

## Ohne Strategie keine Zukunft

Carl-Rudolf Pfletscher, Mai 2020

Ohne Strategie wird ein Unternehmen langfristig nicht erfolgreich sein können. Es lässt sich einprägsam mit einer über zweitausend Jahre alten Weisheit von Seneca beschreiben: „**Wer den Hafen nicht kennt zu dem er segeln will, für den ist kein Wind der Richtige**“.

Im Prozess der Strategieentwicklung und –umsetzung lauern aber einige Barrieren und Stolperfallen, die vor allem aus 4 Bereichen kommen (siehe folgende Abbildung):



Abb. 1: Barrieren im Strategie-Prozess (1)

Die folgenden Ausführungen zeigen, wie diese Stolpersteine am Beispiel der Visions- und Konkretisierungsbarriere überwunden werden können.

Viele **kleine und mittlere Unternehmen** bieten hoch spezialisierte Produkte und Dienstleistungen an. Um am Markt erfolgreich bestehen zu können, sind sie noch stärker als Großunternehmen darauf angewiesen, **Prozesse** zu optimieren, durch **Innovationen** immer neue Nischen zu finden und durch besonders kundenorientierte **Mitarbeiter Kunden** zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden. Um dies zu erreichen, bedarf es einer klaren strategischen Orientierung in genau diesen Dimensionen.

Zu den vergangenheitsorientierten Ergebniskennzahlen sollen ergänzend **zukunftsorientierte Indikatoren** und Leistungstreiber hinzukommen, mit denen die Entwicklung des Unternehmens besser gesteuert werden kann. Ein IT-gestütztes Kennzahlenmanagement ist ein Steuerungssystem mit vielfachem Nutzen. Es leitet sich aus den Strategien ab, die zur Ausrichtung der erfolgsrelevanten Dimensionen eines Unternehmens dienen: Finanzen, Kunden und Märkte, Prozesse sowie Potenzial und Mitarbeiter. Mit Hilfe ausgewählter Messgrößen für

das **Performance Measurement** und gesetzter Zielwerte für diese Dimensionen dient das Kennzahlenmanagement als Mittel der Strategieumsetzung.

Ein guter Strategieentwicklungs-Prozess bezieht die **Führungskräfte** systematisch in die Entwicklung der strategischen Ziele und Maßnahmen im Rahmen von Workshops ein. Dabei werden Zielgrößen wie Eigenkapitalquote und Umsatzrendite offen kommuniziert. Eine klare Unternehmensstrategie fördert auch eine Dezentralisierung von Verantwortung, stellt aber gleichzeitig sicher, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens an einem Strang ziehen.

Während andere Konzepte allein oder fast ausschließlich finanzielle Kennzahlen einbeziehen, werden bei dem Strategieentwicklungs-Prozess mehrere erfolgsentscheidende Dimensionen berücksichtigt. So bezieht das System die Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale ein und kommt dadurch zu einem realistischeren Abbild erfolgsrelevanter strategischer Dimensionen.

Aus den Strategien für diese vier Dimensionen werden mit Hilfe von strukturierten Kennzahlen Ziele abgeleitet und in ein System von Ursache und Wirkung eingebunden. Zur **Operationalisierung der Ziele** werden Messgrößen und Zielerreichungsgrade festgelegt und Pläne für konkrete Maßnahmen erstellt. Diese werden in kontinuierlicher Kommunikation mit den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern umgesetzt.

Durch ihre Nähe zu den Kunden und zu den Mitarbeitern können kleine und mittlere Unternehmen Ziele in diesen beiden Dimensionen besonders erfolgreich verfolgen. Sie profitieren daher enorm von der wechselseitigen Abhängigkeit der Ziele in den verschiedenen ausgewogenen Dimensionen sowie von der gegenseitigen Verstärkung der bei der **Strategieumsetzung** erzielbaren Effekte.

Die vier Dimensionen des Kennzahlenmanagements sind essenziell für die langfristige Unternehmenssicherung im Mittelstand. Jene Unternehmer, die mit strukturierten Kennzahlen arbeiten beweisen, dass sie strategisch ausgerichtet sind und das Unternehmen im Griff haben. Und genau das wollen externe Stakeholder, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten, Banken etc. sehen.

Die CONSENZUM Managementberatung arbeitet im Strategieprozess mit der agilen Beratungsmethode (2) um Erfahrungen aus der Umsetzung und Veränderungen im Unternehmensumfeld flexibel berücksichtigen zu können. Das lässt die Unternehmen den anvisierten Hafen trotz auftretender Stürme und anderer Widrigkeiten erfolgreich erreichen.

Carl-Rudolf Pfletscher

**CONSENZUM Managementberatung**  
[pfletscher@consenzum.de](mailto:pfletscher@consenzum.de) | [www.consenzum.de](http://www.consenzum.de)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung - Unternehmensnachfolge**

---

(1) Kaplan, Robert S.: Harvard Business Press, 2006

(2) Ederle, B: Agiles Projektmanagement – für welche Projekte es Sinn macht, [https://www.consenzum.de/wp-content/uploads/2019/11/BE\\_Agiles-Projektmanagement\\_Nov-2019.pdf](https://www.consenzum.de/wp-content/uploads/2019/11/BE_Agiles-Projektmanagement_Nov-2019.pdf)