

Urs Frey

# Vertrauen durch Strategie

Strategien in KMU einfach entwickeln  
und damit Vertrauen schaffen



Springer Gabler

---

# Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung: Warum Vertrauen wichtig ist und was eine Strategie damit zu tun hat . . . . . 1**
  - 1.1 Sie können vertrauen oder bezahlen . . . . . 1
  - 1.2 Vertrauen in sich selbst, seine Mitarbeiter und sein Unternehmen 4
  - 1.3 Warum und wie Sie das Vertrauen Ihrer Kunden gewinnen können . . . . . 7
  - 1.4 Vertrauen durch Strategie . . . . . 9
  - Literatur . . . . . 11
  
- 2 Auf dem Weg zu Ihrer Strategie . . . . . 13**
  - 2.1 Häufige Fragen bei der Strategieentwicklung . . . . . 14
  - 2.2 Die Strategie im Kontext der Unternehmensführung . . . . . 16
  - 2.3 Die Strategie als Instrument zur Zielorientierung . . . . . 23
  - 2.4 Der Strategieentwicklungsprozess: Ablauf und Inhalte . . . . . 25
  - 2.5 Die Vorbereitung: Der Strategie-Check . . . . . 30
  - 2.6 Das Resultat: Das Strategiepapier . . . . . 35
  - Literatur . . . . . 37
  
- 3 Strategieentwicklung in sieben Schritten . . . . . 39**
  - 3.1 Schritt 1: Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen) . . . . 40
  - 3.2 Schritt 2: Umweltanalyse (Chancen und Gefahren) . . . . . 45
  - 3.3 Schritt 3: Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse . . . . . 52
  - 3.4 Schritt 4: Die TOWS-Matrix (strategische Stoßrichtungen) . . . . 62
  - 3.5 Schritt 5: Vision, zentrale Werte und Führungsleitsätze . . . . . 70
  - 3.6 Schritt 6: Nutzenpotenziale erkennen und SEP entwickeln . . . . 80
  - 3.7 Schritt 7: Strategische Geschäftsfelder positionieren . . . . . 90
  - Literatur . . . . . 100

---

<b>4</b>	<b>Auf dem Weg zu Neuem</b>	103
4.1	Positionierung durch eine Wettbewerbsstrategie	104
4.2	Positionierung durch bewusste Differenzierung	106
4.3	Positionierung durch die Blue Ocean Strategy	111
4.4	Positionierung durch eine Geschäftsmodell-Innovation	119
	Literatur	128
<b>5</b>	<b>Komplexitätsunterschiede bei der Strategieentwicklung</b>	129
5.1	Unterscheidungskriterium 1: Unternehmensgröße	130
5.2	Unterscheidungsmerkmal 2: Volkswirtschaftliche Sektoren (Branchen)	134
5.3	Unterscheidungsmerkmal 3: Gewinnorientierung	136
5.4	Unterscheidungsmerkmal 4: Internationalität	138
5.5	Auswirkungen unterschiedlicher Komplexitäten auf Ihre Strategieentwicklung	147
	Literatur	148
<b>6</b>	<b>Strategieumsetzung</b>	149
6.1	Die ewige Suche nach der perfekten Strategieumsetzung	150
6.2	Sieben Prinzipien einer erfolgreichen Strategieumsetzung	154
6.3	Werkzeuge und Instrumente der Strategieumsetzung	165
6.4	Wirkungsvolle Strategieumsetzung in KMU	171
	Literatur	175
	<b>Anhang</b>	177
	<b>Begriffserklärungen</b>	181
	<b>Sachverzeichnis</b>	191

Es gäbe also jede Menge guter Gründe, eine niedergeschriebene Strategie für Ihr Unternehmen zu entwickeln. Gleichzeitig fallen Ihnen bestimmt mindestens genauso viele ein, dies nicht zu tun. Sie sind sicher gut beschäftigt? Werden Sie das Gefühl nicht los, dass das doch in erster Linie etwas für „Große“ sei und außerdem geht’s ja irgendwie immer wieder? An diesem Punkt kann ich nur an Sie appellieren: Schenken Sie mir als Autor und Experte diesen Vertrauensvorschuss, dass ich Sie dabei unterstützen kann, einen Mehrwert für Ihr Unternehmen zu schaffen! Wagen Sie sich einfach mal in Ihre Strategieentwicklung, auch wenn Sie nicht von Beginn an alles verstehen und alle Zusammenhänge erkennen. Vertrauen Sie darauf, dass ich in meiner mittlerweile 20-jährigen Arbeit mit zahlreichen KMU vieles gesehen, erlebt und gelernt habe. Haben Sie Vertrauen in meine Expertise und gehen Sie den Weg gemeinsam mit mir!

Wir starten unsere Strategieentwicklung mit der Beantwortung jener Fragen, die mir immer wieder gestellt werden, wenn Unternehmer darüber nachdenken, sich in eine Strategieentwicklung zu wagen. Sie werden Ihnen helfen, das Thema einschätzen zu können und sie sollen es Ihnen leichter machen, mir Ihr Vertrauen zu schenken!

## **Sie erfahren in diesem Kapitel**

- Was bei der Strategiearbeit auf Sie zukommen wird. Niemand will ins kalte Wasser springen!
- Warum Zielorientierung dabei so wichtig ist.
- Wie und wo Strategie im Unternehmen wirksam wird.
- Wie Sie Ihre Strategiearbeit am besten vorbereiten können.

Erschrecken Sie nicht, wenn wir punktuell bereits tief in die Materie eintauchen. Dieses Wissen ist als „vertiefendes Wissen“ gekennzeichnet und für jene Leser gedacht, die hier kein Neuland betreten, theoretische Hintergründe kennen möchten oder die der Ehrgeiz gepackt hat. Wenn es Ihnen einfach nur wichtig ist, zu wissen, was Sie tun sollen, dann lassen Sie diese Passagen aus – Sie können sie bei Interesse auch später nachlesen.

---

## 2.1 Häufige Fragen bei der Strategieentwicklung

Wahrscheinlich haben Sie sich im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen die eine oder andere dieser Fragen schon gestellt. Ich möchte Ihnen gerne einleitend meine Antworten darauf geben.

### **Was ist das Ziel einer Unternehmensstrategie?**

Unternehmensstrategien werden eingesetzt, um die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen oder die Zeit zur Erreichung dieser Ziele zu verkürzen. Ziele beziehen sich entweder auf Positionen, zum Beispiel in einem lokalen Markt der führende Anbieter zu sein, oder auf Potenziale und Wachstum, zum Beispiel in drei Jahren 50 % mehr Umsatz bei älteren Kunden zu erreichen. Positionen und Potenziale sollen mit Hilfe von Strategien gesichert, entwickelt und die Abgrenzung gegenüber Konkurrenten überzeugend vermittelt werden. Die Interessen der Zielkunden stehen dabei immer im Zentrum.

### **Soll eine Strategie alleine erarbeitet werden oder ist es sinnvoll, weitere Personen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder sogar Partnerunternehmen) am Prozess zu beteiligen?**

Hier ist zu bedenken, dass sich Mitarbeiter, die an der Erarbeitung der künftigen Ziele beteiligt werden, spürbar stärker für die Umsetzung dieser Ziele einsetzen, da sie quasi ihre eigene Zukunft aktiv mitgestalten können. Weiter hilft es, sich mit anderen Menschen auszutauschen. Firmenexterne Personen können einen Markt, einen Konkurrenten oder Ihr Produkt teilweise differenzierter einschätzen und so wertvolle Hinweise geben oder einfach nur Ihre Einschätzung bestätigen. Vielleicht gelingt es Ihnen sogar, Kunden oder einen guten Lieferanten zum Mitmachen zu begeistern, wenn auch nur für ein paar Stunden, für einen Teil eines Workshops. Dies ist womöglich nicht sinnvoll beim erstmaligen Erarbeiten einer Strategie, kann aber durchaus zu einem späteren Zeitpunkt versucht werden, um zu neuen Erkenntnissen, vertiefenden Einblicken und vor allem zu einer anderen Sichtweise zu gelangen. Generell empfehle ich meinen Kunden, zumindest einige ausgewählte

Mitarbeiter (Schlüsselmitarbeiter) in den Strategieprozess einzubinden. Sie erhalten dadurch tendenziell ein besseres Ergebnis und leisten in puncto Akzeptanz und Umsetzung wichtige Vorarbeit. Allerdings gilt es auch, zu beachten, dass sich mit jeder zusätzlich beteiligten Person der Strategieprozess verlängert. Es geht somit wieder einmal um eine gesunde Balance. Ein Strategieteam aus drei bis fünf Personen ist meiner Erfahrung nach ein guter Richtwert für KMU.

### **Wie lange dauert ein Strategieprozess?**

Wenn Sie die Zeit und Muße haben, können Sie sich natürlich tage- und wochenlang mit Ihrer Strategie beschäftigen. Müssen Sie aber nicht! Einen Tag müssen Sie sich aber schon Zeit dafür nehmen! Allerdings empfiehlt es sich, anstelle eines ganzen Tages vier bis fünf Workshop-Einheiten von je ca. zwei bis drei Stunden einzuplanen. In Wirklichkeit beschleunigen Sie dadurch Ihre Strategieerstellung, weil Ihre Mitarbeiter einzelne Arbeitsschritte selbständig erarbeiten können und Sie diese im Plenum nur noch diskutieren, anstelle von gemeinsam ausarbeiten müssen. Die einzelnen Workshops sollten sich über eine Zeitspanne von sechs bis acht Wochen erstrecken. So stellen Sie sicher, dass sich die Ergebnisse setzen und alle Beteiligten nochmals darüber nachdenken können, ob die richtigen Schlussfolgerungen für das Unternehmen gezogen wurden. Beachten Sie außerdem, dass eine gute Vorbereitung, eine zielführende Koordination und die bewusste Moderation (von unterschiedlichen Ansichten, Wahrnehmungen und Differenzen, die bei der Beurteilung von Produkten, Kunden, Märkten, Konkurrenten entstehen) des gesamten Prozesses und im Speziellen der Workshops einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität und Dauer der Strategieerstellung haben. Die Qualität verbessert sich, die Dauer nimmt dafür zu.

### **Kann ich eine Strategieentwicklung selber leiten oder brauche ich (externe) Unterstützung?**

Führungspersonen in KMU sind es gewohnt, alles selber zu erledigen. Sie können natürlich auch Ihre Strategieentwicklung selbst in die Hand nehmen – und dieses Buch kann Ihnen entscheidend dabei helfen. Allerdings bleibt auch damit Ihre Aufgabe sehr herausfordernd: Sie müssen den Prozess koordinieren und moderieren, eigene Beiträge einbringen, mit anderen Personen kritische Punkte objektiv erörtern und sich um Umsetzung und Kommunikation der Strategie kümmern. Denken Sie daher unbedingt zumindest darüber nach, ob es für die Qualität Ihrer Strategie förderlich sein könnte, externe Hilfe beizuziehen. Sie könnten damit nicht nur sicherstellen, dass Sie dafür Zeit haben, wofür Ihre Expertise und Erfahrung wirklich wichtig ist (und das ist ziemlich sicher nicht die Koordination des Prozesses), sondern auch vermeiden, dass Sie wieder nur in Ihren eigenen Gewässern schwim-

men. Erfahrungsgemäß erhöht eine externe Moderation des Strategieprozesses die Qualität der Ergebnisse, da die Beteiligung Externer tendenziell die Ernsthaftigkeit des Vorhabens steigert. Dies liegt ganz bestimmt nicht an mangelnder Kompetenz Ihrerseits, allerdings vermitteln Sie ein Mehr an Ernsthaftigkeit, wenn Sie für Ihre Strategieentwicklung Geld in die Hand nehmen und sich externe Unterstützung an Bord holen. Darüber hinaus fällt es nicht firmenzugehörigen Personen häufig leichter, Konflikte zu moderieren oder gar zu lösen. Und ganz ohne Konflikt wird wohl auch Ihre Strategieentwicklung nicht über die Bühne gehen.

Dabei müssen Sie nicht ausschließlich an einen professionellen Berater denken. Eine externe Sichtweise kann selbstverständlich ein spezialisierter Berater, genauso ein guter Schulfreund oder ein hilfsbereiter Kollege aus der gemeinsamen Ausbildungszeit einbringen.

---

## 2.2 Die Strategie im Kontext der Unternehmensführung

Lenken und damit zielgerichtet gestalten lässt sich ein Unternehmen über mehrere Stellhebel. In der Betriebswirtschaftslehre taucht hier das Magische Dreieck der Unternehmensführung auf (Abb. 2.1). Gemeint sind damit die drei Gestaltungsebenen: Strategie, Struktur und Kultur. Will man ein Unternehmen zielgerichtet beeinflussen, müssen diese drei Ebenen gemeinsam betrachtet und mittels koordinierten Maßnahmen beeinflusst werden. Was hier etwas theoretisch klingt, kennen Sie sicher aus der Praxis!

### Gestaltungsebene 1: Strategie

Mit Hilfe Ihrer Strategie geben Sie Ihrem Unternehmen eine Richtung vor. Dabei sind unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen:

- Wofür steht das Unternehmen (Werte, Traditionen)?
- Was sind die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?
- Über welche Ressourcen verfügen Sie?
- Welche Veränderungen oder Trends sind in der Unternehmensumwelt (Markt, Branche, Konkurrenz, Gesetzgebung etc.) zu erwarten?
- Wo vermuten Sie Wachstumspotenziale?

Aus all diesen Fragestellungen kann die Unternehmensstrategie erarbeitet werden. Damit legen Sie für Ihr Unternehmen fest, wohin die Reise in den nächsten drei bis fünf Jahren gehen soll. Das tun Sie, indem Sie Ihre Ziele entsprechend priorisieren. Für die Umsetzung dieser Ziele sind Maßnahmen zu formulieren: Was



**Abb. 2.1** Das Magische Dreieck der Unternehmensführung. (Eigene Darstellung)

muss konkret getan werden, damit diese Ziele erreicht werden können? In manchen Fällen ist ein Bündel von Maßnahmen notwendig. Dann werden strategische Ziele in Form von Projekten umgesetzt (siehe Abschn. 6.4).

Wie auch immer die Umsetzung Ihrer Strategie aussehen wird, ist es wichtig, zu verstehen, dass Strategie Gestaltung und damit häufig auch Veränderung bedeutet. Ihre Strategie bleibt wertlos, wenn Sie auf Ihrer Ablage verschwindet. Strategie gewinnt erst an Bedeutung, wenn sie umgesetzt wird.



## **Gestaltungsebene 2: Struktur eines Unternehmens**

Mit der Struktur Ihres Unternehmens beeinflussen Sie ganz wesentlich das Wesen Ihres Unternehmens und damit auch Ihre Außenwirkung, Ihre Fähigkeit, auf den Markt zu reagieren, Ihr Innovationspotenzial und Ihre Effizienz. Arbeiten Sie sehr stark ablauf- also prozessorientiert, sind Sie wahrscheinlich in der Lage, sehr kostengünstig anzubieten und entsprechende Stückzahlen zu produzieren. Gleichzeitig fällt es Ihnen womöglich schwer, sehr innovativ zu sein und kurzfristig auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren zu können. Dafür ist Ihre Struktur nicht optimal. Unternehmen, die verstärkt projektorientiert arbeiten, sind tendenziell flexibler und innovativer, können in der Regel jedoch nicht so kostenoptimiert arbeiten wie prozessorientierte Unternehmen.

Sie merken also, durch die Struktur Ihres Unternehmens können Sie ganz wesentlich Einfluss auf Ihre Positionierung und Ihre Wettbewerbsstrategie nehmen. Zudem hat sich die Struktur eines Unternehmens der Strategie beziehungsweise den strategischen Zielen anzupassen. Dies erfolgt über die (Prozess-)Abläufe, welche erfasst und gegebenenfalls verändert werden müssen. Gerade hier braucht es wiederum viel Vertrauen in die zu gestaltende Zukunft. Mitarbeiter müssen unter Umständen bestehende Arbeitsroutinen aufgeben, um Neues zu lernen. Hier brauchen Ihre Mitarbeiter die notwendige Unterstützung und die Zuversicht, dass sie dies bewältigen können, und das Vertrauen in das Unternehmen, dass es diesen Wandel mit den bestehenden Mitarbeitenden vollziehen will.

## **Gestaltungsebene 3: Unternehmenskultur**

Wo auch immer Sie ansetzen, um Ihr Unternehmen zu gestalten und zu lenken, im Endeffekt geht es darum, Kunden zu halten oder zu gewinnen, Umsatz und Gewinn zu generieren und eine gewisse Marktposition einzunehmen. Ein Schlüssel dafür ist es, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Ihre Unternehmenskultur kann dies wesentlich beeinflussen. Für welche Werte steht Ihr Unternehmen? Vertreten Sie diese Werte durchgängig nach außen? Oder stehen Sie für Bio und Regionalität und auf Ihrer Speisekarte findet sich Gänseleber und der Lachs aus Alaska?

Ein weiterer, sehr wichtiger Schlüssel zum Erfolg sind Ihre Mitarbeiter. Ob Sie deren Vertrauen gewinnen und halten können, darauf hat Ihre Unternehmenskultur ganz wesentlichen Einfluss. Wie vertrauenswürdig und attraktiv Sie als Arbeitgeber sind, wird darüber entscheiden, wie hoch Ihre Fluktuation ist und vor allem, ob Sie die guten Arbeitnehmer bekommen werden. In Zeiten des Frachtkräftemangels und der zunehmenden Öffnung der Märkte werden sich Mitarbeiter immer mehr zum Wettbewerbsvorteil entwickeln. Unterschätzen Sie daher nicht das Potenzial Ihrer Unternehmenskultur!

Zutrauen und Selbstvertrauen sind hier zwei Worte, die stellvertretend für einen wichtigen Teil einer gelebten Unternehmenskultur, die die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens treffend beschreiben können, stehen. Was traut das Unternehmen mir zu (Zutrauen) und was traue ich mir als Mensch und was trauen sich meine Mitarbeiter zu (Selbstvertrauen). Diese zwei Konstrukte können – sofern vorhanden und durch die Führung adressiert – viel zum Erfolg einer Strategieumsetzung beitragen.

### **Vertiefendes Wissen: Das unternehmerische Wirkungssetting nach Fueglistaller, Halter und Fust (Fueglistaller et al. 2013)**

Ob und wie eine Strategie umgesetzt wird, hängt zu einem großen Teil von der Überzeugung der handelnden Personen ab, die sinnvoll und nutzenstiftend agieren möchten. Fueglistaller, Halter und Fust sprechen in diesem Zusammenhang von einem unternehmerischen Wirkungssetting, welches aus den drei Elementen: „Haltung – Bereitschaft – Handlung“ besteht. Dieses Wirkungssetting bezieht sich gemäß den Autoren „... auf eine primär individuumszentrierte Perspektive – vorliegend liegt der Fokus auf dem Unternehmer, gilt aber auch für Kunden und Mitarbeitende.“ Ich will Ihnen diese drei Aspekte in den Worten der drei Autoren gerne erläutern.

„Die Haltung hat ihren Ursprung in der eigenen Identität: Wer bin ich (eigentlich und in meinem sozialen Kontext)? Darauf aufbauend ergeben sich Werte und ein Glaubenssystem.“ Erst aus der Haltung ergibt sich eine überzeugte Bereitschaft. Wenn diese „... aufgrund des eigenen Wertesystems vorhanden ist, kann man wahrhaft handeln respektive seine Fähigkeiten einbringen. Die Bereitschaft drückt weiter den Umgang mit Wagnis und Risiko aus. Oft sieht man die Notwendigkeit zu handeln; den entscheidenden Schritt traut man sich nicht zu tätigen (Bereitschaft nicht vorhanden).“ „... Handlung soll hier verstanden sein als Manifestation der inneren Überzeugung des Könnens, Wollens und Dürfens.“

Die Autoren erläutern das Zusammenspiel und die Abhängigkeit der drei Elemente an einem Beispiel, welches gut nachvollziehbar erklärt, was damit gemeint ist. Aus zahlreichen Sportbeispielen und Interviews mit Spitzensportlern weiß man, dass die körperliche Fitness (quasi die Handlungsfähigkeit) unabdingbar ist, wenn man in einem Spitzenverband in der obersten Liga mitspielen will. Genauso von Bedeutung sind aber auch die mentale Einstellung, das Timing und die Erholung nach oder vor dem Wettkampf, wenn man gewinnen will (quasi Haltung und Bereitschaft).

Übersetzt auf Ihre Strategiearbeit bedeutet dies, dass es entscheidend ist, die richtigen Leute in Ihren Strategieprozess einzubinden und dann aber Vertrauen in deren Bereitschaft und Handlungen zu haben.

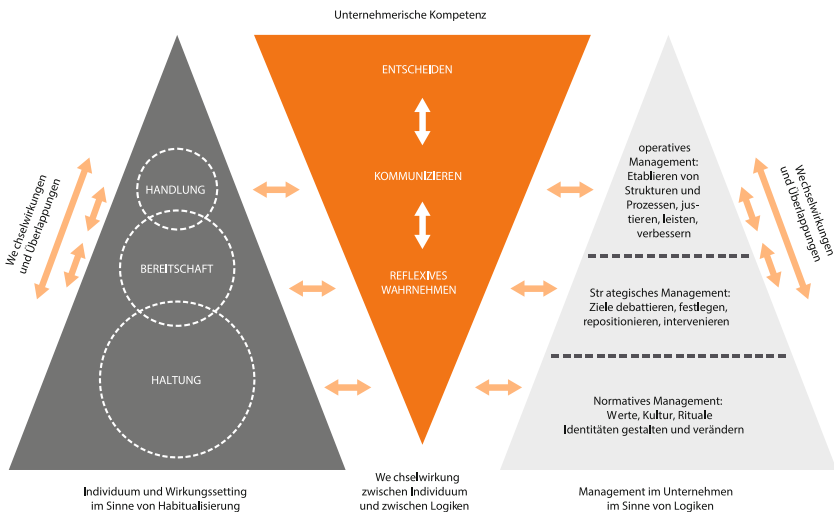
Ein sehr wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur ist die Frage, ob und wie kommuniziert wird. Herrscht eine offene Kommunikationspolitik? Werden wichtige Entscheidungen und Veränderungen kommuniziert oder werden die Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen gestellt? Inwieweit werden die Anliegen der Mitarbeiter gehört, ihre Meinung ernst genommen? Es ist einfach nachzuvollziehen, dass Kommunikation wesentlichen Einfluss auf das Vertrauen im Unternehmen hat!

Der Kommunikation sollten Sie auch im Strategieprozess Ihre Aufmerksamkeit widmen! Strategieentwicklung braucht keine Heimlichtuerei. Im Gegenteil, wenn Sie von Ihren Mitarbeitern Commitment erwarten, sollten Sie sie auch informieren, was auf sie zukommen wird und im besten Fall – dort wo es Sinn macht – einbinden. Mehr zum Thema Kommunikation finden Sie auch im Abschn. 6.2.

### Vertiefendes Wissen: Das Kernmodell der KMU-Führungskompetenz (Fueglistaller et al. 2013)

Durch das erwähnte Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur können sich Differenzierungspotenziale gegenüber anderen Unternehmen ergeben (sogenannte strategische Erfolgspotenziale, vgl. dazu Abschn. 3.6). Verknüpft man nun das unternehmerische Wirkungssetting, Haltung – Bereitschaft – Handlung, mit dem magischen Dreieck der Unternehmensführung, Strategie – Struktur – Kultur, dann ergibt sich die in Abb. 2.2 modellartig einander gegenübergestellte Darstellung der drei Pyramiden. Die Wechselwirkung und der Dialog dazwischen verbinden die beiden Pyramiden.

Nehmen wir die Haltung des Unternehmers eines kleinen Industriebetriebs, der den Betrieb schon längere Zeit führt und erfolgreich weiterentwickelt hat. Seine Haltung oder Bereitschaft manifestieren sich in verschiedenen Handlungen, welche die Kultur, Strategie wie auch die Struktur seines Unternehmens aktiv beeinflussen. Indem er die Mitarbeiter einstellt, die geeignet für die Stellen, die er schafft, zu sein scheinen und die Werte des Unternehmens mittragen, beeinflusst er direkt die Kultur des Unternehmens. Auch durch seine Haltung gegenüber Verhaltensweisen der Mitarbeitenden wird die Kultur des Un-

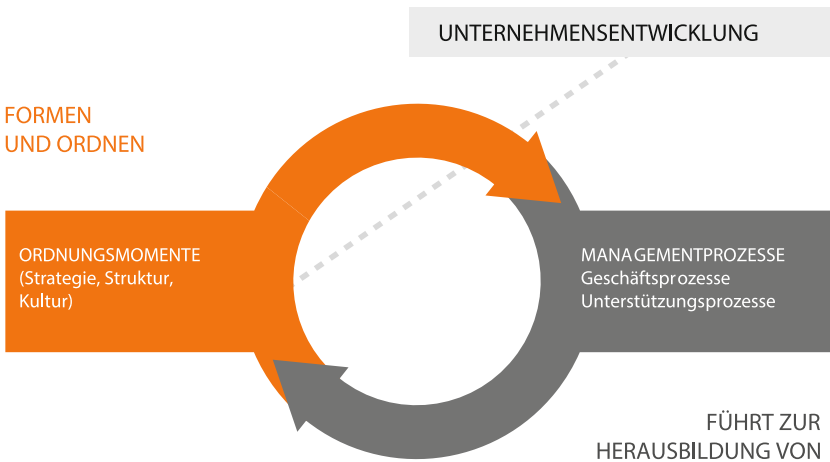


**Abb. 2.2** Das Kernmodell der KMU-Führungskompetenz. (Quelle: Fueglistaller et al. 2013)

ternehmens beeinflusst. Dabei wird auch schnell klar, dass das Wirkungssetting mit den unternehmerischen Differenzierungs- und Erfolgspotenzialen in Beziehung steht und auf die organisationalen Ebenen wirkt. Durch die Kommunikation der eigenen Haltung gegenüber spezifischen Verhaltensweisen (z. B. tolerieren oder zurechtweisen) wird die Unternehmenskultur gestaltet, indem die Normen implizit und teilweise sogar explizit festgelegt werden.

### **Wie Struktur und Handlung/Kultur zusammenhängen und wie eine Strategie alles durcheinanderbringen kann.**

Struktur und Handlung (in ihrer Summe prägen sie die Unternehmenskultur) bedingen sich gegenseitig. Die Prozessabläufe, die Hierarchien, ja sogar die räumlichen Gegebenheiten bestimmen Ihr Handeln tagtäglich (siehe Abb. 2.3). Wenn beispielsweise jegliche Post Ihres Unternehmens beim Empfang gesammelt und von dort verteilt wird, dann handelt der Mann am Empfang entsprechend, weil der Prozess so aufgestellt, kein digitales Erfassungssystem etabliert und er derjenige ist, der räumlich als Erster auf den Postmann trifft. Ist dieser Prozess eingeübt, entsteht Routine. Jeder kennt seine Aufgaben in diesem Prozess, er vermittelt Sicherheit. Wird nun vonseiten der Geschäftsführung beschlossen, ein digitales Posterfassungssystem einzuführen, entsteht Unruhe. Die Struktur (die Prozesse, die Infrastruktur) muss geändert werden. Entsprechend ändern sich natürlich die Handlungen der betroffenen Personen. Anstatt die Empfänger persönlich aufzusuchen, um die Post zuzustellen, müssen die Briefe nun eingescannt werden. Die



**Abb. 2.3** Dualität von Handlung und Struktur im Unternehmensalltag. (Eigene Darstellung)

geänderte Struktur bedingt eine Anpassung der Handlungen (oder Unterstützungsprozesse wie in Abb. 2.3 dargestellt). Für die Zeit des Umbruchs entsteht dadurch meist eine gewisse Unsicherheit. Die neuen Abläufe müssen zuerst erprobt und geübt werden. Mitarbeiter müssen sich an die neue Infrastruktur gewöhnen. Dies braucht Zeit, Verständnis und Unterstützung, damit in absehbarer Zeit wieder Routine und letztlich wieder Sicherheit entstehen können.

Strategische Entscheidungen können ein Ungleichgewicht in diese Dualität von Struktur und Handlung bringen. Die Wiederherstellung der Balance muss ebenso Ziel sein wie das Umsetzen der strategischen Maßnahme. Dieses Bewusstsein in den Köpfen der Verantwortlichen ist kritisch für den Erfolg einer Strategie. Nachfolgende Dinge sollten Sie deshalb beachten:

### Tipps

- Geben Sie Ihrem Unternehmen Zeit, sich an neue Gegebenheiten (geänderte Ziele, Prozessabläufe und Strukturen) anzupassen.
- Gehen Sie professionell und behutsam mit Veränderungen um. Das bedeutet, insbesondere den Sorgen und Ängsten Ihrer Mitarbeiter Gehör zu schenken, sie ernst zu nehmen und sie rechtzeitig und umfassend zu informieren (vgl. dazu auch Kap. 6).
- Begeben Sie sich auf die Augenhöhe der betroffenen Mitarbeiter. Erklären Sie Ihnen, warum die geplante Veränderung einen Mehrwert schaffen kann und lassen Sie sie wissen, was auf sie zukommen wird.
- Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen (inklusive Verantwortlichkeiten!), die sich mit dem Thema „Veränderung“ beschäftigen. Was konkret kann getan werden, um die Balance zwischen Struktur und Handlung wiederherzustellen?

### Vertiefendes Wissen: die Strukturationstheorie nach Giddens (Giddens 1984)

Das Zusammenspiel der Gestaltungsebene 2, Struktur eines Unternehmens, und der Gestaltungsebene 3, Unternehmenskultur, lässt sich unter anderem auch mit der Strukturationstheorie von Giddens erklären. Anthony Giddens, ein britischer Soziologe, versuchte damit das Verhältnis zwischen Handlung und Struktur zu erklären. Für Giddens besteht eine unbedingte Wechselwirkung zwischen diesen beiden Polen, die er als „Dualität der Struktur“ bezeichnet.

Giddens versteht unter Struktur beziehungsweise Strukturen „Regeln und Ressourcen, die in rekursiver Weise in die Reproduktion sozialer Systeme einbezogen sind“. Es gibt Regeln der Sinnkonstitution, die primär die Verständigung zwischen den Menschen steuern

(Signifikation), und Regeln der Sanktionierung, die letztlich zur Legitimation von korrektem Handeln gewisser Menschen dienen.

Die Ressourcen teilen sich nach Giddens in die allokativen und die autorativen Ressourcen der Herrschaft auf:

- *Allokative Ressourcen* bezeichnen die Möglichkeit für handelnde Menschen, Kontrolle über materielle Dinge wie Geld, Personal und Technik auszuüben.
- *Autorative Ressourcen* beziehen sich dagegen auf die Fähigkeiten und Kapazitäten, Macht über andere Menschen auszuüben.

Diese drei Dimensionen von Struktur *Signifikation, Herrschaft und Legitimation*, sind durch Festlegungen (Giddens spricht von Vermittlungsmodalitäten) wie Normen, interpretative Schemata und autorative sowie allokativen Machtmittel mit den Dimensionen der Handlung (Kommunikation, Macht und Sanktion) verbunden.

Strukturen begrenzen Handeln nicht nur, durch ihre Existenz ermöglichen sie vielmehr Handlungen erst. Umgekehrt werden Strukturen durch menschliches Handeln erst so richtig erzeugt, bestimmen aber gleichzeitig auch das Handeln der einzelnen Akteure. Es handelt sich hier also um ein rekursives Konstitutionsverhältnis von Handlung und Struktur. Rekursivität und Zirkularität von Handlung und Struktur sind zentrale Punkte in Giddens' Strukturierungstheorie. Genauso bedeutend ist, dass es sich bei den beiden Aspekten nicht um einen Dualismus (gegensätzliche Grundprinzipien) handelt, sondern im Gegenteil um eine Dualität (eine Zweifaltigkeit mit wechselseitiger Zuordnung). Handlung und Struktur werden von Giddens als zwei Momente desselben Geschehens bezeichnet.

Ich weiß, dass dieses vertiefende Wissen für Sie unter Umständen nicht einfach zu verstehen ist, aber in etwa so läuft die Entwicklung in Ihrem Unternehmen ab, weshalb es mir ein Anliegen ist, Ihnen diese Aspekte hier vertiefend zu erläutern.

---

## 2.3 Die Strategie als Instrument zur Zielorientierung

Strategieentwicklung in Unternehmen erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit den Zielen. Es geht im Wesentlichen darum, Ihre Ist-Situation zu analysieren, Veränderungen oder Entwicklungen in Ihrem Umfeld zu erkennen, sich Ihren Potenzialen bewusst zu werden und daraus Ziele für Ihr Unternehmen abzuleiten. Diese Ziele mit den zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung sind zusammengefasst Ihre Unternehmensstrategie.

Eine Strategie gibt Ihrem Unternehmen somit das nötige Maß an Zielorientierung, das es für ein langfristiges, erfolgreiches Bestehen am Markt benötigt. Zielorientierung ist für Unternehmen in gleichem Maße wichtig wie für die darin handelnden Einzelpersonen. Studien belegen immer wieder, dass Menschen, die sich Ziele setzen, einfach erfolgreicher, glücklicher und gesünder leben. Wie

kommt das? Menschen, die sich Ziele setzen und diese vor Augen haben, sind aktiv und handeln gezielt. Sie tun etwas dafür und überlassen es nicht dem Zufall. Doch nur, wer sich seine Ziele aufschreibt, wird diese auch ständig vor Augen haben.

Durch Zielorientierung fokussieren wir unser Handeln und arbeiten effektiver. Aktives und gezieltes Handeln ist also entscheidend. Ein weiterer Punkt ist die nötige Ausdauer, die man dabei entwickelt. Selbst gesteckte Ziele, deren Erreichen intrinsisch motiviert ist, erzeugen Durchhaltevermögen und Resilienz. Zwei essenziell wichtige Fähigkeiten, wenn es darum geht, auf einem dynamischen, herausfordernden Markt zu bestehen:

- Durchhaltevermögen veranlasst uns, unser Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, auch wenn sich der Weg zur Zielerreichung zum Teil schwierig gestaltet.
- Resilienz beschreibt die Fähigkeit, mit Rückschlägen fertig zu werden und wieder in die Spur „hineinzuspringen“ (resiliare lat. = „wieder hineinspringen“).

Beides erzeugt Selbstvertrauen. Selbstvertrauen entsteht aus der Erfahrung, sich selbst aus schwierigen Situationen befreit zu haben.

Ganz zu Beginn sollten Sie sich aber einmal Zeit nehmen, um sich klar zu werden, wohin Sie eigentlich wollen. Nachfolgende Fragen können Ihnen dabei helfen.

- Was will ich mit meinem Unternehmen erreichen?
- Was will ich selber wirklich machen?
- Was ist mir eigentlich wichtig bei der Arbeit und auch überhaupt?
- Wie kann ich ein aktuelles Problem aus meinem Unternehmensumfeld lösen?

Doch leider lassen sich gerade in KMU typische Muster erkennen, die auf eine mangelnde Zielorientierung schließen lassen. Zwar besitzen die meisten KMU eine gut strukturierte operative Planung und Budgetierung, doch es fehlt häufig an einem gemeinsamen Verständnis der zukünftigen Entwicklungen.

Wird vonseiten der Geschäftsführung die Notwendigkeit eines gemeinsamen Kurses zwar prinzipiell erkannt, gibt es meist jede Menge Gründe, Strategiearbeit auf die lange Bank zu schieben. Neben chronischem Zeitmangel fehlt häufig ein systematisches Vorgehen in die Strategieentwicklung. Als Konsequenz findet Strategiearbeit deshalb meist entweder gar nicht oder ad hoc und damit mit mäßigem Erfolg statt.

Die Verantwortung, Ihrem Unternehmen diese Orientierung zu geben, liegt ganz klar bei der Unternehmensführung. Wie können Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen, einen Weg mit Ihnen zu gehen, dessen Ziel nicht einmal Sie genau kennen? Nehmen Sie Ihre Strategiearbeit deshalb in die Hand und schenken Sie Ihrer Unternehmensreise ein klares Ziel!

## 2.4 Der Strategieentwicklungsprozess: Ablauf und Inhalte

Unabhängig von der Größe Ihres Unternehmens und der Komplexität Ihrer Strategie sollten Sie Ihre Strategieerarbeitung immer schrittweise angehen (siehe Abb. 2.4). Dabei kann es natürlich sein, dass Sie als Kleinunternehmer für Ihre Informationsanalyse weniger Schritte benötigen als ein Mittelständler. Grundsätzlich sollten Sie sich aber daran halten, dass Sie, bevor Sie Ihre Strategie entwickeln, alle relevanten Informationen zusammentragen und sich nach der Strategieentwicklung auch gleich um deren Umsetzung und Kommunikation bemühen.

In der Praxis hat es sich bewährt, zwei Arbeitsweisen im Strategieentwicklungsprozess anzuwenden: das eigenständige, individuelle Erarbeiten von Inhalten und der Dialog im Plenum. Dafür fordere ich die Mitglieder des Strategieteams meist auf, die im Vorfeld thematisierten Analysen mit Hilfe der Arbeitsblätter eigenständig durchzuführen. Meiner Erfahrung nach bringt das eine größere Diversität von Sichtweisen und Einschätzungen, und es spart zudem Zeit. Alle Analysen mit dem kompletten Team durchzuführen, ist sehr zeitintensiv und inhaltlich nicht unbedingt wertvoller. Im Anschluss an die eigenständige Erarbeitung werden die unterschiedlichen Ausarbeitungen im Plenum diskutiert, mit dem Ziel, eine gemeinsame Sicht der Dinge zu finden.



**Abb. 2.4** Der Strategieentwicklungsprozess. (Eigene Darstellung)



In der nachfolgenden Beschreibung des Prozesses wird dieses Prinzip ebenfalls angewandt.

### **Kick-off: Vorbereitung**

Sie starten Ihren Strategieprozess mit der Analyse Ihrer bestehenden Strategie und falls Sie diese nicht niedergeschrieben haben, einfach mit Ihrer Ausgangssituation. Wie sehen die Märkte aus, in denen Sie tätig sind? Wie steht es um Ihre Positionierung? Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen? Ist diese Ihren Mitarbeitern bekannt?

Ihre Mitarbeiter bringen hier wahrscheinlich unterschiedliche Erfahrungen mit. Einige von Ihnen waren bereits an Strategieprozessen beteiligt, für andere ist es völliges Neuland. Schaffen Sie im Kick-off-Workshop deshalb Gelegenheit, diese Erfahrungswerte austauschen zu können. Sie könnten diese Erfahrungen kritisch reflektieren, indem Sie versuchen, nachfolgende Fragen zu beantworten: Was haben wir gelernt? Was können wir besser machen? Was hat gefehlt? Was sollten wir vermeiden? Es kostet Ihnen ein wenig Zeit, aber es werden alle und vor allem Ihr Strategieprozess davon profitieren!

Darüber hinaus sollten Sie Ihrem Strategieteam den bevorstehenden Strategieentwicklungsprozess vorstellen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter einschätzen können, was auf sie zukommen wird, welche Rolle sie darin einnehmen sollen und geben Sie ihnen Raum, ihre Vorschläge einzubringen (siehe Abschn. 2.5).

Der Kick-off-Workshop sollte demnach folgende Inhalte aufweisen:

- Vorstellung des Strategieprozesses (Ziele, Agenda, Rollen etc.),
- Analyse der bisherigen Unternehmensstrategie (Strategie-Check),
- Vorstellung nächster Schritte, Erarbeitung der Arbeitsblätter (Schritte 1 bis 3 aus Kap. 3) erfolgt selbständig bis zum nächsten Workshop.

### **Vertiefendes Wissen: Fünf Sichtweisen auf eine Strategie nach Henry Mintzberg (Mintzberg 1987)**

Diskutieren Sie das Verständnis von Strategie mit Ihrem Strategieteam zu Beginn des Strategieprozesses. Grundlage dieser Diskussion könnten die fünf Sichtweisen auf eine Strategie des kanadischen Ökonomen, Henry Mintzberg, sein. Sie werden bei dieser Diskussion feststellen, dass die meisten Ihrer Mitarbeiter eine Mischung aus einem oder zwei von Mintzbergs „Ps“ anwenden, selten jedoch alle. Der zweite Punkt, Strategie als „List“ („Ploy“), setzt bereits ein vertieftes Strategiewissen und geübte Anwendung strategischer Konzepte voraus und ist meiner Erfahrung nach in KMU kaum anzutreffen.

### **Fünf Sichtweisen auf eine Strategie**

1. **„Plan“:** Strategie ist die Planung, wie ein auf drei bis fünf Jahre festgelegtes Ziel erreicht werden kann. Mintzberg unterstreicht damit die Wichtigkeit der Plan- und Kontrollierbarkeit der festgelegten Ziele und Maßnahmen.
2. **„Ploy“:** Spielzüge führen das Unternehmen in mehreren Schritten hin zum angestrebten Ziel, lösen aber auch Reaktionen der Mitbewerber aus. Eine Strategie kann also auch darauf ausgelegt sein, Reaktionen der Konkurrenten zu provozieren.
3. **„Pattern“:** Gerade in Kleinunternehmen ist oft anzutreffen, dass eine Strategie nicht schriftlich fixiert ist. Die Ziele werden aus den erfolgreichen Maßnahmen der Vergangenheit abgeleitet, indem sich über Jahre erkennbare Handlungsmuster gebildet haben.
4. **„Position“:** Nach dieser Sichtweise geht es um die Position des Unternehmens oder die Positionierung einzelner Produkte und Leistungen in einem bestimmten Markt. Ausgangspunkt und Ziele des Unternehmens in Bezug auf Marktstellung, Angebot oder Kundenbeziehung sind die wichtigsten Größen für eine eigene Strategie.
5. **„Perspective“:** Die Strategie zeigt Mitarbeitern und Kunden die klare Stoßrichtung des Unternehmens. Sie gibt so die Gewissheit, den richtigen Arbeitgeber, die richtige Lieferantin etc. gewählt zu haben.

Strategische Führung ist damit ein komplexer, vielschichtiger Prozess. Sie ist eng mit dem Unternehmer und der Ausgangssituation des KMU verbunden. Als größter gemeinsamer Nenner kann man Strategie als „planvolle Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf ein langfristiges Ziel“ bezeichnen.

### **Workshop 1: Informationsanalyse**

In Workshop 1 werden Sie in Ihrer Analyse etwas fundierter. Zuerst nehmen Sie Ihr Unternehmen genauer unter die Lupe: Was können Sie besonders gut? Was kostet Ihnen viel Mühe? Womit können Sie gegenüber Ihren Konkurrenten eine Stärke entwickeln?

Danach widmen Sie sich Ihrer Umwelt. Welche Entwicklungen könnten förderlich für Ihr Unternehmen sein? Woraus könnte sich eine Gefahr ergeben? Der nächste Schritt gehört Ihrer Konkurrenz und Ihrer Branche und hat das Ziel, Ihnen ein Gefühl dafür zu geben, ob Sie richtig positioniert sind. Die hier angesprochenen Arbeitsblätter 1 bis 3.2 wurden von Ihrem Strategieteam bereits selbstständig erarbeitet. Nun gilt es, eine gemeinsame Sicht auf diese Dingen zu finden. Sie schließen Ihre Informationsanalyse mit der TOWS-Matrix ab, die Ihnen bereits erste Aufschlüsse darüber geben wird, wohin Ihre Unternehmensreise gehen könnte.

Im zweiten Teil dieses Workshops arbeiten Sie selbständig oder im Plenum an einem gemeinsamen Wertvorstellungsprofil, einem Leitbild und einer Vision. Diese Punkte sind Gruppendynamisch sehr wertvoll, weil sie wesentlich zu einem Wir-Gefühl beitragen können.

Abschließend werden wiederum die nächsten Schritte erläutert, um dem Team ein selbständiges Erarbeiten der nächsten Arbeitsblätter zu ermöglichen.

Workshop 1 könnte demnach nachfolgende Struktur beziehungsweise Agendapunkte aufweisen:

- Diskussion und Konsolidierung der Arbeitsblätter aus den Schritten 1 bis 3,
- Erarbeitung TOWS-Matrix und strategische Stoßrichtungen,
- Erarbeitung Wertvorstellungsprofil, Leitbild und Vision (Schritt 4),
- Erläutern der Aufgabenstellung 6.1, Erarbeitung des Arbeitsblattes erfolgt selbstständig bis zum nächsten Workshop.

### **Workshop 2: Strategieentwicklung**

Wenn Sie Ihre Ausgangssituation ausreichend reflektiert haben, ist es nun an der Zeit, Ihre Strategieentwicklung zu beginnen. Basierend auf Ihren Erkenntnissen aus den Schritten 1 bis 5 (siehe Kap. 3) können Sie nun starten, den Kurs Ihres Unternehmens festzulegen. Das beginnt mit Ihrer großen Vision (Schritt 5), Ihrem großen Ziel und wird in der Entwicklung von strategischen Erfolgspositionen (Schritt 6) operationalisiert. Abgeschlossen wird die Strategieentwicklung mit einem erneuten Blick auf die Unternehmensumwelt und mit dem Ziel, dort sogenannte strategische Geschäftsfelder (Schritt 7) zu entdecken, also jene Marktausschnitte zu identifizieren, die Ihrem Unternehmen Wachstum und Rentabilität ermöglichen könnten.

Ich habe schon viel darüber gesprochen, wie wichtig es ist, Ihre Strategie schriftlich festzuhalten. Dies ist der Zeitpunkt, an dem Sie damit beginnen sollen. Stellen Sie Ihrem Strategieteam Ihr Strategiepapier vor (siehe Abschn. 2.6) und stellen Sie sicher, dass bis zum nächsten Workshop die bisherigen Ergebnisse eingetragen werden.

Workshop 2 könnte demnach nachfolgende Struktur beziehungsweise Agendapunkte aufweisen:

- Gemeinsame Erarbeitung der Nutzenpotenziale (Ergebnisse der Arbeitsblätter 6.1 fließen ein),
- Strategische Erfolgspositionen mit Arbeitsblatt 6.2 suchen und mit dem Arbeitsblatt 6.3 bewerten und überprüfen,
- Vorstellung Strategiepapier (bisher erarbeitete Inhalte werden bis zum nächsten Workshop übertragen),
- Erläutern der Aufgabenstellung 7.1, Erarbeitung des Arbeitsblattes erfolgt selbstständig bis zum nächsten Workshop.

**Workshop 3: Strategieumsetzung**

Wurden nun Stoßrichtungen formuliert, die Vision festgelegt und somit der Kurs der Reise bestimmt, ist es Ziel von Workshop 3, an sogenannten strategischen Geschäftsfeldern (Schritt 7) zu arbeiten und Maßnahmen zur Umsetzung Ihrer Strategie zu entwickeln. Hier soll beantwortet werden, wie die jeweiligen Ziele erreicht werden können, welche Maßnahmen es dafür benötigt, wer dafür zuständig ist und wie lange die Umsetzung dauern wird (Wie Sie Ihre Strategieumsetzung professionell initiieren können, lesen Sie in Kap. 6).

Die Struktur beziehungsweise Agendapunkte für Workshop 3 könnte/n demnach sein:

- Selbständig erarbeitete strategische Geschäftsfelder (Arbeitsblatt 7.1) diskutieren und konsolidieren,
- Bewertung der strategischen Geschäftsfelder (Arbeitsblatt 7.2),
- Formulierung von Zielen und Definieren von Maßnahmen (Arbeitsblatt 7.3),
- Einteilung der Maßnahmen in Aufgaben und Projekte,
- Erstellung des Erstansatzes des Strategiepapiers,
- Strategiepapier soll selbständig bis zum nächsten Workshop reflektiert werden.

**Workshop 4: Verabschiedung und Kommunikation**

Zusammengefasst werden alle Analysen, Auswertungen und Maßnahmen im Strategiepapier, das in Workshop 4 des Strategieprozesses verabschiedet werden soll. Hier angekommen, können Sie zu Recht stolz auf sich sein! Sie haben für Ihr Unternehmen eine professionell erarbeitete Strategie formuliert – die nicht nur Sie und Ihr Strategieteam, sondern die gesamte Belegschaft kennen sollte. Investieren Sie daher Zeit in die Kommunikation Ihrer Strategie! Machen Sie Ihr Strategiepapier für jedermann zugänglich und erläutern Sie Ihre Strategie Ihren Mitarbeitern in einer Informationsveranstaltung oder ähnlichem. Sie vermitteln dadurch nicht nur Kompetenz, sondern setzen auch einen vertrauensbildenden Prozess in Gang, der Ihre Mitarbeiter nicht im Unklaren lässt, wohin die Reise Ihres Unternehmens gehen soll. Darüber hinaus kann Ihre Strategie natürlich auch die eine oder andere Veränderung für Ihre Mitarbeiter bedeuten. Je mehr sich Ihre Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eingebunden fühlen und je weniger sie das Gefühl haben, von „oben überrannt“ zu werden, desto eher werden sie diese Veränderungen mittragen.

Die mit der Verabschiedung des Strategiepapiers beginnende Umsetzung der Strategie benötigt die gleiche Professionalität wie die Strategieentwicklung. Es bedarf neben einer umfassenden Planung eines regelmäßigen Controllings. Überprüft wird dabei nicht nur die Zielerreichung der vereinbarten Maßnahmen oder

Arbeitspakete, sondern auch die Strategie selbst. Das dynamische Umfeld macht eine Überprüfung der Strategie mindestens einmal im Jahr notwendig.

Die Struktur beziehungsweise Agendapunkte für Workshop 4 könnte/n demnach lauten:

- Strategiepapier gemeinsam reflektieren und verabschieden,
- Diskussion und Vervollständigen des Ziele- und Maßnahmenplans (Ziele und Termine),
- Diskussion und Vereinbaren von Maßnahmen zur Kommunikation.

### **Tipp**

- ✓ Für Ihre Strategieentwicklung habe ich für jeden der hier vorgestellten Workshops eine detaillierte Agenda zusammengestellt. Diese Agenden helfen Ihnen, die Ziele jedes Workshops zu verstehen, zeigen Ihnen, welche der in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellten Schritte und Arbeitsblätter Sie benötigen werden, und erleichtern Ihre Vorbereitung. Sie können dies unkompliziert und kostenlos unter [www.urs-frey.com](http://www.urs-frey.com) downloaden.

## **2.5 Die Vorbereitung: Der Strategie-Check**

Legen wir los! Schön, dass Sie dabei sind! In der Vorbereitung starten wir noch nicht mit der eigentlichen Strategiearbeit. Vielmehr geht es darum, Ihr Strategieteam für die nachfolgende Arbeit zu sensibilisieren. Dafür wird die persönliche Einschätzung Ihrer Mitarbeiter zur Ausgangslage des Unternehmens und der bisher gelebten Strategie mittels eines Fragebogens abgefragt. Sie werden über die Vielfalt der Antworten staunen!

### **Hier erfahren Sie**

- Wie Sie Ihr Strategieteam für die Strategiearbeit vorbereiten können.
- Wie Sie Ihr Strategieteam überzeugen können, dass Bedarf an einer Strategiearbeit besteht.

- Wie Sie Ihr Strategieteam zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge hinführen können.
- Wie Sie richtig starten, damit Ihre Strategieentwicklung Vertrauen in Ihrem Strategieteam und im gesamten Unternehmen schaffen kann.

### Strategie-Check

Ich starte meine Strategiearbeit in Unternehmen immer mit einem sogenannten Strategie-Check. Dabei fordere ich alle am Strategieprozess beteiligten Personen auf, eigenständig Fragen zur Ausgangslage des Unternehmens und zur bisher gelebten Strategie zu beantworten. Einfach „frei von der Leber weg“ – ohne Vorbehalte und aus einer ganz persönlichen Perspektive. Das Ergebnis erstaunt immer wieder! Ich erlebe Unternehmensleiter, die es nicht glauben können, dass Ihre Mitarbeiter die Unternehmensstrategie nicht kennen. Ich stoße auf Strategieteams, deren Antworten dermaßen voneinander abweichen, dass man glauben könnte, sie befänden sich in unterschiedlichen Unternehmen.

Ein Strategie-Check passiert natürlich nie, um seine Mitarbeiter bloßzustellen oder sie abzu prüfen, ob Sie denn wichtige Unterlagen des Unternehmens kennen. Alleiniges Ziel dieses Strategie-Checks ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Notwendigkeit einer Strategiearbeit. Denn während Meinungen und Einschätzungen durchaus variieren können und das auch legitim ist – das ergibt sich unter anderem auch häufig aufgrund der unterschiedlichen Positionen und damit Schwerpunkte der Beteiligten – ist eine gemeinsame Sicht der Dinge für die Strategie unbedingt notwendig. Wenn nicht alle an ein und demselben Strang ziehen, kann der Unternehmenskurs nicht geradlinig verlaufen. Und genau das ist es, was eine Strategie will.

Darüber hinaus ist dieser erste Schritt wichtig, um einen Vertrauensprozess zwischen dem Verantwortlichen der Strategieentwicklung und seinem Team in Gang zu setzen. Indem Sie Ihre Mitarbeiter gleich zu Beginn darum bitten, Ihre Einschätzungen preiszugeben, und indem Sie ihnen die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung anbieten, vermitteln Sie ihnen ein Gefühl der gleichen Augenhöhe. Sie schenken Ihren Mitarbeitern Vertrauen in ihre Kompetenz, Dinge richtig einzuschätzen, und in ihre Professionalität, die Strategieentwicklung ernst zu nehmen. Mit diesem Vertrauensvorschuss können Sie Unglaubliches bewirken! Von „der verpflichtenden Kraft des Vertrauens“ spricht Reinhard Sprenger (Sprenger 2013), „Wie durch Geschenke kann man auch durch Vertrauensbeweise fesseln“, so Nikolas Luhmann (zitiert in Sprenger 2013). Beide meinen das Gesetz der Reziprozität, das das Streben eines jeden Menschen nach dem Ausgleich zwischen

Geben und Nehmen beschreibt. Bekommen wir ein Geschenk, fühlen wir uns dem Geber verpflichtet. Dieses Prinzip ist auch auf das Thema Vertrauen anwendbar.

### **Strategie-Check – das Vorgehen**

Nachdem Sie Ihrem Strategieteam mitgeteilt haben, was in der Strategieerarbeitung auf sie zukommen wird, ist es nun an der Zeit, die persönliche Einschätzung aller Beteiligten abzufragen.

#### **Teil A**

1. Teilen Sie das Arbeitsblatt Strategie-Check (siehe Abb. 2.5) an alle Beteiligten aus und ersuchen Sie diese, die Fragen nach freien Stücken spontan zu beantworten.
2. Diskutieren Sie die Antworten im Plenum. Behalten Sie im Hinterkopf, dass es nicht das Ziel ist, bereits in diesem Schritt eine gemeinsame Sichtweise herzustellen. Vielmehr geht es um die Sensibilisierung der Beteiligten über die Diversität der Antworten. Darüber hinaus gibt es Ihnen als Moderator des Prozesses bereits erste Hinweise, wo besonderer Diskussionsbedarf besteht.
3. Notieren Sie die zentralen Erkenntnisse aus dieser Diskussion am Arbeitsblatt.

#### **Teil B**

1. Teilen Sie nun das Arbeitsblatt „Leitsatz und aktuelle Differenzierungsstärken“ an alle Beteiligten aus und ersuchen Sie diese, die Fragen nach freien Stücken zu beantworten. Geben Sie ihnen dafür ca. zehn Minuten Zeit (siehe Abb. 2.6).
2. Diskutieren Sie die Antworten erneut im Plenum. Auch hier geht es wiederum nicht darum, sich auf eine gemeinsame Antwort zu einigen.
3. Notieren Sie wieder die zentralen Erkenntnisse aus Ihrer Diskussion.

#### **Tipps**

- ✓ Es empfiehlt sich, bereits hier die zwei unterschiedlichen Arbeitsweisen (selbständiges Erarbeiten und Diskussion im Plenum) anzuwenden. Sie setzen damit einen gruppendynamischen Prozess in Gang, der den Beteiligten hilft, unterschiedliche Sichtweisen einzunehmen und auch zu

ARBEITSBLATT  
STRATEGIE-CHECK



DATUM: 14.02.16      VERSION: 1

**Hinweis:** Antworten Sie spontan. Sie sollten nicht mehr als 5 Sekunden pro Frage überlegen.

Fragen....		nein	zum Teil	ja
zur strategischen Ausgangslage				
1	Wachsen die Märkte, in denen Sie tätig sind?		✗	
2	Gibt es genügend Möglichkeiten, sich in Ihren Märkten zu differenzieren bzw. zu spezialisieren?			✗
3	Können Sie Ihre Kunden stark unter Druck setzen (Preise/Termine)? (sog. Macht des Anbieters)	✗		
4	Haben Sie in Ihren Märkten bzw. in Ihrem Geschäft eine führende Position?	✗		
5	Haben Sie gegenüber der Konkurrenz - aus Sicht des Kunden - klare Vorteile?			✗
6	Gelingt es Ihnen, laufend neue Produkte oder Dienstleistungen einzuführen (Innovationen)?		✗	
7	Verfügen Sie gegenüber der Konkurrenz über deutliche Kostenvorteile?	✗		
8	Konzentriert sich Ihr Unternehmen auf einen oder wenige Kernbereiche?		✗	
zur Kommunikation / zu den Kenntnissen der (bisherigen) Strategie				
9	Ist die Strategie Ihres Unternehmens konkret festgelegt? Sind die Zielprioritäten bezüglich Produkte/Märkten sowie die Differenzierung klar?	✗		
10	Haben Sie verschiedene strategische Stossrichtungen ernsthaft geprüft?	✗		
11	Kennen die Mitarbeiter die Strategie und ihre Prioritäten der jeweiligen Ziele?		✗	
12	Wird die Strategie in Ihrem Unternehmen konsequent umgesetzt?		✗	
Total		5	5	2

Erkenntnisse aus der Diskussion

Wir müssen die Chance nutzen, unsere Zukunft selber aktiv zu bestimmen, indem wir eine unternehmensspezifische Strategie erarbeiten.  
Wir müssen unsere Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten stärker betonen.  
Wir haben durchaus Möglichkeiten, uns durch individuellen Service zu spezialisieren.

Abb. 2.5 Arbeitsblatt Strategie-Check. (Eigene Darstellung)



## ARBEITSBLATT

## LEITSATZ UND AKTUELLE DIFFERENZIERUNGSSTÄRKEN

**URSFREY**  
SEARCH & BUSINESS EXPERT

DATUM: 14.02.16

VERSION: 1

## a) Wie lautet der Leitsatz Ihres Unternehmens?

Ihr Spezialist für Kleinmotoren!

Wir sind der führende Hersteller von Hightech-Produkten auf dem Gebiet von kundenspezifischen Antriebslösungen mit Schwerpunkt der mechanischen Kleingetriebe und -motoren.

## b) Wo liegen die Stärken Ihres Unternehmens? Worin differenzieren Sie sich gegenüber der Konkurrenz?

## Formulieren Sie stichwortartig mindestens 6 Differenzierungsstärken!

1. Wir bieten maßgeschneiderte, kundenspezifische Lösungen an.

2. Wir arbeiten termingerecht mit einem hohen Maß an Flexibilität bei kundenseitigen Änderungswünschen.

3. Wir verfügen über langjährige, gut qualifizierte Mitarbeiter.

4. Unser moderner Maschinenpark ist innerhalb der Branche führend.

5. Wir bieten Ihnen kompetente Ansprechpartner, zu denen sie in der Projektphase jederzeit direkten Kontakt haben.

6. Wir verfügen über viele gute Referenzen bei ausgewählten Kunden in den Zielbranchen.

## Erkenntnisse aus der Diskussion

Wir blicken auf eine erfolgreiche 85jährige Vergangenheit zurück, die wir noch zielgerichteter kommunizieren können.

Es fehlen uns noch die herausragenden Differenzierungsmerkmale aus Sicht des Kunden.

Wir sollten unsere Referenzkunden verstärkt für die Außenkommunikation nutzen.

Wir haben nur einen mäßig attraktiven Internetauftritt.

Wir sollten uns ein frischeres Image geben.

**Abb. 2.6** Arbeitsblatt Leitsatz und aktuelle Differenzierungsstärken. (Eigene Darstellung)

verstehen. Sie fördern damit Verständnis und Empathie – zwei Voraussetzungen, die Ihnen den Strategieprozess deutlich erleichtern können.

- ✓ Nehmen Sie sich Zeit dafür, Ihrem Strategieteam das gesamte Vorhaben vorzustellen, und räumen Sie Ihrem Team einen gewissen Gestaltungsspielraum ein. Sie erwarten von Ihren Leuten aktive Mitarbeit und Engagement – je mehr Beteiligung und Verantwortung Sie Ihrem Team gewähren, desto motivierter wird es daran arbeiten.
- ✓ Bereiten Sie sich gut vor! Sie vermitteln Vertrauen, wenn Sie in Ihrem ersten Workshop souverän auftreten. Die Hilfsmittel (Agenda, Arbeitsblätter) auf [www.urs-frey.com](http://www.urs-frey.com) unterstützen Sie bei Ihrer Vorbereitung!
- ✓ Vertrauen äußert sich in diesem Schritt primär durch die reine Zugehörigkeit der ausgewählten Mitarbeiter zum Strategieteam. Das heißt, der Inhaber schenkt diesen Mitarbeitern das Vertrauen und traut ihnen zu, gestaltend und mitbestimmend an der erfolgreichen Zukunft des Unternehmens arbeiten zu können. Dies gibt Ihren Mitarbeitern das für die Strategiearbeit nötige Selbstvertrauen: Sie vertrauen ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, weil sie spüren, dass sie damit einen wesentlichen Beitrag zur Strategiearbeit leisten können. Denn sie kennen unter Umständen als Vertriebsmitarbeiter Ihres Unternehmens den Kunden und seine Bedürfnisse besser. Sie können die Konkurrenz aktuell und genau einschätzen und wissen um die Punkte, wo Ihr Unternehmen durch Ihre Mitbewerber am meisten bedrängt wird. Die Einschätzungen der Mitarbeiter sind häufig von besserer Qualität als die sogenannten exklusiven Branchenberichte ausgewählter Experten oder Marktinstitute, die meist überteuert und oft veraltet sind. Durch das vermittelte Vertrauen erheben Sie Ihre Mitarbeiter in den Expertenstatus. Ihren Mitarbeitern wird jene Wertschätzung zuteil, die meiner Erfahrung nach absolut berechtigt ist.

---

## 2.6 Das Resultat: Das Strategiepapier

Die Ergebnisse aus der Bearbeitung der sieben Schritte, welche im nachfolgenden Kap. 3 eingehend erläutert und mit Arbeitsblättern unterstützt werden, werden am Schluss der Strategieentwicklung als Schlussfolgerungen beziehungsweise Resultate aus den einzelnen Schritten zum eigentlichen Strategiepapier zusammengefasst und gegliedert.

Das nachfolgende Inhaltsverzeichnis dient mir jeweils als Grunddisposition für den Aufbau des Strategiepapiers. Ich verwende dazu eine Word-Dateivorlage, die wie folgt aufgebaut ist:

1. Vision
  2. Werte und Führungsleitsätze
  3. Strategische Erfolgspositionen (SEP)
  4. Hauptstoßrichtungen
  5. Strategische Geschäftsfelder (SGF)
  6. Übergeordnete Ziele und Maßnahmen
- Anhang
- Arbeitsblätter der Schritte 1 bis 7

Die Inhalte der einzelnen Kapitel stammen aus den erarbeiteten Ergebnissen der Schritte 1 bis 7, die nachfolgend im Kap. 3 ausführlich erläutert werden.

Mit Hilfe von eigens für die einzelnen Schritte kreierten Arbeitsblättern wird der Strategieentwicklungsprozess für alle Beteiligten Schritt für Schritt nachvollziehbar gemacht. Die Arbeitsblätter dokumentieren weiter den Fortschritt und halten die Ergebnisse schriftlich fest. So sind sie besser nachvollziehbar und können jederzeit überprüft, ergänzt oder erneut bearbeitet werden.

Das Strategiepapier ist quasi das nochmals verdichtete Kondensat der Arbeitsblätter und soll dem Leser die wichtigsten Ergebnisse sinnvoll gegliedert, in logischer Abfolge aufbereitet präsentieren. Im Anhang des Strategiepapiers werden alle Arbeitsblätter zwecks Dokumentation der Herleitung der Strategie aufgeführt.

### Tipps

- ✓ Wichtig ist es, zu erwähnen, dass es sich hier um eine mögliche Disposition handelt. Sie sollten also keinesfalls jetzt von der Fülle eines möglichen Strategiepapiers zurückschrecken.
- ✓ Je nach Unternehmensgröße (Kleinst-, Klein- oder Mittelunternehmen), ob sie ein Handels-, Dienstleistungs- oder Industriebetrieb und ob sie international aufgestellt sind oder nicht, werden der Umfang und die überhaupt zu behandelnden Punkte aus der Disposition umfangreicher sein oder nicht.

- ✓ Ein „normales“ Strategiepapier wird gemäß meiner Erfahrung für die meisten KMU in etwa zwölf bis 20 Seiten – ohne Anhang – umfassen. Dies ist abhängig von der Anzahl der Geschäftsfelder und von der Komplexität Ihres Geschäftsmodells.
- ✓ Ein Beispiel für ein Strategiepapier mit den oben vorgestellten Inhalten finden Sie zum Download unter [www.urs-frey.com](http://www.urs-frey.com). Es wird Ihnen helfen, einen Eindruck davon zu bekommen, wie Ihr Endergebnis aussehen könnte. Selbstverständlich können Sie es auch als Vorlage verwenden!

---

## Literatur

- Fueglistaller, U., Halter, F., & Fust, A. (2013). *Führungskompetenz – Unternehmerisches Agieren und Gestalten in Bewegung* (2. Aufl.). St. Gallen: KMU-Verlag HSG.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I. Five P's for Strategy. *California Management Review*, 30, 11–24.
- Sprenger, R. K. (2013). *An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei*. Frankfurt: Campus.