

Willkommen

Liebe Leserin, lieber Leser,

herzlich willkommen zu Ihrem schriftlichen Lehrgang „BWL für technische Führungskräfte“. Es freut mich sehr, Ihnen in den folgenden Kapiteln Wissen zur strategischen Unternehmensführung nahe bringen zu können.

Verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen eine Strategie? Natürlich. Vielleicht manchmal nicht bewusst und insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen oftmals nicht explizit formuliert. Aber unabhängig von der Größe des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, wird es dort – zumindest in den Köpfen der Unternehmensleitung – eine Vorstellung davon geben, wo das Unternehmen in drei oder fünf Jahren stehen soll.

Es ist wie beim Segeln: Der Kapitän und seine Offiziere kennen das Ziel und geben den Kurs vor. Das bedeutet dann neben den vielen kleinen Handgriffen, die stets ablaufen, auch einige größere Manöver, die uns letztlich dem Ziel der Reise näher bringen. Im Unternehmen ist die Strategie der Kurs, der uns langfristig vorwärts bringt. Sie gibt uns eine Richtung vor und plant die großen Manöver, die wir bis zum Erreichen des Ziel voraussichtlich absolvieren müssen. Als Führungskraft sind Sie einer der Offiziere an Bord, vielleicht auch der Kapitän. Ihre Aufgabe ist es, an der Planung des Kurses wesentlich mitzuwirken. Dazu müssen Sie nicht nur das Ziel und Ihr Schiff kennen, sondern auch wissen, wo in der Sie umgebenden Welt „raue See“ auf Ihr Schiff wartet und wie Sie sich dagegen wappnen.

Oft wird die strategische Unternehmensführung daher als die Kür der betriebswirtschaftlichen Planung gesehen. Sie ist sicher anspruchsvoll, denn Sie müssen bei ihrer Ausführung eine Vielzahl relevanter Daten über das Unternehmen und seine Umwelt erheben und miteinander in Verbindung setzen. Doch die Betriebswirtschaftslehre hat Hilfestellungen entwickelt.

Sie werden bei der Planungsarbeit durch einen stetig wachsenden Methodenkasten des strategischen Managements unterstützt. In dieser Lektion lernen Sie wesentliche Techniken aus diesem Werkzeugkasten kennen. Sie werden Ihnen helfen, Ihr „Schiff“ vorbei an den Klippen des Wettbewerbs in eine gute Zukunft zu steuern.

Ich wünsche Ihnen nun viel Erfolg beim Studium dieser Lektion. Am Ende jedes Kapitels finden Sie die Kernaussagen zusammengefasst. Nehmen Sie sich bitte auch die Zeit, die Übungsaufgaben selbstständig auszuarbeiten. Sie sichern damit den Wissenstransfer und Ihren Lernerfolg nachhaltig ab.



Dr. Thomas Träger
(Herausgeber)

1.1 Lerninhalte dieses Kapitels

Sie lernen in diesem Kapitel:

- welche Aufgaben Führungskräfte zur Steuerung des Unternehmens wahrnehmen müssen,
- was die Kennzeichen einer Strategie sind,
- warum die Strategieentwicklung und -umsetzung eine echte Führungsangelegenheit ist und nicht delegiert werden kann,
- wie sich Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategien und funktionale Teilstrategien voneinander abgrenzen lassen,
- welche Bedeutung die Vision eines Unternehmens für den Prozess der strategischen Planung hat.

1.2 Die Aufgaben der Unternehmensführung

Die Frage, was „Unternehmensführung“ ist, mag trivial erscheinen – sie ist es aber nicht. Dies zeigen Gespräche mit Mitarbeitern, die gerade in eine Führungsposition aufgerückt sind. „Ich und Führungskraft? Was muss ich denn da machen?“, das sind häufige Äußerungen dieser Mitarbeiter.

Dies zielt auf eine funktionale Sicht der Unternehmensführung: Was sind die typischen Aufgaben und Funktionen einer Führungskraft? Allgemein sind es die abstrakten Funktionen, die zur **Lenkung und Leitung** eines Unternehmens eingesetzt werden: Bestandteile des Unternehmensleitbilds sind Aussagen über

- Planung
- Organisation/Koordination
- Information
- Personalführung
- Kontrolle

Als Fachkraft mit technischem Hintergrund haben Sie natürlich bereits mit Planungsaufgaben, Informations- und Koordinationsbelangen zu tun gehabt. In Ihrer Position als technische Führungskraft verändern sich die Dinge jedoch nicht nur graduell:

- Die technische Führungskraft muss die Zusammenhänge des Unternehmens kennen und darauf aufbauend die Wirkungen ihrer Eingriffe in das Wirtschaftssystem „Unternehmen“ prognostizieren können.

- In gleichem Maße wächst Ihre wirtschaftliche Verantwortung: Die Umsetzung von Vorgaben muss kontrolliert und bei Abweichungen auf deren Ursache zurückgeführt werden, damit aus dem Ruder laufenden Zahlen schnell Einhalt geboten werden kann.
- Im Rahmen Ihrer Koordinationsfunktion müssen Sie sich mit Kollegen anderer Fachrichtungen abstimmen.
- Man erwartet von Ihnen die Schaffung von Neuem, nicht mehr nur die Konkretisierung von Vorgaben: Jetzt ist es an Ihnen, aus einer Gesamtschau des Unternehmens heraus dessen Ressourcen so einzusetzen, dass die – eventuell auch von Ihnen zu entwickelnden – Unternehmens- oder Geschäftsbereichsziele verwirklicht werden können.
- Zu diesen Ressourcen gehören zum Beispiel auch die Mitarbeiter, die Sie nun führen und motivieren müssen. Ihre Fachkompetenz ist weiterhin gefragt, aber zusätzlich müssen Sie methodische und soziale Kompetenzen einsetzen.

Das Ausmaß der Personalführungsfunktion ist übrigens für einige Wissenschaftler das Abgrenzungskriterium zwischen den Bezeichnungen „Unternehmensführung“ und „Management“. Beide Begriffe lassen sich für diejenigen Personengruppen verwenden, die mit Führungsaufgaben befasst sind. Jedoch ist das „Management“ hauptsächlich mit Sachaufgaben der Unternehmensleitung beschäftigt. Im alltäglichen Sprachgebrauch ist diese Unterscheidung allerdings selten anzutreffen, weshalb auch in diesem Beitrag die Begriffe Unternehmensführung, Führung und Management synonym verwendet werden.

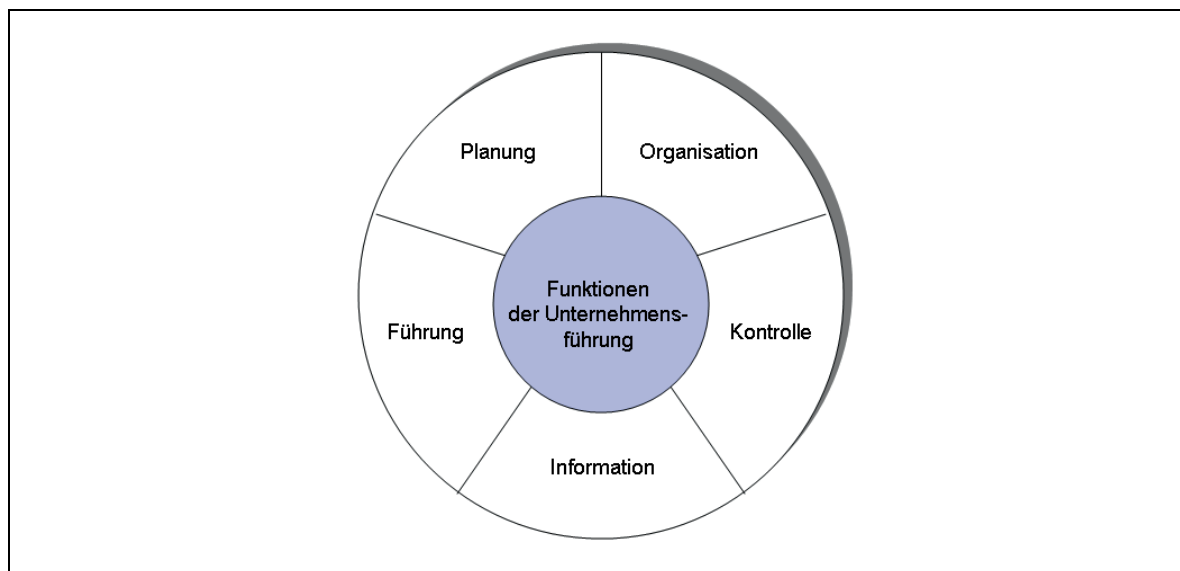


Abb. 1: Die Funktionen der Unternehmensführung

Der Umfang der genannten Funktionen Planung, Organisation und Koordination, Information, Personalführung und Kontrolle variiert je nachdem, auf welcher hierarchischen Führungsebene des Unternehmens man sich befindet:

Die Ebene der **oberen Führungskräfte (Top-Management)** ist grundsätzlich nur mit Leitungs- und Lenkungsarbeiten befasst. Planungs-, Organisations- und Umsetzungs- sowie Kontrolltätigkeiten bestimmen zusammen mit Führungsaufgaben das tägliche Arbeitsfeld. Routineaufgaben zur Erreichung des unternehmerischen Sachziels kommen dagegen kaum noch vor.

Die **mittleren Führungskräfte (Middle Management)** sind einerseits den oberen Führungskräften unterstellt und haben andererseits Anordnungsbefugnisse gegenüber nachgeordneten Hierarchieebenen. Diese auch als Zwischeninstanz bezeichnete Führungsebene konkretisiert die Unternehmensstrategie zu Handlungsvorgaben in Form operativer Teilplanungen.

Auf der untersten Führungsebene befindet sich das Lower Management. Die dort eingesetzten Führungskräfte sind selbst in erheblichem Umfang ausführend tätig. Von den Managementaufgaben stehen Führung und Kontrolle im Vordergrund. Planende Aufgaben betreffen das Lower Management nur insofern, wie es die eigene Arbeitsausführung oder die Umsetzung von Bereichsvorgaben betrifft.

Allgemein lässt sich sagen, dass sachbezogene Aufgaben durch Führungsaufgaben umso stärker substituiert werden, je höher man in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt ist.

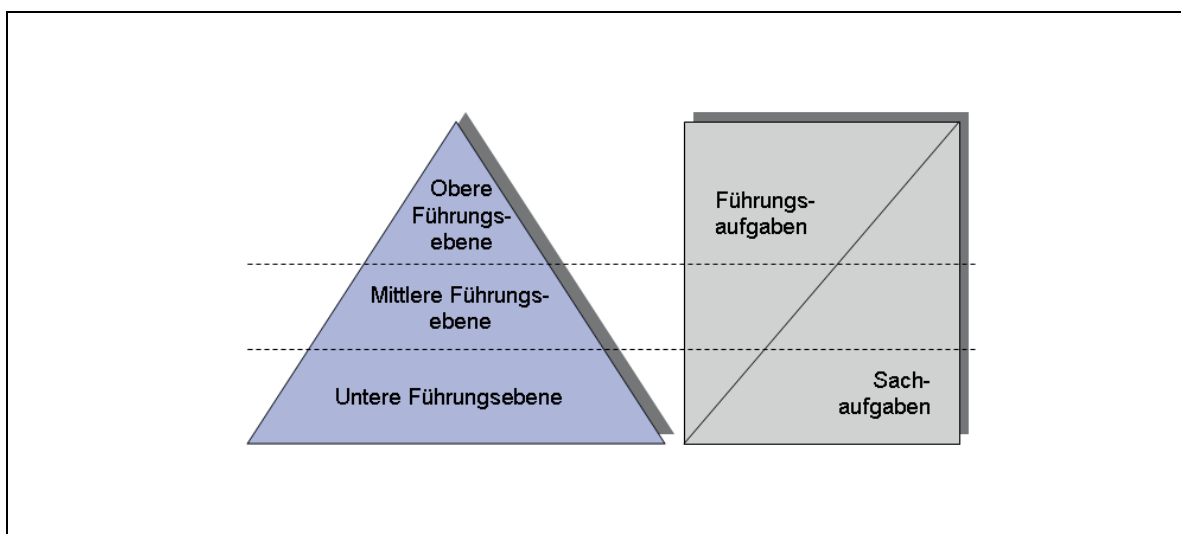


Abb. 2: Verlagerung der Aufgaben in Abhängigkeit von der Hierarchieebene

1.3 Strategische Unternehmensführung

Ein wesentliches Betätigungsfeld der Unternehmensführung ist die Bestimmung, Formulierung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Mit ihr bestimmt das Unternehmen seine langfristigen Ziele und legt Mittel und Wege zu deren Erreichung fest. Diese Definition von Strategie geht auf den amerikanischen Wirtschaftsprofessor Alfred D. Chandler zurück und betont deren planenden Charakter. Die Bestimmung der Strategie ist eine echte, nicht delegierbare Führungsentscheidung.

Von einer echten Führungsentscheidung spricht man, wenn die folgenden Merkmale weitgehend erfüllt sind:

- **Grundsätzliche Bedeutung der Entscheidung:** Die Entscheidung führt eine Weichenstellung herbei und zieht Folgeentscheidungen nach sich.
- **Unumkehrbarkeit der Entscheidung:** Die Konsequenzen der Entscheidung sind nicht – oder nur unter Inkaufnahme großer Kosten – umkehrbar.
- **Tragweite für das gesamte Unternehmen:** Echte Führungsentscheidungen betreffen das Unternehmen in seiner Gesamtheit und nicht Einzelbereiche.
- **Hoher finanzieller Einsatz:** Die finanziellen Mittel zur Umsetzung der Entscheidung oder ihre finanziellen Auswirkungen sind so gewaltig, dass eine deutliche Auswirkung auf die Liquiditäts- und/oder Ertragslage des Unternehmens besteht. Im Extremfall kann die Entscheidung sogar den Fortbestand des Unternehmens in Frage stellen.
- **Bedeutung für die Unternehmenskultur:** Die Entscheidung verändert die Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen, indem sie ethische, politische oder soziale Werte und Normen berührt und verändert.
- **Wenig strukturierte Entscheidungssituation:** Führungsentscheidungen sind oftmals singular, das heißt sie treten in dieser Form nur einmal auf. Ihre Abläufe lassen sich nicht normieren, daher können auch vor- und nachteilige Wirkungen der Entscheidung nicht in Standardverfahren abgeschätzt werden.

Beispiel



Die „Unumkehrbarkeit“ einer Führungsentscheidung

1994 übernahm die Münchner BMW AG den britischen Automobilkonzern Rover. Damals war es gängige Ansicht unter Automobilexperten, dass ein Hersteller, der dauerhaft selbstständig bleiben möchte, zur Nutzung von Kostendegressionseffekten und zur Schaffung einer ausreichenden Verhandlungsmacht gegenüber Zulieferern ein Mindestabsatzvolumen von 2 Millionen Automobilen jährlich benötigt. BMW hatte 1993 aber „nur“ 533.000 Fahrzeuge produziert. Die Übernahme eines Herstellers schien den Münchnern als passender Weg, schnell Produktionsvolumen hinzu zu gewinnen.

Als BMW den Kauf von Rover bekannt gab, wurde dies als gelungener Coup zur Erhöhung des Absatzvolumens und zur damit eingehenden Festigung der Marktposition gefeiert. In der Folge bescherte die Übernahme dem weiß-blauen Premiumhersteller jedoch bald ausufernde Verluste. Ließ sich die echte Führungsentscheidung, Rover zu übernehmen, umkehren?

Nein. Zwar erfolgte sechs Jahre nach der Übernahme die formale Trennung von Rover, das „britische Abenteuer“ wirkt aber auch heute noch finanziell und kulturell nach.

BMW konnte im Jahr 2000 nach fortgesetzten Verlusten von Rover das Restunternehmen verkaufen. Statt des 1994 gezahlten Kaufpreises von insgesamt 1,9 Mrd. englischer Pfund betrug der Verkaufserlös allerdings nur 10 englische Pfund und BMW musste dem Käufer noch einen 500 Millionen Pfund Kredit mit auf den Weg geben! In den Jahren 1994 bis 2000 hatte man zuvor 4 Mrd. Euro in die unwirtschaftliche Konzerntochter investiert. Das Geld war weg.

Kulturell wirkt der Kauf von Rover auch noch nach: Die Marke Mini, die als einziger Bestandteil aus dem Marken-Portfolio von Rover behalten wurde, prägt auch die Wahrnehmung von BMW. Im Vertriebsnetz von BMW finden sich nun „BMW & Mini Vertragshändler“.

1.4 Strategische Planungsebenen

Hinsichtlich des Geltungsbereichs der strategischen Planung lassen sich drei Strategietypen unterscheiden:

- Unternehmensstrategie
- Geschäftsbereichsstrategie
- Funktionale Teilstrategien

Die **Unternehmensstrategie** befasst sich grundlegend mit der Auswahl von Produkt-Markt-Bereichen, in denen das Unternehmen heute und zukünftig tätig sein wird sowie der Art und Weise, wie man in diesen Bereichen den Wettbewerb zu bestehen plant. Auf dieser Ebene betreffen die strategischen Überlegungen:

- **Oberste Ziele.** Was ist das oberste Wertegerüst, an dem sich das gesamte Unternehmen ausrichten wird und das für alle Mitarbeiter als verbindlicher Maßstab gelten soll?
- **Tätigkeitsbereiche des Unternehmens.** Auf welchen Märkten werden wir mit welchen Produkten präsent sein?
- **Was sind gute Branchen für uns?** Ist der Wettbewerb stark in dieser Branche, herrscht große Rivalität zwischen den Branchenteilnehmern, drohen Ersatzprodukte die Grundlage unseres Geschäftsmodells zu schleifen?
- **Wie werden wir Branchen und Märkte betreten?** Kommen wir als neuer Teilnehmer alleine auf das Spielfeld, suchen wir die Allianz mit einem Partner, gründen vielleicht ein gemeinsames Unternehmen oder kaufen wir uns ein?
- **Lenkung des Unternehmens.** Wie werden die einzelnen Produkt-Markt-Bereiche geführt? Werden alle Entscheidungen zentral von der Unternehmensspitze getroffen oder gesteht man den Bereichen (Entscheidungs-)Autonomie zu?
- **Identifikation und Nutzung von Synergien.** Wie können die Ressourcen einzelner Bereiche so kombiniert werden, dass sie gemeinsam einen größeren Nutzen stiften als jede Ressource für sich alleine?

Unter **Geschäftsbereichsstrategie** – im Englischen als Business Strategy bezeichnet – verstehen wir den Teil der unternehmerischen Gesamtstrategie, der auf die Wettbewerbsposition einer einzigen geschäftlichen Grundlage des Unternehmens gerichtet ist. Eine solche geschäftliche Grundlage ist zum Beispiel ein relativ selbstständig am Markt operierender Geschäftsbereich, der im Rahmen der Unternehmensstrategie ein eigenes Produkt-Markt-Konzept verfolgt.

- **Wie stellen wir uns dem Wettbewerb in diesem Geschäftsbereich?** Wollen wir kostengünstiger als andere sein, wollen wir uns durch unseren Service von Wettbewerbern abheben oder sollten wir uns in diese

Anmerkung



Nicht jedes Unternehmen verfügt über Geschäftsbereiche. Ein Grund hierfür ist typischerweise, dass man nur wenige Produkte herstellt oder nur auf einem Markt agiert. Stellen Sie sich als Beispiel ein Unternehmen vor, das nur zwei Produkte anbietet und dies auch nur in Deutschland.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen wird daher keine explizite Trennung zwischen Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie vorgenommen. Die beiden strategischen Ebenen fallen damit zu einer zusammen.

Als letzte Ebene unterscheiden wir diejenige der funktionalen Teilstrategien, auch als Funktionsbereichsstrategien bezeichnet. Diese Strategieebene legt die grundsätzlichen Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche (F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz, Personalwesen, etc.) fest. Die Funktionsbereichsstrategien stellen die interne Konkretisierung der Geschäftsbereichsstrategien dar. Typische Fragestellungen sind beispielsweise:

- Wie betreiben wir Forschung & Entwicklung? Wollen wir stets technologisch führend sein oder reicht es uns, neue Technologien als „Zweiter“ auf den Markt zu bringen?
- Welche Beschaffungsstrategie wird in diesem Geschäftsbereich verfolgt?
- Wie lassen sich Produktionsprogrammplanung und Produktionsprozessplanung unter strategischen Gesichtspunkten gestalten?

Achtung



Die Ebene der funktionalen Teilstrategien darf nicht mit der operativen Planung der Funktionsbereiche gleichgesetzt werden. Anders als diese versucht sie auch die Koordination der Teilbereiche (Horizontale Koordination).

Den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichsstrategien und funktionalen Teilstrategien illustriert folgende Abbildung:

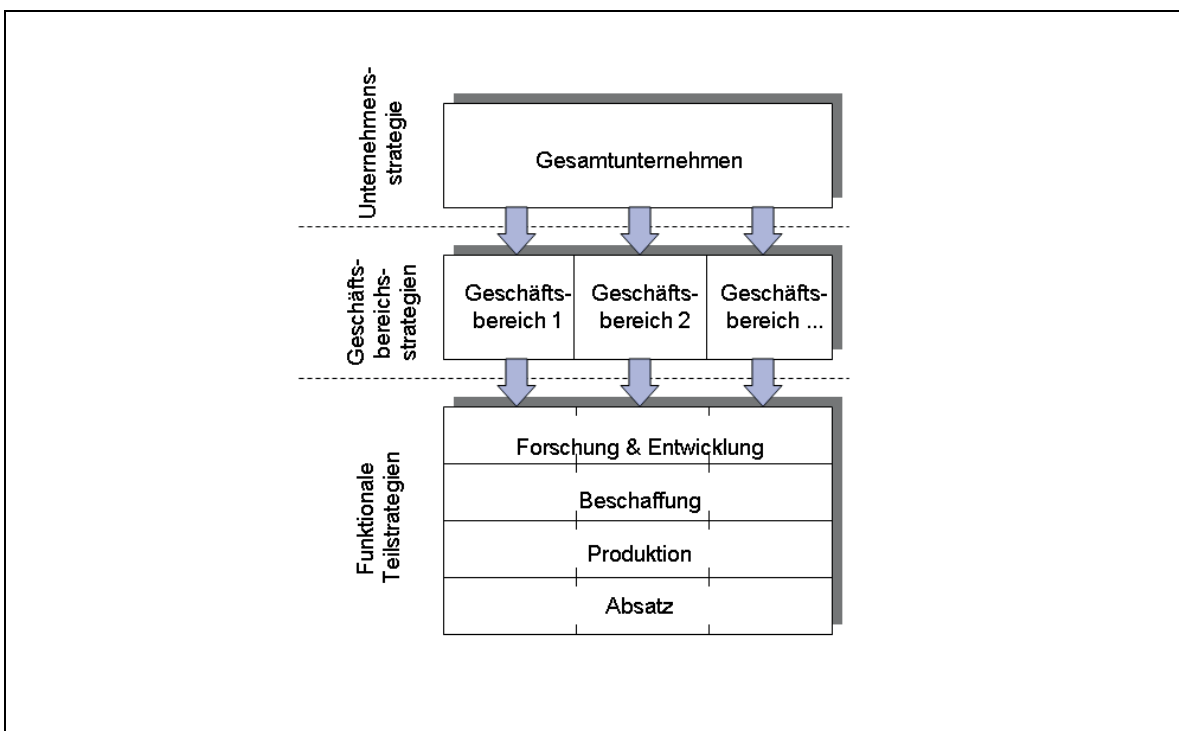


Abb. 1: Zusammenhang zwischen den strategischen Ebenen

1.5 Ziele des Unternehmens – die Unternehmensvision

Weiter oben im Text wurde die Strategie bereits definiert als eine Planung, mit der die langfristigen **Ziele des Unternehmens** festgelegt werden. Doch woran sollen sich die Ziele orientieren? Ziele beschreiben, was sein soll. Sie haben damit einen **normativen Charakter**. Wenn wir nun diese Ziele herleiten wollen, brauchen wir dafür wiederum ein Oberziel. Dieses oberste Ziel ist in der **Vision des Unternehmens** formuliert.

Die Vision ist die auf die Zukunft gerichtete Leitidee des Unternehmens. Sie erfüllt damit nach Müller-Stewens/Lechner im idealen Fall drei Funktionen:

- Sie wirkt **sinnstiftend**. Sie weist sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch den einzelnen Mitarbeiter auf ein ultimatives Ziel hin.
- Sie wirkt **motivierend**. Das in der Vision enthaltene Oberziel wird als ein anzustrebender Zustand propagiert. Damit motiviert sie dazu, auf das Ziel hin zu arbeiten.
- Sie wirkt **handlungsleitend**. Das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern ist wie ein Orchester, in dem permanent die Gefahr besteht, dass Solisten den Wohlklang stören. Die Vision ist der Dirigent, der alles Handeln in eine Richtung leitet.

Die Entwicklung der Vision ist eine echte Führungsaufgabe. Manchmal ist es eine einzelne Unternehmerpersönlichkeit, oftmals der Unternehmensgründer selbst, der die Vision formt und damit die Zukunft gestaltet:

- Gottlieb Daimlers Vision war es, Pferdegespanne durch den Verbrennungsmotor zu ersetzen.
- Henry Fords Vision war es, für die Allgemeinheit erschwingliche Automobile zu bauen.

Eine Systematisierung hat ergeben, dass Visionen auf vier Kategorien zurückgeführt werden können:

Zielfokussierte Visionen: Sie geben einen qualitativen oder quantitativen Zustand an, der angestrebt werden soll.

Beispiel



„Wir möchten der führende Anbieter von Demontageleistungen und Reinigungstechnologien werden.“, Mack GmbH, Demontage und Spezialreinigung, Mainhardt

- **Feindfokussierte Visionen:** Beziehen sich aus einer Verfolgersicht auf einen Wettbewerber in kämpferischer Art. Meist ist der „Feind“ der Marktführer, den es zu entmachten/überholen gilt.

Es gibt einige Beispiele aus der Zeit 1960/1970, wo sich auch große Unternehmen dieser Art von Vision bedient haben (Ein ausführliches Beispiel zu Komatsu/Caterpillar finden Sie weiter unten im Text). Heute entsprechen solche Visionen aber nicht mehr dem Zeitgeist. Konkurrierende Unternehmen sind nicht Feinde, sondern Wettbewerber – und das ist durchaus sportlich gemeint.

Die feindfokussierte Vision wird daher durch die zielfokussierte Vision ersetzt: Wer sagt, er wolle der führende Anbieter sein oder werden, muss zwangsläufig die vor ihm agierenden auf die Plätze verweisen!

- **Rollenfokussierte Visionen:** Weisen einem Wettbewerber oder einer anderen Branche eine Vorbildrolle zu und fordern, dieses Vorbild im eigenen Tätigkeitsbereich umzusetzen.

Beispiel



Die in Berlin ansässige Pyrex GmbH befasst sich mit Lösungen um Rauchwarnmelder und deren Wartung. Das Unternehmen formuliert als Vision wie folgt: „Betriebsbereite Rauchmelder in allen Haushalten – wie Gurte in allen PKW“.

- **Wandelfokussierte Visionen:** Diese Kategorie beschreibt einen fundamentalen Transformationsprozess, dem sich das Unternehmen unterziehen möchte. Auslöser für diese Visionsformulierung sind oft strukturelle Schwächen im Kerngeschäft bzw. in der Branche des Unternehmens, denen man zu entkommen versucht.

Beispiel



Ein IT-Systemhaus erkennt, dass die Margen im Bereich Hardwareverkauf stetig geringer ausfallen. Dafür werden die Schulungen für Anwendungssoftware von den Kunden verstärkt gebucht. Als Vision formuliert die Geschäftsführung: „Wir wollen uns vom Systemhaus zum IT-Schulungsanbieter entwickeln“.

Allen vier Kategorien ist gemeinsam, dass die Vision erneuert werden muss, wenn die in ihr enthaltene Zielvorstellung erreicht ist.

Beispiel



Komatsus Vision

Caterpillar und **Komatsu** sind weltweit zwei der größten Hersteller schwerer Baumaschinen. Beide Unternehmen wurden ungefähr gleichzeitig gegründet. Caterpillar ist der Marktführer, Komatsu sein durch eine Vision getriebener Verfolger.

Caterpillar wurde 1925 in den USA als Hersteller von Landmaschinen mit Kettenantrieb gegründet. Schnell wurde daraus eine breite Palette an Baumaschinen mit Kettenantrieb sowie in der Folge auch mit anderen Antriebskonzepten. Der zweite Weltkrieg brachte Caterpillar mit seiner Technologie Aufträge der US-Armee. Ab 1950 begann Caterpillar weltweit zu expandieren: Niederlassungen in Europa wurden gegründet. 1963 betrat man den japanischen Markt über ein gemeinsames Unternehmen mit Mitsubishi Heavy Industries.

Das japanische Unternehmen Komatsu wurde 1921 gegründet. Bis 1960 lebte man im wesentlichen von einer Produktlinie, kleine Traktoren, und konzentrierte sich auf den heimischen Markt.

1960 dann die Vision: Komatsu gibt sich selbst ein Ziel: „**Beat Caterpillar**“. Diese **feindfo-kussierte Vision** brachte Komatsu ein Jahrzehnt lang ziemlich auf Trab. Mitte der sechziger Jahre verordnete man sich Programme zur Qualitätssteigerung und Kostensenkung und erschloss Ende des Jahrzehnts neue Märkte in Europa. Mit neuen Produktlinien trat man um 1980 sogar in den amerikanischen Markt ein und attackierte Caterpillar in dessen Heimat.

Caterpillar fertigt heute mit weltweit 95.000 Mitarbeitern unter anderem Muldenkipper, Bagger, Radlader, und andere schwere Geräte, die beim Erdbau, in der Bauwirtschaft, vor allem aber in Minen und dem Tagebau eingesetzt werden. Der Umsatz lag 2008 bei 51,324 Mrd. US-\$.

Komatsu bedient die gleichen Absatzmärkte mit vergleichbaren Produkten. Der Umsatz von April 2008 bis einschließlich März 2009 betrug 20,422 Mrd. US-\$.

Interessant an diesem Beispiel ist auch die zeitliche Nähe zwischen Komatsus Vision und dem Markteintritt von Caterpillar in Japan: Unweigerlich taucht die Frage auf, ob Komatsus Vision als eine Reaktion auf den drohenden Markteintritt Caterpillars gesehen werden muss?

Im alltäglichen Sprachgebrauch werden „Vision“ und die „Mission“ des Unternehmens oder auch „Unternehmensleitbild“ oftmals synonym verwendet. Das ist insofern etwas nachlässig, als die Begriffe zum einen eine unterschiedliche zeitliche Dimension aufweisen, zum anderen verschiedene Detaillierungsgrade im Zielsystem repräsentieren.

Begriff	Verständnis	Zeithorizont	Detaillierung
Vision	Oberziel des Unternehmens mit einer Idee einer besseren Zukunft. Wirkt sinnstiftend, motivationsfördernd und handlungsleitend. Handlungsvorgabe auch für den Strategieprozess!	Auf Zukunft gerichtet	Knapp gehalten, meist ein Satz.
Mission	Ziele des Unternehmens in der heutigen und zukünftigen Situation. Kann durch den Strategieprozess verändert werden.	Gegenwart und Zukunft.	Knapp gehalten, meist ein Satz
Leitbild	Mission des Unternehmens so aufbereitet, dass Mitarbeiter konkrete Handlungsalternativen am Leitbild prüfen können. Kann durch den Strategieprozess verändert werden.	Gegenwart und Zukunft	Ausführlicher dargestellt, oftmals gefällig formuliert.

1.6 Kernaussagen des Kapitels

- Je näher man hierarchisch dem Top-Management kommt, desto stärker treten sachbezogene Aufgaben in den Hintergrund und es dominieren die klassischen Führungsaufgaben Planung, Organisation, Information, Personalführung und Kontrolle den Arbeitsinhalt.
- Die Strategie legt die langfristigen Ziele des Unternehmens fest und bestimmt Mittel und Wege zu deren Erreichung.
- Strategische Planung betrifft die Ebene der Unternehmensstrategie, der Geschäftsbereichsstrategie(n) oder der funktionalen Teilstrategien.
- Die Vision ist das Oberziel eines Unternehmens. Sie beschreibt, wie die Zukunft sein sollte und hat damit normativen Charakter.
- Da die Vision den weiteren strategischen Planungsprozess bestimmt, ist ihre Formulierung eine echte, nicht delegierbare Führungsentscheidung.
- Eine gute Vision wirkt sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend.
- Visionen können einer von vier Kategorien zugeordnet werden: (1) Zielfokussierte Visionen, (2) Feindfokussierte Visionen, (3) Rollenfokussierte Visionen und (4) Wandelfokussierte Visionen.

1.7 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

- 1) Welche drei Aufgaben erfüllt die Unternehmensvision?
- 2) Besuchen Sie die Internetseiten Ihrer Wettbewerber und sehen Sie dort nach, ob deren Unternehmensvision veröffentlicht ist. Zu welcher der vier Visionskategorien würden Sie die Fundstücke zählen und welcher Zukunftswunsch verbirgt sich jeweils dahinter?