

Etikettenschwindel



Markus Baumann
beklagt die Worthülsen
in den Strategieplänen
der Unternehmen.

Wir entwickeln innovative Lösungen für dauerhaftes Wachstum.“ „Wir erhöhen unsere Kundenorientierung signifikant.“ „Wir liefern unseren Kunden höchste Produktqualität.“ Der Aneinanderreihung von Beliebigkeiten sind keine Grenzen gesetzt. In den Strategien unserer Organisationen wimmelt es von inhaltlich austauschbaren Worthülsen. Sie können für jedes Unternehmen jeder Branche stehen.

Wir verwechseln ferner Strategien mit Zahlen, die Umsatzwachstum oder Profitabilität der nächsten Jahre beziffern. Zahlen sind keine Ziele, sondern Folge strategischer Entscheidungen und konsequenter Umsetzung. Was verstehen wir in unserem Unternehmen unter Qualität: das, was der Kunde wahrnimmt, oder das, was unsere auf Perfektion getrimmten Ingenieure als höchste Qualität empfinden? Was bedeutet das für unsere Produktion? Was meinen wir, wenn wir die Wortblase Innovation vor uns hertragen, die inkrementelle Verbesserung des bestehenden Produktportfolios, die Entwicklung neuer Lösungen innerhalb unserer Branche oder ganz neue Geschäftsmodelle, durch die wir

unser bestehendes Geschäft bewusst kannelisieren? Für welchen dieser Innovationspfade entscheiden wir uns, und wie machen wir uns auf den Weg? Ohne das „Warum“ und das „Wie“ zu erklären, bleibt eine Strategie hohles Wortgeklingel.

Inflationär bezeichnen wir operative Aufgaben als Strategie: die „Strategie“ zur Entwicklung und Verankerung eines gruppenweit einheitlichen IT-Systems, die „Strategie“ zur Erhöhung der Effizienz an den berichtigten Schnittstellen unserer Organisation. Glauben wir, dass sich seit Jahren dringend anstehende Hausaufgaben durch die Verleihung strategischer Würden von selbst erledigen? Oder wollen wir deren Erledigung erneut auf die lange Bank schieben? Oft ist es Unbedarftheit und fehlende strategische Kompetenz, die uns Operatives mit Strategischem verwechseln lässt.

Kein Wort ist in unseren Strategien zu lesen über das, was wir nicht mehr tun. Wir sind gut darin, zahlreiche neue Wünsche in eine Strategie zu packen - mit der Konsequenz, dass sich diese nach kurzer Zeit als unerreichbar herausstellt, zum wiederholten Mal zum Rohrkrepierer wird und wir wieder eine neue Sau durchs Dorf treiben müssen, um Gesellschafter und Aktionäre zu befriedigen und Stabsstellen zu beschäftigen. Zu sagen, was wir nicht mehr tun, fällt uns schwer, weil das Trennungen von lieb gewordenen Gewohnheiten und in letzter Instanz unbequeme Personalentscheidungen mit sich bringt. Aber in dieser Klarheit und Konsequenz liegt der Wert einer sorgfältig durchdachten Strategie. Hören wir auf damit, überlebenswichtige strategische Abwägungen durch Etikettenschwindel zu verwässern.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter:
gastautor@handelsblatt.com



**Kein Wort
ist in unse-
ren Strategie-
n zu
lesen über
das, was
wir nicht
mehr tun.**