

Nach dem jährlichen Strategie-Workshop: So klappt die Umsetzung!

Bestimmt haben auch Sie Ihren alljährlichen Strategie-Workshop nun durchgeführt. Vielleicht sind Sie dazu ins Grüne hinausgefahren. Nur danach holt einen das Tagesgeschäft schneller ein, als einem lieb ist. Ich zeige fünf Erfolgsfaktoren, wie es mit Ihrer Strategieumsetzung in diesem Jahr nun klappt.

Selbst die besten Strategien sind in der Theorie nur Absichtserklärungen. Erst mit deren Umsetzung kommt der Erfolg. Aber eben: Strategieumsetzung ist sehr anspruchsvoll und bedeutet viel harte Arbeit. Deshalb scheitern auch die allermeisten Unternehmen genau hier. Das Geheimnis liegt im Wesentlichen in diesen fünf Erfolgsfaktoren:

1. Systematisch herunterbrechen und etappieren

«Wir müssen das doch irgendwie schaffen!» Das höre ich sehr oft, wenn es darum geht, Strategien umsetzen zu wollen. Wenn immer es beim «Irgendwie» bleibt, ist nur eines klar: dass es nicht klappen wird.

Brechen Sie Ihre Strategie systematisch in überschaubare und umsetzbare Massnahmenpakete herunter! Etappieren Sie Massnahmen in Umsetzungsphasen mit Zwischenresultaten, konkreten Terminen und klaren Verantwortlichkeiten! «Wie bei der Bergbesteigung: Sie müssen den Aufstieg in geeignete, machbare Etappen aufteilen!»

2. Verantwortung und Kompetenzen klar zuteilen

Involvieren Sie nicht nur alle Führungskräfte, sondern teilen Sie jedem seinen Verantwortungsbereich zu! So ermöglichen Sie eine breite Verankerung und Akzeptanz im Unternehmen. Ebenso wichtig ist aber auch, dass Sie die dazugehörigen Kompetenzen geben.

Nichts ist schlimmer, als wenn Führungskräfte eine Vielzahl Verantwortungsfelder haben, aber in der Umsetzung kaum etwas selbst entscheiden können. Zeigen Sie, dass Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeitenden haben auch dadurch, dass Sie Ihnen ausreichend grosse Entscheidungsspielräume geben!

3. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit gezielt fördern

Wir alle wissen, wie harzig die bereichsübergreifende Zusammenarbeit oftmals ist. Wie steht es darum in Ihrem Unternehmen? Wie gut arbeiten Marketing und Verkauf zusammen? Wie eng arbeiten die Personaler mit den Führungskräften? Erfolg in der Strategieumsetzung hat nur, wer bereichsübergreifend sehr gut zusammenarbeitet.

Verbessern Sie dies darum gezielt! Belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden dafür, dass sie über Abteilungsgrenzen hinweg am gleichen Strang ziehen! Meine Erfahrung zeigt,

dass fast immer sehr gute Ergebnisse erzielt werden, wenn Führungskräfte in ihren Quartals- und Jahreszielen daran gemessen werden, wie wirksam sie mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten.

4. Toleranz und Intoleranz bewusst balancieren

Ob sich eine Strategie als die richtige herausstellt, oder ob die Strategie nicht richtig umgesetzt wird, ist ein grosser Unterschied. Natürlich kann man sich bei der Strategieentwicklung irren, geht man doch von vielen Annahmen aus. Bei der Umsetzung müssen Sie eine Fehlerkultur etablieren und leben. Lassen Sie bei der Umsetzung stets Toleranz walten: Fehler machen, korrigieren, daraus lernen!

Ganz anders ist das bei unvollständigen, verzögerten oder unterlassenen Umsetzungsarbeiten. Dies dürfen Sie nicht tolerieren. Dies sind auch keine Fehler im Sinne einer Fehlerkultur. Oftmals kommen so Widerstände an die Oberfläche. Setzen Sie hier klare Zeichen und Grenzen! Schliesslich soll jede Führungskraft für den Umsetzungsfortschritt in seinem Verantwortungsbereich einstehen.

5. Umsetzung eng begleiten

Wir haben schon so viele gute Strategien gesehen. Viele davon blieben aber ohne Erfolg, weil sie nie richtig umgesetzt wurden. Kaum etwas ist in der Führungsarbeit anspruchsvoller als die konsequente Strategieumsetzung – bis zur allerletzten Meile mit sämtlichen Mitarbeitenden, bei den Kunden und so weiter. Nahezu jeder Unternehmer und Manager weiss, wohin er mit seinem Unternehmen will. Aber nur 1 von 7 sagt,* dass die Strategieumsetzung gut sei.

Erstellen Sie dazu einen durchdachten Massnahmenplan mit klaren Aufgaben, Zielen, Verantwortlichkeiten, Terminen und Kosten! Begleiten Sie die Umsetzungsarbeiten eng und lassen Sie sich dabei von einem externen Spezialisten unterstützen! Messen und diskutieren Sie jeden Monat: 1. Arbeiten wir am Richtigen? 2. Wie ist der Umsetzungsfortschritt einer jeden Massnahme? 3. Welche Korrekturmassnahmen sind notwendig?

Meine langjährige Erfahrung und der Erfolg unserer Kunden zeigt: Wer es richtig anpackt, gewinnt!

*Quelle: I. Cobbold und G. Lawrie, 2GC Ltd., 2001

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 18 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, 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 Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

www.ledergerber-partner.ch

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