

Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen

Jürgen Marx

Der Weg ist das Ziel? Wohl kaum, wenn es um das Erreichen von unternehmensstrategischen Zielen geht. Dieser Weisheit aus dem Bereich der Lebenskunst zu folgen, hieße Strategieprozesse quasi als einen „Spaziergang“, als unterhaltsame Abwechslung vom Unternehmensalltag, letztlich als Selbstzweck zu verstehen.

Und tatsächlich: Die Umsetzung einer Unternehmensstrategie erfüllt vielfach nicht die Kriterien eines zielgerichteten, erfolgsorientierten Handelns. So verbreiten sich schnell Zweifel an der Erreichbarkeit vorgegebener Ziel und am Sinn des Projekts. Zumindest wird die Effizienz der eingeleiteten Maßnahmen infrage gestellt. Es fehlt die klare Orientierung. Die Kommunikation läuft ins Leere. Es fehlt der Strang, an dem gemeinsam gezogen wird.

Editorial

Die Strategie-Entwicklung ist in vielen Unternehmen ein häufig praktizierter Prozess. Doch wie sieht es mit der Umsetzung der Unternehmensstrategien aus? Die mit der der Zielsetzung verbundenen Erwartungen und das tatsächlich Erreichte liegen oft weit auseinander.

Doch wie lassen sich Probleme und Enttäuschungen bei der Realisierung vermeiden? Dieser Infoletter widmet sich der Frage, wie sich eine neue Unternehmensstrategie effektiv umsetzen lässt. Insbesondere zeigen wir dabei auf, wie Sie die Zweckmäßigkeit strategischer Ziele und die Nachhaltigkeit entsprechender Maßnahmen messen und bewerten können.

Im Gespräch mit Lutz Klostermann von der AUMENDO Berlin wird ergänzend erläutert, worin das Erfolgsgeheimnis einer effektiven Umsetzung von strategischen Maßnahmen liegt und welchen Beitrag eine Treiberanalyse zur Bewertung der Maßnahmen leisten kann.

Jürgen Marx

Es kommt also beim ersten Schritt darauf an, die Frage „Was ist sinnvoll für eine erfolgreiche Realisierungsarbeit“ zu klären. Dazu gehört auch eine kritische Überprüfung der vorliegenden Strategie wie auch deren Abgleich mit den Markt- und Trendgegebenheiten. Letztlich müssen dann alle strategischen Ziele genau definiert und die Umsetzungsziele festgelegt sein.

Insbesondere das Erkennen und Verstehen der für das eigene Unternehmen relevanten Markttrends sollte dabei im Vordergrund stehen. Denn die Analyse dieser Umfeldentwicklungen, von aktuellen Markttendenzen, die sich auf die Geschäftsentwicklung auswirken können, ist für die Strategieentwicklung von großer Bedeutung. Angesichts der Komplexität dieser Aufgabe hat sich die frühzeitige Einbeziehung eines in Sachen Strategiedefinition und Rollout-Planung erfahrenen Beraters als äußerst hilfreich erwiesen. Denn am Ende hängt der Erfolg der Strategieumsetzung von der richtigen strategischen Stoßrichtung und den angestrebten Zielwerten ab. Dazu gehören die Auswahl der geeigneten Umsetzungsszenarien und der daraus resultierenden Maßnahmen anhand der Bewertung der relevanten Treiber und Business-Cases.

Bei der Treiberanalyse und -bewertung gilt es vor allem die Frage nach den Einflüssen und Auswirkungen von Trends und Szenarien auf die eigene Geschäftsplanung zu beantworten. Und das im Hinblick auf die Kosten-, Nutzen-, Qualitäts- und Markterfahrungsebene der Unternehmensrealität.

Es sind die Schlussfolgerungen daraus, die in der Folge die strategische Stoßrichtung bestimmen, aber auch Klarheit über die Chancen und Risiken bei der Strategieumsetzung ermöglichen. Eine genaue Definition der strategischen Ziele und Zielgrößen bildet dann die Grundlage für die Szenarienauswahl im Hinblick auf die Entwicklung effektiver Maßnahmen.

Zusammenfassend und zeitlich koordiniert wird dann aus dem Maßnahmenkatalog ein Umsetzungsprogramm konzipiert. Jetzt kommt es darauf an, dieses

Programm des Umsetzungsprozesses im Unternehmen wirkungsvoll, also überzeugend zu kommunizieren und damit im Management und Team richtig zu positionieren.

Wesentliches Element bei der Lenkung des Umsetzungsprogramms ist dann eine kontinuierliche, nachhaltige Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen, um ein erfolgreiches Vorankommen auf dem Weg zum Ziel zu gewährleisten.

Umsetzungserfahrung ist unverzichtbar. Und sie ist verfügbar: Spezialisten auf dem Gebiet der Strategieentwicklung und -realisierung bringen sie bei Bedarf in die Projektarbeit im Unternehmen ein. Sie

- übernehmen die Moderation und Steuerung von Workshops,
- beraten Projektteams bei der Erarbeitung von Handlungsschritten,

- sorgen in der Zusammenarbeit mit den Teams für die Festlegung von Verantwortlichkeiten,
- übernehmen die Validierung der Ergebnisse und
- achten auf die Einbindung aller relevanten Organisationsebenen.

Auf diese Weise lässt sich die Gefahr von Fehlentscheidungen minimieren. Es werden auch Ergebnisse schnell erzielt, weil sich die gefundenen Lösungen als richtig und wirksam erweisen. Schnell wird sich so ein günstiges Projektklima entwickeln, in dem motivierte Mitarbeiter gemeinsam die Prozessarbeit zum erfolgreichen Abschluss führen.

Wir fragen

Lutz Klostermann, AUMENDO, zur Praxis strategischer Umsetzungsprozesse in Unternehmen:

Herr Klostermann, Sie befassen sich seit 2006 mit der Umsetzung strategischer Vorhaben in Unternehmen. Zuvor waren Sie selbst in Unternehmen für die Umsetzung bestimmter strategischer Maßnahmen verantwortlich. Welche Fehler werden gemacht, die den erfolgreichen Abschluss eines Strategieprozesses gefährden?

Wir beobachten häufig, dass mit einem „Trial and Error“-Ansatz gestartet wird und in der Folge dabei unnötige Ressourcen vergeudet werden. Oft gibt es einen Bruch zwischen den strategischen Zielen und den Umsetzungsmaßnahmen. Weil entweder die Maßnahmen nicht mit einem methodisch sauberen Ansatz von den Zielen abgeleitet werden. Oder weil die Zielsetzung zu „schwammig“ formuliert wurde und damit eine verlässliche Maßnahmenermittlung kaum möglich ist.

Können Sie das an einem Beispiel aus der Praxis erläutern?

Da gab es zum Beispiel folgende Zielformulierung: „Wir wollen Marktführer im englischsprachigen Raum

werden.“ Hier fehlen ganz offensichtlich eine genaue räumliche Abgrenzung sowie die Bezifferung der Marktführerschaft und die zeitliche Abgrenzung der Zielsetzung. Nur wenn diese Detaillierung gegeben ist, lassen sich Zwischenziele formulieren und konkrete Maßnahmen ableiten.

Worin liegt das Erfolgsgeheimnis einer effektiven Umsetzung von strategischen Maßnahmen?

Nach meiner Überzeugung ist es die saubere Treiberanalyse. Auf einer wie oben beschriebenen, präzisen Zielformulierung basierend muss sie der nächste wichtige Schritt sein. Denn nur die Treiberanalyse kann ein Verständnis der unternehmensspezifischen Gegebenheiten und die externen Rahmenbedingungen liefern. Ohne dieses Wissen können Maßnahmen nicht bewertet werden.

Was ist eine Treiberanalyse?

Bei einer Treiberanalyse werden unternehmensinterne Gegebenheiten, der Wettbewerb, Substituten und die Macht der Kunden untersucht, um

mögliche Umsetzungsszenarien identifizieren zu können. Basierend auf den Analyseergebnissen wird der Zusammenhang zu den Zielen geklärt. Erst danach werden dann mögliche Szenarien bzw. zielführende Maßnahmen ermittelt. Das erscheint zunächst sehr aufwendig. In der Praxis läuft dieser Prozess in Workshops ab und ist bei einem richtigen Team-Mix höchst effizient und produktiv.

Wie lassen sich der Erfolg eines Szenarios und der Maßnahmen vorab bewerten?

Hierzu sollte zum einem eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in Form eines Business-Cases erfolgen. Wir unterstützen dabei zumeist methodisch und mit einfachen Rechenmodellen. Zum anderen bewerten wir qualitativ die Wirksamkeit des Szenarios im Hinblick auf die strategischen Ziele. Dabei wird der mögliche Hebel einer Maßnahme auf dem Weg zum Ziel ermittelt. Kurz gesagt: Was wirkt wo und wann am effektivsten?

Wie kann ein Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen pragmatisch vorgehen?

Hier gibt es keine pauschale Antwort. Jede Organisation ist anders „gestrickt“. Wichtig ist, dass es ein Team von Verantwortlichen gibt, deren Ziele klar mit den Umsetzungserfolgen verknüpft sind. Dies kann

klar für die entsprechenden Personen formuliert sein oder aber es reicht die persönliche Identifikation mit den Zielen. Das ist abhängig von der Unternehmenskultur und vom Grad der Auswirkung der Maßnahme.

Und was ist bei der Kommunikation zu beachten?

Bei unserem Vorgehen binden wir das Team sehr früh ein. Das passiert in Workshops, die der Identifikation mit den strategischen Zielen dienen.

Neben der frühzeitigen Einbindung der Mitarbeiter ist eine offene, flächendeckende Kommunikation notwendig. Jeder Mitarbeiter muss die Strategie des Unternehmens kennen und deren Ziele verstehen. Nur so packen alle gemeinsam an und die Hürden auf dem Weg der Umsetzung sind niedriger. Der Worst-Case: Wenn ich als Mitarbeiter die strategischen Ziele meines Arbeitgebers aus der Zeitung erfahre.

Unsere Autoren



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Business Transformation, Business Process Management, Change Management und IT Consulting.



Lutz Klostermann ist Mitgründer und geschäftsführender Partner der AUMENDO Unternehmensberatung. Er berät seit mehr als 10 Jahren Unternehmen auf den Gebieten HR, IT, Finanzorganisation im Umfeld Strategie, Benchmarking, Optimierung und begleitet Outsourcing-Vorhaben.

www.aumendo.de

Unser nächstes **pro : b** - Schwerpunktthema (Ausgabe 01-14):

In unserem nächsten Infoletter stellen wir dar, wie für mittelständische Unternehmen die Ausweitung des Marktanteils durch eine zielgerichtete Transformation erreicht werden kann.

Die Themen der bisher erschienenen **pro : b** - Ausgaben:

- 01-13: Begleitendes Change Management bei der Einführung von agilen Entwicklungsmethoden
- 04-12: Outsourcing heute: Mehr Flexibilität, mehr Transparenz, mehr Möglichkeiten
- 03-12: Neue Unternehmensstrategien (be)greifbar machen
- 02-12: Widerstände und Konflikte in Veränderungsprojekten
- 01-12: Globale Standardisierung von Prozessen
- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Die bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auch unter <http://business-engineering.probicon.de/infoletter.html>.
Für Informationen und Anfragen: Jürgen Marx

Impressum

probicon GmbH
Mehringdamm 40
10961 Berlin
Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://business-engineering.probicon.de>