

Strategie-Workshop

In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie

Bearbeitet von
Prof. Dr. Klaus Haake, Willi Seiler

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2012. Buch inkl. Online-Nutzung. XVIII, 157 S. Mit 9 s/w
Abbildungen, 43 farbigen Abbildungen und 23 Tabellen. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3232 0

Format (B x L): 17 x 24 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Allgemeine Betriebswirtschaftslehre](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

978-3-7910-3232-0 Haake/Seiler, Strategie-Workshop/
2., überarbeitete und aktualisierte Auflage
© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL



Einführung

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 dann 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 einer geschickten Strategie einen übermächtigen Gegner schlagen konnte. Als Beispiele zu nennen sind hier die Schlachten der alten Griechen gegen die Perser bei Salamis und Marathon oder die sogenannte »Varusschlacht«, 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.

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 aber einzelne *Bereichsstrategien*, wie z. B. eine Marketingstrategie, festgelegt. Bereichsstrategien sind Teilstrategien, die von der Unternehmensstrategie abgeleitet und dieser untergeordnet sind.

Klar von der Unternehmensstrategie abzugrenzen ist die *Eignerstrategie* (vgl. Abbildung 1). Diese beschreibt die Ziele des Inhabers oder der Aktionäre einer Unternehmung. Sofern der Eigner zugleich der Unternehmensleiter ist, was bei kleinen und mittleren Unternehmen oft zutrifft, sind die Interessen in der Regel identisch.

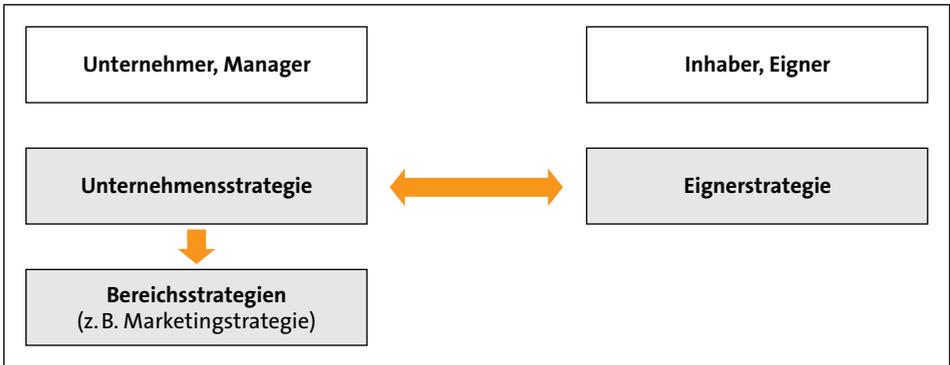


Abbildung 1: Zusammenhang von Unternehmens-, Bereichs- und Eignerstrategie

Anders sieht es jedoch aus, wenn dies nicht der Fall ist, wie z. B. bei Aktiengesellschaften. Die Interessen der Aktionäre sind dann häufig andere als die des Unternehmens. Während das Unternehmen den Gewinn reinvestieren will, liegt es oftmals im Interesse der Aktionäre, dass ein möglichst großer Teil davon ausgeschüttet wird. Der Begriff Strategie wird im Folgenden gleichbedeutend für Unternehmens- oder Profitcenter-Strategien verwendet.

Die Unternehmensstrategie

In einer 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. das, was ein Unternehmen in Zukunft tun will. Gleichzeitig legt sie auch fest, was das Unternehmen *nicht* tun will (Abbildung 2). Die Unternehmensführung fällt mit

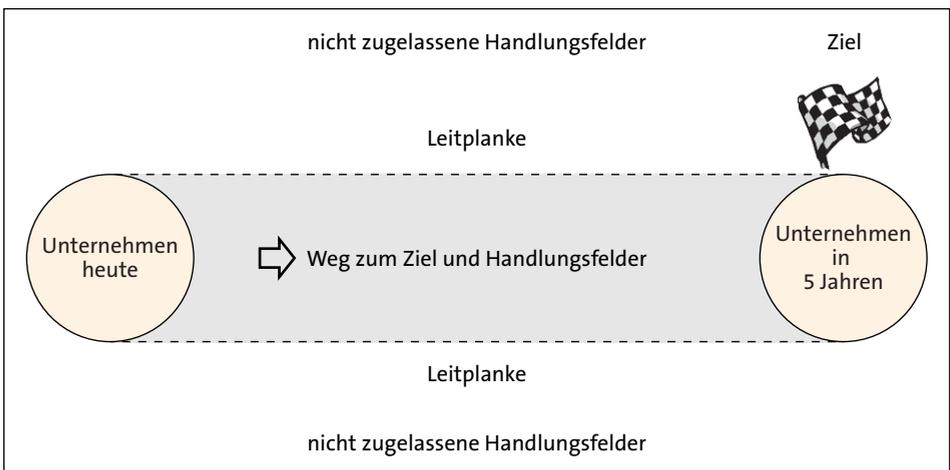
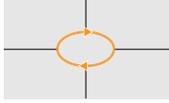


Abbildung 2: Die Strategie beschreibt das Ziel und den Weg dahin.



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 Entscheidungen und das konkrete Handeln im operativen Geschäft.

Strategische und operative Führung

Die strategische Führung ist nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie stellt die Orientierung an *langfristigen* Zielen sicher und verhindert eine Verzettelung der Kräfte in der Hektik des Tagesgeschäfts. Die strategische Führung unterscheidet sich von der operativen Führung vor allem durch den unterschiedlichen Zeitbezug und die unterschiedliche Komplexität.

Vereinfacht kann man sagen, strategische Führung bedeutet: *Die richtigen Dinge tun!* Operative Führung heißt: *Die Dinge richtig tun!* Starke strategische Führung stellt somit sicher, dass Führungskräfte die richtigen Problemfelder bearbeiten und die Firma langfristig richtig positioniert ist. Gute operative Führung dagegen sichert Effizienz und Produktivität. Erfolgreiche Firmen werden somit effektiv und effizient geführt. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 3 dargestellt.

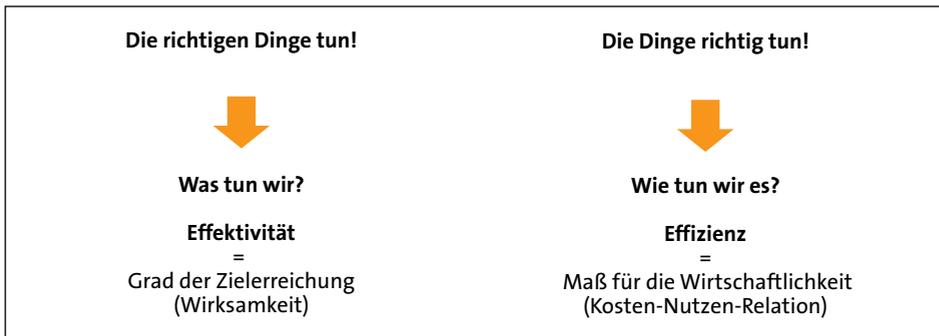


Abbildung 3: Die richtigen Dinge tun – die Dinge richtig tun!

In der Praxis lassen sich die beiden Ebenen jedoch nicht exakt abgrenzen. Unternehmensführung beinhaltet immer strategische und operative Führung. Die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Führung sind in Abbildung 3 und Abbildung 4 dargestellt.

Strategisch	Operativ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemein, visionär ■ Grundsätzliche Entscheidungen, nicht aus übergeordneten Entscheidungen ableitbar ■ Langfristig wirksam ■ Entscheidungen sind eher: <ul style="list-style-type: none"> – Innovativ – Komplex – Risikoreich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkret ■ Entscheidungen sind aus der Strategie ableitbar ■ Eher kurzfristig wirksam ■ Entscheidungen sind eher: <ul style="list-style-type: none"> – Repetitiv – Übersichtlich – Weniger risikoreich

Abbildung 4: Merkmale strategischer und operativer Führung

Strategische Entscheidungen kommen nur zum Tragen, wenn sie auch umgesetzt werden. Operatives Handeln, das nicht auf strategischen Entscheidungen beruht, führt zur Verzettelung der Kräfte und letztlich ins Chaos.

Strategische Führung in kleinen und mittleren Unternehmen

Was sind kleine und mittlere Unternehmen?

Der Begriff KMU für kleine und mittlere Unternehmen wird vor allem in der Schweiz verwendet. Kleine und mittlere Unternehmen werden in Deutschland als mittelständische Unternehmen und in Belgien und Österreich als Klein- und Mittelbetriebe (KMB) bezeichnet. International sind die englischen Bezeichnungen Small and Medium-sized Business (SMB) oder Small and Medium-sized Enterprises (SME) gebräuchlich.

Als kleine und mittlere Unternehmen bezeichnet man Firmen, die hinsichtlich Beschäftigtenzahl, Umsatzerlös oder Bilanzsumme eine festgelegte Größe nicht überschreiten. Unternehmen, welche diese Werte überschreiten, werden Großunternehmen genannt. Die Kommission der Europäischen Union (EU) hat für KMU die folgende Definition (Abbildung 5) festgelegt:

Typ	Beschäftigte		Umsatzerlös (Mio. €)		Bilanzsumme (Mio. €)
Kleinstunternehmen	< 10	und	≤ 2	oder	≤ 2
Kleine Unternehmen	< 50	und	≤ 10	oder	≤ 10
Mittlere Unternehmen	< 250	und	≤ 50	oder	≤ 43

Abbildung 5: Definition KMU gemäß EU-Kommission (Quelle: Amtsblatt der Europäischen Union, L 124 vom 20.5.2003)



Für die Anerkennung als kleines und mittleres Unternehmen durch die EU ist es weiterhin nötig, dass höchstens 25 % des Unternehmens im Besitz von Firmen sein darf, die dieser Definition nicht entsprechen. Wir orientieren uns in diesem Buch an der Definition der EU.

Besonderheiten der strategischen Führung in kleinen und mittleren Unternehmen

Die strategische Führung für kleine und mittlere Unternehmen unterscheidet sich im Prinzip nicht von derjenigen in Großbetrieben. Kleine und mittlere Unternehmen haben wegen ihrer geringeren Größe jedoch einige *Vorteile* aufzuweisen. Zu nennen sind insbesondere folgende:

- große Kundennähe und gute Marktkenntnisse
- Geschäftsführer ist oft Eigentümer
- großer Einfluss des Unternehmers: Chef ist Motor der Veränderung, dadurch hohe Flexibilität und schnelle Umsetzung möglich
- hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter

Andererseits ergeben sich dadurch auch gewisse *Nachteile*:

- oft kaum Zeit für strategisches Denken
- beschränkte Mittel und Ressourcen
- fehlendes Know-how und Methodikwissen
- Überlastung der Unternehmensführung

Wegen dieser Besonderheiten sehen sich kleine und mittlere Unternehmen in besonderem Maße gezwungen, Strategieprojekte effizient durchzuführen. Dies zwingt sie dazu, das *ökonomische Prinzip* konsequent anzuwenden.

Folglich muss

- a) ein gegebenes Resultat mit kleinstmöglichem Aufwand oder
- b) mit gegebenem Aufwand das größtmögliche Resultat erreicht werden.

Das bedeutet, dass eine Strategie effizient erarbeitet *und* umgesetzt werden muss. Diese Anforderung sehen wir keineswegs als Nachteil, im Gegenteil: Was lange dauert, wird meist nicht besser. Die Erfahrung zeigt, dass ein gewisser Zeitdruck Vorteile hat und das Ergebnis positiv beeinflusst. Zentrales Anliegen dieses Buches ist es, kleinen und mittleren Unternehmen eine bewährte Methodik zur Verfügung zu stellen, welche die geforderte effiziente Strategieerarbeitung ermöglicht.

Für die Strategieerarbeitung bewährt sich die Anwendung des Pareto-Prinzips (Abbildung 6) oder der 80:20-Regel. Das Prinzip besagt, dass mit 20 % des Aufwands 80 % des Resultats erreicht werden kann. Wer die restlichen 20 %, also 100 % des Resultats erreichen will, muss dafür einen unvergleichlich hohen Aufwand betreiben, der sich wirtschaftlich kaum mehr rechtfertigen lässt. Im Volksmund gibt es dazu das schöne Sprichwort »Das Beste ist der Feind des Guten«. Das Pareto-Prinzip trifft dabei auf die unterschiedlichsten Situationen zu:

- 20 % der Arbeit machen 80 % des Erfolgs aus,
- 20 % der Produkte machen 80 % vom Umsatz aus,
- 80 % der Reklamationen kommen von 20 % der Kunden,
- 20 % der Steuerzahler zahlen 80 % der Steuern.

Die Strategiearbeit kann sich daher auf diejenigen 20 % des »Inputs« beschränken, welche 80 % des Resultats ausmachen. Den Rest kann man sich getrost schenken.

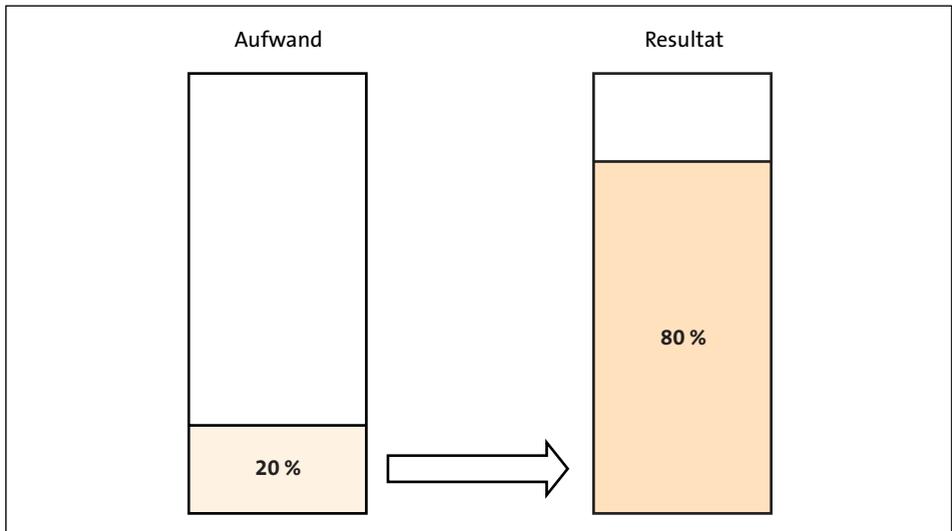


Abbildung 6: Das Pareto-Prinzip oder die 80:20-Regel



Der Strategie-Workshop

Die im Folgenden dargestellte Methodik zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie basiert im Wesentlichen auf dem Ansatz der »Strategischen Erfolgspositionen oder SEP« von C. Pümpin und W. Amann¹. SEP sind Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen eines Unternehmens, die es ermöglichen, langfristig überdurchschnittlich erfolgreich zu sein (vgl. dazu Schritt 3: Kernkompetenzen festlegen).

Die Autoren haben mit der aus diesem Ansatz heraus entwickelten Methodik in den letzten Jahren mehrere Dutzend Strategien erfolgreich erarbeitet und umgesetzt.

Das Vorgehen wurde dabei mit jedem Projekt optimiert, verfeinert und vereinfacht. Die vorgestellte Methodik darf deshalb für sich in Anspruch nehmen, praxiserprobt, bewährt und ausgereift zu sein.

Der Leser profitiert dabei von folgenden Vorteilen:

- Die Methodik ist leicht verständlich und setzt keine besonderen Kenntnisse voraus.
- Es wird ein kurzer und einfacher Weg zum Ziel aufgezeigt.
- Theoretische Grundlagen werden nur soweit vermittelt, als sie für das Verständnis nötig sind.
- Die Umsetzungsanleitung und die Arbeitsblätter am Ende jeden Kapitels ermöglichen es dem Leser, die Strategie für sein Unternehmen selbstständig zu erarbeiten. Sämtliche Arbeitsblätter stehen für die Leser auch als Dateien zum Download unter www.schaeffer-poeschel.de/webcode zur Verfügung – die praktische Strategiearbeit kann damit unverzüglich gestartet werden.
- Die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie ist in kurzer Zeit und mit geringem Aufwand möglich.

Überblick über das Vorgehen

Das Vorgehen zur Erarbeitung einer Strategie erfolgt in fünf Schritten (siehe Abbildung 7). Für die eigentliche Strategieerarbeitung (Schritt 1 bis 4) werden drei bis vier Monate Zeit benötigt. Die Strategieüberprüfung (Schritt 5) ist eine längerfristige Aufgabe, die je nach Umfang mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. Die Schritte 2 bis 4 werden im Rahmen von Workshops durchgeführt. Dieses prozessorientierte Vorgehen bietet mehrere Vorteile:

- Es gewährleistet ein systematisches Vorgehen.
- Es stellt sicher, dass nichts Wesentliches vergessen wird.
- Es verbessert die Qualität der Ergebnisse.

¹ Pümpin, C./Amann W. (2005).

Um einen ersten kurzen Überblick über den gesamten Prozess zu geben, sind im Folgenden die Inhalte der einzelnen Schritte kurz dargelegt.



Abbildung 7: Übersicht über den Prozess der Strategieerarbeitung

Schritt 1: Initiative und Vorbereitung

Jedes Strategieprojekt wird aus unterschiedlichen Gründen ausgelöst oder initiiert. Bereits dieser Schritt muss geplant und vorbereitet werden. So sind die Ziele zu bestimmen, welche mit der Strategie erreicht werden sollen. Im Weiteren muss festgelegt werden, wer die Strategie erarbeitet, ob es externe Unterstützung braucht, welche Ressourcen zur Verfügung stehen usw.

Schritt 2: Analyse

Als Nächstes erfolgt eine genaue Analyse der Ausgangslage. Dazu werden relevante Daten aus Umwelt, Markt und Unternehmen zusammengetragen, analysiert, bewertet und zu einer Gesamtschau verdichtet.

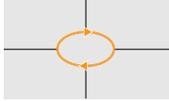
Aus den Ergebnissen lassen sich anschließend zentrale Fragen ableiten: Wo ergeben sich für das Unternehmen Chancen? Gibt es neue Tätigkeitsgebiete, oder müssen bisher bearbeitete Tätigkeitsgebiete abgebaut werden? Wie könnte sich das Unternehmen in Zukunft im Markt differenzieren? Wo können strategische Vorteile aufgebaut oder bestehende weiterentwickelt werden?

Schritt 3: Strategieentwicklung

Ziel der Strategieentwicklung ist es, aufgrund der Erkenntnisse der durchgeführten Analysen, die zukünftige Marschrichtung der Unternehmung verbindlich festzulegen. Dabei sind i. d. R. verschiedene Optionen denkbar und möglich. Es gilt dabei abzuwägen, welche Strategievariante am erfolgversprechendsten ist. Die beste Variante wird ausgewählt, operationalisiert und in einem Strategiepapier ausformuliert.

Schritt 4: Strategieumsetzung

In der Strategieumsetzung wird festgelegt, wie die Strategie wirksam und in nützlicher Frist umgesetzt werden kann. Dazu sind Aktionspläne und konkrete Maß-



nahmen zu erarbeiten. Die zentralen Fragen sind: Wer macht was, bis wann und mit welchen Mitteln? Ergebnis dieses Schrittes ist ein nach Prioritäten geordneter Umsetzungs- und Maßnahmenplan. Zusätzlich kann hier eine Balanced Scorecard (vergleiche dazu die Ausführungen auf S. 127) aufgebaut werden.

Schritt 5: Strategieüberprüfung

Im fünften Schritt gilt es schließlich zu klären, wie die Umsetzung der Strategie kontrolliert und überwacht wird. Ein wirksames Strategiecontrolling soll sicherstellen, dass die Strategie wie geplant umgesetzt wird. Abweichungen in der Umsetzung können dadurch frühzeitig festgestellt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Ergebnis der Strategieerarbeitung

Das Resultat des Strategieerarbeitungsprozesses ist ein kurzes, prägnantes Strategiedokument. Die Inhalte sind in Abbildung 8 in einem »Strategiehaus« visualisiert. Dieses besteht aus den folgenden Elementen:

Vision – Diese zeigt, wo das Unternehmen hin will und wer es in den nächsten 3–5 Jahren werden will.

Mission – Die Mission beschreibt die Identität des Unternehmens bzw. worin das Unternehmen seinen Auftrag in der Gesellschaft sieht.

Nutzenpotenziale – Hier ist festgelegt, welche vorhandenen Potenziale im Markt oder Umfeld das Unternehmen gezielt erschließen will.

Kernkompetenzen – Kernkompetenzen sind spezifische Fähigkeiten, die benötigt werden, um die anvisierten Nutzenpotenziale erfolgreich zu erschließen und damit längerfristig erfolgreich zu werden. Diese sind vom Unternehmen gezielt auf- und auszubauen.

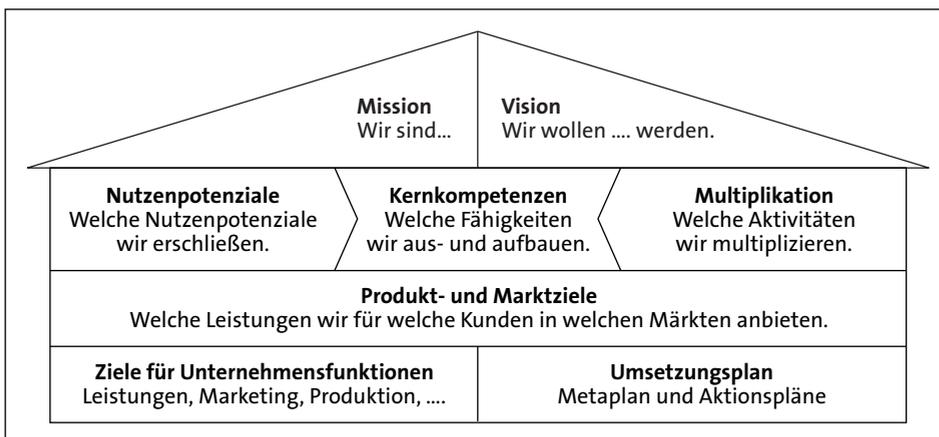


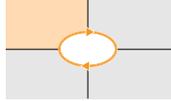
Abbildung 8: Das »Strategiehaus« als Ergebnis des Strategieerarbeitungsprozesses

Multiplikation – Hier sind Prozesse und Systeme definiert, die das Unternehmen systematisch standardisieren und multiplizieren will.

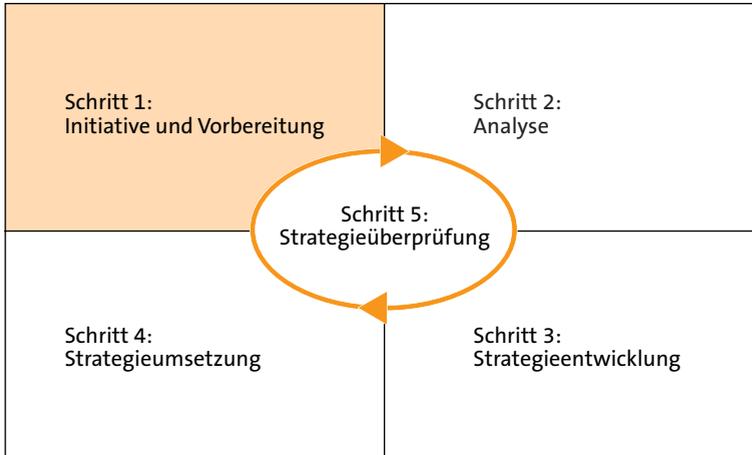
Produkt- und Marktziele – Die Produkt- und Marktziele beschreiben, mit welchen Leistungen bzw. Produkten, bei welchen Kunden, auf welchen Märkten das Unternehmen sein Geld verdienen will. Kurzum: Hier klingelt's in der Kasse.

Ziele für die Unternehmensfunktionen – Für jede Unternehmensfunktion (z. B. Marketing, Produktion usw.) wird abgeleitet, welchen Beitrag sie zum Aufbau der Kernkompetenzen beizutragen hat.

Umsetzungsplan – Hier ist ein konkreter, nach Prioritäten geordneter Plan zur Umsetzung der Strategie festgelegt.



Schritt 1: Initiative und Vorbereitung



Gründe zur Lancierung eines Strategieprojekts können eine plötzliche Krise, Absatzprobleme, der Markteintritt eines neuen Konkurrenten oder sinkende Erträge sein. Aber auch neue Chancen im Markt, wie die Einführung einer neuen Technologie, eine geplante Expansion ins Ausland, das Erschließen neuer Kundensegmente oder die Entwicklung neuer Produkte können die Unternehmensleitung veranlassen, eine Strategie zu erarbeiten. *Das übergeordnete Ziel einer Strategie ist, die Marktposition des Unternehmens nachhaltig und systematisch zu verbessern.*

In weitsichtig geführten Unternehmen ist Strategiearbeit ein fester Bestandteil der Unternehmensführung. In einem definierten Rhythmus, i. d. R. ein Mal jährlich, werden strategische Fragen von der Geschäftsleitung und den leitenden Angestellten im Rahmen einer Strategietagung diskutiert.

Die Initialisierung eines Strategieprojekts erfolgt i. d. R. durch die Geschäftsleitung. Es kann aber sinnvoll sein, bereits in der Vorbereitung weitere Teilnehmer miteinzubeziehen. Im Rahmen eines Kick-off-Meetings sind die im Folgenden beschriebenen Punkte zu klären.

Ausgangslage klären und Strategieziele festlegen

Die Beschreibung der Ausgangslage ist Voraussetzung für die Formulierung der Ziele, die mit der Strategie erreicht werden sollen: Wo steht das Unternehmen heute? Wo gibt es Probleme? Was veranlasst uns dazu, eine Strategie zu erarbeiten? Diese Bestandesaufnahme ist kurz und präzise zu formulieren.

Generelles Ziel jeder Strategie ist die *Sicherung einer langfristig erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens.*