

# Strategieumsetzung ist Knochenarbeit

Aktuell stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Strategie zu überdenken und neu zu justieren. Das fällt ihnen aufgrund der sich rasch ändernden Rahmenbedingungen in ihrem Markt oft schwer. Noch schwerer fällt es ihnen aber zumeist, die Strategien im Betriebsalltag nachhaltig und konsequent umzusetzen.

Dr. Georg Kraus

Dr. Kraus & Cie. KG, Werner-von-Siemens-Strasse 2-6, D-76646 Bruchsal

www.kraus-und-partner.de, info@krauspartner.de

**U**nternehmensstrategien nehmen die Zukunft gedanklich vorweg. Entsprechend viele Einflussfaktoren fließen in sie ein und entsprechend viele Annahmen liegen ihnen zugrunde. Zum Beispiel darüber:

- Wie entwickelt sich unser Markt?
- Welche Problemlösungen sind in naher Zukunft technologisch möglich?
- Welche Bedürfnisse/Erwartungen haben dann unsere Kunden?
- Wie wird sich dann aufgrund des verstärkten KI-Einsatzes unsere Kommunikation und Kooperation mit ihnen gestalten?
- Wie sehen dann unsere Finanzierungsmöglichkeiten aus?

Deshalb ist das Entwickeln einer neuen Unternehmensstrategie meist ein langwieriger Prozess; ein Prozess zudem, in dem es den Entscheidern auf der Top-Ebene nicht selten schwerfällt, sich gemeinsam auf eine Strategie zu verständigen, die von allen mitgetragen wird - auch aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion in der Organisation. Deshalb ist es verständlich, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen, wenn die Strategie endlich «steht», häufig einen Seufzer der Erleichterung ausstossen und sich entspannt zurücklehnen. Dabei beginnt nun erst die «Knochenarbeit», nämlich der Prozess, die Strategie mit Leben zu füllen und im Betriebsalltag nachhaltig umzusetzen.

Um den Strategieumsetzungsprozess erfolgreich zu gestalten, sind unter anderem folgende «Dinge» nötig.

## Was Unternehmen zur Strategieumsetzung brauchen

Um den Strategieumsetzungsprozess erfolgreich zu gestalten, sind unter anderem folgende «Dinge» nötig.

### 1. Eine Vision, wohin die Reise geht

Womit verdienen wir in drei, fünf oder gar zehn Jahren unser Geld? Wollen wir dann das innovativste Unternehmen in der Branche oder der Serviceführer sein? Möchten wir dann das umsatzstärkste oder das ertragreichste Unternehmen in unserem Markt sein? Sind wir dann regional oder weltweit tätig? Laufen dann fast alle Prozesse in unserer Organisation digitalisiert ab? Hiervon müssen Sie beim Entwickeln einer Unternehmensstrategie bereits eine bildhafte Vorstellung, also Vision haben. Denn nur wenn Sie das Ziel Ihrer Reise kennen, können Sie den Weg dorthin planen.

### 2. Eine Strategie, wie das grosse Ziel erreicht werden soll

«Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen», sagte der Ex-Bun-



deskanzler von Deutschland Helmut Schmidt einmal. Damit meinte er: Visionen sind ohne eine konkrete Vorstellung davon, wie sie realisiert werden können, Schall und Rauch. Wollen wir zum Beispiel Innovationsführer werden, indem wir Start-ups aufkaufen, unsere Forschung ausbauen, verstärkt auf IT- und KI-Lösungen setzen oder unsere Mitarbeitenden befähigen, eigenständig Verbesserungschancen zu erkennen und zu nutzen?

Solche Fragen gilt es beim Entwickeln der Strategie zu beantworten. Ausserdem: Auf welche Teilziele - wie zum Beispiel die Innovationsgeschwindigkeit erhöhen oder die Produktions- und Personalkosten senken - fokussieren wir unsere Aktivitäten, weil sie die grösste Hebelwirkung haben?

### 3. Einen Plan, wie bei der Umsetzung taktisch und strategisch vorgegangen wird

Angenommen Ihr Unternehmen möchte das ertragreichste Unternehmen in seiner Bran-



Um den Strategieumsetzungsprozess erfolgreich zu gestalten, sind verschiedene «Dinge» nötig.

Bild: Archiv

und was später? Denn alles auf einmal können Sie nicht tun: Hierfür fehlt Ihnen im Arbeitsalltag meist schlicht die Zeit und oft auch das Geld. Zudem überfordern sie hiermit nicht in der Regel Ihre Organisation. Also benötigen Sie auch einen Plan, aus dem hervorgeht: Wer macht was bis wann - unter Berücksichtigung der Teilbeziehungweise Etappenziele?

#### **4. Ein Management-System zum Koordinieren der Aktivitäten und für die Prozesssteuerung**

Damit die Vision eines Unternehmens Realität wird, müssen in der Regel alle Bereiche und Teams ihr bisheriges Vorgehen überdenken. Zudem gilt es oft, ihre Zusammenarbeit neu zu strukturieren. Also bedarf es eines Managementsystem wie zum Beispiel der Balanced Scorecard, um die Einzelaktivitäten bereichs- und hierarchieübergreifend zu koordinieren, sodass alle Beteiligten am selben Strang ziehen.

Ein Management-Tool ist zudem nötig, um den Gesamtprozess zu steuern und zwi-

che oder in seinem Markt werden. Dann gilt es die Erfolgsfaktoren hierfür zu identifizieren und hieraus Handlungsfelder abzuleiten. Hierfür bedarf es zum Beispiel aus Sicht Ihrer Zielkunden attraktive Produkte und Dienstleistungen, und Ihr

Vertriebsteam muss diese gut verkaufen können. Zudem müssen alle relevanten Prozesse «lean», also möglichst schlank und effektiv sein.

Sie sehen: Es gibt viel zu tun - also sollten Sie Prioritäten setzen. Was machen wir zuerst