

# Strategie kurz und bündig

Ein Handlungsleitfaden für kleine produzierende Unternehmen

## Impressum

---

RKW Baden-Württemberg  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e. V.  
Königstraße 49, 70173 Stuttgart

Postfach 10 40 62, 70035 Stuttgart

Telefon: (07 11) 2 29 98-0, Telefax: (07 11) 2 29 98-10

[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

**Autoren:** Thomas Hoffmann , Alexander Zipperle

**Artdirektion:** Claudia Weinhold

**Druck:** H. Reuffurth GmbH  
digital media & print, Philipp-Reis-Straße 6,  
63165 Mühlheim am Main

Stuttgart 2014

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	5
<b>1. Einleitung:</b>	
Was leistet Strategie und wie kommt man zu einer? – Erfolgspotenziale, Schlüsselgrößen und Strategiekreislauf	7
<b>2. Das Musterunternehmen: die Strategiefix GmbH</b>	14
<b>3. Der Strategieprozess</b>	19
3.1 Welche Voraussetzungen bestehen? – Charakteristik der Branche und des Unternehmens	20
3.2 Wo steht das Unternehmen? – Ausgangslage	20
3.3 Womit muss man rechnen? – Herausforderungen	35
3.4 Was ist möglich? – Optionen	36
3.5 Was ist zu tun? – die strategischen Ziele und Maßnahmen	43
<b>4. Die Strategieumsetzung</b>	51
4.1 Wie kommt die Strategie zum Laufen? – Strategieumsetzung und -controlling	51
4.2 Und dann? – Weiterentwicklung der Strategie	51
<b>5. Anhang</b>	
Die Strategie-Instrumente	52
<b>6. Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe</b>	71
<b>7. Literaturangaben</b>	75

... Weil gesunder Menschenverstand,  
Branchenerfahrung und die Einschätzung des eigenen  
Unternehmens für die Entwicklung einer Strategie  
schon fast genügen.

Wenn dann noch eine gute Handlungsanleitung  
hinzukommt, steht der Strategiewerk  
nichts mehr im Weg.

## Vorwort

---

Strategie ist für Unternehmen, ob groß oder klein, überlebensnotwendig. Dieser Aussage widerspricht niemand ernsthaft. Und doch sieht es in der Realität vor allem der kleinen Industrieunternehmen (< 100 Mitarbeiter) anders aus: Nur wenige Manager führen ihr Unternehmen strategisch, also mit einem umfassenden, Orientierung gebenden Handlungsrahmen.

Woran liegt das? Warum klafft diese Lücke zwischen Wissen und Tun? Ein Grund liegt in der (vermeintlichen) Sicherheit des gegenwärtigen Erfolges. Der beweist doch, dass man das Richtige tut. Eine Strategie stört da nur. Ein folgenschwerer Irrtum: Der Gewinn von heute sagt nichts über die Zukunft aus. Die (strategische) Krise kann bereits begonnen haben.

Ein anderer Grund ist die Scheu vor der strategischen Arbeit an sich. Mit ihr verbinden die Manager kleiner Unternehmen komplizierte Prozesse, Praxisferne, übermäßige Bindung von Mitarbeiterressourcen, Angewiesenheit auf Experten, Anstrengung für die Schublade. Warum sich also darauf überhaupt einlassen?

Weil es auch anders geht. Weil gesunder Menschenverstand, Branchenerfahrung und die Einschätzung des eigenen Unternehmens für die Entwicklung einer Strategie schon fast genügen. Wenn dann noch eine gute Handlungsanleitung hinzukommt, steht der Strategiearbeit nichts mehr im Weg. Eine solche Handlungsanleitung legen wir mit diesem Leitfaden vor. Er basiert auf dem Vorgehensmodell des St. Galler Strategieansatzes, wie es von Roman Stöger<sup>1</sup> vorgestellt wurde (Stöger 2010). Dieses Modell stellt eine klare Struktur und einen passenden Handwerkskasten für einfache, transparente Strategiearbeit bereit.

Für unseren Zweck haben wir dieses Vorgehensmodell angepasst – will heißen alles weggelassen, was man weglassen kann, ohne den strategischen Kern aufzuweichen. Herausgekommen ist ein minimalistisches Vorgehensmodell, das unter den oben genannten Voraussetzungen praktikabel ist.

Der Anschaulichkeit halber demonstrieren wir die Strategieentwicklung an einem fiktiven Beispiel, nämlich an einem Unternehmen des Maschinenbaus<sup>2</sup>. Dieses ist typisch mittelständisch geprägt und ein (über)fälliger Strategiekandidat. Zur Debatte stehen im Beispiel nicht in erster Linie die Inhalte der Strategie, also das Was, sondern der Prozess, das Wie. Die inhaltliche Stimmigkeit ist trotzdem gewahrt (Hersteller von Metallbandsägen seien aber vor ungeprüfter Übernahme gewarnt).

Der vorliegende Leitfaden ist gewissermaßen die Fortsetzung des im Herbst 2013 erschienenen Handlungsleitfadens „Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen“<sup>3</sup>. Bei dessen Erstellungsprozess konnten wir sehen, wie einfach es den Verantwortlichen / dem Management gelingt, aus einer soliden Strategievorstellung stringent eine diese unterstützende Personalplanung abzuleiten. Das verbindet beide Leitfäden miteinander.

Ein dritter Leitfaden („Ziele vereinbaren“) ist geplant.<sup>4</sup> Er schließt nahtlos an diesen Strategieleitfaden an. Ausgehend von den strategischen Zielen und Maßnahmen des fiktiven Unternehmens, spielt er die Zielkaskade mit SMART-formulierten Ziel-Beispielen durch und veranschaulicht, wie handlungsleitende Planergebnisse entstehen.

---

1 An dieser Stelle danken wir dem Schäfer-Poeschel-Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht für seine Erlaubnis, umfangreich aus dem Werk von Roman Stöger „Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde-Leistung-Ergebnis“ zitieren zu dürfen.

2 Für die akribische und realitätsnahe Erstellung des Unternehmensbeispiels danken wir Dipl.-Ing. Dipl.Wirtsch.-Ing. Wolfgang Albrecht.

3 Vgl. Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander; Schoenmakers, Eika (2013): Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden. Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

4 Erscheint voraussichtlich Ende Januar 2015.