

Vorwort

Vision und Strategie in einem Unternehmen sind die Basis für seine Existenz. Bei Existenzgründungen tritt dies zumeist sehr deutlich in den Vordergrund, denn wenn die Geschäftsidee des Gründers und die Anfangsinvestitionen in die notwendigen Ressourcen marktgerecht gewesen sind, steht in der Regel einem dauerhaft erfolgreichen Unternehmen nichts mehr im Wege. Ressourcen sind hier sowohl Investitionen als auch Menschen. Die Geschäftsidee entspricht hier der Vision und die Anfangsinvestitionen zusammen mit dem Markt und Vertrieb entsprechen der gewählten Strategie. Beides zusammen muss natürlich mit Wissen und Erfahrung umgesetzt werden, damit tatsächlich Erfolg eintritt. Die eigentliche Umsetzung entspricht im Sinne der Terminologie der Taktik. Falls die Geschäftsidee jedoch nicht tragfähig war beziehungsweise die Konkurrenz bessere Lösungen bereithält oder die Ressourcen der Anfangsinvestitionen, das heißt deren Mengenabschätzung sowie Auswahl, nicht optimal gewesen sein sollten, so kann selbst die beste Umsetzung der vorgenannten Ressourcen Misserfolg nicht aufhalten.

Man spricht hier von „Strategie schlägt Taktik“.

Was für Existenzgründer direkt ersichtlich ist und bei jeder Startfinanzierung überprüft wird, ist auch für mittelgroße Unternehmen richtig – jedoch nicht mehr so direkt und anschaulich erkennbar. Auch in mittelgroßen Unternehmen muss die allem Handeln zugrunde liegende Vision stimmig und marktkonform sein. Bei Mittelständlern wird sie zumeist intuitiv vom geschäftsführenden Gesellschafter vorgegeben, und bei Konzerngesellschaften ist sie Basis und integrativer Teil des Geschäftsauftrages. Die Strategie äußert sich bei beiden vielfach in dem Investitionsplan und im Personalplan. Gegenüber einer Existenzgründung ist problematisch, dass seltener alle Einzelelemente zusammen betrachtet und auf Tragfähigkeit hin bewertet werden. Daher kann es leichter zu Fehlentwicklungen kommen – die richtige Vision und Strategie ist dann verloren gegangen. Dies gilt umso mehr, da eine gute Vision aus der Vergangenheit nicht immer eine gute

Vision für die Zukunft ist. Der Markt ist ständig in Bewegung und das erfolgreiche mittelgroße Unternehmen ist es auch. Natürlich muss dies ebenso für die Strategie gelten.

In diesem Zusammenhang ist die Lebenszykluskurve von großer Bedeutung. Sie besagt, dass Produkte und Dienstleistungen einem Alterungsprozess unterworfen sind. Wie schnell dieser erfolgt, ist abhängig von der Branche, und er kann sich bei Technologiesprüngen auch sehr schnell ändern. Beispiele hierfür sind in der Mobilkommunikation (Handys) bekannt, Beispiele für langsame Veränderungen sind im Kraftwerksbau (Turbinentypen, Wirkungsgrade) zu finden. Auch eine plötzliche Veränderung der Lebenszykluskurve ist möglich, etwa in Gestalt der Positionierung von Antriebsformen bei Autos, wie die Einführung des Hybridantriebs durch Toyota gezeigt hat. Der CO₂-Ausstoß wurde unversehens ein wesentliches Element, andere Technologien waren mit einem Mal gealtert. Lebenszykluskurven sind im Wesentlichen vom Innovationstempo der betrachteten Branche abhängig. Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass eine herausragende Vision und die anschließende Formulierung und Umsetzung der optimalen Strategie eine stetig wiederkehrende Aufgabe für alle erfolgreichen Unternehmen ist. Vision und Strategie sind keine statischen, sondern dynamische Elemente.

Genau hier setzt das vorliegende Buch an. Es geht um die Identifizierung der herausragenden Vision und die Entwicklung der dazu passenden, optimalen Strategie für mittelgroße Unternehmen. Erprobte Vorgehensweisen und Tools und der notwendige Prozess werden eingehend beschrieben. Gängige Verfahren zur Erkennung von strategischen Positionierungen – wie zum Beispiel Wettbewerbskräfte nach Michael Porter oder die der Portfolio-Technik – werden mit ihrem sinnvollen Einsatzzweck dargelegt und in der Wirkung bewertet. Mithilfe der verschiedenen Tools entstehen herausragende Visionen und optimale Strategien für mittelgroße Unternehmen. Praxisbeispiele beleuchten die Wirkungen. Gerade in mittelgroßen Unternehmen – ob mittelständisch oder als Konzerngesellschaft ist nicht entscheidend – sind die Vorgehensweisen besonders gefragt, da nicht immer alle Facetten bereits untersucht sind.

Für die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf eine einmal gewählte Strategie ist das Modell der Balanced-Scorecard (BSC) nach Kaplan/Norton gut geeignet. Bei mittelgroßen Unternehmen sind entsprechende Vereinfachungen vorzunehmen. Die Wirkungsmechanismen und die Vorgehensweisen zum Aufbau werden anhand von Praxisbeispielen erklärt.

Ein BSC-Modell setzt immer die bereits entwickelte Strategie voraus und hilft dann bei einer durchschlagenden Umsetzung. Natürlich muss auf eine genügend große Flexibilität bei Änderungen der Strategie geachtet werden.

Der Nutzen bei Anwendung der beschriebenen Vorgehensweisen und Tools entsteht durch die Fokussierung des Unternehmens auf seine (Kern-) Kompetenzen. Dies gilt hinsichtlich seiner Ressourcen in jeder Hinsicht. Hieraus entsteht der maximale Profit des eingesetzten Kapitals: Ein mittelgroßes Unternehmen, das sich vergleichbaren Prozessen unterordnet, wird auf der Marktseite schneller und beweglicher; Innovationen sind der Motor des Unternehmens, wodurch wiederum die Position in der Lebenszyklus-kurve verbessert wird.

Auf den folgenden Seiten werden die notwendigen Schritte und deren Mechanismen detailliert beschrieben. Vorliegendes Buch ist vor allem für mittelgroße Industrieunternehmen der herstellenden Industrie und auch für Dienstleister ein idealer Leitfaden zur Verbesserung eigener Strategien.

1 Wesentliche Erfolgsfaktoren mittelgroßer Unternehmen

1.1 Definition des mittelgroßen Unternehmens

Wenn es um die Strategieentwicklung bei mittelgroßen Unternehmen geht, sind sowohl eigentümergeführte Unternehmen (Familienunternehmen) als auch konzerngebundene Unternehmen (Konzernunternehmen) angesprochen. Die Gemeinsamkeiten sind das eigenständig betriebene, operative Geschäft und dessen strategische Ausrichtung. Weniger berücksichtigt sind die Konzerne selbst und deren strategische Ausrichtung, denn hier kommen mehr Überlegungen zur Investition beziehungsweise Desinvestition ganzer Geschäftsfelder oder Tochtergesellschaften zum Tragen. Dies wird vielfach unter dem Begriff Portfolio-Management zusammengefasst.

Somit ist zunächst die Frage zu klären, was genau ein mittelgroßes Unternehmen auszeichnet. Der häufig verwendete Begriff „mittelständisches Unternehmen“ ist hier nicht einem mittelgroßen Unternehmen gleichzusetzen, sondern etwas enger gefasst. Eine Reihe von Institutionen befassen sich mit der Definition von Unternehmensgrößenklassen beziehungsweise der Einordnung von Unternehmen in bestimmte Klassen. Zumeist ist dies aufgrund von staatlichen Förderungen und deren Begrenzung auf bestimmte Unternehmen entstanden. Da Fördermaßnahmen in den Mitgliedsstaaten der EU mit deren Regeln konform sein müssen, hat sich die Definition der EU zumindest als Basis weitgehend durchgesetzt. Hier ist der Begriff KMU für „kleine und mittlere Unternehmen“ prägend geworden. Abbildung 1 zeigt den aktuellen Stand der EU-Definition hierfür. Unternehmen oberhalb dieser Grenzen gelten als „große“ Unternehmen.

Es wird schnell ersichtlich, dass bei dieser Festlegung mehr der verwaltungstechnische Aspekt im Vordergrund gestanden hat. Die Kriterien sollen möglichst einfach und selbsterklärend sein. Dennoch hat sich diese Definition von kleineren und mittleren Unternehmen vielfach durchgesetzt. Die zuständigen EU-Gremien verstehen unter kleinsten Unternehmen diejenigen, die weniger als zehn Mitarbeiter und weniger als 2 Millionen Euro Umsatz beziehungsweise eine Jahresbilanzsumme von weniger als 2 Millionen Euro aufweisen. Ein kleines Unternehmen hat danach

Größenklasse	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	Jahresbilanz- summe
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR (1996: 40 Mio. EUR)	≤ 43 Mio. EUR (1996: 27 Mio. EUR)
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR (1996: 7 Mio. EUR)	≤ 10 Mio. EUR (1996: 5 Mio. EUR)
Kleinst- unternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)

Abbildung 1/1: EU-Definition der KMU (gültig ab 1.1.2005) (Quelle: EU-Kommission)

weniger als 50 Mitarbeiter und weniger als 10 Millionen Euro Umsatz beziehungsweise weniger als 10 Millionen Euro Jahresbilanzsumme zu verzeichnen und ist natürlich größer als ein Kleinstunternehmen. Ein mittleres Unternehmen ist demzufolge eines, das die Grenzen des kleinen Unternehmens überschreitet: Es hat weniger als 250 Mitarbeiter, weniger als 50 Millionen Euro Umsatz beziehungsweise 50 Millionen Euro Jahresbilanzsumme. Die Gesamtheit dieser Unternehmen bilden nach der EU die KMUs (kleine und mittlere Unternehmen).

Zumindest für die Abgrenzung nach unten – der Differenzierung der kleinen von den mittleren Unternehmen – erscheint die Definition der EU verwendungsfähig. Hier ist vor allem gemeint, dass die Geschäfte vorwiegend von den Eigentümern geprägt beziehungsweise den im Unternehmen tätigen Gesellschaftern beeinflusst sind. Dies schließt nicht aus, dass das bei größeren Unternehmen auch so ist, jedoch verursacht bei den kleinen der

Wegfall der mitarbeitenden Eigentümer ein gravierendes Problem, da keine selbständig funktionierende Organisation vorhanden ist.

Eine weitere Definition von Unternehmen nach ihrer Größe liefert das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (www.ifm-bonn.de). Auch hier wird der Begriff der KMU aufgegriffen, wenngleich in einem etwas anderen Sinne. Primär wird versucht, den deutschen Mittelstand definitorisch einzugrenzen. Dies geschieht über eine quantitative und eine qualitative Definition.

Die quantitative Definition stellt genau wie die EU auf die Mitarbeiterzahl und den Umsatz der Unternehmen ab und teilt diese danach in Größenklassen ein. Diese Definition weicht von der der EU ab. Das IfM stuft ein Unternehmen als „klein“ ein, wenn es weniger als 10 Mitarbeiter oder weniger als 1 Million Euro Umsatz hat. Ein mittleres Unternehmen beschäftigt maximal 499 Mitarbeiter oder erwirtschaftet maximal 49 Millionen Euro Umsatz. Über diese Grenze hinausgehende Unternehmen werden als große Unternehmen bezeichnet. Der Bereich der mittleren Unternehmen ist somit hier viel umfassender definiert als bei der EU. Die kleinen und mittleren Unternehmen bilden den Mittelstand im Allgemeinen.

Die qualitative Definition des IfM soll zusätzlich den Begriff des deutschen Mittelstandes eingrenzen. Hier wird auf die Stellung des Eigentümers Bezug genommen. Als Familienunternehmen werden diejenigen Unternehmen definiert, die sowohl die Leitungs- als auch die Besitzrechte der Person des Unternehmers zuordnen. Für diese Definition ist die Größe irrelevant. Die Eigentümerführung wird als gegeben angesehen, wenn

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 Prozent der Anteile des Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.

Die Abgrenzung der Familiengesellschaften ist eine interessante Angelegenheit, da es für diese Form der Unternehmen eine Reihe von Besonderheiten im alltäglichen Geschäftsbetrieb gibt. Vorliegende Vorgehensweise zur Strategieentwicklung ist sowohl für Familiengesellschaften als auch für Nichtfamiliengesellschaften geeignet, so dass eine Differenzierung nicht relevant ist.

Für Unternehmen, die über die quantitative Definition abgegrenzt werden, werden vom IfM auch einige Zahlen bereitgestellt (Stand 2005):

KMU Definition:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz in Euro/Jahr
groß	Über 500	Über 50 Mio.
Mittelstand gesamt	Bis 499	Bis unter 50 Mio.
mittel	Bis 499	Bis unter 50 Mio.
klein	Bis 9	Bis unter 1 Mio.

Unternehmen gesamt in D	3,3 Mio.
Anteil an KMU	99 %
Umsatzanteil der KMU	41 %
Beschäftigte der KMU	71 %

Abbildung 1/2: Definition des Mittelstands des IfM Bonn

- Unternehmen gesamt 3,037 T
- Handwerk 636 T
- Freie Berufe 906 T
- Anteile der KMU an Unternehmen gesamt 99,5 %
- Anteil der KMU am Umsatz 41,5 %
- Anteil der KMU bei Mitarbeitern 57,3 %

Es ist deutlich zu erkennen, dass die KMUs die bedeutende Größe der Wirtschaftskraft sind.

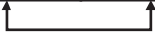
Zur Abgrenzung der mittelgroßen Unternehmen soll hier eine etwas andere Definition dienen, die allerdings in Teilen auf den bekannten Erläuterungen der EU und des IfM fußt. Die untere Grenze, ab der ein Unternehmen als klein zu betrachten ist, erscheint aus der Praxis heraus gesehen mit 9 (IfM) oder 50 (EU) Mitarbeitern etwas niedrig angesetzt. Damit

Organisations- und Strategiemodelle greifen können, muss ein gewisses Maß an Organisationsniveau im Unternehmen vorausgesetzt werden. Dies wird zumeist ab 100 Mitarbeitern erreicht. Bei Industrieunternehmen liegen die typischen Werte für den Umsatz pro Mitarbeiter zwischen 350 und 1.000 TEuro/a; hieraus leitet sich die Umsatzgrenze ab. Unternehmen, die diese Grenze überschreiten, sind sicherlich mit den hier beschriebenen Mitteln in ihrer Strategie entwicklungsfähig.

Für die obere Grenze gilt, dass es sich um ein selbständig operierendes Unternehmen mit eigenen Geschäftsinhalten handeln muss. Konzerne und deren Portfoliooptimierungsmodelle sind aber nicht Gegenstand dieses Buches. Natürlich wird die Methode der Portfoliooptimierung sowie deren Folge – das M&A-Geschäft mit Geschäftsfeldern – umso interessanter, je größer das Unternehmen ist. Von daher ist die Grenze fließend. Aus Erfahrung sind Unternehmen mit bis zu 2.500 Mitarbeitern noch als mittelgroß einzustufen, weshalb die Grenze zu den großen Unternehmen hier angesiedelt worden ist. Darüber liegende Unternehmen werden als große Unternehmen bezeichnet, für die die hier beschriebenen Vorgehensweisen auch zutreffen – aber nicht ausreichend. Es ist immer noch notwendig, das M&A-Umfeld zu betrachten. Abbildung 1/3 zeigt die für dieses Buch geltende Abgrenzung der mittelgroßen Unternehmen.

Eine weitere Voraussetzung dafür, dass die beschriebenen Vorgehensweisen anwendbar sind, ist, dass die Unternehmen operativ tätig sind. Operative Tätigkeit kann heißen, dass etwas hergestellt wird oder eine Dienstleistung erbracht wird. Eine rein verwaltende Tätigkeit – quasi als Selbstzweck – ist somit nicht operativ und nicht veränderbar mit den Mitteln, die

Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz	Branche	Eigentümer
groß	Über 2.500	Über 1.000 Mio.	Herstellende Industrie & Dienstleistung	Familienunternehmen, Konzerngesellschaften
mittelgroß	100 – 2.500	20 – 1.000 Mio.	Herstellende Industrie & Dienstleistung	Familienunternehmen, Konzerngesellschaften
klein	Unter 99	Unter 19 Mio.	Herstellende Industrie & Dienstleistung	Einzelunternehmen, Familienunternehmen, Konzerngesellschaften



 eines der Kriterien muss zutreffen (oder)

Abbildung 1/3: Definition der mittelgroßen Unternehmen

in diesem Buch beschrieben sind. Operativ tätige Unternehmen sind zum Beispiel innerhalb der Automobilzulieferindustrie, bei Banken, Versicherungen oder Energiegesellschaften zu finden. Nichtoperativ tätige Unternehmen nach diesem Verständnis sind Immobilienverwaltungsgesellschaften für geschlossene Immobilienfonds, Abwicklungsgesellschaften für bestimmte Zwecke, die nach Abschluss der Abwicklungstätigkeit eingestellt werden sollen, und die öffentliche Verwaltung an sich. Sie sind nicht dazu gezwungen, ihre Geschäfte an Marktentwicklungen anzupassen. Es ist kein Zwang für Veränderungen aufgrund von Marktgegebenheiten vorhanden (öffentliche Verwaltung wird politisch und nicht markttechnisch bestimmt). Diese Beispiele sind entsprechend der hier genannten Definition nicht operativ, so dass keine Notwendigkeit und keine Fähigkeit zur Strategieentwicklung bestehen.

1.2 Vorteilspotentialie mittelgroßer Unternehmen

Die Vorteile mittelgroßer Unternehmen entsprechend der in Kapitel 1.1 formulierten Definition sind sowohl gegenüber den Großunternehmen und Konzernen als auch den Kleinunternehmen abzugrenzen. Sowohl die familiengeführten als auch die Konzerngesellschaften sind in der Gruppe der mittelgroßen Unternehmen enthalten. Hierbei ist zu beachten, dass Familiengesellschaften und Konzerngesellschaften bezüglich ihrer spezifischen Vorteilspotentialie deutlich voneinander abweichen. Die Vorgehensweisen zur systematischen Strategieentwicklung sind aber gleichermaßen anwendbar.

Vorteilspotentialie, die den mittelgroßen Unternehmen gegenüber kleineren Unternehmen entstehen, lassen sich zunächst in die beiden Sichtweisen Marktvorteile und Kostenvorteile differenzieren. Unter Marktvorteile fallen eine höhere Kundenorientierung durch gestiegenen Vertriebsaufwand, eine höhere Innovationsrate durch geschärfteres Bewusstsein für die Bedeutung der Innovationen, schnellere Produktlebenszyklen durch eine umfassendere Produktpolitik, eine breitere FuE-Basis (Forschung & Entwicklung) sowie Markenstellung durch generell höheren Aufwand im Produktentstehungsprozess und im Marketing. Sicherlich sind die Schwerpunkte der Vorteile zwischen Familiengesellschaften und Konzernunternehmen unterschiedlich verteilt. Die Konzernunternehmen sind im Bereich FuE und in der Marke selbst generell stärker als die Familiengesellschaften aufgestellt. Dafür verfügen die Konzerngesellschaften über Vorteile bei der Markt-/Kundenorientierung und der Geschwindigkeit, Innovationen in vermarktungsfähige Produkte umzusetzen (schnellere Pro-

duktlebenszyklen). Ursachen für diese unterschiedlichen Schwerpunkte sind in der differierenden Führungsstruktur der beiden Unternehmenstypen zu finden. Bei Familiengesellschaften überwiegt der in der Regel starke Einfluss des managenden Eigentümers – langwierige Entscheidungsdiskussionen entfallen hier meist. Ein nicht unwesentlicher Geschwindigkeitsvorteil ist die Folge. Konzerngesellschaften erhöhen den Aufwand bei den Entscheidungsprozessen – verfügen dafür aber über mehr Ressourcen. Solange die Entscheidungen des managenden Familiengesellschafters tatsächlich marktorientierter sind, liegen die Vorteile eher bei der Familiengesellschaft. Dies sind allerdings grundsätzliche Einschätzungen, die von Fall zu Fall differieren können. Einen Überblick gibt Abbildung 1/4.



Abbildung 1/4: Vorteilspotenziale mittelgroßer Unternehmen

Hinsichtlich der Kostenvorteile sind gegenüber den kleineren Unternehmen wiederum einige signifikante Vorteile bei den mittelgroßen Unternehmen zu verzeichnen. Im Einzelnen liegen diese in spezifischen Herstellungsvorteilen durch mehr Erfahrungen und umfangreichere Ressourcen in der Fertigung, in Economies-of-Scale-Effekten durch größere Produktionsmengen, die hergestellt werden, in einem generell größeren Finanzierungsvermögen durch gewonnene Größe und letztendlich in einem höheren Potential, Internationalisierungsvorteile gewinnen zu können. Mit dem letzten Punkt ist das Vermögen gemeint, durch international verteilte Fertigungskapazitäten die spezifischen Kostenvorteile einzelner Länder auch tatsächlich auszuschöpfen. Kleine Unternehmen sind nur bedingt in der Lage, ausländische Produktionsstätten tatsächlich aufzubauen.

Auch bei den Kostenvorteilen mittelgroßer gegenüber kleineren Unternehmen ergeben sich große Differenzierungen zwischen Familiengesellschaften und Konzernunternehmungen. Die Konzerngesellschaften können in der Regel die Vorteile aus dem Konzernhintergrund ziehen. Das bedeutet insbesondere höhere Vorteilspotentiale bei dem Finanzierungsvermögen und bei der Internationalisierung. Hier können Ressourcen des Konzerns genutzt werden. Mit Einschränkung ist dies auch bei den Economies-of-Scale möglich, wenn auf ähnliche Produktionsmöglichkeiten des Konzerns zurückgegriffen werden kann. Sind keine ähnlichen Produktionsmöglichkeiten des Konzerns vorhanden, so besteht auch kein Unterschied zur Familiengesellschaft. Das Familienunternehmen selbst hat meist eine differenziertere Kenntnis vom Produkt selbst, so dass hieraus spezifischere Herstellungsmethoden erwachsen sind. Dies äußert sich in Herstellungsverfahren, die „optimierter“ und damit kostengünstiger gegenüber denen der Konzerne sind. Dies gilt jedoch nur, wenn das Familienunternehmen mit Erfolg am Markt tätig ist. Familienunternehmen sind von der Entscheidung des Unternehmers und deren „Richtigkeit“ in hohem Maße abhängig. Nur wenn dies tatsächlich gegeben ist, sind Familiengesellschaften langfristig den Konzerngesellschaften überlegen.

All dies macht deutlich, dass mittelgroße Unternehmen ein nicht unerhebliches Vorteilspotential gegenüber kleinen Unternehmen aufweisen. Letztendlich beruhen diese Vorteile alle auf der erreichten kritischen Größe, die vielfältigere Handlungsoptionen erst möglich machen. Die hier gesetzte Größe von mindestens 100 Mitarbeitern oder 20 Millionen Euro Umsatz pro Jahr hat auch zur Folge, dass eine strukturelle Organisation und definierte Prozesse im Unternehmen vorhanden sein müssen. Organisation und Prozesse sind grundlegende Bestandteile in einem Unternehmen und lassen sich verändern – das soll heißen: optimieren. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, um mit strategischen Überlegungen, die nicht die Markt-, sondern die Ressourcenseite betreffen, überhaupt starten zu können. Der eigentliche und wesentliche Vorteil der mittelgroßen Unternehmen liegt genau in dem sicheren Vorhandensein von Strukturen und Prozessen, die mehr oder weniger unabhängig von einzelnen Personen sind. Hier liegen wichtige Voraussetzungen dafür, um erfolgreich aus der Strategieentwicklung abgeleitete Maßnahmen umsetzen zu können.

Wesentlicher Vorteil mittelgroßer Unternehmen gegenüber kleineren Unternehmen = das sichere Vorhandensein von Strukturen und Prozessen, die unabhängig von einzelnen Individuen sind.

Die Abgrenzung nach oben zu den großen Unternehmen beziehungsweise zu den Konzernen, zu den gewichtigen Konzerngesellschaften und den bedeutenden Familiengesellschaften ist von geringerer Bedeutung. Vorliegende Verfahren sind für alle selbständig operierende Geschäftsfelder von Konzerngesellschaften gültig. Es geht um die Erarbeitung oder Entwicklung von Strategien, um ein selbständiges Geschäftsfeld „Weltmarkt“ erfolgreich zu entwickeln. Werden Geschäftsfelder zu groß, ist eine Teilung zumeist ein sinnvoller Ansatz.

Die dazu notwendigen Vorgehensweisen zur Arrondierung des Geschäfts über Zukauf oder Verkauf ganzer Geschäftsfelder sind in den folgenden Kapiteln primär nicht enthalten. Sie fallen unter den Begriff „Merger & Acquisitions“. Solche Verfahrensweisen sind zwar für Konzerne selbst von hoher Relevanz, können aber in diesem Buch nicht berücksichtigt werden. Konzerne fallen zumal ganz sicher unter den Begriff der großen Unternehmen.

1.3 Typische Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung

Strategie ist das Können und das Know-how, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein dauerhaft profitables Überleben erreicht und der Shareholder-Value maximiert wird. Es gilt ein sehr alter Zusammenhang:

Strategie schlägt Taktik.

Hierunter verstehen wir, dass selbst die besten operativen Maßnahmen gleich welcher Art nicht in der Lage sind, eine strategische Aufstellung des Unternehmens in die falsche Richtung zu korrigieren. Ebenfalls nicht erfolgreich sind unentschlossen ausgeführte, aber grundsätzlich richtige Strategien. Einzig und allein eine gute Strategie mit einer entschlossenen Ausführung ist erfolgreich. Es kommt an dieser Stelle auf „das richtig Machen“ und auf „das Richtige machen“ an.

Strategie heißt, das Unternehmen heute auf Veränderungen der Märkte in der Zukunft auszurichten, um alle Ressourcen hierauf konzentrieren zu können. Erst durch diesen Grundsatz gewinnen operative Handlungen wieder an Bedeutung. Der Zeitpunkt für eine strategische Neuorientierung liegt vielfach in wirtschaftlich guten Zeiten, in denen Mittel für notwendi-