|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***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 einmalig  10.000 p.a. | | |
| 3 | Streichung von Spezial-Sortimenten (vgl. Liste): Auflösung Verträge… | | 50.000 einmalig | | |
| 4 | … | |  | | |