

# Der Pascha hat ausgedient

**STRATEGIE-UMSETZUNG** Je nach Grösse des Unternehmens sind unterschiedliche Stellen für die Umsetzung strategischer Entscheidungen verantwortlich. Einige Lösungen sind gefährlich.

ECKHARD BASCHEK

Was nützt die beste Strategie, wenn sie schlecht umgesetzt wird? Nichts. Und das Herunterbrechen ist in den meisten Unternehmen die grössere Herausforderung als das Festlegen der Strategie. Wie gehen kleine, mittlere, grosse Unternehmen damit um? Die entscheidende Frage ist, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und ob alle Betroffenen in den Prozess involviert werden.

Die «HandelsZeitung» hat zusammen mit der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW; School of Management) und unter Federführung der Beratungsunternehmen ConsultingWorld AG, Zug, und einer Partnerfirma, eine Online-Befragung durchgeführt. Rücklauf war hoch - 305 Antworten konnten ausgewertet werden.

## Grosse Unternehmen ohne Bodenhaftung

Auffällig ist, dass das Wissen um die Strategie bei mittelgrossen Unternehmen stark auf die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat konzentriert ist; bei kleinen Unternehmen fühlen sich dagegen tendenziell alle Mitarbeitenden gut über die Strategie informiert. Sie fühlen sich einbezogen, denken mit und sind öfter bereit, sich einzubringen.

Wie aus den Antworten hervorgeht, wird das Wissen der Basis vom Topkader massiv überschätzt. Die Antwortenden aus kleineren Unternehmen sind eher der Ansicht, dass alle im Betrieb lernen müssen, währenddem die aus grossen Firmen eher meinen, dass bei ihnen vor allem die Führungskräfte (um)lernen müssten. Offenbar haben grössere Betriebe Mühe, wirklich alle Betroffenen «ins Boot zu holen». Die Zahlen sind erschreckend: Nur 7% der Antwort-

## Bei grossen Unternehmen sind nur 7 Prozent motiviert.

tenden aus grossen Unternehmen sagen, dass bei ihnen die Mitarbeiter hoch motiviert seien; bei den Kleinen sind es knapp 40%.

## «Harte» mittelgrosse Unternehmen

Die Durchmischung der in den Monaten Dezember 2004 bis Mitte März 2005 durchgeführten Befragung sieht so aus: 36% der Antworten stammen aus Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten, 37% aus solchen mit maximal 1000 Angestellten und 27% aus Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Betrachtet man die verschiedenen Strategie-Umsetzungstypen, würde man gerade bei den kleinen Unternehmen vermuten, dass der Patron das Zepter schwingt und sich wenig um die Basis schert. Doch das Vorurteil kann nicht bestätigt werden

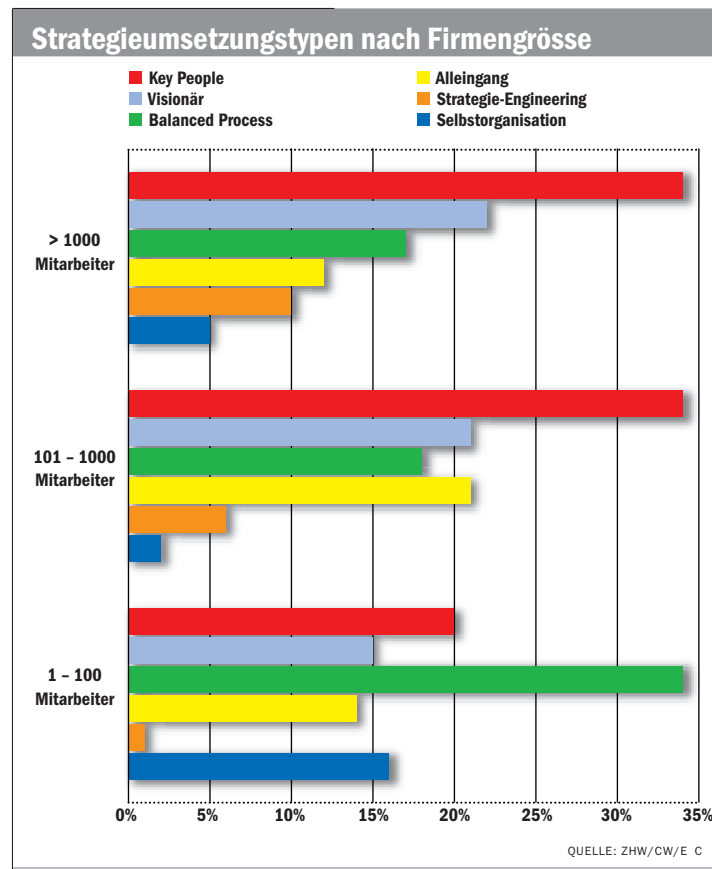
(vgl. Grafik): Nicht der Typus «Alleingang» herrscht hier vor, sondern der Typ «Balanced Process». Teamarbeit und vernetztes Arbeiten prägen diesen Entscheidungstyp; die Chefs sind fähig und sensibel genug, den Prozess nachhaltig, flexibel und

zielorientiert zu führen. Bei den mittelgrossen Unternehmen herrscht hingegen der Typ «Key People» vor: Ein hochkarätiges, dem CEO verpflichtetes Team steht in der Verantwortung und hat die Loyalität auch zu beweisen. Dabei fehlt es nicht selten an der Sensibilität für die unerlässlichen «weichen Faktoren». Bei den mittleren und grossen Unternehmen geht rund ein Fünftel nach dem Prinzip des «Visionärs» vor, das heisst, das Topkader hat ein klares Bild der Strategie. Es denkt allerdings oft so weit voraus, dass der Kontakt zur Basis leidet und sie sich abkoppelt, tut, «was sie selber für richtig hält».

Keine Gegenliebe findet hier im Gegensatz zu den kleineren Unternehmen das Prinzip «Selbstorganisation», bei der alle Mitarbeitenden im Sinne eines partizipativen Prozesses eingebunden werden.

Eine nur kleine Rolle spielt der Typ «Strategie-Engineering», bei dem die Methodik im Vordergrund steht und wegen der mechanistischen Denkweise die Flexibilität und die Motivation verloren gehen.

Detailauswertungen und weiterführende Erkenntnisse können im «HandelsZeitung»-Special «Consulting» vom 1. Juni 2005 nachgelesen werden. Die vollständige Studie gibt es kostenlos bei der ConsultingWorld AG, Zug, oder der Partnerfirma. [andreas.baumann@cwglobe.com](mailto:andreas.baumann@cwglobe.com)



## Tipps zur Strategie-Umsetzung

### Alle ins Boot holen

- Bei der Erarbeitung von neuen Strategien: Teams bilden, die aus Direktbetroffenen und aus kritischen externen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zusammengesetzt sind;
- Vorsicht vor der Komplexitäts- und Glaubwürdigkeitsfalle: Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt; nicht vorzeitig Informationsfetzen bekannt werden lassen;
- Externes Wissen internalisieren: Schnittstellen zwischen internem und externem Wissen organisieren;
- Strategien jährlichen Kontrolle unterziehen;
- Nicht einer Theorie aufsitzen - bestes Beispiel ist die gescheiterte Allfinanztheorie der Credit Suisse;
- Halbwertszeit einer Strategie beachten: Sie ist branchenspezifisch;
- Mitgliedern von Strategie-Entwicklungsteams, die sich nicht mit dem Fortgang identifizieren können und innerlich am Althergebrachten festhalten, rasch klar machen, dass sie nicht am richtigen Platz sind;
- Sämtliche Beschäftigte sollten - stufengerecht kommuniziert - erfahren, dass an einer Strategieänderung gearbeitet wird;
- Das gesamte Unternehmen, seine Struktur und seine Mitarbeiter werden nach der neuen Strategie ausgerichtet: Structure follows strategy;
- 10% ist Entwicklung der Strategie, 85% Umsetzung und 5% Überprüfung;
- Hartnäckig bleiben bei Widerständen - nicht gleich den Glauben an den Erfolg der Strategie verlieren. (MÉR)