

# «Richtige Strategie ist keine Glücksache»

Eine Strategie kann gut sein – und trotzdem floppen. Die Umsetzung ist entscheidend.

## Ronald Germann, Verantwortlichkeitsklagen gegen Verwaltungsratsmitglieder häufen sich. Sitzt man als Verwaltungsrat auf einer juristischen Mine?

**Ronald Germann:** Nein, so krass sehe ich das nicht, das erscheint mir übertrieben. Aber es ist richtig, dass es mittlerweile auch in der Schweiz kein Tabu mehr ist, Verantwortlichkeitsklagen gegen Verwaltungsräte von Firmen anzustrengen, die mutmasslich deshalb gescheitert sind, weil Fehler in der Oberleitung der Gesellschaft gemacht oder die nötigen Weisungen nicht erteilt worden sind. Verwaltungsräte haben eben eine unübertragbare und unentziehbare Aufgabe und Verantwortung für die Strategie ihres Unternehmens.

## Funktionieren Strategien nicht häufig nach dem Prinzip «Trial and Error»? Oder salopp formuliert: Hinterher ist man immer klüger?

**Germann:** Ob Strategien letztendlich erfolgreich sind oder nicht, das kann man tatsächlich erst im Rückblick erkennen. Das heisst aber keineswegs, dass die Wahl der richtigen Strategie reine Glück-

sache wäre! Verwaltungsräte können zwar rechtlich kaum dafür verantwortlich gemacht werden, dass sie eine «falsche» oder nicht erfolgreiche Strategie gewählt haben. Was ihnen aber vorgeworfen werden kann, ist der Umstand, dass sie nicht dafür gesorgt haben, dass die Strategie professionell erarbeitet, systematisch überprüft und konsequent umgesetzt worden ist.

## Wie kann sich ein KMU vor Fehlern im strategischen Management schützen?

**Germann:** Auch Verwaltungsräte von kleineren und mittleren Unternehmen sind verpflichtet, entweder selber eine Strategie für das Unternehmen zu erarbeiten oder aber die von der Geschäftsleitung erarbeitete Strategie nachweislich kritisch zu überprüfen und ausdrücklich zu genehmigen. Idealerweise findet strategische Unternehmensführung ohnehin im Rahmen gemeinsamer Strategie-Workshops von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat statt, die periodisch und systematisch durchgeführt werden.



Im Schachspiel wie in der Wirtschaft ist eine gute Strategie matchentscheidend. PD

## Sie betonen, dass Strategien professionell erarbeitet werden müssen. Was heisst das?

**Germann:** Das heisst, dass es einen klar definierten Prozess des strategischen Managements braucht. Ausgehend von den nötigen Analysen, leitet man über zur Diagnose, in deren Rahmen die kritischen Erfolgsfaktoren und strategischen Hauptherausforderungen ebenso glasklar identifiziert werden müssen, wie das z. B. ein Arzt tut, wenn er diagnostiziert, ob sein Patient an einem bakteriellen oder viralen Infekt leidet. Gestützt auf das im Rahmen der Diagnose erzielte «Commitment» zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, werden anschliessend die langfristigen Leitplanken des unternehmerischen Handelns fest-

gelegt sowie die relevanten Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien definiert, deren Umsetzung konzipiert und initialisiert sowie ein angemessenes Controlling vereinbart. Dies alles mit Hilfe der entsprechenden praxisbewährten Instrumente und Tools des strategischen Managements.

## Alles ändert sich ständig und immer schneller. Wie lassen sich einmal implementierte Strategien schnell an veränderte Verhältnisse anpassen?

**Germann:** Eine Strategie zu erarbeiten, ist das eine, sie regelmässig zu überprüfen und zu aktualisieren, das andere, fast noch Wichtigere. Denn die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit unseres heutigen Lebens bringt es

mit sich, dass Strategien viel schneller und häufiger an die veränderten Verhältnisse anzupassen sind, als dies früher der Fall war. Und eine Extrapolation von Erfahrungen aus der Vergangenheit ist meist eine ausgesprochen schlechte Methode, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Es erscheint deshalb unerlässlich, dass sich Verwaltungsräte zumindest einmal pro Jahr mit der Prämissen-, Prozess- und Erfolgskontrolle der Unternehmensstrategie auseinandersetzen. Idealerweise erfolgt ein solcher Strategiereview in einem eigens dafür anberaumten, gemeinsamen Strategie-Workshop von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, allenfalls unterstützt durch einen externen Moderator und erfahrenen Strategicoach und ausserhalb der üblichen Sitzungsräumlichkeiten. Denn damit kann das Risiko, dass leider häufig auch in Verwaltungsrats-sitzungen überwiegend operative statt strategische Fragen diskutiert und entschieden werden, deutlich reduziert werden.

## Gibt es für Unternehmen massgeschneiderte Instrumente, die beim Umsetzen einer Strategie helfen können?

**Germann:** Ja, die gibt es natürlich. Und diese sind hilfreich und wertvoll, denn es ist eine Binsenwahrheit, dass Strategien häufiger daran scheitern, dass sie nicht konsequent umgesetzt werden, als daran, dass sie grundsätzlich falsch wären. Verwaltungsräte sind des-

halb gut beraten, ein für das Unternehmen geeignetes Instrument der Strategieumsetzung, z. B. Führung durch Zielvereinbarung (MbO), die Balanced Scorecard oder das 7-S-Modell, einzuführen und so sicherzustellen, dass die Strategieumsetzung effektiv und effizient erfolgt.

Interview Andy Waldis

## Zur Person



Prof. Dr. Ronald Germann (56) ist Professor für Strategisches Management und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und selbstständiger Strategieberater. Nach dem Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Uni Zürich hat er u. a. während 7 Jahren das Marketing der Suva aufgebaut und geleitet. Er ist seit mehr als 15 Jahren als Hochschuldozent und selbstständiger Unternehmensberater und Verwaltungsrat tätig.

[www.germann.net](http://www.germann.net)