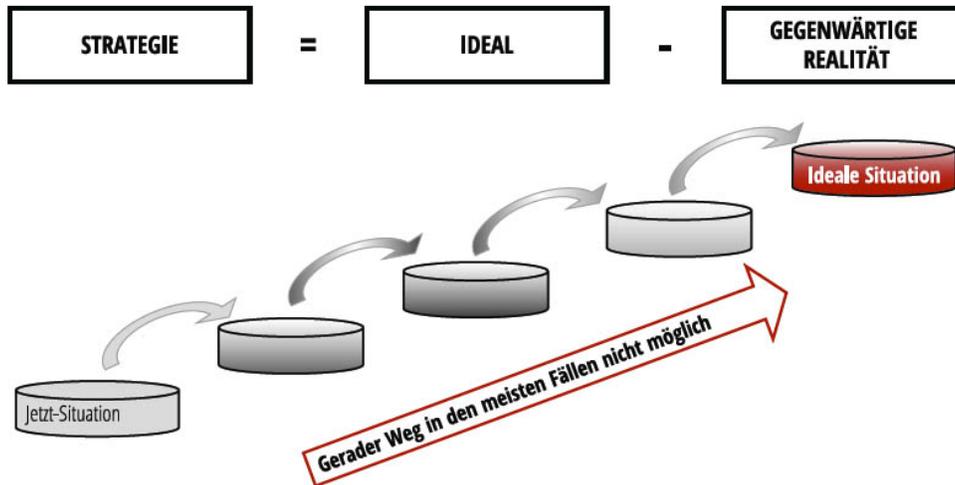


STRATEGIE: VOM IST ZUM SOLL



WORKSHOP: Was ist das Ziel, das Sie erreichen wollen? Welchen IST- und-SOLL-Zustand können Sie definieren? Was sind die drei bis vier Schritte dorthin? Erkennt man an diesen Schritten sofort, was Ihr finales Ziel ist?

VOM *IST* ZUM *SOLL*

IST

SOLL

SCHRITT 1:

SCHRITT 2:

SCHRITT 3:

SCHRITT 4:

Die taktischen Schritte

Taktische Schritte sind die Etappen auf dem Weg zum Ziel. Es ist die Frage, ob Sie zu Fuß, mit dem Auto, mit dem Mountainbike oder mit dem Helikopter auf den Berg wollen.

Es ist jedoch nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, was diese taktischen Schritte mit der Strategie und besonders mit dem Ziel zu tun haben. Zum Beispiel, wenn Sie mit einem Flugzeug fliegen und dann mit einem Fallschirm auf dem Berggipfel abspringen. Die meisten würden nicht erwarten, dass das Ziel Ihrer Reise der Berggipfel ist.

Um das zu erklären, bemühen wir ein etwas ungewöhnliches Beispiel. Stellen Sie sich vor, Sie wollen Künstler werden und in Galerien ausstellen. Das ist Ihr Ziel. Anstatt jetzt aber fleißig Bilder zu malen und zu vermarkten, fangen Sie bei einer Unternehmensberatung an. Ein seltsamer erster Schritt, oder? Strategisch gesehen ist dies dennoch der erste taktische Schritt, der mit dem Ziel erst einmal nichts zu tun hat. Muss es auch nicht. Das wusste schon BCG-Gründer Bruce Henderson: **»Strategie ist die nicht auf den ersten Blick erkennbare Führung eines Systems über einen längeren Zeitraum.«** Später werden diese taktischen Schritte in ihrer Einheit als Strategie erkennbar.

In der Unternehmensberatung besteht Ihre Aufgabe darin, große Auktionshäuser zu beraten. Der nächste taktische Schritt. Irgendwann wechseln Sie von der Beratung selbst in ein Auktionshaus. Wieder ein taktischer Schritt. Und schließlich gelingt es Ihnen, den Chef des Auktionshauses zu überreden, gerade Ihre Bilder, von denen Sie zufällig ein paar gemalt haben, anzubieten und zu verkaufen. Der letzte taktische Schritt. Und der entscheidende. Alle vorherigen Schritte waren aber nötig, um Ihr Ziel – Künstler – zu erreichen.

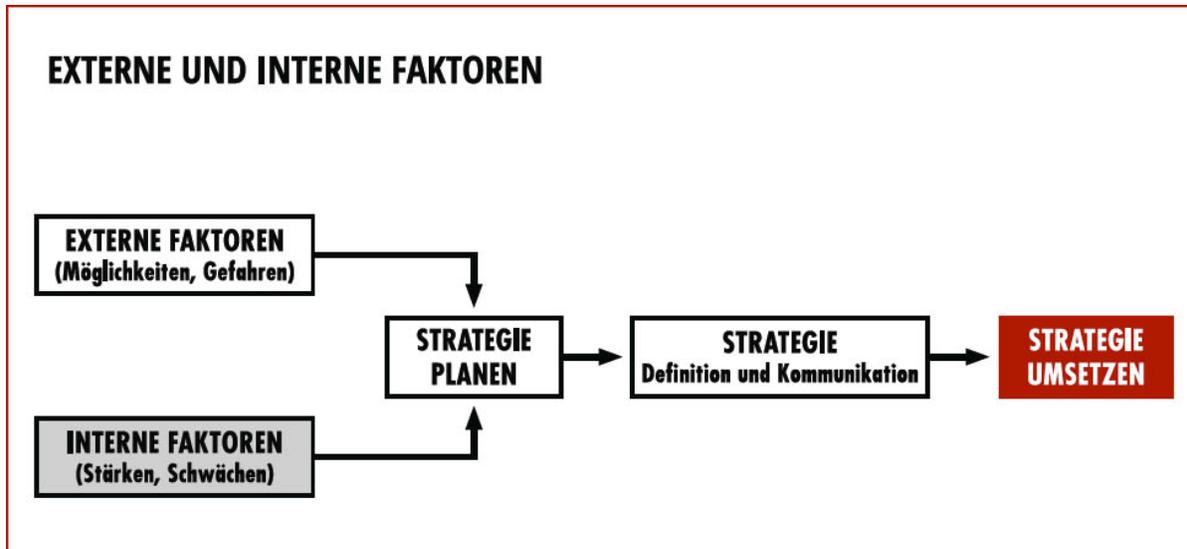
Abgesehen davon ist es hilfreich, wenn Ihr Wettbewerber aus Ihren taktischen Schritten nicht sofort Ihr Ziel herauslesen kann. Was immer Sie machen, Ihre taktischen Schritte können gut oder schlecht sein. Genauso wie Ihre Strategie – und damit auch die Wahrscheinlichkeit, Ihr Ziel zu erreichen.

Sie wollen ein Ziel erreichen. Das wollen andere auch. Wenn es schlecht läuft, haben Sie und die anderen genau das gleiche Ziel. Viele wollen gern Künstler werden. Auch Cypher in »Matrix« gibt diesen Beruf als seinen Traumjob an. Und nur den wenigsten gelingt es, denn für die meisten gilt der Spruch »Kunst ist nichts Wahres, ohne Aussicht auf Bares«. Und auch als Unternehmen oder Manager sind Sie mit Ihren Zielen nicht allein; viele andere Unternehmen wollen ihren Neu- und Bestandskunden Produkte verkaufen, am besten so teuer wie nur möglich. Andere versuchen, genau die gleichen Vorteile zu nutzen, die auch Sie zu nutzen versuchen.

Und auch die Märkte und die äußeren Begebenheiten sind nicht immer zu Ihren Gunsten. Darum ist Strategie auch, nach dem preußischen General von Moltke, **»die Entwicklung einer Idee unter sich ständig wandelnden Vorzeichen«**. Einige dieser Umstände können günstig, viele werden allerdings ungünstig sein. In der SWOT-Analyse, zu der wir noch kommen, unterscheidet man zwischen vorteilhaften und

unvorteilhaften Aspekten für Ihr Unternehmen, die entweder von außen oder auch von innen kommen.

»Wenn du all deine Ziele erreichst, warst du nicht ehrgeizig genug.« *John D. Rockefeller*



Strategie ist also der Weg zum Ziel. Was ist dann Strategisches Management?

Strategisches Management ...

- ... besteht aus Entscheidungen und Handlungen, die die langfristige Entwicklung des Unternehmens bestimmen,
- ... braucht flankierend so unterschiedliche Unternehmensdisziplinen wie:
 - Finanzen
 - Management, Steuerung und Kontrolle
 - Marketing
 - Personal
 - Produktion
 - Vertrieb und andere
- ... beinhaltet die strategische Analyse, die Formulierung der Strategie, die Ausführung der Strategie und das ständige Testen sowie die Anpassung der Strategie.

Moment, denken Sie vielleicht. Strategie anpassen? Ich dachte, Strategien sind in Stein gemeißelt ... Sind sie eben nicht. Das Ziel sollte sich nicht ständig ändern, die Strategie kann und muss es sogar, wenn ein Weg zum Ziel nicht zum Erfolg führt. Wenn Sie ganz schnell auf den Berg wollen, müssen Sie mit dem Hubschrauber hochfliegen. Das ist zwar teurer, als zu Fuß zu gehen, aber wenn Zeit die knappere Ressource ist als das Geld, ist der Hubschrauber die beste Lösung. Haben Sie mehr Zeit als Geld, sollten Sie zu Fuß auf den Gipfel. Sie merken, Strategie hat immer mit Abstrichen, den schon erwähnten »Trade-offs«, zu tun. Sie können nicht alles gleichzeitig machen, sondern müssen oft Dinge weglassen, um Ihr Ziel zu erreichen.

- Legal arbeiten
- Restaurants überfallen

Was haben die beiden getan? Zunächst einmal haben sie sich den Wettbewerb angeschaut (Bankräuber), die Eintrittsbarrieren ihres eigenen Stammgeschäfts, das Überfallen von Schnapsläden, analysiert (Kenntnisse der Muttersprachen der Ladeninhaber, Waffen) und schließlich über einen Umweg einen noch nicht umkämpften Markt gefunden (Restaurants und deren Gäste überfallen).

Ein solches Template für Kriterien und Alternativen für Pulp Fiction sieht dann ungefähr so aus:

KRITERIEN UND ALTERNATIVEN				
KRITERIEN	SCHNAPSLÄDEN	BANKEN	ARBEITEN	RESTAURANTS
DURCHFÜHRUNG	SCHWER	LEICHT	SCHWER	LEICHT
WETTBEWERB	SCHWER	SCHWER	SCHWER	LEICHT
RISIKO	HOCH	GERING	GERING	GERING
GELD	GERING	HOCH	GERING	HOCH

Die Alternative »Restaurants überfallen« schneidet hier am besten ab, da die Durchführung leicht ist, der Wettbewerb gering und das Risiko auch. Genau deswegen setzen die zwei Gangster ihre Strategie auch sofort um. Wie bei Tarantino-Filmen üblich, kommt es dann aber ganz anders, als beide denken.

Nun wollen Sie hoffentlich auf legalem Weg mit Ihrem Unternehmen Geld verdienen.

»Kriterien« für Unternehmen können daher sein:

- Profitabilität,
- gutes Image (Werte des Unternehmens werden nicht verletzt, die Pulp-Fiction-Gangster sind also kein Vorbild ...),
- kein Risiko für die Mitarbeiter (schließt riskante Länder aus),