

Im Rahmen des strategischen Managements beschäftigt sich die Führungsebene eines Unternehmens systematisch damit, welche langfristigen Ziele ihr Unternehmen anstreben soll und wie diese Ziele erreicht werden können. Beides – das Setzen von grundlegenden Unternehmenszielen und das Treffen von Entscheidungen über die Wege zur Zielerreichung – sind wesentliche Bestandteile der Strategiearbeit.

2.1 Was ist eine Strategie?

Der Begriff „**Strategie**“ kommt ursprünglich aus dem militärischen Bereich (abgeleitet vom altgriechischen *stratēgós* = *Bezeichnung eines Amtes in der oberen Heerführung*). In einem wirtschaftlichen Kontext wird damit oft eine planmäßige Vorgangsweise zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele beschrieben.

Eine solche Begriffsdefinition greift aber zu kurz, da sie nicht berücksichtigt, dass nicht alle Entscheidungen, welche die Entwicklung eines Unternehmens wesentlich und langfristig beeinflussen, planbar sind. Der kanadische Managementprofessor Henry Mintzberg, der Strategie als „ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“ (*engl.* „a pattern in stream of decisions“ (Mintzberg 1978, S. 934)) definiert, hat darauf hingewiesen, dass tatsächlich realisierte Strategien meist eine Kombination aus bewusst geplanten strategischen Initiativen und solchen, die einfach aus den Anforderungen des Geschäftes heraus „entstehen“, darstellen (Mintzberg unterscheidet hier zwischen „*deliberate strategies*“ und „*emergent strategies*“) (Mintzberg & Waters, 1985).

In einem weiteren Sinne umfasst der Begriff Strategie zudem nicht nur die **Vorgangsweise zur Zielerreichung**, sondern auch den **Prozess der Zielsetzung** selbst. Es geht also darum, dem Unternehmen Richtung zu geben, was sowohl

langfristige Ziele als auch die grundsätzliche Herangehensweise zu deren Erreichung umfasst. Ein Hauptziel eines Unternehmens ist es üblicherweise, für bestimmte Personengruppen (z. B. Kunden und Eigentümer) Wert zu schaffen. Unternehmen schaffen Wert, indem sie ihre Ressourcen und Fähigkeiten zielgerichtet und effizient einsetzen, um Chancen, die sich in ihrem Umfeld ergeben, zu nutzen, ohne sich dabei zu hohen Risiken auszusetzen.

Zusammenfassend können wir damit eine Strategie definieren als ein **in sich schlüssiges Konzept für die Weiterentwicklung eines Unternehmens, bestehend aus Entscheidungen über die langfristige Ziele und Initiativen zu deren Erreichung mit dem Zweck, unter optimaler Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens in einem sich ändernden Umfeld Wert zu schaffen.**

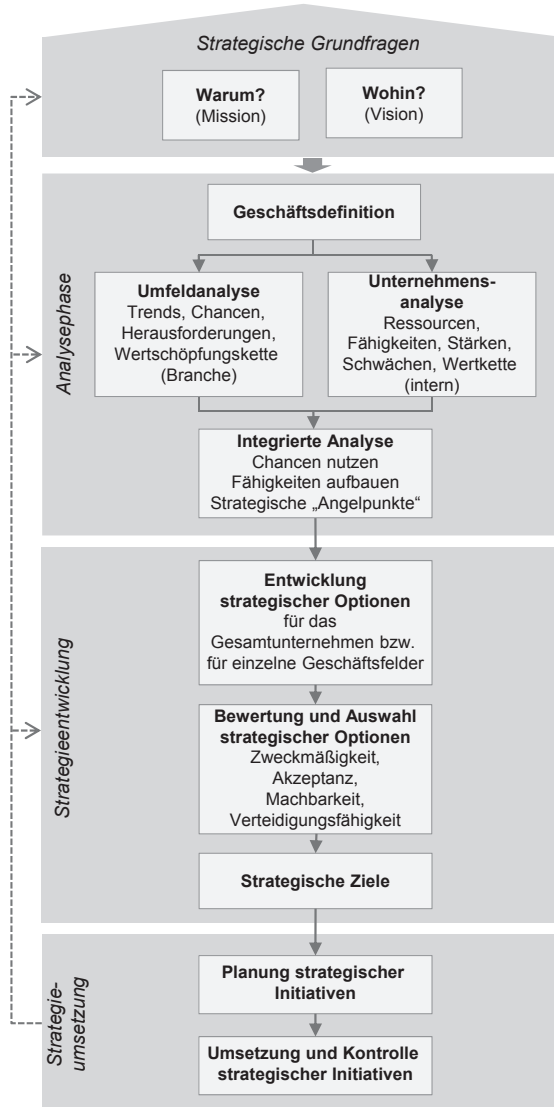
Man unterscheidet dabei zwischen einer **Geschäfts- bzw. Geschäftsfeldstrategie**, bei der es um Fragen der langfristigen Ausrichtung im Wettbewerb in einer bestimmten Produkt-Markt-Kombination geht (bzw. um das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen in diesem Kontext), und einer **Gesamtunternehmensstrategie**, bei der es um die Festlegung der generellen Stoßrichtung eines Unternehmens geht, welches verschiedene Geschäftsfelder umfasst.

2.2 Der Prozess der Strategieentwicklung

Die tatsächlich realisierte Strategie eines Unternehmens ist wie bereits festgestellt nicht immer in allen Details planbar. Dennoch hat eine **systematische Vorgangsweise** bei der Entwicklung von Strategien den Vorteil, dass sie das Management dazu anhält, bewusst und strukturiert über wesentliche Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Unternehmens nachzudenken und aufbauend auf einer sorgfältigen Analyse der Situation im Unternehmen und seinem Umfeld schlüssige Entwicklungsschritte zu erarbeiten.

Die Entwicklung von Strategien ist eine der Hauptaufgaben der obersten Führungsebene eines Unternehmens in Erfüllung ihrer Verpflichtung, dessen langfristige Existenzsicherung sicherzustellen (Mussnig et al. 2007). Abhängig davon, welche Fach- und Marktkenntnisse bei der Strategieentwicklung erforderlich sind und wie die Wichtigkeit der Partizipationsmöglichkeit für das Engagement von Führungskräften eingeschätzt wird, werden oft auch Mitglieder der zweiten oder dritten Führungsebene in ein **Strategieentwicklungsteam** eingeladen. Zu beachten ist dabei, dass a) zu große Entwicklungsteams zu Effizienzverlusten führen können (Erfahrungswerte sprechen für ein Maximum von 7 bis 8 Mitgliedern), b) alle Teammitglieder bei allen Strategiesitzungen dabei sind und c) für alle Teammitglieder entsprechende Zeitressourcen vorgesehen sind, um sich neben dem Tagesgeschäft auch intensiv der Strategiearbeit widmen zu können (Mussnig et al. 2007).

Abb. 2.1 Der Strategieentwicklungsprozess im Überblick. (Quelle: Autor)



In Abb. 2.1 wird der **Ablauf eines idealtypischen Strategieentwicklungsprozesses** dargestellt. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte dieses Prozesses näher erläutert.

Strategieentwicklung kompakt
Eine praxisorientierte Einführung
Sternad, D.
2015, VIII, 44 S. 5 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10366-8