



# Einfach machen

Wie Führungskräfte komplexe Strategien zur Umsetzung bringen.

Von **Matthias Kolbusa**

**D**ie meisten Unternehmen haben weder ein Erkenntnisproblem noch leiden sie Mangel an starken Strategien, die das Zeug zur Erfolgsgeschichte haben. Sie scheitern nicht an ihren Konzepten, sondern daran, dass sie die Power ihrer Ideen nicht auf die Straße bekommen. Meist liegt dies an mangelnder Klarheit darüber, was die Strategie für jeden einzelnen Bereich, für jede Abteilung, jedes Team und jeden Mitarbeiter konkret bedeutet.

Soll die Strategie eines Automobilzulieferers den Leichtbauanteil von 10 Prozent auf 40 Prozent erhöhen, um Marktanteile zu gewinnen, wissen die Leiter Produktion, Vertrieb oder Service noch lange nicht: „Was heißt das jetzt genau für mich? Was müssen wir morgen anders machen und leisten, damit die Strategie aufgeht?“

Damit Strategie gelingt, muss sie in effektive Handlungen übersetzt sein, die den gewünsch-

ten Zielzustand herbeiführen. Wenn der Vertrieb nur noch zu 20 Prozent ein Produktvertrieb und zu 80 Prozent ein Lösungsvertrieb sein soll, bei dem die Key-Accounter eher Berater als Verkäufer sind, muss eine Zukunftsgeschichte beschreiben, wie die veränderte Welt aussehen wird. Liegt ein solches Zielbild in klarer, lebendiger und emotional erstrebenswerter Version vor? Dann finden alle Handlungen an allen Orten im Unternehmen automatisch ihren Weg. An diesem entscheidenden Transfer von strategischer Absicht zum Tun scheitert es in der Regel allerdings.

Wenn es doch einfach klingt – wieso machen Organisationen es dann nicht so? Zunächst einmal existiert eine direkte elektrische Leitung vom Purpose des Unternehmens zu seinen betriebswirtschaftlichen Zielen. Diese dienen sowohl seinem höheren Sinn als auch dem notwendigen finanziellen Erfolg. Erfindet ein Reifenhersteller eine zugleich widerstandsfähigere und geschmeidigere Kautschukmischung, macht er zügige Mobilität sicherer und baut zugleich seine Marktposition aus. Diese Ziele werden in eine Strategie überführt, die in einem konsequenten Prozess zügig umgesetzt wird.

### **Aus Zielen werden Ergebnisse. So wird es gemacht:**

#### **ZIELE**

Die Ziele eines Unternehmens übersetzen den Purpose in quantifizierbare Ergebnisse – abstrakte Zahlen, Daten, Fakten und Ansprüche. Abstrakte Größen sind Umsatz, Rendite, Markt-

anteil, Aktienkurs, Qualitätsmerkmale, Kundenzufriedenheit etc. Relative Begriffe wie „mehr“ oder „höhere“ verbieten sich.

**Richtig:** „In fünf Jahren bestehen 80 Prozent unserer produzierten Teile aus Alternativen zu Plastik. Wir erreichen dabei 30 Prozent Marktanteil und eine Rentabilität von 12 Prozent.“

**Falsch:** „Mittelfristig erzielen wir durch höheren Projektdurchsatz mehr Rendite und durch gesteigertes Marketing höhere Umsätze.“

#### **STRATEGIE/GESAMTZIELBILD/EMOTIONEN**

Die eigentliche Strategie ist das Zielbild des Zustands, bei dessen Erreichen sich die Ziele von selbst ergeben. Dabei handelt es sich um eine Zukunft, die so erzählt wird, als wäre sie schon da. Zielbilder sind emotional mitreißende und bildhafte Vorstellungen der künftigen Realität und der für sie nötigen Veränderungen. Empfehlenswert im strategischen Prozess ist es, mehrere solcher Szenarien zu entwerfen, um entweder die beste auszuwählen oder die Stärken einzelner zu verbinden.

Viele Unternehmen machen in dieser Phase den Fehler, der „unerträglichen Leichtigkeit des Managements“ zu verfallen und ohne Zielvorstellung direkt in mögliche Aktionen zu springen.

## **Zielbilder sind emotional mitreißende und bildhafte Vorstellungen der künftigen Realität und der für sie nötigen Veränderungen.**

Matthias Kolbusa

Beim Zielbild selbst kommt es darauf an, dieses konkret und emotional erlebbar zu beschreiben. Es darf keine abstrakten Formulierungen enthalten, die alles und nichts bedeuten können.

**Richtig:** „Mit unserer neuen sensorgestützten Maschinengeneration begeistern und binden wir die Kunden mit exakten Auswertungen ihres Materialflusses und effizienzsteigernden Vorschlägen zur Produktionssteuerung.“

**Falsch:** „Mit innovativen neuen Produkten sind wir zum Marktführer aufgestiegen und mit State-of-the-Art-Produkten zum Kundenchampion geworden.“

#### **DRILL-DOWN**

Im Drill-down erfolgt das Herunterbrechen des strategischen Gesamtzielbilds auf die Zielbilder der einzelnen Bereiche. Vielfach ist den dortigen Managern nicht klar, was die Strategie für sie praktisch bedeutet. Deshalb muss jeder Beteiligte einen Zeitreiseaufsatz im Präsens schreiben: „Wie stellt sich mein Bereich hinterher dar?“ Auch hier gilt unumstößlich, keine Aktivitäten ohne klares Zielbild zu planen.

**Richtig:** „Mit dem Branding Müller Machines For Better Life haben wir durch die Stimmen unserer Kunden den Marketing Award 2025 für

nachhaltige Industrie in der Sparte Maschinenbau gewonnen.“

**Falsch:** „Es ist uns im Marketing gelungen, beim Kunden einen Brand als maximal serviceorientiertes Unternehmen zu erzeugen, weil wir unsere Serviceversprechen eingelöst haben.“

#### **STRATEGISCHE LÜCKE**

Mittels der strategischen Lücken wird das Zielbild systematisiert: „Was sind die zentralen Themen, um die sich unser Zielbild dreht?“ In diesen Themen zeigen sich die strategischen Lücken zwischen dem, was heute ist und morgen sein soll. Diese werden in Puzzlestücke zerlegt, die im Nachgang gemanagt werden können.

#### **Ein Beispiel:**

1. Was ist der Status quo unseres CRMs? „Es sind viele händische Bearbeitungen und Eingriffe nötig.“
2. Was beschreibt den Zielzustand? „Wir sind stolz auf eine vollautomatisierte Kundenführung.“
3. Welche Puzzlestücke brauchen wir, um vom Status quo zum Zielzustand zu kommen?
  - a) „Wir haben ein neues SAP-verknüpftes CRM-System.“
  - b) „Wir haben den neuen CRM-Prozess im Vertrieb verankert.“
  - c) „Alle Servicemitarbeiter sind in die Verkaufsphasen eingebunden.“

#### **GAP-TARGETING/FOKUS**

Im Gap-Targeting werden die Puzzlestücke priorisiert. Welche Lückenelemente sollen zuerst geschlossen, wo also die Umsetzung der Stra-

ategie zuerst vorangetrieben werden? Dabei gilt stets, wenige Dinge schnell und stark nach vorne zu bringen, statt viele nur ein bisschen.

**Richtig:** Drei bis maximal fünf Lückenelemente, die anhand sogenannter OKR (Objective Key Results) mit maximaler Geschwindigkeit zuerst bearbeitet und geschlossen werden.

**Falsch:** Mit vielen Parallelprojekten oder einer überladenen Gesamtplanung ein ineffizientes Riesenprogramm aufzusetzen. Dadurch wird die Strategie zerfasert und jedes Momentum zerstört.

#### FORTSCHRITT/SPEED

Für eine Umsetzung mit höchster Geschwindigkeit erhält auch jedes Lückenelement einen emotionalen Zielzustand. Weil Menschen

die Motivation nur schwer lange Zeit hochhalten können, werden langlaufende Elemente in OKRs von sechs Monaten unterteilt. Geschlossen werden die Lückenelemente in Monats-sprints, um monatlich mit Stolz anhand weniger Fortschrittskriterien zu sehen, dass man vorankommt. Dabei wird bewusst auf fixe Soll- oder Zielwerte verzichtet, die dazu neigen, Scham- und Schuldgefühle auszulösen, statt eine Kultur des Momentums, die auf Vertrauen und Leidenschaft basiert.

#### Strategie als eine Zukunft, für die es sich zu kämpfen lohnt

Damit der Prozess gelingt, muss Strategie ein Zielbild und darf kein willkürlicher Aktivitätenmix sein, der nur vielleicht funktioniert. Der gesamte Prozess muss von der Einsicht geprägt sein, dass Menschen nie für Zahlen oder Werte brennen, sondern nur für eine Realität, für die es sich zu kämpfen lohnt. Gelingt es derart, die Strategie in allen Organisationseinheiten auf Puzzlestücke und OKRs herunterzubrechen, die den zuvor erarbeiteten Zielzustand erzeugen, werden die Ziele wahr und die Strategie ein Erfolg.

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Autor und Vortragsredner. In seinem neuen Buch „Management beyond Ego“ (Ariston Verlag, 2020) plädiert er für einen an den Menschen und der Sache radikal orientierten Managementstil – jenseits von Ego-Fallen und Partikularinteressen.

 [Klick! www.kolbusa.de](http://www.kolbusa.de)

#### >> BUCH ZU GEWINNEN!

Schreiben Sie an [buch@bildungaktuell.at](mailto:buch@bildungaktuell.at) einen Leserbrief und gewinnen Sie mit etwas Glück ein Exemplar von „**Management beyond Ego – Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen**“ (Matthias Kolbusa, Ariston Verlag, 2020).

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 7. September 2021.



**TRAVEL**business  
Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis

**Top-Informationen,  
Nachrichten, Trends  
und wichtige Tipps für  
Ihre Geschäftsreise!**

**[www.TRAVELbusiness.at](http://www.TRAVELbusiness.at)**