

## Planung ist nicht Strategie-Entwicklung

von Thomas Thier

Oft hört man in Unternehmen den Satz "Wir brauchen eine Strategie (für dieses oder jenes Vorhaben)". Manchmal heißt es auch "Dafür brauchen wir einen strategischen Plan". Gemeint ist eine mehr oder weniger lange Aufstellung von mehreren Maßnahmen, versehen mit einem Zeitplan, bereitgestellten Ressourcen und der Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Gelegentlich werden die einzelnen Maßnahmen selber als "Strategien" bezeichnet.

Die meisten dieser "Strategien" sind nichts als Budgets mit viel Text dabei. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens ist in der Regel der Finanzbereich an der Entwicklung solcher Pläne beteiligt und zweitens gibt es eine tiefe Abneigung in Linienorganisationen gegen echte Strategie-Entwicklung.

Strategie hat nichts mit Geschäftsplanung zu tun. Strategie-Entwicklung ist das bewußte Treffen von Auswahlentscheidungen, die zusammen die Positionierung des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld bestimmen und beschreiben, wie das Unternehmen Geld verdient.

Selbstverständlich kann die Strategie nicht ohne bestimmte Maßnahmen, Investitionen und allerlei Planungen umgesetzt werden. Von größter Wichtigkeit ist jedoch, daß alle diese Maßnahmen sich schlüssig ergänzen und die Ertragskraft und damit den Wert des Unternehmens erhöhen.

Es gibt in einem Unternehmen nur *eine* Unternehmensstrategie. Sie beschreibt, welches Ziel erreicht werden soll, auf welchem Feld und nach welchen Regeln gespielt werden soll, welche Ressourcen vorhanden sein und welche Prozesse beherrscht werden müssen, warum dieser Weg

aus der Sicht der Kunden überzeugend und überlegen ist und welche Führungssysteme installiert sein müssen.

Der wichtigste Punkt in der Strategie-Entwicklung ist die messerscharfe Bestimmung des eigenen Marktes: Wo liegen unsere Vorteile gegenüber den Wettbewerbern? Wo bestehen Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten, die uns erlauben, auskömmliche Preise zu erzielen? Wenn ein Unternehmen keine Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber erhalten oder aufbauen kann, gerät es in einen Preiskampf, den am Ende der Wettbewerber gewinnt, dessen Strategie die höchste operative Effizienz vorzieht.

Der schwierigste Punkt in der Strategie-Entwicklung ist das Abwählen: Welche Märkte schließen wir aus? Was werden wir nicht tun? Nur die Unternehmen, die sich nicht in zu vielen unternehmerischen Stoßrichtungen verirren, nutzen ihre Ressourcen effizient und sind ausreichend für widrige Marktentwicklungen und schwierige Zeiten gewappnet.

Eine gute und gut verstandene Strategie läßt keinen Spielraum für zu hohe Risiken und Verzettelungen. Sie hilft, zueinander passende operative Maßnahmen zu treffen und vermeidet endlose Diskussionen darüber, welche Ideen vorrangig verfolgt werden sollen.

Nun wird auch deutlich, daß die Beschreibung der Strategie höchstens einige wenige DIN A4-Seiten lang ist. Ist das Dokument umfangreicher, handelt es sich um irgendeine Art von Planung für ein beliebiges Vorhaben, aber nicht um die überragende Erklärung dafür, wie und warum das Unternehmen im Markt besteht. Man bedenke: Nur was einfach ist, funktioniert!