



## Schwierigkeiten bei der strategischen Planung



Reinhard HABERFELLNER, o. Univ.-Prof., Dipl.-Ing., Dr. sc. techn., Jahrgang 1942. Studium Wirtschaftsingenieurwesen — Maschinenbau an der TU-Graz, Graduierung 1965. Promotion zum Dr. sc. techn. 1973 an der ETH-Zürich. 1966 bis 1979 in der Beratungsabteilung des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH. Ab 1979 Ordinarius für Unternehmensführung und Organisation am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU-Graz.

**Die praktische Umsetzung der Theorie macht auch und gerade bei der strategischen Planung Schwierigkeiten. Bevor darauf näher eingegangen wird, sollen zunächst Begriff und Merkmale guter Strategien kurz erläutert werden. Die nach den praktischen Erfahrungen des Autors auftretenden Schwierigkeiten bei der strategischen Planung sollen anhand dieser Merkmale und eines Ablaufschemas einer erstmaligen strategischen Planung beispielhaft erläutert werden. Es wird damit weder Vollständigkeit, noch irgendeine Art wissenschaftlicher Beweisführung angestrebt. Der Zweck dieses Artikels besteht eher darin, dem Praktiker, der hier mit Schwierigkeiten konfrontiert ist, mitzuteilen, daß er dabei nicht alleine dasteht. Soweit dies in dieser allgemeinen Form möglich ist, werden Lösungsansätze skizziert.**

### 1. Was ist eine Strategie?

A. Gälweiler hat den Begriff Strategie sehr anschaulich anhand seiner Wortwurzeln erläutert [1]: Stratos = Etwas, was alles andere umfaßt, übergreift und in sich enthält; Ago = tun, handeln.

Unter Strategie kann man demnach eine Verhaltensweise verstehen, die ihr Entscheiden und Handeln an etwas Übergeordnetem orientiert und sich dabei nicht von vordergründigen Dringlichkeiten ablenken läßt. Also eine Art »Gesamtplan eines Feldzugs, mit der Aufgabe, herauszufinden, wie man sich von Anfang an verhalten muß, um ihn erfolgreich zu beenden« [1]. Auf unternehmerische Verhältnisse übertragen würde das heißen, daß zwischen dem, was ich heute tue und dem, was schließlich herauskommen soll, ein auf lange Sicht beabsichtigter Zusammenhang besteht.

Dabei ist die Planung und Realisierung einer Unternehmensstrategie nicht unbedingt gleichbedeutend mit der Suche nach neuen Produkten und gänzlich neuen Märkten. Dies würde die Kräfte einer Unternehmung im Normalfall sogar überfordern und kann nur

schrittweise erfolgen. Wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Strategie wird in der Regel auch ein intensiveres Bemühen um bereits vorhandene Potentiale sein, das darin besteht, vorhandene Chancen und vorhandene Stärken bewußter und professioneller zu nützen. Probleme bei der praktischen Arbeit bestehen nun in mehrfacher Hinsicht (vgl. [2]): Das Ziel liegt in der Zukunft, über die naturgemäß keine Gewißheit bestehen kann. Weder das Ziel, noch die dazu erforderlichen Maßnahmen sind deshalb rein rational und logisch ableitbar, sondern haben ihre Wurzeln in den Werten, Traditionen und Normen von Führungskräften und Mitarbeitern und in ihrer oft sehr subjektiven Einschätzung der Situation und der Möglichkeiten. Damit besteht keine zwingend logische Argumentationsbasis und dies hat Auswirkungen auf die Akzeptanz im Sinne des Vertrauens in die Richtigkeit der Marschrichtung

**Strategie ist der Gesamtplan eines Feldzuges, mit der Aufgabe, im Vorhinein herauszufinden, wie man sich von Anfang an verhalten muß, um ihn erfolgreich zu beenden.**

und die damit verbundene Konsequenz bei der Durchsetzung. Dies wird in den späteren Ausführungen noch verdeutlicht.

### 2. Merkmale guter Strategien und Schwierigkeiten bei der Realisierung

In der Folge sollen beispielhaft ein paar Merkmale guter Strategien angeführt und typische Schwierigkeiten bei ihrer praktischen Interpretation erläutert werden.

#### 2.1 Konzentration der Kräfte

Die immer begrenzten Kräfte der Unternehmung (personeller, finanzieller und sachlicher Art) sollen nicht im Sinne einer »Schrotschuß-Mentalität« zersplittert, sondern gezielt und konsequent auf ausgewählte Produkt-/Markt-Kombinationen konzentriert werden, von denen aus dann weitergearbeitet werden kann. In einer Umkehrung der Argumentation könnte man sagen »Wer alles kann, kann nichts richtig« bzw. »Wer vieles gleichzeitig will, wird nichts davon erreichen.«

Diese Binsenweisheiten klingen zunächst einleuchtend. Die praktische Schwierigkeit besteht nur darin, herauszufinden, worauf man sich konzentrieren soll. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten will man keine Chance ungenutzt verstreichen lassen. Die Gefahr einer konfusen Zersplitterung wird dadurch groß: Zu viele Märkte werden gleichzeitig zu oberflächlich bearbeitet. Zu viele Entwicklungsprojekte werden mit höchster Priorität versehen und scheitern schließlich an der naturgemäß beschränkten Bearbeitungskapazität der



Mitarbeiter.

Es ist deshalb eine Prioritätensetzung nötig, die sich z. B. an folgenden Kriterien orientieren könnte: Marktattraktivität, eigene Stärken, Konkurrenzsituation, Erfolgchance, Realisierbarkeit. Aktivitäten, die baldigen Erfolg versprechen und ausbaufähig sind, sollten tendenziell höhere Prioritäten erhalten. Denn frühe Erfolge heben die Stimmung und das Selbstvertrauen. Sie geben Mut und Elan zum Weitermachen. Die vom Markt kommenden Feedbacks können zur Bestätigung bzw. Korrektur verwendet werden.

## 2.2 Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen

Erfolgreiche Strategien bauen auf vorhandenen Stärken auf. Sie nützen diese geschickt aus und bauen sie schrittweise weiter aus. Der Aufbau wirklicher entscheidender Wettbewerbsvorteile, sei es im Produkt selbst, in der Marktpräsenz, im Service oder in der Innenorganisation ist eine Angelegenheit, die einige Jahre braucht und den gezielten Einsatz von Arbeitskraft, Managementkapazität und natürlich auch Geld erfordert [3]. Diese Ressourcen müssen anderen Aktivitäten entzogen werden und damit besteht eine Verbindung zum Grundsatz der Konzentration der Kräfte.

Sofern wesentliche Schwächen existieren, sollten »Kriegsschauplätze« gemieden werden, in denen diese wirksam werden könnten. Konfrontationen mit Konkurrenten, die in entscheidenden Punkten überlegen sind, können existenzgefährdend sein. Die Rückbesinnung auf eigene Stärken und/oder die beschleunigte Elimination eigener Schwächen sind das Gebot der Stunde.

Die praktische Schwierigkeit besteht darin, daß man den Markt, die Konkurrenz, die Schlüsselfaktoren des Geschäfts und letztlich die eigene Unternehmung zu wenig genau kennt. Weil man sich bisher zu wenig systematisch, zu wenig intensiv damit auseinandergesetzt hat. Oder in einer anklagenden, beschuldigenden Grundhaltung, die eine Verteidigungs- bzw. Rechtfertigungshaltung zur Folge haben muß. Eine aktive und konstruktive Auseinandersetzung muß in einem bisweilen mühsamen Lernprozeß nachgeholt werden, den die maßgebenden Führungskräfte selbst durchmachen müssen. Es gibt keine Stabstelle und

keinen Berater, an den man dies delegieren könnte und sollte. Diese sind in der Regel zu wenig im Tagesgeschäft involviert, um bei Auftreten von widersprüchlichen Meinungen im Detail ausreichend argumentieren zu können.

## 2.3 Ausnützen von Chancen, Vermeiden von Gefahren

Dieser Grundsatz steht in einem engen Zusammenhang zum vorher erwähnten. Erfolgreiche Strategien sind dadurch gekennzeichnet, daß Chancen mit Stärken kombiniert werden können und schlechte Märkte bzw. solche, die eigene Schwächen hervortreten lassen, gemieden werden.

Es treten auch hier ähnliche Beurteilungsprobleme, wie vorhin bereits erwähnt, auf. Wie kann ich Chancen als solche erkennen? Dazu muß ich die Entwicklung des Marktes und der Branche abschätzen, die Chancen, die für bestimmte Produktgruppen oder einzelne Produkte mit besonderen Eigenschaften (die oft noch gar nicht konkret beurteilbar sind) haben. Der Beweis, daß es sich um eine Chance handelt, kann vom Schreibtisch aus nicht geführt werden. Ohne systematische Markt- und Konkurrenzanalysen, ohne Gespräche mit wichtigen Kunden, ohne Vorleistungen und aufmerksames Verfolgen von Feedbacks wird es nicht möglich sein, sich eine Meinung zu bilden.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, daß man vermutete oder effektiv bekannte Verkaufszahlen anderer Firmen bereits als Marktchancen interpretiert. Ohne sich beispielsweise zu fragen, ob daran auch etwas verdient wird, was die Schlüsselfaktoren des Geschäfts sind, welche eigenen Stärken man ausnützen könnte etc.

**Am Ende einer langfristigen strategischen Planung stehen stets Entscheidungen von heute, nicht solche, für die man noch viel Zeit vor sich hat.**

## 2.4 Differenzierung

Erfolgreiche Strategien unterscheiden sich von dem, was die anderen machen, auf erkennbare Art. Es besteht wenig Grund zur Annahme, daß die bloße Imitation dessen, was andere machen, erfolgreich sein muß, ohne eigene Stärken, ohne argumentierbare

Vorteile für den Kunden. Viele Märkte sind durch Markteintrittsbarrieren gekennzeichnet. Kunden gehen von bewährten Lieferanten nur dann ab, wenn andere deutlich besser sind. Gleich gut zu sein, genügt also noch nicht. Besonders dann, wenn eine Imitation leicht möglich ist, ist außerdem zu bedenken, daß der Imitator seinerseits leicht imitiert werden kann.

In der Regel ist unter einer Differenzierung die Suche nach einem geeigneten Marktsegment, nach einer Marktnische, einem Teilmarkt, zu verstehen, auf den man sich gezielter einstellen kann, in dem man eigene Stärken ausbilden kann, in dem eine weniger starke Konkurrenz besteht und in dem man seine Position leichter verteidigen kann.

In der Praxis besteht aber oft eine Scheu vor einer Spezialisierung und die Befürchtung, ein Teilmarkt, auf den man sich begeben könnte, könnte plötzlich zusammenbrechen. Wäre man auf dem Hauptmarkt geblieben, gäbe es mehr und unterschiedlichere Betätigungsfelder und damit Ausweichmöglichkeiten. Dieses Argument klingt vordergründig nicht unlogisch. Es unterschätzt aber das Argument der Professionalität. Ein Kleiner wird in einem großen Hauptmarkt nicht imstande sein, wirkliche Stärken zu entwickeln und damit an Profil zu gewinnen. Er wird ein »Niemand« bleiben, der dann und wann einen Zufallstreffer erzielen kann, der aber nicht ohne weiteres wiederholbar ist. Auf dem Hauptmarkt wird es mehr und potentere Konkurrenten geben, die in irgendeiner Hinsicht immer besser sind. Eine Profilierung ist »gegen viele« nötig, und nicht »gegen wenige«, wie dies bei einem sorgfältig ausgewählten Marktsegment möglich wäre. In ein Marktsegment geht man auch nicht von heute auf morgen. Man wird zunächst erste Versuche starten, die Ergebnisse, aufmerksam verfolgen, man wird damit Sicherheit gewinnen und seine Anstrengungen verstärken. In einem Marktsegment ist man schneller bekannt und heimisch, als im Hauptmarkt. Man kommt rascher an geänderte Bedürfnisse, an Kundenwünsche und Trends heran und kann sich schneller auf positive und negative Strömungen einstellen.

## 2.5 Einheitliche Grundauffassung

Hinsichtlich der anzustrebenden Ziele



und der dazu erforderlichen Maßnahmen muß eine einheitliche Grundauffassung in der Führungsmannschaft bestehen oder herbeigeführt werden. Dabei sind zwei Extremfälle gleichermaßen schädlich: Permanente Grundsatzdiskussionen, die immer wieder ergebnislos abgebrochen werden und notgedrungen nach einiger Zeit wieder aufflackern. Oder Vermeiden von Grundsatzdiskussionen, obwohl keine einheitliche Auffassung vertreten wird. Einer Auseinandersetzung darüber wird aus verschiedenen Gründen ausgewichen: aus Zeitmangel, wegen der Dringlichkeit des Tagesgeschäfts, die keine langen Sitzungen zuläßt; aus einem mißverstandenen Harmoniestreben, indem strittige Themen in Führungssitzungen nicht behandelt und deshalb auch nicht geklärt werden können; weil man zu wenig Vertrauen und Zutrauen hat und sich deshalb auch nicht als leistungsfähige Mannschaft fühlt; weil man meint, wichtige Fragen in Zweiergesprächen schneller klären zu können. Dies ist aber vielfach ein Irrtum: Fragen von gesamtunternehmerischer Bedeutung betreffen selten zwei Personen. Eine gemeinsame Abstimmung verschiedener Maßnahmen ist auf diese Art nicht möglich. Eine einheitliche Grundauffassung und Stoßrichtung kann sich auf diese Art nicht herauskristalisieren. Lange Sitzungen sind nicht prinzipiell von Übel. Sie sind es nur dann, wenn sie zu keinem Ergebnis führen und sich dies ständig wiederholt.

Wenn Maßnahmen auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden sollen, ist dieses zunächst zu vereinbaren, von Zeit zu Zeit in Erinnerung zu rufen, sind Maßnahmen inhaltlich und terminlich aufeinander abzustimmen, zu ergänzen, zu korrigieren etc. Die Bekanntgabe erledigter Maßnahmen schafft Erfolgserlebnisse und spornt zu weiteren Aktivitäten an.

## 2.6 Sorgfältige Personalplanung

Erfolgreiche Strategen wissen, daß sie sowohl bei der Planung von Strategien, als auch bei ihrer Durchsetzung auf die Mitarbeit engagierter, unternehmerisch denkender und teamfähiger Menschen angewiesen sind. Sie schenken dieser Frage besondere Aufmerksamkeit und wissen, daß das Personal ein strategischer Erfolgsfaktor allerersten Ranges ist, dessen Aufbau erhebliche Zeit beansprucht.

Die Personalstruktur darf nicht das mehr oder weniger zufällige Ergebnis von Einzelentscheidungen sein, die irgendwann einmal nebenbei, überstürzt, oder gar nicht bewußt getroffen, d. h. »delegiert« wurden. Personalentscheidungen sollen auch keine einsamen Kraftakte sein, sondern von den maßgebenden Leuten mitgetragen werden können. Dazu müssen sie besprochen und argumentiert, d. h. »verkauft« werden.

Diese Aussagen gelten für Personal auf praktisch allen Stufen der Unternehmungshierarchie. In besonderem Maß gelten sie für das Schlüsselpersonal und die Zusammensetzung der Führungsmannschaft selbst.

## 2.7 Schaffung einer zweckmäßigen, führbaren Organisation

Dieses Argument steht in engem Zusammenhang mit dem vorgenannten. Strategien können nur dann erarbeitet und eingesetzt werden, wenn Aktivitäten und Beschlüsse schnell, unkompliziert und flexibel realisiert werden können. Klare organisatorische Zuständigkeiten, sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sind wesentliche Erfolgsmerkmale. Dies ist aber nicht nur eine Frage der organisatorischen Gestaltung, sondern auch eine der personellen Konfiguration im Sinne der Placierung der richtigen Person an die richtige Stelle.

## 2.8 Einfachheit

Eine Strategie muß mitteilbar sein. Sie muß aus der Führungsetage an den Kader und die Mitarbeiter auf den verschiedenen Stufen der Unternehmungshierarchie übermitteln werden können. Nur so können Maßnahmen und Einzelschritte plausibel gemacht und das Mitdenken erleichtert werden. Dies setzt aber voraus, daß die Strategie auf einem einfachen, klaren und leicht verständlichen Grundkonzept aufbaut.

In dieser Hinsicht besonders gefährdet sind Strategien, deren Erarbeitung an Stabstellen oder Externe übertragen wurde. Diese neigen dazu, mit viel Analysematerial und vielen, manchmal auch komplizierten Argumenten überzeugen zu wollen. Die Einfachheit einer Strategie kann darunter ebenso leiden, wie die Durchsetzungswahrscheinlichkeit.

## 2.9 Beharrlichkeit und Ausdauer

Beharrlichkeit, Zuversicht und Ausdauer,

er, vor allem seitens des Top-Managements sind wichtige Erfolgsfaktoren. Kraftvolle Durchsetzung kann sogar einer weniger guten Strategie zum Erfolg verhelfen. Die beste Strategie ist ohne Durchsetzungswillen wertlos.

Eine Führungsmannschaft, die eine Strategie selbst, vielleicht auch mühsam, erarbeitet hat, steht in der Regel mit größerer Überzeugung hinter dem Ergebnis, als eine, die das Ergebnis lediglich zustimmend zur Kenntnis genommen hat.

Schwierigkeiten bei der Realisierung gibt es immer. Deshalb ist eine positive Grundeinstellung von so entscheidender Bedeutung. Dies ist nicht im Sinne einer Erfolgsscheuerei zu verstehen, sondern im Sinne einer ehrlichen Weitergabe positiver Signale, da dies sehr motivierend wirkt.

## 2.10 Notwendiger Nachsatz

Es ist einfacher, Widersprüche zwischen praktischen Verhaltensweisen und diesen strategischen Grundsätzen zu erkennen, als eine »richtige« Verhaltensweise zu empfehlen. Es ist also beispielsweise wesentlich einfacher, festzustellen, daß jemand seine Kräfte verzettelt, als ihm zu raten, woauf er sich konzentrieren soll.

**Das Durchführen einer strategischen Planung ist keine Frage der Kapazität der Unternehmungsleitung, sondern eine Frage der effizienten Aufteilung der verfügbaren Kapazität auf länger- und kürzerfristige Führungsaufgaben.**

## 3. Wie könnte der Ablauf einer strategischen Neuorientierung erfolgen und was sind typische Schwierigkeiten?

Ein Vorgehensmodell bei der strategischen Neuorientierung, das wir aufgrund praktischer Erfahrungen an unserem Institut für brauchbar halten, ist in der Abbildung skizziert.

Der skizzierte Ablauf kann nicht in linearer Form erfolgen. Es wird vielmehr immer wieder Vor- oder Rückgriffe ge-



Vorgehensschritt	Erläuterung
1. Gemeinsames Problembewußtsein schaffen	
2. Erste Ziele für Unternehmungs-entwicklung formulieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Umsatz</li> <li>— Ertrag</li> <li>— Betätigungsschwerpunkte</li> </ul>
3. Situationsanalyse durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Identifikation und Abgrenzung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Produkte</li> <li>● Märkte</li> <li>● Konkurrenz</li> </ul> </li> <li>— Umwelt-Analyse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Märkte</li> <li>● Konkurrenz</li> </ul> </li> <li>— Vor dem Hintergrund vorhandener bzw. beabsichtigter Betätigungsfelder                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Attraktivität der Märkte</li> <li>● Schlüsselfaktoren des Geschäfts</li> <li>● Chancen und Gefahren</li> </ul> </li> <li>— Unternehmensanalyse, insbesondere hinsichtlich Schlüsselfaktoren des Geschäfts                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Marktstellung</li> <li>● Ertragskraft je Produkt und Markt</li> <li>● Stärken und Schwächen</li> </ul> </li> </ul>
4. Verdeutlichen der Analyse-Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Wo stehen wir heute?</li> <li>— Erkennbare Strategie?</li> <li>— Ist sie richtig?</li> <li>— Mögliche Stoßrichtungen, Sofortmaßnahmen</li> </ul>
5. Ziele für Unternehmensentwicklung konkretisieren, korrigieren	
6. Grundstrategien entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>— welche Produkte/Märkte forcieren?</li> <li>— welche evtl. zurücknehmen?</li> </ul>
7. Grundstrategien grob analysieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Voraussetzungen, Konsequenzen</li> <li>— Durchführbarkeit</li> <li>— Gleichgewichtsüberlegungen (finanziell, personell, Kapazität)</li> <li>— Konkurrenzverhalten</li> </ul>
8. Strategische Alternativen	
9. Vorentscheidung für Grundstrategie	
10. Begleitende Maßnahmen planen und ausbalancieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Personal/Zugpferde</li> <li>— Know-how</li> <li>— Marketing</li> <li>— Organisation</li> <li>— Logistik</li> <li>— Produktion...</li> </ul>
11. Durchführung und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Prioritäten</li> <li>— Aufmerksamkeit</li> <li>— Zuversicht und Durchhaltevermögen</li> </ul>

Tab: Vorgehensschritte zur strategischen Neuorientierung

ben und geben müssen. Diese sind zulässig, wenn die Grundtendenz des Vorgehens erhalten bleibt.

### Was sind hier die praktischen Schwierigkeiten?

Typische praktische Schwierigkeiten, sollen nun vor dem Hintergrund der bereits behandelten strategischen Grundsätze und des skizzierten Ablaufs beispielhaft erläutert werden.

#### 1) Anfangsbarrieren

a) »Wir sollten nicht von einer großen Strategie träumen, wenn es uns nicht einmal gelingt, die heutigen **Alltagsprobleme** zu lösen.« Diese Einstellung ist absolut berechtigt. Strategie soll nicht Fluchttür aus den (unbewältigten) Problemen der Gegenwart in eine unverbindliche Zukunft sein dürfen. Um glaubhaft zu sein, müßten sofort und fühlbar Maßnahmen zur Verbesserung des Istzustands getroffen werden. Dies ist im Sinne der Ernsthaftigkeit von allergrößter Bedeutung.

b) »**Zeit steh still**«-Mentalität oder »Ist bisher gegangen, wird schon irgendwann einmal wieder besser werden.« Diese Meinung wird selten offen ausgesprochen, ist aber nichts destoweniger vielfach Richtschnur des Handelns.

c) **Übererwartungen.** Ich erwarte Patentrezept, gloriose Idee, die alle Probleme löst. Diese gloriose Idee wird es aber nicht geben, vielmehr 100 kleine, die mühsam realisiert werden müssen.

Ich erwarte den »Beweis«, daß es so gehen muß. Ich wäre schon bereit mitzugehen, wenn mir jemand garantieren könnte, daß es in die richtige Richtung geht und gelingen wird. Hier liegt ein unlösbarer Widerspruch in der Sache selbst: Ich gehe nicht, bevor ich nicht weiß, ob es der richtige Weg ist. Aber: ich muß gehen, um den Weg suchen, finden und korrigieren zu können. Ob er richtig ist, kann ich aus dem Stand nicht sagen.

d) Unterschiedliche Zielvorstellungen, die von »ganz neue Betätigungsfelder« bis »lassen wie es ist, nur professioneller und konsequenter« reichen.

Diese Aufzählung ließe sich fortsetzen, dies würde jedoch zu weit führen. Wesentlich ist in dieser Phase, daß



- die Schwierigkeiten nicht auf einmal und restlos ausgeräumt werden können und
- das Top-Management glaubhaft machen muß, daß es etwas ändern will. Wenn dies nicht der Fall ist, oder nicht gelingt, ist die Erfolgchance gering. Insbesondere muß evtl. verunsicherten Mitarbeitern klar gemacht werden, daß es nicht darum geht, mutwillig alles Bisherige in Frage zu stellen, sondern darum, das Gute zu behalten und noch besser zu machen.

## 2) Frühe Schwierigkeiten bei der Situationsanalyse

- a) Die Identifikation, Abgrenzung bzw. Zusammenfassung von Produkten zu sogenannten »strategischen Geschäftseinheiten« kann schwieriger sein, als erwartet. Sie kann an traditionelle Zuständigkeiten und »Revierabgrenzungen« stoßen.
- b) Die Erkenntnis, wie wenig fundiertes Wissen man über Märkte, Konkurrenz und die Schlüsselfaktoren des Geschäfts d. h. darüber hat, worauf es in diesem Geschäft ankommt, kann weitere Aktivitäten stark lähmen. Hier kann im 1. Durchlauf nur ein gewisser Mut zur Oberflächlichkeit helfen und der Hinweis, daß es auf diesem Wissensstand keine fundamentalen Entscheidungen geben wird. Es handelt sich um einen notwendigen Klärungsprozeß.
- c) Angst vor Schwächen, Schönfärberei: Über vorhandene Schwächen soll nicht geredet werden, da dies kontraproduktiv ist und sogar verletzend wirken könnte. Wenn wesentliche Schwächen nicht beim Namen genannt werden dürfen, werden sie nicht zu beheben sein. Es geht nicht um eine Schuldzuweisung. Es geht darum, warum es in Zukunft nicht so bleiben darf und wer die Mängel bis wann beheben wird.
- d) Unübersichtlichkeit und Volumen von Analysepapieren. Deshalb ist eine Verdeutlichung und Vereinfachung von Zeit zu Zeit nötig. Das Wesentliche sollte herausgearbeitet, Stellungnahmen müssen herausgefordert werden.
- e) Methodengläubigkeit, Methodenstreit: »Das ganze wäre viel einfacher, wenn wir eine überzeugende Methode hätten.« Böseartig formuliert: möglichst eine, die so zwin-

gend ist, daß sie die anderen von der Richtigkeit meiner Meinung überzeugt; möglichst eine, die sachliche Auseinandersetzungen unnötig macht, weil die Methode für sich spricht. Aber: Von Methoden selbst geht keine Überzeugungskraft aus. Ich kann mir aufgrund einer anschaulichen Methode vielleicht rascher ein Urteil bilden, vielleicht kann ich dieses auch leichter plausibel machen. Den Prozeß der Urteilsbildung und Überzeugung kann eine Methode zwar erleichtern, aber nicht ersetzen. Eine wertende Auseinandersetzung ist in jedem Fall nötig.

## 3) Stellungnahme zu den Analyseergebnissen

Hier geht es darum, eine tragfähige Basis für das weitere Vorgehen zu finden. Jetzt sind wertende Stellungnahmen nötig, die folgende Grundtendenzen haben können

- a) vorbehaltlos richtig
  - b) im wesentlichen richtig
  - c) nicht falsch
  - d) glaube ich nicht
  - e) falsch
  - f) Problem liegt ganz wo anders
- a und b sind angenehm, da sie eine Bestätigung darstellen
  - auch e und f sind durchaus positiv zu werten, da sie eine Konkretisierung der Stellungnahme erwarten lassen
  - c ist lauwarm, sofern es nicht im Sinn von f interpretiert werden muß
  - d kann gefährlich sein, sofern es nicht den Charakter von e aufweist. Es besteht die Gefahr, daß Analysen in eine Beschäftigungstherapie ausarten und Handlungsfähigkeit gar nicht erwünscht ist.

Es kann zweckmäßig sein, die Vorgehensschritte 4, 5 und 6 zusammenzufassen. Eine Stellungnahme zu Analyseergebnissen ist nämlich dann leichter, wenn die Marschrichtung erkennbar wird, für die sie Argumente liefern sollen.

## 4) Erste Lichtblicke

Die größte Barriere ist erfahrungsgemäß dann überwunden, wenn die Analyseergebnisse akzeptiert und eine grundsätzliche Stoßrichtung erkennbar wird. Sofortmaßnahmen können nun beschlossen werden. Diese brauchen und sollen noch nicht den Charakter von Grundsatzentscheidun-

gen haben. Sie brauchen nicht weitreichend zu sein und dürfen auch nachträglich korrigiert werden. Wichtig ist aber, daß sie Signalwirkung haben, daß sie ein Zeichen setzen »jetzt geht es los.«

Jetzt sollten sich Zugpferde herauskristalisieren oder auftreten, die von der Zweckmäßigkeit weiterer Aktivitäten überzeugt sind und diese konstruktiv und positiv unterstützen werden (siehe »Personalplanung«). Zugpferde, denen man auch die spätere Realisierung des Konzepts zutrauen kann. Wenn diese jetzt nicht auftreten bzw. erkennbar werden, wird die Erfolgswahrscheinlichkeit gering sein.

## 5) Durchziehen

In der Folge wird es wichtig sein, den Effort aufrecht zu erhalten, d. h. nicht zuzulassen, daß man — in der berechtigten Meinung, durchaus etwas erreicht zu haben — nachläßt und wieder von den Zwängen des Tagesgeschäfts überrollt wird. Die Grundstrategie muß beschlossen und in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden, die erforderlichen Maßnahmen sind zu planen und durchzuziehen. Periodische Gespräche über die gemeinsam verfolgte Strategie, über Erfolge, Mißerfolge, erforderliche Korrekturen u. ä. sind nötig. Ein wichtiger Meilenstein ist erreicht, wenn die Ergebnisse der strategischen Planung ihren Niederschlag im nächsten Budget finden: z. B. im Verkaufsbudget je Produktgruppe, im Personalbudget, im Entwicklungsbudget etc. Wenn dies gelingt, sind die ersten Schritte der Umsetzung einer Idee in die Realität getan. Aus einer eventuell resignierenden Grundhaltung ist der Aufbruch gelungen. Die nächsten Planungsrunden werden leichter sein, sie dienen dem Ausfeilen, der Korrektur bzw. der Modifikation. Und dies ist immer leichter, als ein Neubeginn.

### Literatur:

- [1] GÄLWEILER, A.: Was ist Strategie? Was heißt strategisch Denken, Entscheiden und Handeln? in: PÜMPIN, C.; GÄLWEILER, A.; NEUBAUER, F.-F.; BANE, W.T.: Produkt-Markt-Strategien, Haupt 1980, S. 33—54
- [2] BIRCHER, B.: Langfristige Unternehmensplanung, Haupt 1976
- [3] PÜMPIN, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, Haupt 1982
- [4] RUPP, M.: Produkt-Markt-Strategien, Industrielle Organisation, Zürich 1980

