

Thomas D. Zweifel  
Edward J. Borey

# Strategie in Aktion

In sieben Schritten zur  
Unternehmensstrategie und -umsetzung:  
Planung, Führung, Leistung im Einklang

---

# Strategie in Aktion

---

Thomas D. Zweifel • Edward J. Borey

# Strategie in Aktion

In sieben Schritten zur  
Unternehmensstrategie und -umsetzung:  
Planung, Führung, Leistung im Einklang

Thomas D. Zweifel  
ThomasZweifel.com  
Zürich  
Schweiz

Edward J. Borey  
NextLevel  
Seattle, Washington  
USA

Aus dem Amerikanischen von Ines Bergfort, Essen

ISBN 978-3-658-04983-6  
DOI 10.1007/978-3-658-04984-3

ISBN 978-3-658-04984-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

*Wenn Du durch die Hölle gehst, geh weiter.*  
Winston Churchill

Während eines Strategieworkshops sagt ein Planungsexperte, dass Strategie dem Bau eines Badezimmers ähnelt: Sie beauftragen den Installateur, verlegen die Leitungen, kaufen Toilette und Armaturen, installieren sie, wählen die Fliesen aus, streichen das Badezimmer und so weiter. Die meisten Teilnehmer des Workshops nicken zustimmend und machen sich eifrig Notizen. Vier Monate später hatte die Finanzkrise die Welt fest im Griff, riss ehrwürdige Unternehmen wie das Bankhaus Lehmann Brothers in den Abgrund und ließ unzählige seriöse Unternehmen ins Taumeln geraten.

Wir behaupten, es gibt einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Ereignissen.

Die lineare und mechanistische Art und Weise, wie Strategieplanung üblicherweise angegangen wird, lässt nicht nur „Experten“ in einem schlechten Licht dastehen. Es ist auch eine Denke, die letztendlich in der Praxis scheitert. Und es sind vermutlich genau diese Denkstrukturen, die dazu führen, dass Unternehmen in ihrem Status quo verharren oder gar scheitern.

Wir hatten uns schon vor zehn Jahren gefragt, welcher Strategieansatz nachhaltigen Erfolg gewährleisten könne. Nun, da die Krise sich rund um die Welt austobte und Millionen Menschen ihre Arbeit, Häuser und Ersparnisse verloren, wurde uns klar, dass diese Kalamitäten nur die vordergründigen Symptome einer ernsthaften Erkrankung waren. Unternehmens- und Regierungsstrategien werden allzu häufig hinter verschlossenen Türen entwickelt und von oben nach unten verordnet. Diejenigen, die sie umsetzen sollen, haben in gestalterischer Hinsicht keinerlei Mitspracherecht, und die meisten Stakeholder sind entweder nur kleine Rädchen im Getriebe des Unternehmens oder haben gar keine Chance, sich in die Strategieplanung einzubringen. Es ist somit kein Wunder, dass dieser lineare, einseitige A-bis-B-Ansatz den Anforderungen einer zunehmend dynamischen Umwelt nicht genügt, in der mit jedem Tag in höherer Geschwindigkeit Veränderungen generiert werden. Herkömmliche Strategieansätze reichen aus, um ein Haus oder auch ein Abwassersystem für Mumbai zu bauen, aber angesichts unvorhersehbarer Veränderungen oder wenn Menschen involviert sind, sind sie einfach nicht gut genug.

Uns wurde klar, dass die Wirtschaft ihre strategischen Prinzipien und Praktiken auf den Prüfstand stellen muss oder sie anderenfalls dazu verdammt ist, die Geschichte zu wiederholen und erneut von einem Tsunami überrollt zu werden – verursacht von Planern, die statische, von oben verordnete Strategien für ganze Staaten oder Unternehmen entwickeln, so wie bei DaimlerChrysler oder Opel und GM geschehen, bei Karstadt oder Woolworth, Circuit City oder The Sharper Image, bei Linens n Things oder Escada, bei Schiesser oder Märklin, bei Rosenthal oder Grundig, bei Lehman Brothers oder Islands Landsbanki.

Das klingt logisch, mögen Sie jetzt sagen, aber warum noch ein neues Buch über Strategie? Schließlich ist der gesamte Themenkomplex der strategischen Planung mit den ganzen Empfehlungen, was zu tun und zu lassen sei, mit all seinen erfolgreichen und gescheiterten Strategien schon Thema zahlreicher Bücher, Artikel und Seminare gewesen. Und viele dieser Materialien sind wirklich hilfreich. Um nur die sehr beschränkte und subjektiv ausgewählte Spitze des Eisbergs zu erwähnen: Michael Porters verständliche Arbeit über Marktanalysen, Marktstrategien und langfristige Wettbewerbsvorteile ist ein Muss für jeden, der beruflich mit der Entwicklung und Ausführung von Strategien zu tun hat. In Porters *Competitive Strategy* geht es darum, die Märkte, die Wettbewerbssituation eines Unternehmens im Markt sowie die Strategien, die als angemessene Reaktion darauf infrage kommen, zu verstehen. Sein Buch *Competitive Advantage* zeigt, wie Wertketten für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil entwickelt werden. In den Titeln *Crossing the Chasm*, *Das Tornado-Phänomen (Inside the Tornado)*, *Livin' on the Fault Line* und *The Gorilla Game* untersuchte Geoffrey Moore Strategien und Taktiken, mit denen in aufstrebenden Unternehmen und Märkten Shareholder-Value aufgebaut werden kann. Auch wenn die eigentliche Zielgruppe dieses Buches junge Start-up-Unternehmen aus dem Hightech-Umfeld des Silicon Valley waren, so erwiesen sich Moores Konzepte doch für alle Firmen in schnelllebigen Märkten als relevant.

Sumantra Goshal und Christopher Bartlett zeigten in ihrem Buch *The Individualized Corporation*, welche Bedeutung der Einbezug von Stakeholdern in die Strategieentwicklung hat. Das Spätwerk von C.K. Prahalad zeigt auf, welche besondere Bedeutung *The Core Competence of the Corporation* hat, und weist noch später, in *Der Reichtum der Dritten Welt. Wie wir die Armut mit Gewinnen besiegen können (The Fortune at the Bottom of the Pyramid)*, nach, dass es eine nahezu unbegrenzte Menge an Unternehmern gibt, die nur über beschränkte Mittel verfügen, aber eine enorme Bedeutung für Fortschritt und Innovation haben. Aus Prahalads Zusammenarbeit mit Yves Doz über das Lernen aus den besten Praktiken der Welt entstand das Buch *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*.

In ausführlichen Interviews für *Built to Last* und *Der Weg zu den Besten (Good to Great)* untersuchten Jim Collins und sein Team allgemeingültige Merkmale erfolgreicher Unternehmen. Das Buch *Managen heißt machen: Die Kunst, Projekte abzuschließen und bis zum Schluss durchzuhalten (Execution)* von Larry Bossidy und Ram Charan konzentrierte sich, wie der Titel besagt, darauf, Dinge umzusetzen. Sie diskutierten, welche Schlüsselkompetenzen für die Entwicklung einer Unternehmensumgebung erforderlich sind, die den Bestrebungen des Unternehmens Rechnung tragen.

*Aber wie schaffen Sie das?*

Diese Theorien liegen genau richtig – in der Theorie. Albert Einstein drückte es augenzwinkernd so aus: „In der Theorie sind Theorie und Praxis dasselbe. In der Praxis sind sie es nicht.“ Ermahnungen, „alle Teile der Organisation“ einzubeziehen oder „Mitarbeiter einzuladen“ oder „die Teilhabe zu maximieren“<sup>1</sup>, oder auch die Forderung, „Strategieentwicklung solle subversiv“ oder „demokratisch“<sup>2</sup> sein, sind völlig richtig, aber beklagenswert unangemessen. Auf dem Papier klingen solche Ideen hervorragend – na und? Was nützt Ihnen das an einem Montagmorgen, wenn es hart auf hart kommt und Sie den Wald vor lauter Bäumen, die übers Wochenende gewachsen sind, nicht mehr sehen können? Es herrscht ein Mangel an Büchern, die praxisnah und auf den Punkt gebracht darstellen, wie Strategieentwicklung und -umsetzung im 21. Jahrhundert gemanagt werden können – angesichts einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder und Verbraucher, die sich ihrer Marktmacht bewusst sind, angesichts kultureller Veränderungen, angesichts des Internets, transformativer Technologien und strategischer Landschaften, die sich ununterbrochen verändern. Wie können Sie, wenn es um die praktische Umsetzung geht, Visionen schaffen und Strategien dergestalt entwerfen, dass Ihre Mitarbeiter sich mit ihnen identifizieren können? Wie können Sie die Perspektiven aller Stakeholder in Ihr Kalkül einbeziehen, ohne den Fokus zu verwässern oder Zeit zu verschwenden? Wie können Sie die ausgeprägten Egos Ihrer Führungskräfte zu einem Team verschmelzen, ohne dass es sich nachteilig auf ihre Kreativität, neue Ideen oder Innovationen auswirkt? Wie können Sie Planung und Umsetzung in einem einzigen nahtlos ineinander-greifenden Prozess miteinander vereinbaren? Wie können Sie Mitarbeiter für strategisches, katalytisches Handeln begeistern? Wie gehen Sie mit Rückschlägen um, mit Kommunikationsstörungen, mit den Menschen, die die Umsetzung vor Ort leisten, oder internationalen Partnern, die sich vernachlässigt fühlen? Wie stellen Sie sicher, dass Sie ein frühzeitiges Feedback über die Umsetzung erhalten, sodass Sie sehen können, ob Sie sich auf dem richtigen Weg befinden, bevor es zu spät ist – und bevor Sie Millionenbeträge in den Sand gesetzt haben?

Bei allem gebotenen Respekt, nur wenige Strategieexperten oder Berater haben sich jemals wirklich in der Lage befunden, ein Unternehmen gewisser Größe leiten und ihre ausgefeilten und wohlmeinenden Rezepte unter realen Bedingungen testen zu müssen. Wir haben es getan. Ed Borey ist ein Veteran in Sachen Strategieentwicklung und -umsetzung. Er hat zu Beginn seiner Karriere Positionen in mehreren Global-1000-Unternehmen bekleidet und später als COO, CEO, Vorstandsvorsitzender oder Mitglied der Geschäftsführung in mehreren Aktiengesellschaften kleinerer und mittlerer Größe gearbeitet. Bevor er in den Vorstand von Arotech berufen wurde (wo er Thomas traf), hatte er zahlreiche Turnaround-Initiativen geleitet, die Umsätze eines Unternehmens von 300 auf mehr als 800 Mio. \$ gesteigert, ein weiteres durch die Restrukturierungsmaßnahmen aus dem Konkurs geführt, zwei Aktiengesellschaften in Privatunternehmen umgewandelt und zahlreiche Aufkäufe, Fusionen oder Verkäufe abgewickelt.

---

<sup>1</sup> Pietersen, William G: „Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Breakthrough Strategies“. *Columbia Business School*, 2001.

<sup>2</sup> Hamel, Gary: „Strategy as Revolution“. *Harvard Business Review*, Juli-August 1996, S. 69–82.

Als CEO der Swiss Consulting Group, die von der Zeitschrift *Fast Company* im Jahre 1998 zur „Fast Company“ ernannt wurde, hat Thomas D. Zweifel mit mehr als 40 Fortune-500-Unternehmen zusammengearbeitet und außerdem Regierungs- und UN-Behörden, Unternehmen und das Militär beraten. Themenschwerpunkte waren die strategische Ausrichtung und Umsetzung, mal mit dem Ergebnis von 74 Mio. \$ zusätzlichem Umsatz, mal mit der Einsparung von 200 Mio. \$. Und schließlich musste er wieder und wieder die eigene Medizin schlucken und seinen Strategieansatz im eigenen Unternehmen testen. Wir haben beide lange genug mit CEOs und den mit der Umsetzung betrauten Spitzenmanagern zusammengearbeitet, um zu wissen, was es bedeutet, ein unternehmensweites Alignment zu gewährleisten, den Kurs riesiger Schiffe zu ändern, umfangreiche Veränderungsprozesse umzusetzen und Menschen zu mobilisieren, entschlossen und auf eine Weise zu handeln, dass es der Strategie der Organisation entspricht.

Ed und Thomas begegneten sich im November 2006 während einer Strategiesitzung im Vorstand eines Hightech-Unternehmens. Wir waren beide überrascht, als wir feststellten, dass, wenn einer von uns eine Idee entwickelte, der andere sofort den Faden weiterspann. Ohne zuvor darüber gesprochen zu haben, spielte der eine den Bad Cop, während der andere gegenüber dem Aufsichtsrat diplomatisch blieb – und umgekehrt. Während der ersten Pause, als Ed einen Abstecher zu *De La Concha Cigars* auf der Avenue of the Americas machte, schloss Thomas sich ihm spontan an. Auf dem Rückweg erwähnte Thomas, er arbeite seit einiger Zeit an einem Buch zum Thema Strategie, und fragte Ed, ob er sich vorstellen könne, Koautor zu werden. Ed sagte spontan zu. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit halten Sie nun in der Hand. Sie sollen selbst entscheiden, ob dies ein guter strategischer Entschluss war; und auch auf die Gefahr hin, dass man uns für voreingenommen hält: Wir sind davon überzeugt. Die Verbindung von Eds vier Jahrzehnte umfassendem Lebenslauf als CEO, Vorstandsmitglied, General Manager und allgegenwärtiger Troubleshooter mit Thomas' Erfahrungen aus drei Jahrzehnten der Strategieentwicklung und der Ausbildung von Führungskräften on-the-job und im laufenden Geschäftsbetrieb, mit der bahnbrechende Ergebnisse erzielt werden konnten, hat ein hohes Innovationspotenzial sowohl hinsichtlich der Strategieansätze als auch der Führungsarbeit. Wir nennen diesen Weg *Strategie-in-Aktion*.

*Strategie-in-Aktion* ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Formulierung und Umsetzung von Strategien. In diesem Ansatz geht es darum, Strategien zu entwickeln, die nicht auf theoretischen Konstrukten oder hochtrabenden wissenschaftlichen Grundlagen beruhen, sondern sich auf praktisches Handeln stützen. Es geht darum, strategische und alltägliche operative Aktivitäten nahtlos in eine Schubkraft umzusetzen, die das Unternehmen nach vorne bringt. Es geht um die dynamischen menschlichen Faktoren, die in die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie involviert sind, und um die Methoden, mit denen die besten Ergebnisse erzielt werden können.

## **Überblick**

Wir haben den Prozess im Lauf der Jahre, im praktischen Einsatz und durch viel Herumprobieren perfektioniert. Das Rahmenwerk reicht von der Analyse über Entwicklung, Umsetzung und nachträgliche Auswertung der Aktivitäten bis hin zur neuerlichen Analyse.

*Strategie-in-Aktion* zielt darauf ab, CEOs, Vorstandsmitgliedern und Spitzenmanagern sieben einfache – wenn auch nicht immer leicht umzusetzende – Bausteine zur Verfügung zu stellen. Das Buch, aus der Perspektive eines CEOs geschrieben, richtet sich an alle, die sich mit der Erarbeitung der Unternehmensstrategie auseinandersetzen oder die eine unternehmensweite und alltagstaugliche Strategie entwickeln müssen, sowie an alle Mitarbeiter in Behörden, gemeinnützigen Organisationen oder beim Militär, die innovative Strategien benötigen, um ihr Alltagsgeschäft abzuwickeln und/oder Veränderungen zu bewirken.

*Strategie-in-Aktion* beruht auf drei Grundprinzipien.

Erstens werden Strategie und Umsetzung als siamesische Zwillinge betrachtet. Strategien, die nicht umgesetzt werden, sorgen im besten Falle dafür, dass Chancen vertan und Ressourcen verschwendet werden; schlimmstenfalls enden sie in Aktenordnern auf Regalböden, setzen Staub an und geraten in Vergessenheit. Umgekehrt führt ein Geschäftsbetrieb ohne Strategie zu blindwütigen Aktivitäten, die wiederum auf schlechte Ergebnisse hinauslaufen und unbeabsichtigte und unerwünschte Konsequenzen haben können. Zweitens ist jede Phase des Prozesses gleichermaßen wichtig. Und drittens wird die Frage, wer als „Strategieexperte“ gilt, einer Neubetrachtung unterworfen. Die Teilhabe, das Alignment und das Engagement der wichtigsten Ressource eines Unternehmens, der Menschen (Stakeholder, Gatekeeper, Entscheidungsträger, Praktiker, ja selbst der Endkunden), sind von wesentlicher Bedeutung, damit all dies überhaupt passieren kann.

Das Buch ist organisch angelegt, sodass Manager es wie ein Kochbuch verwenden können. Es steckt voller Fallbeispiele und Geschichten, die illustrieren, was funktioniert und was nicht; und diese Geschichten stammen aus allen möglichen Bereichen – aus der Geschäftswelt und von Behörden, von Non-Profit-Organisationen und aus der Rüstungsindustrie. Wir halten es mit Peter F. Drucker, der einst sagte, alle Organisationen gleichen sich im Wesentlichen darin, dass sie Menschen organisieren müssen, um die Ziele der Organisation zu erreichen, unabhängig davon, ob es sich um ein Unternehmen, eine Regierungsbehörde, eine Kirche, eine Armee oder ein Start-up handelt.

Kapitel 1 zeigt auf, warum herkömmliche Strategieansätze überholt sind, und untersucht Geschichten und Fälle, um unsere Antwort zu untermauern. Eine kurze Geschichte der Strategie gibt Aufschluss darüber, welchen Zwangslagen wir heute ausgesetzt sind, zeigt, wie die Welt sich verändert hat und die herkömmliche Strategieplanung darin gescheitert ist, mit den Veränderungen mitzuhalten, weil sie acht Trugschlüssen aufsitzt.

Kapitel 2 fragt, was an dem vorliegenden Ansatz, den wir als *Strategie-in-Aktion* bezeichnen, anders ist, und zeigt 13 Unterscheidungsmerkmale auf. Jedes der nächsten sieben Kapitel konzentriert sich auf einen der sieben Schritte, die der *Strategie-in-Aktion*-Prozess umfasst.

Kapitel 3 verdeutlicht, wie ein gemeinsames Verständnis erreicht werden kann, das die Basis einer breit angelegten Ausrichtung über Unternehmensebenen, Funktionen und Bereiche hinweg ausmacht.

In Kap. 4 geht es darum, eine gemeinsame strategische Vision zu entwickeln, die alle Stakeholder inspiriert, einen Fokus ermöglicht und als Handlungsmagnet sowie strategischer Filter dient. Eine der Geschichten handelt davon, wie selbst die Automobilindustrie,

die in den vergangenen Jahren in eine regelrechte Sackgasse geraten ist, einen Energieschub erfährt, den einige Visionäre ermöglicht haben.

In Kap. 5 lernt der Leser, wie das „Cockpit“ („Dashboard“, wie Jack Welch es nannte, als er noch bei GE war), auf der die wichtigsten Leistungsindikatoren aufgeführt sind, mitgestaltet werden kann und wie kontraproduktive Maßsysteme vermieden werden können.

Kapitel 6 ist ein Leitfaden, mit dem die treibenden Kräfte generiert werden können – Stoßrichtungen und Synergien –, die auf der bisherigen Analyse und Strategieentwicklung beruhen.

Kapitel 7 deckt drei wesentliche Elemente ab, die in die Strategie integriert werden müssen, aber allzu häufig übersehen oder vermieden werden: Führungsarbeit, Macht und Kultur.

Kapitel 8 beschäftigt sich mit den Komponenten der *Strategie-in-Aktion*, die Entwicklung und Umsetzung verbinden: Katalytische Pilotprojekte, die die strategischen Annahmen in der Praxis testen und kurzfristige Erfolge hervorbringen.

Der letzte Schritt, dargestellt in Kap. 9, ist von wesentlicher Bedeutung für die zyklische Natur, von *Strategie-in-Aktion* als Prozess – und nicht als Projekt: Wie kann die Schubkraft aufrechterhalten werden, indem Feedback aus dem Handeln in die Strategie einfließt, indem Strategie und Handeln standardisiert und ausgeweitet werden können? Das Buch endet mit Kap. 10, in dem Führungskräfte eine Fehlersuchhilfe finden, für den Fall, dass es hart auf hart kommt. Das Kapitel stellt die mächtigste Technik zur Verfügung, die Führungskräfte von der Menge abhebt: Wie Sie verhindern können, dass Sie von Fehlschlägen aufgehalten werden und unvermeidliche Pannen stattdessen als Rohmaterial für Durchbrüche nutzen.

## Danksagungen

Wir bedanken uns bei unseren Klienten und Kollegen, die uns geholfen haben, unseren Ansatz zu entwickeln und über drei Jahrzehnte (in Eds Fall vier) im Laboratorium des Freien Marktes zu testen, sodass wir einen höchst systematischen Strategieansatz entwickeln konnten, der es mit den zunehmenden Herausforderungen, denen wir uns im 21. Jahrhundert stellen müssen, aufnehmen kann. Wir bedanken uns bei unseren Kollegen der Swiss Consulting Group Inc. für ihre Bereitschaft, diese Methoden anzuwenden, damit unsere Klienten die Zukunft erreichen, die sie sich vorstellen, und für ihre nicht nachlassenden Bemühungen, herauszufinden, was in der Praxis funktioniert. Wir danken unseren ersten Lesern für ihr Interesse an unseren Ideen und ihr Feedback.

Thomas' weitschweifige Unterhaltungen mit Tapas K. Sen vor 15 Jahren führten zur Veröffentlichung eines Artikels und waren ausschlaggebend für die Idee, ein Buch über *Strategie-in-Aktion* zu schreiben. Thomas dankt außerdem Harry Korine für seine hilfreichen Anregungen und die Art und Weise, wie er unsere Ideen auf den Prüfstand stellte, Stefan Hangartner für seine Durchsicht des Manuskriptes und Dov Gordon dafür, dass er sich kopfüber in das Abenteuer *Strategie-in-Aktion* stürzte, ohne zu wissen, wie es ausgehen würde. Thomas ist Joan Holmes und The Hunger Project (THP) zu tiefstem Dank verpflichtet, weil sie es wagten, die *Planning-In-Action*-Methode als Pioniere anzuwen-

den und ihr geistiges Eigentum uneigennützig und frei zu teilen. Ed dankt Homer Hoard, Mike Anderson und Mark Parrish, die als CEOs frühzeitig Anteil an seiner Entwicklung nahmen, ihm die Möglichkeit gaben und ihn darin unterstützten, seine strategischen Fähigkeiten zu entwickeln, und ihm damit seinen ersten Strategiespielplatz zur Verfügung stellten. Er dankt auch den Experten für Organisationsentwicklung und Strategieexperten Patricia Moore und Ron Scott für die langjährige Zusammenarbeit und die zahllosen Diskussionen, die den *Strategie-in-Aktion*-Ansatz durch Versuch- und Irrtum-Methoden erst ermöglicht haben.

Wir bedanken uns bei Ulrike Vetter vom Springer Verlag, die schon Thomas' erstes Buch *Communicate or Die* unterstützte; bei Juliane Wagner für ihre Partnerschaft; bei Ines Bergfort für ihre hervorragende Übersetzung; bei Brigitte Stolz-Dacol für die sorgfältige und kompromisslose Durchsicht des deutschen Manuskriptes; bei Vedavati Patwardhan und Sabine Bernatz für die professionelle und geduldige Gestaltung und Produktion; bei Christian Dittus von der Agentur Paul & Peter Fritz für seine behutsame Unterstützung und Freundschaft.

Allen voran aber danken wir unseren Familien. Susan Borey ist seit vier Jahrzehnten die beste Freundin, Ehefrau, Ratgeberin und Partnerin Eds. Gabrielle, Tina und Hannah bedeuten für Thomas die Zukunft, für die es sich zu leben lohnt und ohne die jegliche Strategie sinnlos wäre.

---

## Stimmen zu Strategie-in-Aktion

„Ein Großteil meiner Arbeit findet im Zwischenbereich von Medizin, Gesundheitswesen und Wirtschaftsleben statt, und deshalb gehören Strategie- und Stakeholder-Management zu meinen täglichen Aufgabenfeldern. *Strategie-in-Aktion* erlaubt uns, Strategien auf eine Art und Weise umzusetzen, die sie nicht einfach in einem staubigen Aktenarchiv landen lassen, sondern alle relevanten Stakeholder mobilisiert, zu koordinierten Handlungen führt und zielorientierte Ergebnisse sicherstellt. Dieses unverzichtbare Buch wird die Art und Weise verändern, wie Sie strategisch denken und handeln.“

- Prof. Dr. Thomas D. Szucs, Chairman of the Board, Helsana; Direktor des European Center for Pharmaceutical Medicine, Universität Basel

„*Strategie-in-Aktion* ist super. Sie stellen diesen komplexen Prozess wirklich einfach und auf eine Art und Weise dar, die meinen Erfahrungen voll und ganz entspricht. Die Beispiele sind großartig, und Sie vermitteln enorme Erfahrungen. Das Buch ist brillant und hat mir zu zahlreichen Erkenntnissen verholfen.“

- Stefan Hangartner, Board of Directors, Tarat SA

„Ich war zu Beginn äußerst skeptisch – ich bin als Skeptiker bekannt –, aber jetzt wünsche ich, ich hätte diese Werkzeuge zur Verfügung gehabt, als ich vor 35 Jahren angefangen habe. *Strategie-in-Aktion* gibt Ihnen alles, was Sie jemals über Strategie wissen wollten, aber nie zu fragen wagten. Dieses Buch destilliert die komplexen Sachverhalte der strategischen Entwicklungsprozesse und Aktivitäten heraus und stellt sie in einem sieben Schritte umfassenden Prozess dar, die Sie und Ihre Leute managen und als Fokus nutzen können. Glauben Sie mir, ich habe es versucht, und es funktioniert. Sie können die Zukunft erreichen, die Ihr Unternehmen benötigt und die Sie anstreben.“

- Werner Brandmayr, früherer Präsident und Leitender Direktor, ConocoPhillips Holding Europe

„Die Methode ist großartig – und die Erfahrungen aus der Arbeit mit anderen Unternehmen beflügelnd. Ich sehe messbare Ergebnisse in der Organisation: mehr (und offenere) Kommunikation zwischen Managern und Mitarbeitern, ein besseres Alignment über Silos

hinweg und eine bessere Identifikation mit der Strategie. Alle drei Aspekte sind von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg.“

- Dr. Mario Cramer, CIO, Schweiz, Credit Suisse

„*Strategie-in-Aktion* bietet den Lesern eine systematische, fast narrensichere Methode, um die Strategie des Unternehmens unter höchstmöglichem Engagement und mit bestmöglichen Ergebnissen zu entwickeln. Statt der üblichen Trennung von Entwurf und Umsetzung der Strategie ermöglicht *Strategie-in-Aktion* allen Stakeholdern, dauerhaft und dynamisch von den eigenen Aktivitäten zu lernen. Dieses Buch ist praxisnah, unterhaltsam und effizient – und liefert mit Sicherheit einen Wertzuwachs für Ihr Unternehmen. Just do it!“

- Dr. Alexander v. Herzog, CFO Ruf Group, CEO AVATECH & Ruf Services

„*Strategie-in-Aktion* ist ein gut lesbares Buch, voller großartiger Beispiele. Der Titel zeigt, dass Strategie keine statische oder einmalige Übung ist, sondern ein dynamischer und anhaltender Prozess. Die Bausteine sind gut strukturiert – Sie könnten *Strategie-in-Aktion* als Checkliste benutzen. Die Abschnitte am Ende jedes Kapitels unter dem Titel „Auf den Punkt gebracht“ bieten Orientierung und helfen den Lesern, die Inhalte der jeweiligen Kapitel zu verinnerlichen. Ich schätze besonders, dass der Fokus sich während des Strategieprozesses auf Führungsstile und Kultur richtet, weil die Kultur jeden Tag darüber entscheidet, ob die Strategie überleben wird.“

- Markus Hotz, Chairman, Insights Schweiz AG

„Nachdem ich im Laufe der Jahre so viele Teambuilding-Maßnahmen erleben musste, die meine Erwartungen nicht erfüllt haben, war ich zu Beginn sehr skeptisch, was diese Methode anging. Ich habe meine Meinung geändert. Wir haben *Strategie-in-Aktion* eingesetzt, um ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Dinge, die fehlten oder die uns blockierten, zu erreichen, wir haben uns auf eine gemeinsame Vision und auf einen Strategiezweck geeinigt, und wir haben 28 katalytische Projekte durchgeführt, mit denen durchschlagende Ergebnisse erzielt wurden, die nun ausgeweitet oder repliziert werden (oder, wenn sie fehlgeschlagen sind, von der Agenda gestrichen werden). Ich empfehle dieses Buch jedem leitenden Manager, der eine große und komplexe Organisation für die Zukunft bereit machen muss.“

- Bruno Le Stradic, Direktor Luftfahrt und Technologie, Airbus Defense & Space

„Ein wichtiges Buch und ein Ansatz, der die Art und Weise verändern wird, wie Sie Strategien wahrnehmen – und umsetzen. Im 21. Jahrhundert müssen Führungskräfte sich mit den operationalen Beschränkungen, die der Alltag mit sich bringt, auseinandersetzen und gleichzeitig eine strategische Zukunft aufbauen. Diese Rolle bedeutet eine riesige Herausforderung. Dank dem Strategie-In-Aktion-Ansatz und den damit zusammenhängenden Werkzeugen können wir unseren Klienten seit einigen Jahren eine neue Art zu denken, zu

kommunizieren, zu handeln und Ergebnisse zu erzielen anbieten. Glückwunsch, Thomas und Ed, Sie wecken Leute aus ihrem Dornröschenschlaf, damit sie die Veränderungen verkörpern, die die Zukunft ihrer Unternehmen bestimmen werden.“

- Jean-Guy Perraud, Präsident, Hexalto

„Dies ist das einzige Strategiebuch, das ich kenne, das eine wirklich ganzheitliche Sicht auf Strategien vermittelt. Es verbindet die strategische Ausrichtung, eine durch und durch pragmatische Umsetzung und Leistung und die menschliche Komponente in nur einem nahtlosen Prozess. Sie können es auf meine berufliche Voreingenommenheit zurückführen, aber ich mochte die menschliche Komponente besonders, die in der Literatur über Strategie allzu oft vernachlässigt wird – und noch häufiger während des Prozesses.“

- Dr. Frank Waltmann, Head of Learning, Novartis AG

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Ist Strategie tot?</b> .....	1
1.1 Eine kurze Geschichte der Strategie .....	8
1.2 Sieben Facetten der Neuen Landschaft .....	12
1.3 Die acht Fallstricke der Planung .....	16
<b>2 Lang lebe die Strategie (-In-Aktion)!</b> .....	21
2.1 Fallstudie: Die Geburt des Internets .....	21
2.2 Neustart für die Strategie .....	25
2.3 Der Unterschied zu anderen Strategieansätzen .....	26
<b>3 Sehen Sie den Tatsachen ins Auge: Ein gemeinsames Verständnis entwickeln</b> .....	33
3.1 Regel 1: Beziehen Sie genügend richtige Leute ein .....	36
3.2 Regel 2: Tolerieren Sie abweichende Meinungen .....	38
3.3 Regel 3: Behalten Sie das Gesamtbild im Auge .....	40
3.4 Regel 4: Nehmen Sie sich die Heiligen Kühe vor .....	41
3.5 Regel 5: Finden Sie einen unvoreingenommenen Prozessbegleiter/Moderator .....	44
3.6 Regel 6: Sie sind niemals fertig .....	46
3.7 Gemeinsames Verständnis: Voraussetzungen .....	47
3.8 Gemeinsames Verständnis: Befragung und Diskussionsschrift .....	48
3.9 Komponente 1: So sieht's aus .....	50
3.10 Komponente 2: Woran mangelt es? Welche Hindernisse gibt es? .....	51
3.11 Komponente 3: Welche Chancen haben wir? .....	52
3.12 Ausrichtung versus Konsens .....	53
<b>4 Welche Lücken? Strategische Vision und Absicht</b> .....	57
4.1 Der lange Schatten der Vergangenheit .....	60
4.2 Strategische Vision .....	61

4.3	Strategische Intention .....	66
4.4	Der ROI der gemeinsam erschaffenen Vision .....	68
4.5	Hindernisse, die strategisches Denken und Handeln unterbinden .....	72
<b>5</b>	<b>Die Kunst der Messung: Was steht auf dem Dashboard?</b> .....	<b>75</b>
5.1	Fünf Metrik-Typen .....	84
<b>6</b>	<b>Die Lücke schließen: Stoßrichtungen und Synergien</b> .....	<b>95</b>
6.1	Strategische Stoßrichtungen .....	99
6.2	Fallstricke, die strategische Ziele zum Scheitern bringen können .....	103
<b>7</b>	<b>Führungsqualität, Macht, Kultur</b> .....	<b>107</b>
7.1	Co-Manager auf allen Ebenen .....	110
7.2	Mehr Stakeholder ins Boot holen .....	112
7.3	Verantwortung übernehmen .....	115
7.4	Der Job des CEOs: Für manchen eine Nummer zu groß .....	117
7.5	Kultur frisst Strategie .....	119
7.6	Incentives gestalten .....	123
<b>8</b>	<b>„Die Veränderung bist Du“: Katalytische Handlungen</b> .....	<b>125</b>
8.1	Business-As-Usual hinter sich lassen .....	128
8.2	Regel 1: In den Schuhen der Kunden .....	131
8.3	Regel 2: Schnelle Ergebnisse .....	132
8.4	Regel 3: Das Mantra: „Was könnte schief laufen?“ .....	133
8.5	Regel 4: Niedrige Kosten, niedriges Risiko .....	134
8.6	Regel 5: Eine neue Lebensqualität, visionär .....	134
8.7	Regel 6: Messbar, nicht an Bedingungen geknüpft, nicht vorhersagbar .....	135
8.8	Auch Scheitern schafft Mehrwert .....	136
<b>9</b>	<b>Nachhaltigkeit: Feedback, Standards, Ausweitung</b> .....	<b>139</b>
9.1	Eine dynamische Feedback-Schleife .....	140
9.2	Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren .....	141
9.3	Manöverkritik .....	143
9.4	Das Dashboard .....	145
9.5	Visuelle Darstellung .....	146
9.6	Neubewertung und Neuausrichtung .....	148
9.7	Streamlining .....	149
9.8	Standardisierung und Skalierung .....	150
9.9	Eine strategische Organisation .....	152

---

<b>10 Troubleshooting: Was tun, wenn ...</b> .....	157
10.1 Vom Zusammenbruch zum Durchbruch .....	157
10.2 Fallstricke in Phase 1: Gemeinsames Verständnis .....	161
10.3 Fallstricke in Phase 2: Strategische Absicht .....	163
10.4 Fallstricke in Phase 3: Indikatoren/Kennzahlen .....	164
10.5 Fallstricke in Phase 4: Stoßrichtungen .....	165
10.6 Fallstricke in Phase 5: Führungsarbeit und Kultur .....	165
10.7 Fallstricke in Phase 6: Katalytische Projekte .....	167
10.8 Fallstricke in Phase 7: Die Schubkraft aufrechterhalten .....	168
10.9 Das Strategie-in-Aktion-Arbeitsblatt .....	169
10.10 Zehn Gebote für Strategie-in-Aktion .....	169
<b>Literatur</b> .....	173
<b>Sachverzeichnis</b> .....	177

---

## Die Autoren



**Dr. Thomas D. Zweifel** (thomas@thomaszweifel.com) ist Managementberater, Dozent an der Columbia University und an der Universität St. Gallen und hat sieben Bücher zu den Themen Strategie, Führungsarbeit und Leistungsmanagement veröffentlicht. Seit 1984 arbeitet er mit Vorständen und Geschäftsführern in Fortune-500-Unternehmen, Regierungsbehörden, Abteilungen der Vereinten Nationen sowie der Armee zusammen, um Strategien zu entwickeln und umzusetzen, mit denen sich bahnbrechende Erfolge erzielen lassen. 1997 wurde er CEO der Swiss Consulting Group, die von der Zeitschrift *Fast Company* zur *Fast Company* ernannt wurde und die er 2013 verkaufte.

Seine Strategiekonzepte kommen in mehr als 30 Fortune-500-Unternehmen zum Einsatz.

Thomas Zweifel wurde in Paris geboren, wuchs in der Schweiz und in den Vereinigten Staaten auf und promovierte über internationale politische Ökonomie an der New York University. Er wird regelmäßig von Unternehmen und den Medien – zum Beispiel dem Schweizer Fernsehen, ABC, Bloomberg und CNN – als Redner eingeladen. Nachdem er von 1962 bis 2008 in Basel, Berlin, München, Mumbai, London, San Francisco, Tokio und New York gelebt hat, ist er mittlerweile in Zürich zu Hause, wo er mit seiner Frau und zwei Töchtern wohnt. Auf der Website [www.thomaszweifel.com](http://www.thomaszweifel.com) finden Sie eine Liste seiner Bücher, Textproben, Videos, Tools und vieles mehr.



**Edward J. Borey** (ed.borey@nlbev.com) ist CEO und Aufsichtsrat, der in einem halben Dutzend weltweit tätigen Unternehmen Wachstums- und Restrukturierungsprozesse durchgeführt hat, um sie aus der Stagnation oder tiefen Verlusten wieder zu Profitabilität, Nachhaltigkeit und Eigenverantwortlichkeit zu führen. Er war Chairman und CEO von WatchGuard Technologies (WGRD), CEO von PSC (PSCX) sowie COO von Intermec (UNA). Im Laufe seiner 40-jährigen Karriere hat Ed in Global-1000-Unternehmen eine Vielzahl von Führungspositionen im Management, im Marketing und

in Finanzabteilungen bekleidet. Seine Tätigkeit mit dem Schwerpunkt Restrukturierung begann als Mitglied des Finanzteams bei Lear Siegler, er restrukturierte und baute weltweit tätige Abteilungen für National Semiconductor und Pitney Bowes auf, restrukturierte die Einzelhandelsabteilung von Monarch Marking, die Grafikabteilung von Paxar und die Medienabteilung von Intermec. Anschließend hatte er mehrere Vorstandsposten in Aktienunternehmen inne.

Derzeit arbeitet Ed als Partner bei NextLevel. Davor bekleidete er Aufsichtsratspositionen bei Arotech (ARTX) und Mbrane (XNRT). Er erlangte seinen Bachelor in Politikwissenschaften an der State University of New York, College at Oswego, und seinen Master in Public Administration an der University of Oklahoma sowie einen MBA an der Santa Clara University of California. Er lebt mit seiner Frau Susan in der Nähe von Seattle.

*In der Theorie sind Theorie und Praxis dasselbe. In der Praxis sind sie es nicht.*  
Albert Einstein

Norbert Reithofer, der Vorstandsvorsitzende von BMW, hat seinen Aufsichtsratsmitgliedern empfohlen, das Buch *Der Schwarze Schwan (The Black Swan)* von Nassim Nicholas Taleb zu lesen. Das Buch hat gezeigt, dass scheinbar unmögliche Ereignisse – Schwarze Schwäne – tatsächlich eintreten können und dass sie besonders einschneidende Auswirkungen haben, ähnlich denen nach dem Zusammenbruch von Lehman Brothers, der die gesamte Weltwirtschaft in die Krise stürzte – und das gerade weil niemand mit ihnen rechnet. In Zeiten extremer Ereignisse, sagt Reithofer, sind Vorhersagen unmöglich geworden.

Auch für Reithofers Landsmann, Wolfgang Reitzle, den Ex-Chef von Linde, einem 1,5 Mrd. € schweren Unternehmen, das Gase für Energiewirtschaft, Chemie und Lebensmittelindustrie herstellt, sind die sicheren Zeiten Vergangenheit. „Nie war es schwieriger als heute“, sagt Reitzle, „präzise Vorhersagen zu treffen, wie sich die Wirtschaft in Zukunft entwickeln wird.“<sup>1</sup>

Erst als sich ihre angeblich plausiblen Szenarien im Laufe der Rezession, die wir soeben erlebt haben, als krasser Gegensatz zur Realität erwiesen, dämmerte es den Managern, „dass Strategieplanung nicht immer funktioniert“, wie es das *Wall Street Journal* formulierte. Das ist noch milde ausgedrückt. „Dieser Abwärtstrend hat die Art und Weise, wie wir über die Wirtschaft nachdenken werden, auf Jahre hinweg verändert“, sagte Steve Odland, Geschäftsführer und Vorstandschef von Office Depot, in einem Interview. Walt

---

<sup>1</sup> Hawranek, Dietmar; Hesse, Martin; Jung, Alexander: „Generation Unsicherheit“. *Der Spiegel*, 31. Dezember 2012. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-90334830.html>.