

# Inhalt

Einleitung 11

## 1. STRATEGIE PLANEN – WO IST IHR UNTERNEHMEN UND WO WILL ES HIN?

Was ist Strategie? 19

Wettbewerber: Die bösen Jungs, die Ihr Mittagessen wollen 27

Profitable und nicht profitable Unternehmen 28

■ *Workshop*: Unternehmen bewerten 30

► *Exkurs*: Krisen und Strategie und was man darüber von Hänsel und Gretel lernen kann 31

Positionierung Ihres Unternehmens – Was Sie sind und was nicht 35

► *Exkurs*: Realität ist subjektiv 46

Ihr Unternehmen im Produktlebenszyklus 47

Wo steht Ihr Unternehmensbereich im Unternehmen?

Die BCG-Portfolio-Matrix 48

■ *Workshop*: Was ist Ihre Positionierung? 52

► *Exkurs*: Erfolg und Glück sind in uns – oder nirgends:  
Thomas Buddenbrook und der Untergang einer Firma 53

Etwas können, was andere nicht können: Ihr Wettbewerbs-  
vorteil 56

Was will der Kunde? 62

Was macht Sie einzigartig? 63

■ *Workshop*: Ihr Wertversprechen 64

Der Preis – Segen und Fluch 66

▶ *Exkurs*: Täuschung und Geschwindigkeit in der Strategie  
»Die Kunst des Krieges« von Sun Tzu 70

Das Wettbewerbsumfeld – die Five Forces 74

■ *Workshop*: Die fünf Kräfte nutzen 76

▶ *Exkurs*: Machiavelli und die Strategie der Macht 76

Jenseits des blutigen Wettbewerbs – die Blue-Ocean-  
Strategie 79

Aldi – einfach gut 85

▶ *Exkurs*: Clausewitz und der Nebel der Unsicherheit 90

## **2. STRATEGIE KOMMUNIZIEREN – WAS IST DIE STORY DES WANDELS UND WIE BEKOMMEN SIE DIE MITARBEITER INS BOOT?**

Vom Neandertal ins Digital – Komplexe Strategien mit Storys  
erklären 101

Storytelling ist kein Fairytelling 105

Linke und rechte Gehirnhälfte 112

Vorstand und Türsteher 114

Die Absenderstory – Warum sollte man Ihnen glauben? 116

▶ *Exkurs*: Female Storytelling – Warum Frauen bessere  
Geschichten erzählen müssen 122

Am Türsteher im Gehirn vorbei – Wie Sie Ihre persönliche  
Absenderstory erzählen 124

■ *Workshop*: Eine Türsteher-taugliche Story entwickeln 128

Ihre Strategie in 30 Sekunden – der Elevator-Pitch 129

Die Struktur für Ihren Elevator-Pitch 135

■ *Workshop*: Den ultimativen Pitch finden 140

- »Held und Schurke« oder Wie Sie Drama und Dringlichkeit in Ihre Strategiekommunikation bringen 141
- Prominente Helden und Schurken 144
- In medias res: ein Beispiel aus dem Business 150
- ▶ *Exkurs*: Storytelling by Donald Trump 154
- *Workshop* zur Helden-und-Schurken-Story 155
- Der Umweg als Abkürzung – Strategiemuster und -motive 157
- *Workshop* für Strategiemuster und -motive 165

### **3. STRATEGIE UMSETZEN – WIE SIE DIE PS AUF DIE STRASSE BEKOMMEN**

- 300 Spartaner und die Kunst, mit wenig viel zu erreichen 169
- Machen statt reden – die Herausforderung der Strategieumsetzung 173
- Strategie und Operations – sich ergänzen, statt sich zu widersprechen 174
- *Workshop*: Umsetzung eigener Projekte 181
- Der, an dem alles hängen bleibt – der Manager 182
- ▶ *Exkurs*: Jazz versus Symphony 185
- Umsetzung 4.0 – Innovationsstrategie und digitale Transformation 188
- Wie kommen Sie auf Innovationen in Ihrem Geschäftsbereich? 195
- *Workshop*: Positionsbestimmung und Zukunftsanalyse 197
- ▶ *Exkurs*: Die Ritter und der Untergang von überholten Geschäftsmodellen 199
- Mit wem Sie reden müssen – zielgerichtete Strategiekommunikation 201
- Stakeholder-Analyse 203
- Hindernisse für den Wandel 206

■ <i>Workshop: Ihre Stakeholder-Analyse</i>	208
Strategien erklären und umsetzen – Was Sie dabei von der preußischen Armee lernen können	211
General von Moltke – von der Auftragstaktik zum Mission Command	215
Die Auftragstaktik im Unternehmen	219
▶ <i>Exkurs: Die Hammerstein-Equord-Matrix</i>	221
Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen	222
■ <i>Workshop: Welche Ebene soll was tun?</i>	225
Der Ernstfall: Strategiekommunikation und -umsetzung	226
■ <i>Finaler Workshop</i>	233
Schlusswort	237
Dank	240
Quellen und Anmerkungen	242
Verwendete und weiterführende Literatur	245
Register	249
Der Autor	254