

Strategietools reloaded

Ein Hoch den Klassikern

Sowohl Klassiker als auch Hypes haben ihre Berechtigung. Die Klassiker kennt man, sie haben sich bewährt, man weiß, was man bekommt – das kann auch langweilig werden. Hypes beleben, kommen und gehen, aber wenige bewähren sich und noch weniger werden zu Klassikern. Andere verschwinden ganz schnell und tauchen ein paar Jahre später wieder unter einem neuem Namen auf.

von Eva Grieshuber und Andreas Pözl

Keine Frage, Hypes sind wichtig. Sie regen an, sich mit Neuartigem auseinanderzusetzen. Trotz allem: Wir finden, dass es Zeit ist, für die Klassiker eine Lanze zu brechen. Ein Vorteil von Klassikern ist, dass man sich die Zeit für Methodenaneignung erspart, wenn in einem Workshop beispielsweise eine SWOT-Analyse gemacht werden soll. Nachteil sind jedoch Kommentare wie »Kennen wir schon« oder »Wir brauchen etwas Neues!«. Doch auch Klassiker können, etwas anders als gewohnt angewendet, überraschende Wirkungen entfalten. Etwa dann, wenn eine Analyse aus ungewöhnlicher Perspektive, wie zum Beispiel aus Sicht des Kunden, durchgeführt wird. Entscheidend ist, für eine strategische Frage die richtige Methode anzuwenden. Das kann bedeuten, eine saubere (und klassische) Analyse zu machen und durch eine passende Auswahl der Analysefelder »blinde Flecken« zu beleuchten. Oder es heißt, sich in einem komplexen Umfeld erst einmal ausführlich mit der Analyse der Stakeholder zu befassen.

Wir haben unsere Shortlist bewährter Strategietools für Analyse und Zukunftsgestaltung inklusive Tipps zusammengestellt. Für alle Tools gilt, dass vor allem der adäquate Einsatz der Methode zählt. Adäquat heißt, dass die Methode gemeinsamen Erkenntnisgewinn unterstützen soll, indem sie einen Dialog über strategische Fragen anregt. Wir wünschen viel Erfolg – und auch Spaß – beim Ausprobieren!

Unsere Shortlist der fünf Klassiker für Strategiearbeit

Stakeholder-Analyse

Einsatz

- Etwa als Basis für eine Einschätzung, welche Anspruchsgruppen welche Interessen und Ziele verfolgen, die bei der Entwicklung der eigenen Strategie zu berücksichtigen sind.
- Im Rahmen eines Positionierungsprozesses: Austausch und Interpretationen über Annahmen, Motive sowie Wahrnehmungen der wesentlichen Anspruchsgruppen bei einer Machbarkeitsprüfung und Umsetzungsplanung strategischer Stoßrichtungen und Maßnahmen.

Ausführung

Bearbeiten Sie folgende Fragen schrittweise:

- Wer sind die Personen/-gruppen, die auf unseren Erfolg beziehungsweise unsere Vorhaben wesentlichen Einfluss haben können?
- Was ist ihr Interesse – generell und bezogen auf das konkrete Vorhaben?
Was treibt diese Personen-/gruppe an?
- Was wären mögliche Ansätze im Umgang mit diesen Stakeholdern?



Tipp

Beschreiben Sie jeweils eine typische Person, die diese Stakeholdergruppe repräsentiert: Geben Sie ihr einen Namen, charakterisieren Sie sie hinsichtlich Alter, Geschlecht etc. Überlegen Sie dann: Wie steht diese Person Ihrem Vorhaben gegenüber? Was wäre ein typischer Satz, den diese Person zum Vorhaben sagen würde?

Strategische Portfolios

Einsatz

- Für eine strategische Analyse des Leistungsprogramms oder zur Ausrichtung von Geschäftsfeldern.
- Zur Entwicklung beziehungsweise Ableitung von strategischen Stoßrichtungen (oftmals basierend auf Normstrategien).

Ausführung

Definieren Sie die Portfolio-Dimensionen, die zumeist Kombinationen von produkt- und marktbezogenen Aspekten sind, wie:

- Marktattraktivität und Wettbewerbssituation (relativ zum stärksten Wettbewerber, McKinsey).
- eigener Marktanteil und Marktwachstum (BCG).
- bestehende und neue Produkte/Leistungen (Ansoff).

Ordnen Sie die zu analysierenden Objekte, dargestellt durch Kreise, in die Matrix ein. Mit der jeweiligen Kreisgröße kann eine dritte Dimension ausgedrückt werden, zum Beispiel tatsächlicher oder potenzieller Umsatz. Hinter den Dimensionen stehen Subkriterien, die dann zu einem Wert je Achse aggregiert werden.



Tipp

Manchmal ist der Aufwand für die Datenbeschaffung und -analyse sehr hoch. Eine andere Form von Portfolio-Analyse ist es, die Methode »nur« als strukturierten Weg für einen strategischen Dialog zu nutzen. Beginnen Sie einen Dialog mit der Frage, welche Dimensionen relevant sind und ergründen Sie auch die Annahmen. Arbeiten Sie mit einfachen Mitteln, um Ihre Überlegungen unkompliziert zum Ausdruck zu bringen und diese im Dialog weiterzuentwickeln.

Kernkompetenz-Analyse

Einsatz

- Als Basis zur Schärfung oder Neuausrichtung der strategischen Positionierung.
- Bei einer tiefgehenden Machbarkeitsprüfung strategischer Stoßrichtungen.
- Zur Identifikation und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Ausführung

Sammeln Sie Fähigkeiten, Kompetenzen und Netzwerke, die Ihre Organisation auszeichnen. Prüfen Sie dann schrittweise, ob diese folgenden Kriterien entsprechen:

- für den Kunden wertvoll.
- selten.
- schwer imitierbar oder substituierbar.
- für verschiedene Märkte einsetzbar.



Tipp

Führen Sie zur Vorbereitung kurze Interviews durch: Fragen Sie Kunden, die von Ihrem Unternehmen in einer konkreten Situation begeistert waren. Fragen Sie in Ihrem Unternehmen: Auf welche Erfolge sind wir stolz? Was ist uns in einer schwierigen Situation gut gelungen? Bohren Sie jeweils hartnäckig nach: Was war dafür ausschlaggebend?

SWOT-Analyse

Einsatz

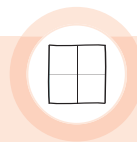
Bei einer Standortbestimmung: Basis für die Planung strategischer Ziele, um eine Einschätzung zur aktuellen Situation und möglichen Entwicklungen zu erhalten.

Ausführung

Bearbeiten Sie die SWOT-Fragen in dieser Reihenfolge:

- S:** Was können wir besonders gut? Was zeichnet uns aus?
- W:** Wo stoßen wir an Grenzen? Wo sind wir nicht gut aufgestellt?
- O:** Welche Chancen und möglichen positiven Entwicklungen sehen wir?
- T:** Welche Risiken oder Bedrohungen könnten auf uns zukommen?

Sammlung, Austausch und Interpretation sowie in weiterer Folge Ableitung von Maßnahmen: Was können wir tun, um unsere Stärken auszubauen und Risiken zu vermeiden?



Tipp

Führen Sie die Analyse aus der Perspektive relevanter Stakeholder durch. Wie würden Ihre Kunden oder Konkurrenten diese Fragen (bezogen auf Sie/Ihr Unternehmen) beantworten? Fokussieren Sie dabei entweder auf eine besonders spannende Zielgruppe oder eine sehr erfolgskritische Stakeholdergruppe.

Business Model Canvas

Einsatz

Für eine systematische und kompakte Analyse bestehender Geschäftsmodelle, um diese folglich zu verändern oder neu zu entwickeln.

Ausführung

Bearbeiten Sie die neun Bausteine des Canvas, wie etwa:

- Kundensegmente: Für wen generieren Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen Wert?
- Vertriebskanäle: Welche dienen der Kundeninteraktion? Art der Kundenbeziehung?
- Ertragslogik: Wie verdienen Sie Geld?
- Ressourcen und Infrastruktur: Was brauchen Sie in jedem Fall?
- Prozesse bzw. Schlüsselaktivitäten: Welche müssen Sie erbringen?
- Partner: Wer ist dafür essenziell?
- Kostenstruktur: Wie sieht diese für Ihr Geschäftsmodell aus?



Tipp

Wenden Sie die Methode zunächst mit einem skurrilen Thema an. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Kuh: Entwickeln Sie alleine oder in einem kleinen Team ein Geschäftsmodell und beschreiben Sie alle neun Bausteine. Stellen Sie es danach vor. Sie werden über die Ideen staunen! Überlegen Sie, was davon auf Ihr Vorhaben übertragbar ist.

Canvas auf: www.businessmodelgeneration.com