

# Erfolg ist eine Reise, kein Ziel

Stellen Sie sich Ihr Unternehmen wie eine auf die Spitze gestellte Pyramide vor: Deren schmales Fundament ist die unternehmerische Idee mit Mission und Vision. Sie bilden die Grundlage Ihrer späteren Firma. Wackelt diese strategische Basis, mangelt es Ihrem Unternehmenskonstrukt an der nötigen Stabilität. Statt erfolgreich voran zu kommen und zu wachsen, sind Sie ständig damit beschäftigt, Ihre Pyramide mit allerlei temporären Stützmassnahmen vor dem Umkippen und damit vor dem Aus zu bewahren. Darum lohnt es sich durchaus, einmal vertieft über den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung nachzudenken. Denn wenn Sie als Unternehmer nachhaltigen Erfolg haben möchten, dürfen Sie diesen nicht als einmal zu erreichendes Ziel betrachten, sondern müssen ihn als nie endende Reise und damit Herausforderung und zu guter Letzt Aufforderung zum ständigen Wandel begreifen.



**Franz Mattig**

Präsident Swissconsultants.ch

Dr. phil. nat., dipl. Steuerexperte, Inhaber der Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner, Schwyz. Franz Mattig beschäftigt sich bevorzugt mit gesamtheitlicher, interdisziplinärer Unternehmensberatung auf nationaler und internationaler Ebene. Indem er die relevanten Themenbereiche und Spezialgebiete sichtet, bewertet, systematisiert und schliesslich miteinander verknüpft, ermöglicht er umfassende Lösungen mit nachhaltig positiven Erfolgsaussichten.

franz.mattig@mattig.ch



«Strategie?», fragte der Unternehmer ungläubig zurück und tippte dabei mit dem Zeigefinger energisch an seine Stirn, «die ist hier in meinem Kopf.» Das mag zwar schön und gut (und im KMU-Bereich noch immer häufig der Fall) sein, mit moderner Strategieentwicklung und -umsetzung hat dies aber nichts zu tun. Die Zeiten, da der Firmenchef selbst die «wandelnde» bzw. «personifizierte» Strategie seines Unternehmens war und diese allein auf weiter Flur wie ein kostbares Schmuckstück eiferschützig hütete, sind längst vorbei.

Spätestens «Basel II» versetzte der patronalen Strategie-Geheimniskrämerei den definitiven Todesstoss. Diese Vorschriften zur Eigenkapitalsicherung gelten seit 2007 und werden von den Banken u.a. bei der Kreditvergabe angewendet. Die neuen Regeln führen beispielsweise dazu, dass Unternehmen den Finanzinstituten ein gelebtes Riskmanagement präsentieren müssen, in dem die Strategie bzw. ihre Auswirkungen eine tragende Rolle spielen.

Eigentlich ist es ganz einfach und jeder zeitgemässe Unternehmer wüsste ja, wie der Strategiefindungs- und -entwicklungsprozess funktioniert: 1. einzigartige Geschäftsidee finden, 2. Strategie entwickeln, 3. Strategie systematisch und konsequent umsetzen, 4. kontinuierlich Verbesserungen durchführen. Wenn dies alles aufgeschrieben wird und damit auch für Dritte nachvollzieh- und messbar ist, kann man von einer modernen Unternehmensstrategie sprechen, die diesen Namen auch wirklich verdient.

### Ein unerlässliches Arbeitsinstrument

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ein Strategiepapier dient nicht in erster Linie dazu, die «Basel II»-Kriterien zu erfüllen und günstigere Zinssätze zu ergattern, auf dass es nach der Kreditvertragsunterzeichnung auf Nimmerwiedersehen in der ominösen Schublade verschwinde. Ein Strategiepapier ist ein unerlässliches Arbeitsinstrument, das die Mission (= Beschreibung des Unternehmenszwecks und des Grunds, warum das Unternehmen existiert) und die Vision (= Erläuterung, wie das Unternehmen in Zukunft sein will) Wirklichkeit werden lässt. Nur so wächst aus einer virtuellen Idee ein konkret fassbares Unternehmen mit realen Mitarbeitenden, Kunden, Dienstleis-

tungen, Produkten – und das alles bei bitte schön nachhaltigem Erfolg!

### Der Erfolg wird wahrscheinlicher

«Mit einem förmlichen System zur Strategieumsetzung ist die Erfolgswahrscheinlichkeit zwei- bis dreimal höher als ohne System», schreiben Robert S. Kaplan und David P. Norton in ihrem letztes Jahr erstmals auf deutsch erschienenen Standardwerk «Der effektive Strategie-Prozess».

Die beiden «Strategie-Gurus» haben 1992 die «Balanced Scorecard» (BSC) erfunden. Seither wird dieses Konzept rund um den Globus in Unternehmen aller Grösse erfolgreich angewendet: Es dokumentiert die messbaren Ergebnisse der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die Strategie. Mit Hilfe der BSC erhalten die Führungskräfte einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität ihrer Organisation.

### «Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern»

Wichtig ist hier der Aspekt der bereits weiter oben angetönten Messbarkeit. Diese ist bei der Strategieentwicklung und dann vor allem -umsetzung von matchentscheidender Bedeutung, wie Kaplan/Norton in ihrer «Strategie-Bibel» betonen: «Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern.» Strategien, die nur mit schönen Sprüchen und frommen Wünschen gefüllt werden, sind nicht viel mehr als Unternehmensluftschlösser, die beim ersten Hauch vom Winde verweht werden.

Auch wenn eine Strategie aufgeschrieben wird, ist sie maximal drei bis fünf Jahre gültig und damit nicht in Stein gemeisselt. Im Gegenteil, eine Strategie ist nur so gut, trag- und zukunftsfähig, wie sie fähig zur Veränderung ist. Einerseits lässt sie Wandel zu, andererseits bewirkt sie den Wandel aktiv. Die Zeiten ändern sich laufend – so auch die Strategie. Dieser prozesshafte Charakter wird durch das Merkmal der Messbarkeit verstärkt. Darum ist ein Strategiepapier ein ständiger «Unruheherd», oder um es mit den Worten von Kaplan/Norton zu sagen: «Die Bereitschaft, Strategien aufgrund von Fakten zu hinterfragen und Debatten darüber zu begrüssen, ist das Markenzeichen erfolgreicher Führung.»



### Auf die Führung kommt's an

Somit liegt der Fokus auf einem weiteren zentralen Strategie-Aspekt: der Führung. Wer an der Spitze eines Unternehmens steht, muss sich auch an die Spitze der Veränderungen stellen. Kaplan/Norton plädieren aus diesem Grund für eine starke Unternehmensführung, weil sie es versteht, «wie wichtig es ist, (Mission, A.d.V.), Vision und Strategie jedem Mitarbeiter zu kommunizieren». Jedem einzelnen Mitarbeitenden / jeder einzelnen Mitarbeitenden muss klar sein, welche Strategie für das Unternehmen Vorrang hat und was dies für seinen / ihren eigenen Aufgabenbereich bedeutet.

Schwebt eine Unternehmensstrategie wie ein Heissluftballon, der im angehängten Korb vom Chef (oder den Chefs) per Gashebel eifrig auf und ab gesteuert wird, zu hoch über dem Betrieb und seinen Mitarbeitenden, ist der Kontakt von der Führung zur Basis bereits abgerissen: Der Ballon entschwebt in unerreichbare Hemisphären und sollte er dereinst an einem schönen Flecken wieder Boden berühren wollen, sind dort keine Mitarbeitenden mehr präsent, weil sie während der Luftfahrt ihrer Führung(screw) ohne Orientierung in die falsche Richtung gelaufen sind. Was folgt, ist eine unternehmerische Bruchlandung.

### Stufengerechtes Wechselspiel

Eine Strategie, die nur von oben nach unten gepflanzt wird, kann nicht gedeihen. Es bedarf eines stufengerechten Wechselspiels aller am

Unternehmen beteiligten Personen. Die Organisation als Ganzes und die einzelnen Einheiten derselben müssen dem gleichen Ziel zustreben. In diesen Zusammenhang passt eine weitere Passage aus dem Buch von Kaplan/Norton, die Tony Hayward, Chef des Ölmultis BP, zitieren. Er soll nach seinem Amtsantritt im Oktober 2007 gesagt haben: «Die Strategie als solche ist nicht unser Problem, aber deren Umsetzung macht uns Schwierigkeiten.»

### In 6 Schritten zum Erfolg

Abschliessend lässt sich der Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess nach Kaplan/Norton in folgenden sechs Schritten und damit Tipps für erfolgreiche Unternehmer zusammenfassen:

#### 1. Entwickeln Sie eine Strategie

Definieren Sie Mission und Vision. Die Mission von Google lautet beispielsweise: «Das Ziel von Google besteht darin, die auf der Welt vorhandenen Informationen zu organisieren und allgemein zugänglich und nutzbar zu machen.»

Eine bekannte Vision hat der US-amerikanische Präsident John F. Kennedy 1961 formuliert: «Vor dem Ende dieses Jahrzehnts wollen wir einen Mann auf den Mond und wieder sicher zurück zur Erde bringen.»

#### 2. Übersetzen Sie die Strategie

Legen Sie genau fest, was Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen wollen und erledigen sie eines nach dem anderen: Bestimmen Sie die strategischen Ziele inkl. aller Messgrößen und Zielwerte sowie die dafür nötigen Initiativen, Budgets und Verantwortlichkeiten.

#### 3. Richten Sie Ihre Organisation an der Strategie aus

Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen und dieselben Ziele anstreben.

#### 4. Planen Sie die operative Tätigkeit

Sie müssen die für die Unternehmensstrategie wichtigen Prozesse optimieren und laufend verbessern. In dieser Phase prognostizieren

Sie auch Umsatz- und Verkaufszahlen und leiten Verkaufs- und operative Pläne ab.

#### 5. Kontrollieren und lernen Sie

Behalten Sie die operativen Geschäftsergebnisse genau im Auge. Beobachten Sie die vergangenen Leistungen, um bei Schwierigkeiten rasch lernen und reagieren zu können.

#### 6. Testen Sie die Strategie und passen Sie diese an

Beurteilen Sie regelmässig, ob die aktuelle Strategie ihre Aufgabe ganz oder teilweise noch erfüllt und ob grundlegende Anpassungen bzw. Änderungen vorgenommen werden müssen. Funktioniert die Strategie nicht mehr im gewünschten Mass, beginnen Sie den Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess wieder mit Schritt 1.



Vorsicht ja. Aufpassen ja.  
Schwarzmalen nein.

 **SECURITAS**

Für Ihre Sicherheit