

# Strategieumsetzung im Mittelstand – Kritische Erfolgsfaktoren aus ganzheitlicher Sicht

Exklusiver Vorabdruck aus der „Excellence Edition“, Jünger Verlag

„Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ – Antoine de Saint-Exupéry, „Der kleine Prinz“ –

## Problemstellung

In einer Zeit tiefgreifender, komplexer weltwirtschaftlicher Turbulenzen sowie inflationärer Managementmethoden stellt sich für Unternehmer die Frage, welche Handlungsempfehlungen heute überhaupt noch zukunftstauglich sind.

Wenn wir langfristig erfolgreiche Unternehmen analysieren, wie es Hermann Simon in seinem Buch „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ (Simon 2007) getan hat oder schon vor langer Zeit Wolfgang Mewes mit seiner EKS-Strategie (vgl. Mewes 1990), stellen wir fest, dass diese nach bestimmten Erfolgsprinzipien vorgehen. Sie verfolgen eine klar umrissene Strategie, Marktführer ihres Geschäftsfeldes zu sein. Leider sind das aus Erfahrung nur die wenigsten mittelständischen Unternehmen. Nur 5–10% haben überhaupt eine Strategie, die diesen Namen verdient. Ein Unternehmen ohne Strategie kann aber offensichtlich auf Dauer keinen nachhaltigen Konkurrenzvorteil erzielen, was trotz aller Unsicherheit auf den Märkten immer noch die Voraussetzung für eine überdurchschnittliche Rendite ist.

Darüber hinaus ist allgemein bekannt, dass ca. 70% der Unternehmensstrategien im Tagesgeschäft versanden. Die operative Umsetzung bleibt auf der Strecke, weil Umstände, Sachzwänge und Widerstände bei den Mitarbeitern die Realisierung erschweren. Was mit viel Elan auf den Weg gebracht wurde, wird Opfer falscher Prioritäten und der Kräfteverzettlung.

## Absicht des Beitrags

Mit meinem Beitrag möchte ich kein weiteres theoretisches Konzept der Strategieumsetzung beschreiben, mit dem man als Unternehmer nicht viel anfangen kann. Vielmehr geht es mir darum, die Voraussetzungen, Prinzipien und die Philosophie darzulegen, die in meiner über zehnjährigen Praxis in der Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher Unternehmensstrategien zu durchschlagenden Erfolgen geführt haben. Diese Prinzipien sind so etwas wie Schlüsselfaktoren. Ich bezeichne sie hier als die „kritischen Erfolgsfaktoren“ der Strategieumsetzung und werde in diesem Beitrag die acht wichtigsten darstellen und erläutern. „Kritisch“ sind sie deshalb, weil alle erfüllt sein müssen, wenn man überdurchschnittlich gute Ergebnisse erzielen will.

## Was heißt ganzheitlich?

Nicht nur in der Medizin gibt es eine Inflationierung dieses Begriffs. Keiner weiß so richtig, was damit wirklich gemeint ist. Und was bedeutet „ganzheitlich“ für einen Strategieprozess und seine Umsetzung für ein Unternehmen? Hier die wichtigsten Kriterien, die umschreiben, was damit gemeint ist:

- das Unternehmen als „lebenden Organismus“ begreifen
- das ganze Unternehmen in den Prozess einbeziehen, nicht nur Teile davon
- Vernetzungen und Abhängigkeiten im Entwicklungs- und Umsetzungsprozess gleichzeitig berücksichtigen
- Engpässe, Blockaden von den Ursachen her lösen, statt mit viel Aufwand Symptome zu bekämpfen
- die vitale Lebenskraft des Unternehmens als „Vorsteuergröße“ des Gewinns bei allen Mitarbeitern entfachen
- gelebte und bezahlte Einzigartigkeit als persönliche und kollektive Verpflichtung im Betriebsalltag begreifen
- bereits in der Entwicklungsphase der Strategie die Umsetzung parallel auf den Weg bringen
- alle Sinne und Fähigkeiten (Visionskraft, Emotion, Ratio) bei der Entwicklung und Umsetzung einsetzen und nicht nur den Kopf.

## Warum ganzheitliche Strategie?

Spätestens seit der Finanzkrise 2008, die eine Vielzahl zuvor erfolgreicher Unternehmen existenzbedrohlich getroffen hat, ist klar geworden, dass die klassischen Strategielehren in ihrer bisherigen Form endgültig ausgedient haben. Sie werden der komplexen Realität einer dynamisch vernetzten Weltwirtschaft und den Anforderungen einer dauerhaft nachhaltigen Strategie schon lange nicht mehr gerecht. Diese Anforderungen sind:

- Existenzsicherung auf lange Sicht
- permanente Nutzenmaximierung: brennende Kundenbedarfe und probleme dauerhaft besser zu lösen als der Wettbewerb
- eine nachhaltige Rendite zu erzielen
- bedrohliche Entwicklungen mittels Frühindikatoren auf der „Macht- und Energieebene“ rechtzeitig zu erkennen sowie
- die anpassungsfähige Unternehmensstrategie sicher und schnell trotz widriger Umstände und Turbulenzen umzusetzen.

Was ist also insbesondere bei der Strategieumsetzung zu berücksichtigen, wenn:

- ... eine systemische, prozess- und teamorientierte Entwicklung und Umsetzung der Strategie gewünscht ist?
- ... sich die Strategie flexibel auf die sich schnell ändernden Umfeldbedingungen anpassen muss, ohne das große Ziel aus den Augen zu verlieren?

- ... visionäre Kraft, Emotionalität und Leidenschaft für das Durchbrechen aktueller Engpässe (operativ/strategisch) von den Mitarbeitenden gefordert sind?
- ... Mitarbeiter für die oft zusätzlich erforderliche Arbeit und den Aufwand für die Implementierung gewonnen werden müssen?
- ... die schnelle Einbeziehung aller Mitarbeitenden und die Umsetzung durch alle Mitarbeitende in die Strategie als entscheidende Wettbewerbsfaktoren gesehen werden?
- ... die langfristige Lebensfähigkeit und nicht die kurzfristige Kapitalmaximierung im Mittelpunkt der Überlegungen steht?

#### **Die 8 kritischen Erfolgsfaktoren im Überblick**

1. **Entwicklung einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie**
2. **Haltung und Einstellung**
3. **Umdenken, anders Denken**
4. **Engpass-/Blockadenbeseitigung statt Symptombekämpfung**
5. **Konzentration auf Schlüsselfaktoren und brennende Kundenprobleme**
6. **Stärken verstärken**
7. **Einbeziehen aller Mitarbeiter – Umsetzungskraft mit dem ganzen System erzeugen**
8. **Außergewöhnliche Führungseigenschaften**

Abbildung 1: Die kritischen Erfolgsfaktoren im Überblick

Die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren sollen darauf eine Antwort geben.

### **Kritischer Erfolgsfaktor 1: Ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie**

Es ist klingt zwar trivial, aber ganz am Anfang einer erfolgreichen Strategieumsetzung steht – wie bereits angedeutet – die von allen Beteiligten entwickelte und akzeptierte Strategie. Sie muss gemäß den Anforderungen der heutigen Zeit ganzheitlich-systemischen Kriterien genügen, wenn sie nachhaltig sein soll.

Unternehmen existieren wie lebende Organismen auf drei Ebenen: auf 1. der geistig-visionären, 2. einer psychisch-emotionalen und 3. der materiellen Ebene.

Diesem Sachverhalt muss im Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess durch die angewandten Methoden und Strategietools unbedingt Rechnung getragen werden. Die EKS nach

Wolfgang Mewes hat hier zum ersten Mal richtungweisende Impulse gesetzt.

Das Grundmodell einer ganzheitlichen Strategie basiert auf dem in Abbildung 1 dargestellten Wirksystem, das bereits vor 20 Jahren im Kern von Rudolf Mann (vgl. 1995) entwickelt wurde. Es ist von mir nach intensiver Auseinandersetzung mit den tieferen Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 sowie den aktuellen Umweltherausforderungen (Klimaerwärmung, drastische CO<sub>2</sub>-Reduktion, Lösung der Energiefrage etc.) um den Wirkfaktor „Umwelt-/Systemnutzen“ erweitert worden und hat den Namen „ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie“ (GNS) erhalten. Darüber hinaus sind die dahinterliegenden Strategiemethoden, -werkzeuge und -arbeitsschritte insbesondere für die Umsetzung wesentlich verfeinert und optimiert worden.

Dieses System erhebt den Anspruch, die langfristige Existenzsicherung und Alleinstellung eines Unternehmens trotz Unsicherheit sowie sich beschleunigender Entwicklungen am ehesten garantieren zu können.

### **Funktionsweise des Wirksystems – eine Kurzbeschreibung**

Zur Entwicklung der Strategie werden – vereinfacht gesagt – die vernetzten Wirkfaktoren (vgl. Abbildung 2) mit erkenntnisfördernden Methoden und Techniken gemeinsam im Führungsteam analysiert, entwickelt, abschließend definiert sowie sukzessive zu einem strategischen Gesamtkonzept zusammengeführt. Es hat sich herausgestellt, dass dieses aufs Wesentliche reduzierte System den komplizierten linearen Strategiemodellen deutlich überlegen ist. Durch die Vernetzung sowie das emotional-intellektuelle Ringen um die besten und stimmigsten Lösungen entsteht bei den Beteiligten nach und nach die innere Sicherheit, mit der Strategie auf dem richtigen Weg zu sein. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, sie mit „Kopf, Herz und Hand“ (Pestalozzi) umzusetzen. Tatsächlich werden in einem derartigen Prozess (Standardvariante: drei Klausuren zu jeweils 2,5 Tagen im Abstand von drei bis vier Monaten) bereits die ersten Umsetzungserfolge durch Lösung des strategischen Engpasses gefeiert. Der sich daraus ergebende Umsetzungsfahrplan ist damit bereits auf den Weg gebracht.

Im Folgenden sind diese Wirkfaktoren zum bessern Verständnis kurz erläutert.

#### **- Potentiale des Unternehmens**

Dahinter verbergen sich alle brachliegenden und nutzbaren Möglichkeiten und die einzigartigen Fähigkeiten, die alleine in den Mitarbeitenden begründet sind. Anlagen, Maschinen, neue Märkte etc. können alleine kein wirksames Potential entfalten. Es sind letztlich nur die Menschen und ihre Leistungsbereitschaft, die nachhaltigen Gewinn verursachen.

- **Ziele**  
Vision, Mission, qualitative und quantitative Ziele, die täglich begeisternd wirken wie ein Brennglas, das die Kräfte bündelt. Alle marschieren in die gleiche Richtung. Damit entsteht die Sogkraft, den Kundennutzen zu maximieren.
- **Kundennutzen**  
Kundennutzen heißt, bestimmte Probleme und Bedürfnisse der Kunden nachhaltig besser zu lösen als der Wettbewerb. Das bedeutet: Nicht Kosten- und Gewinnsteuerung ist die Quelle von nachhaltigem Gewinn, sondern stets die bessere Problemlösung, der höhere Kundennutzen.
- **Führung**  
Führung bedeutet Orientierung geben und Vorbild sein. Ein Führungsverhalten, das die sensiblen Humanenergien in den Mittelpunkt stellt, setzt die kreativen Kräfte der Mitarbeiter frei. Es ebnet den Weg zur gelebten Einzigartigkeit im Markt. Für jeden ist es ein Freude, dabei zu sein.
- **Umwelt-/Systemnutzen**  
Hier geht es darum, Regelkreissysteme zu schaffen, die die ökologische, soziale und finanzielle Nachhaltigkeit garantieren. Nachhaltigkeit ist die zentrale Herausforderung der Wirtschaft für die kommenden Jahrzehnte. Ein Unternehmen, das sich diesem Anspruch nicht aktiv stellt, wird früher oder später von der Bildfläche verschwinden.

### **Engpass**

Erfahrungsgemäß ist das engpassorientierte Vorgehen eines der wirksamsten Prinzipien zur Umsetzung einer Strategie. Insbesondere geht es in regelmäßigen Abständen darum, den operativen und strategischen Engpass zu lokalisieren und zu beseitigen. Der strategische Engpass bewirkt, dass ein Unternehmen auf der Stelle tritt und in Existenzschwierigkeiten gerät. Es ist die mentale Blockade zwischen Wollen und Können. Jedes Unternehmen hat zu jedem Zeitpunkt einen derartigen Engpass, der die weitere Entwicklung am stärksten bremst. Dieser muss durch eine konzentrierte Anstrengung gelöst werden. Andernfalls droht die Gefahr des Verzettelns und der Wettbewerbsunfähigkeit.

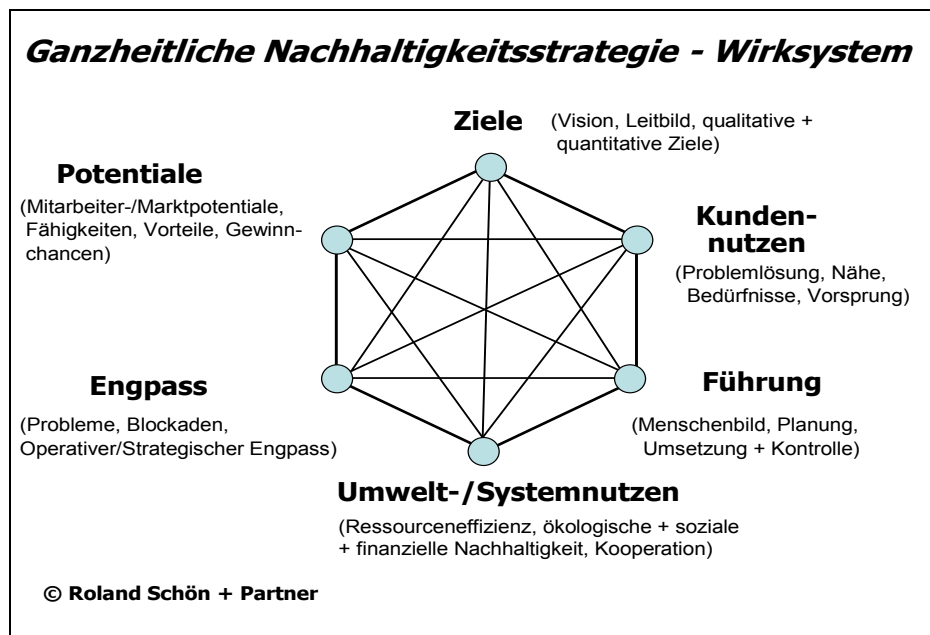


Abbildung 2: Wirksystem einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie

## Kritischer Erfolgsfaktor 2: Haltung und Einstellung

Um mit einem Beispiel für das zu starten, was zu Beginn der Strategieumsetzung entscheidend ist, damit sie gelingt: Der verantwortliche Standortleiter eines international produzierenden Automobilzulieferers war davon überzeugt, dass es trotz erheblicher Lohnkostennachteile gegenüber Niedriglohnländern möglich ist, den deutschen Standort mit intelligenten Prozessen und einer hochmotivierten Belegschaft wieder wettbewerbsfähig zu machen. Seine unerschütterliche Haltung und Einstellung führte dazu, dass er die gesamte Führungsmannschaft für einen mehrjährig angelegten Strategie- und Veränderungsprozess gewinnen konnte. Infolge dieses ambitionierten Anspruches konnte der Standort zusammen mit der ganzen Belegschaft zu einem der weltweit profitabelsten seiner Art ausgebaut werden.

Fragen Sie sich doch einmal selbst: „Für welche außergewöhnlichen Möglichkeiten stehe ich ein? Welche innere Haltung und Einstellung liegt dem zugrunde, was ich Bedeutsames bewirken will?“ Von den Antworten hängt ab, ob Sie sich als tatsächlicher Schöpfer und Verursacher oder – vor allem wenn es mit der Strategieumsetzung nicht so läuft wie gedacht – als Opfer und Abhängiger der Umstände sehen. Nur wenn wir uns mit vollem Engagement für eine große Aufgabe einsetzen, dürfen wir auch eindrucksvolle Ergebnisse erwarten.

Was sind also die drei wichtigsten Teilaspekte dieses kritischen Erfolgsfaktors?

## **Glaube an das schier Unmögliche – Gewinn beginnt im Denken**

Getreu dem Bibelzitat „Alles ist möglich dem, der da glaubt“: Alles, was Sie sich vorstellen, woran Sie glauben können, können Sie grundsätzlich auch erreichen. Es ist Mentalkraft, die bahnbrechenden Erfolg verursacht. Wenn alle Wege versperrt erscheinen, kommt der Turnaround nur zustande, wenn es gelingt, die eingefahrenen Denk- und Glaubensmuster zu durchbrechen, die zur Krise geführt haben.

## **Willenskraft und Disziplin**

Nach dem Glauben braucht erfolgreiche Strategiemsetzung Willenskraft und Disziplin dafür, die geplanten Projekte und Maßnahmen zu realisieren. Das gelingt am besten wenn sie den „Spirit“, die „Energie“ der ganzen Organisation immer wieder hochhalten oder rechtzeitig erneuern.

## **Mitarbeiter befähigen – Sog erzeugen statt Druck ausüben**

Immer dann, wenn wir das Unternehmen als lebenden Organismus begreifen, gehen wir anders mit Menschen um, mit diesen sensiblen Humanenergien. Mitarbeiter sind dann nicht zu Kostenträgern degradiert, sondern die Quelle für Kreativität und Unternehmensgewinn.

## **Kritischer Erfolgsfaktor 3: Umdenken, anders Denken**

„Wir können die Probleme nicht mit den Denkmustern lösen, die zu ihnen geführt haben“ oder „Die Lösungsversuche sind das Problem“ – diese beiden Zitate von Albert Einstein bzw. Paul Watzlawick drücken ziemlich exakt aus, was mit diesem Erfolgsfaktor gemeint ist.

Ein Beispiel aus der Praxis: Das erfolgreiche Tochterunternehmen einer international tätigen Unternehmensgruppe sollte verkauft werden, weil es nicht mehr ins strategische Portfolio passte. Üblicherweise bringt das erhebliche Unsicherheit bei den Beteiligten mit sich. Wer wird künftiger Eigner sein? Kann das bestehende Geschäftsmodell erhalten bleiben? Wie viele Mitarbeiter stehen zur Disposition, falls das Unternehmen von einem Mitbewerber übernommen wird? Für 99% der Unternehmensführer ist das wahrlich kein Anlass, an einen Strategieprozess zu denken. Ganz anders dachte der amtierende Geschäftsführer, der sich in eine aktive Rolle begeben wollte, um den künftigen Käufer sowie die weitere Zukunft – seine eigene eingeschlossen – mitbestimmen zu können. Damit machte er auch der unruhig gewordenen Belegschaft Mut. Er sollte recht behalten, der folgende Merger mit einem der stärksten Mitbewerber wurde für die übernehmende Unternehmensgruppe zu einem der erfolgreichsten überhaupt.

Spätestens also, wenn die Strategiemsetzung ins Stocken gerät, weil unerwartete Ereignisse und Marktveränderungen die Strategieziele gefährden, ist die Zeit reif, die eigenen Denkmuster rigoros auf den

Prüfstand zu stellen. Das heute so oft propagierte „Umdenken“ oder „Andersdenken“ ist nun gefragt, wenn wir einen Durchbruch erzielen wollen. Aber wie geht das?

### **Dogmen und stillschweigende Annahmen bewusstmachen**

Wir alle halten bewusst und unbewusst an alten Dogmen und Routinen fest, die schon lange ihre Gültigkeit verloren haben. Sie verhindern neue Lösungen.

Also fragen Sie sich: An welchen alten Dogmen halte ich (noch) fest? Welche stillschweigenden Annahmen liegen meinen Entscheidungen zugrunde?

Beispiel für ein veraltetes Dogma ist die irriige Annahme, Unternehmen wären in erster Linie dafür da, Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu erhalten. Nein, Unternehmen sind in erster Linie dafür da, menschliche Bedarfe und Bedürfnisse zu befriedigen. Entstehende Arbeitsplätze sind eine Folge davon.

### **In Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen denken**

D.h., mehr als nur einen oder zwei Schritte nach vorne zu denken, Entscheidungen bis zum Ende durchzudenken. Jede Ursache hat eine Wirkung und umgekehrt. Beispiel ist hier ein Unternehmen, das während der Strategieumsetzung erhebliche Qualitätsprobleme erfahren hat. Erste Reaktion war, die Qualitätskontrollen zu verschärfen, anstatt die tieferen Ursachen dieses Problems in den Köpfen der Belegschaft ausfindig zu machen. Konsequenterweise Ursache-Wirkungs-Ketten zu denken heißt auch, dass es keine Zufälle gibt. Dies ist vielleicht nicht die letzte Wahrheit, wirft uns aber immer wieder auf unsere Selbstverantwortung zurück.

### **Denken in Kreisläufen und Prozessen – in Systemen denken**

Die Strategie beeinflusst wie kaum eine andere Intervention das Gesamtsystem „Unternehmen“ erheblich. Da die meisten Unternehmensprozesse miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt sein müssen, kommt man mit linearem Denken und Handeln nicht weit. Etablieren Sie für die Strategieumsetzung negative Regelkreise, die ihre Entscheidungen, Aktionen sowie die daraus resultierenden Ergebnisse miteinander verbinden und Informationen über den Erfüllungsgrad der Strategie zu Ihnen zurückmelden. Das ist von entscheidender Relevanz.

## **Kritischer Erfolgsfaktor 4: Engpass-/Blockadenbeseitigung statt Symptombekämpfung**

Aus ganzheitlicher Sicht ist das engpassorientierte Vorgehen erfahrungsgemäß ein sicherer Garant dafür, die Ressourcen an der richtigen Stellen zu bündeln, anstatt mit Symptombekämpfung Zeit, Geld und Kraft zu vergeuden.

Leider habe ich dieses wirksame Prinzip der Strategieumsetzung vergeblich in einem Corporate Strategy System eines großen



deutschen Familienkonzerns gesucht, das speziell von einem internationalen Top-Consulting-Unternehmen als Instrument der Zukunftssicherung entwickelt wurde.

In der Praxis bewährt haben sich die folgenden Schritte. Man führt Sie am besten gemeinsam mit den betroffenen Führungskräften in regelmäßigen Abständen durch, um die Engpässe und Blockaden zu ermitteln, die den gegenwärtigen Erfolg begrenzen:

1. Ermittlung des wichtigsten und dringendsten Problems des Unternehmens – oder eines Teilbereiches davon –, das der aktuellen Zielerreichung am meisten im Wege steht. Dies ist ein erster wichtiger Hinweis.
2. Dieses Problem in einen Wunsch umformulieren. Denn Wünsche öffnen, machen die Gedanken frei. Probleme machen „zu“, blockieren die mögliche Problemlösung.
3. Die tieferen Ursachen auf der Bewusstseinssebene hinterfragen: Was will uns das Problem sagen? Was sollen wir lernen? So lange bohren, bis für alle Beteiligten schlüssige Antworten entstehen.
4. Durchführung einer operativen Engpassanalyse der Probleme und Engpässe, die im Tagesgeschäft der Strategieumsetzung im Wege stehen (mindestens halbjährlich). Erarbeitung eines konzentrierten Maßnahmenpaketes zur Lösung des Engpasses oder je nach Situation zuerst Lösung des strategischen Engpasses. Dieser steht in der Hierarchie vor der operativen Betrachtung und kann viele gutgemeinte Maßnahmen überflüssig machen, weil Schlüsselprobleme auf höherer Ebene beseitigt werden.
5. Durchführung einer strategischen Engpassanalyse (prinzipielles Vorgehen nach Rudolf Mann (vgl. 1995) zur Ermittlung des zentralen Entwicklungsengpasses sowie der gegenwärtigen Lebenskraft und Gewinnfähigkeit des Unternehmens. Erarbeitung der sieben bis zehn stärksten Maßnahmen, um diesen strategischen Engpass treffsicher aus der Welt zu schaffen.

Allein diese fünf Schritte bringen in der Praxis einen ungeheueren Drive und Spirit in die Belegschaft, so dass innere Blockaden überwunden werden und das Unternehmen als Ganzes schlagartig vorankommt.

## **Kritischer Erfolgsfaktor 5: Konzentration auf Schlüsselfaktoren und brennende Kundenprobleme**

Für jedes Geschäft, selbst für jede Teileinheit im Unternehmen (z.B. Vertrieb, Produktion etc.) gibt es erfahrungsgemäß sieben bis zehn

Schlüsselfaktoren, auch kritische Erfolgsfaktoren genannt, die man unbedingt erfüllen muss, um Spitzenergebnisse erzielen zu können. Diese sind der Ausgangspunkt für das Erkennen und Lösen brennender Kundenprobleme.

Sie sind aber selten präzise genug ermittelt, noch sind sie den Beteiligten in ihrem Tun und Handeln bewusst, so dass die Kräfte häufig in eine falsche Bahn gelenkt werden.

Bei der Strategieumsetzung kommt es aber maßgeblich darauf an, die Unternehmensstärken auf diese kritischen, zum Teil auch zukünftigen Erfolgsfaktoren auszurichten, weil sie eine Messlatte für den Kundennutzen im Markt sind. Sind sie erfüllt, ist dies ein Indikator dafür, dass die Strategie greift. Sind sie schlecht oder gar nicht erfüllt, stimmt etwas mit der Kräftekonzentration nicht.

Durch diese Art des Vorgehens werden automatisch Lerngewinne und Erfolgserlebnisse geschaffen, die den Umsetzungsprozess enorm stärken und beschleunigen helfen.

## **Kritischer Erfolgsfaktor 6: Stärken verstärken**

Die bereits in der Strategieentwicklung herausgearbeiteten Stärken, die auf Fähigkeiten der Mitarbeiter beruhen, sind ebenfalls für die Strategieumsetzung sehr wichtig. Die individuellen Stärken sind übrigens auch Ausgangspunkt der EKS-Strategie sowie ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die herausragenden Ergebnisse der Hidden Champions, der unbekanntesten Weltmarktführer des Mittelstandes. Erfahrungsgemäß gehen die Stärken in der Hektik des Tagesgeschäftes häufig verloren.

Dann empfiehlt es sich für die weitere Strategieumsetzung, die Stärken wieder bewusstzumachen und sie ganz gezielt zur Lösung klar umrissener Aufgaben einzusetzen.

Das Vorgehen ist dann wie folgt:

1. Einzigartige Stärken im Führungsteam erneut erarbeiten lassen, bewusstmachen und gegebenenfalls feiner justieren als beim ersten Durchgang der Strategieentwicklung.
2. Durchführung der Potentialanalyse „Stärken“ mit den zehn stärksten Stärken gegenüber dem Wettbewerb und Identifizierung der jetzt noch brachliegenden Entwicklungspotentiale. Erarbeitung eines vorläufigen Maßnahmenpaketes im Führungskreis zur Verstärkung der Stärken.
3. Die ermittelten Stärken dann durch Einbeziehung der Mitarbeiter in den wichtigsten strategischen Einheiten/Abteilungen „spiegeln“. Durch diesen Prozess wird

das Stärkenbewusstsein wieder in der ganzen Organisation erlebbar gemacht. Alleine dadurch geht ein mentaler „Ruck“ durchs Unternehmen, der das Selbstbewusstsein aller stärkt.

4. Jetzt geht es nur noch darum, die ermittelten Stärken zu verstärken, indem sie gezielt zur Bewältigung anstehender Aufgaben eingesetzt werden. Dies zu organisieren ist Aufgabe der Führung.

Perfektion ist bei diesem Prozess nicht entscheidend. Eine zügige 80%-Genauigkeit reicht vollkommen. Viel wichtiger ist nämlich der Glaube der Beteiligten an das Ergebnis nach dem Prinzip: „Der Glaube versetzt Berge.“ Dadurch wird ein Sog ausgelöst, der alle mitreißt!

Ich habe vielfach die durchschlagende Wirkung der Konzentration auf die Stärken erlebt, vor allem wenn es darum ging, eine Turnaround zu verursachen oder eine existentielle Krise zu meistern. Der Strategieumsetzung kann man keinen besseren Gefallen tun.

### **Kritischer Erfolgsfaktor 7: Einbeziehen aller Mitarbeiter – Umsetzungskraft mit dem ganzen System erzeugen**

Die Strategieumsetzung scheitert häufig daran, dass durch den reinen Top-down-Ansatz zunächst nur wenige Führungskräfte in die Strategie einbezogen sind und es zu lange dauert, bis die Basis involviert ist – weswegen sie sich nicht wirklich gehört fühlt. „Schließlich“, so lautet es dann immer wieder, „müssen wir tun, was die da oben sich ausgedacht haben“, ob es nun Sinn hat oder nicht. Das führt zwangsläufig im Umsetzungsprozess zu folgenden Problemen:

- Die Notwendigkeit zur strategischen Veränderung kann nur schwer vermittelt werden, man glaubt sie schlechtweg nicht.
- Die operative Umsetzung stößt in der Folge auf starken Widerstand.
- Strategische Projekte bleiben auf halbem Wege stecken, weil Sinn und Zweck nicht verstanden wurden.
- Die mögliche Umsetzungskraft wird erheblich begrenzt.

Die Lösung: Einbeziehen der Mitarbeiter über eine oder mehrere Großgruppenwerkstätten nach der RTSC-Methode (Real Time Strategic Change) im Prozessverlauf (zu Prinzipien und Merkmalen siehe Abbildung 3 und 4). Deren Hauptziel ist es, idealerweise die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele, Visionen, Werte einzustimmen, der strategischen Veränderung eine klare Orientierung zu geben und die veränderungswilligen Kräfte zu bündeln.

Dabei werden – wiederum idealerweise – die ganze Firma oder Teilbereiche davon in eine ein- bis zweitägigen „Arbeitswerkstatt“ geholt, um in einem interaktiven Arbeits- und Austauschprozess alle wichtigen Themen zu beleuchten und konkrete

Umsetzungsergebnisse zu erarbeiten. Intensive Gruppenarbeit in Kleingruppen von je sieben bis acht Personen wechseln mit Präsentationen und Reflexionen im Plenum ab. Am Ende haben alle das Gefühl, ein großes Team zu sein.

Wenngleich der Aufwand hoch erscheint, so beweisen die Ergebnisse aus der Praxis, dass mit diesem Vorgehen mehrere Erfolgsfaktoren wirksamer Veränderung gleichzeitig erzielt werden. Unterm Strich ist der Einsatz gut konzipierter Großgruppen-Werkstätten gerade unter Kosten-Nutzen-Überlegungen eine hochprofitable Investition. Die wichtigsten Vorteile sind:

- eine Strategie, die in den Köpfen der Mitarbeiter lebt, auf Herz und Nieren abgeprüft und mit dem Tagesgeschäft verzahnt ist
- klare Orientierung durch gemeinsame strategische Projekte und Maßnahmen
- herausfordernde Ziele und begeisterte Mitarbeiter mit der inneren Gewissheit „Wir schaffen es“
- Selbstverantwortung und Energie für die Umsetzung durch persönliche Betroffenheit.
- Alle fühlen sich einbezogen, alle wissen das Gleiche, alle fühlen das Gleiche.

Wer einen derartigen Einbeziehungsprozess einmal erlebt hat, wird ihn nicht mehr missen wollen.



Abbildung 3: Merkmale einer RTSC-Großgruppenwerkstatt

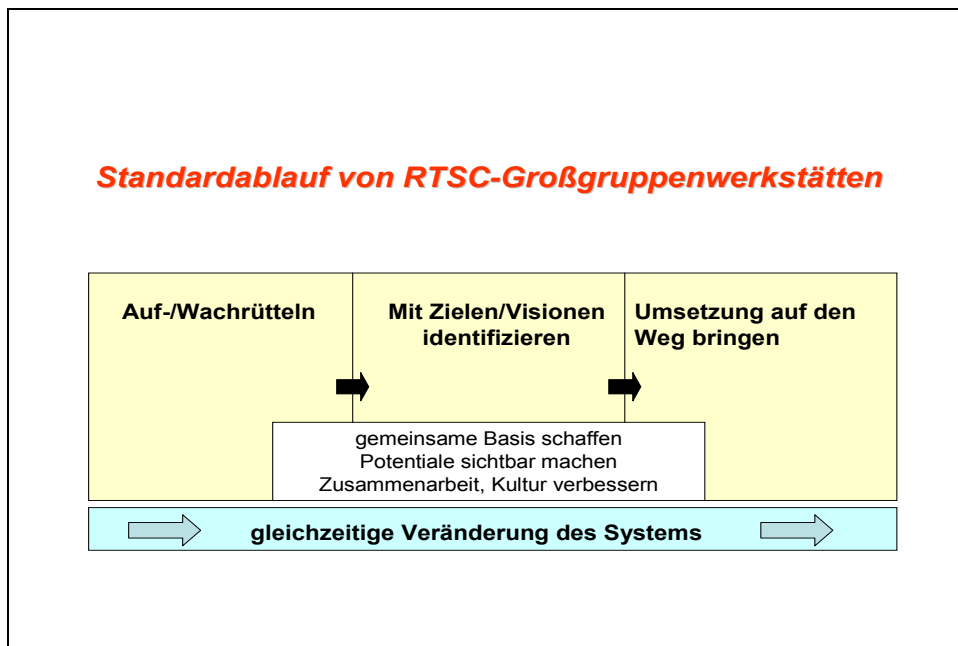


Abbildung 4: Standardablauf einer RTSC-Großgruppenwerkstatt

## Kritischer Erfolgsfaktor 8: Außergewöhnliche Führungseigenschaften

Jeder weiß es aus eigener Erfahrung oder ahnt, was eine außergewöhnlich gute Führung bewirken kann. Führung, verstanden als „Orientierung geben“, „Potentiale freisetzen“ und motivierende „Befähigung“ der Mitarbeiter, ihr ganzes Wissen und Können der gemeinsamen Zielerreichung zur Verfügung zu stellen, ist wahrscheinlich der am stärksten wirkende Erfolgsfaktor überhaupt.

So schreibt Hermann Simon über die 1. Lehre der Hidden Champions: „Wille und Ziel stehen am Anfang. Für Hidden Champions heißt Führung die Inspiration, der Beste sein zu wollen [...]“ (1996)

Wenngleich man von Fall zu Fall einen Mix von Führungseigenschaften benötigt, um eine Unternehmensstrategie zeitlich und materiell wie geplant in die Realität zu bringen, haben sich nach meinen Beobachtungen die folgenden fünf Kerneigenschaften als außerordentlich wirksam erwiesen:

### **Integrität**

Das bedeutet für die Führungskraft, zu ihrem Wort zu stehen; das zu tun, was sie versprochen hat. Und vor allem soll sie es kommunizieren, wenn sie ihr Wort gebrochen oder es wegen vermeintlich entgegenstehender Umstände nicht gehalten hat.

**Vertrauen**

Wer Vertrauen sät, wird Vertrauen ernten. Tiefes Vertrauen in die eigene Leistungskraft, die eigenen Fähigkeiten schafft Sicherheit.

**Leidenschaft**

„Nur wer selbst brennt, kann andere entzünden.“ Es braucht Leidenschaft für das große Ziel, das es zu erreichen gilt – eine leidenschaftliche Haltung, das Einstehen für das, was man als richtig und sinnvoll erkannt hat. Motivation, die von innen kommt.

**Mut und Risikobereitschaft**

Mut zu unkonventionellen Lösungen. Mut, auch mal das Enfant terrible der eigenen Branche zu sein. Spaß an der Herausforderung, am Reiz des Neuen.

**Wertschätzung/Anerkennung**

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“ könnte hier das Motto lauten. Menschen quittieren authentische persönliche Anerkennung und Wertschätzung mit überdurchschnittlicher Einsatzbereitschaft und Loyalität.

Die dargestellten acht kritischen Erfolgsfaktoren sind in ihrer Summe ein hoher Garant dafür, eine Unternehmensstrategie in der heutigen Zeit in die Realität zu bringen. Dabei ist die größte Herausforderung, die Kontinuität der Strategie mit dem ständigen Wandel des Geschäftes in Einklang zu bringen. Mit den skizzierten Handlungsempfehlungen gelingt dies mit Sicherheit am effektivsten.

**Literatur**

Bonsen, Matthias zur: Real Time Strategic Change. Stuttgart, Klett-Cotta, 2003.

Mann, Rudolf: Das ganzheitliche Unternehmen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1995.

Mewes, Wolfgang: Die EKS-Strategie. Frankfurt am Main, FAZ-Informationendienste, 1990.

Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner. Frankfurt am Main, Campus, 1996.

Simon, Hermann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Frankfurt am Main, Campus, 2007.

Zum Autor:

Roland E. Schön, Dipl.-Wirtsch.-Ing.



Als Berater, Trainer und Coach für Ganzheitliche Strategieentwicklung und -umsetzung sowie für strategische Veränderungsprozesse im Mittelstand ist er Umsetzungsexperte. Aufgewachsen in einem Familienbetrieb, kennt er die Welt der mittelständischen Wirtschaft aus eigener Erfahrung. Er hatte Führungsaufgaben in der Industrie inne und war u.a. als Geschäftsführender Gesellschafter eines Umweltverlages sowie als Berater für Umwelt- und Qualitätsmanagement tätig. Leiter des StrategieCentrums Metropolregion Rhein-Neckar (SCRN) zusammen mit T. Ruf und langjähriges Mitglied im StrategieForum e.V.

Roland E. Schön ist spezialisiert auf die prozess- und teamorientierte Umsetzung der EKS-Strategie mit ganzheitlichen Methoden und gilt darüber hinaus als Pionier in der Moderation von Großgruppen-Zukunftskonferenzen im deutschsprachigen Raum. In seinen Workshops und Strategieprozessen versteht er es, die „harten“ und „weichen“ Faktoren eines Unternehmens so miteinander zu verbinden, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen.

Roland E. Schön leitet die Geschäfte von Roland Schön + Partner ([www.RolandSchoen.de](http://www.RolandSchoen.de)) und ist persönlich Mitglied im Berater- und Trainerpool von [www.trainers-excellence.com](http://www.trainers-excellence.com). Zu den Kunden gehören sowohl kleinere mittelständische Unternehmen als auch unternehmerisch geführte Betriebe mit weltweiter Orientierung, die Marktführer ihres Geschäftes sein wollen.

Kontakt:



**Erfolg durch Einzigartigkeit**

Fliederweg 4, D-69259 Wilhelmsfeld  
Tel.: 06220 914540, Fax: 06220 914542

Email: [info@rolandschoen.de](mailto:info@rolandschoen.de)

Web: [www.rolandschoen.de](http://www.rolandschoen.de)