

Vor dem Zöpfe abschneiden an der Strategie arbeiten

Strategische Unternehmensplanung befasst sich mit der Entwicklung, der Sicherung und dem Ausbau bestehender und neuer Erfolgspositionen und ist eine zentrale, aktiv gestaltende Management-Aufgabe. Methodisch wird sie idealerweise vom Controller oder einem externen Strategie-Spezialisten begleitet. Strategische Planung soll Wege finden, um sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

von Walter Gabriel

«Strategie» hört sich einfach an, kennt jeder, entwirft jeder und verfolgt jeder. Sehr oft wird aber strategisches Management nicht ganzheitlich und systematisch betrieben. Dazu kommt, dass strategisches Denken z.B. durch das Durchführen von Kostensenkungsprogrammen, das Verfolgen von Effizienzsteigerungsmassnahmen und das Auflegen von Reorganisationsprojekten ersetzt wird. Solche Massnahmen führen aber nicht zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, sondern direkt in die **«Strategie-Falle» mit möglicherweise existenzbedrohenden Konsequenzen.**

**«Strategie zu gestalten
ist eine zentrale
Management-Aufgabe.»**

Strategie ganzheitlich sehen

«Planung ist nicht alles. Alles ohne Planung ist aber nichts». Ein Unternehmer, der nicht weiss, **was** er **tun** will, **wie** er das Was zu **realisieren** gedenkt und **wie** er bei Abweichungen **steuern** soll, ist wie ein Flugzeug ohne Instrumente. Es wäre ein Wunder, wenn es dort ankäme, wohin der Pilot es hinführen wollte. Auf ein Wunder dürfte sich in der heutigen Zeit allerdings niemand mehr verlassen, weder die Aktionäre noch die Banken, weder die Kunden noch die Lieferanten, um nur einige Stakeholder zu nennen.

Bei der Unternehmensplanung kommen drei Denkkategorien simultan vor:

- Die erste Dimension betrifft die **Gliederung des Planungsstoffes**. Das sind die Entscheidungsarten (Was tun? Wie realisieren? Wie steuern?).
- Die zweite Dimension ist die **Zeit** (kurz-, mittel- oder langfristig).
- Die dritte Dimension bezieht sich auf die **Informationsbasis** (Analysen und Prognosen).

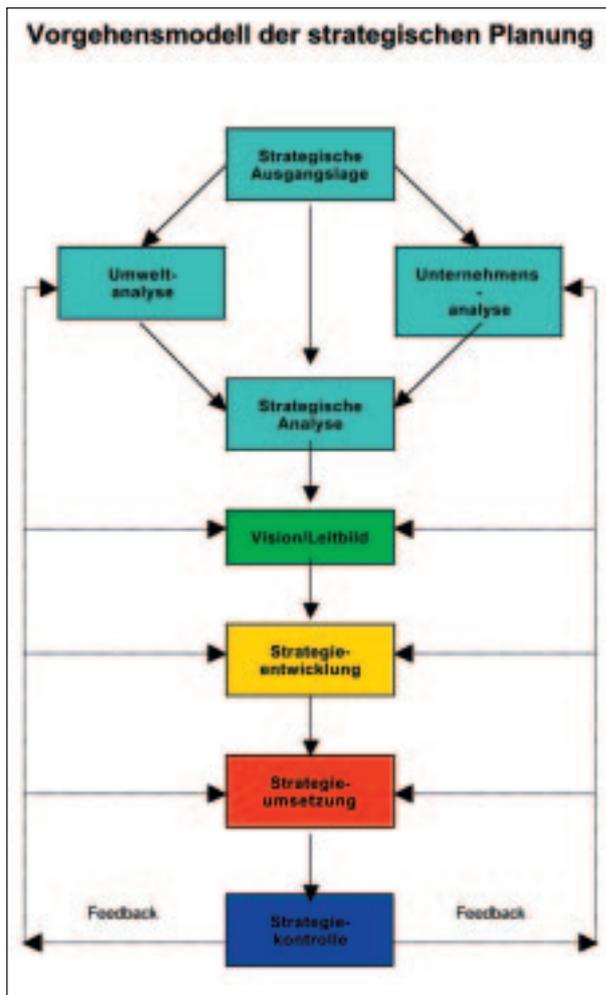
Daraus resultiert ein dreidimensionaler Planungswürfel (vgl. ausführliche Darstellung in der Internetversion dieses Artikels unter www.swissconsultants.ch). Nur im Rahmen dieser **ganzheitlichen Struktur** des Ordners und Denkens lässt sich fundiert planen.

Bauen als Beispiel

Die ganzheitliche Betrachtungsweise, die Systematik im Planungsablauf und die Verknüpfung der verschiedenen Dimensionen untereinander lassen sich sehr anschaulich anhand des Bauens erklären. In der ersten Phase werden die Pläne mit den Grundrissen, Fassaden, Schnitten und Situationen für die Baueingabe erstellt (= **strategische Ausrichtung**). In der zweiten Phase werden die Materialien und



Einrichtungen ausgewählt (= **optimaler Ressourceneinsatz**). In der dritten Phase werden die Ausführungspläne gezeichnet, die Arbeitsvergaben organisiert, das Baukostenbudget bereinigt und das Bauprogramm festgelegt (= **operative Massnahmenprogramme**). In der vierten Phase zeichnet ein Projektteam dafür verantwortlich, dass der Bau zeit- und kostengerecht realisiert wird (= **dispositive Steuerungsmassnahmen**).



Kein Bauherr wird wohl allen Ernstes behaupten, dass die obige Reihenfolge beliebig geändert oder gar ein Schritt ausgelassen werden kann. Er würde «Management by Happening» betreiben.

Strategie steht immer am Anfang

Von seinen Mitbewerbern kann sich nur absetzen, wer eine Strategie betreibt, die einen nachhaltigen, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil generiert. Die strategischen Implikationen sind:

- **Kenne deine Umwelt:** Beobachte die Umweltentwicklungen und beurteile die Chancen und Gefahren bzw. Risiken.
- **Erkenne dich selbst:** Erarbeite die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und stelle fest, wo dein Unternehmen steht.
- **Kenne deine Kunden:** Entwickle Strategien für Produkte, Märkte und Kunden mit der Kernfrage: «Mit welchen Strategien willst du die Kundenprobleme nachhaltig besser lösen als deine Konkurrenz?»
- **Kenne deine Gegner:** Entwickle Strategien, um anders und besser zu sein als deine Mitbewerber.

Mit Methodik und System zum Ziel

Wenn eine strategische Unternehmensplanung nachhaltig und erfolgreich sein soll, braucht es Methodik und System. Prognosen «am grünen Tisch» genügen nicht. Vorteilhafter ist ein **Drehbuch für die Durchführung von Strategie-Klausuren**. Es enthält zahlreiche Arbeitspapiere, Analysewerkzeuge, Checklisten und anderes mehr. Das Vorgehensmodell ist auch grafisch auf dieser Seite dargestellt:

- **Teilbereich 1: Strategische Analyse**
Für diesen Teilbereich gelten die weiter vorne beschriebenen strategischen Implikationen («Kenne deine Umwelt», ...).
- **Teilbereich 2: Vision / Leitbild**
Die Vision oder das Leitbild beschreiben die «Marschrichtung», die Werthaltungen und den geistigen Hintergrund für alle Entscheide, welche im Rahmen der Unternehmenstätigkeit zu fällen sind.
- **Teilbereich 3: Strategieentwicklung**
Die Strategieentwicklung ist mittel- bis langfristig ausgelegt und stellt sicher, dass sich ein Unternehmen in den kommenden Jahren auf die zentralen Ziele, Aktivitäten und Meilensteine konzentriert. Sie stellt zugleich den Rahmen für die Strategieumsetzung dar.
- **Teilbereich 4: Strategieumsetzung**
Bei der Strategieumsetzung handelt es sich um den operativen Baustein. Pro strategisches Geschäftsfeld (SGF) werden die Erkenntnisse der strategischen Analyse und der Strategieentwicklung genutzt und die Pfeiler für die zukünftige Marktbearbeitung definiert.
- **Teilbereich 5: Strategiekontrolle**
Bei der Strategiekontrolle handelt es sich um den dispositiven Baustein (Reporting, Balanced Scorecard und Risikomanagement). Auch der Businessplan und das Rating sind nichts Besonderes; es handelt sich lediglich um eine andere Gliederung der nach vorliegendem Konzept erarbeiteten Daten.



Walter Gabriel walter.gabriel@bluewin.ch ist Betriebswirtschafter und Wirtschaftsprüfer. Seit 1996 hat er seine eigene Firma und betreut anspruchsvolle Mandate auf den Gebieten Treuhand, Revision, Steuern und Beratung. Früher war er Fachsekretär der Kommission für Wirtschaftsprüfung der Treuhand-Kammer und Direktionsmitglied einer «Big4»-Gesellschaft, wo er sich intensiv mit Fragen der Wirtschaftsprüfung, des Risikomanagements und der Unternehmensbewertung befasste.