|  |
| --- |
| ***Strategie-Entwicklung****Werkzeug* |
| ***1. strategische Herausforderungen*** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| ***2. strategische Ziele*** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| ***3. strategische Eckdaten*** |
|  | *Jahr 1* | *Jahr 2* | *Jahr 3* |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |
| --- |
| ***4. strategische Ziele für die Funktionen*** |
| *Funktion* | *Anforderungen an die Funktion* |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| ***5. Maßnahmen*** |
| *Nr.* | *Aufgabe* | *Termin* | *Verantw.* | *Status* |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| ***6. Mittel*** |
| *Nr.* | *Ressourcen* | *Kosten in Euro* |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |

|  |
| --- |
| ***Strategie-Entwicklung****Beispiel Handelsunternehmen* |
| Hintergrund zur Beispiel: Ein internationales Versandhandels-Unternehmen erarbeitet eine Strategie für das Geschäftsfeld (Kundengruppe) "Kinder- und Jugend". |
| ***1. strategische Herausforderungen*** |
| 1. Sättigung und Internationalisierung | * beginnende Internationalisierung des Marktes
* schwindende Kundenbindung im Markt
 |
| 2. Bewältigung der Komplexitätsfalle | * Komplexitätsfalle in den Sortimenten (erforderliche systematische Müllabfuhr)
* Steigerung der Mitarbeiterproduktivität
 |
| 3. Engpässe am Arbeitsmarkt | * Finden und Binden von gutem Personal für das Auslandsgeschäft
* Steigerung der Führungsqualität
 |
| 4. … | * …
 |
| ***2. strategische Ziele*** |
| 1. Marktentwicklung Frankreich | * Erreichen von 10% Marktanteil in Frankreich
* Kooperation mit nationalen Discountketten
* Aufbau von 15 eigenen Läden in den größten Städten
 |
| 2. Marktdurchdringung mit eigenen Läden | * Aufbau von 20 eigene Läden in Deutschland und Österreich (Einkaufszentren bzw. frequentierte Plätze)
* Aufbau Franchise-System
* Zielumsatz pro Laden pro Jahr: 0,7 Mio Euro
 |
| 3. Verstärkung des Sortiments "Buch, Hören und Sehen" | * Ausbau des Sortiments auf 15 Mio Euro Umsatz
* Abwicklung des Bereichs "Buch" über die Internet-Plattform "Interbook" als Logistikpartner
 |
| 4. … | * …
 |
| ***3. strategische Eckdaten*** |
|  | *Jahr 1* | *Jahr 2* | *Jahr 3* |
| Marktvolumen (in Mio Euro) | 2600 | … | … |
| Marktanteil | 5 | … |  |
| Netto-Umsatz (in Mio Euro) | 130 | … |  |
| Anzahl Läden | 20 |  |  |
| Einkauf, Fremdleistungen… | 116 |  |  |
| Wertschöpfung (Umsatz minus Einkauf; in Mio Euro) | 14 |  |  |
| Investment | 10.5 |  |  |
| Investment-Intensität (Investment / Wertschöpfung) | 0.75 |  |  |
| Vollzeit-Arbeitskräfte | 80 |  |  |
| Mitarbeiter-Produktivität (Wertschöpfung pro Kopf) | 175.000 |  |  |
| Betriebsergebnis (in Mio Euro) | 1.5 |  |  |

|  |
| --- |
| ***4. strategische Ziele für die Funktionen*** |
| *Funktion* | *Anforderungen an die Funktion* |
| 1. Einkauf | * deutliche Optimierung der Einkaufskonditionen (Expansion)
* weitestgehende Streichung von Spezial-Sortimenten
* klare Aufgabenverteilung: Zentraleinkauf und Einkauf der Läden
 |
| 2. Logistik | * Auslagerung des Zubringer- und Versendungsdienstes (TransLog)
* Streichung des Möbelsortimentes aus der eigenen Logistik
* Aufbau Zulieferlogistik für Läden (Zwischenläger…)
 |
| 3. Vertrieb / Marketing | * Professionalisierung: Nachfasser-Kataloge, Mailings
* Aufbau Franchise-System (Verträge, Entwicklung…)
* Gestaltung Marktauftritt und Werbung der Läden
 |
| 4. IT | * systemtechnische Integration der Marktentwicklung Frankreich
* Anbindung des Systempartners TransLog
* Anbindung der Franchisenehmer und Interbook
 |
| 6. Personal | * Personaloptimierung: IT, Telefonie, Personal für Ausland
* Steigerung Management-Qualität: Führungskräfte-Entwicklungsprogramm
* Führungs- und Personalentwicklung für Franchise-System
 |
| 7. … | * …
 |
| ***5. Maßnahmen*** |
| *Nr.* | *Aufgabe (Beispiel Funktion „Logistik“)* | *Termin* | *Verantw.* | *Status* |
| 1 | Schliessung des eigenen Zubringerdienstes: Verkauf LKW, Auflösung Leasing-Verträge und Mieten | 31.03. | Müller |  |
| 2 | Übertragung des Versendungsgeschäfts an TransLog: Übergang Verträge mit Postdienst (neuer Partner), Abrechnungs- und Provisionsmodell | 30.06. | Walter |  |
| 3 | Sicherstellung der Qualität mit TransLog: Qualitätsvorgaben und –audit / Vertragsstrafen bzw. Boni | 31.10. | Schuster |  |
| 4 | … |  |  |  |
| ***6. Mittel*** |
| *Nr.* | *Ressourcen (Beispiel Funktion „Einkauf“)* | *Kosten in Euro* |
| 1 | fünf zusätzliche Einkäufer (Spezialisierung auf Sortimente) | 400.000 p.a. |
| 2 | Systemkosten:* neue Einkaufsplattform
* jährliche Wartung, Optimierung etc.
 | 120.000 einmalig10.000 p.a. |
| 3 | Streichung von Spezial-Sortimenten (vgl. Liste): Auflösung Verträge… | 50.000 einmalig |
| 4 | … |  |