

## BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

# Wo die Reise hingehet

**Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-**

**meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir die:**

## Strategie

Die Zukunft ist stets ungewiss. Jeder benötigt daher und hat letztlich auch – zumindest intuitiv – eine Strategie. Es gilt, jene Felder zu identifizieren, auf denen Einzelne oder eben ein Unternehmen oder eine Institution in Zukunft erfolgreich bleiben oder werden kann. Die konkreten Ziele, die der eine oder andere dabei verfolgt, mögen sich unterscheiden. Aber im Kern geht es immer darum, sich durch eine wirksame Strategie für die Unwägbarkeiten der Zukunft zu wappnen. Laut Vordenkern wie Clausewitz oder Porter ist Strategie die Kunst, Ziele so zu setzen und durchzusetzen, dass für alle anderen die beste Option darin besteht, mit uns beziehungsweise unserem Unternehmen zu kooperieren.

Das ist nicht einfach, und Planung reicht dazu nicht aus. Wir müssen wissen, was wir wollen – und auch was wir nicht wollen –, doch vor allem müssen wir bereit sein, uns durch hartes Training Erfolgspotenziale herauszuarbeiten sowie jene strategischen Felder zu finden und auszubauen, in denen wir unsere Stärken ausspielen und die angestrebte strategische Position erreichen und halten können.

Es ist wie beim Fußball: Tore schießen wollen alle. Aber erfolgreich wird nur derjenige sein, der bereit ist, vorher hart zu trainieren. Und wer gar die Champions League erreichen will, braucht neben dem eigenen Können und Enthusiasmus auch geeignete Mitstreiter und Trainer, Vereinsstrukturen mit fähigen Managern und Mitarbeitern und nicht zuletzt begeisterte Fans und Investoren. Natürlich zählen wir zum Schluss nur die Tore. Doch alle gewonnenen Spiele beruhen zugleich auf diesen Dingen, die vorher entwickelt sein müssen, ehe das Spielfeld mit einer nennenswerten Aussicht auf Erfolg betreten werden kann. Die Tore setzen dem Ganzen zum Schluss nur die Krone auf – eine Krone allerdings, die den vielen Anstrengungen erst jenen Glanz verleiht,

um dessentwillen wir sie auf uns nehmen.

Es geht also zum einen darum, Erfolgspotenziale zu entwickeln, und zum anderen, sie so zu nutzen, dass wir zählbare Erfolge einfahren können.

### Potenziale erst entwickeln ...

Potenziale entstehen aus dem Zusammenspiel von Möglichkeiten und Fähigkeiten, zum Erfolg einer Unternehmung beizutragen – das ist im Sport nicht anders als in der Wirtschaft. Die Bereitschaft eines Kunden beispielsweise, den Bau einer Werkzeugmaschine zu ordern, verschafft einem Unternehmen die Möglichkeit, Geld zu verdienen. Aber erst durch die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und der von ihnen genutzten Prozesse, eine solche Maschine auch zu fertigen, durch die Fähigkeiten seiner Zulieferer, geeignete Materialien und Komponenten zu liefern, durch die Fähigkeiten seiner Kooperationspartner, die erforderlichen Dienstleistungen zu erbringen, wird aus der Bereitschaft des Kunden zur Auftragserteilung für das Unternehmen ein Potenzial zum Geldverdienen.

„Potenzial“ deswegen, weil Möglichkeiten und Fähigkeiten noch kein verdientes Geld sind. Im Gegenteil, zur Entwicklung von Potenzialen ist Geld aufzuwenden: für die Kunden (Marketing und Befähigung zum Erfolg), für die Mitarbeiter (Kompetenzentwicklung und Einbindung) sowie für die Lieferanten und Kooperationspartner (Integration und Beziehungspflege). Erst wenn die verfügbaren Potenziale auch realisiert werden, kommt das Unternehmen zu seinem Geld – wenn der Auftrag vereinbarungsgemäß abgewickelt, die Mitarbeiter und Prozesse effektiv eingesetzt, die Lieferanten und Kooperationspartner zuverlässig disponiert werden – und wenn der Kunde bezahlt.

Es ist ein Wechselspiel (Bild 1): Ohne

strategisch entwickelte Potenziale besteht nicht einmal die Chance, Geld zu verdienen. Und ohne die wirksame operative Realisierung der verfügbaren Potenziale wird auf die Dauer das Geld ausgehen, das ein Unternehmen für die strategische Entwicklung von Potenzialen braucht.

Wenn wir also nach dem Umsatz fragen, den wir heute oder morgen oder in einigen Jahren realisieren wollen, dann handelt es sich um unser operatives Geschäft. Wenn wir aber danach fragen, wie wir es anstellen können, dass unsere Kunden heute oder morgen oder in einigen Jahren neugieriger auf uns und unsere Produkte sind als auf jene unserer Wettbewerber, und wie wir es erreichen wollen, dass wir heute oder morgen oder in einigen Jahren die geweckten Erwartungen auch besser erfüllen als unsere Wettbewerber, dann handelt es sich um unser strategisches Geschäft. Nicht die Fristigkeit macht den Unterschied, sondern der Umgang mit unseren Potenzialen.

### ... und dann ausschöpfen

Die Strategie ist die Klammer, die alle Aspekte der Potenzialentwicklung zusammenführt. Sie verbindet den Wunsch nach Erfolg – die Vision von der Champions League oder von der strategischen Position, in der für alle anderen die beste Option darin besteht, mit uns zu kooperieren – mit den vielen Aktionen, Maßnahmen und Projekten auf dem Weg dahin. Wenn die Strategie unseren Interessen entspricht, wenn sie unseren Nerv trifft, kann sie die Motivation liefern, die dafür notwendigen Mühen über oft sehr lange Zeiträume auf sich zu nehmen sowie Niederlagen und Widerstände zu überwinden. Und mit der nötigen Konsequenz haben wir schließlich auch die Chance, unsere Potenziale zu nutzen und das Siegertreppchen zu besteigen.

