



## WARUM STRATEGIEN SCHEITERN: UND WAS MAN DARAUS LERNEN KANN

von Markus Weishaupt

**Die zwei Inhaber, Brüder, eines mittelständischen Unternehmens mit über 300 Mitarbeitern sinnieren wieder einmal über die Ausrichtung des Unternehmens, über dessen derzeitige Situation, aber auch über dessen Zukunft und Potentiale. Der jüngere der beiden, verantwortlich für Produktion und Abläufe, meint, es wäre an der Zeit einmal eine Strategie für das Unternehmen zu entwickeln. Der ältere, Verkaufs- und Marketingverantwortlicher, erwidert überrascht: „Wir haben doch eine ganz klare Strategie“. Wo diese denn sei, fragt daraufhin der eine. „Alles da oben, hier drin“ entgegnet der andere und zeigt auf seinen, mittlerweile vor Zorn hochroten, Kopf.**

### UNBEKANNTE STRATEGIEN SIND NICHT UMSETZBAR

Eine Unternehmensstrategie hat nur dann eine reelle Chance umgesetzt zu werden, wenn diese auch bekannt ist. Idealerweise bei so vielen Menschen im Unternehmen wie möglich. Selbstverständlich bedeutet dies auch, dass die Mitarbeiter im Unternehmen mit den Informationen umzugehen wissen. Entsprechend sind die Führungskräfte diesbezüglich zu fordern und zu fördern. Bekanntlich besteht der Weg zur Motivation aus vier Bausteinen: Problem erkennen, Lösungen denken, Lösungen umsetzen und das Ergebnis betrachten. Fehlt einer dieser Bausteine, macht sich De-Motivation breit und mit de-motivierten Mitarbeitern lässt sich keine Strategie umsetzen. Strategien sind dann bekannt, wenn so viele Mitarbeiter wie möglich im Laufe und zumindest an Bestandteilen des Strategieprozesses aktiv mitarbeiten dürfen. Miteinbezug schafft Verantwortung, Vertrauen und Loyalität. Ein starker Werte-Cocktail, der nicht nur eine tolle Unternehmenskultur schafft, sondern ganz pragmatisch, die erarbeitete Strategie auch eher zur Umsetzung bringt.

### ABSICHTSERKLÄRUNGEN SIND KEINE STRATEGIEN

Worin besteht eigentlich eine Unternehmensstrategie? Wie sieht so etwas aus? Was muss eine Strategie an Inhalten aufweisen? Strategie ist eigentlich nichts anderes als die kontinuierliche Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, aus welchen Rendite und Wachstum erzeugt werden oder die mannigfaltigen Risiken des Unternehmens eingedämmt werden. Selbstverständlich bedarf es dafür verschiedenster Analysen und Überlegungen zu Märkten, Kunden, Produkten, Wettbewerbern, Trends und Megatrends, Prozessen, Kompetenzen, Geschäftsfeldern, Marke, Geschäftsmodellen und all jenen Elementen, die der Strategieentwicklung dienlich sind. Viele Strategien, die aus diesen Analysen hervorgehen, sind dann aber oftmals enttäuschende Absichtserklärungen mit wenig konkretem, messbarem Inhalt. Die Herausforderung in der Strategiearbeit besteht also darin, aus Absichtserklärungen für die Zukunft operationalisierbare Strategiepläne zu schaffen. Das wiederum heisst, alle strategisch relevanten Themenfelder, Projekte und Massnahmen, durch welche schliesslich die Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, müssen klar definiert werden und sind mit



Verantwortlichen, Terminen und Ressourcenbudgets zu versehen. Eine gute Strategie verdeutlicht, welches die „richtigen Dinge“ sind, die es zu tun gilt und auf welchem Weg die strategischen Ziele erreicht werden, um das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Das schriftliche Festhalten der Strategie ist daher immer ein Muss, denn Schriftlichkeit hilft in der Fokussierung, schafft Transparenz und reduziert die Interpretationsspielräume.

## OHNE GUTE PROJEKTARBEIT KEINE UMSETZUNG

Um Strategien umsetzen zu können, braucht es gute, professionelle Projektarbeit im Unternehmen. Leider ist die Projektmanagement-Kompetenz selten in ausreichendem Masse in den Unternehmen vorhanden. Dabei sind die Mehrheit der Projekte, aus reiner Projektmanagement Sicht, gar nicht so komplex. Einfache, überschaubare und leicht erlernbare Arbeitsweisen sind der Schlüssel zur guten Projektumsetzung, nicht komplizierte Tools und Computerprogramme. Mit der schlüssigen Beantwortung folgender Fragen wird die Umsetzungswahrscheinlichkeit massgeblich erhöht:

- Wie heisst das Projekt?
- Warum braucht es das Projekt?
- Worin liegen die Ziele des Projektes?
- Wer ist für das Projekt verantwortlich?
- Wer ist im Projektteam?
- Welche Unterprojekte und welche Massnahmen sind zu erledigen?
- Welche Zeitbudgets und finanzielle Budgets werden für das Projekt und jede einzelne Massnahme vorgesehen?
- Woran wird der Erfolg des Projektes gemessen?

## GUTE STRATEGIEN ERHÖHEN DEN UNTERNEHMENSWERT

Auf Unternehmenswert ausgerichtete Unternehmensführungen haben Bestand. Das strategische Oberziel, das ein Unternehmen erreichen muss, heisst „überleben“. Dieses scheinbar unbedeutende und minimalistische reine „Überlebensziel“ ist gar nicht so einfach zu erreichen, wenn man bedenkt, dass das Durchschnittsalter der Unternehmen in Europa lediglich 12,3 Jahre beträgt.<sup>1</sup> Eine Strategie, die sich das Ziel setzt, Aktivitäten und Projekte umzusetzen, die den Unternehmenswert nachhaltig steigern, haben eher Bestand als andere. Deshalb sind alle strategischen Massnahmen dahingehend zu überprüfen, ob sie die Überlebenschancen des Unternehmens erhöhen und in wie weit sich dadurch der Unternehmenswert positiv entwickelt.

## KENNZAHLEN: WENIGER IST MEHR.

„Wer (zu) viel misst, misst viel Mist.“ Aber: „Wer (zu) wenig misst, navigiert nur auf Sicht!“ Beides ist nicht ideal.

Ohne ein aussagekräftiges Kennzahlensystem ist es schwierig ein Unternehmen gut und bewusst in eine definierte Richtung zu steuern. In den Unternehmen findet man selten ein aussagekräftiges Kennzahlensystem vor. Entweder fehlt Datenmaterial, um Kennzahlen zu ermitteln, oder es herrscht ein Überschuss an Daten und die Mitarbeiter werden mit Daten überflutet. Wenn im ersten Fall der Fokus darauf zu legen ist, Daten effizient zu erheben, liegt der Schwerpunkt im zweiten Fall darauf, die richtigen Kennzahlen zu definieren und die Daten entsprechend aussagekräftig zu strukturieren.

---

<sup>1</sup> Die Jahrhundert-Champions: Fünf Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg oder Was wir aus der Geschichte europäischer Top-Unternehmen lernen können. (Handelsblatt Bücher), C.Stadler, P.Wältermann



Auf jeden Fall ist es empfehlenswert, sich in der Unternehmenssteuerung auf 10-20 Kennzahlen zu konzentrieren, und zwar jene, welche für die Strategie aussagekräftig sind. Die Kennzahlen betreffen selbstverständlich die Finanzperspektive des Unternehmens, aber ebenso die Perspektiven von Markt und Kunde, von Prozessen und von Kompetenzen, Fähigkeiten, Unternehmens- und Führungskultur. Ein Steuerungscockpit ist so aufzusetzen, dass die Kennzahlen nichts anderes darstellen als „Strategie in Zahlen“. Für jede Kennzahl braucht es dann einen Verantwortlichen, der für sein strategisches Ziel und die entsprechenden Massnahmen auch verantwortlich zeichnet. So schafft ein Unternehmenscockpit auch eine „breite Verantwortungsübernahme“ der Strategie bei den Führungskräften und wird dadurch zu einem Umsetzungsgaranten.

### ALLZU VIEL IST UNGESUND

„Es seien 27 strategisch relevante Projekte, die das Unternehmen mit 150 Mitarbeitern in den nächsten 2 Jahren umzusetzen habe“ meinte jemand am Rande einer Führungsteam-Besprechung. Es ist eine der heikelsten und sensibelsten Aufgabe zu verstehen, wie viele strategische Projekte eine Organisation neben dem alltäglichen Schaffen abarbeiten kann. Wenn es zu viele sind, macht sich Demotivation breit und die Arbeit wird qualitativ leiden. Wenn es zu wenige sind, wird das Unternehmen nicht zeitgerecht auf die strategischen Herausforderungen vorbereitet. Es gilt von Fall zu Fall zu bewerten, wie wichtig und dringlich die einzelnen Themen im Sinne der Überlebensfähigkeit und der nachhaltigen Unternehmenswertschaffung wirklich sind, und ob das Pensum von der Organisation geleistet werden kann. Nach reiflicher Überlegung braucht es dann vielleicht mehr Mitarbeiter

(fixe oder/und freie) oder man erkennt, dass die wesentlichen Themen eigentlich nur 3-5 sind. Je mehr Themen desto höher die Verzettelungsgefahr. In der Fokussierung auf die richtigen Dinge liegt eine immense Kraft, die Kraft der Umsetzungsstärke. Weniger ist mehr.

### PERIODISCHER ABGLEICH IST NOTWENDIG

Es braucht periodische Managementsitzungen, in welchen überprüft wird, wie sich das Unternehmen entwickelt, wie die Kennzahlen sich entwickeln, ob Unternehmenswert geschaffen wird oder nicht, ob sich die strategischen Projekte auf dem richtigen Weg der Umsetzungsphase befinden, welche Ergebnisse erzielt werden und welche nicht. Der Kreis des Managements nutzt nicht nur das Unternehmens-Cockpit zur strategischen Steuerung sondern auch das gemeinsame Projektcontrolling, um die wesentlichen Themen der Unternehmensstrategie gemeinsam zu reflektieren und um eventuelle Gegenmassnahmen einzuleiten. 4-6 solcher Managementsitzungen pro Jahr führen zu einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den zentralen Unternehmensbelangen. Man bekommt „strategische Routine“ und dies tut der kulturellen, strategischen und organisatorischen Ausrichtung des Unternehmens extrem gut. Wer in solchen Steuerungstreffen keinen Sinn sieht, hat vielleicht negative Erfahrungen mit den Inhalten oder dem Ablauf solcher Sitzungen gemacht, hat aus seiner Persönlichkeit heraus keine Geduld für das gemeinsame Reflektieren oder will eigentlich prinzipiell keine gemeinsam definierte Strategie annehmen, sondern immer und jederzeit flexibel agieren. So oder so wird dadurch das Unternehmen in seiner Entwicklung gehemmt. „Zuerst denken, dann handeln“ heisst der Schlüssel auch zur Strategieumsetzung. Allerdings ist dieses „Denken und dann Handeln“ als



wiederkehrender Prozess zu sehen, als Steuerungskultur sozusagen.

## FEHLER IN DER STRATEGIEUMSETZUNG

Aus einer sozusagen konzeptionell „negativen“ Perspektive ergibt sich, dass Strategieumsetzung dann wahrscheinlich wird, wenn die gängigsten Fehler vermieden werden. So hilft folgende Checkliste, eventuelle Minimumfaktoren zu identifizieren und die Strategieumsetzungsfallen aus dem Weg zu räumen.

1. Das Ziel ist nicht klar definiert.
2. Das Ziel ist nicht klar messbar.
3. Die Verantwortung für Projekte und Ziele sind nicht klar.
4. Die Konsequenzen für fehlende Zielerreichung sind nicht klar.
5. Die Konsequenzen für fehlende Zielerreichung werden nicht gelebt.
6. Die Verantwortlichen werden in ihren Verantwortungen ausgehebelt.
7. Das strategische Kennzahlensystem besteht nicht.
8. Das strategische Kennzahlensystem hat Fehler.
9. Die Mitarbeiter kennen die Strategie nicht.
10. Die Mitarbeiter teilen die Strategie nicht.
11. Die Führungskräfte teilen die Strategie nicht.
12. Das Entlohnungssystem ist nicht Strategiekonform.
13. Es bestehen keine finanziellen Budgets für die strategischen Projekte.
14. Es bestehen keine Zeit-Budgets für die strategischen Projekte.
15. Die Geschäftsführung fühlt sich in den Handlungen nicht an die Strategie gebunden.

Auch schlechte Strategien lassen sich nun gut umsetzen.

Übrigens, wenn die Strategie aufgrund der vorherigen Erkenntnisse nun konsequent

umgesetzt wird, dann empfiehlt es sich, dass diese auch wirklich gut ist. Denn mit der konsequenten Anwendung dieser Empfehlungen werden nicht nur gute Strategien umgesetzt, sondern auch schlechte. Darum: Die gebührende Investition in die Zeit für gute Strategiearbeit ist ebenso notwendig und empfehlenswert, wie in deren Umsetzung.

-

Markus Weishaupt  
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman & Cie. Italia GmbH  
Gampenstrasse 3  
I – 39011 Lana

+39 0473 490544  
weishaupt@weissman-international.com