Klaus Haake | Josef Rusch | Willi Seiler | Patrick Seliner

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie

4. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

- Hinweis zum Urheberrecht
- Impressum
- Vorwort zur 4. Auflage
- Abbildungsverzeichnis
- 1 Einführung
  - 1.1 Definition
    - 1.1.1 Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie
  - 1.2 Die Unternehmensstrategie
  - 1.3 Strategische Führung ist Daueraufgabe
  - 1.4 Strategische und operative Führung
  - 1.5 Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen
    - 1.5.1 Was sind kleine und mittlere Unternehmen?
    - 1.5.2 Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen
- 2 Der Strategie-Workshop
  - 2.1 Überblick über das Vorgehen
  - 2.2 Schritt 1: Initiative
  - 2.3 Schritt 2: Analyse
  - 2.4 Schritt 3: Strategieentwicklung
  - 2.5 Schritt 4: Umsetzungsplanung
  - 2.6 Schritt 5: Strategieüberprüfung
  - 2.7 Ergebnis der Strategieerarbeitung
- 3 Schritt 1: Initiative
  - 3.1 Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen
  - 3.2 Strategieprojekt vorbereiten

3.2.1 Allein oder im Team?
3.2.2 Projektorganisation
3.2.3 Vorgehens- und Zeitplan
3.2.4 Budgetierung
3.2.5 Information der Mitarbeiter
3.3 Arbeitsblätter Schritt 1
3.3.1 Basisprozess
4 Schritt 2: Analyse
4.1 Vision skizzieren
4.1.1 Inhalt und Formulierung der Vision
4.2 Umfeld analysieren
4.2.1 Megatrends
4.2.2 Trends und Entwicklungen analysieren und bewerten
4.2.3 Vorgehen beim Einschätzen von Trends
4.2.4 Chancen- und Gefahrenprofil erstellen
4.2.5 Konkurrenzanalyse
4.2.6 Wettbewerbskräfte nach Porter
4.2.7 Erfolgsfaktoren im Markt
4.3 Unternehmen analysieren
4.3.1 Mission formulieren
4.3.2 Geschäftsmodell klären
4.3.3 Profittreiber identifizieren
4.3.4 Positionierung und Differenzierung
4.3.5 Produktlebenszyklus und Portfolio
4.3.6 Portfolioanalyse
4.3.7 Nutzenpotenziale
4.3.8 Standardisierung und Multiplikation
4.3.9 Unternehmenskultur
4.3.10 Kulturprofil erstellen
4.3.11 Stärken-Schwächen-Profil erstellen
4.4 SWOT-Analyse erstellen
4.5 Strategische Stoßrichtungen prüfen
4.6 Sofortmaßnahmen festlegen
4.7 Protokollierung

4.8 Information der Mitarbeiter
4.9 Arbeitsblätter Schritt 2
4.9.1 Basisprozess
4.9.2 Optionale Vertiefungen
5 Schritt 3: Strategieentwicklung
5.1 Strategische Prinzipien
5.1.1 Ausnutzen von Chancen und Erschließen von Nutzenpotenzialen
5.1.2 Multiplizieren erfolgreicher Geschäftstätigkeiten
5.1.3 Differenzierung
5.1.4 Effizienz
5.1.5 Richtiges Timing
5.1.6 Konzentration der Kräfte
5.1.7 Ausnutzen von Stärken und Synergien
5.1.8 Abstimmen von Zielen und Ressourcen
5.1.9 Risiken managen
5.1.10 Erfolgreiche Strategien motivieren
5.2 Strategische Suchfelder
5.2.1 Besser, schneller, billiger
5.2.2 Marktsegmentierung
5.2.3 Produkt-Markt-Matrix
5.2.4 Marketingstrategien
5.2.5 Systemintegration durch Leistungssysteme
5.2.6 Portfoliostrategien
5.2.7 Strategische Suchfelder im Überblick
5.3 Die Bedeutung der Kernkompetenzen
5.3.1 Ansätze für Kernkompetenzen
5.3.2 Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen
5.3.3 Anforderungen an Kernkompetenzen
5.4 Strategie entwickeln
5.4.1 Nutzenpotenziale definieren
5.4.2 Kernkompetenzen festlegen

5.4.3 Strategievarianten skizzieren und finanzielle Perspektiven prüfen
5.4.4 Bewertung der Strategievarianten und Auswahl der Strategie
5.5 Strategie formulieren
5.5.1 Überladene Strategiepapiere
5.5.2 Die »Folien«-Strategie
5.5.3 Strategie und Bereichsstrategie
5.6 Arbeitsblätter Schritt 3
5.6.1 Basisprozess
5.6.2 Optionale Vertiefungen
6 Schritt 4: Umsetzungsplanung
6.1 Vorgehen bei der Umsetzungsplanung
6.2 Zielabweichungen prüfen und Einzelmaßnahmen festlegen
6.3 Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln
6.4 Aktionspläne operationalisieren
6.5 Metaplan erstellen
6.6 Kompetenzlücken eruieren
6.7 Flankierende Maßnahmen
6.7.1 Mitarbeiter informieren und einbinden
6.7.2 Leitbild formulieren, kommunizieren
6.7.3 Leitbilder müssen gelebt werden
6.7.4 Unternehmenskultur gestalten
6.7.5 Corporate Identity anpassen
6.8 Projektorganisation einrichten
6.9 Phasen im Strategieprozess
6.9.1 Startphase
6.9.2 Performancephase
6.9.3 »Durchhänger«-Phase
6.9.4 Erntephase
6.10 Optional: Balanced Scorecard
6.11 Strategieentwicklung abschließen
6.12 Arbeitsblätter Schritt 4
6.12.1 Basisprozess
7 Schritt 5: Strategieüberprüfung

7.1 Strategie-Audit
7.1.1 Strategieumsetzung überprüfen
7.1.2 Abweichungen analysieren
7.1.3 Rahmenbedingungen prüfen
7.1.4 Maßnahmen ableiten
7.2 Abschluss des Strategieprojekts
7.3 Arbeitsblätter Schritt 5
7.3.1 Basisprozess
8 Überblick Gesamtprojekt
8.1 Schritt 1: Initiative
8.2 Schritt 2: Workshop Analyse
8.3 Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung
8.4 Schritt 4: Workshop Umsetzungsplanung
8.5 Schritt 5: Strategieüberprüfung
9 Übersicht aller Arbeitsblätter
Glossar
Literaturverzeichnis
Autoren
Arbeitshilfen Online

Hinweis zum Urheberrecht

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-4700-3	Bestell-Nr. 20243-0003
ePub:	ISBN 978-3-7910-4702-7	Bestell-Nr. 20243-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-4701-0	Bestell-Nr. 20243-0152

Klaus Haake, Josef Rusch, Willi Seiler, Patrick Seliner

Strategie-Workshop

4., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © ESB Professional, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/ Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort zur 4. Auflage

Braucht ein Unternehmen heute noch eine Strategie?

Die Welt durchlebt eine grundlegende Transformation mit kaum abschätzbaren Auswirkungen – und dies in bisher nie dagewesener Geschwindigkeit. Leben und Wirtschaft werden sich in den nächsten Jahren stark verändern: Marktspielregeln werden über den Haufen geworfen, bewährte Geschäftsmodelle abgelöst und Kundenbeziehungen neu definiert. Veränderte Kundenbedürfnisse und neues Verbraucherverhalten stellen die Unternehmen vor zusätzliche Herausforderungen.

Treiber dieser Transformation ist die Digitalisierung. Für Unternehmen stellt sich heute nicht die Frage *ob*, sondern *wie* sie sich der Herausforderung der digitalen Transformation stellen. Gelingt es Unternehmen nicht, die Chancen dieser Transformation zu nutzen, deren Gefahren auszuweichen und ihr Geschäftsmodell anzupassen, werden sie in der digitalen Welt nicht bestehen können. Für die Neuauflage dieses Buches wurde die Autorenschaft mit zwei Spezialisten ergänzt, die insbesondere in den Bereichen digitale Transformation und Innovation reiche Erfahrung mitbringen. Das Buch gewinnt dadurch an Aktualität und Tiefe.

Im Kontext von Klimawandel und einem global konflikthaften, labilen politischen Umfeld ist es für Unternehmen noch schwieriger geworden, die Zukunft zu planen und eine Strategie festzulegen. Aufgrund des Tempos der Veränderungen stellt sich die Frage, ob strategische Planung heute noch Sinn macht. Was also ist zu tun? Die Erfahrungen aus über 30 Jahren Beratertätigkeit

belegen, dass die Strategie – auch heute – die Grundlage für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist. Erfolg ist das Ergebnis der (strategischen) Entscheidungen und operativen Anstrengungen in der Vergangenheit. Strategische Führung hat die Aufgabe, den Erfolg in der Zukunft sicherzustellen und das Unternehmen gerade in turbulenten Zeiten, wo falsche Entscheidungen besonders gravierende Folgen haben können, vorausschauend und sicher zu steuern. Eine Strategie muss jedoch der Dynamik der Veränderungen gerecht werden, stetig weiterentwickelt und neuen Gegebenheiten angepasst werden. Eigenschaften wie Lernfähigkeit, Innovation, Flexibilität und der Einsatz aktueller, sinnvoll eingesetzter Technologien werden zu zentralen Erfolgsfaktoren. Tatsache aber ist, dass viele Unternehmen – im Besonderen kleine und mittlere – keine, zumindest keine schriftlich festgelegte Strategie haben. Befragt man die Unternehmer über die Gründe, erhält man Antworten wie: »Keine Zeit«, »Wir haben jetzt Wichtigeres zu tun« oder »Das machen wir später«. Wer vom Tagesgeschäft absorbiert ist, läuft jedoch Gefahr, den Weitblick zu verlieren, betriebsblind zu werden und Entwicklungen zu verschlafen. Diesem immer häufiger zu hörenden »Wir-haben-keine-Zeit-Argument« haben die Autoren mit dieser Auflage Rechnung getragen. Die Methodik wurde der beschleunigten Dynamik der Zeit angepasst. Die Strategieerarbeitung erfolgt neu in einem verdichteten und dadurch rascher realisierbaren Basisprozess, ohne dabei an Tiefe und Substanz zu verlieren. Optional – und wenn nötig und sinnvoll – kann jedes Unternehmen diesen Basisprozess maßgeschneidert durch einzelne, modulare Vertiefungen wie beispielsweise zusätzliche Analysen ergänzen.

Warum dieses Buch?

Die vorhandene, umfangreiche Literatur ist i. d. R. theorielastig und für den Laien kaum verständlich. Selbst

die Literaturbeiträge, die sich thematisch den Klein- und Mittelunternehmen verpflichtet sehen, erschlagen den Leser mit einer Vielzahl konzeptioneller Vorschläge – und erschweren dadurch die eigenständige Erarbeitung einer Strategie. Dieser praxisorientierte Strategie-Workshop soll diese Lücke schließen. Nach der Lektüre des Buches ist der Leser in der Lage, die Strategie in fünf Schritten selbstständig zu erarbeiten.

Die Autoren haben in den letzten Jahren mit dieser Methodik Dutzende Strategieprojekte erfolgreich moderiert und realisiert. Des Weiteren haben sie zahlreiche Unternehmen in der Strategieumsetzung begleitet und beraten. Diese Erfahrungen und die bewährte, konzeptionell fundierte Methode werden in diesem Buch verständlich dargestellt.

Wie verwende ich dieses Buch?

Nach einer Einführung in das Thema Strategie wird dem Leser in fünf Arbeitsschritten die Methodik zur Strategieerarbeitung dargelegt. Theorie wird so weit vermittelt, wie sie für das Verständnis nötig ist und anhand von praktischen Beispielen, meistens aus eigenen Beratungsprojekten, veranschaulicht. Ein Glossar am Ende des Buches klärt wichtige Begriffe und hilft Unklarheiten zu beseitigen. Am Ende jedes Arbeitsschritts folgt eine Umsetzungsanleitung mit Arbeitsblättern. Diese ermöglicht dem Leser, den Arbeitsschritt praktisch durchzuführen und die Strategie selbstständig zu erarbeiten. Alle Arbeitsblätter können unter www.sp-mybook.de auch aus dem Internet heruntergeladen werden**. Ihren persönlichen Zugangscode finden Sie auf der myBook-Seite im Buch.**

Wir empfehlen, vor jedem Arbeitsschritt das jeweilige Kapitel zu lesen und anschließend die Umsetzung anhand der Anleitung vorzubereiten. Grammatisch verwenden wir im Text aus redaktionellen Gründen durchgehend die

männliche Sprachform, denken aber die weibliche stets mit. Wir bitten um Verständnis für diese Vereinfachung. Nun wünschen wir Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg beim Erarbeiten Ihrer Unternehmensstrategie.

St. Gallen, im April 2020 Klaus Haake, Josef Rusch, Willi Seiler, Patrick Seliner

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ziele der Unternehmensstrategie und Eignerstrategie

Abb. 2: Die Strategie beschreibt das Ziel und den Weg zum Ziel.

Abb. 3: Strategie als Daueraufgabe: Die Unternehmensführung schreibt mit jeder Strategie auch Geschichte

Abb. 4: Die richtigen Dinge rechtzeitig tun – die Dinge richtig tun!

Abb. 5: Merkmale strategischer und operativer Führung

Abb. 6: KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005

Abb. 7: Das Pareto-Prinzip oder die 80:20-Regel

Abb. 8: Übersicht über den Prozess der Strategieerarbeitung

Abb. 9: Übersicht über die Arbeitsblätter im Basisprozess und den optionalen Vertiefungen

Abb. 10: Das »Strategiehaus« als Ergebnis des Strategieerarbeitungsprozesses

Abb. 11: Ausgangslage und Strategieziele eines IT-Dienstleisters

Abb. 12: Die Entscheidungsträger gehören in jedes Strategieteam.

Abb. 13: Übersicht Projektorganisation

Abb. 14: Vorgehens- und Zeitplan zur Strategieerarbeitung (Beispiel)

Abb. 15: Überblick über das Vorgehen im Workshop Analyse

Abb. 16: Das relevante Umfeld des Unternehmens (nach dem St. Galler Managementmodell)

Abb. 17: Beispiele globaler Trends

Abb. Relevante Fragen zur Analyse des Umfeldes und der Branche

Abb. 18:
Abb. 19: Die vier Dimensionen der digitalen Transformation
Abb. 20: Trendanalyse eines Kosmetikherstellers (Beispiel)
Abb. 21: Aus den Trends abgeleitetes Chancen- und Gefahrenprofil eines Kosmetikherstellers
Abb. 22: Konkurrenzanalyse einer Bäckerei (Beispiel anonymisiert)
Abb. 23: Das Modell der Wettbewerbskräfte nach Porter
Abb. 24: Wettbewerbskräfte am Beispiel eines Autoherstellers
Abb. 25: Erfolgsfaktoren und deren Erfüllungsgrad eines Handelsunternehmens (Beispiel)
Abb. 26: Kernkompetenzen und strategische Geschäftsfelder (Beispiel Bäckerei Fleischli, Dielsdorf, Schweiz, www.baeckerei-fleischli.ch)
Abb. 27: Rentabilität der Produktgruppen eines Haustechnikunternehmens (anonymisiert)
Abb. 28: Ist-Differenzierung Bäckerei Fleischli, Dielsdorf, Schweiz
Abb. 29: Lebenszykluskurve
Abb. 30: Umsatz und Gewinn im Produktlebenszyklus
Abb. 31: Portfoliomatrix
Abb. 32: Zusammenhang zwischen Produktlebenszyklus und Portfoliomatrix
Abb. 33: Portfolioanalyse eines Lebensmittelproduzenten (Beispiel anonymisiert)
Abb. 34: Übersicht Nutzenpotenziale in Anlehnung an Pümpin/Amann
Abb. 35: Nutzenpotenzialanalyse eines Handelsunternehmens (Beispiel). Die orange Einfärbung zeigt, wie weit die einzelnen Potenziale bereits ausgeschöpft sind. Dunkel eingefärbt sind die Potenziale, die als besonders chancenreich eingeschätzt werden.
Abb. 36: Zur Standardisierung und Multiplikation geeignete Prozesse und Systeme
Abb. 37: Zusammenhang der Wirkungen von Standardisierung und Multiplikation

Abb. 38: Standardisierungs- und Multiplikationsprofil eines Kosmetikherstellers (Beispiel). Die dunkle Einfärbung zeigt, wie weit Prozesse und Systeme standardisiert bzw. multipliziert sind.

Abb. 39: Kulturprofil Ist und Soll einer Produktionsfirma (anonymisiert)

Abb. 40: Stärken-Schwächen-Profil des Kosmetikherstellers (Beispiel)

Abb. 41: SWOT-Analyse des Kosmetikherstellers (Beispiel)

Abb. 42: Die vier aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Strategien

Abb. 43: Strategische Optionen des Kosmetikherstellers (Beispiel)

Abb. 44: Beispiel einer Liste Sofortmaßnahmen

Abb. 45: Einfluss von Differenzierung und Effizienz auf die Rentabilität

Abb. 46: Wirkung von Verzettelung und Fokussierung im Markt

Abb. 47: U-Kurve, in Anlehnung an Porter (2008)

Abb. 48: Beispiel Marktsegmentierung

Abb. 49: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Abb. 50: Wichtige Faktoren für den Innovationserfolg

Abb. 51: Marketingstrategien, modifiziert nach Kuss/Tomczak/Reinecke (2014)

Abb. 52: Übersicht und Beispiele Marketingstrategien

Abb. 53: Kernaufgabenprofile im Marketing

Abb. 54: Übersicht Leistungssysteme, in Anlehnung an Belz et al. (1997)

Abb. 55: Portfoliomatrix

Abb. 56: Prüffilter Nutzenpotenziale

Abb. 57: Beispiel bewerteter Nutzenpotenziale eines Lebensmittelproduzenten

Abb. 58: Beispiele für Kernkompetenzen
Abb. 59: Prüffilter für die Kernkompetenzen
Abb. 60: Beispiel überprüfte Kernkompetenzen (anonymisiert)
Abb. 61: Strategievarianten einer Getreidemühle (Beispiel anonymisiert)
Abb. 62: Bewertete Strategievarianten am Beispiel der Getreidemühle
Abb. 63: Das Strategiehaus
Abb. 64: Erfolgsaussichten zur Umsetzung der Strategie
Abb. 65: Stoßkraft entsteht durch Fokussierung auf die Strategie und die Kernkompetenzen.
Abb. 66: Vorgehen bei der Umsetzungsplanung
Abb. 67: Beispiele von Soll-Ist-Abweichungen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen
Abb. 68: Maßnahmenliste Umsetzungsplanung
Abb. 69: Von der Maßnahmenliste zu den Aktionsplänen
Abb. 70: Entwurf Aktionsplan »Marketingkonzept« mit Ressourcenplanung
Abb. 71: Beispiel Metaplan mit Aktionsplänen
Abb. 72: Matrix zur Bestimmung der Prioritäten, in Anlehnung an das Eisenhower-Raster
Abb. 73: Beispiel Soll-Ist-Vergleich »Kompetenzen«
Abb. 74: Das magische Dreieck der Unternehmensführung
Abb. 75: Stufengerechte Information – je höher die Hierarchieebene, desto umfassender muss informiert werden.
Abb. 76: Vorgehen Top-down-Information
Abb. 77: Alle Abteilungen und Mitarbeiter auf die Strategie ausrichten
Abb. Zusammenhang zwischen Strategie und Leitbild

Abb. 78: Projektorganisation Strategieumsetzung
Abb. 79: Kritische Phasen im Strategieprozess
Abb. 80: Balanced Scorecard, in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997)
Abb. 81: Matrix zur Bestimmung der Prioritäten, in Anlehnung an das Eisenhower-Raster
Abb. 82: Ablauf Strategie-Audit
Abb. 83:

1 Einführung

1.1 Definition

Der Begriff Strategie stammt ursprünglich aus der Kriegsführung. Er umschreibt die Planung des Krieges und die Art und Weise, wie eine Schlacht geführt wird. Eine Strategie war erfolgreich, wenn ein Führer die militärischen Aktionen gut plante und das Heer so führte, dass er die Schlacht und schließlich den Krieg für sich entscheiden konnte. In der Geschichte gibt es viele kriegerische Auseinandersetzungen, in denen ein zahlen- und waffenmäßig unterlegenes Heer dank geschickter Strategie einen übermächtigen Gegner schlagen konnte. Beispiele dazu sind die Schlachten der alten Griechen gegen die Perser bei Salamis und Marathon oder die »Varusschlacht« im Jahre 9 n. Chr., bei der ein römisches Heer von germanischen Verbänden unter geschickter Ausnutzung der örtlichen Topografie aufgerieben wurde.

Der Begriff Strategie wird auch heute noch in diesem ursprünglichen, militärischen Sinn verwendet. Daneben wird er in der Unternehmensführung und weiteren Zusammenhängen beinahe schon inflationär eingesetzt. So spricht man bei Verhandlungen von Verhandlungsstrategie, im Sport von Spielstrategie, und in der Schule kennt man unterschiedliche Lernstrategien. Da der Begriff durch die häufige Anwendung stark verwässert wurde, soll er im Folgenden präzisiert werden.

1.1.1 Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie

In diesem Buch beschäftigen wir uns schwerpunktmäßig mit Strategien der Unternehmensführung. Dabei sind verschiedene Strategiebegriffe voneinander abzugrenzen. Wir unterscheiden zwischen Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie.

Die *Unternehmensstrategie* legt die Ziele eines Unternehmens und den Weg zu diesen Zielen fest. Sie ist originär, also nicht ableitbar, und gilt für das ganze Unternehmen. Wird eine Strategie nur für ein bestimmtes Geschäftsfeld eines Unternehmens festgelegt, so unterscheidet sich diese grundsätzlich nicht von der Unternehmensstrategie. Auf eine Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie wird aus Gründen der Übersichtlichkeit bewusst verzichtet.

Neben der Unternehmensstrategie werden bei Bedarf jedoch einzelne *Bereichsstrategien*, wie z. B. eine Marketingstrategie, festgelegt. Bereichsstrategien sind Teilstrategien, die von der Unternehmensstrategie abgeleitet und dieser untergeordnet sind.

Klar von der Unternehmens- und Bereichsstrategie abzugrenzen ist die *Eignerstrategie* (Abbildung 1, S. 18). Sie beschreibt die Ziele der Inhaber bzw. Aktionäre eines Unternehmens. Sofern diese zugleich das Unternehmen auch operativ führen, was bei kleinen und mittleren Unternehmen oft zutrifft, sind die Interessen in der Regel identisch.

Abb. 1: Ziele der Unternehmensstrategie und Eignerstrategie

Anders sieht es jedoch aus, wenn dies, wie bei größeren, börsennotierten Aktiengesellschaften, nicht der Fall ist. Die Interessen der Aktionäre sind dann häufig andere als diejenigen des Unternehmens. Während das Unternehmen den Gewinn reinvestieren will, wollen die Aktionäre, dass ein möglichst großer Teil davon ausgeschüttet wird.

1.2 Die Unternehmensstrategie

In der Unternehmensstrategie werden die grundsätzliche Marschrichtung einer Organisation für die nächsten drei bis fünf Jahre und die Leitplanken für das zukünftige Handeln festgelegt. Sie definiert damit Handlungsfelder bzw. was das Unternehmen in Zukunft tun will. Gleichzeitig legt sie auch fest, was das Unternehmen *nicht* tun will (Abbildung 2). Die Unternehmensführung fällt mit der Strategie grundsätzliche Entscheidungen über Absichten, Schwerpunkte und Prioritäten. Strategiearbeit bedeutet Gestaltung der Zukunft. Strategische Entscheidungen beeinflussen somit die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Sie bilden die Grundlage für alle weiteren, nachgelagerten Entscheidungen und das konkrete Handeln im operativen Geschäft.

Abb. 2: Die Strategie beschreibt das Ziel und den Weg zum Ziel.

1.3 Strategische Führung ist Daueraufgabe

Mit dem Festlegen, Umsetzen und Überprüfen der Unternehmensstrategie ist es nicht getan. Eine Strategie muss weiterentwickelt und veränderten Rahmenbedingungen rollend angepasst werden. In Ausnahmefällen kann es auch nötig sein, das Steuer um 180 Grad herumzureißen. Spätestens wenn die Strategie umgesetzt und die Ziele erreicht sind, stellt sich der Führung die Aufgabe, ein weiteres Etappenziel bzw. eine neue Strategie festzulegen. Das Umfeld, derzeit vorab die Technologie, ändert sich rasant, und Rezepte von gestern

werden in Zukunft kaum mehr funktionieren. Die Unternehmensführung schreibt mit jeder Strategie ein neues Kapitel der Unternehmensgeschichte (Abbildung 3). Strategische Führung ist auch »Storytelling«. Geschichten bewegen und schaffen Identität. Menschen lieben Geschichten, und Mitarbeiter können sich durch sie mit dem Unternehmen identifizieren. Die Storys insgesamt sind die DNA des Unternehmens. Die Kunst der Strategiearbeit besteht darin, Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder mit begeisternden Geschichten und herausfordernden Zielen zu motivieren.

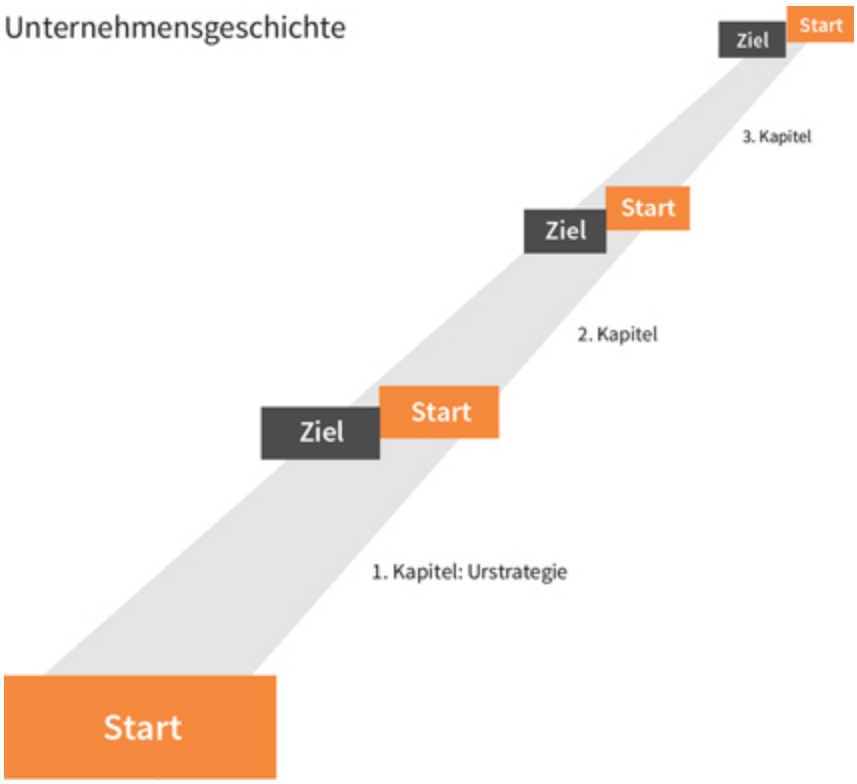

Abb. 3: Strategie als Daueraufgabe: Die Unternehmensführung schreibt mit jeder Strategie auch Geschichte

1.4 Strategische und operative Führung

Strategische Führung definiert *langfristige* Ziele und setzt Prämissen für das operative Handeln. Sie verhindert dadurch die Verzettelung der Kräfte im Tagesgeschäft. Strategische Führung unterscheidet sich von der operativen durch den unterschiedlichen Zeitbezug und die Komplexität.

»*Die richtigen Dinge rechtzeitig tun* (strategisch), *die Dinge richtig tun* (operativ).« Strategische Führung bestimmt den Grad der Zielerreichung durch Effektivität. Gute operative Führung sichert Effizienz und Produktivität. Erfolgreiche Firmen sind effektiv und effizient. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 4 dargestellt.

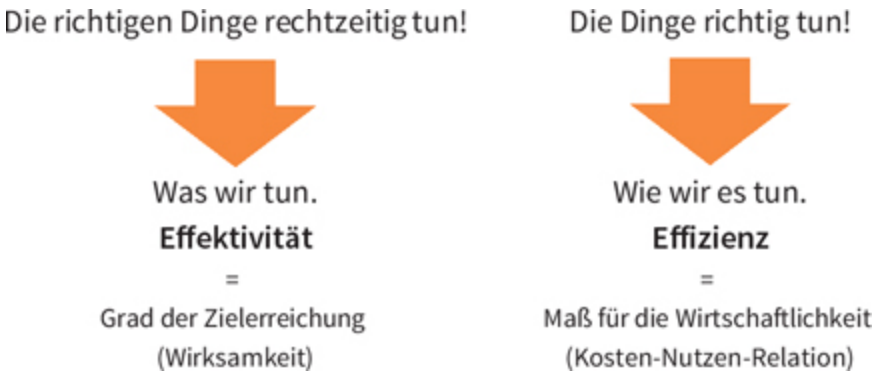

Abb. 4: Die richtigen Dinge rechtzeitig tun – die Dinge richtig tun!

In der Praxis lassen sich die beiden Ebenen jedoch nicht exakt abgrenzen. Unternehmungsführung beinhaltet immer strategische und operative Führung. Je rascher sich das Umfeld verändert, desto durchlässiger wird diese Abgrenzung. Die strategische Führung muss daher genügend Freiraum lassen, um auch »Versuchsballons« zu starten und Neues zu versuchen. Die unterschiedlichen