



Vom IST zum SOLL

Heute: Was wird gespielt? Lage- und Beurteilungsbereich für profunde Analysen IST-Screening für Unsichtbares

Mit dem 3D-Scanner führen Sie nun ein **detailliertes IST-Screening** durch, um vertieft Ursachen von Problemen zu erkennen, die man auf den ersten Blick nicht erkennen kann oder will. Eine Art »Gesamtunternehmens-3D-Scanning«, das Ihnen zeigt, wo Ihr Unternehmen aus normativer, strategischer und operativer Sicht steht. Dieses ist natürlich auch für Business Units einsetzbar. Wer gedanklich eine Implementierung erst nach Abschluss dieser Phase 2 startet, wird scheitern. Deshalb: Nachfolgend einige beispielhafte Fragen, vornehmlich aus meiner St. Galler Beratungspraxis, vor allem zum Bild der Unternehmenszukunft und zu Stoßrichtungen. Bitte gleichzeitig schon jetzt Hin- und Rückbezüge auf die übrigen Räume des St. Galler Management HAUSES schaffen!

Nutzen Sie die Arbeitsunterlagen: kimsg.ch/startbox

Entwickeln Sie Ihre eigenen Fragen anhand der untenstehenden Fragemuster!

1. Normative Etage

**Mit Blick auf das gesamte Unternehmen
bzw. dessen Teilbereiche**



Gesellschaftliche und persönliche Werte, Vorstellungen und soziale Normen bilden einen Korridor, innerhalb dessen Unternehmenseigner und Führungskräfte ihr Unternehmen zu positionieren und zu entwickeln haben. Gleichsam bilden sie so übergeordnet die Vorgaben der Dos und Don'ts aus Eigner- und Stakeholdersicht, innerhalb derer Ziele und Strategien festgelegt werden können.

Wie auf Seite 70 beschrieben, verbindet die Politik auf der normativen Etage die Stoßrichtungen und Aufgaben der darunterliegenden Etagen, parallel werden die erforderlichen Strukturen und das notwendige Führungsverhalten im Sinne des Integrierten Managements mit einbezogen. Sie persönlich und im Team arbeiten iterativ an folgenden Fragestellungen, welche Sie rekursiv auf weitere Unternehmensteile, -bereiche etc. herunterbrechen können.

1.1 Leitplanken und Vorgaben

- Welche Leitplanken und Vorgaben existieren (Stakeholder, Eigner, von INNEN, von AUSSEN)?
- Was soll für die weitere Unternehmensentwicklung bei der Erarbeitung eines Zukunftsbildes speziell berücksichtigt werden? Gibt es Tabu-Bereiche?

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

1.2 Werte

Werte und Normen (Stakeholder, Eigner, Bonum, Vision) bilden einen Rahmen, innerhalb dessen sich unser Unternehmen bewegen wird.

- Wie lauten unsere Werte – was ist uns wichtig?
- Welche Anforderungen an Dos and Don'ts ergeben sich daraus?

1.3 Identität und Vision heute und in Zukunft

- Wie werden wir gegenwärtig von AUSSEN wahrgenommen (Identität, Image)?
- Wie wollen wir künftig wahrgenommen werden (our winning aspiration)?
- Was sind wir heute nicht? Wie sieht unser Spielfeld der Zukunft aus?

1.4 Eigner-Strategie

- Wie lautet die konkrete Eigner-Strategie für das Gesamtunternehmen?
- Welche übergeordneten Überlegungen aus Sicht des Eigners bzw. Aufsichtsrates gibt es?

1.5 Stakeholder (Gesamtunternehmen)

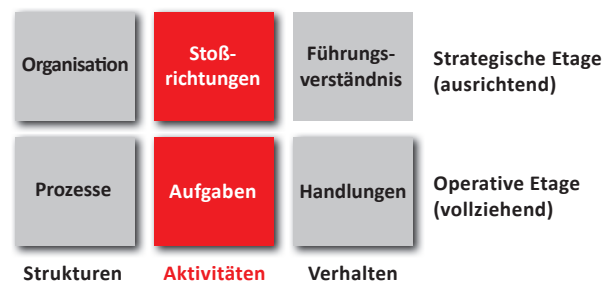
- Was ist mit Blick auf die Stakeholder im Gesamtunternehmen besonders zu beachten?
- Welche Gruppen üben heute und/oder in Zukunft einen erheblichen Einfluss auf unser Geschäft aus (Staat, Kommune, Gewerkschaften, ökologische Gruppen, Konsumentenschützer, Lieferanten, Medien, Blogger, Kapitalgeber etc.):
 - Wer stellt welche Anforderungen? Und warum?
 - Wer hat welche Erwartungen? Und warum?

Iterativ vorgehen!

Bitte keine sequenzielle Abarbeitung der Fragen – springen Sie bei der Bearbeitung hin und her, bis Sie ein stimmiges Gesamtbild erkennen!

2. Strategische und operative Etage

Gesamtunternehmen, strategische und operative Geschäftsfelder (SGF) rekursiv



Nachfolgend analysieren wir unser Unternehmen auf der strategischen und operativen Etage, differenziert aus bewährten Perspektiven: Markt, Produkt/Technologie, Finanzen und (Human-)Ressourcen. Siehe hierzu die Beschreibung auf Seite 37 und Übersicht auf Seite 38. Die Inhalte dieser **Untersuchungsschubladen** sind beliebig austauschbar und an Ihr Unternehmen anpassbar (Inside-out/Outside-in).



2.1 Markt (Customer, Außensicht)

Welches sind unsere Märkte und Marktpositionen?



Bei den nachfolgenden Betrachtungen sollten Sie das St. Galler Tableau aus der Blitz-Checkup-Phase wieder zur Hand nehmen und es bei den Analysen verwenden.

Dabei hilft Ihnen die Übersicht auf Seite 38.

BLITZ-CHECKUP

KONFIGURATION IST

KONFIGURATION SOLL

IMPLEMENTIERUNG

OPTIMIERUNG

2.1.1 Branchenanalysen und Marktbestimmung

- Was ist unser Geschäft? In welchen Märkten sind wir mit welchen Leistungen tätig?
- In welcher Branche sind wir eigentlich? Was verkaufen wir (Produkte versus Daten, Software, Intelligenz)?
- Bewegen wir uns in einer optimalen Branche? Gefahr durch digitale Herausforderer?
- Wie beurteilen wir heute aufgrund nachfolgender Überlegungen unsere Zukunftsaussichten in unserer Branche?
 - Branchenrentabilität: Rentabilität versus Wettbewerb
 - Branchendynamik: Potenzielle neue (digitale) Konkurrenten versus Eintrittsbarrieren
 - Branchenstruktur: Marktanteile versus Wettbewerb am Markt und Netzwerkeffekte
 - Branchenreife: Wettbewerbsstellung versus Wettbewerb

2.1.2 Marktdaten und Marktdatenentwicklung

Tragen Sie die wichtigsten Marktdaten und Marktdatenentwicklungen der Branche zusammen:

- Marktvolumen: Größe des Marktes in Werten und Mengen
- Marktwachstum: $\emptyset$ des erwarteten Wachstums der nächsten fünf Jahre
- Marktanteile: eigener Marktanteil und der unseres größten Konkurrenten
- Sättigungsgrad: Verhältnis von Marktvolumen zu Marktpotenzial (effektiver Umsatz aller Anbieter im letzten Jahr zum möglichen Umsatz)
- Marktrentabilität: $\emptyset$ der Rentabilität aller Anbieter am Markt, gemessen als Umsatzrendite
- Innovationspotenzial: Wie innovativ ist die Branche (hoch, mittel, gering)?
- Wettbewerbsverhalten: fair über Leistung, fair über Preise, Preiskampf, Verdrängungswettbewerb oder gemeinsame Absprache?

2.1.3 Marktanteile, Positionierung am Markt, Marktkonkurrenten, Markterfolgss faktoren

- Wie sind wir aktuell in den Märkten aufgestellt?
- Wohin bewegen wir uns ohne Kurskorrektur?
- Wie wird sich die durchschnittliche Branchenrentabilität verändern?
- Welches sind unsere Markterfolgss faktoren generell?

2.1.4 Unsere Position am Markt

Welche Marktpositionen nehmen wir heute ein (Porter**)?

Position »Spezialist«

Wir sind klar differenziert, aus Kundensicht besser als die anderen, nicht austauschbar. Kunden sind bereit, für eine bessere Leistung mehr zu zahlen.

Position »Marktführer als Großer«

Als Marktführer verfügen wir über Größenvorteile, die wir konsequent nutzen und in eine überdurchschnittliche Rentabilität ummünzen.

Position »Nische«

Als Nischenanbieter konzentrieren wir uns auf kleine Märkte, bilden ein Teilmonopol und entziehen uns dem Wettbewerb, was zu überdurchschnittlicher Rentabilität führt.

Position »Effizienz des Kleinen«

Wir vermeiden Komplexität, Ineffizienz und sind Weltmeister bzgl. Selbstorganisation und Agilität. Overheads kennen wir nicht.

Position »Tal der Tränen«

Wir gehören zu einem dieser Firmentypen:

- mittelgroßer Anbieter in voller Konkurrenz zu Marktführern
- ehemaliger Spezialist nicht mehr spezialisiert, sondern nur noch teuer
- Nischer wird in seiner Nische von schlanken, starken Wettbewerbern angegriffen
- Kleiner hat seine Effizienz verloren

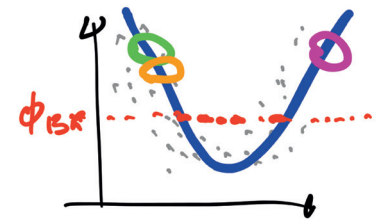
Position »Spezialist und Großer zugleich«

Dank der Ansätze des Mass Customization gelingt es uns, Leistungen segmentspezifisch zu erbringen, indem wir zum einen in der Lage sind, Sonderwünsche, die der Kunde auch bezahlt, abzudecken und zum anderen kostengünstig Massenmärkte zu bedienen.

2.1.5 Gegenwärtige Trends und Umfeldveränderungen

- Wie lauten die wichtigsten Trends und gegenwärtigen Umfeldveränderungen, die aus der nahen Vergangenheit resultieren (ökonomische, digitale, ökologische, rechtliche, soziale Umfeldveränderungen und Corona-bedingte Veränderungen)?
- Wie gravierend sind diese Veränderungen für uns?

»Porter-Kurve«





- Welche gegenwärtigen Chancen bieten sich, wenn wir jetzt die Veränderung nutzen?
- Welche gegenwärtige Gefahr besteht für uns, wenn wir nicht oder nur mit hohem Aufwand darauf reagieren können?
- Wie sieht uns der Markt? Neue digitale Wettbewerber?
- Wie ist der Stellenwert unseres Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz (Why – Warum sollten Kunden auf uns setzen)?

2.1.6 Gegenwärtige und künftige Kundenbedürfnisse (Basierend auf den obigen ersten Analysen)

- Welche originären Bedürfnisse befriedigen wir bzw. welche Kundenprobleme lösen wir tatsächlich?
- Haben wir unsere Branche tatsächlich richtig definiert? Haben wir die richtigen Produkte und Lösungen (sekundäre Kundenbedürfnisse)? Wie zufrieden sind unsere Kunden?
- Wo/Wie können wir unsere Leistung und damit die Kundenzufriedenheit verbessern?
- Wie weit werden typische Erwartungen abgedeckt? Gains? Pains?
 - Physiologisches Bedürfnis: »Ich mag Produkte spüren.«
 - Sicherheitsbedürfnis: »Ich fühle mich bei diesem Unternehmen sicher.«
 - Soziales Bedürfnis: »Ich kann meine Erzeugnisse mit anderen teilen.«
 - Selbstwertbedürfnis: »Ich kann etwas Schönes schaffen.«
 - Selbstverwirklichung: »Mit dieser Marke identifiziere ich mich.«
- Wie weit fließen Kundenziele wie Nutzen, Vertrauen, Erlebniswert etc. mit ein?
 - Rational: Stärke, Leistung, Selbstbewusstsein. Überzeugend argumentiert?
 - Konservativ: Stetigkeit, Einordnung, Ehrgefühl. Glaubwürdig nachgewiesen?
 - Intuitiv: Schlüssellösung, Veränderung, Freiheit. Ideenreich inszeniert?
 - Emotional: Stimulation, Einklang, Behagen. Begehrtest wert angepriesen?
- Was verursacht unzufriedene Kunden? Anzahl der Kunden, die abwandern und geschätzte Abwanderung wegen Unzufriedenheit?

2.1.7 Aufkommende Chancen für Kooperationen und Netzwerke

Wo treten in nächster Zeit mögliche Chancen auf? Wie könnten wir diese nutzen?
Was wäre heute zu tun, um diese dann wirklich nutzen zu können?

2.1.8 Beziehungsintelligenz, Daten, neue Geschäfte

Welche neuen Geschäfte lassen sich dank Smart Data und Beziehungsintelligenz ableiten?

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

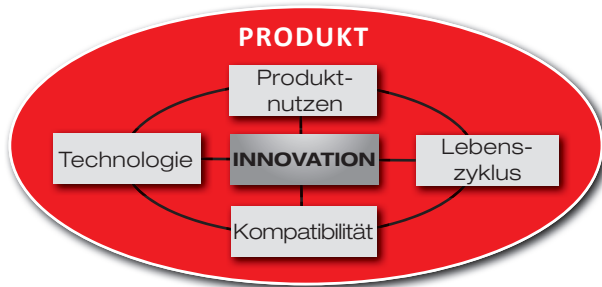
KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

2.2 Produkt/Technologie (Solution, Lösungen)

Welchen Stellenwert haben unsere Leistungen auf dem Markt?



2.2.1 Produkte, Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren

- Welches sind unsere heutigen Leistungen (Lösungen, Produkte), mit denen wir die originären Kundenbedürfnisse lösen? Erstellen Sie dazu eine Produkt-/Markt-/Vertriebskanal-/Technologie-Übersicht, verwenden Sie dazu das St. Galler Tableau.
- Welche heutigen Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren braucht es dazu?
- Welche Bedeutung haben diese für den künftigen Erfolg (hoch, tief)?
- Welche neuen Erfolgsfaktoren benötigen wir?
- Welches Anspruchsniveau ist mit dem Aufbau dieser Erfolgsfaktoren verbunden (hoch, gering)?

2.2.2 Wertschöpfungskette

- Wie können wir uns in das System unserer Kunden hacken?
- In Bezug auf unsere Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren: Wo können wir die Wertschöpfungskette verlängern oder verkürzen (z. B. Outsourcing)? Eher in Richtung Kundennutzen und Problemlösung (Value Chain Intelligence, Smart Data) oder in Richtung Make statt Buy?
- Wo liegen die Schmerzpunkte unserer Kunden?

2.2.3 Substitutionstendenzen

- Welches sind die wichtigsten, gegenwärtigen Veränderungen in unserem Umfeld und bei unseren Kunden (bei Produkten wie Lösungen)?
- Mögliche heutige alternative Lösungen (Produkte), die unserer Marktleistung Konkurrenz bieten kann?
- Besteht sogar große Substitutionsgefahr infolge Digitalisierung?
- Welche Verdrängungsprozesse sind mit welchen Konsequenzen für uns relevant?

Benchmarking nicht vergessen!

Das Benchmarking, also das aktive Vergleichen des eigenen Unternehmens mit externen »Best Practices«, geht ganz bewusst darüber hinaus, nur die direkten Wettbewerber als Vergleichsmaßstab heranzuziehen. Vielmehr dienen auch Zahlen aus anderen Branchen als Vergleichsgrundlage, beispielsweise spezialisierte Logistikunternehmen, um die eigene Logistikabteilung zu hinterfragen. Dazu stehen in der Praxis zahlreiche Datenbanken mit spezialisierten Vergleichsinformationen zur Verfügung.



2.2.4 Vertriebswege

- Sind unsere Vertriebswege offline oder online? Wenn offline: direkt oder indirekt? Beraten unsere Mitarbeitenden persönlich oder ist unser Angebot selbstbedienend?
- Ist die Logistik hoch rationalisiert (schnell) oder dem Kundenwunsch individuell angepasst?

BLITZ-CHECKUP

2.2.5 Unsere Produkte im Lebenszyklus und Innovationen

- Verfügt unser Unternehmen aus Sicht des Lebenszyklus' über eine vernünftige Verteilung?
- Wo sehen wir Ansatzpunkte für Innovationen und neue Geschäfte?

2.2.6 Plattformen

- Verfügt unser Unternehmen über spezielle Fähigkeiten zu Mass Customization? Bieten wir Plattformen für einen Omni-Channel-Zugang? Oder sind wir auf anonymen Massenmarkt ausgerichtet, verwenden aber z. B. Produktkonfiguratoren?
- Werden »Anzüge nach Maß« über persönliche Kontakte angefertigt?

KONFIGURATION IST

2.2.7 Lücken hinsichtlich Kunden, Produkten, Vertriebskanälen

- Wie lauten unsere Kennzahlen mit Blick auf Umsatzlücken hinsichtlich bestehender und neuer Kunden, Produkte, Technologien, Vertriebskanäle etc.?
- Welche Chancen bieten neue, digitale Technologien, AI?

KONFIGURATION SOLL

2.2.8 Konkurrenzanalyse: Produkte, Leistungen und Modelle

- Wer und wo sind unsere Produktwettbewerber? Beantworten Sie dies jeweils mit Blick auf Ihre heutigen Hauptkonkurrenten, auf potenzielle zukünftige aus eigener Branche und auf potenzielle anderer Branchen.
- Wo sehen Sie neue Konkurrenz, ausgehend von neuen Geschäftsmodellen, digitalen Plattformen, Prozessen, Verfahren, Technologien etc.?

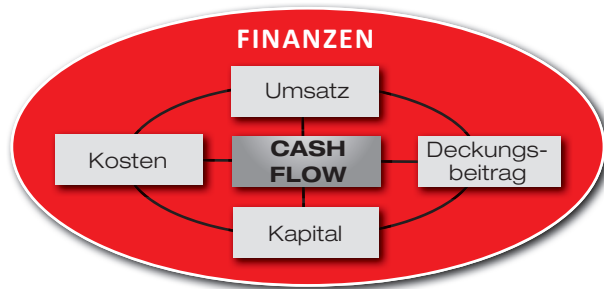
IMPLEMENTIERUNG

OPTIMIERUNG

Tipp: Tragen Sie die Wettbewerber beziehungsweise deren Produkte und Märkte in das St. Galler Tableau ein (Seite 178). So können Sie Unterschiede oder Gemeinsamkeiten wunderbar feststellen und überblicken. Wenn Sie dies Jahr für Jahr anfertigen, erhalten Sie im Lauf der Zeit eine Chronik, die zeigt, wie das Unternehmen und Ihre Wettbewerber sich entwickelt haben.

2.3 Finanzen (Wert)

Wie (er)wirtschaften wir welche Werte?



2.3.1 Geschäftsstruktur

Erstellen Sie eine Übersicht mit Kennziffern, welche die Struktur Ihres Geschäfts beschreibt (z. B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Investitionen, Wertschöpfung der Mitarbeitenden, Gewinn pro Mitarbeitenden)

2.3.2 Ertragsstruktur

- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen, Aufträge, Geschäftseinheiten, Regionen, Kunden etc. sind heute ertragsstark? Welche zukünftig?
- Welche bestehenden oder neuen Wettbewerber werden die Ertragsstruktur in der Zukunft maßgeblich beeinflussen?
- Kann der Kunde zukünftig auf neue Technologien zurückgreifen, die unsere Verhandlungsstärke (Preise!) schwächen?
- Besteht die Gefahr von Plattformmodellen, welche den Kontakt zum Endkunden abschneiden und die Ertragsstärke des Geschäftsmodells dauerhaft schädigen?
- Wie können die regelmäßig wiederkehrenden Erträge des Geschäftsmodells gestärkt werden (z. B. langfristige Serviceverträge, Abonnementsdienstleistungen)?
- Welche Kombination an Produkten und Dienstleistungen erwirtschaftet langfristig den optimalen und nachhaltigen Cash Flow?

2.3.3 Kostenposition

- Weist unser Unternehmen Kostenvorteile oder -nachteile aus? Vergleichen Sie die Kosten Ihrer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit Wettbewerbern und identifizieren Sie Kostensenkungspotenziale.
- Können wir Kostensenkungspotenziale quantifizieren?

Value Based Pricing



Das auch als wertbasierte Preisgestaltung bezeichnete Konzept trennt strikt zwischen den Kosten eines Produktes oder einer Dienstleistung und der Preisgestaltung. Die Preisgestaltung erfolgt aus Perspektive des Kunden und den ihm zur Verfügung stehenden Alternativen, also aus der Kundenbereitschaft einen definierten Preis zu zahlen. Als Resultat ergeben sich je nach Produkt signifikant unterschiedliche Margen.

Zero-Based-Budgeting



Vergessen Sie die bestehenden Kosten Ihres Unternehmens und fragen Sie sich: Wie hoch wären die Kosten für die Erbringung der geplanten Leistungen, wenn Sie das Unternehmen heute neu gründen würden? Wie können Sie sich dieser optimalen Kostenstruktur schnellstmöglich annähern?



2.3.4 Kundenerfolgsdaten

Stimmt unsere Kundenstruktur? Stellen Sie die Daten Ihrer A-, B-, C-Kunden dar:

- Kundenanzahl, durchschnittlicher Umsatz pro Kunde
- Deckungsbeitrag bzw. Gewinn in % des Gesamt-Deckungsbeitrags
- Durchschnittliche Nutzung des Kundenpotenzials
- Anzahl der Bestellungen, durchschnittlicher Fakturabetrag, durchschnittlicher Aufwand für Auftragsabwicklung pro Auftrag
- Anteil der Stamm-, Einmal- oder Gelegenheitskunden

BLITZ-
CHECKUP

2.3.5 Kostenstrukturen

- Welche Funktionen sind bei uns besonders personal-, material- oder kapitalintensiv?
- Was wollen wir selbst durchführen? Was ist durch Externe kostengünstiger erbringbar?
- Wie können wir Kostenvariabilität steigern, um im Krisenfall schneller reagieren zu können?

KONFIGURATION
IST

2.3.6 Break-even-Analysen

- Stellen Sie folgende Werte dar: Fixkosten, variable Kosten
- Umsatz der abgesetzten Einheiten sowie Gewinn und Verlust

KONFIGURATION
SOLL

2.3.7 Gewinnpositionen

- Wie groß ist das Gewinnpotenzial? Kurzfristig? Langfristig? Über den Lebenszyklus?
- Mit welchen Maßnahmen können wir unsere Gewinnposition halten oder sogar verbessern?
 - Gewinnpotenzial-Benchmark zur eigenen Position
 - Strategische Maßnahmen zur Gewinnsteigerung
 - Operative Maßnahmen zur Gewinnsteigerung
 - Maßnahmen zur Gewinnsicherung

IMPLEMEN-
TIERUNG

2.3.8 Erfahrungskurven-Position und Komplexitätskosten-Position

Stellen Sie die Selbstkosten vs. Marktanteil dar; ebenso Wettbewerber: Sind wir kostengünstiger als es die Erfahrungskurve erlaubt? Warum? Ist der Konkurrent kostenintensiver? Vorteile Out- vs. In-Sourcing? Prozesskosten? Haben wir zu viele Produktvarianten? Wie »steil« ist unsere Komplexitätskosten-Kurve? Was bewirkt Mass Customization?

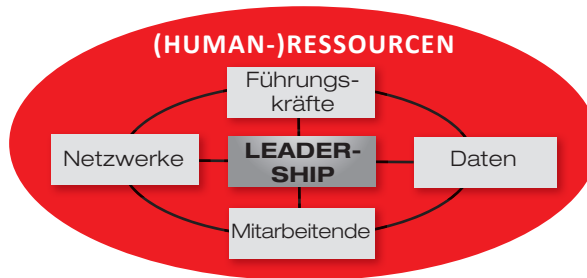
OPTIMIERUNG

2.3.9 Ihre Erfolgsfaktoren aus finanzieller Sicht

Stellen Sie Ihre **finanziellen Erfolgsfaktoren zusammenfassend** dar.

2.4 (Human-)Ressourcen

Führungskräfte, die die richtigen Mitarbeitenden casten, begeistern, für Netzwerke sorgen und auf »Smart Data« setzen



2.4.1 Typisches Verhalten unserer Führungskräfte

- Rational: Liegen ihre besonderen Stärken in der Detailarbeit? Richten Führungskräfte die Aufmerksamkeit eher auf Details und das Tagesgeschäft oder kämpfen sie für Neue Welten?
- Konservativ: Schätzen unsere Führungskräfte konventionelle, hierarchische Ansätze in Silos und Slabs und setzen auf Monologe statt Multilog?
- Intuitiv: Lieben unsere Führungskräfte Abwechslung und Herausforderung? Sind sie stark im Bereich der Gestaltung von Ideen und Konzepten?
- Emotional: Kümmern sich unsere Führungskräfte auch um die menschlichen Aspekte von Organisationen? Vermitteln sie anderen ein positives Bild vom Unternehmen? Führen sie mit emotionaler Intelligenz?

2.4.2 Analyse der Mitarbeitenden

- Wie zufrieden sind unsere Mitarbeitenden? Wo liegen die Potenziale der Mitarbeitenden?
- Wo können wir als Arbeitgeber attraktiver werden (heutige Schwachstellen, Ursachen für Unzufriedenheit und Maßnahmen)? Was verursacht unzufriedene Mitarbeitende?
- Wie sieht die Beschäftigung in unserem Unternehmen aus und welche Trends erfordern welche Potenziale und welchen Bedarf (im Hinblick auf Big Data, Blockchain etc.)?
- Welche Trends sehen wir bezüglich nötiger Kapazitäten und Kompetenzen vor dem Hintergrund von Rationalisierung, neuen Technologien, Anpassungen in Prozessen, Synergienutzung, Digitalisierung, neuen Formen der Zusammenarbeit?

Benchmarking-Quellen



Zu nennen ist z. B. das American Productivity & Quality Center (APQC, www.apqc.org). Mit Blick auf die Hidden Champions in der DACH-Region besonders interessant der **Weltmarktführer-Index** von Christoph Müller** von der HBM Unternehmerschule der Universität St. Gallen (weltmarktfuehrerindex.de). Dort finden Sie interessante Erkenntnisse, die Ihnen bereits in der Blitz-Checkup-Phase wertvolle Orientierung bieten.



2.4.3 Netzwerke

- Setzen wir auf externe Kooperationen, Partnerschaften, Netzwerke und Zusammenarbeit mit Dritten oder machen wir am liebsten alles selbst?
- Integrieren wir bei der Produktentwicklung, in der Produktion und im Vertrieb Kunden in unser System und binden diese gar als Prosumer ein, oder sehen wir Kunden und Lieferanten eher als Möglichkeiten für Einmalgeschäfte?
- Sehen wir Potenziale für Netzwerke, Teilhabe an Ecosystemen oder an der Entwicklung von Plattformen etc.?
- Welche Rolle streben wir beim Eingehen von Kooperationen an?

2.4.4 Daten

- Kennen wir unseren »Digitalen Reifegrad«? Sind wir beim Trend zu »Intelligentem Service und Geschäft« vorne dabei?
- Setzen wir auf Data Analytics um zu wissen, was Kunden künftig wünschen, und machen wir Kunden zu Stammkunden, indem wir über ihre Systeme Bestellungen z. B. vollautomatisch erhalten (Object Self-Service)? Sind Avatare, Robotisierung auch im Vertrieb ein Thema?
- Haben wir vornehmlich bislang unserer Produktion automatisiert und sind von einer Automatisierung des Gesamtgeschäftes noch weit entfernt?
- Verkaufen wir eher bloß physische Produkte oder liefern wir ein »Physical Pseudo Freemium« mit Daten?

Fassen Sie nun die Ergebnisse der vier Untersuchungsbereiche Markt, Produkt, Finanzen, (Human-)Ressourcen übergreifend in Ihrer Gesamtvernetzung zusammen.

»Alle Modelle, Methoden, Analysen und Tools bleiben Hilfsmittel – erst wenn man die DNA des Unternehmens – das St. Galler Management HAUS – verstanden hat und aus Mitarbeitenden Mitstreiter gemacht hat, kann man den Weg der Transformation in eine NEUE WELT erfolgreich gehen. Die Top-Führungskraft führt dabei von vorne.«

Andreas Rippberger, St. Galler Dozent,
Unternehmensberater und Interimsmanager

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

2.5 Zusammenfassende IST-Darstellungen unseres Unternehmens und der strategischen Geschäftsfelder (SGF)

Stellen Sie Ihr **aktuelles Geschäftssystem** mit Hilfe des St. Galler Tableaus nun als abschließende Übersicht dar und zeigen Sie auf:

- Welches Marktgebiet ist für uns relevant (der Markt, in dem wir tätig sind bzw. sein müssten, um dauerhaft rentabel im Geschäft bleiben zu können)?
- Welche Geschäfte bedienen wir heute/künftig? Was kaufen unsere Kunden?
- Wer sind unsere Wettbewerber?

2.5.1 Zusammenfassende IST-Bewertung nach AUSSEN (Marktattraktivität) und nach INNEN (Wettbewerbsposition)

- Wie attraktiv sind die einzelnen relativ zueinander stehenden Geschäfte bezüglich der Marktattraktivität?
- Welche relative Position nehmen wir heute in diesen Märkten ein (Wettbewerbsposition)?
- Welcher Trend ist ohne Kurskorrektur ersichtlich?
- Stellen Sie die Marktattraktivität vs. relative Wettbewerbsposition in Zahlen gegenüber:
 - Marktattraktivität: Marktvolumen, -wachstum, Branchenrendite etc.
 - Wettbewerbsposition: Marktanteil, Kostenposition, Produkt-/Technologiekompetenz, Vermarktungsstärke etc.

2.5.2 Zusammenfassende Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiko-Analysen (SWOT) in Bezug auf die aktuelle Stoßrichtung.

Verwenden Sie zum Abschluss der IST-Konfiguration die Vorlagen aus der St. Galler Startbox und notieren Sie sich die wichtigsten Stichworte auf Seite 178.



Nutzen Sie für Ihre persönlichen Notizen die Innenseite des vorderen Umschlags!

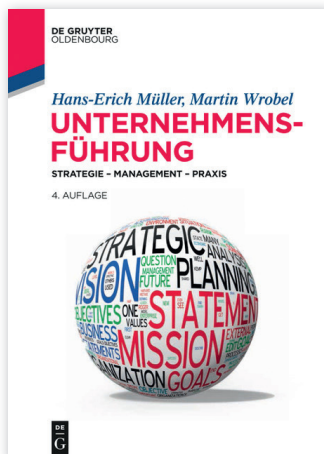
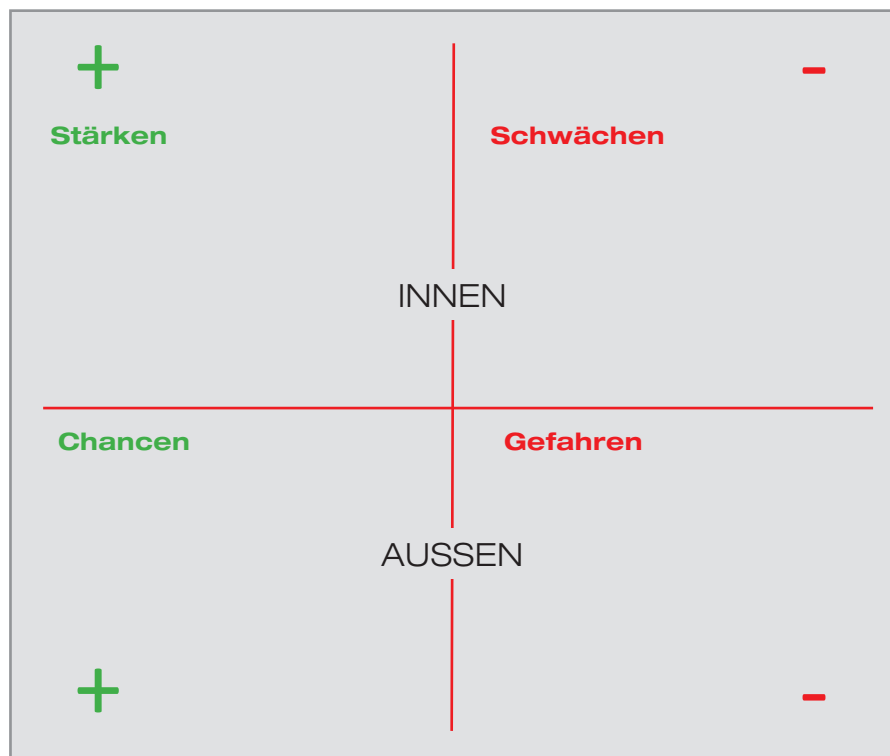
Auswertungen für eine neue Welt

Auswertung IST-Screening, Instrument 3D-Scanner

Die Auswertung zeigt Ihnen, wo Ihr Unternehmen bzw. eine Business Unit steht. Skizzieren Sie ein Bild der Unternehmenszukunft und Stoßrichtungen mit Hin- und Rückbezügen auf die Raum-Module im St. Galler Management HAUS.

»Leader sind diejenigen, die fähig sind, zwei diametral gegenüberliegende Ideen im Kopf zu behalten. Damit sind sie in der Lage – unaufgeregt zum richtigen Zeitpunkt – daraus eine Synthese zu bilden.«

Hans-Erich Müller,**
Professor für Unternehmensführung in Berlin



Optionen zur Diskussion

Ziele, Resultate	Mittel, Maßnahmen	Zeit, Termin	Verantwortung
Option 1			
Option 2			
Option 3			
usw.			