

Aktuelle Umfrage

Ohne Mitarbeiter ist alles nichts

Sechs Thesen, wie eine Strategie erfolgreich aufgeht

Von Roland E. Schön



Roland E. Schön

Einbindung aller Mitarbeiter, klare Kommunikation, hohe Verpflichtung der Führungskräfte – diese Themen stehen ganz oben auf der Agenda, wenn Strategien Realität werden sollen. Das zeigt eine Umfrage unter rund 40 Unternehmern und Geschäftsführern, die mittelständische Unternehmen leiten. Die Fragen stellte die Strategieberatung „Roland Schön + Partner“ und zwar im Vorfeld des letzten Strategiekongresses Ende April 2012. Die Ergebnisse werden im „Strategie Journal“ zum ersten Mal veröffentlicht.

Die Umfrage hatte nicht das Ziel, repräsentative Ergebnisse zu generieren. Vielmehr ging es darum, die „Kritischen Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung“ zu verifizieren, die Roland E. Schön auf dem Kongress vorgestellt hatte. Dazu waren aus dem Erfahrungsschatz von Führungskräften qualitative Aussagen abzuleiten, wie sich neue Strategien mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit umsetzen lassen. Das Spektrum der befragten Unternehmen war sehr groß: Weltmarktführer wie Heraeus oder Novem Car Interior wa-

ren dabei, genauso wie Paradebeispiele vorbildlicher EKS-Strategen, zum Beispiel Jürgen Dawo von Town & Country. Es wurden auch Strategiepreisträger wie Nerling Systemräume befragt, sowie Produktions- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Die Aussagen in Anführungszeichen sind wörtliche Zitate der befragten Persönlichkeiten.

These 1: *Wer seine Mitarbeiter von Anfang an in den Strategie-Prozess einbindet, hat die besten Chancen, dass die Umsetzung gelingt.*

Die Umsetzung einer Strategie beginnt bereits, wenn die Ziele erarbeitet werden.

Strategien sind nicht nur Chefsache: Für die neuen Ziele sind alle Mitarbeiter zu begeistern. Dazu ist es nötig, eine Strategie auf jede Ebene eines Unternehmens herunterzubrechen, damit alle Beteiligten verstehen, was von ihnen erwartet wird. Schwierigkeiten treten auf, „wenn die operativen Einheiten (...) nicht schon in der Entwicklungsphase mit an Bord sind.“ Gefragt seien „Geduld und Beharrlichkeit“, damit die Mitarbeiter den neuen Weg verinnerlichen – und nicht in der „Wohlfühlcke“ bleiben, weil sie von Veränderungen nichts wissen wollen („innere Kündigung“). Immer seien es die „menschlichen Faktoren, welche die Umsetzung erschweren.“ Dazu gehört auch: „Sich rechtzeitig von Mitarbeitern trennen, die den gemeinsamen Weg nicht gehen wollen.“

These 2: *Die Kommunikation muss einfach und verständlich sein. Die Vision hinter der Strategie ist emotional zu vermitteln, die Ziele sind klar zu formulieren und in handlungsleitende Umsetzungsregeln zu übersetzen.*

Eine „zeitlich optimal gestaltete Kommunikation“ berücksichtigt die „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“: Die Umsetzung einer Strategie beginnt bereits in der Phase, in der die Ziele erarbeitet werden. Die entscheidenden Fragen lauten: „Wer wird einbezogen? Wie wird über die ersten Schritte kommuniziert? Wie wird die Erarbeitung geplant?“ Dabei muss immer der rote Faden der Strategie erkennbar sein – und Multiplikatoren sind ebenfalls anzusprechen (Netzwerke, Verbände, Social Media). Das Verständnis der Beteiligten ist dabei der entscheidende Indikator, ob die Strategie funktioniert: „Wenn die Strategie nicht klar kommuniziert wird, können die Ziele auch nicht verstanden werden. Es entstehen keine Begeisterung und keine Motivation.“

These 3: *Chef und Führungskräfte sollten strategisches Denken und Handeln im Tagesgeschäft vorleben, sowie die konsequente Anwendung der 4 EKS-Prinzipien. Sie müssen selbst voll hinter den Zielen der neuen Strategie stehen.*

Wichtig ist „konsequentes Handeln, damit die Strategie nicht verwässert wird.“ Im Unternehmen darf nicht das Gefühl entstehen, „dass die Umsetzung nicht ernst gemeint ist.“ Außerdem ziehen alle Führungskräfte an einem Strang, es darf nicht zu inkonsistenten Aussagen kommen – zum Beispiel auf verschiedenen Ebenen des Managements. Dabei ist die Arbeit in Netzwerken von Bedeutung, und die Unterstützung von Partnern sollte gewonnen werden. Ungeduld schadet, denn die Unternehmensführung sollte sich „auch an kleinen Erfolgen erfreuen und dankbar sein.“ Die Umsetzung der Strategie gelingt am besten, „wenn im Unternehmen eine Art Aufbruchstimmung erzeugt werden kann, zum Beispiel: „Gemeinsam schaffen wir das!“ ▶

These 4: Die Fortschritte eines Strategieprozesses sind einer genauen und regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterwerfen. Dabei geht es um objektive Messgrößen der „Key Performance Indicators“ (KPI), Termintreue und Meilensteine, aber auch um die immaterielle Erfolgssteuerung „vor den Zahlen“.

Vision und Ziele einer Strategie sind zu reflektieren, durch einen einseitigen Fokus auf „konkrete Projekte und Maßnahmen“ kann der Überblick verloren gehen. Ein strategischer Soll-Ist-Vergleich wichtiger Indikatoren zeigt, wann eine Strategie ins Leere läuft. Es ist aber auch möglich, dass die „Ressourcen Personal, Finanzen, Zeit und Know-how falsch eingeschätzt wurden, und der Arbeitsalltag strukturell zu permanenten Überforderungssituationen, zu Druck und Stress führt.“ Um eine solche Überlastung der Organisation zu vermeiden, ist es wichtig, „den Weg mit Zwischenzielen zu definieren und stets zu Korrekturen bereit zu sein.“

These 5: Im operativen Geschäft darf die langfristige Perspektive einer Strategie nicht verloren gehen. Dazu ist es notwendig, sich temporär aus dem Alltag zu lösen, um konsequent bei der Umsetzung einer Strategie am Ball zu bleiben.

Die Aufgabe ist nicht einfach: „Eine Strategie muss eine Organisation, die sich voll im Heute befindet auf die (möglicherweise stark abweichende) Zukunft ausrichten.“ Aber: Viele Mitarbeiter werden vom operativen Geschäft so vereinnahmt, dass sie nicht in der Lage sind, abweichende, künftige Entwicklungen zu sehen. „Daher werden strategische Veränderungen ignoriert und teilweise auch torpediert.“ Strategische Projekte und Maßnahmen erhalten nicht die Priorität, die für sie notwendig wäre. Eine Strategie ist langfristig angelegt, verzehrt aber heute Ressourcen – und ein Erfolg tritt erst in der Zukunft ein. In diesem Kontext ist eine auf „sofortigen Erfolg programmierte Denkweise“ ein großes Hindernis,

wenn eine Strategie zu realisieren ist. Die Strategie muss mit dem operativen Geschäft verzahnt sein.

These 6: Eine Strategie sollte immer den Nutzen für die Zielgruppe eines Unternehmens und die dabei entstehenden Marktchancen im Auge behalten. Die Treiber künftiger Entwicklungen sind konsequent zu berücksichtigen.

Eine auf „sofortigen Erfolg programmierte Denkweise“ verhindert strategisches Handeln.

Läuft der Strategieprozess zu langsam, kann sich das Marktumfeld bereits wieder verändert haben – und die ursprünglich positiven Maßnahmen verlieren an Durchschlagskraft. Daher sind die Reaktionen der eigenen Zielgruppe genau zu registrieren, ein Indikator kann das Neukundengeschäft sein, bzw. Reklamationen und die Abwanderung von Kunden. Ein ständiger Dialog mit der Zielgruppe ist nötig, um eine sichere Datenbasis über ihre Bedürfnisse, Wünsche und Engpässe zu gewinnen. Dann gilt: „Bei guter strategischer Arbeit sollte die Organisation relativ erfolgreich im Wettbewerbsumfeld sein.“

Fazit: Eine Strategie kann perfekt ausgedacht sein ... Wenn sich aber mit ihr die Mitarbeiter nicht identifizieren, ist sie in der Regel zum Scheitern verurteilt. Damit das nicht geschieht, ist eine direkte, klare und transparente Kommunikation gefragt. Dazu gehören materielle (objektive) und immaterielle (subjektive) Indikatoren, um den Fortschritt eines Strategieprozesses zu erfassen. Wichtig dabei: Das Alltagsgeschäft darf Führung und Mitarbeiter nicht so stark „auffressen“, dass die Beteiligten die langfristige Orientierung aus den Augen verlieren. Und: Mit seiner Zielgruppe sollte ein Unternehmen ►



Konzepte und Strategien gemeinsam zu entwickeln, bringt die höchstmögliche Identifikation aller am Prozess Beteiligter und steigert die Chance der Umsetzung

permanent im Gespräch sein. Dann ist es leichter, Veränderungen im Markt in den Umsetzungsprozess der Strategie flexibel zu integrieren.

Eine Strategie, hinter der die Mitarbeiter nicht stehen, ist in der Regel zum Scheitern verurteilt.

Die beiden Fallbeispiele aus meiner Strategieberatung unterstreichen dies eindrücklich. So konnte die Umfrage in einem hohen Maße die „Kritischen Erfolgsfaktoren“ bestätigen, die von mir auf dem Strategiekongress vorgestellt wurden. Es ist eben kein Zufall, ob ein Unternehmen einen nachhaltigen Erfolg hat, der weit über dem Marktdurchschnitt liegt – und gleichzeitig den Umweltnutzen deutlich erhöht.

Fallbeispiel 1

Eine neue Strategie für Asien - Heraeus kommunizierte früh mit den Mitarbeitern

Ob Handys, Festplatten oder moderne Lampen – die Produkte der Heraeus Materials Technology GmbH & Co. KG stecken in vielen High-Tech-Anwendungen. Der Geschäftsbereich des Hanauer Edelmetall- und Technologiekonzerns Heraeus verarbeitet Edel- und Platingruppenmetalle sowie Sondermetalle. Das Ergebnis sind Komponenten für die Bereiche Gesundheit, Umwelt, Energie, Mobilität und Kommunikation. Außerdem ist Heraeus im weltweiten Edelmetall-Handel tätig. 2011 betrug der Umsatz von Heraeus Materials Technology 1,6 Milliarden Euro, den 3.102 Mitarbeiter erwirtschaftet haben.

Auch Heraeus steht immer wieder vor der Herausforderung, neue Strategien umzusetzen. Ein Beispiel schildert Bernd Stenger, Executive Vice President des

Das Ergebnis der Umfrage:

Die sechs Thesen im Überblick

These 1: Wer seine Mitarbeiter von Anfang an in den Strategie-Prozess einbindet, hat die besten Chancen, dass die Umsetzung gelingt.

These 2: Die Kommunikation muss einfach und verständlich sein. Die Vision hinter der Strategie ist emotional zu vermitteln, die Ziele sind klar zu formulieren und in handlungsleitende Umsetzungsregeln zu übersetzen.

These 3: Chef und Führungskräfte sollten strategisches Denken und Handeln im Tagesgeschäft vorleben, sowie die konsequente Anwendung der 4 EKS-Prinzipien. Sie müssen selbst voll hinter den Zielen der neuen Strategie stehen.

These 4: Die Fortschritte eines Strategieprozesses sind einer genauen und regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterwerfen. Dabei geht es um objektive Messgrößen der „Key Performance Indicators“ (KPI), Termintreue und Meilensteine, aber auch um die immaterielle Erfolgssteuerung „vor den Zahlen“.

These 5: Im operativen Geschäft darf die langfristige Perspektive einer Strategie nicht verloren gehen. Dazu ist es notwendig, sich temporär aus dem Alltag zu lösen, um konsequent bei der Umsetzung einer Strategie am Ball zu bleiben.

These 6: Eine Strategie sollte immer den Nutzen für die Zielgruppe eines Unternehmens und die dabei entstehenden Marktchancen im Auge behalten. Die Treiber künftiger Entwicklungen sind konsequent zu berücksichtigen.

Unternehmens: Es ging um eine neue Produktionsstätte in Singapur, um Beschichtungsmaterial für Festplatten herzustellen. Das Ziel: mehr Kundennähe auf den asiatischen Märkten und günstigere Bedingungen für die Produktion.

Eine neue Produktionsstätte? Das bedeutete gleichzeitig: Andere Bereiche von Heraeus Materials Technology mussten Aufgaben abgeben – bis hin zum Verlust von Arbeitsplätzen. „Mitarbeiter aus Europa oder den USA hatten das immer

im Hinterkopf, wenn wir mit ihnen über dieses Projekt sprachen“, so Stenger. Daher war es entscheidend, sie für die neue Strategie zu gewinnen. „Dazu muss die Strategie gut für die gesamte Organisation sein“, sagt Stenger, „denn größere Marktanteile in Asien nutzen allen Mitarbeitern.“ Der Vice President von Heraeus setzte auf eine „frühe und direkte Kommunikation“: Ein Kernteam von zehn Mitarbeitern entwickelte die neue Strategie, „weil der Chef damit nicht alleine in seinem Zimmer sitzen sollte“, so Stenger. ▶

Der persönliche Kontakt war wichtig: Ein Gespräch in der Mittagspause konnte nützlich sein, genauso wie ein Jahresmeeting des Managements. Versammlungen der Mitarbeiter fanden statt, per E-Mail gab es „Updates“ zum Strategieprozess, und über das unternehmensweite Intranet-Portal wurden aktuelle Informationen verbreitet. „Sichtbare Erfolge“ waren dabei ein gutes Argument. „Inzwischen haben wir eine sehr erfolgreiche Organisation vor Ort“, berichtet Stenger. Heute arbeiten 500 Mitarbeiter in Singapur.

Führungskräfte müssen an „einem Strang ziehen“, um eine neue Strategie zu verankern.

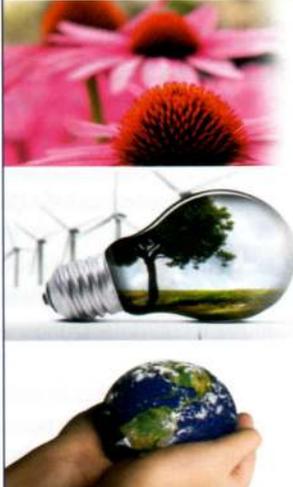
Fallbeispiel 2

Die erste grüne Krankenkasse - Wie sich die BKK advita neu aufgestellt hat

Ein deutlicher Bewusstseinswandel: Immer mehr Menschen ernähren sich von Biolebensmitteln, verbrauchen Öko-Strom oder tragen rückstandsfreie Textilien. Passt dazu nicht eine Krankenkasse, die sich Nachhaltigkeit auf die Fahnen schreibt? Die BKK advita hat das erkannt – und sich 2010 als erste grüne Krankenkasse in Deutschland aufgestellt. Die BKK advita entwickelte eine völlig neue Strategie: Intern orientieren sich die Mitarbeiter konsequent an Umweltrichtlinien, für ihre Kunden bieten sie natürliche Behandlungsmethoden an. Neu in diesem Jahr: Homöopathie, Osteopathie und das Bonus-Programm „bio-fit-bonus“. Solche Angebote ergänzen die schulmedizinischen Leistungen der Krankenkasse.

Diese grüne Philosophie macht sich deutlich im Neukundengeschäft bemerkbar: „Viele ökologisch interessierte Menschen

Ökologie
Verantwortung
Alternativen



**Alternativen bieten
- im Einklang mit der Natur.**

Wir fördern natürliche Behandlungsmethoden und honorieren eine gesunde Lebensweise.

**Übernehmen Sie Verantwortung
für unsere Natur!**

Werden Sie Mitglied und somit Baumpate bei einer unserer Baumpflanzaktionen

**Gemeinsam ökologisch.
Gehen Sie mit uns den grünen Weg!**

Als gesetzliche Krankenkasse richten wir uns konsequent ökologisch aus.

Immer mehr Menschen ernähren sich von Biolebensmitteln, verbrauchen Öko-Strom oder tragen rückstandsfreie Textilien. Passt dazu nicht auch eine nachhaltige Krankenkasse?

wollen zur BKK advita wechseln“, so Norbert Pasternack, Vorstand bei der rhein-hessischen Krankenkasse. Das zeige sich im Vergleich zu 2011: In den ersten 7 Monaten sei die Zahl neuer Kunden in diesem Jahr um mehr als 50 Prozent gestiegen. Diese Zahlen sind laut Pasternack der „wichtigste Indikator“, ob die neue Strategie funktioniert.

Außerdem nennt der Vorstand vier Erfolgsfaktoren für die Neupositionierung:

- Alle Führungskräfte ziehen an einem Strang.
- Partner unterstützen die neue Strategie, wobei es auf die Arbeit in Netzwerken ankommt.
- Ständige Kontakte führen zu guten Kenntnissen über die neuen Zielgruppen.
- Die Mitarbeiter sind gut einzubinden, um sie für die neuen Ziele zu motivieren.

Und die neue Strategie war erfolgreich: Die BKK advita erzielte im 1. Halbjahr 2012 einen Überschuss von 2,7 Millionen

Euro. Ihre Einnahmen betragen 60,3 Millionen Euro, die Ausgaben lagen bei 57,6 Millionen Euro.

Der Autor

Der Dipl.-Wirtsch.-Ing. Roland E. Schön ist Inhaber der Strategieberatung Roland Schön + Partner („Unternehmenserfolg durch Einzigartigkeit“). Er ist spezialisiert auf die prozessorientierte, ganzheitliche Umsetzung der EKS-Strategie, wobei ein wichtiger Fokus auf der Einbindung der Mitarbeiter liegt. Schön beriet u. a. Heraeus und BKK advita, als diese Organisationen neue Strategien umsetzen wollten (siehe Fallbeispiele). 2012 gewann er den Strategiepreis in der Kategorie „Beste Spezialisierung“. ■

Kontakt:

Roland E. Schön - Tel (06220) 91 45 40
info@rolandschoen.de - Rolandschoen.de