

Was ist strategische Planung?



In diesem Kapitel

- ▶ Definition von strategischer Planung
- ▶ Die Schlüsselemente eines Strategieplans
- ▶ Den strategischen Planungsprozess optimieren
- ▶ Fallstricke im Planungsprozess umgehen

Wie wird Ihr Unternehmen in drei Jahren aussehen? Haben Sie einen Fahrplan, wie Sie vom heutigen Status quo in die gewünschte Zukunft gelangen? Werden Sie bis zum nächsten Jahr schon ein paar Schritte in die anvisierte Richtung getan haben? Niemand kann die Zukunft vorhersagen. Aber ohne Veränderungen wird die Zukunft nicht anders als die Vergangenheit aussehen.

Der gute alte Strategieplan ist eine narrensichere Methode, um die Zukunft (und die Rentabilität) Ihres Unternehmens positiv zu beeinflussen und es gezielt vorwärts zu bringen. Kein Strategiemodell ist für alle Unternehmen gleichermaßen geeignet, aber der Planungsprozess setzt sich aus bestimmten Grundelementen zusammen, derer sich alle Unternehmen bedienen können, um ihre Visionen, Ziele und die weiteren Schritte eines effektiven Strategieplans zu erforschen. Ein guter Strategieplan

- ✓ spiegelt die Grundwerte eines Unternehmens wider
- ✓ setzt Veränderungen und Neubewertung von Produkten und Zielmärkten in Gang
- ✓ definiert klar und deutlich die Kriterien für den Geschäftserfolg
- ✓ unterstützt alle bei der täglichen Entscheidungsfindung

Wie gesagt, niemand kann die Zukunft vorhersagen. Doch effektive Führungspersonlichkeiten sitzen nicht bloß herum und lassen alles einfach geschehen. Sie nehmen mögliche Zukunftsszenarien vorweg und stellen sich darauf ein. Manager und Geschäftsinhaber warten nicht darauf, dass die Konkurrenz hereinschneit und ihnen das Geschäft vermasset. Stattdessen bedienen sie sich ihrer Strategiepläne, um ihren Wettbewerbern eine Nasenlänge voraus zu sein. Leider drücken sich viele Menschen um die strategische Planung, weil sie ihnen zu komplex, zu zeitaufwändig und zu kostenintensiv erscheint. Oft fristet ein Strategieplan auch ein trauriges Dasein im Aktenschrank und wird nicht umgesetzt, im vollen Bewusstsein, dass die Konkurrenz nicht schläft!

Doch strategische Planung ist nicht per se mysteriös, kompliziert oder zeitraubend – im Gegenteil: Strategische Planung sollte schnell, einfach und leicht umsetzbar sein. Strategische Planung ist auch nicht einfach ein weiterer Punkt auf Ihrer To-do-Liste: Sie müssen es schaffen, eine Kultur des strategischen Denkens zu entwickeln. Sie müssen strategische Planung als Teil

des täglichen Entscheidungsfindungsprozesses begreifen und nicht als singuläre Angelegenheit, die einmal im Jahr unter Ausschluss der Öffentlichkeit durchgeführt wird.

Licht ins Dunkel

Viele Menschen lassen sich von den verschiedenen Begrifflichkeiten *Strategie*, *Strategieplan* und *strategische Planung* leicht verwirren. Aber ich bin ja dazu da, Ihnen Klarheit zu verschaffen. Für den Moment sollten Sie einfach alles vergessen, was Sie jemals über dieses Thema gehört haben. Ich verspreche Ihnen jedoch, dass strategische Planung einen enormen Einfluss auf Ihr Unternehmen haben wird – mit greifbaren und immateriellen Resultaten. Lesen Sie also weiter!

Was ist eine Strategie?

Strategie bedeutet, sich bewusst Klarheit über die Entwicklungsrichtung eines Unternehmens in Abhängigkeit von einer dynamischen Umgebung zu verschaffen. Mit dem daraus resultierenden Wissen kann man proaktiv auf die sich wandelnden Umweltbedingungen reagieren.

Im Einzelnen umfasst eine Strategie folgende fünf Charakteristiken:

- ✓ Eine Strategie umfasst eine einzigartige Wertvorstellung, die sich von denen der Konkurrenz unterscheidet.
- ✓ Eine Strategie wird durch Arbeitsabläufe umgesetzt, die charakteristische und ganz auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Werte vermitteln.
- ✓ Eine Strategie identifiziert eindeutige Zielkonflikte und macht deutlich, was *nicht* zu tun ist.
- ✓ Eine Strategie konzentriert sich auf Aktivitäten, die ineinandergreifen und sich gegenseitig stärken.
- ✓ Eine Strategie strebt nach ständiger Verbesserung im Unternehmen und führt es an die Vision heran.

Eine Strategie lässt sich auch durch eine Beschreibung dessen erklären, was sie *nicht* ist. Dr. Michael Porter, der führende Strategieexperte und Professor an der Harvard Universität, tat dies 2006 anlässlich des World Business Forums in Chicago. Seiner Meinung ist Strategie nicht gleichzusetzen mit:

- ✓ der Verbesserung von Erfolgsmethoden (Best Practices)
- ✓ der Durchführung
- ✓ Bestrebungen
- ✓ einer Vision
- ✓ Lernen

- ✓ Mobilität
- ✓ Flexibilität
- ✓ dem Internet (oder einer anderen Technologie)
- ✓ Gesundschumpfung (Downsizing)
- ✓ Restrukturierung
- ✓ Fusionen/Zusammenführungen
- ✓ Allianzen/Partnerschaften
- ✓ Outsourcing



Interessante statistische Zahlen

Schauen Sie sich einmal die folgenden interessanten Statistiken der Balanced Scorecard Collaborative (Näheres dazu in Kapitel 12) an:

- ✓ 95 Prozent aller Angestellten verstehen die Strategie ihres Unternehmens nicht.
- ✓ 90 Prozent aller Unternehmen scheitern bei der Durchführung ihrer Strategien.
- ✓ 86 Prozent aller Exekutivgruppen verbringen weniger als eine Stunde pro Monat mit einer Strategiebesprechung.
- ✓ 60 Prozent aller Unternehmen bringen Strategie nicht mit Finanzplanung in Zusammenhang.

Was ist nun die Quintessenz all dieser Tatsachen? Strategische Planung ist für ein Unternehmen lebensnotwendig.

Was ist ein Strategieplan?

Einfach ausgedrückt ist ein *Strategieplan* ein vorgegebener Fahrplan, der beschreibt, wie ein Unternehmen die gewählten Strategien umsetzt. Ein Plan legt fest, wohin ein Unternehmen im folgenden Jahr (oder einem längeren Zeitraum) geht und wie es dorthin gelangt. Normalerweise bezieht sich der Plan auf das gesamte Unternehmen oder zumindest auf eine wichtige Funktionseinheit wie einen Geschäftsbereich oder eine Abteilung. Ein Strategieplan ist ein Führungsinstrument, das einem Unternehmen dazu verhelfen soll, seine Aufgaben besser zu erledigen. Denn ein Plan kanalisiert die Energien, Ressourcen und die Zeit jedes einzelnen Mitarbeiters in dieselbe Richtung.

Vielleicht denken Sie sich: »Ich habe da dieses tolle Buch über Businesspläne. Ich nehme das einfach als Grundlage für meinen Strategieplan.« Die Sache hat nur einen Haken: Strategieplan und Businessplan sind ganz unterschiedliche Konzepte.

Ein Strategieplan

- ✓ ist für etablierte Unternehmen und Geschäftsinhaber, die es mit Wachstum ernst meinen
- ✓ hilft, die Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten
- ✓ vermittelt dem Personal die Unternehmensstrategie
- ✓ ordnet die finanziellen Bedürfnisse nach Priorität
- ✓ setzt Schwerpunkte und gibt Direktiven, um den Plan in die Tat umzusetzen

Ein Businessplan dagegen

- ✓ ist für junge Unternehmen, Projekte und Existenzgründer, die etwas Neues auf die Beine stellen wollen
- ✓ dient dazu, Ziel und Zweck eines Unternehmens zu definieren
- ✓ hilft bei der Personal- und Betriebsplanung
- ✓ ist unumgänglich für Finanzierungsanträge
- ✓ legt die Geschäftsfelder fest
- ✓ verleiht Ideen Struktur

Was ist der strategische Planungsprozess?

Um einen Strategieplan zu erstellen, müssen Sie zuerst den strategischen Planungsprozess durchlaufen. Dieser Prozess umfasst im Allgemeinen mehrere Phasen beziehungsweise Aktionsfelder. Diese werden oft unterschiedlich bezeichnet oder in unterschiedlicher Reihenfolge absolviert. In Kapitel 3 finden Sie Richtlinien und Checklisten, die Sie beim strategischen Planungsprozess unterstützen.



Es macht keinen Sinn, den perfekten Weg für einen strategischen Planungsprozess herausfinden zu wollen (schließlich erreicht man wahre Perfektion ohnehin nur in den seltensten Fällen). Legen Sie sich besser die Informationen in diesem Buch so zurecht, dass sie zu Ihrem Zeitplan und Ihrer Unternehmenskultur passen.

Was sind die schlimmsten Planungsfallen?

Strategische Planung kann unerwünschte Ergebnisse zur Folge haben, wenn Sie in eine typische Planungsfaller tappen. Damit Ihnen das nicht passiert, hier die schlimmsten Fehler, um die Sie einen großen Bogen machen sollen:

- ✓ **Sich auf falsche oder zu wenige Informationen stützen.** Ein Plan ist nur so gut wie die Informationen, auf denen er basiert. Nur allzu oft gehen Teams von nicht verifizierten Annahmen oder Vermutungen aus und errichten ihren Plan so auf einem unsicheren Fundament. Die Kapitel 7, 8 und 9 zeigen Ihnen, wie Sie verlässliche Informationen für Ihren Plan einholen.

- ✓ **Ignorieren, was im Planungsprozess zum Vorschein kommt.** Planung ist kein Zaubermitel: Sie können nicht immer bekommen, was Sie wollen. Der Planungsprozess erfordert gründliche Abklärungen und Untersuchungen. Falls die daraus resultierenden Fakten in eine bestimmte Richtung weisen, dürfen Sie diese keinesfalls ignorieren!
- ✓ **Unrealistische Einschätzung des eigenen Planungsvermögens.** Räumen Sie der Planung Platz und Zeit ein. Planung erfordert nun einmal gewisse Anstrengungen. Einige Unternehmen sind nur an schnellen Ergebnissen interessiert, wollen aber nichts dafür investieren. Schätzen Sie Ihren machbaren Aufwand genau ein. Finden Sie Wege, die Planung auf Ihre verfügbaren Mittel (Zeit, Energie, Geld) zuzuschneiden. Kapitel 3 hilft Ihnen zu entscheiden, welchen Planungsprozess Sie einschlagen sollten.
- ✓ **Planung um der Planung willen.** Planung kann schnell zum Ersatz für Handeln werden. Vertiefen Sie sich nicht so sehr in die Planung, dass darüber die Umsetzung zu kurz kommt. Es braucht einige Zeit, bis gut konzipierte Pläne implementiert sind. Und bis sich Resultate zeigen, dauert es noch einmal eine Weile. In Kapitel 14 dreht sich alles um aktives Handeln.
- ✓ **Erst Dinge in Ordnung bringen müssen.** Bei der Planung können Sie auf wunde Punkte im Unternehmen stoßen. Oft genug passiert es, dass der Planungsprozess unterbrochen wird, weil dadurch plötzlich lange vernachlässigte Probleme zum Vorschein kommen. Der Planung ist das nicht unbedingt zuträglich. Deshalb sollten Sie erst sicherstellen, dass Ihr Unternehmen läuft und es keine größeren Konflikte gibt, bevor Sie Strategien entwickeln. Kapitel 3 und 7 helfen Ihnen dabei, Problemkreise in Ihrem Unternehmen zu identifizieren, die den Planungsprozess zum Scheitern bringen könnten.
- ✓ **Abschreiben und kopieren.** Nur allzu leicht erliegt man der Versuchung, einfach die Erfolgsfaktoren von anderen Unternehmen zu übernehmen. Obwohl Sie diese »Best Practices« Ihrer Branche berücksichtigen sollten, müssen die Erfahrungen anderer Unternehmen nicht unbedingt für Ihres relevant sein. Unternehmen sind einzigartig, komplex und grundverschieden. Sie müssen also Ihren eigenen Weg finden und dürfen nicht nach vorgegebenen Schablonen arbeiten.

Was sind die Bestandteile eines Strategieplans?

Es gibt verschiedene Perspektiven, über die Sie sich bei der Entwicklung eines Strategieplans Gedanken machen sollen. Stellen Sie sich diese wie Linsen vor, durch die Sie den strategischen Planungsprozess betrachten. Normalerweise schauen Sie immer nur durch eine Linse, und oft genug sind Sie sich dessen gar nicht bewusst. Wenn Sie Ihrem Planungsteam erklären wollen, wie die einzelnen Teile des Puzzles ineinandergreifen, müssen Sie sich erst mit den folgenden Komponenten eines Strategieplans auseinandersetzen.

- ✓ **Strategischer und kultureller Rahmen.** Die Unternehmenskultur ist das Produkt von Menschen, Prozessen, Erfahrungen, Ideen und Einstellungen. Die Strategie zielt darauf ab, wohin das Unternehmen geht, welche Wege es einschlägt und wie es seine Ziele erreicht. Ohne Unternehmenskultur gibt es keine Strategie und umgekehrt. Die Unternehmenskul-

tur ist wie das Fundament eines Hauses, und wenn dieses nicht in Ordnung ist, wird auch keine noch so gute Strategie Ihr Unternehmen weiterbringen.

- ✓ **Interner und externer Rahmen.** Der strategische und kulturelle Rahmen ist eng verbunden mit dem internen und externen. Die Strategie beispielsweise ist extern; Sie sammeln dafür Informationen von der Kundenbasis, der Konkurrenz, der Branche und der Umwelt, um Ihre Chancen und Risiken einzuschätzen. Mithilfe von Mitarbeiterbefragungen, Selbstbewertung des Vorstands (Board Assessment), Jahresabschlüssen etc. lassen sich die Stärken und Schwächen eines Unternehmens herausfinden, die zu den internen Faktoren zählen.
- ✓ **Die Perspektiven der Balanced Scorecard.** Die sogenannte Balanced Scorecard (auf Deutsch etwa »ausgewogene Wertungsliste«) ist ein System, mit dem sich Ziele und Zielschritte anhand von Kennzahlen auf vier Perspektiven ausrichten lassen: Finanzen, Kunden, (interne) Prozesse, Mitarbeiter. Finanzen, Prozesse und Mitarbeiter gehören zum internen Rahmen, die Kunden zum externen. Kapitel 12 widmet sich in aller Ausführlichkeit der Balanced Scorecard.
- ✓ **Marktfokussierung.** Wachstum lässt sich nur durch Konzentration auf die Kunden und verlässliche Wertschöpfung erreichen. So ist auch der Rahmen der Marktfokussierung Teil des Strategieplans, weil er für Unternehmen von zentraler Bedeutung ist.
- ✓ **Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wie kommen wir dorthin?** Dieses simple System setzt all die verschiedenen Begrifflichkeiten und Elemente eines Strategieplans miteinander in Bezug. Damit lässt sich ein Strategieplan in seiner Gesamtheit überblicken. Nähere Erläuterungen dazu finden Sie in Kapitel 3.

Was sind die am häufigsten gestellten Fragen?

Strategische Planung ruft immer unzählige Fragen hervor. Sie befinden sich mit Ihrem Fragenkatalog also in bester Gesellschaft. Die folgenden Abschnitte geben Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen.

Wer benutzt Strategiepläne?

Jeder – zumindest alle Unternehmen und Organisationen, die auf Erfolg ausgerichtet sind. Unternehmen jeder Branche, in jedem Land und sogar die meisten der 500 umsatzstärksten Unternehmen stützen sich auf Strategiepläne, ebenso wie Non-Profit-Organisationen, Regierungen und Behörden sowie Klein- und Großunternehmen. In Kapitel 3 finden Sie einige Statistiken darüber, wie strategische Planung als Führungsinstrument eingesetzt wird.

Umfasst jeder Strategieplan dieselben Elemente?

Ein Strategieplan sollte mehrere Elemente umfassen:

- ✓ eine ausformulierte Unternehmensmission (das Leitbild) und eine Vision

- ✓ eine Beschreibung der langfristigen Ziele und Zielvereinbarungen
- ✓ Strategien, die der Erreichung genereller Ziele und Zielvereinbarungen dienen
- ✓ Aktionspläne für die Implementierung dieser Ziele und Zielvereinbarungen

Der Strategieplan kann auch externe Faktoren identifizieren, die die Erreichung langfristiger Ziele beeinflussen könnten. Pläne können in Umfang und Details variieren (was vor allem von der Größe eines Unternehmens abhängt), doch meistens sind die oben aufgelisteten Grundelemente enthalten.

Was genau ist strategische Planung?

Der Begriff *strategische Planung* bezeichnet einen koordinierten und systematischen Prozess der Entwicklung eines Plans für die generelle Ausrichtung eines Unternehmens, mit dem Ziel, das Zukunftspotenzial optimal nutzen zu können. Für profitorientierte Unternehmen stellen sich dabei folgende Fragen:

- ✓ Wie lauten die Mission und die Zweckbestimmung des Unternehmens?
- ✓ Wohin wollen wir das Unternehmen führen?
- ✓ Was verkaufen wir derzeit? Was könnten wir in Zukunft verkaufen?
- ✓ Wem wollen wir etwas verkaufen?
- ✓ Was macht uns so einzigartig?
- ✓ Wie heben wir uns von der Konkurrenz ab beziehungsweise wie vermeiden wir Konkurrenz?

Mithilfe des Planungsprozesses lässt sich sicherstellen, dass Kurs und Richtung wohldurchdacht, vernünftig und angemessen sind. Zusätzlich erhalten Sie die Gewissheit, dass die beschränkten Ressourcen Ihres Unternehmens (Zeit und Kapital) gezielt für diesen Kurs und diese Richtung eingesetzt werden. Der Prozess umfasst sowohl die Ausformulierung der Strategie als auch deren Implementierung.

Was ist der Unterschied zwischen strategischer und langfristiger Planung?

Der größte Unterschied zwischen langfristiger und strategischer Planung besteht in den Schwerpunkten. Unter einem *langfristigen Planung* versteht man normalerweise die Entwicklung eines Aktionsplans, mit dem ein oder mehrere Ziele innerhalb eines Zeitraums von mehreren Jahren umgesetzt werden. Dabei geht man von der Annahme aus, dass das derzeitige Wissen über die zukünftigen Bedingungen verlässlich genug ist, um die Entwicklung dieser langfristigen Pläne zu ermöglichen. Da man annimmt, dass die Bedingungen vorhersehbar sind, liegt der Schwerpunkt auf der Formulierung nach innen gerichteter Pläne, mit denen die vereinbarten Zielsetzungen erreicht werden sollen.

Bei der *strategischen Planung* dagegen geht man von der Prämisse aus, dass sich ein Unternehmen auf dynamische, sich verändernde Umweltbedingungen einstellen muss. Deshalb liegt der Schwerpunkt darauf, zu verstehen, wie sich die Umwelt verändern wird, und Entscheidungen zu treffen, die auf diese Veränderungen eingehen.

Braucht jedes Unternehmen einen Strategieplan?

Jedes Unternehmen besitzt bereits die eine oder andere Strategie. Diese kann die vagen Vorstellungen und Sehnsüchte eines Firmeninhabers oder umfangreiche, detailliert ausgearbeitete Produktionspläne umfassen. Deshalb ist die Frage, ob jedes Unternehmen einen Strategieplan braucht, falsch gestellt. Die Frage sollte lauten, ob eine Unternehmensstrategie wohldurchdacht, vernünftig, angemessen und realistisch sein soll. Die Antwort ist natürlich: Ja.

Wir sind bereits sehr erfolgreich, wozu brauchen wir einen Plan?

Erfolg ist ein starkes Indiz dafür, dass ein Unternehmen eine vernünftige und angemessene Strategie hat. Es gibt jedoch keine Garantie dafür, dass sich Strategien, die sich in der Vergangenheit als vernünftig und angemessen erwiesen haben, auch in Zukunft als erfolgreich erweisen werden. Es ist ziemlich gefährlich und leichtsinnig, alte Strategien niemals zu überdenken.

Kann ein Kleinunternehmen die Zeit für strategische Planung aufbringen?

Erfahrungsgemäß verbringt die Führungsspitze etwa zwei bis vier Prozent der Zeit mit praktischer Strategieplanung. In Wirklichkeit erfordert strukturierte strategische Planung keinen zusätzlichen Mehraufwand; es handelt sich nur um eine bessere Methode, Sachen, die Sie ohnehin schon tun, zu erledigen. Langfristig gesehen sparen Sie dadurch sogar Zeit.



Strategische Planung kann jedoch auch zu einer Zeitfalle werden. Sie können sich absolut verheddern, wenn Sie sich zu sehr in Details verlieren. Machen Sie sich also von Anfang an klar, dass der Plan ein »lebendiges« Dokument und nicht für alle Zeiten in Stein gemeißelt ist.

Macht Planung in einer so unsicheren Zeit überhaupt Sinn?

Ihre Bemühungen um Zukunftspläne sind völlig wertlos, wenn Sie fürchten, der Plan wird von unerwarteten Ereignissen und Entwicklungen ohnehin zunichtegemacht. Unsicherheit ist tatsächlich ein riesiges Problem bei der Zukunftsplanung. Doch je größer die Unsicherheit, desto größer ist auch das Bedürfnis nach guter strategischer Planung, ganz einfach weil man für das Unbekannte gerüstet sein will.

Wie können wir sicherstellen, dass unsere Planung von Erfolg gekrönt sein wird?

Selbst sehr strukturierte strategische Planungsprozesse schützen nicht vor unvernünftigen, unangemessenen Strategien und/oder Fehlern bei der Umsetzung. Doch dieses Buch hilft Ihnen, die schlimmsten Fallen zu vermeiden. Strategische Planung ist den Aufwand auf alle Fälle wert, weil dadurch Ihr Unternehmen besser läuft. Sie können darauf vertrauen, dass die hier vorgestellten Informationen und Erfolgsfaktoren einen erfolgreichen strategischen Planungsprozess zeitigen. Versprochen!

Was ist strategisches Denken?

Strategisch denken heißt, sich die Frage zu stellen: »Tun wir das Richtige?« Es umfasst drei wichtige Komponenten:

- ✓ Zweckbestimmung und Zielsetzung
- ✓ Verständnis für die Umweltbedingungen, insbesondere Einsicht darüber, wie die Konkurrenz das Erreichen dieser Zielsetzungen beeinflusst oder verhindert
- ✓ Kreativität bei der Entwicklung von effektiven Reaktionen auf die Handlungen der Konkurrenz

Die Schlüsselemente eines Strategieplans

Der Strategieplan eines Unternehmens wird vom Management eingesetzt, um das Unternehmen im gewählten Marktbereich zu positionieren, den Konkurrenzkampf zu bestehen, Kunden zufriedenzustellen und ein gutes Geschäftsergebnis zu erzielen. Die meisten Unternehmensinhaber und Führungskräfte haben unzählige Ausflüchte für das Fehlen eines formellen Strategieplans. Ich selbst habe schon Entschuldigungen gehört wie »Wir sind noch zu jung.«, »Wir sind nicht groß genug.« oder »Wir haben noch nie einen gehabt. Warum sollten wir nun Energien darauf verschwenden?«

Wahrscheinlich werden Ihnen solche Ausreden nur zu bekannt vorkommen. Studien haben nämlich gezeigt, dass 90 Prozent aller Unternehmen keinen Strategieplan haben. Von denjenigen Unternehmen, die einen vorweisen können, setzen nur zehn Prozent diesen Plan auch um. Falls Sie zu den eben genannten 90 Prozent gehören, sollten Sie sich einmal folgende Fragen stellen:

- ✓ Könnte Ihr Unternehmen fokussierter sein?
- ✓ Könnten Sie effektiver sein?
- ✓ Könnten Ihre Mitarbeiter effizienter arbeiten?
- ✓ Könnte Ihr Unternehmen erfolgreicher sein?

Ich gehe einmal davon aus, dass die meisten diese Fragen bejahen würden. Und das ist auch gut so. In den nächsten Abschnitten werde ich Ihnen nun zeigen, wie jede Komponente des Strategieplans Ihre Antworten auf obige Fragen beeinflusst.

Vision: Die Richtung vorgeben

Sie bekommen, worauf Sie sich konzentrieren. Im Grunde eine einfache Wahrheit. Doch sind die meisten Unternehmen mit der täglichen Problembewältigung beschäftigt und verlieren wichtige langfristige Dinge völlig aus den Augen. Solange Ihre Mitarbeiter keine gemeinsame Vision teilen, wird Ihr Unternehmen keine Richtung haben. Ein Strategieplan hilft, die Energien zu kanalisieren und die Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele in einem sich wandelnden Umfeld einzuschwören.

Orit Gadiesh, Vorsitzender der Firma Bain & Co., meinte dazu: »In der heutigen Zeit können es sich Unternehmen einfach nicht leisten, *keine* richtungsweisenden Grundsätze zu haben – eine Vision, die die gesamte Organisation einordnet.« Könnte Ihr Unternehmen mehr Fokussierung vertragen? Falls ja, zeigt Ihnen Kapitel 6, wie Sie das am besten angehen.

Mission, Ziele und Zielvereinbarungen: Empowerment der Mitarbeiter

Mission, Ziele und Zielvereinbarungen bilden einen Fahrplan, der Ihre Mitarbeiter (und auch Sie selbst) effektiver arbeiten lässt. Lassen Sie diese Elemente nicht zu Parolen an der Wand des Aufenthaltsraums oder zu schalen Gliederungspunkten in einer Aktennotiz verkommen; machen Sie sie zu Leitsternen, die Ihrem Unternehmen den Weg zu besserer Performance ebnen. Sie bilden ein Rahmensystem, das sicherstellt, dass eigenständige Entscheidungen und Handlungen von Abteilungen, Führungskräften und Mitarbeitern zu einem koordinierten, gesamtheitlichen Plan passen. In Kapitel 6 finden Sie weitere Informationen zur Unternehmensmission, mithilfe von Kapitel 12 können Sie Ihren eigenen Fahrplan entwickeln.

Strategie: Erklären, wie es funktioniert

Nachdem die Mission, Ziele und Zielvereinbarungen (siehe vorhergehender Abschnitt) klar sind, müssen Sie festlegen, wie Sie all das zu erreichen gedenken. Eine Strategie ist das Mittel der Wahl und gibt Antwort auf die Frage »Wie kommen wir mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln dorthin?« Eine gute Strategie sorgt durch Berücksichtigen folgender Punkte für mehr Effizienz im Unternehmen:

- ✓ Erreichung der Leistungsziele
- ✓ Übertreffen der Konkurrenz
- ✓ Erreichung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- ✓ Ertragssteigerung und Einfrieren beziehungsweise Senken der Ausgaben

- ✓ Zufriedenstellen der Kunden
- ✓ Reaktion auf sich verändernde Marktbedingungen

Strategien sorgen also dafür, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, und stärken gleichzeitig die langfristige Wettbewerbsposition im Markt. In Kapitel 14 finden sich weitere Anregungen, wie sich die Effizienz der Mitarbeiter steigern lässt.

Umsetzung und Bewertung: Den Erfolg sichern

Ein Strategieplan ist ein dynamisches, »lebendiges« Dokument. Er ist der Antrieb eines jeden Unternehmens und muss von jedem verstanden werden, sodass alle Mitarbeiter dieselbe Richtung verfolgen.



Doch auch die tollsten Missionen und Strategien sind nur Schall und Rauch, wenn sie nicht umgesetzt werden. Ein Strategieplan darf nicht einfach abgelegt werden und verstauben.

Der Erfolg der strategischen Planung hängt davon ab, ob und wie man den Plan aktiviert. Sie müssen wissen, wie das Gesamtergebnis aussehen soll und wo die Meilensteine sind. Planen Sie Ihre nächsten kurzfristigen Aktionen und führen Sie in jedem Quartal eine Fortschrittsbewertung durch. Sofern Sie Ihre Ziele erreicht haben – stehen Sie wirklich da, wo Sie es sich vorgestellt hatten? Und falls Sie vom Kurs abgekommen sind – wie weit sind Sie abgekommen? Die notwendigen Kurskorrekturen machen den nächsten Teil Ihres Aktionsplans aus.

Wenn Ihr Unternehmen einen eindeutigen Plan hat und entsprechend danach handelt, gehen Sie genau dorthin, wohin Sie wollen, und sichern Sie dadurch den Erfolg. Kapitel 14 bietet noch mehr zu diesem Thema.

Tipps für die strategische Planung

Bevor Sie sich im Detail mit dem strategischen Planungsprozess befassen, sollten Sie die folgenden Tipps beherzigen, damit Sie das meiste aus dem Prozess herausholen:

- ✓ **Stellen Sie eine Planungsgruppe aus qualifizierten Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammen.** Die Vielfalt wird der Strategie nur zuträglich sein. Das Kernteam von sechs bis zehn Mitgliedern sollte Führungskräfte und Manager aus allen Unternehmensbereichen umfassen.
- ✓ **Nehmen Sie sich Zeit, um in größeren Dimensionen denken zu können.** Nur allzu gern quetschen wir zwischen die Bekämpfung der täglichen Brandherde und dem wohlverdienten Urlaub noch ein paar strategische Planungsdiskussionen in den Terminkalender. Aber für einen guten Strategieplan muss man sich die Zeit nehmen, auch in größeren Dimensionen zu denken. Sie können Ihr Planungsteam dafür sogar außerhalb der Geschäftsräume, etwa in einem netten Seminarhotel, versammeln.

- ✓ **Sichern Sie sich die volle Unterstützung der wichtigsten Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen.** Sie können nicht alles im Alleingang schaffen. Wenn Ihr Team nicht hinter dem Planungsprozess und dem daraus resultierenden Strategieplan steht, ist das Anliegen von vornherein zum Scheitern verurteilt.
- ✓ **Lassen Sie offene und ehrliche Diskussionen zu – völlig unabhängig von den Positionen, die die betreffenden Mitarbeiter innehaben.** Dieser Tipp gilt auch für Sie als Geschäftsführer. Sie selbst sollten die Planungssitzungen nicht leiten. Holen Sie sich ruhig einen externen Moderator ins Boot, der keine Erfolgsbeteiligung in Aussicht gestellt bekommt. Wenn Sie selbst die Leitung übernehmen, könnte der Eindruck entstehen, Sie wollten Ihre Mitarbeiter nur von Ihren eigenen Ideen überzeugen. Dabei kommt es sehr auf die aktive Teilnahme aller Teammitglieder an. Kein Mitglied sollte eine Sitzung dominieren.
- ✓ **Machen Sie sich Gedanken über die Umsetzung, bevor Sie überhaupt mit der Planung loslegen.** Ohne Umsetzung ist jeder Plan sinnlos. Mehr dazu in Kapitel 14.
- ✓ **Wenn es Ihr Budget erlaubt, ziehen Sie einen Moderator hinzu.** Heuern Sie einen Profi an, der nicht emotional involviert ist. Ein unabhängiger Dritter kann sich ganz auf den Prozess statt auf das Endergebnis konzentrieren und unerschrockene Fragen stellen, vor denen sich Ihre Mitarbeiter scheuen.
- ✓ **Machen Sie Ihren Plan ausführbar.** Damit der Plan auch umgesetzt werden kann, müssen Sie Ziele, Aktionen, Verantwortlichkeiten, Rechenschaftspflichten und Deadlines klar formulieren. Jeder muss den Plan und die Rolle, die ihm darin zukommt, verstehen.
- ✓ **Betrachten Sie den Plan nicht als unumstößlich.** Gute Strategien sind im Fluss, sie sind keine starren und rigiden Gebilde. Sie sind dazu da, flexibel auf die Marktbedingungen zu reagieren. Scheuen Sie sich nicht, Ihren Plan bei Bedarf anzupassen.
- ✓ **Legen Sie nach jeder Sitzung konkret die nächsten Schritte fest.** Zum Abschluss einer jeden Planungssitzung muss genau geklärt werden, was als Nächstes kommt und wer wofür verantwortlich ist. Beim Verlassen des Raumes muss jedem klar sein, was er zu tun hat und wann die Deadlines sind.
- ✓ **Machen Sie sich Strategieplanung zur festen Gewohnheit.** Beurteilen Sie den Strategieplan mindestens einmal pro Quartal, besser noch monatlich oder gar wöchentlich hinsichtlich seiner Leistungstauglichkeit. Konzentrieren Sie sich dabei darauf, wer für die Ergebnisse verantwortlich ist, und lassen Sie für unentschuldig verpasste Deadlines deutliche Konsequenzen spüren.

Anzeichen dafür, dass Sie dieses Buch brauchen

Zukunftsplanung ist also wichtig, auch wenn es nur wenige Unternehmen damit wirklich ernst meinen. In Kapitel 2 finden Sie Listen mit den Pluspunkten von Unternehmensplanung und strategischer Planung. Doch zunächst möchte ich Sie auf Warnzeichen aufmerksam machen, die darauf schließen lassen, dass in Ihrem strategischen Planungsprozess unbedingt neue Strategien erarbeitet werden müssen:

- ✓ Jemand fragt Sie, wo Ihr Unternehmen in einem Jahr stehen wird, und Sie haben keine Antwort darauf. Sie stellen Ihren Partnern oder Managern dieselbe Frage, und bekommen völlig unterschiedliche Antworten zu hören.
- ✓ Sie haben eine Vorstellung davon, wo Sie im nächsten Jahr stehen wollen, aber keine Ahnung, wie Sie diese Vorstellung umsetzen sollen.
- ✓ Ihr Unternehmen wird das diesjährige Umsatzziel nicht erreichen. Obwohl es viele Gründe für dieses Defizit gibt, sind Sie nicht sicher, wie Sie die Umsätze wieder anheben können.
- ✓ Es gibt Widersprüche und Inkonsistenzen in Broschüren, Websites, Werbemitteln usw. Sie verstehen die Inhalte nicht ganz. Und noch schlimmer: Die anderen verstehen sie auch nicht. Sie stellen fest, dass Sie unterschiedliche Varianten darüber zum Besten geben, wie Sie Ihre Wertschöpfung erzielen, wenn Sie potenziellen Kunden erklären wollen, wie Ihr Unternehmen funktioniert.
- ✓ Sie ignorieren den Wettbewerb. Sie haben keinen Schimmer, wer Ihre schärfsten Konkurrenten sind, was genau sie machen, wen sie zu ihren Kunden zählen, welche Produkte sie anbieten, wie sie ihre Preispolitik gestalten oder wie ihre Schlüsselbotschaften lauten. Wenn Ihre Kunden fragen, worin sich Ihr Unternehmen von den Wettbewerbern unterscheidet, haben Sie keine vernünftige Antwort parat.
- ✓ Jeder Eintrag auf Ihrer To-do-Liste hat dieselbe Priorität. Sie wissen nicht, wie Sie Ihre Zeit am besten einteilen.
- ✓ Ihre Freunde und Kollegen wissen nicht genau, wie sie Sie beschreiben sollen, weil sie keine Ahnung haben, was Ihr Unternehmen wem anbietet. Sie fragen oft: »Was genau machst Du eigentlich?«
- ✓ Sie stehen vor einer großen Geschäftschance und wissen nicht, wie Sie sich entscheiden sollen. Tatsache ist, dass Sie sich aus Angst, etwas zu verpassen, normalerweise auf alle Chancen einlassen.
- ✓ Sie tun Ihre Arbeit zwar gerne, sind jedoch nicht mit dem Herzen dabei. Falls sich die Gelegenheit böte, würden Sie Ihr Unternehmen stehen und liegen lassen und Ihrer wahren Passion folgen.
- ✓ Meistens bahnen Sie Ihre Geschäfte bei irgendwelchen Netzwerk-Events an. Doch sprechen Sie dort immer mit Leuten, die Sie bereits kennen. Für neue Kunden verlassen Sie sich völlig auf Mund-zu-Mund-Propaganda.
- ✓ Sie wissen nicht genau, warum Ihre Kunden bei Ihnen kaufen. Die meisten machen regelmäßig Geschäfte mit Ihrem Unternehmen, doch Sie haben keine Ahnung, warum sie immer wieder zu Ihnen kommen. Sie haben auch nie nach den Gründen gefragt.
- ✓ Sie finden heraus, dass Ihre Kunden mit anderen Unternehmen Geschäfte tätigen – und zwar bei Dienstleistungen und Produkten, die Sie selbst ebenfalls anbieten. Auf Ihre Nachfrage hin meinen diese Kunden, sie hätten nicht gewusst, dass auch Sie diese Dinge im Programm haben.

Strategische Planung für Dummies

- ✓ Sie fragen Ihre Mitarbeiter, was sie sich unter Erfolg vorstellen – und bekommen keine übereinstimmenden Antworten. Außerdem geht Ihr Prämienplan nicht mit den Leistungserwartungen konform.
- ✓ Sie sind genervt, wenn Ihre Kunden anrufen, weil Sie keine Zeit haben, mit ihnen zu reden. Und Sie stellen fest, dass Ihre Mitarbeiter ähnlich reagieren.
- ✓ Sie führen weder Marktforschung noch Umfragen zur Kundenzufriedenheit durch, weil Sie Ihren Markt kennen (zumindest glauben Sie das). Da Sie schon seit Jahren auf Ihrem Gebiet tätig sind, kennen Sie die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Kunden.
- ✓ Ihre Preispolitik besteht darin, sich die Preise der Konkurrenz anzuschauen und etwas weniger zu verlangen. All Ihre Preise hängen von den Angeboten Ihrer Mitbewerber ab.
- ✓ Sie können nicht genau formulieren, was Ihr Unternehmen am besten macht, aber es ist ein nettes Gesprächsthema auf Cocktailpartys.
- ✓ Wenn jemand Sie fragt, warum Sie Ihr Unternehmen betreiben, kommt Ihnen nur »Profit« in den Sinn.

Kommen Ihnen einige dieser Szenarien bekannt vor? Falls das der Fall sein sollte, ist es höchste Zeit, sich mehr um Ihr Unternehmen zu kümmern und die Kräfte zu bündeln. Ein Strategieplan und eine prägnante Strategie bringen Klarheit und Fokus ins Unternehmen. Sie verhindern, dass Zeit und Ressourcen verschwendet werden. Wenn nicht jeder Teil Ihres Unternehmens in die gleiche Richtung zielt, drehen Sie sich irgendwann im Kreis. Und das frustriert nicht nur Sie, sondern auch Ihre Mitarbeiter. Machen Sie sich deshalb sofort an die strategische Planung, und das nächste Jahr wird mit Sicherheit Ihr bislang erfolgreichstes!