

Die sechs Hebel der Strategieumsetzung

Plan - Ausführung - Erfolg

von

Hans-Christian Riekhof

Hans-Christian Riekhof ist seit 1996 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Marketing, an der privaten Fachhochschule Göttingen; Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind: Brand Management, Direct Marketing, Strategische Unternehmensführung, Internationales Management und Managemententwicklung. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster und Göttingen mit anschließender Promotion arbeitete er für die Otto Group Hamburg als Leiter Personalentwicklung, Leiter Strategieentwicklung und Direktor Marketing. In der Beiersdorf AG Hamburg leitete er die Strategieplanung einer Sparte und war anschließend für einen operativen Geschäftsbereich verantwortlich. Hans-Christian Riekhof ist zudem Mitbegründer der UNICconsult Unternehmensberatung.

Die sechs Hebel der Strategieumsetzung – Riekhof

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Wirtschaft

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2010

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 7910 2625 1

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Strategische Führung im Unternehmensalltag

1.1 Die Einstellung zum strategischen Arbeiten

Wenn man Führungskräfte nach ihren konkreten Erfahrungen mit dem Thema Strategie befragt, dann gewinnt man sehr schnell den Eindruck, dass das strategische Planen und Arbeiten nicht unbedingt zu den Themen mit der größten Bedeutung oder dem höchsten Stellenwert gehört. Regelmäßig befragen wir in unseren Workshops zum Thema »Strategische Unternehmensführung« Manager danach, wie häufig sie an Seminaren teilgenommen haben, die ihnen Methoden der Strategischen Unternehmensführung vermitteln. Eine weitere Frage schließt sich jeweils an: Wir wollen wissen, wie oft die Führungskräfte Seminare zu den Werkzeugen der Strategieumsetzung besucht hätten. Die Antworten kennen wir natürlich schon vorher, aber für die Teilnehmer sind sie doch erhellend: Die meisten Manager haben irgendwann – wenn überhaupt dann vor langer Zeit – etwas über die Methoden der strategischen Unternehmensplanung und -2 gehört. Aber Werkzeuge, wie man denn Strategien umsetzt, standen äußerst selten auf dem Seminarfahrplan (dies bestätigt auch unsere empirische Studie zu diesem Themenkomplex; vgl. Riekhof/Voss 2006). Stattdessen dominieren in den Weiterbildungsthemen Zeitmanagement, Kommunikation und Kooperation, Teamarbeit, Präsentationstechnik und Rhetorik. Aber sind das tatsächlich die Themen, in denen Manager heute schlecht ausgebildet sind?

1.2 Warum gute strategische Pläne so wichtig sind

Betrachten wir einmal die langfristigen Ursachen für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Natürlich müssten wir jetzt erst einmal definieren, was wirtschaftlicher Erfolg ist. Eine über dem Branchendurchschnitt liegende Rendite? Branchenübliche Gewinne? Beständiges Umsatzwachstum? Marktanteilsgewinne? Vielleicht reicht es an dieser Stelle anzunehmen, dass einfach das dauerhafte Überleben des Unternehmens ein hinreichendes Kriterium für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg darstellt (vgl. hierzu de Geus 1997).

Wenn wir nun Ursachenforschung betreiben wollen und uns die Frage stellen, welche Faktoren für das langfristige Überleben eines Unternehmens ver-

verantwortlich sind, dann stoßen wir auf Faktoren, die – etwas vereinfachend – den folgenden drei Kategorien zugeordnet werden können:

- das strategische Profil eines Unternehmens, also die langfristig bestehenden Wettbewerbsvorteile und Unterschiede zur Konkurrenz,
- die operative Effizienz eines Unternehmens, also die Fähigkeit, die internen Prozesse möglichst kostengünstig und fehlerfrei abzuwickeln,
- das dispositive Geschick eines Unternehmens, also die Fähigkeit, auf die Ereignisse des Tages bzw. die kurzfristige Geschäftsentwicklung angemessen und richtig zu reagieren.

Welcher dieser drei Faktoren hat nun vermutlich den größten Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg? Da es nicht ganz einfach ist, diese Zusammenhänge in empirischen Studien nachzuweisen, wollen wir uns hier mit Befragungsergebnissen und Plausibilitätsüberlegungen begnügen. Die von uns befragten Seminarteilnehmer kommen in der Regel zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen: Einige geben dem strategischen Profil einen Stellenwert von 50 % oder 70 %; andere eher von 10 % oder 20 %. Dabei ist es alles andere als plausibel, dass die operativen und dispositiven Faktoren den größten Teil des langfristigen Unternehmenserfolges erklären (vgl. hierzu auch unsere Studie Riekhof/Voss 2006). In den Diskussionen mit unseren Seminarteilnehmern finden wir aber regelmäßig sehr viele Beispiele dafür, dass Unternehmen aufgrund einer intelligenten langfristigen Ausrichtung sich lange Zeit erfolgreich entwickeln – und dabei auch für Außenstehende keine sonderlich hohe operative Effizienz aufweisen. Umgekehrt kann eine hohe operative Effizienz niemals eine falsche strategische Ausrichtung kompensieren. Ähnliche Überlegungen gelten für das dispositive Geschick.

Eine viel wichtigere Frage in diesem Zusammenhang ist aber, wie Manager ihre Zeit verbringen und welche Themen ganz oben auf ihrer Agenda stehen. Hier sind sich unsere Seminarteilnehmer seit Jahren weitgehend einig – es ergibt sich immer das gleiche Bild: Operative und dispositive Fragen dominieren ihrer Einschätzung nach den Manageralltag; strategische Fragen haben den geringsten Stellenwert. Diese Einschätzung wird beispielsweise auch durch Studien von Mintzberg bestätigt (Mintzberg 1989, S. 5 ff.).

Das Ergebnis muss uns also nachdenklich stimmen. Offensichtlich fällt es Führungskräften schwer, strategische Fragestellungen mit dem Alltagsgeschäft in sinnvoller Weise miteinander zu verbinden und dabei den strategischen Fragen ausreichend Raum zu widmen. Vielleicht ist dies auch der Grund dafür, warum es so viele Unternehmen in Deutschland gibt, die strategisch ziemlich schwach aufgestellt sind.

Fallbeispiel:

Die Krise der deutschen Warenhauskonzerne ist nicht durch die Wirtschaftskrise 2008/2009 verursacht worden. Die Warenhäuser verlieren seit Jahrzehnten Marktanteile, und es gelingt ihnen nicht, ein strategisches Konzept zu entwickeln, das sie auf den Wachstumspfad zurückbringt. Das strategische Prinzip des »Alles unter einem Dach« funktioniert bereits seit einigen Jahrzehnten nicht mehr. Gleichzeitig boomen die Shopping-Center, und Unternehmen wie die Hamburger ECE erweisen sich als nachhaltig erfolgreich. Operative Effizienz konnte Warenhäuser wie beispielsweise Karstadt nicht retten, und strategische Antworten sind nicht in Sicht.

1.3 Warum das strategische Arbeiten so schwer fällt

Offensichtlich gibt es die Tendenz, dass sich Manager um strategische Fragen zu drücken versuchen. Das Alltagsgeschäft erfordert ihre volle Aufmerksamkeit und hält sie davon ab, sich den Zukunftsfragen zuzuwenden. Anscheinend oder vielleicht auch nur scheinbar drängende Probleme müssen gelöst werden. Mit anderen Worten: Wir haben hier ein Motivationsproblem – neben dem Qualifikationsproblem, das uns schon begegnet war. Betrachten wir dieses Motivationsproblem etwa genauer: Was hält Führungskräfte davon ab, sich mit dem Themenbereich Strategie auseinanderzusetzen?

Albert Einstein hat einmal gesagt:

**»Holzhacken ist deshalb so beliebt,
weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht.«**



Mit anderen Worten: Das alltägliche Lösen operativer Probleme bietet einen hohen Befriedigungswert, weil man abends, wenn man müde das Büro verlässt, zufrieden feststellen kann, was man alles erledigt hat. Aber bietet die Auseinandersetzung mit strategischen Fragen nicht auch Befriedigungspotenziale?

Fallbeispiel:

Gerade junge Mitarbeiter scheinen dies erkannt zu haben. Nach der Hochschul- ausbildung streben viele frisch Diplomierte oder Promovierte in die Strategieabteilung, in die strategische Unternehmensberatung oder auf den Job eines Vorstands- assistenten. Dort setzen sie sich – auf der Basis ihrer sicherlich hervorragenden Methodenkenntnisse – mit Geschäften und Märkten auseinander, die sie nur aus Strategiepapieren kennen, nicht aber aus eigener operativer Erfahrung. Das Mot- to – wie es einmal ein Vorstandsmitglied uns gegenüber formuliert hat: »Strategy

work: It is worrying about tomorrow's problems. It is more fun than worrying about today's.«

Inzwischen gehen Unternehmen aber stärker dazu über, die Leitung einer Strategieabteilung Managern zu übertragen, die mehr Berufserfahrung vorweisen und in vielen Fällen auch schon eigene operative Erfahrung sammeln konnten. Ihnen dürfte es leichter fallen, auch die Umsetzbarkeit von Strategien zu beurteilen.

Möglicherweise bietet auch die Arbeit an strategischen Zukunftsplänen Motivationspotenziale. So kann der eine oder andere Spaß an der intellektuellen Herausforderung entwickeln, die damit verbunden ist. Außerdem kann man gerade das Tagesgeschäft eine Zeitlang hinter sich lassen. Aber es gibt auch schwerwiegende Aspekte, die hinsichtlich der Strategiearbeit geradezu eine Demotivation hervorrufen können. Man denke etwa an die folgenden Gesichtspunkte:

- Strategische Erfolge werden sich allenfalls mittel- oder gar erst langfristig einstellen. Im Anreizsystem des Unternehmens werden in der Regel die kurzfristigen Erfolge besonders honoriert. Möglicherweise haben Manager sogar die Erwartung, dass sie die Erfolge ihrer Strategien gar nicht mehr selbst ernten können, weil sie nur eine begrenzte Zeit auf ihrer Position verweilen.
- Strategien beinhalten Risiken. Ob sie aufgehen, weiß man erst nach einiger Zeit. Auch das führt zu einer Überbetonung der gegenwärtigen Probleme.
- Die für die strategischen Analysen benötigten Informationen sind oftmals schwerer zu beschaffen als die Daten, die für die Steuerung des operativen Geschäfts benötigt werden. Das bedeutet Mehraufwand, Unsicherheit und Risiko.
- Strategieprozesse werden in der Praxis schlecht gemanagt. Wir beobachten immer wieder, welche grundlegenden Fehler Unternehmen im Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung begehen. Henry Mintzberg (vgl. etwa Mintzberg 1989) – einer der lesenswertesten Autoren zum Thema Strategisches Management – hat die 7 Todsünden der strategischen Planung in Anlehnung an Wilson zusammengestellt:

Die 7 Todsünden der Strategischen Planung

1. Stabstellen dominieren den Prozess der Strategieentwicklung, nicht die Linie.
2. Der Prozess dominiert die Stabsstellen, d. h. Methoden und Recherchen stehen im Vordergrund, nicht aber inhaltliche strategische Erkenntnisse.
3. Die Planungssysteme sind so gestaltet, dass sie keine Ergebnisse erbringen und Strategien ohne Folgen bleiben.
4. Die Planung konzentriert sich auf Fusionen, Akquisitionen und Ausgliederungen – auf Kosten des Kerngeschäfts.
5. Planungsprozesse zeigen keine echten Optionen auf.
6. Organisatorische und kulturelle Notwendigkeiten, die für die Umsetzung relevant sind, werden ignoriert.
7. Isolierte Prognosen waren die Basis der Planung, nicht aber umfassende Zukunftsszenarien.

Abb. 2: Die 7 Todsünden der Strategischen Planung (entnommen aus: Mintzberg 1999, S. 83 f.)

1.4 Wie man die Motivation zur Strategiearbeit steigern kann

Aus diesen Überlegungen folgt, dass man den Fragen der Motivation bei strategischen Arbeiten besondere Aufmerksamkeit schenken muss. Wie lässt sich diese Motivation erzeugen? Es ist Aufgabe des Topmanagements, die Notwendigkeit und die Vorteile einer klaren strategischen Ausrichtung zu betonen und zu kommunizieren. Vor allem folgende Argumente sind hier von Bedeutung:

- Strategische Analysen helfen, das eigene Geschäft von außen zu betrachten und Veränderungen im Markt, bei der Konkurrenz und bei den Kunden frühzeitig zu erkennen.
- Strategische Konzepte zeigen einen Weg auf, wie man frühzeitig auf diese Veränderungen reagieren kann, und garantieren damit letztlich die Handlungsfreiheit.
- Strategische Konzepte schaffen einen klaren Fokus für die gesamte Unternehmung, weil sie eine langfristige Marschrichtung festlegen und die Energien des Unternehmens bündeln. Indem ein klarer Brennpunkt geschaffen wird, ermöglichen Strategien auch Komplexitätsreduktion. Strategien fungieren als Scheinwerfer, die die zukünftige Wettbewerbslandschaft ausleuchten.
- Strategische Konzepte führen zu einer strategischen Priorisierung von Projekten. Damit ist die Chance verbunden, alle nicht strategischen Projek-

te konsequent zu begraben. Strategien werden so zum Mittel erster Wahl, wenn es um Ressourcenkonzentration und Komplexitätsbegrenzung geht.

- Und letztlich sollte man auch einen Aspekt niemals unterschätzen: Manager, die eine klare Strategie haben, wirken überzeugender: »Für das Management ist es vorteilhaft, wenn der Erfolg als das Ergebnis wohlüberlegter Maßnahmen und nicht als Zufallstreffer erscheint.« (Westerlund/Sjöstrand 1981, S. 68).

Ferner ist es für die Motivation wichtig, dass die Führungskräfte das methodische Instrumentarium der Strategiearbeit beherrschen und es hier keine Berührungsgängste gibt. Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sind daher eine gewisse Grundvoraussetzung.

1.5 Wie es um die Strategiekompetenz von Managern in Deutschland bestellt ist

In der bereits erwähnten Studie (Riekhof/Voss 2006) wurden die Top-600-Unternehmen der deutschen Wirtschaft zur Strategiekompetenz als Schlüsselqualifikation des Managements befragt. Im Folgenden sollen einige Kernergebnisse der Studie zusammengefasst werden. Sie beleuchten recht gut, wie diese Unternehmen mit dem Thema Strategiekompetenz umgehen:

- Nur 38 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die derzeitigen und zukünftigen Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien berücksichtigt werden.
- In nur knapp der Hälfte der befragten Unternehmen folgt die Managemententwicklung strategischen Prioritäten.
- Strategiekompetenz ist nur in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen im Anforderungsprofil von Managern überhaupt verankert.
- Die Aktivitäten der Managemententwicklung richten sich vornehmlich auf die soziale Kompetenz (42 %), die fachliche Kompetenz (31 %) und die strategische Kompetenz (27 % der Antworten). Die strategische Kompetenz erhält damit die relativ gesehen geringste Aufmerksamkeit.
- Nur 15 % der Unternehmen geben an, dass das mittlere Management üblicherweise mehrere Tage an Seminaren zur Strategiekompetenz teilnimmt.



Strategiekompetenz steht in deutschen Unternehmen nicht im Mittelpunkt der Managemententwicklung.

Wir können also davon ausgehen, dass in Deutschland innerhalb des Bereichs der Managemententwicklung die Sensibilisierung für Fragen der Strategiekompetenz noch nicht besonders ausgeprägt ist.

1.6 Warum das Umsetzen von Strategien so schwer fällt

*»Execution is the great unaddressed issue in the business world today.«
(Bossidy/Charan 2002, S. 5)*

*»Die Strategieumsetzung ist die schwierigste Aufgabe überhaupt.«
(Gertz/Baptista 1996, S. 184)*

Die Bedeutung der strategischen Planung und des strategischen Managements für Unternehmen ist – zumindest in der Wissenschaft – unbestritten. Die Literatur zur strategischen Planung ist in ihrem Umfang kaum zu überblicken; es gibt eine hinreichende Vielfalt an Methoden, Ansätzen und Philosophien, aber auch umfassende Lehrbuchdarstellungen (vgl. zum Beispiel Hahn/Taylor 1999; Henzler 1988; Lombriser/Abplanalp 2004; Kerth/Pützmann 2005; Mintzberg 1995 und 1999; Müller-Stewens/Lechner 2005; Porter 1997; Pümpin 1983; Riekhof 1994; Servatius 1991; Trux/Müller/Kirsch 1985; Welge/Al-Laham 2008). Im Hinblick auf die Strategieumsetzung zeigt sich ein ganz anderes Bild; nur vereinzelt beschäftigen sich Veröffentlichungen mit den Mechanismen einer wirksamen Strategieumsetzung (vgl. z.B. den Überblick von Riekhof/Offermann 2006 sowie Kolks 1990; Beer/Eisenstat 2000; Flood et al. 2000; Bigler 2001; Zagotta/Robinson 2002; Bossidy/Charan 2002; Hrebiniak 2005; Neilson/Martin/Powers 2008).

Auch in den meisten Führungsetagen wird das Formulieren umfangreicher strategischer Pläne als wichtige Aufgabe erkannt und mit dem daraus resultierenden Nachdruck angegangen. Im Rahmen der strategischen Planung werden dazu mit angemessenem Budget ausgestattete Projekte ins Leben gerufen. Die Planungsergebnisse werden dann mit entsprechender Aufmerksamkeit des Topmanagements verfolgt.

Gilt es jedoch, die geplanten Strategien zu implementieren, nimmt die Aufmerksamkeit rapide ab. Die Umsetzung wird häufig den nächsten und übernächsten Hierarchieebenen überlassen. Das einfache »Weiterreichen« strategischer Ziele hat jedoch wenig mit strategischer Führung und professioneller Strategieumsetzung zu tun. Vielmehr ist die Umsetzung strategischer Pläne ein wesentliches Element der strategischen Unternehmensführung. Denn letzt-

lich geht es in diesem Aufgabenfeld nicht allein darum, umfangreiche strategische Pläne zu produzieren. Viel wichtiger sind erfolgreich umgesetzte und am Markt wirksame Strategien. Erst die erfolgreiche Implementierung rechtfertigt die umfassende strategische Planung.



Das »Weiterreichen« strategischer Ziele an die nächste Führungsebene hat wenig mit strategischer Führung zu tun.

Neben der Formulierung von Strategien ist die Implementierung und Umsetzung derselben also eine bedeutende – wenn nicht gar die wichtigste – Aufgabe des strategischen Managements. Bei der Strategieumsetzung geht es darum, die strategischen Pläne in konkrete Initiativen, Projekte und Aktionsprogramme aller Unternehmensmitglieder umzusetzen.

Der Blick in die Unternehmenspraxis zeigt die dringende Notwendigkeit, der Strategieumsetzung verstärkte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, weil selbst sorgsam formulierte Strategien oftmals in der Umsetzungsphase scheitern. Studien gehen davon aus, dass nahezu 70 % der strategischen Pläne und Strategien niemals erfolgreich implementiert werden und bis zu 90 % der Strategien nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen (vgl. Bigler 2001, S. 29; Sterling 2003, S. 27). Die Mitarbeiter von 60 % der Unternehmen, so das Ergebnis einer anderen Langzeitstudie, bewerten die Fähigkeit, Strategien umzusetzen als schwach (vgl. Neilson/Martin/Powers 2008, S. 61 f.). Diese Erkenntnisse bestätigen den Eindruck, den viele konkrete Beispiele der vergangenen Jahre bereits nahegelegt haben. Auch im Gespräch mit Führungskräften in Deutschland ist immer wieder festzustellen, dass nur die wenigsten Unternehmen die wirksame Umsetzung von Strategien zu ihren Stärken zählen: »For many organizations, strategy never fully diffuses through the company – it is never completely **deployed**. It ends up in high-minded conversations between senior managers and in dusty binders that few bothers to read.« (Labovitz/Rosansky 1997, S. 73, Hervorhebung im Original)

Diese Einschätzungen sollten uns zu denken geben. Es sind – zusammenfassend – verschiedene Ursachen für die Vernachlässigung der Strategieumsetzung in der Praxis denkbar:

- Das Thema »Strategie« wird vom Management als wichtig angesehen, dabei jedoch auf die Strategieentwicklung reduziert. Die Umsetzung wird hingegen als operative und damit delegierbare Aufgabe betrachtet; das Management will sich so »größeren« Aufgaben widmen können.
- Das Management verfügt über kein spezifisches Know-how bezüglich der Hebel erfolgreicher Strategieumsetzung. Führungskräfte, die keine besonderen Kompetenzen entwickelt haben, um Strategien umzusetzen – etwa weil

dieses nicht im Rahmen der Managemententwicklung explizit berücksichtigt wird –, kennen auch die erforderlichen Tools nicht.

- Die Prozesse der Strategieentwicklung sind in vielen Unternehmen gut strukturiert, teilweise gar schematisiert. Zugleich werden diese vielfach in überschaubaren Zeitabschnitten, in wenigen Wochen oder Monaten, durchgeführt. Die Umsetzungsphase jedoch erfordert ein Vielfaches an Zeit, Energie und Geduld. Dabei kann sie keinem starren Schema folgen, da situative, unternehmensbezogene und personelle Besonderheiten zu berücksichtigen sind.

Insofern stellt die Strategieumsetzung die vielleicht schwierigere Phase des Strategieprozesses dar. Möglicherweise zieht das Management auch deshalb unbewusst die Strategieentwicklung der Umsetzung vor.

2 Eine gute Strategie – Grundvoraussetzung erfolgreicher Strategieumsetzung

Bevor wir uns dem Themenbereich der Umsetzung von Strategien zuwenden können, ist es erforderlich, sich mit der Strategie an sich auseinanderzusetzen. Es gilt zu klären, was denn überhaupt eine Strategie ist, wie ein pragmatischer Prozess der Strategieentwicklung aussieht und wie Strategieentwicklung und -umsetzung miteinander verzahnt werden müssen. Denn wenn die Strategieumsetzung scheitert, kann es an fehlender Kompetenz oder auch Konsequenz in der Implementierung liegen; die Ursache kann aber auch eine schlechte oder falsche Strategie sein. Wenden wir uns also zunächst dem Strategiebegriff zu.

2.1 Was versteht man unter Strategie?

Viele Autoren suchen nach den Quellen des Begriffs »Strategie« im militärischen Bereich. Natürlich ist dort auch von Strategie die Rede, und verschiedene Autoren haben Grundsätze der strategischen Führung formuliert, die man auch im Bereich friedlicher (Wirtschafts-) Organisationen anwenden kann, etwa die Empfehlung, Frühaufklärung zu betreiben, sich auf seine Stärken zu konzentrieren, den Gegner bei seinen Schwächen zu packen oder auch Reserven zu halten.

Der Vergleich zwischen Wirtschaft und Militär ist aber grundsätzlich an den Haaren herbeigezogen, unterscheiden sich doch Wirtschaftsunternehmen und militärische Organisationen in ihrer Aufgabenstellung ganz wesentlich: Unternehmen produzieren gesellschaftlich und wirtschaftlich mehr oder weniger sinnvolle Dinge und konkurrieren dabei mit anderen Unternehmen, das Militär produziert zunächst gar nichts außer abstrakter Sicherheit, und im Falle eines Falles geht es darum, den militärischen Gegner unter Gewaltandrohung einzuschüchtern oder sich durch Einsatz militärischer Gewalt durchzusetzen. In beiden Fällen eine gleichartige Führungs- und Strategielehre zu verwenden, erscheint absurd. Man sollte sich nicht von allzu oberflächlichen Parallelen zu vorschnellen Schlüssen verführen lassen.

Von Strategie spricht man aber nicht nur im militärischen Bereich; es ist ein Begriff, der auch im Alltag verwendet wird. Es ist von Strategie die Rede, wenn man in der Innenstadt einen Parkplatz finden will, oder man argumentiert strategisch, wenn man seiner Lebenspartnerin erklären will, dass man mit den Ke-

gelbrüdern das Wochenende verbringen wird. Im Alltag wird zwischen Strategie und dem, was man eher Taktik nennen sollte, nicht immer klar unterschieden.

In unseren Seminaren verwenden wir einen sehr einfachen Strategiebegriff. Wir definieren Strategie als den *Weg zu einem weit entfernt liegenden unternehmerischen Ziel*. Diese Definition weist darauf hin, dass klar zwischen dem strategischen Ziel als solchem (wo will ich langfristig hin?) und dem Weg dorthin (wie gelange ich zu diesem Ziel?) zu unterscheiden ist.



Strategie ist der Weg zu einem weit entfernt liegenden unternehmerischen Ziel.

Nicht immer wird diese Unterscheidung nachvollzogen. So hört man aus dem Munde von Vorstandsmitgliedern auch schon mal den Satz: »Unsere Strategie ist es, den Marktanteil von 18 % auf 22 % zu erhöhen.« Das ist natürlich keine Strategie, sondern ein strategisches Ziel. Mit welcher Strategie das Ziel erreicht werden soll, müssen sich dann die nachgeordneten Manager wohl selbst überlegen. In der Tat finden sich im Unternehmensalltag sehr viele Verwendungsweisen des Strategiebegriffs (eine Auflistung findet sich in Abb. 3), die nicht alle wirklich zweckmäßig sind.



Abb. 3: Verwendungsweisen des Strategiebegriffs

Eine weitere Anmerkung ist an dieser Stelle notwendig. Die strategischen Ziele werden – dies ist unser Eindruck aus der Beratungspraxis – in ihrer Bedeutung bisweilen stark überschätzt. Manche Unternehmen verwenden viel Zeit darauf