



Strategieerarbeitung in mittelständischen Unternehmen

von Markus Kottbauer

In Gesprächen mit Führungskräften in meinen Seminaren oder in den Strategieentwicklungs-Projekten erfahre ich immer wieder das Gleiche: **Die Manager machen sich sehr wohl konkrete Gedanken darüber, wohin das Unternehmen steuern soll**, sie entwickeln Strategien. Nur ist es leider oft so:

- es ziehen nicht alle an einem Strang oder
- es wird zwar überlegt, aber nichts finalisiert, die endgültige Entscheidung bleibt aus oder
- die Strategie wird nur sehr zögerlich umgesetzt; bevor sich eine Wirkung einstellt, wird schon wieder die Richtung geändert.

Diese Schilderungen passen zu der viel zitierten Aussage von Prof. Robert Kaplan und David Norton, den Erfindern der Balanced Scorecard: „Es mangelt den Unternehmen nicht an Strategien, es mangelt ihnen an der operativen Umsetzung“ (Kaplan, Norton, 2004).

Benötigt ein Mittelständler eine systematische Strategieentwicklung?

Als Resümee einer Studie zur Strategieentwicklung in 115 mittelständischen Unternehmen zieht Kai Jannek (Jannek, 2008), Senior Foresight Consultant in einem Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen, folgende Schlüsse:

„Ich würde den Mittelständlern nicht empfehlen, mehr Zukunftsarbeit zu leisten als sie dies ohnehin schon tun. Ihre Arbeit muss jedoch stärker systematisiert werden, es bedarf einer stärkeren Bündelung und einer entsprechenden Verwertung der Informationen.“

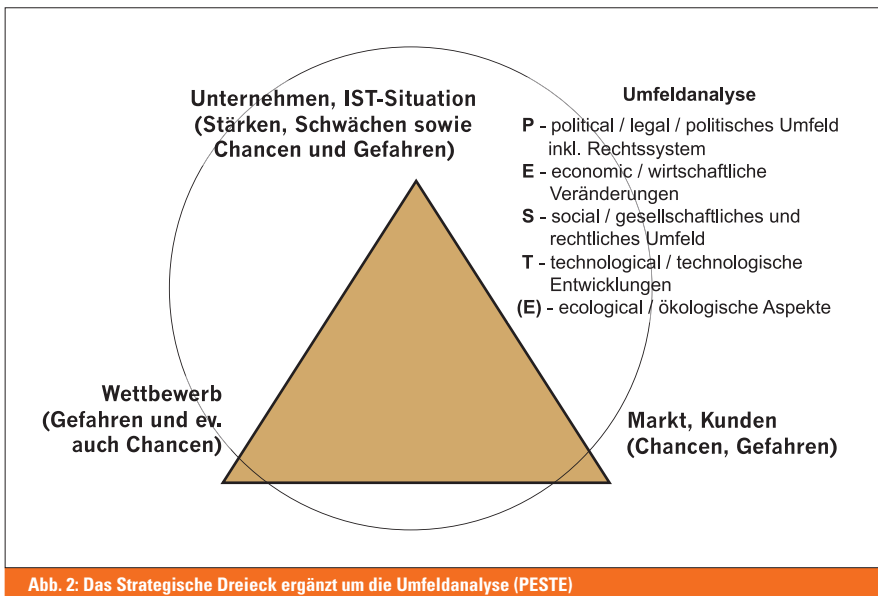
„Innovative Unternehmen suchen genauso stark nach Neuerungen wie weniger innovative, werfen jedoch einen weiteren Blick über eigene Grenzen in andere Branchen hinaus“, meint Jannek.

Wie weit soll der Blick über das eigene Unternehmen hinausgehen?

Mit dem „Strategischen Dreieck“ (siehe [Abbildung 1](#)) von Ohmae kann dies sehr einfach beschrieben werden. Da ist das Unternehmen selbst, mit all den Stärken und Schwächen, mit dem Auftrag, den Problemstellungen und Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Es reicht natürlich nicht aus, nur **das eigene Unternehmen** zu betrachten, es ist klar, der **Kun-**



Abb. 1: Das Strategische Dreieck



de muss im Mittelpunkt stehen und die Einflüsse eines sich verändernden **Marktes** sollten rechtzeitig berücksichtigt werden. Auch ist der Einfluss der **Wettbewerber** auf diesen Märkten, die um die gleichen Kunden werben, in Betracht zu ziehen.

Das ist so logisch, dass man sich kaum vorstellen kann, dass irgendjemand dies nicht macht. Trotzdem bekomme ich Situationen beschrieben, die es mir dann doch verständlich machen, warum man nicht strategisch arbeitet. Der Vorstand eines Maschinenbauers und Automobilzulieferers hat mir erst kürzlich geschildert:

„Herr Dr. Kottbauer, wir haben eine so starke Nachfrage, wir sind ausschließlich damit beschäftigt, die operativen Probleme des Wachstums zu bewältigen. Wir haben Lieferengpässe und wenn wir die Kunden zu lange warten lassen, springen diese ab, so etwas spricht sich rum.“

In solchen Momenten inne zu halten und zu überlegen, ob denn das operativ erzwungene Wachstum auch tatsächlich strategisch gewollt ist, fällt schwer – das ist verständlich. Aber, ab dem Zeitpunkt, wo auch investiert werden muss, um das Wachstum zu bewältigen, ist es

trotz allem sehr wichtig, die Langfristwirkung zu reflektieren; auch wenn es zugegebenermaßen schwer fällt, die Zeit zu finden. Es könnte ja z. B. sein, dass ein Kunde Ihr Unternehmen durch ein großes Wachstum und in Folge große Investitionen bewusst in eine Abhängigkeit bringen möchte. Zukünftig kann dieser dann leichter Einfluss auf den Preis nehmen, denn Sie wollen ja sicherlich weiter Ihre jetzt so große Struktur auslasten, oder?

Abgesehen von den Kunden und den Marktbegleitern ist auch das Umfeld noch zu berücksichtigen. Mit den Anfangsbuchstaben **PEST(E)**, oder manchmal auch als **STEP** abgekürzt, fällt es leichter, keinen der Einflüsse zu vergessen (siehe [Abbildung 2](#)).

P steht dabei für die **politischen Einflüsse** und die daraus resultierenden Sicherheiten bzw. Unsicherheiten des Rechtssystems. Man denkt da sofort an Länder wie die Elfenbeinküste als Hauptlieferant des Rohstoffs Kakao oder daran, wie es sich denn wohl in Ägypten weiterentwickeln wird mit einer neuen Regierung. So weit braucht der Blick dabei aber erst gar nicht zu schweifen. Auch in Deutschland kann eine große Einflussnahme passieren. In einem Unternehmen, das Solarparks projiziert und diese als Generalunternehmer aufbaut und an-

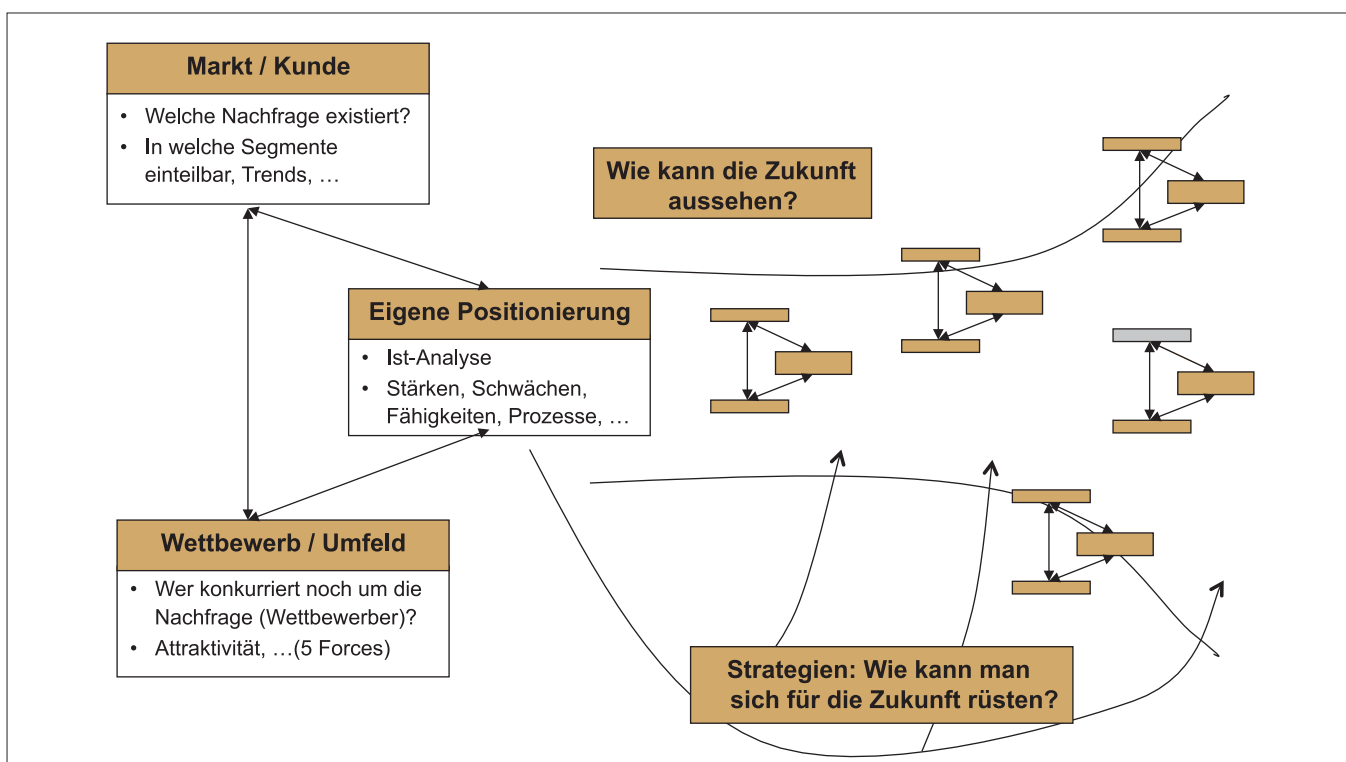


Abb. 3: In den Szenariotrichter fließen die erarbeiteten Optionen ein



Abb. 4: Schritte der Strategieentwicklung nach Kottbauer, Zywiets 2011

schließlich vermarktet, haben wir während der Strategieerarbeitung im Januar 2011 den Einfluss der Regierung spüren müssen – die Einspeisevergütung wird wohl gekürzt. Das hat natürlich gravierende Auswirkungen auf die dargestellten Amortisationsberechnungen in den Businessplänen. Da ist es gut, wenn solche möglichen Änderungen zuvor schon mal bedacht worden sind.

Das **(E)** steht für **Ecological**, damit sind ökologische Aspekte gemeint. Das positive Image von erneuerbaren Energien hilft da z.B. Oder der zuvor zitierte Automobilzulieferer hat die positiven Auswirkungen des schon wieder vorhandenen Wirtschaftsaufschwungs gespürt, das steckt im **E** für **Economic**.

An **technologische Entwicklungen (T)** wird in den Unternehmen am ehesten gedacht, hat Jannek in seiner Studie festgestellt (Jannek, 2008). Der Einfluss der Gesellschaft bzw. der Öffentlichkeit wird wieder größer, berichten die Unternehmer, das Interesse der Bürger an fairem Unternehmertum ist wieder präsent. Zusätzlich hat sich durch neue Medien und Organisationen wahrscheinlich auch die Macht und somit Beeinflussbarkeit dieser Stakeholdergruppe erhöht.

Aus diesen Einflüssen ergibt sich ein ganzer Trichter voller Optionen

Aus diesen vielen möglichen Varianten der zukünftigen Entwicklungen ergibt sich ein so-

genannter **Optionsraum** (vgl. Abbildung 3). Um einschätzen zu können, welche davon wahrscheinlich und welche unwahrscheinlich sind, bedarf es Analysen unter Zuhilfenahme strategischer Werkzeuge. Bei der Ist-Analyse im Unternehmen ist eines der wichtigsten Werkzeuge die Portfolio-Analyse (z. B. das Vier-Felder-Portfolio nach Boston Consulting Group, siehe „Das Boston Consulting Strategie Buch“, 2000). Dabei soll herausgefunden werden, in welchem Lebenszyklusabschnitt ein bestehendes Produkt oder eine existierende Dienstleistung steht und was noch erwartet werden kann. Solche Portfolioanalysen können auch auf Strategische Geschäftsfelder oder auf Produkte in der Entwicklungspipeline angewandt werden. In Abbildung 4 ist die Vorgehensweise mit den wichtigen Fragestellungen zusammengefasst.

Nach einer solchen systematischen und gründlichen Analyse fällt es leichter, **wahrscheinliche von unwahrscheinlichen Ausprägungen im Optionsraum zu unterscheiden**, dadurch verringert sich die Anzahl der möglichen Szenarien. Sie müssen sich zu diesem Zeitpunkt auch nicht fixieren auf ein bestimmtes End-Szenario, denn wir alle wissen,

Autor



Dr. Markus Kottbauer

studierte Physik an der TU Wien. Er sammelte als Mitglied der Geschäftsleitung eines Forschungsunternehmens Erfahrung im Strategischen Controlling und war mehrere Jahre als Berater tätig. Seit 2002 ist er Trainer, seit 2006 Partner der Controller Akademie, wo er für die Themenbereiche Strategie und Management verantwortlich ist und das Ausbildungsprogramm für Führungskräfte „WIKO-Wissen kompakt für Nicht-Controller“ entwickelt hat.

E-Mail: m.kottbauer@controllerakademie.de

die Zukunft bringt immer noch weitere Entwicklungen. Einen gewollten Weg sollen Sie beschreiten, und da wird es immer noch weitere (vielleicht noch nicht absehbare) Abzweigungen geben. Vielleicht müssen Sie auch erst eine neue Abzweigung schaffen – die Zukunft also bewusst gestalten.

Sieht man, welche Analysen nötig sind, um letztendlich zu einem bewusst gewählten Szenario zu kommen, ist offensichtlich, dass ein größeres Team daran arbeiten soll und die wichtigen Entscheidungsträger dabei sein müssen. Klären wir zuerst die Frage, von wem ein solches Strategieentwicklungsprojekt ausgehen soll.

Am Anfang steht der Wille es zu tun! Aber wessen Wille ist entscheidend?

Sieht der Chef keinen Bedarf, sich für Strategieentwicklung Zeit zu nehmen, ist es besser, erst gar nicht zu beginnen. Jedoch, wer ist Chef? Will der Eigentümer, aber der Geschäftsführer (oder Vorstand) nicht – dann machen Sie es trotzdem. Als Eigentümer können Sie schließlich sagen, was zu tun ist. Will der Geschäftsführer (oder Vorstand) und der Eigentümer nicht – dann machen Sie es sowieso. Es ist

schließlich Ihre Pflicht als Manager, das Unternehmen gut zu steuern.

Will die Unternehmensspitze nicht, die zweite Ebene aber schon, ist es kritisch. Wird eine Strategie ohne Chef ausgearbeitet, ist die Gefahr groß, dass man manch relevante Information nicht kennt, oder beim ersten größeren operativen Aufwand der Chef alle Ressourcen kürzt bzw. die Strategieumsetzung nicht unterstützt oder gar blockiert. Dann ist der Schaden sehr groß, Demotivation breitet sich in Folge aus. Da bräuchte es sehr hartnäckige Mitarbeiter in der zweiten Ebene, die dann trotzdem erfolgreich die Strategie umsetzen. In der Regel kommt zwar mit dem Erfolg auch die Zustimmung und der Chef „hat es dann eigentlich auch schon immer gewusst, dass es genau so gemacht werden muss“. Kommt der Erfolg aber nicht, hatten Sie in der zweiten Ebene viel Arbeit, erhalten wenig Ansehen und der Chef hat es auch schon immer gewusst, dass daraus nichts werden kann. Lässt man sich das so durch den Kopf gehen, versteht man vielleicht so manchen Chef besser, der ungern Entscheidungen trifft.

Klar, **Chefs haben Angst die falsche Entscheidung zu treffen**. ABER – Aufruf an alle Chefs dieser Welt: Nichts kostet dem Unternehmen mehr, als keine oder nur zögerliche Ent-

scheidungen zu treffen. Wahrscheinlich ist es gar nicht immer nötig, genau DIE richtige Entscheidung zu finden, es gibt nämlich immer mehrere richtige Entscheidungen. Wichtig ist nur, dass der Weg, den man wählt, auch zielstrebig, umsichtig und gemeinsam gegangen wird. Das GEMEINSAME wird dann schon dafür sorgen, dass es der richtige Weg ist. Und da kommen wir schon zur Besetzung des Strategieentwicklungsteams.

Das Strategieteam soll alle wichtigen Unternehmensbereiche abdecken

Binden Sie Mitarbeiter aus allen für das Unternehmen wichtigen Bereichen in den Strategie-Prozess mit ein (Vertrieb, Marketing, Produktion, Einkauf, Entwicklung, Controlling etc.). Nur so stellen Sie sicher, dass

- alle relevanten „Fähigkeiten“ und Informationen an Bord sind und
- die Strategie umsetzbar ist bzw. umgesetzt werden will.

Sofern möglich, versuchen Sie Mitarbeiter einzubinden, die sich freiwillig für die Erarbeitung der Strategie zur Verfügung stellen. Stellen Sie

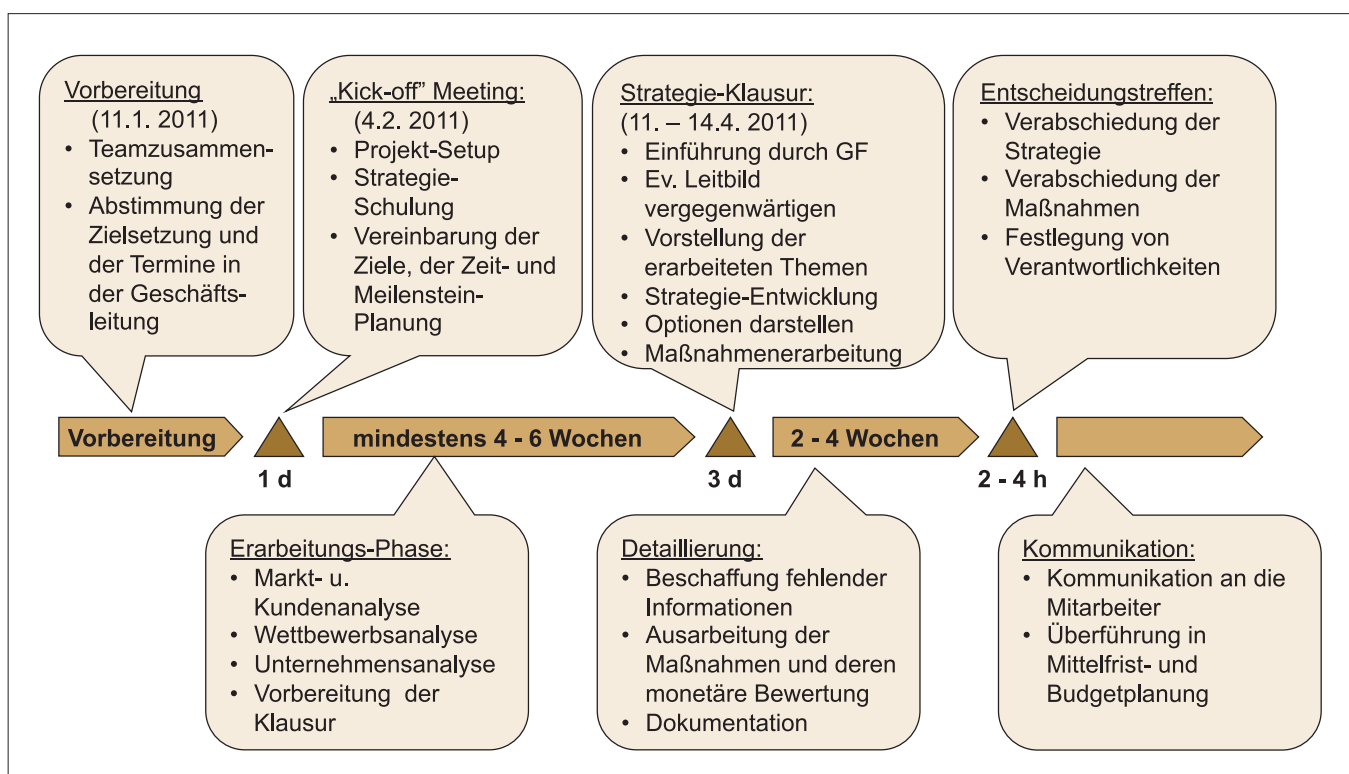


Abb. 5: Typischer Projektablauf nach Kottbauer, Zywiets 2011

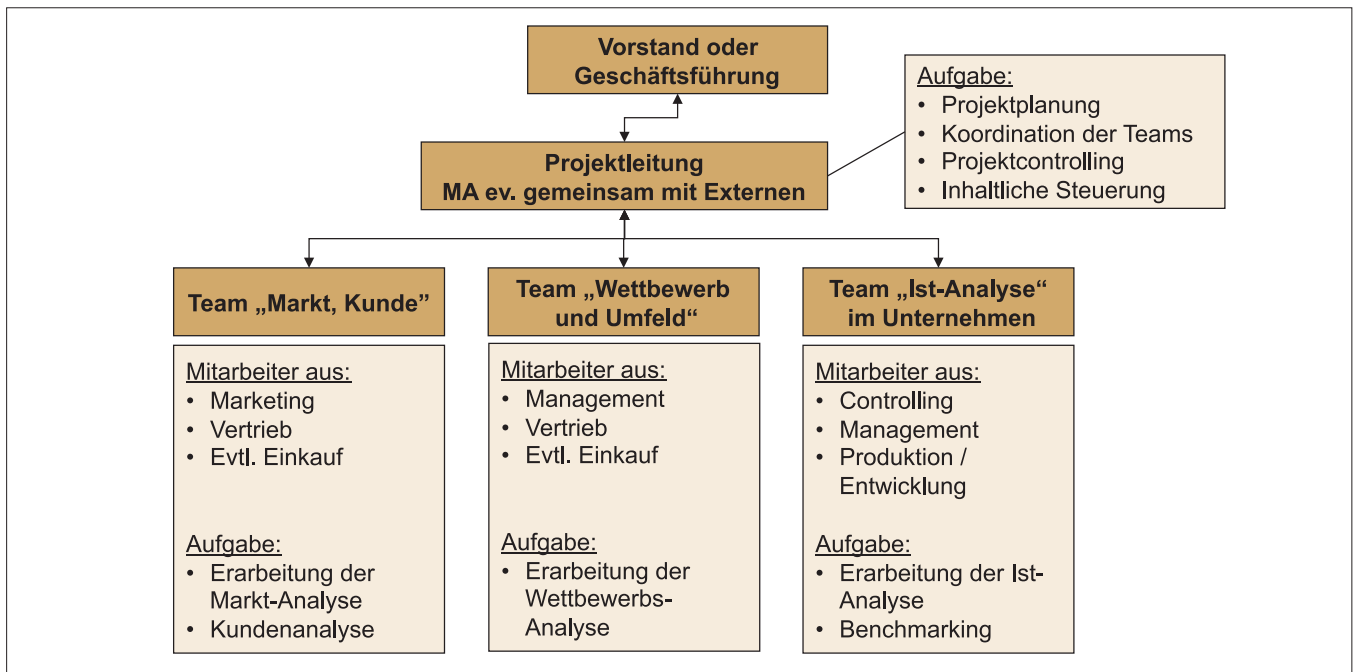


Abb. 6: Projektorganisation für die Strategieerarbeitung

sicher, dass die beteiligten Mitarbeiter zumindest teilweise offiziell vom Tagesgeschäft freigestellt sind. Wählen Sie den Teilnehmerkreis nicht zu klein, bei 12 Personen können zum Beispiel schon drei Gruppen gebildet werden, die gleichzeitig mit verschiedenen Werkzeugen oder an verschiedenen Themen arbeiten.

Bei einem kleineren Kreis (unter acht Personen) ist ansonsten die „kritische Masse“ für Gruppenarbeit unterschritten und der Chef kann immer noch sagen: „Wir brauchen doch keine Gruppen bilden, wir können doch alles gemeinsam erarbeiten“. Leider heißt das dann oft, dass der Chef alles bestimmt und das Team nicht die Möglichkeit hat, seine Meinungen bzw. auch Erfahrungen einzubringen. Manchmal ist es aber auch so, dass die Chefs vor den Mitarbeitern gerettet werden müssen. Für das Unternehmen sehr wichtige Mitarbeiter können genauso auch einem vielleicht nicht so trittsicheren Eigentümer sehr dominant entgegentreten. Auch da ist die Gruppenbildung hilfreich, weil die Dominanz dann nur in einer Gruppe auftreten kann und sich somit etwas entschärft.

Der gesamte Projektablauf der Strategieerarbeitung benötigt 2 bis 3 Monate

Da aus der Strategie die operative Planung abgeleitet wird, soll die Strategieerarbeitung da-

vor abgeschlossen sein. Entspricht das Geschäftsjahr dem Kalenderjahr, **ist Ostern ein guter Zeitpunkt**. Wird ein solcher Strategieentwicklungsprozess das erste Mal durchlaufen, ist die Unterstützung eines erfahrenen externen neutralen Moderators sehr hilfreich. In [Abbildung 5](#) ist ein typischer Ablauf, ein Echtfall, dargestellt. Hat man sich im Unternehmen erst Mal geeinigt, dass ein solcher Prozess durchlaufen werden soll, ist der Auftakt ein **Vorbereitungsmeeting** zum gegenseitigen Kennenlernen, zur Besprechung der Vorgehensweise und vor allem zur Absteckung der Zielsetzung. Von vornherein soll klargestellt sein, dass am Ende Entscheidungen zu treffen sind, die gemeinsam im Team erarbeitet werden. Dazu ist eine offene Kultur nötig, die beteiligten Mitarbeiter sollen, ja müssen sogar, offen aussprechen (dürfen), was jeweils ihre Gedanken, Sorgen, Vorstellungen bzw. Einschätzungen sind. Das **Kick-off Meeting** ist der offizielle Startschuss im Unternehmen. Das gesamte Team soll daran teilnehmen.

Im gezeigten Beispiel ([Abbildung 5](#)) wurde das Kick-off Meeting genutzt, um gleichzeitig allen Teilnehmern die Vorgehensweise und die wichtigsten Strategieinstrumente näher zu bringen. Nach dem Kick-off Meeting sollen die Fragestellungen aus a) der Markt- und Kundenanalyse, aus b) der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse und c) der Unternehmensanalyse, so wie in [Abbildung 4](#) dargestellt, bearbeitet werden.

Das klingt sehr arbeitsintensiv, ist es auch, wenn dies gründlich und vollständig passiert.

Kann bzw. will man nur wenig Zeit investieren, kann man die einzelnen in [Abbildung 4](#) genannten Punkte mit dem bereits vorhandenen Wissen abarbeiten. Meine Erfahrung aus Projekten in ganz unterschiedlichen Unternehmen ist, dass oft schon viele dieser Fragestellungen in der Vergangenheit bearbeitet wurden und die Informationen dazu mit relativ wenig Aufwand zur Verfügung gestellt werden können.

Beim Kick-off Meeting wird bekannt gegeben, wer in welcher Gruppe welche Themen bis zum eigentlichen Strategieworkshop bearbeiten soll. In [Abbildung 6](#) ist eine **typische Projektorganisation** dargestellt. Die Größe des Teams hängt natürlich auch von der Größe des Unternehmens ab. Zwischen dem Kick-off Meeting und einer Strategieklausur soll genügend Zeit sein, um die noch fehlenden Informationen beschaffen und dokumentieren zu können. Damit auch tatsächlich etwas gemacht wird, sollen die Teams bereits beim Kick-off Meeting in der Gruppe festlegen, wer welche Informationen bereits hat, wer welche Informationen beschafft und dokumentiert. Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, wird dies zum Abschluss des Kick-off Meetings bekannt gemacht. In den Wochen bis zur Strategieklausur koordiniert dann der Projektleiter die Arbeit der 3 Teams.

Die Strategieklausur sorgt für Meinungsaustausch und Konkretisierung

Zunächst einmal ist wichtig, dass Sie die operative Erarbeitung der Strategie aus dem Tagesgeschäft herauslösen, nur so kann eine **kreative Atmosphäre** entstehen, in der **Meinungen offen kommuniziert** werden. Suchen Sie sich ein schönes Ambiente, in dem Sie ungestört und frei vom operativen Geschäft arbeiten können. Schaffen Sie eine offene und freundliche Atmosphäre, in der die Beiträge aller Teilnehmer wohlwollend diskutiert bzw. respektiert werden.

Vermeiden Sie bei einer Strategie-Diskussion unbedingt Hierarchie, besonders das Top-Management sollte sich „zurücknehmen“ und die Teilnehmer als ein Team von „Gleichgestellten“ betrachten. **Bereiten Sie die Strategie-Klausur sehr gut vor**, und halten Sie sich an Ihren Zeitplan (vgl. [Abbildung 7](#)). Bestimmen Sie vor der Strategie-Klausur einen unabhängigen, **neutralen Moderator**. Wenn Sie diesen nicht innerhalb Ihres Unternehmens haben, leisten Sie sich einen externen Moderations-Experten.

Dem Moderator kommt bei der Strategie-Klausur eine ganz besondere Rolle zu. Er sollte vor

allem versuchen, eine neutrale Rolle einzunehmen und zwischen verschiedenen Meinungen zu vermitteln. Der Moderator sollte sich strikt an die vorher festgelegten Abläufe halten, eine wichtige Rolle ist die des **„Time-Keeper“**. Es empfiehlt sich als Moderator, viel mit der „Brainwriting“-Methode zu arbeiten. Die Teilnehmer schreiben dabei Ideen oder Meinungen parallel auf Karten, die an eine Metaplanwand geheftet werden. Die Auswertung und Zuordnung von Karten erfolgt dann in der Gruppe. Das Verfahren nimmt Hemmungen, offen seine Meinung kund zu tun, und spart durch paralleles Arbeiten viel Zeit.

Es empfiehlt sich eine **„Offene-Punkte-Liste oder einen Themenspeicher“** zu führen, so gehen keine Ideen verloren, die gerade nicht in die Diskussion passen. Der Moderator sollte eine von allen Teilnehmern akzeptierte Person sein, deshalb einigen Sie sich unbedingt schon vor der Klausur, wer die Rolle übernehmen wird!

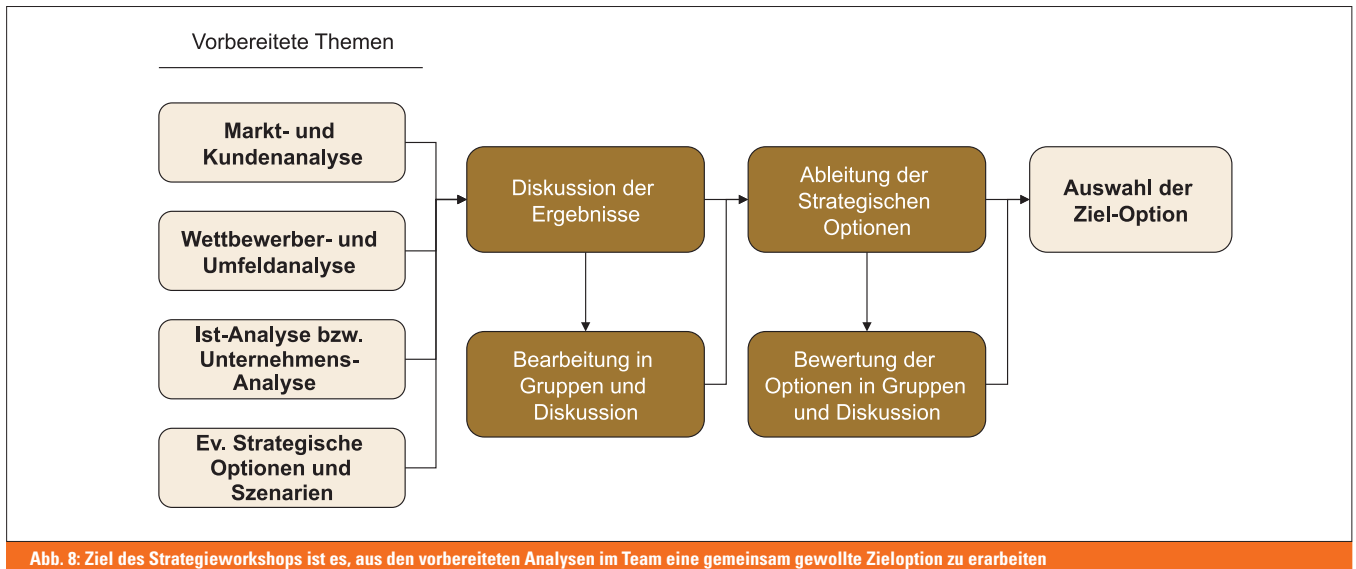
Das wichtigste Ziel des Workshops ist die Identifikation der erfolgsversprechendsten Strategischen Option und die Operationalisierung und somit Konkretisierung der Strategie (vgl. [Abbildung 8](#)). Die vorbereiteten Analysen sollen dazu im Workshop in Gruppen mit Hilfe

von Strategischen Werkzeugen bearbeitet und diskutiert werden. Dabei können die „5 Forces nach M. Porter“ (Porter, 2000), eine „Portfolioanalyse“ und die „Potenzialanalyse“ sowie die „SWOT-Analyse“ hilfreich sein. Mit Hilfe dieser Werkzeuge lassen sich Strategien bzw. Teilstrategien und letztendlich Maßnahmen bestimmen.

Die gewählte Option soll sodann in einem Strategischen Konzept festgehalten und konkretisiert werden, das **Strategische Formular** (Deyhle, Kottbauer, Pascher, 2010) kann dabei große Hilfe leisten. Schon während des Workshops soll eine **quantitative Schnellbewertung der Umsetzbarkeit** der Strategie mit dem Controlling-Triptychon stattfinden (vgl. [Abbildung 9](#)). Dabei wird grob das jeweilige Strategische Potenzial in der Ergebnis- und Finanzwirkung eingeschätzt. Wenn sich z.B. durch eine Markterweiterung der Absatz um 30 % erhöht, dann ergibt sich das Potenzial von 30 % mehr Umsatz und auch 30 % mehr Rohstoffbedarf, das wiederum müsste sich in besseren Einkaufskonditionen (Skaleneffekte) und schnelleren Produktionszeiten (Skalen- und Lerneffekte) auswirken. Diese wirken wiederum auf den Gewinn, haben aber auch eine Auswirkung auf den Cash Flow.

Zeit	Vortrag	1. Tag	2. Tag	3. Tag
Vormittag		- Präsentation der ausgearbeiteten Themen (explizit ohne Diskussion!) ca. 30 Min. pro Thema - Werkzeuge vorstellen - In 3 werkzeugorientierten Gruppen werden aus der Ist-Analyse mögliche Zukunftsszenarien und Maßnahmen erarbeitet	- Strategisches Formular vorstellen - Ausarbeitung von drei Strateg. Formularen - Vorstellung des 1. Strateg. Formulars u. Diskussion - Vorstellung des 2. Formulars	- Realisierungswahrscheinlichkeiten einschätzen - Priorisierung - Definition der Maßnahmen und Projekte - Festlegung der Verantwortlichkeiten - Nächste Schritte
Nachmittag	18.30: Anreise und „Check-in“	- Arbeiten in den Teams - Präsentation und moderierte Diskussion der Ergebnisse (SWOT, Portfolio, Wettbewerbskräfte, Potenzialanalyse)	- Diskussion - Vorstellung des 3. Formulars - Ableitung der Strategischen Potenziale und ev. Priorisierung der Teilstrategien bzw. Ziele	Abschluss durch gemeinsames Mittagessen
Abend	19:00 Gemeinsames Abendessen 20.00 Leitbild in Erinnerung rufen	- Fortsetzung der Präsentation und Diskussion - Erarbeiten von Optionen	Gemeinsames Team-Event	

Abb. 7: Ablauf eines Strategiewerkshops



Die Auswirkungen sollen schon einmal grob eingeschätzt werden, denn erst dann lässt sich sagen, ob denn die Strategie mit den gesetzten Zielen tatsächlich umsetzbar ist. **Am Ende des 2. Workshopstages sollte dies abgeschlossen sein.** Ist man erst einmal so weit gekommen, hat man auch eine Erholung verdient. Man hat bereits sehr viel gearbeitet, oft auch vielleicht sogar heftig Meinungen untereinander ausgetauscht, vielleicht sind Einzelne Kompromisse eingegangen, die noch vor dem Workshop undenkbar gewesen wä-

ren. Es ist dann die Zeit gekommen, sich wieder zu vertragen, zu versöhnen, vielleicht alles Mal aus einem anderen Blickwinkel zu sehen und da tut ein **Teamevent** ganz gut. Nach einem solchen „Erhol-Abend“ folgt am letzten Workshopstag noch die wichtige Finalisierung.

Am dritten Tag müssen die Maßnahmen eventuell noch priorisiert werden, um sich auf das zu konzentrieren, was man auch tatsächlich umsetzen kann. Denn klar ist, dass jeder

Workshop-Teilnehmer nach diesem Workshop zusätzliche Arbeit erhält – wie viel Zusätzliches trägt man aber? In der Regel nicht zu viel. Um die Motivation aufrecht zu erhalten ist es dann eben wichtig, nur so viel festzulegen, was auch tatsächlich bewältigt werden kann.

Die Maßnahmen sollen am letzten Tag in einem Dokument verbindlich festgehalten werden, mit Zielen und Zeitpunkten versehen sein – und das Allerwichtigste: ein Verantwortlicher muss definiert sein.

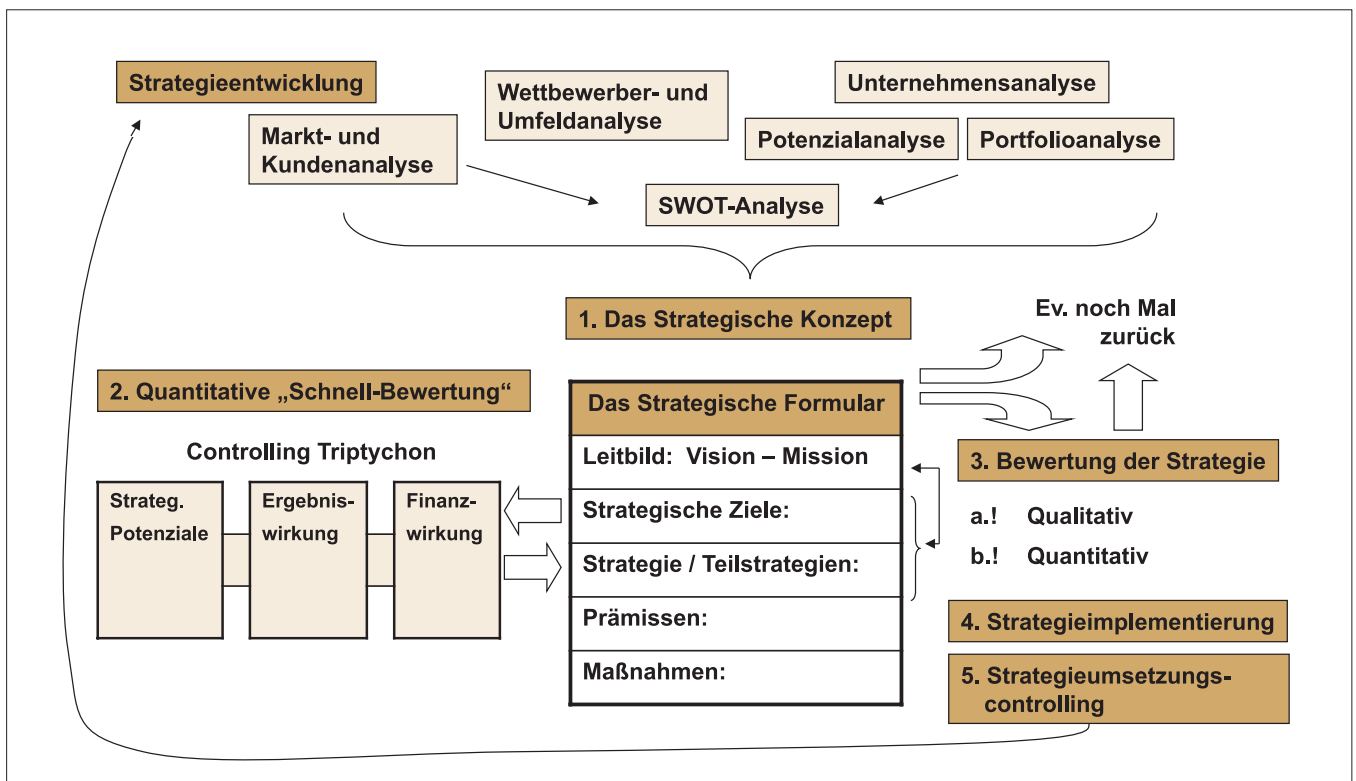


Abb. 9: Der Strategische Planungsprozess im Überblick nach Kottbauer, Zywiets, 2001

Nach dem Strategieworkshop erfolgt die Bewertung im operativen Businessplan und die Strategieimplementierung

Wie in Abbildung 5 gezeigt, wird nach dem Workshop eventuell noch **eine Nacharbeit, eine Konkretisierung von manchen Maßnahmen** und Projekten von Nöten sein. Hat man alle Kosten, Projektdurchlaufzeiten, Personalmaßnahmen dann noch einmal verifiziert bzw. ergänzt, kann der operative Businessplan vervollständigt werden. Erst jetzt liegt die Planung genau genug vor, um zu wissen, ob die gesetzten Ziele erreicht werden können. In einem Entscheidungstreffen soll die jetzt noch mal überprüfte Strategie dann verabschiedet werden.

Der letzte noch sehr wichtige Schritt ist die Kommunikation an die Belegschaft. Diejenigen, die die Strategie umzusetzen haben, sollen diese auch verstehen, die Gründe dahinter kennen und auch eine Unterstützung bei der Um-

setzung erhalten. Die operative Planung kann nun erfolgen. Eventuell mag es sinnvoll sein, die Strategischen Ziele auch in die persönlichen Ziele der Mitarbeiter oder zumindest in die der Führungskräfte mit einfließen zu lassen. Die Umsetzung der Strategie soll dann in einem laufenden Strategie-Umsetzungs-Controlling-Prozess beobachtet und bei Bedarf angepasst werden.

Literatur

Michael Porter, Wettbewerbsvorteile, Campus Verlag 2000, 6. Aufl.

Kaplan, Robert S., Norton David P., „Strategy Maps“, Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart 2004

Das Boston Consulting Strategie Buch, Ed. Bolko v. Oettinger, Econ-Verlag, 7. Auflage 2000.

Kottbauer M., Zywiets T., Unterlagen des Fachseminars „Strategieentwicklung“ bei der Controller Akademie, Gauting, 2011

Drucker, Peter F., The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Drucker's Writings on Management.

Deyhle A., Kottbauer M., Pascher P., „Manager und Controlling“, VCW, Freiburg, Wörthsee, 2010

Jannek K., Burmeister K., „CORPORATE FORESIGHT IM MITTELSTAND – Zentrale Ergebnisse und nächste Schritte“, Beitrag in „Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung“, Reinhold Popp, Elmar Schüll, 2008 ■

*sie lieben zahlen...
prevero liebt zahlen...
...wir lieben zahlen!*

teilen sie mit uns
die **leidenschaft** für zahlen.

Jetzt **kostenlos** bestellen.

Das prevero „we love numbers“ T-Shirt!

www.welovenumbers.com

Lieben Sie zahlen auch auf Ihrem Smartphone
Einfach QR-Code scannen und mehr entdecken

