

Erfolgreiche Strategieumsetzung mit der «Doppel-8»

Nach unserer Erfahrung erreicht der Grossteil der Unternehmen seine strategischen Ziele nicht. Der Hauptgrund liegt klar in der vielerorts ungenügenden Strategieumsetzung. Mit der Methodik «Doppel-8» werden Strategien in acht einfachen Schritten erfolgreich umgesetzt.

Inspiziert von Autoren wie The Performance Factory und den Balanced-Scorecard-Erfindern Kaplan und Norton habe ich die «Doppel-8» entwickelt. Die Methodik habe ich in vielen Jahren in unzähligen Unternehmen erfolgreich implementiert. Sie funktioniert in der Praxis so erfolgreich, weil sie einfach, klar und verständlich ist – für grössere wie eben auch kleine Unternehmen. Der Strategieumsetzungsprozess «Doppel-8» umfasst folgende acht Schritte.

1. Strategie updaten – jährlich

Mit Ihrer Unternehmensstrategie richten Sie Ihr Unternehmen auf eine Drei- bis Fünfjahresperspektive aus. Jede Strategie ist anders, denn diese hängt stark vom Kontext, dem Umfeld und den unternehmerischen Ambitionen ab. Strategien basieren immer auf Annahmen, Absichten und Erfahrungswerten. Dies muss jährlich überprüft und überarbeitet werden. Stellen Sie Ihre Strategie auf den Prüfstand.

Ist Ihre Strategie:

- Geeignet – also die «richtige» Strategie zum Erfolg?
- Akzeptiert – uneingeschränkt akzeptiert?
- Umsetzbar – wirklich so komplett umsetzbar?

2. Strategie herunterbrechen und kommunizieren

Jedes Unternehmen mit Abteilungen und Teams kommt nicht darum herum, seine Unternehmensstrategie auf die Abteilungen herunterbrechen. So wird die Strategie in kleinere und einfacher umsetzbare Teile aufgeteilt. So werden Betroffene zu Beteiligten gemacht. Und alle Beteiligten lernen, sich gegenseitig zu eichen – horizontal wie auch vertikal. Nur Strategien, die klar und verständlich sind, werden akzeptiert und getragen. Kommunizieren Sie – in Plenumsdiskussionen, Teamworkshops, informellen Einzelgesprächen, Mitarbeiteranlässen, internen Online-Plattformen und so weiter. Entscheidend ist, dass alle Führungskräfte uneingeschränkt dahinterstehen und einen kontinuierlichen Dialog führen.

3. Balanced Scorecard führen – monatlich

Richtig eingesetzt ist die Balanced Scorecard das weitaus beste Instrument, um Strategien umzusetzen. Das Gute an der Balanced Score-

card ist, dass sie einfach und pragmatisch eingesetzt werden kann – für Kleinunternehmen wie auch Grossunternehmen.

4. Lernen und verbessern (KVP)

Wie beschrieben wird eine Vielzahl von Annahmen getroffen – immer auch Fehlannahmen. Entscheidend ist, dass die Organisation dies erkennt, daraus lernt und sich stetig verbessert. Damit kommt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in Gang.

5. Projekte führen – laufend

Die strategischen Initiativen aus der Balanced Scorecard müssen Sie als Projekt führen, um die fortlaufende Implementierung sicherzustellen. Definieren Sie klare Projektaufträge: Ziele, Risiken, Meilensteine, finanzielle und personelle Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Rollen, Projektorganisation und Abgrenzungen. Gutes Projektmanagement ist (noch immer) vielerorts rar – aber eben umso erfolgskritischer.

6. Mitarbeiterziele definieren («SMART»)

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen klare Voraussetzungen, um zielgerichtet arbeiten zu können. Brechen Sie darum die Abteilungsziele in Mitarbeiterziele herunter. Richtig definierte Ziele sind stets «SMART»: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

7. Mitarbeiter führen

Letztlich ist die Mitarbeiterführung der grosse Schlüssel zum Strategieerfolg und damit zum



nachhaltigen Geschäftserfolg. Darum führen Sie in Ihrem Unternehmen nach klaren Führungsgrundsätzen. Und führen Sie nach den klar definierten Mitarbeiterzielen (Management by Objectives, MbO).

8. Leistungsbeurteilung (MbO)

Höchstwahrscheinlich haben Sie in Ihrem Unternehmen auch bereits einen Leistungsbeurteilungsprozess. Nutzen Sie die Leistungsbeurteilung, um die Erreichung der Mitarbeiterziele gezielt zu verbessern und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Denn nur so können Strategien langfristig erfolgreich leben.

Wie steht es um die Umsetzung Ihrer Strategie? Was funktioniert bereits gut? Wo liegen bei Ihnen (noch) die Schwierigkeiten? ●

Der Autor

Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Strategie, Innovation, Change Management, Marketing und Verkauf. Unter anderem war er bei Hilti im Management und baute in dieser Funktion das Service-Business auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner und externer Verwaltungsrat verschiedener KMU und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Coach und Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie als Führungskoach. Zu seinen Kunden gehören unter anderen MEM-Industrieunternehmen, Ingenieurunternehmen und Architekturbüros.



► www.ledergerber-partner.ch