

Klesses Talk über Buzzwords der Berater

„Strategie-Umsetzung nach dem Domino-Prinzip.“

Strategien so zu formulieren, dass sie wirklich funktionieren und das Unternehmen weiterbringen, ist eine Kunst, die viele Top-Manager nicht beherrschen. Wie Berater helfen können, Visionen so zu entwickeln, dass sie sich sicher umsetzen lassen.

Von Hans-Jürgen Klesse

Nun steht es fest, es wird eine Serie: Buzzwords aus der Beraterwelt und was dahintersteckt. In den beiden letzten Kolumnen ging es um Agilität und Change Management, im Kern also darum, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Veränderungsprozesse erfolgreich angestossen werden können, und welche Werkzeuge und Methoden geeignet sind, um sie zu einem guten Ende zu führen.

„Operationalisierte Strategien“

Die beiden diesmal behandelten Buzzwords sind **Strategieformulierung** und **Operationalisierung**. Der logische Zusammenhang zwischen den zwei Begriffen lässt sich anhand einer simplen Analogie erklären: Erfolg hat nur, wer sein Ziel kennt und den Weg dahin findet nur, wer vorher einen genauen Kurs mit entsprechenden Etappenzielen abgesteckt hat. Eine der wenigen Ausnahmen von dieser Regel ist Christoph Kolumbus: Der hatte weder ein genaues Ziel, noch eine nur ungefähre Ahnung, wo er am Ende seiner Reise eigentlich gelandet war. Der portugiesische Seefahrer in Diensten der spanischen Krone hatte einfach nur Glück. Worauf Manager sich aber besser nicht verlassen sollten.

Glasklare Worte & messerscharfe Bilder

„Strategien können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie richtig formuliert und operationalisiert werden“, sagt Dr. Yvonne Rumler, Managing Partner der Ende der Neunzigerjahre gegründeten Beratung Conova Consulting aus dem schweizerischen Zug. „Wir sind spezialisiert auf Strategieformulierung und Operationalisierung für grosse (digitale) Transformationsvorhaben mit anschliessender ‚Beweisführung‘ in der Umsetzungsbegleitung.“ Die Kunden stammen aus ganz unterschiedlichen Branchen, von Medien über Banken und Versicherungen bis hin zur Schwerindustrie. Was Dr. Rumler und ihre Partner von anderen Consultingfirmen unterscheidet: „Wir entwickeln keine Berater-Strategien für unsere Kunden, wir schaffen Mehrwert, indem wir mit unseren Kunden gemeinsam Blaupausen strategischer Gedanken in glasklare Worte und messerscharfe Bilder übersetzen – und das auf eine Art und Weise, dass die Strategie-Umsetzung dem Domino-Prinzip folgt: einmal richtig aufgestellt und angestossen, folgt die Realisierung dem Prinzip der Schwerkraft.“

Strategieformulierung ist eine Kunst

Damit zurück zum Thema Strategie-Formulierung. Warum sollte ein Unternehmen teure Berater anheuern, wenn es darum geht, eine tragfähige Strategie zu formulieren? Gehört das nicht eigentlich zu den Kernaufgaben von Geschäftsführung oder Vorstand? „Die meisten Top-Manager sind mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet, die Formulierung einer Strategie ist eine Kunst und gehört nicht unbedingt zum Standard-Repertoire von Führungskräften“, widerspricht Dr. Rumler. Und fährt fort mit einem Satz, der noch einmal am Ego vieler Spitzenmanager kratzen dürfte: „Die meisten wissen durchaus was sie wollen, können ihre Vision, Ziele und Massnahmen aber nicht so darstellen und transportieren, dass die an der Strategieumsetzung beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter sofort verstehen, was sie ganz konkret zur Umsetzung beitragen müssen.“

Eine Strategie in 5 Sätzen

Beim Formulieren einer Strategie geht es nicht nur darum, ein gemeinsames Ziel zu beschreiben – ebenso wichtig ist, alle Mitarbeiter eines Unternehmens darauf einzuschwören und sie dafür zu begeistern. Es geht um die Macht der Worte und die Kraft der Bilder, die diese Worte in den Köpfen der Belegschaft entstehen lassen. Hört sich simpel an – und ist es auch, so lange sich keiner der Beteiligten dabei in ausschweifender Management-Prosa verliert. Dr. Rumler: „Eine gute Strategie braucht auf top-level nicht mehr als fünf Sätze – aber die müssen 150-prozentig sitzen. Wenn die Strategie gut formuliert ist und die Operationalisierung sorgfältig gemacht wird, ist die Umsetzung kein Problem, sondern einfach operatives Doing.“

Komplementäre Rollen von Top-Managern und Beratern bei der Strategieformulierung

Was sich ein wenig arrogant anhört, beschreibt tatsächlich eine klare Arbeitsteilung, die sich an den unterschiedlichen Fähigkeiten von Kunde und Berater orientiert. „Der Top-Manager hat das Branchen-Knowhow, er kennt den Markt und die Benchmarks und weiss, was sein Unternehmen erreichen muss, um konkurrenzfähig zu sein“, sagt Dr. Rumler. „Unsere Stärken sind Analytik, konzeptionelles Denken, die Fähigkeiten, gnadenlos zu strukturieren, und – vielleicht am wichtigsten – die Unart, so lange mit einfachen Fragen zu nerven, bis es nur noch Antworten gibt. Alles zusammen ist notwendig, um eine visionäre Strategie zu entwickeln, die alle umsetzen wollen.“

Bauchgefühl und Erfahrung reichen nicht aus

Aber wer braucht schon Visionen? Der verstorbene Ex-Bundeskanzler und Weltökonom Helmut Schmidt empfahl in solchen Fällen das Aufsuchen eines Facharztes. Dr. Rumler kennt solche Einwände, lässt sie aber nicht gelten: „Bauchgefühl und Erfahrung reichen nicht aus, Unternehmen brauchen klare Zielvorstellungen, genau definierte Verantwortlichkeiten und konsequente Umsetzung, sonst funktioniert das einfach nicht.“ Das traurige Schicksal manches ausschliesslich vom Bauchgefühl des Inhabers geführten Unternehmens beweist, wie recht die Beraterin damit hat. „Letztlich geht es um Disziplin als Teil der Unternehmenskultur und da haben viele Unternehmen grosse Defizite.“

Das Zusammenfügen der Puzzleteile oder Dominosteine

Was heißt das konkret? „Die Strategie muss so formuliert werden, dass sie sich über alle Hierarchieebenen hinweg herunterbrechen lässt, dass jeder im Unternehmen weiss, worin seine spezielle Aufgabe beim Erreichen des gemeinsamen Ziels besteht“, fordert ihr Partner Florian Hechl. Womit er beim Thema Operationalisierung ist. Denn der Begriff steht für

dieses Herunterbrechen: Welche ganz konkreten Aufgaben und Massnahmen ergeben sich aus der Strategie für den Vertrieb, die Produktion, welche für den Personalbereich und was bedeutet das für die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Logistik oder den Einkauf? Dr. Rumler: „Das ist wie ein grosses Puzzle: Alle Einzelziele und Massnahmen müssen millimetergenau aufeinander abgestimmt sein, damit sie zusammengeführt wieder ein stimmiges Ganzes ergeben.“

Damit die Operationalisierung tatsächlich funktioniert, verknüpfen die Conova-Berater bei ihren Projekten die für alle Bereiche und Hierarchieebenen formulierten Teilziele mit konkreten Leistungskennzahlen. „Ziele müssen messbar sein. Nur wenn diese Zielgrössen erreicht werden, wird die Strategie insgesamt funktionieren“, sagt Hechl. Ganz wichtig in dieser Phase: Die Festlegung der Zielgrössen darf nicht zum Wunschkonzert überhehrgeiziger Abteilungsleiter werden. „Nur ambitionierte, aber realistische Ziele sind erreichbar.“

Ambitioniert und realistisch passt zusammen

Die Schwierigkeit dabei: ambitioniert und realistisch deckungsgleich übereinander zu bringen. Oder anders ausgedrückt: Wenn von vornherein erkennbar ist, dass es an bestimmten Stellen schwer kalkulierbare Risiken gibt, muss das bei der Vorgabe der Zielgrössen berücksichtigt werden. Hechl formuliert das im typischen Berater-Sprech etwas anders: „Wir arbeiten mit einer Härtegrad-Logik, welche den Planungsfortschritt und somit das Eintrittsrisiko bei den finanziellen Effekten der jeweiligen Massnahme widerspiegelt.“

Was durchaus als Steilvorlage für eine weitere Buzzword-Folge geeignet wäre.