

### Was heißt Strategie:

- Der Begriff der **Strategie** stammt aus dem Griechischen und bedeutet Heerführung. Ein Strategie war im antiken Griechenland ein gewählter Heerführer (*stratos* = Heer, *agein* = führen). Strategie meint soviel wie ein zielorientiertes Vorgehen, einen **langfristigen Plan**, im Gegensatz zur **kurzfristigen Taktik** als Teil einer Strategie.
- Carl von Clausewitz schreibt über den Unterschied von Strategie und Taktik: "*Die Taktik ist die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht, die Strategie die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges.*"
- Der englische Begriff **Management** (deutsch: *Leitung, Führung*) entspricht im betriebswirtschaftlichen Kontext der Unternehmensführung. Aufgabe eines Managers ist die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung von Maßnahmen zum Wohl des Unternehmens und aller daran Beteiligten unter Einsatz von betrieblichen Ressourcen.
- **Führen** ist die beabsichtigte und zielorientierte Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern zur Erreichung der Unternehmensziele. Führen ist methodisch bedachte, geplante und kontrollierte Einflussnahme, auf Andere und deren künftige Kompetenzgestaltung, unter gleichzeitiger Legitimierung der leitenden Interessen.



### **VISION**

**Fernziel, das an der Spitze einer Strategie steht.**

"Visionen sind und waren bei der Führung von Menschen immer das Wichtigste: Der Mensch lebt nicht vom Brot allein, sagt schon die Bibel. Wir müssen uns mehr um echte Zukunftsvisionen bemühen, sie vermitteln und kommunizieren."

Dr. Hans Christian Altmann, Motivationsexperte und Autor u.a. von Motivieren und Gewinnen, 1997



### **MISSION**

**Auftrag, den sich eine Organisation selbst gegeben hat.**

Sie bündelt als eine Art **übergeordnetes Ziel** die Aktivitäten der Mitarbeiter eines Unternehmens. Im Unterschied zur Vision, die stärker auf die Identifikation von Zukunftsmärkten und die Ausrichtung an zukünftigen Chancen gerichtet ist, sucht die Mission die Mitarbeiter für einen Zeitraum, ein Projekt zu motivieren. Zu diesem Zweck entfaltet die Mission ihre Kraft in der internen **Kommunikation** des Unternehmens.



### **ZIELE**

**Konkretisierung und Alltag der Strategieverwirklichung.**

Wer zu viele Ziele hat, ist deshalb oft genauso orientierungslos wie jemand ohne klare Zielvorstellung. Daher empfiehlt es sich für einzelnen Akteur, dass er sich auf maximal sieben wichtige Ziele beschränkt. Mehr kann man erfahrungsgemäß nicht verfolgen.

## Strategie ist die Basis für Ziele

↑ Ohne Ziele keine Ergebnisbewertung

↑ Ohne Soll-Ist-Vergleich keine Verbesserung.

↑ Ohne Verbesserung keine Unternehmensentwicklung.









↑ Systematisch geht das nur mit klaren Vorgaben in einem Managementsystem.

**Ohne Ziele kein Weg!**

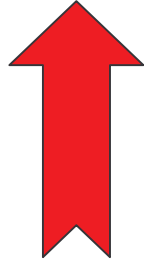
**Ohne Weg keine Strategien!**

**Ohne Strategien kein Erfolg!**

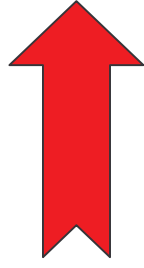
### Strategiefähig sein heißt in kleinen Unternehmen z.B. auch

-  Der **Betriebsführer** steht als spiritus rector immer an der Spitze und ein kleines Kompetenzteam dazu.
-  Ein Konzept zu haben wo ich, das Unternehmen hin will
-  Ziele zu haben, was in etwa dabei erreicht werden soll.
-  Die **Fähigkeit** und den **Willen** besitzen den Kopf über das Tagesgeschäft heben können, ohne Angst zu haben dass gleich alles zusammenbricht
-  Durch Zeitmanagement und Arbeitsstil zu sichern, dass ich nicht über Gebühr fremdbestimmt bin
-  Vorausschauend zu denken, um Risiken und Leid von mir, meinen Verwandten, meinen Mitarbeitern und meinem Unternehmen abzuwenden, es mindestens klein zu halten.
-  Das **Wissen** und die **Erfahrungen** zu besitzen Chancen und Risiken zu erkennen.
-  Den **Willen** zu haben meine Arbeit so zu organisieren, dass Ressourcen für Strategiefindung, -entwicklung, -präzisierung frei gemacht/gehalten werden.

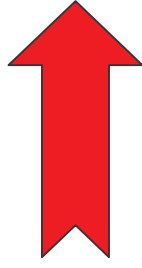
**Strategieschwerpunkte sind**



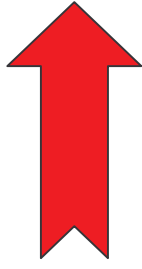
Externe Interessenpartner



Unternehmensfinanzierung



Eigene Organisation



**These:**

Über die Hälfte der Insolvenzen von KMU in Berlin/Brandenburg sind hausgemacht.

An über der Hälfte der Insolvenzen ist die Unternehmensführung selber Schuld

## Wo liegen die Hauptprobleme der strategischen Arbeit kleiner

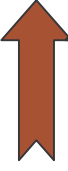
### Unternehmen?



Alle „Kopf untern“, auch Betriebsführer und die andere Leitung



oder „zu große Rosinen“ im Kopf



Zu wenig Info der Leitung über äußere Einflüsse



Zu geringe, sporadische, nicht geregelte interne Kommunikation



Vernachlässigte, ignorierte oder unbekannte Indikatoren des Unternehmenszustandes



Wenig Ahnung über die Prozesse und deren Zusammenhänge, namentlich der monetären



Zu geringe Anleitung und Überwachung im Unternehmen



→ Fördern und fordern der Mitarbeiter ungenügend  
geringe Bereitschaft der Mitarbeiter

→ Chef muss letztlich alles alleine machen!

→ schlechtes Betriebsergebnis

→ Ärger

→ keine Zeit für unternehmensstrategische Arbeit!

### **Strategiefähigkeit ist für die kleinen Unternehmen**

- kein Aufruf zum Hasardspiel, welche Geschäftsfelder könnten wir denn noch erschließen, was bringt denn noch so Geld, obwohl wir davon gar nichts verstehen,
- sondern grundsätzlich gilt: „Schuster bleib bei Deinen Leisten!“,
- denn eine Fehlentscheidung kann hier schon den Untergang bedeuten,
- Der Leichtsinn, die Fahrlässigkeit, das Unvermögen des Betriebsführers stürzt das Unternehmen, die Region, die Familien der Mitarbeiter ins Unglück.
- Das ist nicht Bestandteil der unternehmerischen Freiheit, des unternehmerischen Risikos.



**Qualitätsmanagement ist nichts anderes als  
richtige Unternehmensführung,  
als optimales Risikomanagement  
für auskömmlichen und langfristigen  
Unternehmenserfolg,**  
ist damit Ausgangspunkt der strategischen Arbeit.

**Wir sind in einer Welt ständiger Veränderungen, in einem turbulenten Umfeld  
→ Nichts bleibt wie es ist!**

**Wir brauchen ein System, des Erkennens und Nachregelung gemäß den sich  
ändernden Zuständen, Ansprüchen und Anforderungen  
→ ein Qualitätsmanagementsystem**

Ist dieses System allumfassend,  
bezieht es alle unternehmerisch notwendigen Aktivitäten ein,  
dann sind alle Anforderungen gemeint, eben **auch die Unternehmensstrategie**  
dann ist es **ein Managementsystem** an sich, **eine Richtschnur, ein Rezept für die optimale  
Funktion des Unternehmens.**

Die Kompetenz des Unternehmens hat es ggf. mit externer Unterstützung verfasst. Aber in dem  
Moment wo es fertig beschrieben ist, ist es schon wieder überholt, sind Teile schon nicht mehr  
auf dem Stand der Ansprüche und Forderungen.

Das heißt: Der Dreh- und Angelpunkt eines lebendigen Managementsystems, das echt zum  
nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt ist der permanente **Verbesserungsprozess.**

**Wo der nicht funktioniert, wo er weit hinter dem operativen täglichen Geschäft zurück  
steht werden Geld, Zeit, Kraft und Nerven vergeudet.**

## Menschen

- sehnen sich nach **Wohlbefinden**,
- nach **Abwesenheit von Leid**,
- wollen von **Qualen vermeiden**,
- ja sogar nach **Glücksmomenten**

Das ist doch der höchste Zweck unseres Denkens und Handelns!

Und da **Betriebsführer**, auch Menschen sind, sollte man annehmen, dass diese Ziele, dieses Streben auch den Meisten von ihnen eigen ist.

Risikominimierung in einem turbulenten  
Umfeld für Nachhaltigkeit durch  
vorzügliche Unternehmensorganisation

Strategiefähigkeit kleiner Unternehmen

Für den einzelnen  
Mittelständler nicht mehr  
vollständig  
überschaubare, weil  
hyperkomplexe und in  
ständiger Änderung  
befindliche Außenwelt

Verlässliche Interessen-,  
Kooperationspartner, Kunden,  
Freunde schaffen

Puffer-  
zone

Kontinuität  
Umsichtigkeit  
Lernfähigkeit  
Verlässlichkeit  
Stabilität  
Harmonie

Bilanzgrenze der  
Unternehmens

Auf **Basis der Unternehmensstrategie**,

mehr oder weniger kurz aber prägnant formuliert in Unterlagen mit den Bezeichnungen: Leitsätze, Leitbilder, Grundsätze, Philosophie, Politik,

muss es die Unternehmensführung verstehen, die **außerbetrieblichen turbulenten Strömungen und Wirbel in innerbetrieblich nahezu laminare Strömung** umzuwandeln,

eben Stabilität, Kontinuität und Langfristigkeit zu erreichen.

**Schnell ja, aber nicht fehlerfördernd hastig!**

Umsicht, Sorgfalt, Genauigkeit auf Basis fundierter Kenntnisse sind verlangt.

**→ Das ist nicht bei allen ein strategischer Grundsatz!**

Es geht also um die fundamentalen Voraussetzungen

 **Führung**

 **Willen**

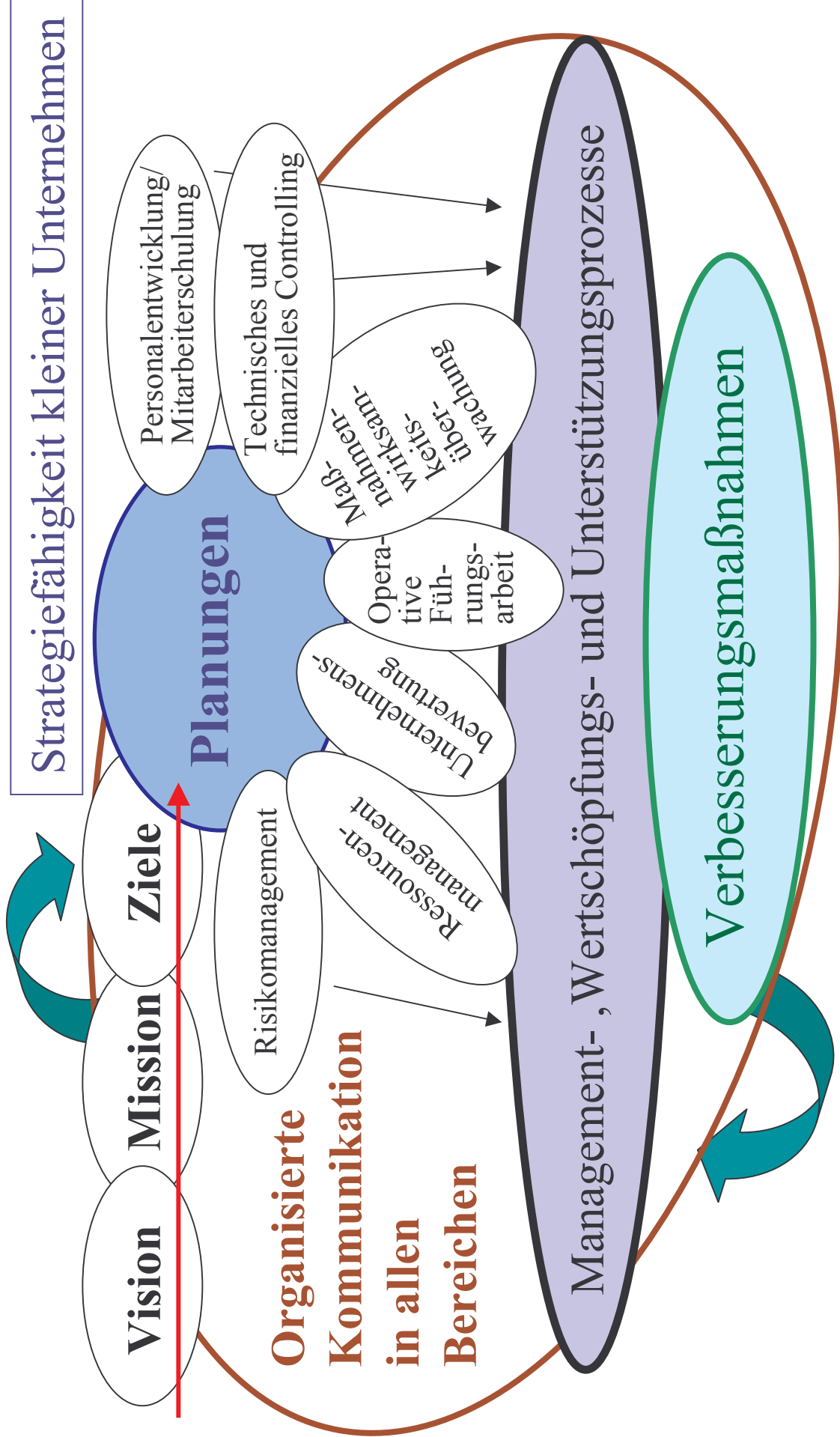
 **Wissen**

 **Können**

 **Fähigkeit**

Um Betriebsführerqualitäten

**Sind diese Qualitäten bei den Chefs  
kleiner Unternehmen vorhanden?**



**Managementsystem enthält das Wort „System“.  
Das ist das Gegenteil von zufällig und chaotisch!**

### **Aktuelle Einschätzung:**

Z. Z. mehrheitlich nicht!

- ↑ Viele Unternehmer lassen sich die operative Hektik aufzwingen. Lassen sich vom Tagesgeschäft diktieren.
- ↑ Nicht wenigen mangelt es leider auch an Qualifikation in Unternehmensführung.
- ↑ Wie auch schon der BDU einschätzte:  
Die meisten Unternehmer sind gute Fachleute.  
Ihnen mangelt es an sozialer Kompetenz.
- ↑ D.h. es ist mitunter schwer diesbezüglich an sie ranzukommen,  
so dass sie sich weiter selbst das Leben schwer machen.

Sie benötigen Unterstützung

→ **Unterweisung in Unternehmenskunst**