

Von der Vision zur Wirklichkeit

Wie viele Strategiekonzepte haben Sie schon erarbeitet, die nicht oder nie richtig umgesetzt wurden? Dabei ist das Umsetzen Ihrer Strategie ebenso wichtig wie Ihre Strategie selbst – oder sogar noch wichtiger. Denn erst, wenn Konzepte operativ umgesetzt werden, erzielen sie Wirkung.

So kann die richtige Strategie, richtig umgesetzt, ein echter Erfolgsfaktor sein. Und dennoch setzt die Mehrheit der Unternehmen ihre Strategiekonzepte nicht oder nicht richtig um:

- 80 Prozent der Manager sind der Ansicht, dass sie die richtige Strategie haben, aber nur 14 Prozent glauben, dass ihre Strategieumsetzung gut ist.*
- 70 Prozent der Geschäftsführer, die scheitern, haben nicht wegen einer falschen Strategie Misserfolg, sondern wegen ihrer mangelhaften Strategieumsetzung.*

Umsetzungsplan: 5 Erfolgsfaktoren

Das Strategiekonzept befasst sich mit dem Wohin, Warum, Was und Womit (lesen Sie in der letzten Ausgabe, wie viel Unternehmensstrategie IT-Fachhändler brauchen). Die Strategieumsetzung fragt aber nach dem Wie, Wer, Wann und Wo. Schon deswegen ist die Umsetzung der erarbeiteten Strategie keineswegs ein Selbstläufer. Die Strategieumsetzung umfasst verschiedenste Komponenten. Insbesondere auch den Wirkungszusammenhängen zwischen den Komponenten gilt es grosse Beachtung zu schenken. In unserer täglichen Praxis haben sich 5 Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.



1. **Führung:** Bestimmen Sie, ausser allen Teilverantwortlichen, auch einen Gesamtprojektleiter für die Strategieumsetzung. Leiten Sie für sämtliche Abteilungen deren spezifischen Ziele ab. Implementieren Sie als zentrales Führungsinstrument eine übersichtliche Ziellandkarte. Dabei hat sich die Balanced Scorecard bewährt. Mit entsprechender Erfahrung kann diese einfach und unkompliziert implementiert werden. Führen Sie monatliche Sitzungen durch, in denen Sie

anhand der Ziellandkarte den Fortschritt bewerten und mögliche Korrekturmassnahmen festlegen. In einer jährlichen Strategietagung soll das Erreichte bewertet und die Situation neu eingeschätzt werden.

2. **Ressourcen:** Sie benötigen ausreichend Finanzmittel, personelle Ressourcen und Zeit für die Strategieumsetzung. Meist werden die Personalaufwände und die dafür notwendige Zeit unterschätzt. Die Mitarbeitenden müssen genügend Zeit erhalten und einsetzen, um neben dem Tagesgeschäft an den Umsetzungsarbeiten mitwirken zu können.
3. **Mitarbeitende:** Stellen Sie sicher, dass Sie die volle Unterstützung Ihrer Schlüsselpersonen haben. Versichern Sie sich, dass Sie die richtigen Mitarbeitenden mit den geforderten Fähigkeiten und dem Wissen an Bord haben. Schulen Sie die Mitarbeitenden und holen Sie allenfalls gezielt neue Kompetenzen mit neuen Mitarbeitenden dazu.
4. **Kommunikation:** Informieren Sie sämtliche Mitarbeitenden in regelmässigen Abständen über den Stand der Strategieumsetzung und die nächsten Schritte. Diskutieren Sie mit den Mitarbeitenden auch über die erlebten und bevorstehenden Herausforderungen. Würdigen und feiern Sie erzielte Erfolge. Der Dialog mit den Mitarbeitenden ist entscheidend, damit die Strategieumsetzung gelingt.
5. **Kultur:** Schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und bereit sind, neue Wege zu beschreiten. Um die Wichtigkeit der Strategie zu unterstreichen, kommunizieren Sie Belohnungen für Umsetzungserfolge. Zeigen Sie aber auch, mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl, die Konsequenzen bei Misserfolg auf. Die Belohnungen können gross oder klein sein. Wichtig ist letztlich, dass die Strategie bei den Mitarbeitenden zu einer Priorität und im Tagesgeschäft proaktiv umgesetzt wird.

Für die Strategieumsetzung braucht es meist nicht nochmals ein zusätzliches, aufwändiges Konzeptdokument. Unsere Erfahrung zeigt, dass es für IT-Fachhändler ausreicht, wenn konsequent mit den fünf beschriebenen Komponenten gearbeitet wird.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, warum IT-Fachhändler gut daran tun, aufzuhören, Produkte zu vertreiben und wie damit jeder die Nummer eins werden kann.



Raphael Ledergerber ist dipl. Betriebsökonom FH und hat über 15 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er selbstständiger Unternehmensberater und Senior Partner bei der Jürg Willi & Partner AG. Er unterstützt Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderen IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.
www.willipartner.ch

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.

*Quelle: Studien von I. Cobbold und G. Lawrie, 2001 sowie R. Charan und G. Colvin, 1999