

Klaus Haake | Josef Rusch | Willi Seiler | Patrick Seliner

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen
Unternehmensstrategie

4. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Strategie-Workshop

Klaus Haake/Josef Rusch/Willi Seiler/Patrick Seliner

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie

4., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich für Buchkäufer:

- Alle Arbeitsblätter aus dem Buch. Sie werden Ihnen die Arbeit an Ihrem Strategieprojekt wesentlich erleichtern und helfen Ihnen, wertvolle Zeit zu sparen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- Als PDF-Datei: Die Arbeitsblätter im PDF-Format können Sie wie ein Formular ausfüllen, jedoch darüber hinaus nicht verändern.
- Als Word-Datei: Die Arbeitsblätter in Word können Sie nicht nur ausfüllen, sondern beliebig nach Ihren Vorstellungen verändern. Sie haben z. B. die Möglichkeit, Zeilen zu ergänzen oder zu streichen.

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet.
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4700-has4

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 Strategiemsetzung 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.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	13
1 Einführung	17
1.1 Definition	17
1.1.1 Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eignerstrategie	17
1.2 Die Unternehmensstrategie	18
1.3 Strategische Führung ist Daueraufgabe	19
1.4 Strategische und operative Führung	19
1.5 Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen	20
1.5.1 Was sind kleine und mittlere Unternehmen?	20
1.5.2 Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen	21
2 Der Strategie-Workshop	23
2.1 Überblick über das Vorgehen	23
2.2 Schritt 1: Initiative	25
2.3 Schritt 2: Analyse	25
2.4 Schritt 3: Strategieentwicklung	25
2.5 Schritt 4: Umsetzungsplanung	25
2.6 Schritt 5: Strategieüberprüfung	25
2.7 Ergebnis der Strategieerarbeitung	26
3 Schritt 1: Initiative	27
3.1 Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen	27
3.2 Strategieprojekt vorbereiten	29
3.2.1 Allein oder im Team?	29
3.2.2 Projektorganisation	30
3.2.3 Vorgehens- und Zeitplan	31
3.2.4 Budgetierung	32
3.2.5 Information der Mitarbeiter	32
3.3 Arbeitsblätter Schritt 1	32
3.3.1 Basisprozess	33

4	Schritt 2: Analyse	39
4.1	Vision skizzieren	40
4.1.1	Inhalt und Formulierung der Vision	40
4.2	Umfeld analysieren	42
4.2.1	Megatrends	42
4.2.2	Trends und Entwicklungen analysieren und bewerten	45
4.2.3	Vorgehen beim Einschätzen von Trends	48
4.2.4	Chancen- und Gefahrenprofil erstellen	50
4.2.5	Konkurrenzanalyse	51
4.2.6	Wettbewerbskräfte nach Porter	52
4.2.7	Erfolgsfaktoren im Markt	54
4.3	Unternehmen analysieren	55
4.3.1	Mission formulieren	55
4.3.2	Geschäftsmodell klären	56
4.3.3	Profittreiber identifizieren	57
4.3.4	Positionierung und Differenzierung	58
4.3.5	Produktlebenszyklus und Portfolio	59
4.3.6	Portfolioanalyse	62
4.3.7	Nutzenpotenziale	64
4.3.8	Standardisierung und Multiplikation	66
4.3.9	Unternehmenskultur	69
4.3.10	Kulturprofil erstellen	69
4.3.11	Stärken-Schwächen-Profil erstellen	70
4.4	SWOT-Analyse erstellen	71
4.5	Strategische Stoßrichtungen prüfen	72
4.6	Sofortmaßnahmen festlegen	73
4.7	Protokollierung	74
4.8	Information der Mitarbeiter	74
4.9	Arbeitsblätter Schritt 2	74
4.9.1	Basisprozess	75
4.9.2	Optionale Vertiefungen	87
5	Schritt 3: Strategieentwicklung	95
5.1	Strategische Prinzipien	95
5.1.1	Ausnutzen von Chancen und Erschließen von Nutzenpotenzialen	95
5.1.2	Multiplizieren erfolgreicher Geschäftstätigkeiten	96
5.1.3	Differenzierung	97
5.1.4	Effizienz	97
5.1.5	Richtiges Timing	98
5.1.6	Konzentration der Kräfte	98
5.1.7	Ausnutzen von Stärken und Synergien	99

5.1.8	Abstimmen von Zielen und Ressourcen	99
5.1.9	Risiken managen	100
5.1.10	Erfolgreiche Strategien motivieren	100
5.2	Strategische Suchfelder	100
5.2.1	Besser, schneller, billiger	100
5.2.2	Marktsegmentierung	102
5.2.3	Produkt-Markt-Matrix	103
5.2.4	Marketingstrategien	106
5.2.5	Systemintegration durch Leistungssysteme	110
5.2.6	Portfoliostrategien	112
5.2.7	Strategische Suchfelder im Überblick	113
5.3	Die Bedeutung der Kernkompetenzen	114
5.3.1	Ansätze für Kernkompetenzen	115
5.3.2	Prinzipien zum Aufbau von Kernkompetenzen	116
5.3.3	Anforderungen an Kernkompetenzen	117
5.4	Strategie entwickeln	118
5.4.1	Nutzenpotenziale definieren	118
5.4.2	Kernkompetenzen festlegen	119
5.4.3	Strategievarianten skizzieren und finanzielle Perspektiven prüfen	121
5.4.4	Bewertung der Strategievarianten und Auswahl der Strategie	121
5.5	Strategie formulieren	122
5.5.1	Überladene Strategiepapiere	122
5.5.2	Die »Folien«-Strategie	123
5.5.3	Strategie und Bereichsstrategie	124
5.6	Arbeitsblätter Schritt 3	126
5.6.1	Basisprozess	127
5.6.2	Optionale Vertiefungen	134
6	Schritt 4: Umsetzungsplanung	139
6.1	Vorgehen bei der Umsetzungsplanung	141
6.2	Zielabweichungen prüfen und Einzelmaßnahmen festlegen	142
6.3	Maßnahmen zu Aktionsplänen bündeln	143
6.4	Aktionspläne operationalisieren	144
6.5	Metaplan erstellen	144
6.6	Kompetenzlücken eruieren	146
6.7	Flankierende Maßnahmen	148
6.7.1	Mitarbeiter informieren und einbinden	148
6.7.2	Leitbild formulieren, kommunizieren	151
6.7.3	Leitbilder müssen gelebt werden	153
6.7.4	Unternehmenskultur gestalten	153
6.7.5	Corporate Identity anpassen	154

6.8	Projektorganisation einrichten	155
6.9	Phasen im Strategieprozess	156
6.9.1	Startphase	156
6.9.2	Performancephase	157
6.9.3	»Durchhänger«-Phase	157
6.9.4	Erntephase	158
6.10	Optional: Balanced Scorecard	158
6.11	Strategieentwicklung abschließen	160
6.12	Arbeitsblätter Schritt 4	160
6.12.1	Basisprozess	161
7	Schritt 5: Strategieüberprüfung	173
7.1	Strategie-Audit	173
7.1.1	Strategieumsetzung überprüfen	174
7.1.2	Abweichungen analysieren	174
7.1.3	Rahmenbedingungen prüfen	175
7.1.4	Maßnahmen ableiten	175
7.2	Abschluss des Strategieprojekts	176
7.3	Arbeitsblätter Schritt 5	176
7.3.1	Basisprozess	176
8	Überblick Gesamtprojekt	181
8.1	Schritt 1: Initiative	181
8.2	Schritt 2: Workshop Analyse	182
8.3	Schritt 3: Workshop Strategieentwicklung	183
8.4	Schritt 4: Workshop Umsetzungsplanung	184
8.5	Schritt 5: Strategieüberprüfung	185
9	Übersicht aller Arbeitsblätter	187
	Glossar	189
	Literaturverzeichnis	193
	Autoren	195

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ziele der Unternehmensstrategie und Eignerstrategie	18
Abb. 2:	Die Strategie beschreibt das Ziel und den Weg zum Ziel.	18
Abb. 3:	Strategie als Daueraufgabe: Die Unternehmensführung schreibt mit jeder Strategie auch Geschichte	19
Abb. 4:	Die richtigen Dinge rechtzeitig tun – die Dinge richtig tun!	20
Abb. 5:	Merkmale strategischer und operativer Führung	20
Abb. 6:	KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005	21
Abb. 7:	Das Pareto-Prinzip oder die 80:20-Regel	22
Abb. 8:	Übersicht über den Prozess der Strategiearbeit	24
Abb. 9:	Übersicht über die Arbeitsblätter im Basisprozess und den optionalen Vertiefungen	24
Abb. 10:	Das »Strategiehaus« als Ergebnis des Strategieerarbeitungsprozesses	26
Abb. 11:	Ausgangslage und Strategieziele eines IT-Dienstleisters	29
Abb. 12:	Die Entscheidungsträger gehören in jedes Strategieteam.	30
Abb. 13:	Übersicht Projektorganisation	31
Abb. 14:	Vorgehens- und Zeitplan zur Strategiearbeit (Beispiel)	32
Abb. 15:	Überblick über das Vorgehen im Workshop Analyse	39
Abb. 16:	Das relevante Umfeld des Unternehmens (nach dem St. Galler Managementmodell)	42
Abb. 17:	Beispiele globaler Trends	43
Abb. 18:	Relevante Fragen zur Analyse des Umfeldes und der Branche	46
Abb. 19:	Die vier Dimensionen der digitalen Transformation	47
Abb. 20:	Trendanalyse eines Kosmetikerherstellers (Beispiel)	49
Abb. 21:	Aus den Trends abgeleitetes Chancen- und Gefahrenprofil eines Kosmetikerherstellers	50
Abb. 22:	Konkurrenzanalyse einer Bäckerei (Beispiel anonymisiert)	52
Abb. 23:	Das Modell der Wettbewerbskräfte nach Porter	53
Abb. 24:	Wettbewerbskräfte am Beispiel eines Autoherstellers	54
Abb. 25:	Erfolgsfaktoren und deren Erfüllungsgrad eines Handelsunternehmens (Beispiel)	55
Abb. 26:	Kernkompetenzen und strategische Geschäftsfelder (Beispiel Bäckerei Fleischli, Dielsdorf, Schweiz, www.baekerei-fleischli.ch)	57
Abb. 27:	Rentabilität der Produktgruppen eines Haustechnikunternehmens (anonymisiert)	58
Abb. 28:	Ist-Differenzierung Bäckerei Fleischli, Dielsdorf, Schweiz	59
Abb. 29:	Lebenszykluskurve	60
Abb. 30:	Umsatz und Gewinn im Produktlebenszyklus	61
Abb. 31:	Portfoliomatrix	62
Abb. 32:	Zusammenhang zwischen Produktlebenszyklus und Portfoliomatrix	63

Abb. 33:	Portfolioanalyse eines Lebensmittelproduzenten (Beispiel anonymisiert)	64
Abb. 34:	Übersicht Nutzenpotenziale in Anlehnung an Pümpin/Amann	65
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.	66
Abb. 36:	Zur Standardisierung und Multiplikation geeignete Prozesse und Systeme	67
Abb. 37:	Zusammenhang der Wirkungen von Standardisierung und Multiplikation	67
Abb. 38:	Standardisierungs- und Multiplikationsprofil eines Kosmetikherstellers (Beispiel). Die dunkle Einfärbung zeigt, wie weit Prozesse und Systeme standardisiert bzw. multipliziert sind.	68
Abb. 39:	Kulturprofil Ist und Soll einer Produktionsfirma (anonymisiert)	70
Abb. 40:	Stärken-Schwächen-Profil des Kosmetikherstellers (Beispiel)	71
Abb. 41:	SWOT-Analyse des Kosmetikherstellers (Beispiel)	72
Abb. 42:	Die vier aus der SWOT-Analyse abgeleiteten Strategien	72
Abb. 43:	Strategische Optionen des Kosmetikherstellers (Beispiel)	73
Abb. 44:	Beispiel einer Liste Sofortmaßnahmen	74
Abb. 45:	Einfluss von Differenzierung und Effizienz auf die Rentabilität	97
Abb. 46:	Wirkung von Verzettelung und Fokussierung im Markt	99
Abb. 47:	U-Kurve, in Anlehnung an Porter (2008)	101
Abb. 48:	Beispiel Marktsegmentierung	102
Abb. 49:	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	103
Abb. 50:	Wichtige Faktoren für den Innovationserfolg	105
Abb. 51:	Marketingstrategien, modifiziert nach Kuss/Tomczak/Reinecke (2014)	107
Abb. 52:	Übersicht und Beispiele Marketingstrategien	107
Abb. 53:	Kernaufgabenprofile im Marketing	109
Abb. 54:	Übersicht Leistungssysteme, in Anlehnung an Belz et al. (1997)	111
Abb. 55:	Portfoliomatrix	112
Abb. 56:	Prüffilter Nutzenpotenziale	119
Abb. 57:	Beispiel bewerteter Nutzenpotenziale eines Lebensmittelproduzenten	119
Abb. 58:	Beispiele für Kernkompetenzen	120
Abb. 59:	Prüffilter für die Kernkompetenzen	120
Abb. 60:	Beispiel überprüfte Kernkompetenzen (anonymisiert)	121
Abb. 61:	Strategievarianten einer Getreidemühle (Beispiel anonymisiert)	122
Abb. 62:	Bewertete Strategievarianten am Beispiel der Getreidemühle	123
Abb. 63:	Das Strategiehaus	125
Abb. 64:	Erfolgsaussichten zur Umsetzung der Strategie	140
Abb. 65:	Stoßkraft entsteht durch Fokussierung auf die Strategie und die Kernkompetenzen.	141
Abb. 66:	Vorgehen bei der Umsetzungsplanung	141
Abb. 67:	Beispiele von Soll-Ist-Abweichungen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen	142
Abb. 68:	Maßnahmenliste Umsetzungsplanung	143

Abb. 69: Von der Maßnahmenliste zu den Aktionsplänen	143
Abb. 70: Entwurf Aktionsplan »Marketingkonzept« mit Ressourcenplanung	144
Abb. 71: Beispiel Metaplan mit Aktionsplänen	145
Abb. 72: Matrix zur Bestimmung der Prioritäten, in Anlehnung an das Eisenhower-Raster	146
Abb. 73: Beispiel Soll-Ist-Vergleich »Kompetenzen«	147
Abb. 74: Das magische Dreieck der Unternehmensführung	148
Abb. 75: Stufengerechte Information – je höher die Hierarchieebene, desto umfassender muss informiert werden.	149
Abb. 76: Vorgehen Top-down-Information	149
Abb. 77: Alle Abteilungen und Mitarbeiter auf die Strategie ausrichten	150
Abb. 78: Zusammenhang zwischen Strategie und Leitbild	151
Abb. 79: Projektorganisation Strategieumsetzung	155
Abb. 80: Kritische Phasen im Strategieprozess	157
Abb. 81: Balanced Scorecard, in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997)	159
Abb. 82: Matrix zur Bestimmung der Prioritäten, in Anlehnung an das Eisenhower-Raster	166
Abb. 83: Ablauf Strategie-Audit	174

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.



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.

