

2 Grundlagen

2.1 Strategische Unternehmensführung

Strategische Unternehmensführung zielt darauf ab, durch Entscheidungen, von dazu berechtigten Personen, die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs zu gewährleisten. Im Folgenden wird dargestellt, was den Begriff der Unternehmensführung auszeichnet und welche Aufgabe Strategien im Rahmen der langfristigen Erfolgssicherung haben. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird zudem erläutert, welche Arten von Strategien unterschieden und wie Strategien entwickelt werden können. Darüber hinaus wird eine Einordnung der Strategieentwicklung in den Kontext des strategischen Managementprozesses vorgenommen.

Mit dem Begriff der Unternehmensführung, der auch häufig als Management bezeichnet wird, sind verschiedene Inhalte und Erklärungsansätze verbunden. Es existiert somit keine allgemeingültige Definition für den Begriff „Unternehmensführung“. Als offensichtlich allgemeingültig gilt die Tatsache, dass Unternehmensführung immer mit Entscheiden in Verbindung steht bzw. mit Entscheiden gleichzusetzen ist.¹ Diese Auffassung wird im weiteren Verlauf noch verdeutlicht.

In der Literatur wird zwischen der funktionalen und der institutionellen Perspektive unterschieden, welche von Macharzina um eine prozessuale Perspektive ergänzt wird. Nachfolgend werden erst die prozessuale, dann die funktionale und zuletzt die institutionale Sichtweise beschrieben. Die prozessuale Perspektive berücksichtigt die Tatsache, dass Unternehmensführung sich aus den Auswirkungen von Vorgängen ergibt, die sich zwischen einzelnen oder mehreren Personen aus deren Handeln im Laufe der Zeit ergeben.²

Bei der funktionalen Sichtweise werden die Aufgaben betrachtet, die zur Steuerung des Leistungsprozesses erbracht werden müssen³ bzw. es werden die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte der Unternehmensführung betrachtet⁴. Der funktionale Ansatz beinhaltet die Tatsache, dass Unternehmensführung eine Fülle von Aufgaben umfasst, die zur Erreichung der Unternehmensziele erfüllt werden müssen. Dazu ist es nötig, die betrieblichen Ressourcen und auch die betrieblichen Funktionen, wie z. B. Beschaffung, Produktion und Absatz zur Leistungserstellung geplant einzusetzen. Management wird in diesem Zusammenhang auch als Sammlung von Aufgaben angesehen, die zur Steuerung bei der Leistungserbringung und

1 Vgl. Pepels, 2000, S. 3.

2 Vgl. Macharzina, 2003, S. 37.

3 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 6.

4 Vgl. Macharzina, 2003, S. 37.

der Leistungssicherung erfüllt werden müssen.⁵ Steuern bedeutet hier nichts anderes als Entscheiden, nämlich über den Einsatz von betrieblichen Ressourcen und Funktionen.

Die institutionelle Sichtweise betrachtet die Aufgabenträger, also die Personen oder Organe der Unternehmensführung und die damit verbundenen Beziehungszusammenhänge. In Kapitalgesellschaften werden in diesem Zusammenhang vornehmlich die Vorstände (Aktiengesellschaften), die Geschäftsführer (GmbH) und auch die Aufsichtsräte als Inhaber der Unternehmensführung angesehen.⁶ In einer breiteren, im angelsächsischen Sprachraum verbreiteten Auffassung, werden alle Personen, die Vorgesetztenfunktionen innehaben, also alle Instanzen vom Meister bis zum Vorstandsvorsitzenden, zum Management gezählt.⁷ Auch hier spiegelt sich der Entscheidungsaspekt wider, denn letztlich wird hier impliziert, dass Anweisungen durch diese Personen bzw. Organe ausgegeben werden, die von anderen ausgeführt werden sollen. Somit wird zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden differenziert.

Unternehmensführung lässt sich somit auch anhand der Bedeutung von Entscheidungen für das Unternehmen beschreiben.

Nach einer weniger breiten Auffassung sind Unternehmensführungsentscheidungen solche Entscheidungen, die sich ausschlaggebend auf die Existenz und zukünftige Entwicklung des Unternehmens in seiner Umwelt auswirken können. Gemeint sind damit Entscheidungen oder Handlungen, die grundsätzlicher Art sind, also Grundsatzcharakter aufweisen, eine hohe Bindungswirkung für das Unternehmen haben, einen hohen monetären Wert, einen niedrigen Strukturierungsgrad innehaben und eine starke Wertebeladenheit aufweisen.⁸

Nach dieser Auffassung wird „[...] Unternehmensführung als die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure bezeichnet, die die Gestaltung und Abstimmung (Koordination) der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zum Gegenstand haben und diesen grundlegend beeinflussen“⁹.

Neben der bereits oben erwähnten Steuerungsfunktion bezüglich des Einsatzes betrieblicher Ressourcen, kommt als weitere Komponente der Betrachtung der Unternehmensumwelt eine entscheidende Bedeutung zu. Maßgeblich ist überdies, die internen Faktoren mit den externen Faktoren in der Form zu verbinden, dass hierdurch möglichst ein Mehrwert für die Unternehmung entsteht.

Als Funktionen oder Aufgaben der Unternehmensführung werden Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle genannt, die zusammen den Managementkreislauf bilden. Die einzelnen Komponenten stellen sich folgendermaßen dar.¹⁰

Planung beinhaltet hierbei das Festlegen von Zielen und von Strategien zur Erreichung der Ziele. *Organisation* umfasst das Festlegen der Unternehmensstrukturen, die als Voraussetzung für die Durchführung der Strategien angesehen werden, und somit die Aufbauorganisation. Die *Implementierung* meint die Umsetzung der

5 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 7.

6 Vgl. Macharzina, 2003, S. 37.

7 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 6.

8 Vgl. Macharzina, 2003, S. 41 f.

9 Vgl. ebenda, S. 45.

10 Vgl. Pepels, 2000, S. 3.

geplanten Maßnahmen und damit das Tun von gedanklich Vorweggenommenem. Die *Kontrolle* überprüft die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen hinsichtlich ihres Erfolgs und somit die Deckung von geplanten und tatsächlich erreichten Zielen.

In anderen Modellen wird die Implementierung in zwei Funktionen unterteilt, nämlich einerseits in Personaleinsatz und andererseits in Führung.¹¹ Personaleinsatz umfasst die dauerhafte, adäquate personelle Besetzung von Stellen, die zur Umsetzung der oben angeführten Maßnahmen notwendig ist. Führung zielt auf die Beeinflussung der Ausführenden in Richtung geplanter Zielerreichung ab.

Den Handlungen, die die Koordination der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses betreffen, kommt nach unserer Auffassung die entscheidende Bedeutung bei der Sicherung des langfristigen Erfolges zu. Aus diesem Grund besteht die Aufgabe der Entscheidungsträger darin, sämtliche Informationen zu erkennen und zu bewerten, um den Anforderungen, die durch eine sich ändernde Umwelt entstehen, gerecht zu werden.

2.2 Die Strategie – Definition, Zweck und Ziele

In diesem Abschnitt soll der Begriff der Strategie, der Zweck und die Ziele von Strategien hergeleitet und verdeutlicht werden. Folgende Definition beinhaltet allgemeine Merkmale des Begriffs der Strategie.

Strategie [gr.-lat.(-fr.)] die; -,...ien: genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches o. ä. Ziel zu erreichen, u. in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vorneherein einzukalkulieren versucht.¹²

Um den Strategiebegriff im Kontext der Betriebswirtschaftslehre zu verdeutlichen bietet es sich an, den Zweck bzw. das Wesen der Strategie anhand mehrerer Sichtweisen darzustellen.

Das Wesen der Strategie besteht laut Hinterhuber darin, den einmaligen, spezifischen und unwiederholbaren Charakter einer jeden einzelnen Unternehmung zur Geltung zu bringen. Die Strategie soll es der Unternehmung ermöglichen, sich mit einer bestimmten Geschäftseinheit in einem Marktsegment von ihren Konkurrenten abzuheben und eine Position der Einzigartigkeit zu erreichen.¹³

Weiterhin besteht ein wesentliches Merkmal einer Strategie für ihn darin, dass das angestrebte Resultat aus den Unterschieden gegenüber den Konkurrenzunternehmungen abgeleitet wird. Somit besteht die Entwicklung einer Strategie aus der Konzeption der Ziele, Maßnahmen und Mittel, die geeignet sind, den Wert der Unterschiede zwischen der Unternehmung und den Konkurrenzunternehmungen zu unterstreichen und ihr Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.¹⁴

11 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 11.

12 Vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, 1982, S. 730.

13 Vgl. Hinterhuber, 1992, S. 7.

14 Vgl. ebenda, S. 14.

Die Strategie wird für Reibnitz unter Unsicherheit formuliert und muss somit ständig unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Umweltinformationen überprüft werden. Die Strategie besteht in der zielgerichteten Suche nach einem Plan von Aktivitäten, die den Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen entwickeln und fortzuschreiben. Bestandteil strategiebewussten Handelns ist die Berücksichtigung, die Verarbeitung und die Bewertung von bewusstseinsfördernden Informationen, die aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse gewonnen werden. Aus der Umwelt- und der Unternehmensanalyse kann die Beurteilung der strategischen Ausgangslage eines Unternehmens erfolgen. Strategien dienen auf der einen Seite der Erreichung gesetzter Ziele, auf der anderen Seite können diese Zielsetzungen erst aufgrund der Analyse der strategischen Potenziale des Unternehmens vorgenommen werden.¹⁵

Für Porter dient eine Strategie der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position, die auf differenzierten Aktivitäten begründet ist.¹⁶

Diese Aktivitäten stehen im Zentrum der Strategie. Sie bestehen darin, sich zu entscheiden, Aktivitäten anders zu gestalten als die Konkurrenz oder darin, gänzlich andere Aktivitäten durchzuführen.¹⁷

Die Strategie kreist um die perfekte Kombination der Aktivitäten. Hierbei beruht die Strategie nicht auf einer losen Kombination von Aktivitäten, sondern sie ist vielmehr auf einem geschlossenen System von Aktivitäten begründet. Der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens rührt daher, in welcher Form sich die Aktivitäten ineinander fügen und wie sie sich gegenseitig unterstützen. Insofern ergänzen sich bei Unternehmen mit einer guten Strategie die Aktivitäten und produzieren dadurch einen tatsächlichen Wert.¹⁸

Die Strategie setzt sich für Hinterhuber aus vier Bestandteilen zusammen:

1. Die Analyse der strategischen Ausgangsposition
2. Die Feststellung der zukünftigen Position der strategischen Geschäftseinheiten und der gesamten Unternehmung in der Umwelt
3. Die Auswahl der Technologien und die Entwicklung der Fähigkeiten und Ressourcen, mit Hilfe derer sich die Unternehmung von der Konkurrenz positiv unterscheidet und durch die sie die geplante Stellung in der Umwelt einnehmen kann, sowie die Zuteilung der Ressourcen im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten und die Erzielung von Synergieeffekten in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Unternehmung
4. Die Festlegung von Kriterien und Standards, die kommunizierbar sind und anhand derer der Erfolg der Strategien und die erwarteten Zielerfüllungsgrade gemessen werden¹⁹

Für Welge/Al-Laham gibt es zwei Grundströmungen des Strategieverständnisses. Einerseits das klassische Strategieverständnis und auf der anderen Seite die Gegenposition hierzu, vertreten von Mintzberg.²⁰

15 Vgl. Reibnitz, 1999, S. 45–46.

16 Vgl. Porter, 1999, S. 62.

17 Vgl. ebenda, S. 52.

18 Vgl. ebenda, S. 67.

19 Vgl. Hinterhuber, 1992, S. 7–8.

20 Vgl. Welge/Al-Laham, 2001, S. 13.

Nach dem klassischen Strategieverständnis wird die Strategie als „ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele“ aufgefasst. Chandler²¹ definiert den Begriff Strategie wie folgt: „The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“ Die Auffassung, nach der eine Strategie das Ergebnis formaler und rationaler Planungen ist, kommt der obigen Definition sehr nahe. Das klassische Verständnis von Strategie wird von den folgenden Kennzeichen bestimmt:

- Strategien setzen sich aus einer Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen zusammen
- Strategien sind ein hierarchisches Konstrukt
- Strategien beinhalten Aussagen zur Positionierung der Unternehmung
- Strategien beinhalten Aussagen zur Ressourcenallokation²²

Mintzberg vertritt in seiner Gegenposition die Meinung, dass Strategien nicht unbedingt das Resultat formaler rationaler Planungen sind. Das Spektrum der Strategietypen, die in den Unternehmungen vertreten sind, ist seiner Meinung nach sehr viel breiter. Er hat aus Fallstudien fünf unterschiedliche Verständnisse von Strategien abgeleitet:

- Strategien als Pläne
Dieser Strategietyp folgt dem klassischen Ansatz eines rationalen Maßnahmenplans.
- Strategien als List
Die Konkurrenten werden mit Hilfe von Strategien in Form von spontanen, taktischen Maßnahmen überrascht.
- Strategien als Muster
Eine Strategie entwickelt sich eher zufällig. Sie entsteht aus dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmung heraus.
- Strategien als Positionierungen
Diese Strategien beschränken sich auf die Positionierung der Unternehmung zu ihrer Umwelt.
- Strategien als Denkhaltung
In den Köpfen des Managements kann eine Strategie nur als Denkhaltung (Philosophie) verankert sein. Sie stellt lediglich ein gemeinsam geteiltes Einstellungsmuster des Managements dar.

Durch eine Zusammenfassung dieser fünf Strategieverständnisse ergeben sich für Mintzberg drei Grundmuster von Strategietypen:

1. Beabsichtigte, geplante Strategien, die tatsächlich realisiert werden
2. Beabsichtigte Strategien, die nicht realisiert werden
3. Realisierte Strategien, die aber nicht beabsichtigt waren

²¹ Vgl. Chandler, 1962, S. 23.

²² Vgl. ebenda, S. 14.

Die Art der Strategie kann im Zeitablauf variieren, so dass eine Veränderung vom einen Typ zum anderen Typ durchaus möglich ist.²³

Für Hinterhuber zeichnen sich strategische Entscheidungen dadurch aus, dass sie nicht auf das Erreichen eines bestimmten Ziels ausgerichtet sind, wie es bei Entscheidungen aus dem operativen Bereich der Fall ist, sondern dass sie auf die Suche nach einer optimalen Zielposition gerichtet sind. Hieraus lassen sich dann, bei Wegfall bestimmter Unsicherheitsselemente, präzisierbare Ziele erreichen.²⁴

Des Weiteren ist er der Meinung, dass sich die einzelnen Entscheidungen an den hierarchischen Ebenen orientieren. Die Strategie der Unternehmensebene betrifft, in Bezug auf die Arbeitsgebiete und die geographischen Regionen, die Unternehmung als Ganzes. Die Strategie einer strategischen Geschäftseinheit legt dann die Marktaufgaben dieser Mikro-Unternehmung im Rahmen der Gesamtunternehmung fest. Sie bestimmt die relativen Wettbewerbsvorteile sowie die zeitliche Abfolge der Hauptschritte. So sollen die angestrebten Ziele zu den geplanten Zeiten erreicht werden können.²⁵

Der Horizont der strategischen Planung umfasst einen Zeitraum von mindestens 5–7 Jahren und höchstens 10–12 Jahren. Dieser Zeitraum muss allerdings der Situation entsprechend angepasst werden. Es gilt, dass der Horizont der strategischen Planung umso stärker eingeschränkt wird, je höher die Inflationsrate und die Dynamik der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung sind.²⁶ Für die Gesundheitswirtschaft ist neben der hohen Dynamik der technischen Entwicklung insbesondere auch die sich ständig ändernde rechtliche Situation von entscheidender Bedeutung für die strategische Planung. Aus diesem Grund ist im Bereich der Gesundheitswirtschaft eventuell sogar ein Zeitraum von 5–7 Jahren zu weit gegriffen.

Anhand der ersten Definition und anhand der in Abschnitt 2.1 beschriebenen Managementfunktion „Planung“, wird deutlich, dass eine Strategie ein Instrument darstellt, mit dessen Hilfe die Erreichung definierter Ziele zu realisieren ist. Es bedarf zudem der Identifikation und Berücksichtigung von Faktoren, die die Zielerreichung beeinflussen könnten. Dem Erkennen und Bewerten dieser Faktoren, kommt bei der Entwicklung von Strategien eine entscheidende Bedeutung zu.

Es stellt sich nun die Frage, welche Ziele es zu erreichen gilt. Das Ziel einer Strategie kann auf unterschiedliche Weisen definiert sein. Hierzu folgt eine Auflistung verschiedener Definitionen.

„Das Ziel der Strategie ist, eine nachhaltige und dauerhafte Wertsteigerung des Unternehmens zu erzielen, die über dem Marktdurchschnitt, mindestens aber über den Kapitalkosten, liegt.“²⁷

„Ziel der Wettbewerbsstrategie ist eine gewinnbringende Position, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt.“²⁸

„Das Ziel [der Unternehmensstrategie] ist der Aufbau nachhaltiger Erfolgspotenziale durch Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen.“²⁹

23 Vgl. ebenda, S. 16–17.

24 Vgl. Hinterhuber, 1992, S. 11.

25 Vgl. ebenda, S. 12.

26 Vgl. ebenda, S. 12–13.

27 Vgl. Hinterhuber, 2004, S. 23.

28 Vgl. Porter, 2000, S. 25.

29 Vgl. Kreikebaum, 1997, S. 19.

„Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird.“³⁰

„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens.“³¹

Nach unserer Auffassung besteht das Ziel einer Strategie in der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs, da wir den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft einen dauerhaften und nicht zeitlich begrenzten Bestand unterstellen.

Alle Definitionen implizieren eine dauerhafte, langfristige Existenzsicherung, welche durch den Aufbau dauerhafter Erfolgspotenziale erreicht wird.

Im Zusammenhang mit Erfolgspotenzialen wird auch von Kernkompetenzen gesprochen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, ein Produkt oder eine Dienstleistung besser zu erbringen als die Konkurrenz, um sich hierüber Wettbewerbsvorteile zu sichern. Kernkompetenzen sind in (erfolgreichen) Unternehmen vorhandene Bündel von Fähigkeiten, Ressourcen, Technologien, Prozessen und Einstellungen, die so miteinander verbunden sind, dass erst das Zusammenwirken der Einzelkomponenten von besonderem Wert oder von besonderer Güte ist.³²

Mit Hilfe dieses Konzepts lässt sich der Aufbau von Erfolgspotenzialen sehr anschaulich darstellen. Die Kernkompetenz dient der Erfüllung sogenannter Kernaufträge, welche die Aufgabe haben, dem Kunden Nutzen zu stiften. Der Nutzen kann bspw. in der Erhöhung seiner Lebensqualität bestehen. Durch das im Vergleich zur Konkurrenz bessere Erfüllen des Kernauftrags entsteht für das Unternehmen eine Art Monopolstellung, welche den Wert des Unternehmens dauerhaft zu steigern vermag.³³ Das Beispiel in Tabelle 1 soll diesen Zusammenhang verdeutlichen.

Tab. 1 Beispiel für ein strategisches Konzept in einem Krankenhaus
(Quelle: Hinterhuber, 2004, S. 25)

Hospital zum XY	
Kernauftrag	Steigerung des ganzheitlichen Wohlbefindens der Patienten
Kernkompetenz	Individuelle, ganzheitliche Pflege und Betreuung
Kernprodukt/-dienstleistung	Der durch pflegerische Intervention veränderte Zustand des Patienten
Kerndifferenzierung	Sach- und Fachkompetenz der Mitarbeiter, Sozialkompetenz, Hotel- und Serviceleistung, Kommunikation, Information, Transparenz, Vermittlung von Sinn und Perspektiven
Strategie	Wir beraten und pflegen unsere Patienten und entwickeln mit ihnen Perspektiven, die ihre individuelle Situation und den letzten Stand der Wissenschaft berücksichtigen.

30 Vgl. Simon, 2000.

31 Vgl. Bea/Haas, 2001, S. 50.

32 Vgl. Hinterhuber, 2004, S. 22.

33 Vgl. ebenda, S. 22 ff.

Entscheidend ist, dass all diese Faktoren zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen bzw. Voraussetzungen für diesen sind. Den Zusammenhang zwischen Erfolgspotenzialen und anderen Dimensionen des Unternehmenserfolgs und deren zeitliche Einordnung zeigt Abbildung 1.

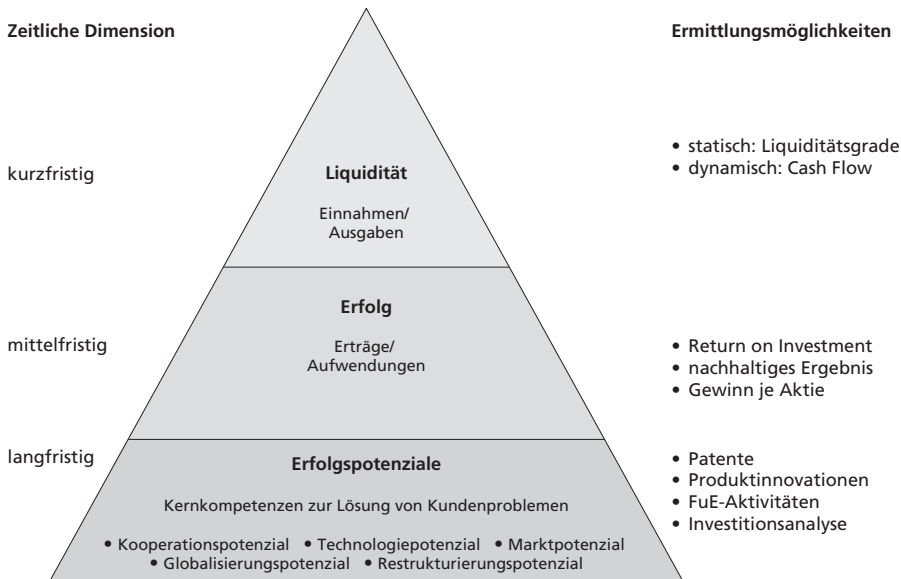


Abb. 1 Dimensionen des Unternehmenserfolgs (in Anlehnung an: Peemöller, 2002, S. 115)

Die in der Abbildung aufgeführten Dimensionen sind nicht unabhängig voneinander, sondern sie müssen als sich gegenseitig bedingende Faktoren betrachtet werden. Die Existenz von Erfolgspotenzialen ist als Basis für die langfristige Existenz einer Unternehmung zu sehen, während die Größen Erfolg und Liquidität die mittelfristige bzw. kurzfristige Komponente der Existenzsicherung umfassen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im betriebswirtschaftlichen Kontext, eine Strategie als Plan angesehen werden kann, der der Erhaltung des langfristigen Unternehmenserfolgs dient. Bei der Erstellung eines solchen Plans sind die unternehmensinternen und die unternehmensexternen Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Bei sich ständig verändernden Umweltsituationen bedeutet dies eine ständige Plananpassung an die Einflussfaktoren. Somit dienen Strategien zwar der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs bzw. der Erreichung langfristig fixierter Ziele, sind aber selbst auf die lange Sicht nicht konstant, sondern dynamisch.

2.3 Zusammenhang zwischen der Strategie, der Vision, dem Leitbild und den Zielen eines Unternehmens

Vor Beginn der eigentlichen Strategieentwicklungsphase muss zunächst geklärt sein, was mit der Strategie erreicht werden soll, welche Ziele verfolgt werden und welcher grundlegende Handlungsrahmen für die Tätigkeit des Unternehmens bestehen soll.

Bevor auf die Entwicklung von Strategien näher eingegangen wird, soll deshalb zunächst der Gesamtzusammenhang der strategischen Unternehmensplanung erläutert werden.

Der strategische Planungsprozess lässt sich in vier unterschiedliche Phasen einteilen.³⁴

1. Phase der strategischen Analyse (Umwelt- und Unternehmensanalyse) [Gegenstand des 3. Kapitels dieses Buches]
2. Phase der Zielbildung (Entwicklung der Vision, des Leitbildes, der strategischen Ziele) [Gegenstand dieses Abschnitts des Buches]
3. Phase der Strategieformulierung (Formulierung, Bewertung, Auswahl von Strategien) [Gegenstand des Abschnitts 2.4 dieses Buches]
4. Phase der Strategieumsetzung (Mittel- und kurzfristige Programm- und Projektplanung sowie Budgetierung) [Gegenstand des Abschnitts 2.5 des Buches]

Abbildung 2 veranschaulicht den Planungsprozess mit den vier Phasen.

Die Phase der Zielbildung, die Gegenstand dieses Abschnitts ist, beinhaltet die Entwicklung der drei Elemente Vision, Leitbild und strategische Unternehmensziele.

2.3.1 Die Vision

2.3.1.1 Merkmale und Bedeutung der Vision

Die Vision ist die Vorstellung über die Rolle des eigenen Unternehmens und beinhaltet die Absicht, einen bestimmten in der Zukunft liegenden Zustand erreichen zu wollen. Die Vision beinhaltet die zukünftigen Ziele des Unternehmens. Die Vision gibt eine Antwort auf die Frage: „Was wollen wir erreichen?“ Insofern ist die Vision als Grundlage der strategischen Planung aufzufassen.

Für Simon geht es bei der Vision um das Entwickeln einer Vorstellung über das zukünftige Aussehen der Unternehmung. Die Vision ist dabei nichts Nebulöses oder Illusionäres, sondern eine Zusammentragung von Aussagen, die eine diffizile Balance zwischen scheinbar bestehenden Widersprüchen zu erreichen versuchen sollte. Die Vision muss Ziel und Richtung vorgeben, soll langfristig sein, aber nicht bis auf den St. Nimmerleinstag vertrösten. Es sollen in ihr sowohl qualitative als

³⁴ Vgl. Welge/Al-Laham, 2001, S. 95–97.

auch quantitative Inhalte vorhanden sein. Die Vision muss einerseits herausfordernd genug sein, um große Energien freizusetzen, darf aber andererseits keine Ziele fordern, die von vielen Betroffenen als nicht realistisch und nicht erreichbar angesehen werden. Des Weiteren geht nach Simon die Unternehmensentwicklung von der Unternehmensspitze aus. Um die Akzeptanz und den „subjektiven“ Realismus zu sicherzustellen sollten aber die Mitarbeiter mit einbezogen werden.

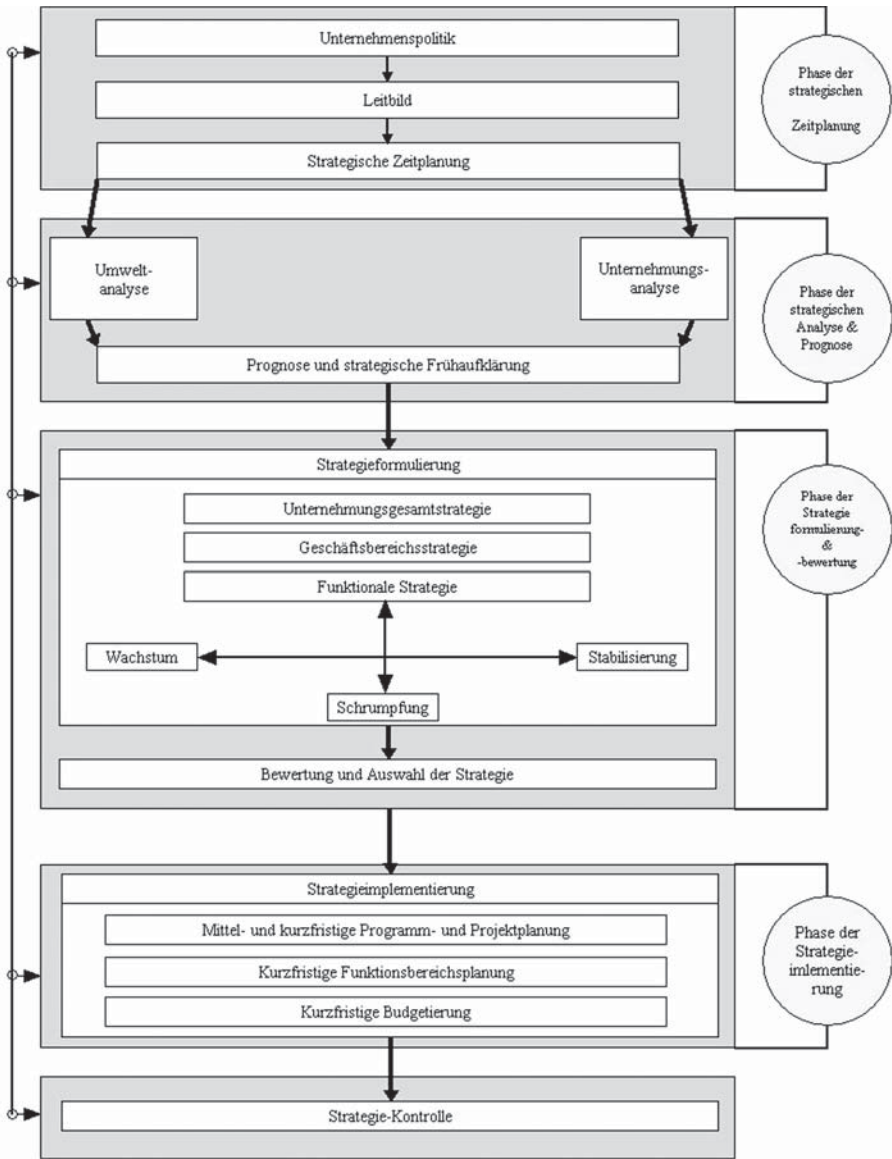


Abb. 2 Phasen der strategischen Planung (Quelle: Welge/Al-Laham, 2001)