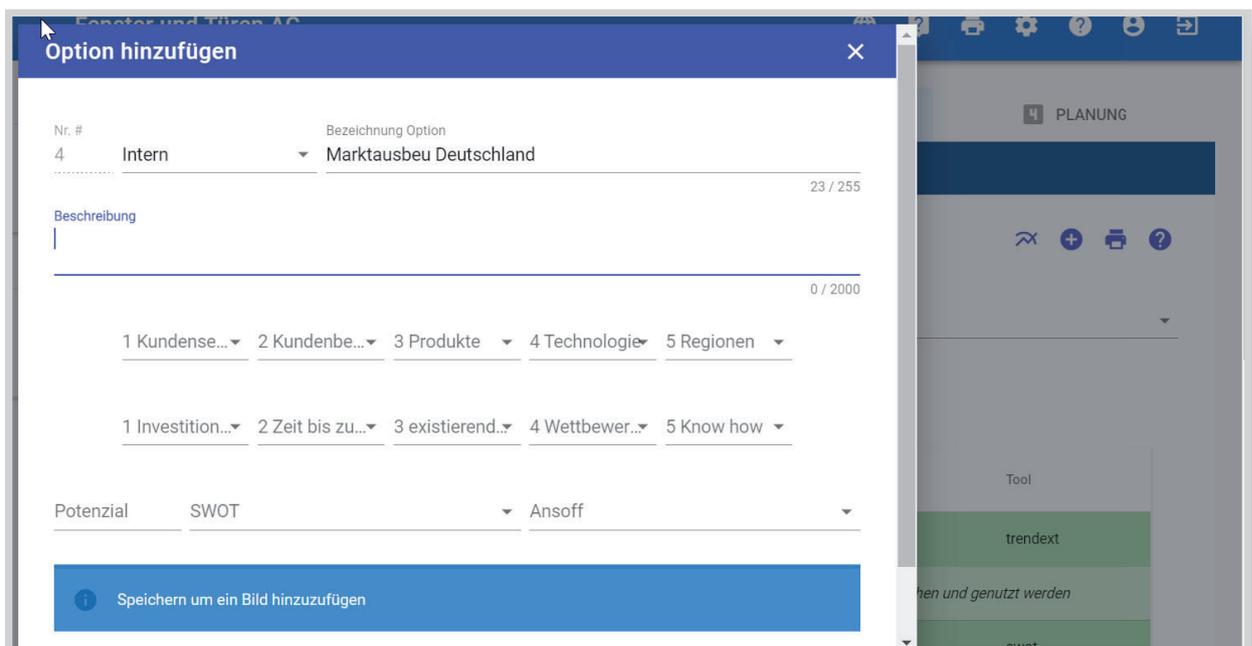
- Eine Liste von Optionen und deren Bewertung mit der Adjacency-Matrix
- Ein Abgleich der Optionen mit der SWOT und den Herausforderungen
- Eine Auswahl von strategischen Optionen mit Beschreibung und Zahlen
- Die Potenziale der Strategie und ein Abgleich mit den Zielen
- Die Basis für die Roadmap

Optionen

Es gibt mehrere Methoden, die Optionen zu finden und zu bewerten. Wir arbeiten oft mit dem Marktplatz, einem offenen Gruppenprozess, der spannend und sehr effizient ist. Die Anleitung dazu finden Sie auf unserem Blog www.strategy-update.com.

Klassisch leitet man die Optionen auf Basis der SWOT ab und zwar jeweils aus einem der Quadranten, die Sie bei den Parametern definiert haben:

- Stärken / Chancen -> ST / CH
- Chancen / Schwächen -> CH / SCH
- Schwächen / Gefahren -> SCH / GEF
- Gefahren / Stärken -> GEF / ST



Die Optionen werden im Dialogfenster beschrieben und bewertet. Die Bewertung erfolgt nach zwei Dimensionen:

- Abstand zum Kerngeschäft (Adjacencies)
- Abstand zum Erfolg

Sie geben jedem der Parameter einen Wert zwischen 1 und 5 mit der folgenden Bedeutung:

Bewertung der Adjacencies (y-Achse)

Wert Die Option

- 1 ... bewegt sich im Kerngeschäft
- 2 ... ist in der Nähe des Kerngeschäftes
- 3 ... ist weiter weg
- 4 ... hat wenig zu tun mit dem Kerngeschäft
- 5 ... bewegt sich in vollkommen neuen Gefilden

Bewertung für den Abstand zum Erfolg (x-Achse)

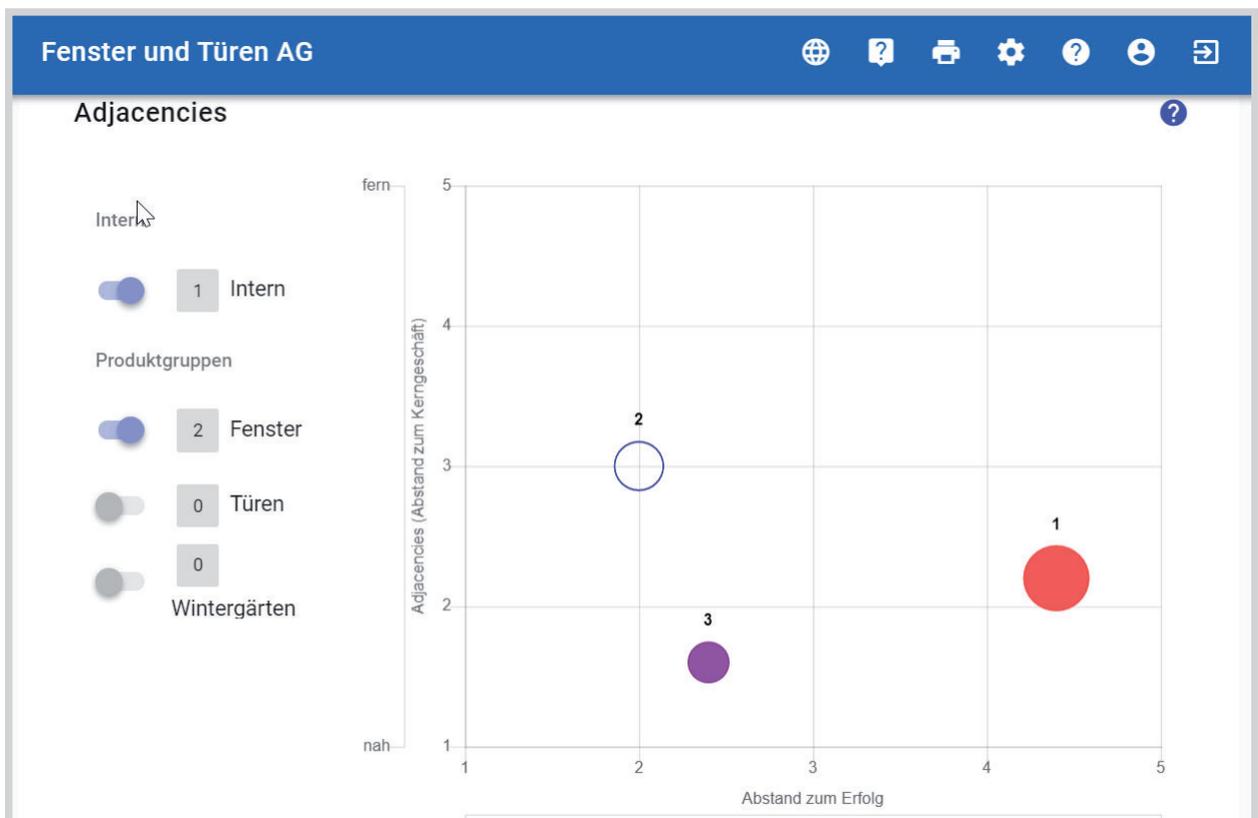
Wert Der Abstand

- 1 ... ist gering - Geschäft kann sofort realisiert werden
- 2 ... ist tief
- 3 ... ist im Rahmen
- 4 ... hat hoch
- 5 ... ist sehr hoch - es muss massiv investiert werden und es dauert

Zusätzlich zu den Werten für die Adjacencies geben Sie eine erste Schätzung der Potenziale an, und zwar auf einer Skala von 1 bis 10. 1 bedeutet: das Potenzial ist sehr gering, 10 bedeutet, das Potenzial ist sehr hoch. Welche Werte Sie für diese Skala zugrunde legen, hängt von der Natur Ihres Geschäftes ab und kann von Ihnen festgelegt werden. Als Daumenregel gilt: Für ein Potenzial in der Größenordnung von 10% des Umsatzes (des Unternehmens) gibt es 10 Punkte.

Adjacency-Diagramm

- Im Adjacency-Diagramm wird die Auswertung der Optionen nach den beiden Dimensionen „Abstand zum Kerngeschäft“ und „Abstand zum Erfolg“ dargestellt:



Links wird angezeigt, wie viele Optionen pro Geschäftsfeld erstellt wurden; diese können angewählt und im Diagramm angezeigt werden.

Hinweis

Dieses Instrument erlaubt es Ihnen, die Optionen zu bewerten, ohne diese zuerst zu quantifizieren und detaillierte Businesspläne auszuarbeiten.

Eine genaue Beschreibung der Anwendung finden Sie unter:

<https://strategy-update.com/2019/01/27/whitepaper-adjacency/>

SWOT- Gap-Matrix

Mit der SWOT-Gap-Analyse machen Sie einen ersten Konsistenz-Test. Für jede Hauptherausforderung, die Sie aus der SWOT heraus abgeleitet haben, sollten Sie mindestens eine Option haben, die darauf eine Antwort gibt. Sie machen diesen Test mit einer einfachen Kreuztabelle - mit den Optionen in der Vertikale und den Hauptherausforderungen als Spalten.

- Bleibt auf der horizontalen Achse eine Zeile leer, gibt es Optionen, die an den Hauptherausforderungen vorbeiziehen.
- Bleibt auf der vertikalen Achse eine Spalte leer, hat man auf eine Hauptherausforderung keine strategische Antwort.

Hauptherausforderungen	Image und Bekanntheit im Markt	Neue Märkte - neue Regionen	Automatisierung / Prozessbeherrschung	Digitalisierung - Industrie 4.0	Herstellkosten	
Strategische Optionen						
1 Marktaufbau Deutschland	—	✓	—	—	—	✓
2 Digitalisierung	—	—	✓	✓	✓	✓
3 Neues Design Holzfenster	—	—	—	—	—	—
	—	✓	✓	✓	✓	

In beiden Fällen lohnt es sich, noch einmal über die Bücher zu gehen. Siehe auch unsere Anleitung dazu unter <https://strategy-update.com/2018/12/29/whitepaper-swot-gap-analyse/>

Stossrichtungen

Strategische Stossrichtungen sind beschriebene und quantifizierte Optionen. Sie wählen die Optionen aus, die Sie weiterverfolgen möchten und beschreiben sie anhand der vorgegebenen Beschreibungsfelder. Zusätzlich geben Sie an, welche Potenziale aus diesen Stossrichtungen zu erwarten sind, und zwar in Form von Umsatz und Deckungsbeiträgen.

Strategische Stossrichtung beschreiben für: Marktaufbau Deutschland

Nr. #	Stossrichtung		
1	Marktaufbau Deutschland		23 / 255
Option	SWOT	Ansoff	
Marktaufbau Deutschland	ST/CH	Marktentwicklung	
Beschreibung	mit den Fenstern soll ein neues Geschäftsmodell in D etabliert werden.		70 / 2000
Produkte / Leistungsangebot			0 / 1000
Marktsegmente / Kundengruppen			0 / 1000
Marktstimulierung: Preis-Qualität			0 / 1000
Ergänzende Dienstleistungen			0 / 1000
Absatzkanäle / Vertrieb			

3

Die Potenziale werden auf die folgenden Jahre verteilt eingegeben. Diese beziehen sich auf Umsatz, Margen und Deckungsbeiträge, wie im Kontenplan vorgegeben. Zusätzlich gibt es noch die beiden Kennzahlen Investitionen und zusätzliche Mitarbeiter:

Potenziale und Ressourcen eingeben für: Marktaufbau Deutschland
✕

Stossrichtung
Marktaufbau Deutschland

Option: Marktaufbau Deutschland SWOT: ST/CH Ansoff: Marktentwicklung

TCHF	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Σ
Umsatz	<input type="text"/>	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="500"/>	<input type="text" value="1000"/>	<input type="text" value="1500"/>	<input type="text" value="5000"/>	
DB I	<input type="text"/>	<input type="text" value="80"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="800"/>	<input type="text" value="1000"/>	<input type="text" value="1400"/>	
DB II	<input type="text"/>	<input type="text" value="40"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Betriebsergebnis I	<input type="text"/>	<input type="text" value="10"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
DB IV	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
EBIT	<input type="text"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="300"/>	
Investitionen	<input type="text" value="200"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="200"/>
FTE	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>

Planung

4

Die Strategien sind erarbeitet und verabschiedet. An diesem Punkt kommen die meisten Strategieprojekte jäh zum Stillstand – und dabei fängt die Arbeit jetzt erst richtig an. Während in der Analysephase attraktive Diagramme mit Auswertungen erstellt wurden und in der Gestaltungsphase die Kreativität freien Lauf hatte, steht nun die Planung der Umsetzung an – und das ist Knochenarbeit!

Das Problem, weshalb die Umsetzung oft scheitert, liegt in vielen Fällen auch darin, dass diese mangelhaft oder überhaupt nicht geplant wird. Dabei geht es darum, die Strategie auf den Boden zu bringen und ihr die notwendige Bodenhaftung zu geben.

Die Planung wird in drei Schritte unterteilt:

- Roadmap
- Finanzplan
- Massnahmen



Ergebnis

- Strategische Roadmap mit Potenzialen und Zielerreichung
- Finanzplan für den angegebenen Zeitraum
- Massnahmen zu jeder Stossrichtung und den Herausforderungen
- Instrumentarium für die Umsetzung
- Strategiereport

Roadmap

Diese Darstellung zeigt die unternehmensweite Auswertung aller Stossrichtungen: Mit welchen Strategien können die Ziele erreicht werden? Sie können hier Stossrichtungen ein- und ausschalten und sehen, mit welcher Kombination die vorgegebenen Ziele erreicht werden könnten.

TCHF	2017 nach Produktgruppen	Vorgaben 2023	Potenzial 2023	Delta
Intern				
Umsatz	52'210	75'000	82'210	7'210
Produktgruppen				
DB I	37'800	60'000	39'200	-20'800
DB II	18'485	20'000	18'485	-1'515
Betriebsergebnis I	13'376	15'000	13'376	-1'624
DB IV	11'394	10'000	11'394	1'394
EBIT	8'800	8'000	9'100	1'100

Die Auswahl der Stossrichtungen wird abgespeichert und dient dann als Vorlage für den Finanzplan. Wenn etwas geändert wird, kann diese Vorlage geändert und der Finanzplan neu berechnet werden.

Empfehlung:

Wenn das Potenzial aller Stossrichtungen in etwa doppelt so gross ist wie die Vorgaben, dann haben Sie genügend Spielraum, um die Umsetzung zu wagen. Setzen Sie Prioritäten, indem Sie die vielversprechendsten Stossrichtungen auswählen. Machen Sie Szenarien und versuchen ein Worst-/Real- und Bestcase-Szenario darzustellen.

Finanzplan

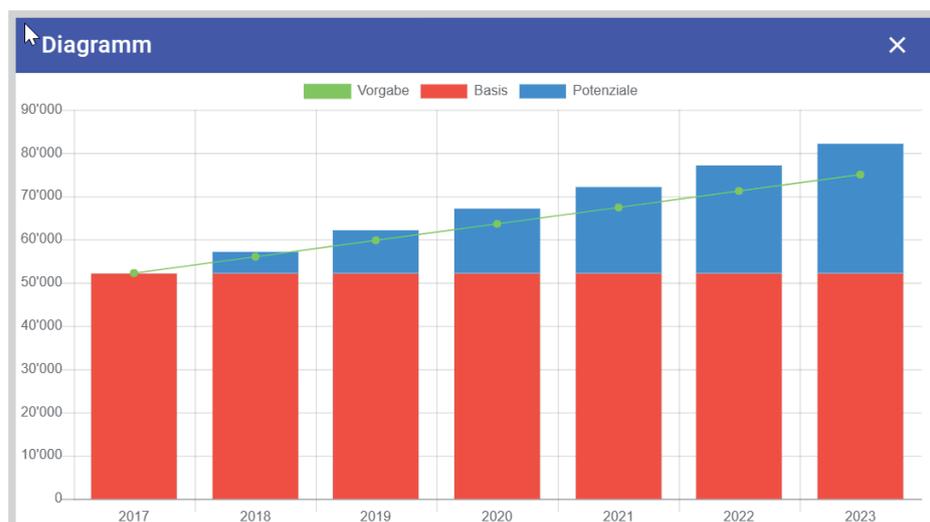
Der Finanzplan berechnet sich aus der Roadmap und stellt dar, welche Ziele erreicht werden können. Für jedes Ziel wird die Differenz von Potenzial zur Vorgabe dargestellt:

Finanzplan		2017 nach Produktgruppen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TCHF	Basis	52'210	52'210	52'210	52'210	52'210	52'210	52'210
	Potenziale	0	5'000	10'000	15'000	20'000	25'000	30'000
Umsatz	Σ	52'210	57'210	62'210	67'210	72'210	77'210	82'210
	Vorgabe	52'210	56'008	59'806	63'605	67'403	71'201	75'000
	Δ	0	1'202	2'404	3'605	4'807	6'009	7'210
	Basis	37'800	37'800	37'800	37'800	37'800	37'800	37'800

Für jede Kennzahl werden die folgenden Werte dargestellt:

- Basis aus dem letzten abgeschlossenen Jahr
- Potenziale als Summer aller Stossrichtungen
- Summe der möglichen Ergebnisse aus Basis und Potenzialen
- Vorgaben aus den Zielsetzungen
- Delta von Vorgaben zu Ergebnissen

Je Kennzahl kann ein Diagramm erstellt und ausgedruckt werden.



Massnahmen

Für die Vorbereitung der Umsetzung erfassen Sie die strategischen Massnahmen. Die Massnahmen können auf zwei Grundlagen erstellt werden:

- 1. Stossrichtungen:** für jede Stossrichtung, die in der Roadmap markiert wurde und im Finanzplan aufgenommen, ist können Massnahmen und Aktivitäten erstellt werden.
- 2. Hauptherausforderungen:** für jede Hauptherausforderung aus der SWOT können ebenso Massnahmen und Aktivitäten definiert werden. Dies ist nützlich, wenn Sie direkt aus der SWOT Massnahmen erstellen wollen, ohne den Weg durch die Optionen - Stossrichtungen - Roadmap und Finanzplan zu machen.

Massnahmen heisst nicht, „Wer mach was bis wann“ sondern „Wer hat was bis wann erledigt“

Massnahmen				
Quelle	Verantwortlich	Milestone	Status	Ampel
# ↑	Quelle	Massnahme	Verantwortlich	Ampel
2	Marktaufbau Deutschland	Massnahmen 2	Ignatius Furger	●
3	Marktaufbau Deutschland	Massnahmen 3	Ignatius Furger	●
5	Digitalisierung / Industrie 4.0	Digitalisierung	Ignatius Furger	●
8	Marktaufbau Deutschland	Grobkonzept mit Eckzahlen erstellt	Ignatius Furger	●
10	Marktaufbau Deutschland	Marktanalyse	Ignaz Furger	●

4

Durch Klicken auf eine Zeile wird die entsprechende Massnahme im Detail dargestellt:

← 2: Massnahmen 2

Verantwortlich: Ignatius Furger

Ampel: Orange

Quelle: Marktaufbau Deutschland

Beschreibung: Massnahme 2

Milestones In Arbeit +

Aktivität ↑	Beschreibung	Verantwortlich	Start	Ende
Milestone 1	Milestone 1§ leitet ein	Ignatius	31. Jan. 2019	30. März 2019

Status +

Datum ↑	Status	Beschreibung
---------	--------	--------------

Eine Massnahme wird üblicherweise in drei bis fünf Milestones unterteilt. Die Ampel wird nur auf Massnahmenebene eingegeben und kann drei Werte annehmen:

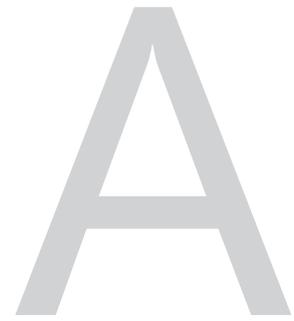
- grün: alles in Ordnung
- gelb: Achtung, könnte aus dem Ruder laufen
- rot: Gefahr, die Massnahme ist in Verzug und muss überarbeitet werden

Es liegt am Anwender, die Bedeutung von grün-gelb-rot festzulegen. Zu den Massnahmen können jederzeit Stati hinzugefügt bzw. geändert werden. Diese werden zeitlich sortiert aufgelistet und zeigen somit chronologisch die Entwicklung der Massnahme an.

Hinweis:

Der Massnahmenplan ist ein Führungsinstrument. Es geht darum, die Ergebnisse festzuhalten. Die Umsetzung ist dann Sache der Linie. Auch werden Sie hier kein Projektmanagement aufstellen. Dazu gibt es andere Tools und die strategische Leitung eines Unternehmens ist nicht an der täglichen Arbeit interessiert, sondern allein am Ergebnis. Siehe dazu auch <https://strategy-update.com/2019/01/10/whitepaper-strategische-massnahmen/>

Anhang



Im Folgenden seien ein paar Prinzipien der Programm im Einzelnen erläutert:

Browser

Die Applikation STRATEGY.APP wird von folgenden Browsern unterstützt:

 Chrome Supported	 Firefox Supported	 Edge Supported
 Safari 10+ Supported	 IE11 / Safari 9 Supported with polyfill	 IE9 / IE10 Not supported

Ältere Browser können leider nicht mehr unterstützt werden.

Administration

Im oberen Querbalken finden Sie Icons für die Administration des Programms:

Icon	Aktion	Was wird gemacht
	Menu aus/ein	Das linke Navigationsmenu wird ein- bzw. ausgeblendet
	Sprache	Sie stellen hier die Sprache ein
	Hilfe	Interaktive Hilfe wird ein- und ausgeschaltet
	Bericht drucken	Damit stellen Sie den Strategiebericht zusammen und lassen ihn ausdrucken
	Verwaltung	Hier verwalten Sie die Benutzerkonten und die Abrechnungen
	Hilfe	Hier öffnen Sie die Dokumentation in einem separaten Browserfenster
	Benutzer	Ihre Benutzerdaten – Kontoeinstellungen und Abmeldung
	Abmelden	Sie melden sich damit aus dem Programm ab

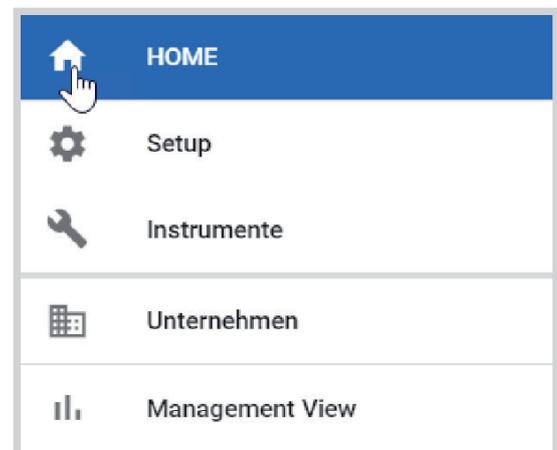
Aufbau

Die Applikation ist aufgebaut in Ebenen, die sich vertikal in der Navigation dargestellt werden, und Phasen, die horizontal angezeigt werden

Ebenen

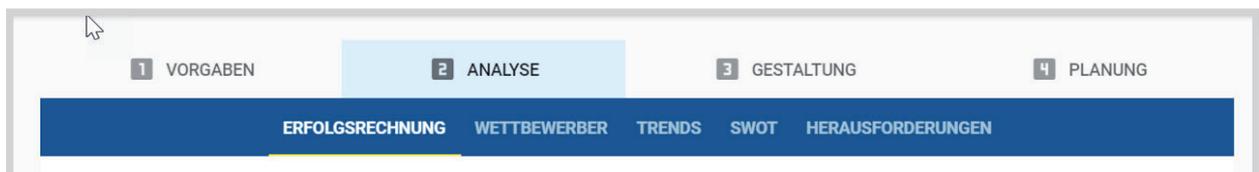
Die Ebenen werden links in der Navigation angezeigt

- **Home:** Hierher können Sie jederzeit zurückkehren. Sie befinden sich hier auf der Startseite und haben Zugang zum administrativen Teil des Projektes.
- **Setup:** Neben den Angaben zum Unternehmen legen Sie hier den Zeithorizont fest
- **Instrumente:** Auf dieser Ebene parametrisieren Sie die Instrumente nach Bedarf für Ihr Unternehmen
- **Unternehmen:** Auf dieser Ebene werden Sie durch den Prozess der Unternehmensstrategie geführt
- **Management View:** Ansicht ohne Editierfunktion



Phasen

Die Phasen werden auf der horizontalen Achse gezeigt



Jede Phase ist in einzelne Schritte unterteilt - hier sehen Sie die Schritte der Analyse:

- Erfolgsrechnung
- Wettbewerber
- Trends
- SWOT und Hauptherausforderungen

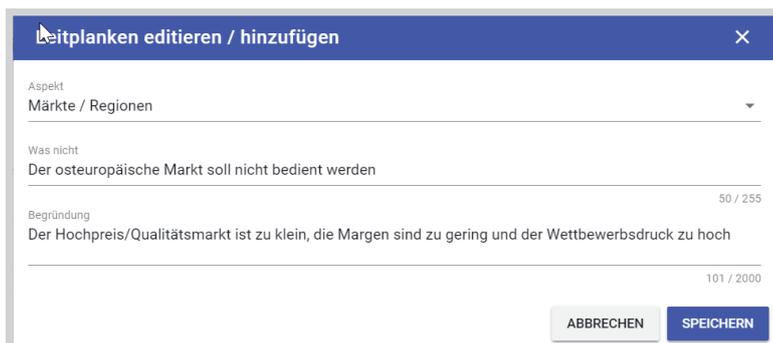
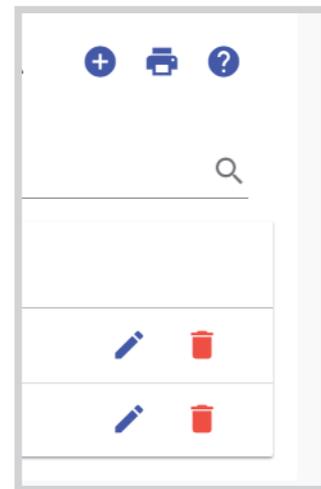
A

Dialoge

Die Bedienung folgt diesen Prinzipien:

- Ebenen anklicken - Sie landen auf der ersten Phase und dem ersten Schritt
- Jetzt können Sie die einzelnen Phasen anwählen und landen auf dem ersten Schritt
- Sie wählen den Schritt

Über die Icons wählen Sie nun die Arbeitsschritte – Hinzufügen, Editieren, Löschen (siehe unter Icons unten). Damit öffnen Sie das Dialogfenster. Alle Eingaben werden über diese Dialogfenster getätigt.



Bevor die Daten gespeichert oder gelöscht werden, müssen Sie dies bestätigen.

Icons

Die Icons, mit denen Sie die Dialogfenster öffnen haben folgende Bedeutung:

Icon	Aktion	Was wird gemacht
	Editieren	das entsprechende Listenelement oder das Element soll bearbeitet werden
	Hinzufügen	Ein Element hinzufügen - dazu öffnet sich wie immer das Dialogfenster
	Löschen	das entsprechende Listenelement oder das Element soll gelöscht werden
	Diagramm	das Diagramm wird angezeigt
	Diagramm	das Multiline-Diagramm wird angezeigt
	Drucken	Ausdrucken der vorliegenden Seite auf PDF
	Download	Hier laden Sie Anleitungen zu Workshops herunter, die im Laufe der Strategieerarbeitung durchgeführt werden.
	Beispiel	Hier finden Sie Beispiele zu diesem Thema

Instrumente

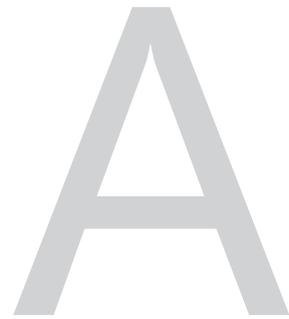
STRATEGY.APP stellt Ihnen die gängigen Strategie-Instrumente zur Verfügung. Die Basis-Instrumente wie Trendanalyse oder SWOT stehen standardmässig zur Verfügung, andere können angewählt werden und erscheinen dann im zugeordneten Menu.

Parameter

Die Instrumente können grossenteils parametrisiert werden. Z.B. legen Sie für das Geschäftsfeldportfolio die Ausprägungen sowie deren Bewertung fest. Wir haben für Sie bei allen Instrumenten einen Vorschlag für die Parameter erstellt. Sie sind frei, mit diesen zu arbeiten oder sie nach Ihrem Bedarf anzupassen.

Hinweis:

Einige Parameter sollten nachträglich nicht mehr geändert werden.



Leitplanken

Mit diesem Instrument wird der Rahmen für die Strategieentwicklung präzisiert. Dabei geht es vor allem um Themen und Optionen, die explizit nicht in die Strategie aufgenommen wurden. Das können Produkte sein, 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 (wie das z.B. die Firma Sonora gemacht hat).

Aspekt ↑	Definition		
Finanzierung / Investitionen	Welche Leitplanken werden für die Finanzierung gesetzt, z.B. wie hoch darf die Fremdfinanzierung sein.		
Kooperation / Netzwerke	Sollen z.B. JV eingegangen werden, oder ist bei Beteiligungen grundsätzlich die Mehrheit vorausgesetzt		
Kunden / Zielgruppen	Welche Zielgruppen, Kunden sollen nicht bedient werden, z.B. wird kann vorgegeben werden, nicht an Privatkunden zu liefern		
Leistungsprogramm / Produkte	Welche Produkte werden nicht ins Programm aufgenommen. z.B. hat ein Hörgerätehersteller entschieden, nicht Kopfhörer zu verkaufe...		
Märkte / Regionen	Welche Regionen, Länder sollen nicht bedient werden. Evtl. aus politischen Gründen		
Qualität / Preisposition	Hochpreis / Massenmarkt - welcher Markt wird nicht in Betracht gezogen.		

Wir haben auch hier ein paar Aspekte vorgegeben, die dann beliebig angepasst werden können:

- Finanzierung / Investitionen
- Kooperation / Netzwerke
- Kunden / Zielgruppen
- Leistungsprogramm / Produkte
- Märkte / Regionen
- Qualität / Preisposition

Trends

Die Trends werden unterteilt in drei Gruppen

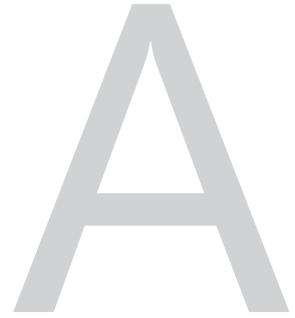
- **Externe Trends:** Trend im Umfeld, die für das Unternehmen strategisch relevant sind
- **Interne Trends:** Entwicklungen innerhalb des Unternehmens, die strategisch relevant sind
- **Wettbewerb:** Entwicklungen und Gegebenheiten im Wettbewerbsumfeld, die auf das Unternehmen einwirken

Dimension	Parameter	Beschreibung	
extern	Markt	wie lang darf die Beschreibung sein...	
extern	Politik / Regulierungen	xxx	
extern	Technologische Trends	Alles, was die ...	

Zu allen drei Kategorien haben wir zwei oder drei Vorschläge standardmäßig eingebaut. Diese können Sie nach den Bedürfnissen Ihres Unternehmens anpassen, ergänzen oder löschen. Es empfiehlt sich, diese Anpassungen am Anfang vorzunehmen. Sind einmal Trends zugeordnet, können die entsprechenden Ausprägungen nicht mehr gelöscht werden.

Empfehlung:

Legen sie pro Gruppe nicht mehr als 3 Ausprägungen fest.



Adjacencies

Mit diesem Instrument werden die strategischen Optionen nach den Dimensionen Abstand zum Erfolg und Distanz zum Kerngeschäft bewertet.

Die Parameter für das Instrument Adjacencies besteht aus zwei Dimensionen mit den jeweiligen Ausprägungen. Die vertikale Dimension ist der Abstand zum Kerngeschäft - genannt Adjacencies und die horizontale Dimension stellt den Abstand zum Erfolg dar. Es können je Dimension maximal fünf Ausprägungen definiert werden.

The screenshot shows a software interface with a dark header containing the tabs 'ADJACENCIES' and 'RESSOURCEN'. Below the header, the main content area is titled 'Adjacencies - Nähe zum Kerngeschäft'. Underneath this title, there is a sub-section 'Adjacencies - Nähe zum Kerngeschäft' which contains a table with 5 rows. Each row represents a parameter with its description and edit/delete icons. At the bottom of the table, it says '5 von maximal 5 Parametern'. Below the table, there is a section titled 'Abstand zum Erfolg'.

Parameter	Beschreibung	
1 Kundensegment	Kundengruppen, Märkte, Abnehmer	
2 Kundenbedürfnis	Problem, Wunsch, Bedürfnis des Kunden - für was bezahlt er?	
3 Produkte	Produkt, Angebot, Lösung, die angeboten wird	
4 Technologie	Technologie, die für die Lösungen eingesetzt wird	
5 Regionen	Gebiet, Länder, in denen wir aktiv sind und Kunden bedienen	

5 von maximal 5 Parametern

Abstand zum Erfolg

Ressourcen

Die strategischen Stossrichtungen bekommen zwei Gruppen von Parametern zugeordnet:

- die **Deckungsbeiträge**: diese kommen aus der Vorgabe des Kontenplans
- die **Ressourcen**: dies betrifft z.B. die Investitionen, die notwendig sind, um eine Stossrichtung umzusetzen.



Diese Ressourcen werden hier festgelegt. Vorgegeben sind:

- Investitionen
- Anzahl zusätzlicher Mitarbeiter (FTEs)

Kontaktieren Sie unsere Experten

Marc Tomaschett

Synto AG
Eichenstrasse 63
3184 Wünnewil
+ 41 79 214 42 42
marc.tomaschett@synto.ch
<http://www.synto.ch>

Andreas Wettstein

agility3 AG
Chemin de la Cornèle 42
1093 La Conversion
+41 55 442 88 89
wettstein@agility3.ch
<https://agility3.com>

Stephan Kälin

paradigmenwechsel AG
Seeplatz 1
8853 Lachen
+41 55 442 18 45
info@paradigmenwechsel.ch

Dr. Reto Stuber

ressources Unternehmensberatung AG
Förrlibuckstrasse 66
8005 Zürich
+41 79 287 94 71
reto.stuber@res-sources.ch
<https://res-sources.ch>

Andreas Vogt

avo ag
Leutschenbachstrasse 50
8050 Zürich
+41 58 255 05 70
avogt@avoag.com
<https://www.avoag.com>

Dr. Thomas Strauch

DTS Consulting AG
Grabenweg 25 a
8484 Weisslingen
+41 79 600 47 85
thomas.strauch@dts-consulting.ch
<http://www.dts-consulting.ch>

