

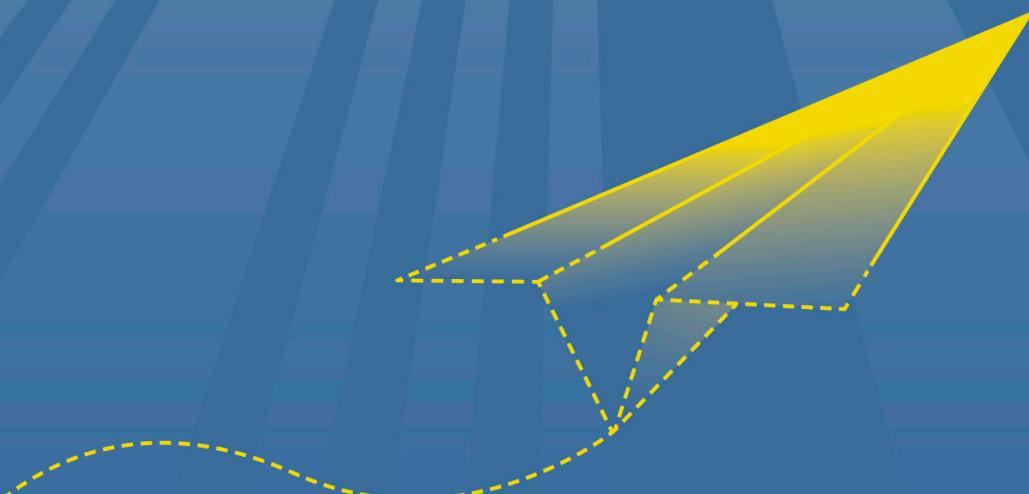
HORVÁTH Strategy Insights

DR. OLIVER  
GREINER

DR. NIKOLAI  
BROSCH

# STRATEGY DECODED

Wie Unternehmen  
Lust auf Zukunft bekommen



MURMANN





ALL JENEN GEWIDMET,  
FÜR DIE LUST AUF ZUKUNFT  
KEIN PRODUKT DES ZUFALLS IST!



DR. OLIVER  
GREINER

DR. NIKOLAI  
BROSCH

# STRATEGY DECODED

Wie Unternehmen  
Lust auf Zukunft bekommen

MURMANN

## INHALTSVERZEICHNIS

# STRATEGY DECODED



**Prolog 09**

**Teil I STRATEGIEN VERSTEHEN 13**  
**Teil II STRATEGIEN ENTWICKELN 127**  
**Teil III STRATEGIEN ANWENDEN 367**

**Epilog 411**

**Dank 415**

**Literaturhinweise 419**

**Über die Autoren 422**

**TEIL I**  
**STRATEGIEN VERSTEHEN**

**1. DEM GEHEIMNIS ERFOLGREICHER STRATEGIEN AUF DER SPUR**

1.1	<i>Eine ungewöhnliche Frage</i>	16
1.2	<i>Strategy DECODED</i>	17
1.3	<i>Der Reiseplan</i>	22

**2. LUST AUF ZUKUNFT**

2.1	<i>Lust auf Zukunft ist Lust auf Strategie</i>	26
2.2	<i>Strategielos glücklich?</i>	32
2.3	<i>Ein Geschwindigkeitsregler für Strategen</i>	34
2.4	<i>Lust auf Zukunft auch in schweren Zeiten</i>	36

**3. FRUST AUF ZUKUNFT**

3.1	<i>Unverwundbar?</i>	42
3.2	<i>Scheitern aus doppeltem Grund</i>	45
3.3	<i>Wenn alles zusammenkommt</i>	54

**4. DIE DNA DER MARKTMEISTER**

4.1	<i>Produkt gut, alles gut?</i>	60
4.2	<i>Das Anders-Besser-Prinzip</i>	61
4.3	<i>Das Marktmeister-Portfolio</i>	74
4.4	<i>Die Zielrichtung: der Booster für die Lust auf Zukunft</i>	91

**5. INTEGRIERTE STRATEGIEARBEIT**

5.1	<i>Aktionismus und der strategische Kurzschluss</i>	96
5.2	<i>Integriert denken und von Pelé lernen</i>	99
5.3	<i>Um »was« es geht: inhaltliche Strategiearbeit</i>	101
5.4	<i>»Wie« es geht: der integrierte Strategieprozess</i>	103
5.5	<i>Handwerk trifft Zaubertrank</i>	124

## TEIL II

# STRATEGIEN ENTWICKELN

<b>6. »POSITION BESTIMMEN«: DIE STRATEGISCHE ANALYSE</b>	
6.1 <i>Paralyse durch Analyse?</i>	130
6.2 <i>Die drei Grausamkeiten der strategischen Analyse</i>	133
6.3 <i>Mehr Offenheit: die Superkraft Partizipation</i>	142
6.4 <i>Mehr Ganzheitlichkeit: der 360-Grad-Blick</i>	155
6.5 <i>Die Zukunft ins Heute holen</i>	163
6.6 <i>Die Essenz der strategischen Analyse</i>	172
<b>7. »RICHTUNG FINDEN«: LEITBILD UND AMBITION</b>	
7.1 <i>Was treibt Unternehmen an?</i>	178
7.2 <i>Leitbilder zwischen Frust und Lust auf Zukunft</i>	179
7.3 <i>Der Systematik guter Leitbilder auf der Spur</i>	185
7.4 <i>Die fünf Elemente eines starken Leitbilds</i>	192
7.5 <i>Das finanzielle Ambitionsniveau</i>	232
<b>8. »ANDERS WERDEN«: GESCHÄFTSMODELLE</b>	
8.1 <i>Die »Magnum-Frage«</i>	242
8.2 <i>Das Herzstück erfolgreicher Strategien</i>	246
8.3 <i>7K und die Logik des Geschäftsmodells</i>	254
8.4 <i>Von »K« zu »K«: Denkanstöße zur Weiterentwicklung</i>	265
8.5 <i>Schritt für Schritt zu mehr konzeptioneller Stärke</i>	304
<b>9. »BESSER WERDEN«: DIE KONKRETIERUNG DES STRATEGISCHEN ZIELSYSTEMS</b>	
9.1 <i>Wie schaffen die das nur?</i>	316
9.2 <i>Strategische Zielsysteme: Triebfeder der Umsetzungsstärke</i>	317
9.3 <i>Strategische Stoßrichtungen: Metamorphose der Handlungsfelder</i>	325
9.4 <i>Strategische Ziele: Koordinaten der Strategie</i>	331
9.5 <i>Strategische Kennzahlen: Zahlen, die zählen</i>	348
9.6 <i>Strategische Initiativen: die Routine durchbrechen</i>	356

# TEIL III

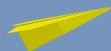
# STRATEGIEN ANWENDEN

## 10. LOSLEGEN

10.1	<i>Die Kunst, ins Tun zu Kommen</i>	370
10.2	<i>Lust auf Zukunft in der Umsetzung verankern</i>	371

## 11. HEUTE EIN MARKTMEISTER

11.1	<i>Den freien Raum finden</i>	384
11.2	<i>Drei Marktmeister DECODED</i>	385
11.3	<i>Fortsetzung folgt</i>	409



*Gedanken, die uns im Rahmen zur Entschlüsselung der Strategie und somit der Lust auf Zukunft besonders am Herzen liegen, haben wir mit unserem Zukunftsflieger gekennzeichnet. Er steht für uns für das Gestaltbare, Aufreibende, Zukunftsgerechtete. Und für die gewisse Leichtigkeit, die bei aller faktenbasierten Analytik gute Strategiearbeit auch auszeichnen sollte.*





## PROLOG

Rückblende auf das Jahr 2025. Nicht nur in Deutschland ist die Stimmung mies, hier aber besonders. Erwartet wird das dritte Jahr ohne wirtschaftliches Wachstum. Aus Sicht von *Handelsblatt*-Chefökonom Bert Rürup steckt die deutsche Wirtschaft in ihrer größten Krise der Nachkriegsgeschichte. Entsprechend groß auch die Insolvenzwelle. 2024 gab es fast ein Viertel mehr Firmenpleiten als ein Jahr zuvor. Die Zahlen könnten auf Rekordniveau steigen: »Die Woge wird zur Welle, das wird sich 2025 verstetigen«, sagte der Geschäftsführer der Wirtschaftsauskunftei Creditreform, Bernd Bütow.

Rezession, Inflation, Lieferkrise, Klimakrise, Energiekrise, Fachkräftemangel usw., die Liste der wirtschaftlichen Grausamkeiten ist lang. Vieles, auf was man früher stolz war, bietet Grund zur Sorge: die Infrastruktur braucht eine Frischzellenkur, die Digitalisierung kommt nur im Schneckentempo voran, die Bildung scheint in vielen Bereichen so marode wie die Gebäude, in denen gelehrt wird, die Deutsche Bahn ist selbst im Ausland zum Gespött geworden. Extreme politische Positionen gewinnen Aufmerksamkeit, die Demokratie schwächelt. In der Ukraine (und nicht nur dort) tobt ein noch vor kurzem unvorstellbarer Krieg, der auf ein unvorbereitetes Europa trifft. Zu allem Überfluss sind die USA unter Trump nicht mehr der verlässliche Partner, den man gewohnt war. Die Zollpolitik wirkt erratisch und greift die Grundfeste des freien Handels an. Die bisherige Sicherheitsarchitektur wankt. Das alles verspricht nichts Gutes für Europa.

Doch damit nicht genug, längst stehen auch die Geschäftsmodelle von vielen Unternehmen vor grundlegenden Veränderungen. Die Wirtschaft ist im Wandel, Transformation ist das Schlagwort in fast jeder Branche. Doch diese scheint mehr mit Risiken als Chancen einherzugehen, Ankündigungen von großen Entlassungswellen, etwa in der Automobilindustrie, ängstigen die breite Öffentlichkeit. Die Angreifer kommen insbesondere aus Asien. Noch vor einigen Jahren als qualitativ minderwertige Billigheimer belächelt, haben sie technologisch aufgeholt und greifen nun auch die Premiumsegmente vieler deutscher Champions an.

Was ist zu tun? »Deutschland braucht einen echten Aufbruch. Wir müssen vom Seitenstreifen zurück auf die Überholspur«, sagt der CEO eines großen Automobilkonzerns. Sein Appell: »Was wir brauchen in diesem Land, ist ein Neustart. Und für alle: den Hunger auf Erfolg.« Fragt sich nur: Wo soll er herkommen?

Sicher, man kann darauf hoffen, dass sich die Weltwirtschaft wieder einrenken wird. Dass eine neue Regierung ein glückliches Händchen beweist und die Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche den Standort wieder zu alter Stärke zurückführen. Aber diese Hoffnung auf die Zukunft entbindet Unternehmen und ihre Führungsetagen nicht von der Verantwortung, in schwierigen Fahrwassern selbst nach Wegen zu suchen, die eine nachhaltige Zukunft ermöglichen. Wer erfolgreich sein will, sollte sein Umfeld nicht als Schicksal verstehen, sondern als Leitplanke, welche immer wieder neue Antworten erfordert und ermöglicht. Ein gutes Bild bietet die japanische Kampfkunst Aikido: Es gilt, die Kraft und die Bewegung des Angreifers umzulenken und für sich selbst einzusetzen.

Entsprechend sind wir überzeugt, dass die Keimzelle des Erfolges in den Unternehmen selbst schlummert. Es gilt, Wege zu suchen und zu finden, die ihren Mitarbeitern Kraft und Zuversicht geben, auch bei widrigen Umständen mit Überzeugung anzupacken. Oder, wie wir sagen würden: Unternehmen brauchen Strategien, welche von ihren Führungskräften nicht als formale Pflichtübung oder von Mitarbeitern als kurzfristiger Aktionismus verstanden werden, sondern als Quelle für Zuversicht, Engagement, Mut.

Der dm-Chef Christoph Werner hat das sehr schön in Worte gefasst:

**»Wenn wir wissen, wohin wir wollen und was uns wichtig ist, werden wir Lust auf Zukunft verspüren.«**

Dieser Haltung ist dieses Buch gewidmet.  
In diesem Sinne: Vorhang auf!

*Oliver Greiner & Nikolai Brosch*





**Teil I:**

# **STRATEGIEN VERSTEHEN**





# 1

**Dem Geheimnis erfolgreicher Strategien  
auf der Spur**

# *Die Entschlüsselung der Lust auf Zukunft*

Gute Strategien sind ein Schlüsselbaustein für den langfristigen Erfolg von Unternehmen. Warum? Weil sie Richtung geben, weil sie den koordinierten Einsatz von knappen Ressourcen ermöglichen, weil sie für Differenzierung im Wettbewerb sorgen. Vor allem aber, weil sie die Kraft haben, Organisationen auf eine gemeinsame Zukunft einzuschwören, mehr noch, in ihnen die nötige Energie freizusetzen, um diese Zukunft auch bei aufkommenden Widrigkeiten Wirklichkeit werden zu lassen. Gute Strategien sind dabei kein Zufallsprodukt. Wenn nicht gerade Strategiegenies am Werk sind (gibt es, aber selten), sind sie das Ergebnis gut orchestrierter Strategieprozesse. Von der Wirkkraft überzeugender Strategien und deren Herleitung handelt dieses Buch.

### 1.1 Eine ungewöhnliche Frage

Es war eine ungewöhnliche Frage, die unser Verleger vor einiger Zeit stellte: Wenn wir als Berater einen Strategieprozess erfolgreich abgeschlossen haben, was sagen unsere Kunden zu uns?

»Man bedankt sich«, meinte einer von uns. »Man gibt Feedback, was gut und was weniger gut geklappt hat«, meinte der andere. Man konnte am Gesicht des Verlegers ablesen, dass wir die langweiligsten nur denkbaren Antworten gegeben hatten.

»Wenn alles gut geklappt hat, sagen uns Kunden, dass sie eine gute Strategie haben, einen überzeugenden Plan, profitabel wachsen zu können«, schoben wir schnell nach. »Aber wie will das der Kunde beurteilen?«, hakte unser Verleger nach. Nach dem Strategieprozess läge erst mal nur ein Konzept vor, keine Erfolgsgarantie. Die Passung der Strategie zeige sich erst in der Umsetzung, oder?

Wir antworteten im Sinne von: »Es ist mehr ein Gefühl, dass es eine gute Strategie ist. Immerhin haben wir über Wochen Analysen durchgeführt und Optionen durchgesprochen. Man kann das Ergebnis also rational erläutern, und das schenkt Zuversicht, in die Umsetzung zu gehen.« Unser Verleger nickte mitleidig aufgrund dieser komplizierten Antwort, machte ein paar Notizen und wollte zur nächsten Frage ansetzen. Er kam nicht dazu.

»Dieses Gefühl ist mehr als nur die Hoffnung, dass man einen Weg hat, sich in den nächsten Jahren gut entwickeln zu können, es ist viel mehr«, sprudelte es plötzlich aus uns heraus. »Es ist der unbedingte Wille, das anzugehen, was man sich überlegt hat. Kunden, die mit uns einen erfolgreichen Strategieprozess abgeschlossen haben, haben Lust auf Zukunft!« Auch das schrieb sich unser Verleger auf, unterstrich es aber doppelt. »Spannend. Gibt es dazu ein Buch?«

Wir mussten passen. Noch haben wir in keinem Strategiebuch gelesen – und wir haben viele studiert –, dass es das Ziel guter Strategiearbeit sei, dem Unternehmen Lust auf Zukunft zu geben. In der Regel geht es eher um Erfolg, Differenzierung, Marktführerschaft, Pläne, Positionierung und vieles mehr. Doch um »Lust auf Zukunft«?

## 1.2 Strategy DECODED

Die Kernfrage, die uns über Jahre beschäftigte, klang viel nüchterner: Wie kann es sein, dass es einigen Unternehmen gelingt, an ihren Wettbewerbern vorbeizuziehen, während andere in der Stagnation verharren oder sich ganz aus dem Wettbewerb verabschieden müssen?

Klar ist: Wir sind nicht die Einzigen, die sich der Faszination dieser Grundsatzfrage nicht entziehen können. Auf der Suche nach Antworten haben wir Betriebswirtschaft studiert (ja, sogar zu dem Thema promoviert), die Klassiker der Strategieliteratur verschlungen und unendlich viele Unternehmensbeispiele aus Zeitungen und Zeitschriften gelesen.

Vor allem aber haben wir unsere Leidenschaft zu unserem Beruf gemacht. Wir wollten nicht als Beobachter, sondern als Akteure mitten im Geschehen sein – und das in immer wieder neuen Konstellationen. Uns treibt an, die Strategiearbeit unserer Kunden auf ein neues Niveau zu heben, um sie, zumindest temporär, unschlagbar zu machen.

Oft ist es uns gelungen, aber nicht immer. Auf der Habenseite stehen zufriedene Kunden und eine Reihe von Auszeichnungen, unter anderem erste Plätze für Strategie und Organisation im Rahmen des »Best of Consulting«-Wettbewerbs der *Wirtschaftswoche*. Auf der Minusseite steht das eine oder andere Projekt, welches nicht wie erhofft zündete. Was wiederum Anlass war, unsere Ansätze zu hinterfragen, anzupassen, zu modernisieren und durch neue Ideen zu ergänzen.

Die Möglichkeit, die Strategiearbeit weiterentwickeln zu können, spornt uns an. Unternehmen stehen aus unserer Sicht nicht nur im Wettbewerb um die innovativsten Produkte, die beste Kundenbetreuung oder die kostengünstigste Produktion. Sie stehen auch im Wettbewerb um die beste Art und Weise, ihre Zukunft auf die richtigen Schienen zu setzen. Strategiearbeit ist in diesem Sinne für uns kein etablierter Standard, sondern eine faszinierende, dynamische, immer wieder überraschende und herausfordernde Disziplin.

## 1. DEM GEHEIMNIS ERFOLGREICHER STRATEGIEN AUF DER SPUR

Was wiederum nicht bedeutet, dass wir nicht auch umfassend auf bewährte Konzepte der Strategiearbeit zurückgreifen, welche über viele Generationen gelehrt wurden und nicht ohne Grund tiefe Spuren im Denken von Führungskräften hinterlassen haben. Die »Stärken/Schwächen-, Chancen/Risiken«-Analyse wurde schon in den 1950er-Jahren eingeführt und bleibt ein fundamentales Denkraster. Die »5 Forces« des Wettbewerbs sowie die Analyse der primären und sekundären Wertschöpfung von Michael Porter sind über 50 Jahre alt, aber weiterhin geniale Startpositionen. Der clevere Vorschlag, sich in der Strategie auch mit »Nichtkunden« intensiv zu beschäftigen, kam von den Entwicklern der »Blaue Ozean-Strategie«, den INSEAD Professoren Mauborgne und Kim. Er bewährt sich seit einem Vierteljahrhundert und sollte in keinem Strategieprozess fehlen.

Die genannten Ansätze sind nur einige Beispiele eines inzwischen sehr umfangreichen Instrumentenkastens. Über die Jahrzehnte sind neue Tools und Methoden hinzugekommen, um Führungskräften zu helfen, Strategien zu finden, die ihr Unternehmen oder ihr Verantwortungsgebiet erfolgreich auf die Zukunft ausrichten. Inzwischen gibt es eine große Zahl von »Handbüchern«, seien es akademische Lehrbücher oder praxisorientierte Leitfäden.

Was ist nun das Besondere an *Strategy DECODED*, dem Buch, das Sie in Händen halten? Sicher nicht, Ihnen eine weitere Auflistung von Instrumenten zu liefern, die Sie problemlos in Wikipedia nachschlagen können – oder noch besser bei ihren jeweiligen Erfindern. Es geht uns vielmehr um eine ganzheitliche Perspektive auf die Strategiearbeit, auf deren Grundlage starke Strategien entwickelt werden können. Diesem Gedanken folgend sind es insbesondere drei Schwerpunkte, die uns angetrieben haben, dieses Buch zu schreiben.

### Lust auf Zukunft!

Wir sind längst überzeugt, dass gute Strategiearbeit und im Ergebnis gute Strategien eine besondere Kraft haben, die in der Strategieliteratur und in der Praxis viel zu kurz kommt: die Fähigkeit, Lust auf Zu-

kunft zu verbreiten! Zu oft gleicht die Auseinandersetzung mit der langfristigen Entwicklung des Unternehmens einer reinen Pflichtübung, die sich wie eine bürokratische Formularbearbeitung anfühlt und in einem schnell hingeklatschten Aktionsprogramm mündet. Und wie oft bleibt Strategie ein Feuerwerk zum Zeitpunkt der Verkündigung, um später in den Mühen der Ebene in Vergessenheit zu geraten? Das sollte nicht sein!

Strategien beschreiben den Weg in die Zukunft und sollen vor allem den Glauben im Unternehmen verankern, dass Erfolg (wie auch immer unternehmensindividuell definiert) möglich ist. Ihre Architekten, die Strategen, sind das »Zukunftsgewissen des Unternehmens«. Es wäre nicht im Sinne dieser Aufgabe, die Zukunft mit Furcht oder Zaghaftigkeit anzugehen. Natürlich kann es sein, dass die Gegenwart grimmig auf uns und unsere Unternehmen blickt: Aggressive Wettbewerber versuchen, uns aus dem Markt zu drängen, unsensible Politiker schaffen Regularien, die unser Geschäft erschweren, unsere Kunden halten uns nicht mehr die Treue, unsere Produkte sind nicht mehr die Sehnsuchtsangebote der Vergangenheit und so weiter.

Doch dank Strategiearbeit können wir die Weichen stellen, um Unternehmen immer wieder neu auf die Chancen der Zukunft auszurichten, statt sie im Jammertal der Vergangenheitsnostalgie verschwinden zu lassen. Gute Strategien sollten nicht nur Zuversicht für die Zukunft stifteten, mehr noch, sie sollten zum Anpacken ermutigen – schlicht weil man Lust auf die anvisierte Zukunft hat.

In diesem Sinne ist nicht nur dieses Buch geschrieben, in diesem Sinne denken und arbeiten wir. Indem wir die Lust auf Zukunft als zentrales Motiv für die Ausrichtung der Strategiearbeit und der entstehenden Strategien definieren, wollen wir keinen formalen, sondern einen frischen, zukunftsgerichteten Blick auf die Strategiearbeit ermöglichen.

### Lust auf Entschlüsselung!

Wie kann Strategiearbeit Lust auf Zukunft entfachen? Diese Frage spornst uns jedes Mal aufs Neue an. Um es bildlich auszudrücken: Wenn man nach der richtigen Fährte für die künftige Ausrichtung eines Unternehmens sucht, fühlt man sich nicht selten wie Indiana Jones auf der Suche nach dem heiligen (Strategie-)Gral, wie Lara Croft im Strategiedschungel oder Sherlock Holmes beim Ermitteln einer kriminellen Tat.

Auf der Suche nach Antworten halten wir die Augen offen nach cleveren Ideen aus der großen Strategiewelt. Eine Inspirationsquelle besonderer Art ist das »Horváth-Strategie-Netzwerk«. Vor knapp 15 Jahren bemerkten wir, dass Strategieleiter, im Gegensatz zu anderen funktionalen Verantwortlichen, keinen eigenen Club, Verband oder eine andere Art des regelmäßigen Austausches zur Weiterentwicklung der Strategiearbeit hatten. Diese Lücke schlossen wir mit der Gründung des Horváth-Strategie-Netzwerkes, welches inzwischen Strategieverantwortliche aus über 200 Unternehmen umfasst.

Zusätzlich zu externen Impulsen hat sich über die Jahre eine Reihe von eigenen Ansätzen herauskristallisiert, die sich umfassend in der praktischen Arbeit bewährt haben. Dazu gehören etwa der Aufbau des »integrierten Strategieprozesses«, neue Ansätze zur Gestaltung und Nutzung von Leitbildern, das »7K-Modell« zur Analyse von Geschäftsmodellen oder der moderne Umgang mit Zielsystemen. Die Entstehungsgeschichte dieser Ansätze haben wir 2018 umfassend in dem Buch *Touchdown – Wie Unternehmen unschlagbar werden* veröffentlicht.

Seitdem ist die Zeit nicht stehen geblieben, und wir konnten diese Ansätze reifen lassen, weiterentwickeln und durch neue Erkenntnisse ergänzen. Uns fasziniert das: Strategiearbeit ist ein etabliertes Aufgabengebiet, tausendfach in der unternehmerischen Praxis durchgeführt und dennoch voller neuer und unentdeckter Möglichkeiten, deren Entschlüsselung Unternehmen auf ein neues Niveau ihrer Strategiearbeit und ihres strategischen Denkens bringen kann.

## Lust auf Unschlagbarkeit!

Und das führt uns zum dritten Grund, warum wir dieses Buch geschrieben haben. Wir wollen erfolgreiche Strategiearbeit nicht nur richtig positionieren und entziffern, sondern auch Hilfestellungen geben, dass Strategiearbeit auch in Ihrem Unternehmen den Anspruch erfüllen kann, Lust auf Zukunft zu entfachen. Wie wir noch näher ausführen werden, geht es vor allem darum, kontinuierlich zielgerichtet »anders« und »besser« zu werden. Wir sind der Überzeugung, dass Unternehmen so eine Stärke am Markt entwickeln können, die sie unschlagbar macht.

»Umschlagbar sein« ist für unsere Strategiearbeit ein Schlüsselbegriff. Für uns ist es ein gedanklicher Schlachtruf, die eigenen Ziele im Wettbewerb erfolgreich umzusetzen zu können. Es steht für den Willen, den eigenen Weg zu gehen und die nötige Fitness aufzubauen, um in priorisierten Bereichen am Wettbewerb vorbeizuziehen.

Ohne diese Einstellung ist für uns »Lust auf Zukunft« nicht möglich. Wie soll man sich selbst und andere von der Begeisterung eines zukünftigen Weges anstecken, wenn man voller Zweifel ist? Gleichzeitig ist das Streben nach »Umschlagbarkeit« für uns niemals arroganter Dogmatismus, kein »Kopf durch die Wand«. Der Glaube an die eigene Umschlagbarkeit muss den schmalen Grat gehen zwischen einer überzeugenden Story für die Zukunft, die im Unternehmen positive Resonanz erzeugen kann, und zum anderen muss sie über die Zeit weiterentwickelt, angepasst und ergänzt werden. »Umschlagbarkeit« verstehen wir daher nicht als Zustand, sondern mehr als eine Haltung, immer wieder »anders« und »besser« werden zu wollen, um die strategisch gesetzten Ziele zu erreichen. *Strategy DECODED* hat den Anspruch, zur Erfüllung dieser Haltung umfassende Impulse zu liefern.

### 1.3 Der Reiseplan

Um diesen drei Zielen gerecht zu werden, haben wir *Strategy DECODED* entlang wesentlicher Inhalte der Strategiearbeit aufgebaut.

Zunächst wollen wir erkunden, warum gute Strategiearbeit aus unserer Sicht ein starker Energiebooster für Ihr Unternehmen sein kann. Um uns dann mit der Frage zu beschäftigen, wieso so viele Unternehmen an schlechten Strategien scheitern. Denn aus den Fehlern der Vergangenheit ergeben sich viele Hinweise für die Erfolgsfaktoren der Zukunft.

Darauf aufbauend wenden wir uns dem Element zu, welches aus unserer Sicht den Kern erfolgreicher Strategien ausmacht: der Fähigkeit, zielgerichtet anders und besser zu sein als der Wettbewerb. Dies ist die Fähigkeit der echten »Marktmeister«, ein weiteres Konzept, das wir Ihnen gerne vorstellen wollen. Gewappnet mit dieser Erkenntnis, können wir uns näher mit der Anatomie von Strategien beschäftigen: Aus welchen Bestandteilen besteht sie? Welches ist ihre innere Struktur? Was zeichnet eine »integrierte« Strategiearbeit aus?

Anschließend begeben wir uns auf den Weg, die einzelnen Elemente der integrierten Strategiearbeit detaillierter zu beleuchten. Entsprechend werden wir zunächst die strategische Analyse – und hier insbesondere das Schluesselthema »Partizipation« – ins Visier nehmen. Darauf aufbauend betrachten wir das so wichtige und gleichzeitig in vielen Unternehmen so stiefmütterlich behandelte Thema »Leitbild«. Neben Vision und Mission hat sich in den letzten Jahren vor allem die Auseinandersetzung mit dem Unternehmenszweck (»Purpose«) neu entwickelt. Zudem wenden wir uns als weiterem richtungsgebenden Vektor dem Thema der finanziellen Ambition zu.

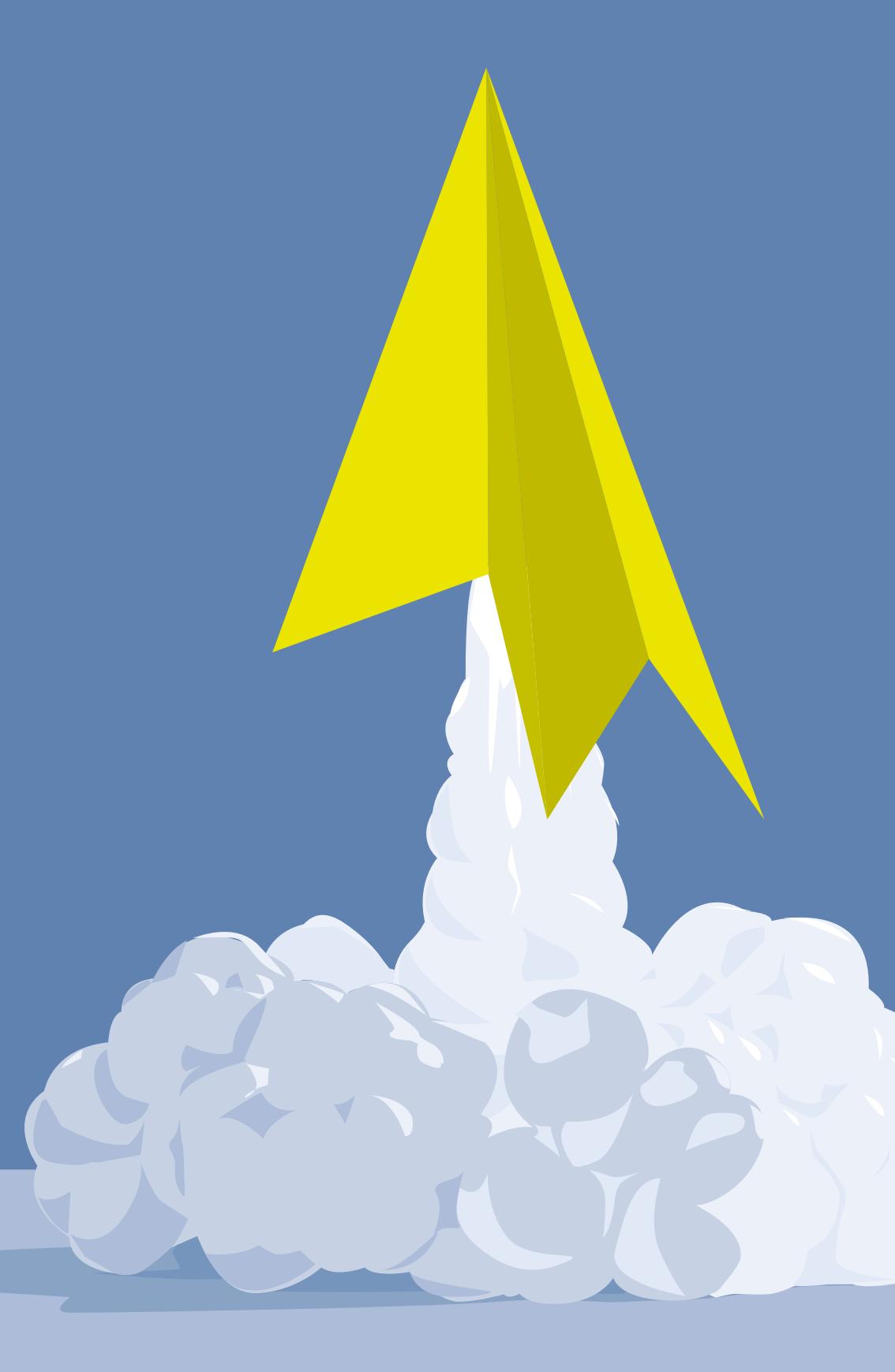
Auf der Grundlage einer klaren Richtung stellt sich die Frage, in welchen Bereichen man wie »anders« oder »besser« werden muss, um die übergeordneten Ziele des Leitbildes zu erreichen. Zunächst widmen wir uns dem »Anderswerden«. Dabei geht es im Kern um die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells. Der anschließende Schritt ist das »Besserwerden« im Rahmen des gesetzten

Geschäftsmodells. Dazu braucht es als Initialzündung klare Ziele und Initiativen. Wie man sie findet und formuliert, dazu haben wir ein ganzes Kapitel geschrieben.

Mit der Festlegung des Leitbildes, des zukünftigen Geschäftsmodells und des Zielsystems ist die konzeptionelle Phase der Strategieentwicklung – und damit der Kerninhalt dieses Buches – abgeschlossen. Dennoch wissen wir, dass eine konzeptionell brillante Strategie auf Papier wenig wert ist, wenn diese nicht umgesetzt wird. Im Kapitel »Loslegen« setzten wir uns daher mit den Themen auseinander, die angegangen werden müssen, um die Strategieumsetzung erfolgreich anzugehen.

**Unser primäres Ziel ist es, beizutragen, dass in Unternehmen dank guter Strategiearbeit und guter Strategien wieder »Lust auf Zukunft« als differenzierende Kraftquelle entfacht wird.**

Wir hoffen, dass wir Ihnen als Schritt dorthin »Lust am Lesen« bieten können.





## 2

### Lust auf Zukunft

# *Strategiearbeit als Energiebooster*

Strategieprozesse sollen dazu beitragen, die Zukunft von Unternehmen zu gestalten. Manchmal passiert das auf der Sonnenseite des Marktes: Das Unternehmen entwickelt sich prächtig und der Strategieprozess soll helfen, diesen Erfolg in die Zukunft zu tragen. In anderen Fällen erfolgt die Strategieerarbeitung unter schwierigen Vorzeichen: Das Unternehmen bewegt sich in turbulenten Gewässern, die Erfolgssträhne der Vergangenheit hat sich verabschiedet, profitables Wachstum ist nicht mehr sicher. So unterschiedlich die Voraussetzungen, so ähnlich aber das Ergebnis guter Strategiearbeit: Die Leitlinien, um in den kommenden Jahren erfolgreich zu sein, sind überzeugend sichtbar, der Pfad ist vorgezeichnet. Im Unternehmen macht sich weiter (oder wieder) Optimismus breit.  
Es herrscht Lust auf Zukunft!