



### 3. BESSER WERDEN

# ALLE KRÄFTE AUSRICHTEN

Unternehmen mit Umsetzungsstärke gelingt es, zentrale Bedürfnisse der Kunden überlegener zu erfüllen als der Wettbewerb – oder sie mit weniger Aufwand bereitzustellen. Für dieses „Bessersein“ müssen *alle Kräfte einer Organisation zusammenwirken* – und zwar ausgerichtet auf die richtigen strategischen Ziele. Nicht selten ist dazu die Transformation des gesamten Unternehmens nötig.



*Umsetzungsstarke Unternehmen richten das Zusammenspiel aller internen Kräfte auf das Erreichen spezifischer strategischer Ziele aus.*

**B**essersein bedeutet, in ausgewählten Bereichen dem Wettbewerb voraus zu sein – und nicht nur pari zu stehen oder sich gar mit Minderleistung zufriedenzugeben. Die Bereiche, in denen Organisationen „besser“ sein können, sind vielfältig: Qualität, Vertrauenswürdigkeit, Flexibilität, Service, Zuverlässigkeit, Professionalität, Freundlichkeit und Glaubwürdigkeit gehören dazu. Da man nicht in allen wettbewerbsrelevanten Bereichen dem Wettbewerb voraus sein kann, kommt der Auswahl spezifischer „Bessersein“-Bereiche eine strategische Rolle zu. Sonst droht Verzettlung und ein unklares Profil.

#### ALLTÄGLICHE ROUTINEN OPTIMIEREN

Entscheidend ist: „Bessersein“ lässt sich nicht per Federstrich durchsetzen. Um besser zu sein, müssen alle im Unternehmen an einem Strang ziehen. Während für das „Anderssein“ brillante Entscheidungen visionärer Antreiber gefragt sind, geht es beim „Bessersein“ darum, dass viele Kräfte zusammenwirken.

Die Fähigkeit, das Zusammenspiel aller internen Kräfte auf das Erreichen spezifischer strategischer Ziele auszurichten, ist pure Umsetzungsstärke. Sie kristallisiert sich über die unendlich vielen einzelnen Handlungen im Geschäftsalltag heraus. Denn typischerweise wird man besser, indem viele mit anpacken und indem sich Verbesserungen in den täglichen Routinen verankern. Daher unterstützen Steuerungsinstrumente wie Organisationsgestaltung, Zielvereinbarungen, Planung, Budgetierung, Berichterstattung, Entlohnungssysteme, Teambuilding oder Kommunikation den Aufbau von Umsetzungsstärke.

#### DAS HYBRIDMODELL DER UMSETZUNGSKRAFT

Wie gelingt es Unternehmen aber, systematisch besser zu werden als ihre Wettbewerber und es auch zu bleiben? Für den Aufbau von Umsetzungsstärke sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Dreh- und Angelpunkt ist das strategische Zielsystem, denn dank klarer Ziele und Maßnahmen bekommt die Umsetzungsstärke eine Richtung, auf die sich alle Energien im Unternehmen fokussieren können. Zwei parallele Sphären

treiben auf dieser Grundlage das „Besserwerden“ an: Konfiguration und Kollaboration.

**Konfiguration** umfasst die strukturelle Ausrichtung des Unternehmens. Dazu gehören die Gestaltung der Organisationsstruktur, die konsistente Kaskadierung von Zielen und Aufgaben („Ausrichtung“) und die Verteilung von Ressourcen („Planung“). **Kollaboration** optimiert dagegen das persönliche Verhalten im Unternehmen. Dazu gehören die Sicherstellung der Vorbildfunktion von Führungskräften, die Bereitschaft der Mitarbeiter, mit Kraft anzupacken, und die Interaktion im Rahmen der Analyse und Bewertung von Ergebnissen.

Für die Umsetzungskraft spielen beide Sphären eine entscheidende Rolle. Sie fokussieren die Kräfte im Unternehmen und vermeiden Verzettlung. Denn ohne richtige Konfiguration bleiben Rollen und Verantwortlichkeiten unklar, Handlungen sind nicht schlüssig aufeinander abgestimmt und Ressourcen falsch zugeordnet. Aber auch ohne die richtige Kollaboration ist das „Besserwerden“ zum Scheitern verurteilt: Wenn Führungskräfte zerstritten sind oder ihrer Vorbildrolle nicht gerecht werden, wenn Mitarbeiter nicht bereit sind, zum Erfolg beizutragen, oder ohne ausreichenden Dialog darüber, ob und wie Ziele erreicht werden, kann man nicht besser sein als der Wettbewerb.

Nur Unternehmen, die kontinuierlich besser werden, bleiben fit, um am Markt erfolgreich zu bestehen. Damit das nicht zu einer Binsenweisheit verkommt, müssen Strategen darauf achten, dass Energie und Ressourcen jeweils auf die Bereiche gelenkt werden, in denen Verbesserungen zu signifikant positiven Wirkungen am Markt führen – auch wenn das gegebenenfalls eine fundamentale Transformation des Unternehmens bedingt. ■

*Weitere Informationen unter  
[www.horvath-partners.com/OSM](http://www.horvath-partners.com/OSM)*

*// Dr. Tim Wolf*

*[TWolf@horvath-partners.com](mailto:TWolf@horvath-partners.com)*

*Tel. +49 69 2695898-1421*