



Umsetzungserfolge dauerhaft gestalten

# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

September 2010

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

## „Geschäftsstrategien, die Sinn machen und zum Handeln motivieren“

Orientierung zu geben ist eine der wichtigsten Managementaufgaben. Allerdings sind Strategien, die Mitarbeiter und Führungskräfte zum Mitmachen begeistern nicht so leicht zu finden. Dies ist weniger eine Frage guter Kommunikation, als viel mehr eine Frage nach der Orientierung aus der die Strategien entstanden sind. Sinnvolle Geschäftsstrategien zu entwickeln, erfordert zuerst eine Entscheidung zwischen zwei grundlegend verschiedenen Orientierungen.

### Common Practice auf dem Prüfstand

Das Paradigma („Das haben wir schon immer so gemacht“) der Strategieentwicklung lautet: Zuerst werden Chancen und Risiken über eine Markt- und Wettbewerbsanalyse ermittelt, anschließend werden daraus die Vision, die strategischen Ziele und die Umsetzungsschritte abgeleitet. Eine andere Vorgehensweise ist ebenfalls weit verbreitet: Ein Renditeziel wird festgelegt und eine Ergebnis-Hochrechnung aus der Vergangenheit daneben gestellt. Die Differenz zwischen den beiden Endpunkten ergibt eine „strategische Lücke“ aus der die strategischen Ziele und die Umsetzungsschritte abgeleitet werden.

Technisch gesehen, gibt es gegen keine dieser beiden Vorgehensweisen etwas zu sagen, aber aus motivatorischer Sicht machen beide Vorgehensweisen wenig Sinn. Im ersten Fall stellt sich die Frage, wem sollen hier alle folgen? Demjenigen, der die Entwicklung der Marktbedingungen am besten vorhersagen kann? Damit wird das Unternehmen in wenige Wissende und viele Unwissende geteilt. Dies ist keine gute Grundlage für Commitment und motiviertes Handeln.

Was geschieht im zweiten Fall? Woher kommt das Renditeziel? Meistens wird es von der Hausbank, vom Aufsichtsrat, oder von Private Equity Beratern vorgegeben. Diese Fremdbestimmung ist für viele bereits ein guter Grund nicht mitzumachen. Ent-

scheidend ist jedoch, dass Renditeziele nichts mit dem Zweck des Unternehmens zu tun haben. Deshalb sehen Strategien, die aus Renditezielen entstehen, überall gleich aus: Mehr von allem! Die Folgen dieser „Mehr-von-allem-Strategien“ sind in vielen Unternehmen sichtbar: Erschöpfung und Sinnleere. Auch motivierende Unternehmensleitbilder und Mitarbeiterbefragungen können daran nur vorübergehend etwas ändern. Die Motivation in einer Organisation zum Mitmachen und Mitgestalten wird sich erst dann dauerhaft ändern, wenn sich die Grundlage dafür ändert.

### Wirkungsvoll, aber nicht Common Practice

Reaktive und proaktive Strategien, wie oben beschrieben, haben ein gemeinsames Merkmal. Sie versuchen auf äußere Umstände oder auf Anforderungen von außen zu reagieren. Sobald sich diese Rahmenbedingungen und Anforderungen ändern, muss die Strategie geändert werden. Dies erzeugt eine Konstellation der Abhängigkeit und Machtlosigkeit. Für eigenständig denkende Menschen macht das keinen Sinn. Sie orientieren sich lieber an der Frage: Was will ich? – unabhängig von den äußeren Umständen.

Die Grundlage für echte Motivation in einem Unternehmen ist nicht die Frage „Was müssen oder können wir unter den zu erwartenden Umständen erreichen?“, sondern „Was wollen wir erreichen, unabhängig von den Umständen in denen wir uns befinden?“ Die Orientierung und die Motivation hinter der ersten und der zweiten Frage sind diametral entgegengesetzt. Das Wollen basiert darauf, was einem Unternehmen wichtig ist und was die originären Interessen eines Unternehmens sind. Das führt zu der Frage nach dem originären Gründungszweck des Unternehmens und zu der Frage, was würde fehlen, wenn das Unternehmen plötzlich nicht mehr existieren würde. Aus den Antworten zu diesen Fragen können motivierende Ziele für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens abgeleitet werden. Die Rahmenbedingungen in denen sich ein Unternehmen befindet, sind für die Beantwortung





dieser Fragen und für die Ableitung der Ziele erst einmal nicht relevant. Die Rahmenbedingungen zeigen nur, wie weit es noch zu diesen Zielen ist. Fazit: Welche Strategie für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter Sinn macht, hängt nicht davon ab, ob damit eher 16% statt 9% Rendite aufs Eigenkapital erwirtschaftet werden kann, sondern davon, ob der originäre Zweck und das, wofür das Unternehmen steht, damit unterstützt wird. Sobald Strategiediskussionen mit dieser Orientierung geführt werden, steigt die Motivation sichtbar an. Das gleiche gilt für die Arbeit an Umsetzungsprojekten. Menschen, die im Mittelfeld und an der Basis in einem Unternehmen arbeiten, haben meistens ein sehr feines Gespür dafür, was Sinn macht und was nicht.

### Was macht Sinn? Zwei Beispiele:

(1) Was macht mehr Sinn? Dass ein Büromöbelunternehmen mit einem kompletten Produktangebot das Geschäft mit Großprojekten für internationale Großunternehmen aufbaut, oder, dass es mit seinem Komplettangebot einen eigenen Handelskanal neben dem Vertrieb über Fachhändler aufbaut? Tatsächlich wurden über viele Jahre beide Strategien gleichzeitig von einem Büromöbelunternehmen verfolgt. In der Umsetzung zeigten sich jedoch die Unterschiede. Die erstgenannte Strategie wurde mit hohem gemeinsamen Engagement und Interesse verfolgt, während die Umsetzung der zweitgenannten Strategie geprägt war von persönlichen Interessen und Konflikten im Vertrieb über die Zuordnung von Kunden. Am Ende hat die Marktentwicklung dafür gesorgt, dass der eigene Handelskanal des Büromöbelunternehmens heute keine Bedeutung mehr hat.

(2) Was macht mehr Sinn? Dass eine Sparkasse, deren quasi öffentlicher Geschäftsauftrag darauf gerichtet ist, die Entwicklung von lokalem Wohlstand zu unterstützen, ihr Geschäftsstellennetz möglichst zentralisiert führt, weil das für die Bank einfacher und wirtschaftlicher ist? Oder, dass sie ihr Geschäftsmodell möglichst lokal ausrichtet, mit Gebiets-Strategien, passend zur lokalen

Marktstruktur? Viele haben sich für die erstgenannte Variante entschieden. Kein Wunder, dass es mit den Marktanteilen eher zurück als voran geht und die meisten Mitarbeiter im Vertrieb nur noch verkaufen, was belohnt wird.

### Woran sind sinnvolle, motivierende Geschäftsstrategien erkennbar?

Beide Beispiele zeigen es ganz deutlich. Dominiert der Wunsch nach schnellem und mehr Geschäft, so ist das Risiko groß, dass Unsinn geschieht. Entsprechend wird sich die Bereitschaft im Unternehmen diesen Unsinn mitzumachen in Grenzen halten. Für den sinnvollen Aufbau von Geschäft ist ein Prinzip besonders zu beachten:

Es braucht dafür eine möglichst hohe Übereinstimmung dessen, was den Kunden wichtig ist und dessen, was dem Unternehmen wichtig ist. Je mehr ein Geschäft von einseitigen Interessen (z.B. einseitigem Gewinnstreben) bestimmt wird, umso geringer ist die Übereinstimmung und damit die Basis für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung. Die Folgen der Lehmann-Pleite haben die Gültigkeit dieses Prinzips eindrücklich bestätigt.

Es ist leicht diese Übereinstimmung zu erkennen, aber es ist nicht so leicht diese Übereinstimmung zu finden. Geschäftsstrategien, die auf diesem Prinzip aufgebaut sind, haben zwei untrügliche Kennzeichen: 1. Sie erfordern konzentriertes Nachdenken, bis eine klare Lösung gefunden ist. 2. Sie sind leicht verständlich.

Für die Großkunden-Strategie des oben genannten Büromöbelunternehmens gab es eine klare Übereinstimmung: Die Kunden wollen ein Unternehmen, das bei großen Einrichtungsaufträgen kompetent beraten kann und stark genug ist große Mengen termingerecht und komplett zu liefern. Das Büromöbelunternehmen will mit Großaufträgen seine Komplettanbieter-Strategie voranbringen, alle Produktionsstätten auslasten, und seine Abhängigkeit vom Händlergeschäft reduzieren. Eine klare Übereinstimmung, basierend auf den Wünschen des Anbieters und des Kunden. Das ist die Grundlage für Geschäftserfolg und motivierte Mitwirkung der Mannschaft.

### Ausblick:

Effektives Management erfordert schnelle, klare Einschätzungen zum Zustand eines Geschäftszweiges, oder eines ganzen Unternehmens, ohne viel Zeit und Geld für umfangreiche Analysen zu verlieren. Welche Möglichkeiten sich hier mit einem neuen, ungewöhnlichen Ansatz ergeben, lesen Sie in der nächsten Leitlinie im November.

Alle Ausgaben der Leitlinie zum Download und zum Weiterleiten per e-Mail finden Sie unter:

[www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de)