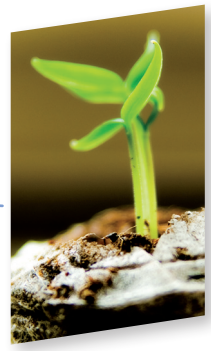




Sven Lundershausen

# Strategien entwickeln und formulieren

- ▶ Vision, Mission, Leitbilder formulieren
- ▶ Analyseinstrumente kennen und einsetzen
- ▶ Strategie-Optionen entwickeln und Strategie bestimmen



## INHALT

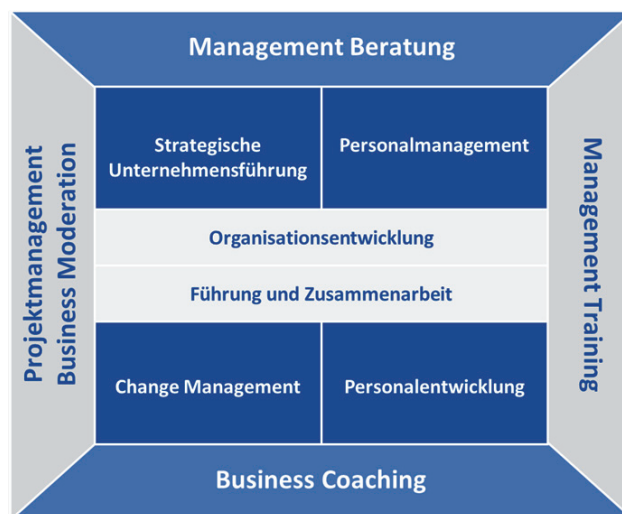
<b>Der Autor</b>	<b>2</b>
<b>Vorweg</b>	<b>3</b>
<b>Was dieses Konzept Ihnen bietet</b>	<b>4</b>
Die Konzeption	
Schwerpunkte und Zielgruppe	
Wissenschaftlicher Anspruch vs. allgemeines Verständnis/Lesbarkeit	
Zur Einführung der Teilnehmer in das Thema und die praktischen Übungen	
Gruppenarbeiten	
Zeitansatz	
Die Inhalte	
<b>Seminarüberblick nach Tagen</b>	<b>9</b>
Der erste Tag	
Der zweite Tag	
Der dritte Tag	
<b>Das Material im Überblick</b>	<b>11</b>
Das Trainingsdesign	
PowerPoint-Charts	
Handouts	
Arbeitsblätter	
Infos	
Flipcharts/Moderationswände	
Zusätzlicher Materialbedarf für das Training	
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>16</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>18</b>
<b>Außerdem</b>	<b>20</b>



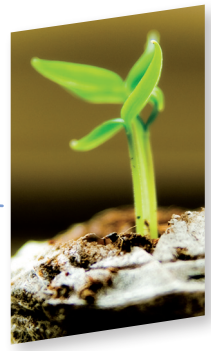
Sven Lundershausen  
M.BC., M.A., Dipl.-Verw.-Wirt (FH)  
info@lundershausen-consulting.de  
www.lundershausen-consulting.de  
Tel +49 (0) 3831 – 4 69 96 20

## DER AUTOR

Sven Lundershausen hat Verwaltungswirtschaft, Betriebswirtschaft und Personalentwicklung studiert. Nach gut zwölf Jahren Führungsverantwortung als Personalleiter und Personalentwickler bei einem bundesweiten Dienstleister ist er seit 2007 freiberuflich als Management Berater, Trainer und zertifizierter Systemischer Business Coach tätig. Zudem übernimmt er Aufträge im Bereich der Workshop- und Strategie-Klausur-Moderation. Zu seinen Auftraggebern gehören vorwiegend mittelständische Unternehmen im norddeutschen Raum. Seine Arbeitsschwerpunkte sind:



Der Autor freut sich über Rückmeldungen zu Erfahrungen mit dem Trainingskonzept sowie über Anregungen und Hinweise zur weiteren Verbesserung.



## VORWEG

### Die Idee

Anfangen hat alles mit einem Telefonat. Eigentlich nur ein Telefonat mit einer Frage zu einem bereits bestehenden Trainingskonzept. Am Ende des Gespräches mit Herrn Muskatewitz vom Verlag managerSeminare stand die Idee zu diesem Konzept. Vielen Dank an dieser Stelle an Herrn Muskatewitz für die Ermunterung zu diesem Konzept sowie für die stets angenehme und professionelle Unterstützung in der Erstellungsphase! Ein ebenso herzlicher Dank geht an Herrn Jürgen Graf, der engagiert das Lektorat übernommen und so wesentlich dazu beigetragen hat, dass dieses Trainingskonzept in optisch ansprechender Fassung vorliegt.

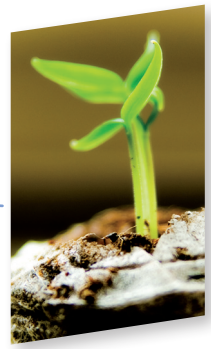
Ein Trainingskonzept mal nicht über Kommunikation, Führung oder andere sogenannte Soft-Skills? Vielmehr pure Betriebswirtschaft. Wird das wohl angenommen? Nun, Sie halten das Konzept in der Hand und haben damit Interesse an diesem Thema gezeigt. Vielen Dank dafür!

- Doch was sind Strategien?
- Wozu könnten sie nützlich sein?
- Sind sie nicht auch verzichtbar?

Hierzu liefert Ihnen das Trainingskonzept „Strategien entwickeln und formulieren“ klare Antworten – und der Trainerleitfaden auf den folgenden Seiten eine erste Orientierung zum Nutzen und zur Nutzung der umfangreichen Inhalte.

### Gender-Hinweis

Wenn auch inzwischen Standard, so doch unverzichtbar: In diesem Konzept wird aus Gründen der Lesbarkeit ausschließlich die maskuline Sprachform verwendet. Dies entspricht dem allgemeinen Sprachgebrauch. Es ist so von Mitarbeiter etc. zu lesen. Mitarbeiterinnen sind selbstverständlich gleichermaßen gemeint und angesprochen.



## WAS DIESES KONZEPT IHNEN BIETET

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens spielt nicht nur für große Konzerne eine zentrale Bedeutung, sondern wird auch für kleine und mittelständische Unternehmen immer relevanter. Der Grund: Strategische Entscheidungen haben weitreichende Folgen. Sie berühren nicht nur harte betriebswirtschaftliche Kennzahlen, sondern auch personalpolitische Fragen sowie die generelle Firmenphilosophie. Im Rahmen des Seminars werden unterschiedliche Wege vorgestellt, wie sich eine Unternehmensstrategie effizient und angemessen entwickeln und formulieren lässt. Zudem werden die Konsequenzen deutlich, die ihre Implementierung in einer Unternehmung haben können.

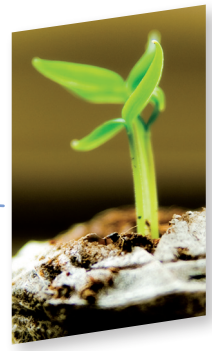
### Die Konzeption

Dieses Trainingskonzept verzichtet bewusst auf die künstliche Erschaffung neuer, wunderversprechender Ansätze. Auch die Sammlung der x-ten Version von 100-Top-Tools war nicht Ansinne bei der Konzeption dieses Konzepts. Grundlage sind vielmehr einige wenige Instrumente des Strategischen Managements – miteinander verknüpft mittels eines strukturellen Rahmens. Hier finden Sie die etablierten Standards des Strategischen Managements. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger.

Dabei soll nicht unberücksichtigt bleiben, dass in einer nach wissenschaftlichen Maßstäben jungen Disziplin mit einer Historie von ca. 50 Jahren kaum ein Modell frei von Kritik ist. Also gibt es auch für die hier vorgestellten Instrumente neben zahlreichen profunden Pro-Argumenten auch Kritik in der wissenschaftlichen Literatur zu finden. Auch oder gerade deshalb stehen die dargestellten Modelle und Konzepte nicht für sich allein, sondern entfalten ihre Wirkung im bewussten Zusammenspiel.

Schnörkel und Beiwerk finden Sie in diesem Konzept nicht. Die Frage, was genau an Inhalten für ein dreitägiges Seminar Sinn macht, hat sich aus der Beratungs- und Trainingserfahrung des Autors herauskristallisiert. Dabei wären sicher eine Reihe ergänzender Aspekte interessant gewesen. Aber vertiefende Ausführungen zu Controlling-, Kosten- und Leistungsrechnungs-Aspekten wurden zugunsten des methodischen Schwerpunkts zurückgestellt. Ziel ist es, den Strategieentwicklungsprozess und die wichtigsten strategischen Instrumente kennenzulernen.

Nicht selten wird in der fachlichen Diskussion herausgestellt, die Zukunft sei nicht planbar. Daher sind immer wieder einmal Überlegungen frei nach dem Motto „Einfach anfangen!“ modern. Durchgesetzt haben sich solche Vorgehensweisen jedoch in der Praxis nicht, was nicht bedeutet, dass intuitives Handeln nicht auch erfolgreich sein kann. Aber eben nur „auch“!



In Unternehmen ist es nicht anders wie zu Hause auch: Zeitliche und finanzielle Ressourcen stehen nicht unbegrenzt zur Verfügung. Dieser Ressourcenengpass macht es erforderlich, Schwerpunkte für künftiges Handeln zu treffen. Jede Fehlentscheidung, ob intuitiv oder aber strukturiert herbeigeführt, verbraucht Ressourcen, die sodann ergebnisfrei dem Unternehmen entzogen sind. Dabei steht zudem fest, dass wir die Unternehmensumwelt nicht verändern können – aber wir können unser Handeln darauf abstimmen.

### **Schwerpunkt und Zielgruppe**

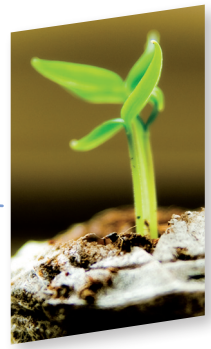
Der Autor setzt bewusst Schwerpunkte, insbesondere hinsichtlich der Relevanz im Strategieentwicklungsprozess kleiner und mittlerer Unternehmungen. Industrielle Großunternehmen müssen aufgrund der Komplexität und Veränderlichkeit der Rahmenbedingungen zahlreiche weitere Instrumente einsetzen, deren Darstellung den Rahmen eines dreitägigen Seminars in jedem Fall sprengen würde. Auch darf nicht vergessen werden, dass solche Unternehmen intensiver die Dienste großer Strategie-Beratungen in Anspruch nehmen. Mittelständische Unternehmen hingegen befassen sich nicht selten aus eigener Substanz mit ihrer Zukunft. Die hierfür erforderlichen Instrumente finden sich in diesem Konzept. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass diese aus dem Seminkontext heraus und ohne weiteres betriebswirtschaftliches Verständnis eingesetzt werden können. Eine umfassende Darstellung sämtlicher in der Literatur existierenden Theorien, Ansätze, Instrumente, Prozesse, Überlegungen und Entwicklungen konnte daher nicht Ziel bei der Auswahl der Inhalte für dieses Seminkonzept sein.

Die Themenauswahl und Didaktik dieses Seminkonzeptes zielt auf Seminarteilnehmer ohne betriebswirtschaftliches Studium ab. Unbenommen ist auch für Absolventen eines betriebswirtschaftlichen Studiums nach einigen Jahren der Berufspraxis eine Auffrischung spezieller Themen hilfreich. Auch für Teilnehmer mit kaufmännischer Berufsausbildung oder aber kaufmännischen und Managementfortbildungen der Kammern dürften die Inhalte eine Bereicherung darstellen.

Das Konzept ist mehr noch angelegt für Führungskräfte und Unternehmer anderer Professionen. Die Auswahl, Breite und Tiefe der Darstellung trägt dieser Überlegung Rechnung.

### **Wissenschaftlicher Anspruch vs. allgemeines Verständlichkeit/Lesbarkeit**

Das Seminkonzept ist keine wissenschaftliche Arbeit: Es wurden die praxisrelevanten und zudem gebräuchlichen Aspekte der Strategieentwicklung und -formulierung bezogen auf die Zielgruppe ausgewählt. Der theoretische Hintergrund wird insoweit reduziert auf



das für das Verständnis notwendige Maß. Selbstverständlich kann jederzeit vertiefend etwas nachgelesen werden. Daher findet sich neben dem Literaturverzeichnis auch eine Literaturempfehlungsliste am Ende dieses Leitfadens sowie in den Anlagen. Diese sollen eine erste Literaturlauswahl, orientiert am Bedarf, unterstützen. Die angegebenen Quellen sind ein erster, selbstverständlich aber nicht alleiniger Anhaltspunkt.

In den Folien und Handouts werden einzelne, in der wissenschaftlichen Literatur anerkannte Konzepte dargestellt. Auf die Urheber wird jeweils verwiesen. Auf eine für wissenschaftliche Arbeiten angemessene Zitation und vollständige Quellenangabe in Fußnoten wird jedoch weitestgehend verzichtet. Die Quellen können dem Literaturverzeichnis entnommen werden.

Wenngleich auch keines der Werkzeuge und keine der Vorgehensweisen im Strategischen Management „Die Lösung“ darstellt, so muss doch rekapituliert werden, dass es auf das Zusammenspiel der einzelnen Elemente ankommt.

### Zur Einführung der Teilnehmer in das Thema und die praktischen Übungen

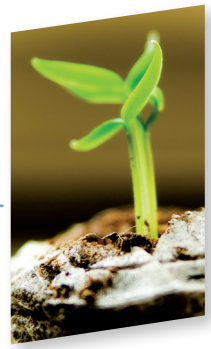
Strategisches Denken setzt vor allem eines voraus: Zeit! „So aus dem Bauch heraus“ zu arbeiten, ist nicht der hier avisierte Weg. Die Grundlage einer jeden Unternehmensstrategie sind die Analysen der Unternehmensumwelt sowie des Unternehmens ausgehend von den langfristigen Unternehmenszielen.

Das bedeutet in erster Linie:

- Daten generieren,
- Daten analysieren,
- Erkenntnisse ableiten.

Im Rahmen des Seminars werden einzelne Instrumente praktisch angewendet. Dies geschieht zwangsläufig frei einer umfassenden Recherche. Es sollte daher den Teilnehmern kontinuierlich deutlich werden, dass in der Praxis diese im Seminar vernachlässigte Aufgabe besondere Priorität hat. Folglich müssen die Praxisteile mit dem gegenwärtigen Gruppenwissen auskommen. Es wäre ein unerwünschter Trugschluss, ein solch unvorbereitetes Vorgehen auf die betriebliche Praxis der Strategieentwicklung zu übertragen.

In den praktischen Sequenzen des Seminars werden einzelne Instrumente im Rahmen von Gruppen- oder Einzelarbeiten „ausprobiert“. Hier tritt nicht selten der Wunsch auf, dies doch gleich beispielhaft für das eigenen Unternehmen zu tun. **Achtung:** Das Unter-



nehmen der Teilnehmer eignet sich eher nicht! Es könnte die Annahme entstehen, dass die Übungssequenzen ausreichen, eine werthaltige Strategie zu entwickeln. Dieser Eindruck sollte vermieden werden. Gleichwohl ist vorstellbar, einzelne ausgewählte Instrumente (z.B. Stakeholder-Analyse) mit den genannten Einschränkungen anzumoderieren.

## Gruppenarbeiten

Dieses Seminar geht in seinem methodischen Ansatz über den Mehrwert eines Strategie-Buches hinaus. Dies unter anderem, weil genügend Raum für praktisches Tun eingeplant ist. Erfahrungsgemäß stellt sich erst in der praktischen Anwendung der einzelnen Instrumente heraus, ob und inwieweit die Einführung in das Thema schon verständlich und ausreichend war. Zudem stellen die Gruppenarbeiten auch die wohl häufigste Form der Strategieentwicklung in Unternehmen dar: Strategiearbeit moderiert in der Gruppe bzw. im Rahmen eines Projektes. Insoweit werden nebenbei auch alle Herausforderungen dieser Herangehensweise für die Teilnehmer erfahrbar.

Im Rahmen der Präsentation der Gruppenarbeitsergebnisse ist daher als methodisch ergänzende Frage hilfreich:

- *„Welche Herausforderungen haben sich bei der Bearbeitung des Arbeitsauftrags ergeben und wie haben Sie dies gelöst?“*

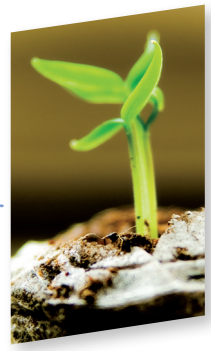
Für die Einführung in die erste Gruppenarbeit wird empfohlen, bei Bedarf einige Ausführungen zur Moderationsmethode und zur Rolle des Moderators zu machen. Idealerweise bestimmt die Gruppe zu Beginn einer jeden Gruppenarbeit einen Moderator, sodass ein zielorientiertes Bearbeiten des Auftrags unter Einbindung aller Beteiligten und mit der Visualisierung der wesentlichen Inhalte erfolgt.

Eine zweite Rolle innerhalb einer Gruppe könnte ein Teilnehmer einnehmen, indem er die Ergebnisse der Gruppe vorstellt (präsentiert). Für den zeitlichen Verlauf des Seminars ist es zudem wichtig, dass die vorgegebenen Zeiten durch die Gruppen eingehalten werden. Auch hieraus ließe sich eine weitere Rolle für die Gruppenarbeiten ableiten.

## Zeitansatz

Das Seminar ist so konzipiert, dass es bei einer Teilnehmerzahl von ca. zehn und den beschriebenen Praxiseinheiten in drei Tagen realisierbar ist. Zehn Teilnehmer lassen sich noch gut in zwei Gruppen à fünf Teilnehmer aufteilen.





Sollten Sie mehr als zwei Gruppen für Gruppenarbeiten bilden, muss dies für die Präsentation der Gruppenergebnisse und Auswertung im Training berücksichtigt werden.

## Die Inhalte

Eine Unternehmensstrategie zu entwickeln und in einer Unternehmung erfolgreich zu implementieren, zählt zu den herausragenden Aufgabenfeldern von Management und Unternehmensführung. Im Rahmen dieses Seminars werden die betriebswirtschaftlichen Instrumente und Methoden vorgestellt, die für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie relevant sind. Sie führen in die verschiedenen Phasen der Strategieentwicklung ein: von der Beantwortung der grundsätzlichen Frage „Tun wir die richtigen Dinge?“ über die Bildung von Zielvorstellungen, die nötigen Analysen und Prognosen bis hin zur abschließenden Formulierung und Bewertung einer Unternehmensstrategie. Die Teilnehmer werden nicht nur in die Lage versetzt, ein Grundverständnis für die komplexen Zusammenhänge von Unternehmensstrategien zu entwickeln. Unterstützt durch die Bearbeitung praktischer Fragestellungen erlernen sie, die relevanten Instrumente konkret auf das eigene Unternehmen anzuwenden und ihre Managementaufgaben auf diese Weise kompetent und verantwortlich wahrnehmen zu können.

Im Einzelnen liefert das Seminar den Teilnehmern Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Bedeutung hat das strategische Management als Entscheidungshilfe?
- Wie stellt sich der Prozess Strategiebildung und -entwicklung dar?
- Welche Ebenen der Strategiebildung gibt es?
- Was sind Umwelt- und Unternehmensanalysen?
- Wie lassen sich Strategieschwerpunkte ableiten?
- Wie können Ziele, Mission und Vision als Antrieb von strategischen Entwicklungen aussehen?
- Wie lassen sich strategische Risiken bestimmen und bewerten?
- Wie können Elemente und Ausrichtungen für Unternehmensstrategien aussehen?



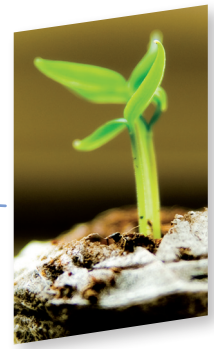
## SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN

### Der erste Tag

<b>Start ins Seminar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Begrüßung, Einführung, Seminarziele, Arbeitsregeln</li> <li>■ Vorstellungsrunde</li> <li>■ Erwartungen</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klärung des Begriffs im Rahmen des strategischen Managements</li> <li>■ Management-Regelkreis</li> <li>■ Betriebliche Funktionen</li> </ul>
<b>Strategie: Begriff und Bedeutung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diskussion an konkreten Beispielen</li> <li>■ Aspekte des Strategischen Managements</li> </ul>
<b>Visionen – Mission – Unternehmensleitbild</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strahlkraft und Bedeutung von Visionen</li> <li>■ Visionen formulieren</li> <li>■ Mission</li> <li>■ Leitbild/Mission-Statement formulieren</li> </ul>
<b>Exkurs Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zweck und Meilensteine der Zielfindung</li> <li>■ SMART-Formel</li> <li>■ Ziele formulieren und kategorisieren, Zielerarbeitungsprozess, Zielpyramide</li> <li>■ Ziele operationalisieren</li> </ul>
<b>Organisatorischer Rahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligte und Rollen</li> <li>■ Projektphasen und Phasen im Strategischen Management</li> </ul>
<b>Überblick Strategieinstrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umwelt- und Unternehmensanalyse</li> </ul>
<b>Einführung Umweltanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elemente und Facetten der Unternehmensumwelt</li> </ul>
<b>Tagesausklang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fragen zum Seminartag</li> <li>■ Rückmeldung an den Trainer</li> </ul>

### Der zweite Tag

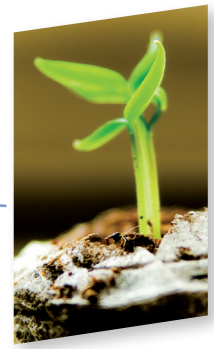
<b>Start in den Tag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fragen zum Start in den Tag</li> <li>■ Tagesschwerpunkte</li> </ul>
<b>PESTEL-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung und Einordnung der PESTEL-Analyse</li> <li>■ PESTEL-Analyseergebnisse priorisieren mit der Issue-Impact-Matrix</li> <li>■ Einordnung und Diskussion</li> </ul>
<b>Five-Forces-Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung und Einordnung Five-Forces-Modell</li> <li>■ Gruppenarbeit zum Five-Forces-Modell anhand ausgewählter Unternehmen</li> </ul>



<b>Konkurrenzanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung der Konkurrenzanalyse und Erarbeitung von Analyse Kriterien</li> <li>■ Informationsquellen für eine Konkurrenzanalyse</li> <li>■ Erstellen eines Stärken-Schwächen-Profiles (Gruppenarbeit)</li> </ul>
<b>Stakeholder-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung und Einordnung der Stakeholder-Analyse</li> <li>■ Stakeholder und deren Bedeutung identifizieren (Gruppenarbeit)</li> </ul>
<b>Einführung Unternehmensanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenfassung und Abschluss der Umweltanalyse</li> <li>■ Einführung der Unternehmensanalyse und Ausblick auf Tag 3</li> </ul>
<b>Tagesausklang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fragen zum Seminartag</li> <li>■ Rückmeldung an den Trainer</li> </ul>

### Der dritte Tag

<b>Start in den Tag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fragen zum Start in den Tag</li> <li>■ Tagesschwerpunkte</li> </ul>
<b>7-S-Modell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung und Einordnung des 7-S-Modells</li> <li>■ Entwicklung eines Fragebogens zu harten und weichen Erfolgsfaktoren (Gruppenarbeit)</li> </ul>
<b>Kostenstrukturanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung und Einordnung der Kostenstrukturanalyse</li> </ul>
<b>Wertkettenanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzept der Wertkette</li> <li>■ Prinzipien und Wirkweisen der Wertkettenanalyse</li> </ul>
<b>Produktlebenszyklus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Modell des Produktlebenszyklus und sein Nutzen</li> <li>■ Fallstudie zum Produktlebenszyklus (Gruppenarbeit)</li> </ul>
<b>SWOT-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenfassung und Abschluss der Unternehmensanalyse</li> <li>■ Die SWOT-Analyse als methodischer und integrierender Rahmen der Strategieentwicklung</li> <li>■ Fallstudie zum SWOT-Portfolio (Gruppenarbeit)</li> </ul>
<b>Strategie formulieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategien ableiten und formulieren auf Basis der Wettbewerbsstrategien nach Porter und den SWOT-Normstrategien</li> <li>■ Diskussion Fallstudie</li> </ul>
<b>Seminarrückschau und Ausblick</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausblick auf ein mögliches weiterführendes Seminar „Strategien erfolgreich umsetzen“</li> <li>■ Fragen zum Seminartag und zum Transfer</li> </ul>



## DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK

### Das Trainingsdesign

Das Word-Dokument „Trainingsablauf\_Strategien\_entwickeln.docx“ stellt Ihnen einen detaillierten Ablaufplan zur Verfügung, wie Sie zeitlich und inhaltlich das 3-Tages-Seminar gestalten können. Das Trainingsdesign lässt sich entweder als „Blaupause“ umsetzen oder kann Ihnen als methodisch-didaktische Grundlage für Ihre Zusammenstellung dienen. Die Zeitangaben sind ungefähre Angaben, kalkuliert mit einer Teilnehmerzahl von zehn Personen. Des Weiteren erfahren Sie, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie die dazugehörigen Dateien zu jedem Trainingsmodul durch Anklicken direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Ansonsten können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

### PowerPoint-Charts

Die PowerPoint-Präsentationen sind so aufbereitet, dass mit ihnen das gesamte Seminar gestaltet werden kann. Die einzelnen Abschnitte bzw. Instrumente können je nach persönlicher Vorliebe via Folie oder auch via Flipchart oder anhand der Handouts vorgestellt werden. Die meisten grafischen Darstellungen sind mit wenig Aufwand auch auf Moderationswand oder Flipchart übertragbar. Charme hat auch die gemeinsame Erarbeitung von Inhalten mit den Teilnehmern, was eine hohe Teilnehmeraktivität bewirkt und zudem den Praxistransfer unterstützt.

Auf die Nutzung des Notizbereichs in PowerPoint wird hier verzichtet. Dies schon deshalb, weil Trainerkollegen den Anspruch haben, in Seminaren frei zu sprechen. Gleichwohl bieten die Folien eine gute Strukturierung für den Seminarverlauf im Sinne eines „roten Fadens“. Stattdessen sind die Ausführungen zu den einzelnen Instrumenten und Erarbeitungsschritten ausführlich in Handout, Praxisanleitungen und Arbeitsblättern zu finden. Diese können, müssen aber nicht an Teilnehmer ausgehändigt werden. Zumindest für die persönliche Vorbereitung des Trainers können sie jedoch eine Quelle an Informationen und Praxisanleitungen darstellen.



# Stakeholder-Analyse

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

Five-Forces-  
Modell

Konkurrenz-  
analyse

Stakeholder-  
Analyse

Unternehmens-  
analyse

Tagesrückschau

Stakeholder sind

- Organisationen,
- Personengruppen  
oder auch
- Einzelpersonen,

die ein Interesse an der bzw. einen Einfluss auf die Unternehmung haben (können).



# Stakeholder-Analyse

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

Five-Forces-  
Modell

Konkurrenz-  
analyse

Stakeholder-  
Analyse

Unternehmens-  
analyse

Tagesrückschau

Zweck ist

- das Identifizieren und Ausschalten oder Vermindern von Hemmnissen, Widerständen und Risiken,
- aber auch das Erkennen und Nutzbarmachen von Chancen.



## Stakeholder-Analyse: Die Ziele sind ...

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

Five-Forces-  
Modell

Konkurrenz-  
analyse

Stakeholder-  
Analyse

Unternehmens-  
analyse

Tagesrückschau

- das Erkennen von potenziellen Störfaktoren und Spannungsfeldern
- die Beurteilung möglicher Auswirkungen
- die Identifizierung und Beschreibung von Schnittstellen zu anderen Aufgaben
- Visualisieren der Abhängigkeiten und der Beziehungen untereinander
- Ableiten erforderlicher Maßnahmen
  - zur Reduzierung /Vermeidung der ermittelten Störungen und Spannungsfelder bzw.
  - zur Nutzung der Potenziale der Stakeholder
- Bestimmen von Verantwortlichkeiten



## Stakeholder-Analyse: Typische Stakeholder können sein ...

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

Five-Forces-  
Modell

Konkurrenz-  
analyse

Stakeholder-  
Analyse

Unternehmens-  
analyse

Tagesrückschau

- Mitarbeiter
- Führungskräfte
- Unternehmensleitung /  
Geschäftsführung / Vorstand
- Anteilseigner / Aktionäre
- Betriebsrat
- Aufsichtsrat
- Auszubildende
- Leiharbeiter
- Lieferanten
- Kunden
- Kooperationspartner
- Banken
- Anwohner (Betriebsgelände)
- Öffentlichkeit
- Stadt / Gemeinde
- Staat
- ...





## Stakeholder-Analyse: Schlüsselfragen sind ...

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

Five-Forces-  
Modell

Konkurrenz-  
analyse

Stakeholder-  
Analyse

Unternehmens-  
analyse

Tagesrückschau

- Wer beeinflusst den Erfolg des Unternehmens?
- Wie stark ist der Einfluss?
- Wie groß ist die Nähe / Distanz zum Unternehmen?



# Stakeholder-Analyse: Visualisierungsmöglichkeit der Überlegungen

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

Five-Forces-  
Modell

Konkurrenz-  
analyse

Stakeholder-  
Analyse

Unternehmens-  
analyse

Tagesrückschau

2





# Stakeholder-Analyse: Mögliche Handlungsoptionen entwickeln

Start in den Tag

PESTEL-Analyse

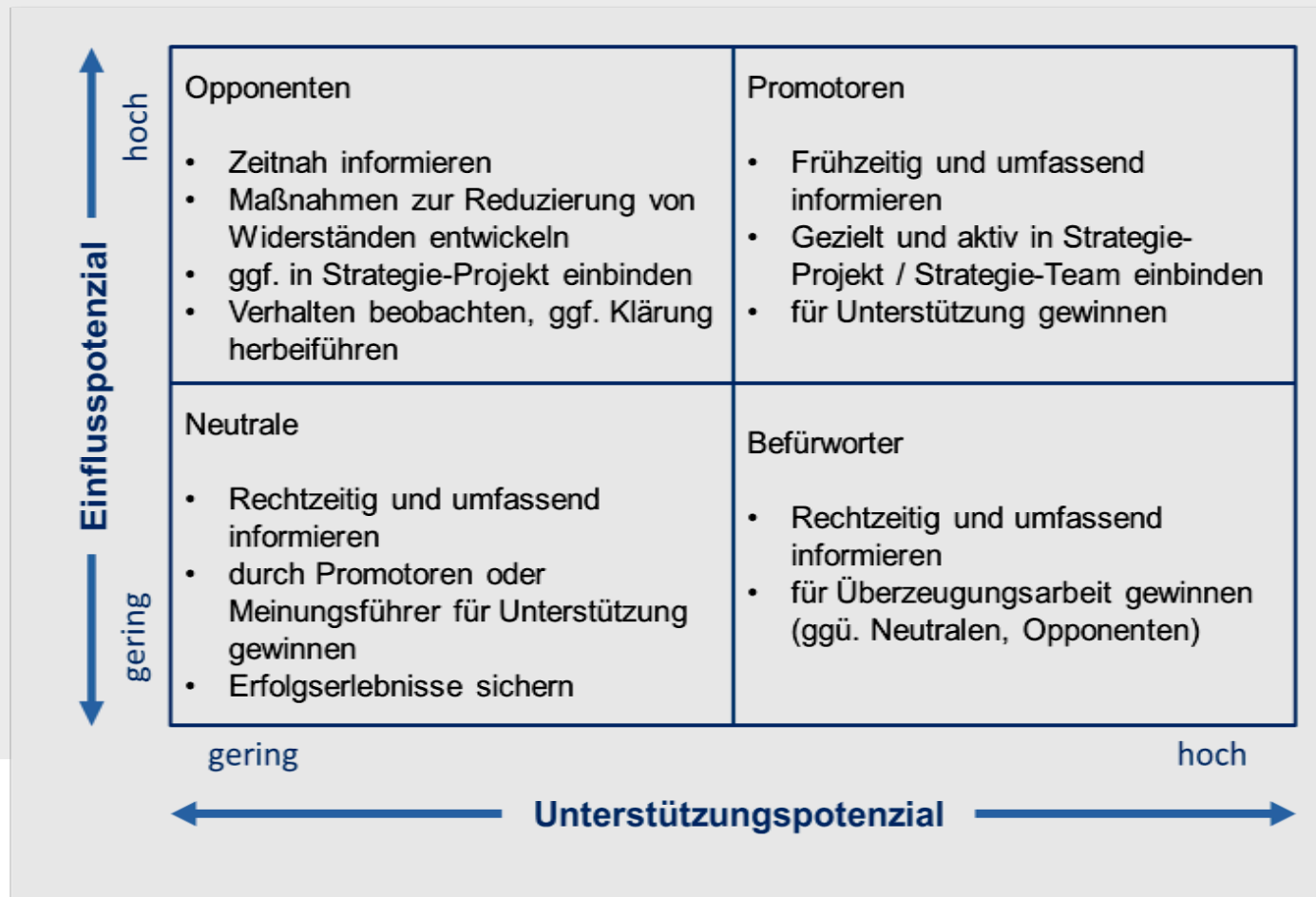
Five-Forces-Modell

Konkurrenz-analyse

Stakeholder-Analyse

Unternehmens-analyse

Tagesrückschau



2



# Stakeholder-Analyse: Beispiel

Stakeholder		Beurteilung			Maßnahmen zur Einbindung		
Personengruppe / Organisation	Person	Einstellung	Einfluss	Beitrag	Konkreter Beitrag	Art der Einbindung	Maßnahmen
Für welche Personengruppe oder Person gilt die Analyse? Wer ist Stakeholder im Projekt?		Welche Einstellung hat der Stakeholder zum Unternehmen?	Wie groß ist der mögliche Einfluss auf das Unternehmen?	In welcher Größenordnung kann der Stakeholder einen Beitrag zur Umsetzung der Ziele / Strategie leisten?	Welchen konkreten Beitrag kann der Stakeholder leisten?	Wie soll / kann der Stakeholder in das Unternehmensgeschehen eingebunden werden?	Welche konkreten Maßnahmen / Aufgaben ergeben sich aus den Erkenntnissen und für wen?
z. B. Lieferanten, Kunden, Gemeinde etc.	Name / Funktion	(N) Neutral (R) Rückenwind (G) Gegenwind	(1) sehr groß (2) groß (3) mittel (4) gering (5) sehr gering	(1) großen . . . (2) mittleren . . . (3) geringen . . . Beitrag	Know-how, Information, Beziehung, Ressourcen	(I) Informationen (D) Diskussion, Austausch (B) Beteiligung (V) Verantwortung	Was? Wer? Mit wem? Wann? Bis wann?
0 (Beispiel) Lieferant X	Hr. Mustermann / Ansprechpartner	R	3	1	Weiterentwicklung Komponenten	I, D, B	Anforderungskatalog bis zum X.X. an Herrn Mustermann, V.: Meier

# Stakeholderanalyse

---

## Praxisanwendung

*„Denken ist nicht Einwilligen oder Ablehnen.  
Das wäre Abstimmen.“*

Robert Lee Frost (amerikanischer Dichter,  
4-facher Pulitzer-Preisträger, 1874 – 1963)

Mithilfe der Stakeholder-Analyse sollen Personen oder Personengruppen identifiziert werden, welche im positiven wie auch negativen Sinne Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmung nehmen könn(t)en. Für die gefundenen Interessenten(gruppen) werden die Einstellung, der Einfluss und der Beitrag beschrieben.

In vereinfachten Varianten wird eine Gewichtung vorgenommen, indem die Wahrscheinlichkeit des Eintritts sowie ihre Auswirkung bewertet werden. Standardisiert ist die Methode nicht. In der Literatur werden verschiedene Vorgehensweisen beschrieben. Nachfolgend wird daher eine mögliche Variante vorgestellt:

### Schritt 1

Es werden mögliche Stakeholder ermittelt. Folgende Fragestellungen sind denkbar:

- Wer beeinflusst den Erfolg des Unternehmens?
- Wie stark ist der Einfluss?
- Wie groß ist die Nähe/Distanz zum Unternehmen?

In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, die Ermittlung möglicher Faktoren in der Gruppe moderiert zu diskutieren und den Diskussionsfortschritt zu visualisieren. Eine weitere Möglichkeit für eine Priorisierung ist die Ermittlung des Einflusses auf das Unternehmen (von hoch bis gering) sowie die Wahrscheinlichkeit des Eintritts, z.B. im Rahmen einer Issue-Impact-Matrix.

### Schritt 2

In diesem Schritt wird die Beziehung beschrieben bzw. visualisiert.

### Schritt 3

Anschließend geht es um die Erwartungen der ermittelten Stakeholder an die Entwicklung der Unternehmung sowie die möglichen Maßnahmen der Stakeholder, sofern diese Erwartungen nicht erfüllt werden. Hierbei handelt es sich um den eigentlichen Analyse-Vorgang.



## Stakeholder-Analyse – Praxisanwendung

Im Workshop könnten die Diskussionsergebnisse für die Schritte 1 bis 3 beispielsweise wie folgt visualisiert werden:

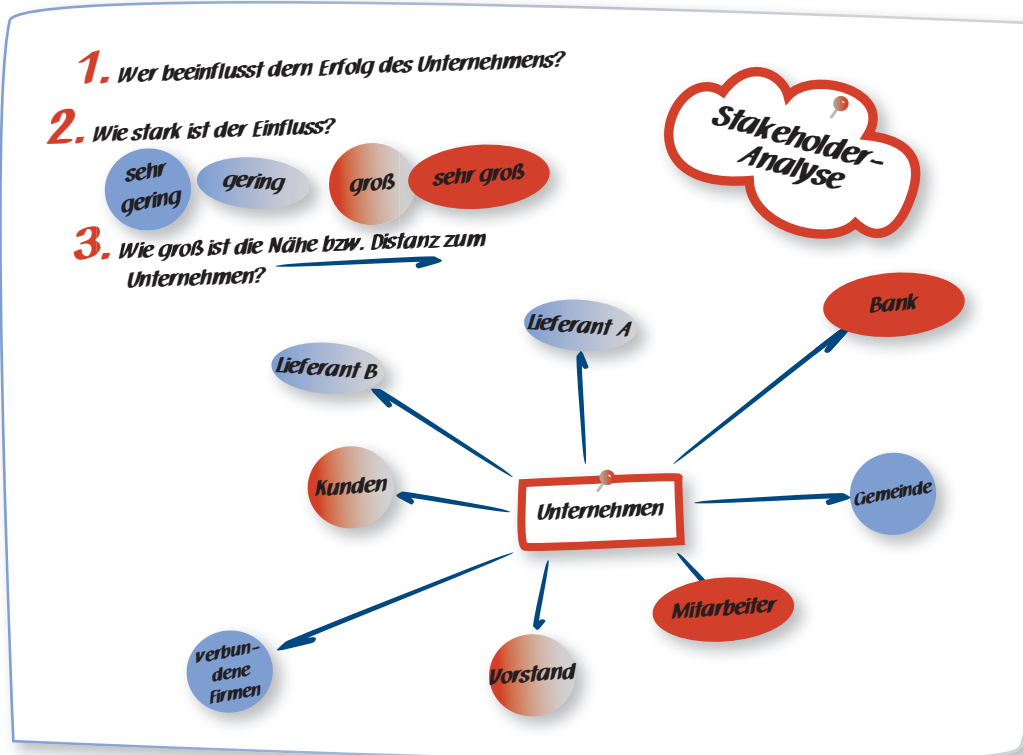


Abb. 1: Beispielhafte Visualisierung der Stakeholderbeziehungen

Daneben werden die erwarteten Reaktionen und deren Bewertung visualisiert. Das Grundprinzip verdeutlicht die folgende Tabelle (siehe auch: Arbeitsblatt „Stakeholderanalyse II“):

Stakeholder		Beurteilung			Maßnahmen zur Einbindung		
Personengruppe, Organisation	Person	Einstellung	Einfluss	Beitrag	Konkreter Beitrag	Art der Einbindung	Maßnahmen
Für welche Personengruppe oder Person gilt die Analyse? Wer ist Stakeholder im Projekt?		Welche Einstellung hat der Stakeholder zum Unternehmen?	Wie groß ist der mögliche Einfluss auf das Unternehmen?	In welcher Größenordnung kann der Stakeholder einen Beitrag zur Umsetzung der Ziele/Strategie leisten?	Welchen konkreten Beitrag kann der Stakeholder leisten?	Wie soll/kann der Stakeholder in das Unternehmensgeschehen eingebunden werden?	Welche konkreten Maßnahmen/Aufgaben ergeben sich aus den Erkenntnissen und für wen?
z.B. Lieferanten, Kunden, Gemeinde etc.	Name/Funktion	(N) Neutral (R) Rückenwind (G) Gegenwind	(1) sehr groß (2) groß (3) mittel (4) gering (5) sehr gering	(1) großen ... (2) mittleren ... (3) geringen ... Beitrag	Know-how, Information, Beziehung, Ressourcen	(I) Informationen (D) Diskussion, Austausch (B) Beteiligung (V) Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was?</li> <li>• Wer?</li> <li>• Mit wem?</li> <li>• Wann?</li> <li>• Bis wann?</li> </ul>

Abb. 2: Auszug Arbeitsblatt zur Stakeholderanalyse

### Schritt 4

Nunmehr werden, bezogen auf die erwarteten Reaktionen der Stakeholder, die

- Chancen (z.B. mögliche Kooperation),
- Risiken (z.B. Kreditlinie und Reaktion der Bank),
- Stärken (z.B. Motivation der Beschäftigten) oder auch
- Schwächen (z.B. Akzeptanzprobleme von Anteilseignern oder Personalvertretungen)

identifiziert. Es gilt, Maßnahmen zur Einbindung bzw. Abwehr der Stakeholder-Interessen zu finden und zu überlegen, inwieweit und auf welche Weise die Stakeholder in den weiteren Prozess einzubinden sind. Konkrete Verantwortlichkeiten für die weiterführende Umsetzung dieser Maßnahmen sind dabei besonders wichtig.

# Stakeholderanalyse

---

„Dinge wahrzunehmen ist der Keim der Intelligenz.“

Lao-Tse  
(chinesischer Philosoph, 6. Jahrhundert v. Chr.)

Die Umweltanalyse ist der systematische Rahmen, um Hemmnisse, Widerstände und Risiken zu identifizieren und auszuschalten, aber auch, um Chancen zu erkennen und nutzbar zu machen.

Zu einem wesentlichen Aspekt der Unternehmensumwelt gehören sogenannte Stakeholder. **Stakeholder** sind Organisationen, Personengruppen oder auch Einzelpersonen, die ein Interesse an der bzw. einen Einfluss auf die Unternehmung haben (können).

**Hinweis:** Natürlich gibt es auch zahlreiche Stakeholder innerhalb der Unternehmen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat etc.). Es lohnt sich, bei der Analyse beide Sichtweisen, also extern und intern, gleichermaßen zu betrachten. Die Erkenntnisse zu *internen Stakeholdern* wären dann im Rahmen der *Unternehmensanalyse* zu berücksichtigen.

Diese Trennung hat jedoch nur systematisierenden Charakter. In der Praxis wären die Stakeholder-Analyse in einem Schritt durchzuführen und die Ergebnisse nach interner bzw. externer Bedeutung aufzugliedern. Letztlich kommt es auf die erforderlichen Maßnahmen an, welche im Rahmen der Analyse gefunden und mit Verantwortlichkeiten versehen werden.

Die Analyse der Stakeholder findet nicht nur im Strategischen Management, sondern standardmäßig auch im Projektmanagement ihre Anwendung.

Die Ziele sind

- das Erkennen potenzieller Störfaktoren und Spannungsfelder,
- die Beurteilung möglicher Auswirkungen,
- die Identifizierung und Beschreibung von Schnittstellen zu anderen Aufgaben,
- das Visualisieren der Abhängigkeiten und der Beziehungen untereinander sowie
- die Ableitung erforderlicher Maßnahmen,
  - zur Reduzierung bzw. Vermeidung der ermittelten Störungen und Spannungsfelder bzw.
  - zur Nutzung der Potenziale der Stakeholder,
- das Bestimmen von Verantwortlichkeiten.





## Stakeholder-Analyse

---

Typische Stakeholder können sein:

- Mitarbeiter
- Führungskräfte
- Unternehmensleitung/Geschäftsführung/Vorstand
- Anteilseigner/Aktionäre
- Betriebsrat
- Aufsichtsrat
- Auszubildende
- Leiharbeiter
- Lieferanten
- Kunden
- Kooperationspartner
- Banken
- Anwohner (Betriebsgelände)
- Öffentlichkeit
- Stadt/Gemeinde
- Staat
- ...

Näheres zum praktischen Einsatz finden Sie im Handout Stakeholderanalyse-Praxisanwendung sowie im Arbeitsblatt zur Stakeholder-Analyse.

### Exkurs

In den Wirtschaftswissenschaften werden zwei extreme Modelle diskutiert, wie die Einflussnahme auf die Unternehmensziele erfolgt bzw. erfolgen sollte.

Im **Stakeholder-Ansatz** wird davon ausgegangen, dass auf keine Interessengruppe verzichtet werden kann. In der Folge haben die Interessen aller Gruppen auf die Unternehmensziele sowie die Unternehmensstrategien Einfluss.

Im Gegensatz dazu wird im **Shareholder-Ansatz** den Eigentümern bzw. Anteilseignern (Shareholdern) die absolute Priorität eingeräumt. Die Zielableitung erfolgt konsequenter Weise aus den Interessen der Eigentümer. Bei einer Aktiengesellschaft als Unternehmensform stellt sich die Zielsetzung vereinfacht so dar, dass Vermögensvereinigung und -vermehrung im Mittelpunkt stehen. Bei Aktiengesellschaften sind Aktionäre letztlich die Eigentümer der Unternehmung. Im Interesse der Aktionäre ist ein hoher Unternehmenswert, aus dem sich die Gewinnausschüttung (Dividende) ergibt. Aktionäre sind Inhaber eines Anteils am Grundkapital der Aktiengesellschaft und folglich mitgliedschaftlich an ihr beteiligt. Der Anteil spiegelt sich in der Aktie wieder.



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen