

Strategieumsetzung ohne Strategie?

von Herwig R. Friedag, Friedag Consult,
Berlin, Regionaldelegierter Ost des ICV
www.friedag.com, e-Mail:
consult@friedag.com

Wir alle leben im Jetzt, denken und arbeiten aber für unsere Zukunft. So hat jeder auch eine Strategie – auch wenn es nur die ist „es wird schon irgendwie werden“. Es gibt aber auch glücklicherweise einige ergebnisorientierte Menschen, die wissen: wenn ich morgen etwas erreichen möchte, muss ich mich jetzt auf dies und das konzentrieren.



So geht es auch vielen Unternehmen. Sie dümpeln vor sich hin, ohne klare Ziele. Ist dies nachhaltige Zukunftssicherung? Manche haben sogar eine Balanced Scorecard (BSC), ein mehr oder minder ausgewogenes Kennzahlensystem und fragen sich zu Recht, warum die BSC sie nicht weiter bringt.

Wenn ich als Consultant in ein Unternehmen gerufen werde, um die Balanced Scorecard einzuführen, gilt meine erste Frage der Unternehmensstrategie. Meist wird diese blumig, ausschweifend und nichts sagend etwa so beschrieben: „Wir arbeiten kundenorientiert ..., der Kunde ist unser wichtigster Partner ..., die Mitarbeiter unser wichtigstes Gut ..., eine Rendite von x% ist unser oberstes Ziel ...“

Vielleicht sollte zuerst geklärt werden, was eine Strategie ist: „Die richtigen Dinge tun – die Dinge richtig tun“ beschreibt der Nestor des Controlling in Deutschland, Dr. A. Deyhle, den Unterschied von strategischer und operativer Unternehmensführung. Ausdruck dieser Definition ist „Potenziale entwickeln“ (strategisch) bzw. „Potenziale ausschöpfen“ (operativ). Diese Definition ist wegen ihrer Klarheit und Verständlichkeit eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Nutzung des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard.

Das bedeutet: Wenn ein Unternehmen zukünftig operativ Potenziale ausschöpfen will, muss es in der Gegenwart für eine entsprechende Potenzialentwicklung (Möglichkeiten und Fähigkeiten) sorgen. Unternehmen müssen also - um nachhaltig am

Markt existieren zu können - beständig neue Potenziale entwickeln, ein permanenter und parallel zum operativen Geschäft wirkender Kreislauf.

Daraus folgt: Strategieumsetzung heißt ständiges Arbeiten an den strategischen Zielen, nicht morgen oder übermorgen, sondern tagtäglich. Und dies bedeutet, Strategieumsetzung ohne ganz konkrete Ziele ist nicht möglich. Wenn diese Erkenntnis geschaffen ist, kann mein Job als Strategie-Consultant beginnen:

1. Aus den immanenten Werten, aus der Unternehmenskultur Führungsgrundsätze ableiten.
2. Den Zweck des Unternehmens bestimmen (wohl die schwierigste Aufgabe!).
3. Aus Leitziel und Leitbild das strategische Zielsystem des Unternehmens formen.
4. In jedem Unternehmensbereich aus der Zielformulierung konkretes Tun (meist in Form von Projekten) ableiten.
5. Die Strategieumsetzung messen, nachvollziehen und immer wieder die getroffenen Annahmen überprüfen.

Und so erhalten Sie auch eine Strategie, die Sie und Ihre Mitarbeiter umsetzen können. Zukunftssicherung ist nicht leicht, aber es lohnt sich!

Die Schritte zur Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie mit dem Managementsystem Balanced Scorecard hat der Internationale Controllerverein in einem Statement beschrieben, das kostenlos unter http://www.controllerverein.com/_cmsdata/_cache/cms_187.html bezogen werden kann.