

### **Inhalte der Strategieformulierung**

Eine der konsistentesten und praktikabelsten Darstellungen der eigentlichen Strategien sind unserer Erfahrung nach die fünf Elemente einer Strategie von den Professoren Hambrick und Fredrickson (2001). In einer Art Checkliste werden folgende fünf strategische Entscheidungsbereiche zusammengeführt, die sonst oft isoliert voneinander diskutiert werden:

- In welchen Arenen / Aktivitätsfeldern ist eine Organisation tätig?
- Wie differenziert sich die Organisation von Mitbewerbern?
- Mit welchen Methoden entwickelt sich die Organisation?
- Welche zeitlichen Entscheidungsmomente sind zu berücksichtigen?
- Mit welcher ökonomischen Logik verdient die Organisation ihr Geld?

Zu jedem Strategieelement gibt es noch differenzierende Unteraspekte, die wir in Form von Checklisten-Fragen aufzählen, da sie auch so im Strategieworkshop unmittelbar anwendbar sind.

1. In welchen Arenen / Aktivitätsfeldern sind wir aktiv- und in welchen auch bewusst nicht?:
  - a. Welche Produkte und Leistungen bieten wir an?
  - b. Welche Kundengruppen sprechen wir an?  
Bei Non-Profit-Organisationen ist zu beachten, dass auch Stakeholder wie Subventionsgeber oder Auftraggeber berücksichtigt werden müssen.
  - c. Welche geografischen Gebiete bedienen wir?
  - d. Welche Kernkompetenzen zeichnen uns aus?
  - e. Welche Elemente in der Wertschöpfungskette erbringen wir selber, welche lagern wir bewusst aus?
2. Was differenziert uns von unseren Mitbewerbern – insbesondere bei den avisierten Kundengruppen in den avisierten geografischen Gebieten? Ist es:
  - a. ein bestimmtes positives Image, und wenn ja welches ist das; etwa die lokale Verankerung, die ökologische Ausrichtung
  - b. eine besondere Ausrichtung auf Kunden, etwa auf ihre Lieferzeiten, Nachbetreuung (kundenindividuelle Lösungen)

---

<sup>10</sup> Zu Rolle der übergeordneten Unternehmensführung eigenständiger Geschäftsfelder siehe Müller-Stewens und Brauer, 2009.

- c. besondere Produkt-Verlässlichkeiten wie Haltbarkeit, Sicherheit, Aktualität, Systemkompatibilität
  - d. besseres Preis-Leistungsverhältnis als bei den Mitbewerbern
  - e. besonderes Design
3. In welcher Form entwickeln wir uns als Organisation bisher und angesichts der angestrebten Arenen-Differenzierungskombination? Vor allem über...
- a. Interne Entwicklung
  - b. Joint Ventures
  - c. Lizenzen, Franchising
  - d. Netzwerke, Allianzen
  - e. M&A, Unternehmenszukauf
4. Welche zeitlichen Entscheidungsmomente sind zu berücksichtigen?
- a. Geschwindigkeit: sind bestimmte zeitliche Meilensteine zu berücksichtigen bei der Bearbeitung der Arenen, Differenzierung und Methoden der Unternehmensentwicklung, etwa, weil ein Mitbewerber verkaufen wird oder eine Lizenzvergabe in bestimmten Märkten erfolgt?
  - b. Sequenzen: sollen bestimmte strategische Schritte zuerst durchgeführt werden, etwa erste die Veränderung der Differenzierung und dann der Eintritt in strategische Allianzen?
5. Mit welcher ökonomischen Logik verdienen wir unser Geld? In Profit-Organisationen sind das meist entweder
- a. Tiefere Kosten durch Skalen-Vorteile oder
  - b. Höhere Preise durch Top-Service oder durch besondere Produkteigenschaften:
- In Non-Profit Organisationen stellen wir diese Frage meist in Kombination zur Frage nach dem Umfang allfälliger Subventionen. Ähnlich wie auf dem freien Markt ist auch bei Subventionsempfangenden Organisationen wichtig zu wissen, nach welchem Prinzip die Subventionsvergabe erfolgt: lineare Fortschreibung der Subventionshöhe vom Vorjahr oder Nachweis von quantitativer (Anzahl Absolventen, Projekte) oder qualitativer (Zufriedenheit, Innovationsgrad) Leistungserbringung.