



Betr.: Strategie

Einst diente der Ausdruck Strategie zur Bezeichnung einer großen Absicht oder eines weitreichenden Plans. Heute ist Strategie eine Allerweltsvokabel, mit der selbst kleine Vorsätze oder Zwecke nach Gusto etikettiert werden: die Quengelware an der Ladenkasse – eine Verkaufsstrategie; das Lob des huldvoll gestimmten Vorgesetzten – eine Motivationsstrategie; der Schwatz in der Kantine – natürlich eine Kommunikationsstrategie. Paßt das Wort Strategie überhaupt noch zu wirklich maßgebenden Vorhaben, da es sichtlich Jargon geworden ist?

Auch das Mißvergnügen am inflationären Gebrauch des Wortes ändert nichts daran, daß es letztlich unverzichtbar ist. Der genaue Operationsplan, in dem die Zukunft des Unternehmens vorweggenommen wird – womit könnte er schon besser überschrieben werden als mit „Unternehmensstrategie“? In ihr ist idealiter alles berücksichtigt, was zu bedenken und abzuwägen war – die eigenen Stärken und Schwächen wie die der Konkurrenz, die eigenen Mittel und Wege, die Einstellungen und Wünsche der Menschen im Unternehmen, die Vision der Führung, Erwartungen und Hoffnungen.

Im Kern gibt die Unternehmensstrategie vor, welche Geschäftsfelder mit welchen Produkten und Leistungen bearbeitet werden sollen. Das entspricht herkömmlicher Auffassung, daran ist nichts Falsches. Harvard-Vordenker Michael Porter sieht das offenbar genauso und ermahnt daher die Topmanager dringend, der strategischen Positionierung ihrer Unternehmen wieder Vorrang einzuräumen (siehe unser Brennpunkt-Thema Seite 42 ff.): Zwar seien viele Unternehmen mit ihrem energischen Streben nach operativer Exzellenz in den zurückliegenden Jahren merklich effizienter geworden. Doch an Ertragsstärke hätten nur wenige gewonnen.

Echte Unternehmensstrategien sind jedenfalls nicht auf die Lösung heutiger Probleme gerichtet, sondern auf die Nutzung künftiger Möglichkeiten. Darum unterstreicht Porter nachdrücklich, daß Unternehmen langfristig hohe Erträge brauchen. Die jedoch sichert am ehesten eine schwer angreifbare strategische Position – in der Form von Geschäftstätigkeiten, die einzigartig, wohlabgestimmt und unnachahmlich sind.

Horst Georg Koblitz