

Strategen sind die besten Sanierer – oder umgekehrt?

Wenn Sie Ihre Strategie überprüfen wollen, fragen Sie Führungskräfte mit erfolgreicher Sanierungserfahrung!

Strategie & operativer Tiefgang – die meisten Gelehrten und Gelernten sehen darin zwei weit auseinander liegende Punkte auf der Skala der Management Fähigkeiten. Strategen, die Denker, die Analytiker, die Fach- und Branchenexperten. Sanierer, der Inbegriff des operativen Machers, des Pragmatikers, des Anpackenden, des schnellen Entscheiders. Ist das wirklich so?

Eine Strategie, die nicht pragmatisch ist, ist abgehoben, schwebt in höhere Sphären, ist bloße Theorie. Eine Strategie, die nicht angepackt wird, wird auch nicht umgesetzt, sie ist wertlos und nur teuer. Eine Strategie, die keiner wirklichen, oft schmerzhaften Entscheidungen bedarf, ist keine Strategie – sie ist die bloße Fortsetzung der Gegenwart. Das leuchtet ein. Wie kommt es dann, dass man für Strategieentwicklung ganz andere Experten holt als für Sanierungsaufgaben? Wie kommt es, dass Strategieprojekte Monate, manchmal Jahre dauern, ohne dass man sich darüber beschwert, dass Sanierungsprojekte aber bereits nach Wochen die entscheidenden Richtungsvorgaben festlegen müssen.

Die Antwort ist ernüchternd einfach und zugleich begeisternd klar: Wenn das Geld ausgeht, bleibt keine Zeit für lange Arien. Man muss auf der Basis der vorhandenen Informationen über Unternehmen, Markt und Umwelt entscheiden und dann möglichst schnell umsetzen. Sonst gibt es Nichts mehr umzusetzen.

1 Die Prinzipien

Können wir dieselben Prinzipien nicht auch auf strategische Fragen anwenden? Wir sind überzeugt, wir müssen es sogar!

Schauen wir uns die Fragen an, die typischerweise in Sanierungsprojekten gestellt werden.

- **Die Zeitfrage:** Wie viel Zeit brauchen wir, um aus unseren Entscheidungen positive Ergebnisse zu liefern?
- **Die Modellfrage:** Soll die Geschäftseinheit verkleinert werden, geschlossen oder gar verkauft? Wollen wir sie in ein Joint Venture einbringen oder vielleicht sogar intern neu ausrichten? Wie können wir die Abläufe und Prozesse, den Betrieb in dieser Einheit optimieren, um Kosten zu sparen und den Ertrag zu steigern?
- **Die Veränderungsfrage:** Was müssen wir tun, um möglichst viele Leistungsträger an Bord zu halten und von unserer Vorstellung zu überzeugen? Wo liegen die Risiken für das Scheitern und das Verzögern von Ergebnissen?

Dies sind ziemlich exakt die Fragen, die auch in den Mittelpunkt eines Strategieprojektes gehören. Es ist nicht einzusehen, warum man sie dann mit anderen Mitteln lösen sollte. Die Punkt-für-Punkt Betrachtung verdeutlicht dies.

Zuerst der Punkt „Zeit“: Im immer schneller werdenden Wettbewerb ist Zeit ein erheblicher Werttreiber. Für Produkt-Markt-Strategien kann die „Time-to-market“ der Alles entscheidende Erfolgsfaktor werden. Eine Entscheidung wird meist nicht besser oder richtiger, wenn wir viel mehr Zeit für ihre Vorbereitung benötigen. Das Meiste, was eine gute Führungskraft für strategische Entscheidungen benötigt, weiß sie schon vorher – wir nennen es das „Bauchgefühl“. Bauchgefühl ist, all unsere Erfahrung, die wir zwar nicht kategorisiert und kartografiert abgelegt haben, die wir aber doch im Unterbewusstsein sicher und gründlich verfügbar halten, für eine Entscheidung einzusetzen. Kann ein umfassendes Analyseprojekt die Unsicherheit der Entscheidung stärker reduzieren, als der Erfahrungsschatz einer Gruppe von Führungskräften? Wir sind sicher: Nein! Wir müssen also den Zeitdruck in Strategieprojekten erhöhen und das unterbewusste Erfahrungswissen unserer Mitarbeiter und Kollegen anzapfen, um zu schnellen, guten Entscheidungen zu gelangen.

Zweiter Punkt „Analytik“: Wir versuchen zuerst, das Ist-Geschäft in eine möglichst wirklichkeitsnahe Modellrechnung abzubilden. Dasselbe tun wir mit dem Ziel-Geschäft. Wir sortieren also unser Wissen, übertragen es in ein Geschäftsmodell mit Szenarien und entscheiden uns schließlich für eines davon anhand der zu erwartenden Ergebnisse. Die Analysemethoden dazu sind generisch-betriebswirtschaftlicher Natur: im Grunde geht es dabei immer um die Identifizierung und Bewertung der wichtigsten Kosten- und Erlöstreiber. Auch die Analyse der Umsetzungsaktivitäten und die Synthese zu einem Gesamtprogramm passen auf strategische ebenso wie auf stark operative Maßnahmenpakete. Und ein enges Follow-up und Umsetzungscontrolling hat noch keinem Strategieprogramm geschadet. Im Gegenteil – weiß der Manager, dass er bereits auf kurze Sicht die Ergebnisse seiner Ideen und Vorschläge nachweisen muss, hält er sich mit Luftschlössern zurück. Das spart Zeit und Geld.

Dritter Punkt „Motivation und Umbau“: Im Sanierungsfall gehen die Leistungsträger von Bord, wenn die erwartete Zukunft sie nicht inspiriert. Dies gilt auch für eine

Strategie. Ein Unternehmen, das keine glaubwürdige und inspirierende Vision vermitteln kann, bekommt und behält nur wenige Spitzenkandidaten und auch die breite Phalanx der Leistungsträger wird mit der Zeit brüchig. Eine Strategie, die nicht von den Führungskräften getragen und vor allem verinnerlicht wird, muss scheitern.

Daher prüft man: Was be- oder verhindert die Umsetzung, was macht das Ziel unglaubwürdig oder unerreichbar? Risikoanalysen, Context-Analysen, Umsetzungsprogramm, Umsetzungscontrolling usw. sind die üblichen Methoden. Daneben ist Einbindung gefragt. Ohne Einbindung holen Sie das vorhandene Wissen nicht ab. Und Motivation ohne Gehört zu werden überlebt nicht lange.

2 Die Besonderheiten

Natürlich gibt es im Umfeld von Sanierungsprojekten auch eine Reihe von Fragen, die wir in Strategieanalysen nicht stellen müssen – in erster Linie mit juristischem Hintergrund. Allerdings haben die allermeisten dieser Fragen entweder mit der kurzfristigen Überlebenssicherung zu tun oder mit der Machbarkeit des ausgewählten Szenarios vor dem Hintergrund der speziellen Rechtslage eines Sanierungsfalls.

3 Konsequente Konsequenzen

Machen Sie Druck! Strategie muss schnell gehen, ebenso wie Sanierung. Setzen Sie entsprechende Zeitziele und zeigen Sie durch enges Nachhalten, dass Sie es ernst meinen.

Binden Sie ein! Ihre Organisation weiß unglaublich viel. Zapfen Sie diese unbezahlbare Quelle an und hören Sie offen zu! Kommunizieren Sie zurück, damit die Mitarbeiter wissen, wo die Reise hin geht.

Bleiben Sie am Ball! Strategie ist ein Dauerzustand und die Frage nach der richtigen Strategie muss sich ein Unternehmer und das Unternehmen täglich neu stellen. Warten Sie nicht auf Projekte, sondern betrachten Sie die Fragen des „operativen“ Tagesgeschäfts immer als Teil der Strategie und deren Umsetzung. Werten Sie die Tagesthemen vor dem gesamtstrategischen Hintergrund und stellen Sie fest, inwiefern die Lösung Sie strategisch weiterbringt.

Wenn Sie hin und wieder Berater für strategische Fragen benötigen, setzen Sie auch diese unter Druck – zeitlich und vor allem was die Auswahl der Personen für das Team betrifft. Strategen müssen Zahlenmenschen sein, Pragmatiker, umsetzungsorientiert. Sie müssen kritische Fragen stellen, neugierig sein und misstrauisch zugleich. Überlegen Sie, ob sie diesen Berater auch für einen harten Sanierungsfall einsetzen würden. Falls nicht, wechseln Sie sie aus.

Strategen müssen außerdem verstehen, wie komplexe Organisationssysteme funktionieren, um den Umsetzungsdruck und die Motivation nach innen richtig aufbauen zu können. Prüfen Sie, welche Erfahrungen der Kandidat mit Umsetzungsthe-

men hat und wie er mit Widerstand und Konflikten umgeht. Strategen ohne soziale Kompetenz sind wie Gelehrte im Elfenbeinturm – schlau aber nutzlos.

4 Keine „Operations“ ohne Sinn und Verstand!

Wenn Sie Externe auch für die Lösung operativ verankerter Probleme beschäftigen, machen Sie ihnen die Einordnung in den strategischen Gesamtrahmen zur Auflage. Jede Empfehlung muss strategische Relevanz besitzen und zur strategischen Stoßrichtung passen.

Das klingt selbstverständlich, ist es aber in der Praxis längst nicht. 95% oder mehr aller Berater und auch interner Mitarbeiter in so genannten „operativen Projekten“ stellen sich nie die Frage nach der Strategie. Schlimmer noch, die große Mehrheit von ihnen könnte Ihnen die Unternehmensstrategie noch nicht einmal in groben Eckpunkten korrekt erklären.

Berlin, Februar 2011

Theron Advisory Group