

Kolumne: Unternehmenswachstum

Der Punkt der Wahrheit ist die Tat

Professor Dr. Guido Quelle

Wachstumsstrategien gibt es wie Sand am Meer. Der Punkt dabei: Sie scheitern nicht in der Konzeption, sondern in der Realisierung. Nicht das Papier, sondern die Realität entscheidet darüber, wie gut die eigene Strategie wirklich ist.

Zu beobachten ist zunächst, dass vor allem im Mittelstand noch – sagen wir einmal – «Annäherungspotenziale» zwischen der unternehmerischen Praxis und strategischem Vorgehen bestehen. Zu häufig wird die Killerphrase bemüht, dass eine Strategie doch nur Zeitverschwendung sei, weil man nicht im Voraus planen könne, was später geschehen werde. Das Letztgenannte ist korrekt, taugt aber nicht als Begründung für das Erstgenannte. Warum sonst werden in Unternehmen aller Grössenordnungen jährliche Planungsunden gedreht, die mitunter den Charakter eines bunten Basars haben, auf dem alle Beteiligten ihre Vorstellungen durchzusetzen versuchen, mit bescheidenem Erfolg?

Planung ohne Strategie ist Zeitverschwendung

Offenbar versucht man also doch, die Zukunft irgendwie greifbar zu machen. Der Irrtum ist nur, dass ein zahlenmässiges Durchdenken eines Zeitraums, der meist zwischen einem und mehreren Jahren liegt, eine Strategie ersetzen könne. Planung ist keine Strategie und Planung ersetzt keine Strategie. Aber Planung ohne eine Strategie ist tatsächlich Zeitverschwendung, denn woher soll

man wissen, in welche Richtung geplant werden soll, ohne über eine entsprechende Strategie zu verfügen, die genau auf diese Frage eine oder mehrere Antworten gibt? Vielfach handelt es sich bei der vorstehend genannten Killerphrase in Wahrheit um einen Vorwand, um sich nicht mit einem vermeintlich wachweichen Gegenstand, nämlich einer Strategie, befassen zu müssen. Die Gründe dafür sind vielfältig und nicht selten handelt es sich um das Ausweichen vor einer gewissen Festlegung beziehungsweise vor einer unternehmerischen Verbindlichkeit.

Aber selbst diejenigen Unternehmen, die sich der Mühe unterziehen, sich mit ihrer Führungsmannschaft im Detail über die Zukunft des Unternehmens in strukturierter Form auszutauschen, diejenigen Unternehmen also, die sich diszipliniert daran begeben, eine neue Wachstumsstrategie zu entwerfen, zu entwickeln, oder eine bestehende Strategie auf den Prüfstand zu stellen, springen mitunter zu kurz. Zu beobachten ist nämlich regelhaft, dass derartige Bemühungen mit hohem Eifer begonnen werden, auch mit dem hehren Vorsatz, ein wirklich wirksames Konzept zu erstellen und dass auch oft tatsächlich mehr als brauchbare, ja teilweise potenziell sogar sehr wirksame strategische Konzepte entstehen, die dann aber – nachdem die Abschlusspräsentation stattgefunden hat – im Aktenschrank oder in Computerordnern verschwinden. Gefährlich wird es, wenn Teilaspekte herausgegriffen und realisiert werden, die des Zusammenspiels mit anderen, nicht realisierten Teilaspekten bedürftigen und mangels des Zusammenspiels isoliert nicht wirken. Die daraus resultierenden, fast zwangsläufigen Misserfolge gelten als Beleg dafür, dass die Strategie nicht funktioniert.

Die Weltformel «Ob – Was – Wie»

Fast nie ist böse Absicht, fast nie ist Vorsatz im Spiel, wenn eine Strategie zwar verabschiedet, nicht aber realisiert wird. Selbst dann, wenn im Rahmen der Strategieentwicklung oder -veränderung die feste Absicht gefasst wird, die Dinge, die verabschiedet werden und wurden, später auch zu realisieren, geschieht dies oft nicht oder nicht in der genügenden Tiefe. Der natürliche Feind der Strategie ist das operative Geschäft. Und genau hier ist der Prüfstein: Der Punkt der Wahrheit ist die Tat. Wie ernst es einem Unternehmen dabei ist, eine Strategie wirklich auch im Detail in die Tat umzusetzen, lässt sich indes bereits in der Konzeptionsphase erkennen. Doch schauen wir zunächst einmal auf eine grundsätzliche Dreischrittigkeit, die sich in unserer Beratungspraxis trotz (oder wegen?) ihrer Einfachheit enorm bewährt hat. Sie lautet

«Ob – Was – Wie»

und ich nenne diese drei Phasen augenzwinkernd gerne die «Weltformel». Was bedeutet dies für die Strategieentwicklung und -realisierung?

Die Phase des «Ob» ist die erste zu durchlaufende Phase: Ob-Fragen sind zum Beispiel «Wollen wir in ein bestimmtes Geschäftsfeld eintreten?», «Wollen wir im Ausland wachsen?», «Wollen wir organisch oder auf anderem Wege wachsen?» usw. Um die Beantwortung der «Ob-Fragen» gewährleisten zu können, ist eine Diskussion im Strategieteam über Annahmen der Beteiligten unabdingbar, eine Diskussion, die oft zu kurz kommt. Ist die Antwort auf eine Ob-Frage «Nein», braucht man sich um das «Was» und das «Wie» nicht mehr zu kümmern.

Die Phase des «Was» bestimmt den Gegenstand der Erörterungen. Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen beschliesst, nicht nur auf organischem Wege, aus eigener Kraft zu wachsen, sondern sich anderweitig zu verstärken, dann werden hier die Alternativen diskutiert: Zukauf von Unternehmen, Merger unter Gleichen (was fast nie funktioniert, aber das wäre Stoff für einen weiteren Beitrag), Einbringen externer Investoren, Buy-and-build usw. Hier gilt es, Vor- und Nachteile zu diskutieren, den Gegenstand präzise Stück für Stück abzuklopfen und sich der Sache zu nähern. Gelegentlich kann die intensive Diskussion dazu führen, dass man doch zu einer anderen Erkenntnis

kommt, man also zurück in die «Ob-Phase» geht. Das «Wie» spielt hier noch keine Rolle.

Detailarbeit ist ein gutes Investment

Seine Zeit erhält das «Wie» nach der Klärung des «Ob» und des «Was». Erst wenn die Unternehmensführung – um das Beispiel fortzusetzen – beschlossen hat, nicht mehr nur auf organisches Wachstum zu setzen und zwecks dessen zwei Wettbewerbern Übernahmeangebote zu unterbreiten, ergibt es Sinn, sich dieses Themas im Detail anzunehmen und darüber zu sprechen, welche Schritte grundsätzlich dafür in welcher Reihenfolge zielführend sind. Auch muss hier darüber gesprochen werden, wer die Verantwortung für die Schritte übernimmt. Natürlich geht es hier auch um die zeitliche Passung. Stellt man fest, dass im «Wie» Stolperfallen bestehen, muss mitunter noch einmal am «Was» gefeilt werden, aber das «Wie» sollte – sorgsame Vorarbeit vorausgesetzt – nicht dazu führen, dass ein aus unternehmerisch als richtig erkannter Schritt zunichte gemacht wird. Für das «Wie» gibt es in der Regel immer eine Lösung.

Der Fehler, der häufig gemacht wird, ist, dass in Wachstumsstrategien das «Wie» ausser Acht gelassen (oder zu früh und daher kontraproduktiv diskutiert) wird. Die meisten Strategien verbleiben in der Theorie, die Realisierung aber ist es, die über das spätere Wohl und Wehe entscheidet. Wie oft habe ich schon Strategiekonzepte auf dem Tisch gehabt, die inhaltlich mindestens in Teilen sehr gut aussahen und die mangels Detaillierung nicht realisiert wurden? Die Tatsache, dass das «Wie» der Realisierung eine immense Rolle spielt, die Erfordernis, bereits während der Konzeption die späteren operativen Belange in Einklang mit den strategischen Erfordernissen zu bringen, ist genau der Grund dafür, dass unsere strategischen Beratungsprojekte stets auch die Planung des künftigen Realisierungsprojektes mit seinen vielen Implikationen enthalten. Mag dies auch auf den ersten Blick lästig, detailliert und hinderlich erscheinen, freuen sich diejenigen Unternehmen, die sich der Mühe unterzogen haben, denn sie gewinnen regelhaft am Markt – und darauf kommt es bei einer Wachstumsstrategie richtigerweise an. Besser kann Zeit kaum investiert werden. «

Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. www.mandat.de