

# STRATEGY-TO-SUCCESS



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# SELBSTVERSTÄNDNIS

**D**r. **Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung.

UNABHÄNGIG  
UNTERNEHMERISCH  
STRATEGISCH  
MESSBAR

**Internationalität ist unser Projektalltag.** Wir arbeiten weltweit. Von unseren Standorten aus waren wir in den vergangenen Jahren für unsere Kunden in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten unterwegs.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Das schafft Mehrwert** an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profiliertes Strategie- und Umsetzungsberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

**Unser Anspruch** ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu unseren Positionierungsmerkmalen.

# VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSERFOLG

**D**r. Wieselhuber & Partner betreut Unternehmen ganz unterschiedlicher Ausprägung bei verschiedenen Aufgabenstellungen und beherrscht sowohl die spezifischen Anforderungen an die Beratung von Familienunternehmen als auch von Konzernen. Zum Kundenkreis gehören namhafte, führende Familienunternehmen sowie international tätige Konzerne mit deren Sparten und Tochtergesellschaften. Dabei bearbeiten wir die Herausforderungen, vor denen unsere Kunden stehen, stets ganzheitlich aus vier übergeordneten Perspektiven.

## ■ **Strategische Überlegenheit:**

Eine zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens verlangt nach einer Konfiguration des Geschäftsmodells, nutzt die Führungsorganisation als Strategieverstärker und Vehikel für Veränderung, fixiert Wachstumsquellen und legt die Geschäftsfelder von morgen fest.

## ■ **Operative Exzellenz:**

Zielsetzung ist die nachhaltige „Entstehung von Profitabilität“ durch Optimierungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung, Senkung der Kapitalbindung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg.

## ■ **Gestaltende Restrukturierung:**

Zur Bewältigung von Verlustsituationen und Performancedefiziten sind die Ursachen nachhaltig zu beseitigen, Wertvernichter zu eliminieren.

## ■ **Zukunftsmanagement:**

Die explizite Beschäftigung mit der Zukunft, insbesondere auch jenseits des bestehenden Kerngeschäftes, umfasst das klassische Innovationsmanagement, den Aufbau neuer Geschäfte sowie Lizenzmanagement und Akquisition von Venture-Kapital. Dr. Wieselhuber & Partner bietet hier große Erfahrungs- und Umsetzungsstärke für unsere Kunden.



## DIE STRATEGIE ZUM ERFOLG FÜHREN

Unternehmen verfügen oft über überzeugende Strategien, scheitern aber häufig an der Umsetzung. Das ist das Fazit aus vielen Gesprächen mit Gesellschaftern und Führungskräften, das Ergebnis vieler Studien und die Erkenntnis aus der Beratungspraxis.

### EXZELLENTER UMSETZUNG IST DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Dieser Befund erstaunt insofern, da Führungskräfte die Bedeutung der Umsetzung für den Erfolg klar erkennen. Konsequente Umsetzung wird als mindestens genauso wichtig wie die Strategie selbst eingeschätzt. Auch die Erfahrung von W&P bestätigt, dass nachhaltiger Erfolg das Ergebnis aus verspürtem Handlungsdruck, guter Strategie und wirkungsvoller Umsetzung ist. Dabei ist die Gleichung nicht mit PLUS sondern mit MULTIPLIZIERT zu verstehen: „Versagt“ ein Teil der Formel, ist auch das Gesamtergebnis unbefriedigend.



Nicht selten fällt die konsequente Umsetzung dem operativen Tagesgeschäft zum Opfer. Dann ist der Kompass des Top-Managements zwar richtig eingestellt, die mögliche Verstärkung und Multiplikation durch eine umfassende strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens findet aber nicht statt. Es ist auch keine Seltenheit, dass fehlende Koordination, Schnelligkeit und Schlagkraft zu Frustration und Reibungsverlusten führen.

Einen solchen Verlust der Schlagkraft wird es immer dann geben, wenn die Identifikation und Fokussierung auf die entscheidenden Maßnahmen nicht stattgefunden hat bzw. es an der konsistenten Überführung der Strategie in ein umfassendes Maßnahmenprogramm und der Integration in den Steuerungs- und Controlling-Prozess mangelt. Dann haben alle Manager der 1. und 2. Führungsebene volle Terminkalender und eilen engagiert von Brandherd zu Brandherd.

Wem diese Situation bekannt vorkommt, der sollte sich die Zeit nehmen, um die Unternehmenssteuerung in seinem Unternehmen kritisch zu hinterfragen.



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) hat praxisbewährte Tools im Konzept „Strategy-to-Success“ zusammengefasst, um die Umsetzung einer Strategie bis hin zu den definierten Zielen und Ergebnissen konsequent und transparent steuerbar zu machen.

Geschäftsführung und Gesellschafter bekommen hierdurch die Gewissheit, alle wesentlichen Bausteine, die zur Erreichung des Geschäftserfolges kritisch sind, jederzeit im Auge zu haben. Dadurch fällt „beim Jonglieren mit vielen Bällen“ keiner davon zu Boden und es werden Abweichungen zur ursprünglichen Planung sofort transparent. Das ist wiederum die Voraussetzung, um gezielte und strategiekonforme Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

„Strategy-to-Success“ leitet aus den übergeordneten Zielen und der Strategie ein fokussiertes und übersichtliches Maßnahmenpaket ab, das durch Einzelaktivitäten, Meilensteine und Verantwortlichkeiten konkretisiert und steuerbar wird. Flankiert wird dieses Maßnahmenpaket auf der einen Seite durch einen konsistenten Controlling- und Programmmanagement-Prozess, auf der anderen Seite durch einen umfassenden Veränderungsprozess, der Führungskonzept, Mitarbeiterentwicklung und Unternehmenskultur umfasst.

„Strategy-to-Success“ bietet Ihnen die Sicherheit eines praxiserprobten und pragmatisch umsetzbaren Konzepts, mit dem die Umsetzung Ihrer Strategie (oder eines großen Veränderungsprojektes) professionell steuerbar wird.

„Strategy-to-Success“ hilft Ihnen, die Kraft des Unternehmens, „die PS auf die Straße“ zu bringen.

## DAS WICHTIGE UND ENTSCHEIDENDE IM BLICK BEHALTEN

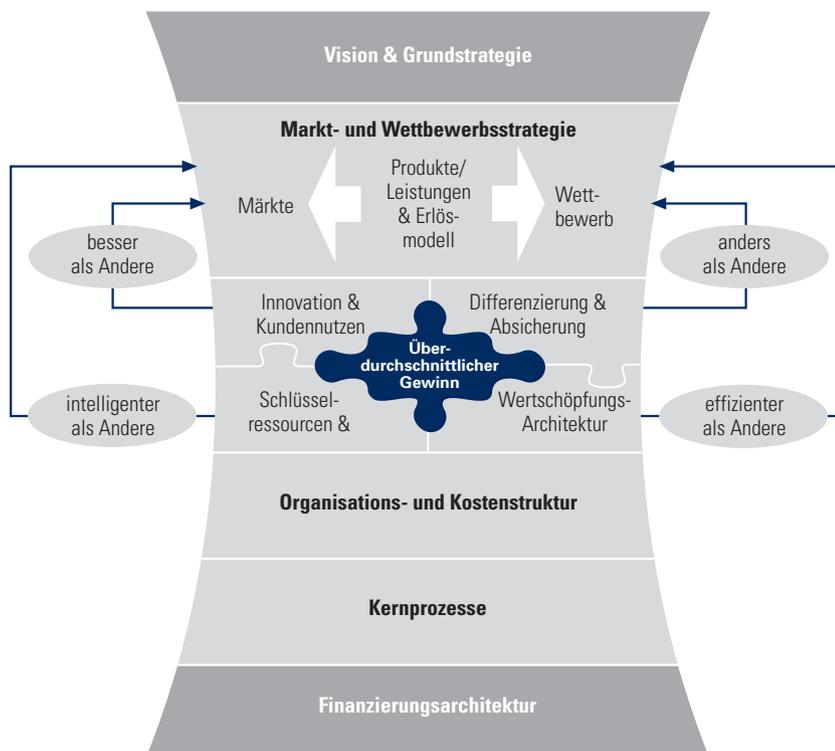
## VISION UND STRATEGIE ALS BASIS FÜR DEN ERFOLG

Im Zentrum jeder Strategie steht die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes und damit untrennbar verbunden der langfristige Unternehmenserhalt. Während für Familienunternehmen der Unternehmenserhalt über Generationen hinweg im Vordergrund steht, hat insbesondere bei Unternehmen mit finanzorientierten Eigentümern die kurz- bis mittelfristige Wertsteigerung höhere Bedeutung. In beiden Fällen kann dieses übergeordnete Ziel aber nur dann erreicht werden, wenn die Strategie den Weg aufzeigt und konkretisiert, wie es im dynamischen Marktumfeld gelingen kann, besser als der Wettbewerb Marktchancen zu ergreifen.

### EINE ÜBERZEUGENDE STRATEGIE SCHAFFT WETTBEWERBSVORTEILE

Für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie gibt es kein Patentrezept „von der Stange“. Ganz oft entfaltet die „Vision“ der Gesellschafter bzw. der Geschäftsführung eine starke Wirkung. Wer ein attraktives Zukunftsbild des Unternehmens im intensiven Wettbewerbsumfeld zeichnen kann, dem wird es auch gelingen, die notwendigen strategischen Stoßrichtungen zu definieren, die das Unternehmen an das gewünschte Ziel führen.

Zudem sollte ein Unternehmen auf Basis der Vision eine motivierende und identitätsstiftende Mission aussprechen, welche klar formuliert, auf welche Art und Weise und weshalb das gewünschte Zukunftsbild erreicht werden soll. Während die Vision einen gewünschten Soll-Zustand beschreibt, gibt die Mission konkrete Handlungs- und Verhaltensanweisungen vor.



Der zentrale Schritt im Rahmen der Strategiefindung ist es, die Vision mit konkreten Stoßrichtungen und Zielen „scharfzuzuzeichnen“. Der W&P-Geschäftsmodellansatz bietet sich an, um umfassend zu definieren, wie Markt-/Wettbewerbsstrategie und Organisation gestaltet werden:



- **Externe Marktbearbeitung:** Welche Produkte sollen in welchen Märkten gegen welche Wettbewerber an wen mit welchen Zielen verkauft werden?
- **Interne Organisationsgestaltung:** Wie sind Organisation und interne Prozesse zu gestalten, um im gewählten Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein?

Bereits an dieser Stelle ist es wichtig, das WOLLEN mit dem KÖNNEN zu synchronisieren. Es muss also eine Strategie erarbeitet werden, die auch mit einer passenden Finanzierung umgesetzt werden kann.

Um diese strategischen Stoßrichtungen wirkungsvoll festlegen zu können, ist ein ungeschöntes Verständnis der Stärken und Schwächen im eigenen Unternehmen ebenso notwendig, wie gute Kenntnis des Marktumfelds und der sich daraus ergebenden Chancen und Risiken (strategische Plattform).

Sind die strategischen Alternativen ausgearbeitet und bewertet, kann ein strategisches Konzept erarbeitet werden, das die Basis für die Entwicklung des Maßnahmenplans ist. Damit ist der Grundstein für eine erfolgreiche Strategieumsetzung gelegt.

GUTE STRATEGIE  
BENÖTIGT KREATIVITÄT  
UND METHODIK

KÖNNEN

## FOKUSSIERUNG DURCH SCHLÜSSELMASSNAHMEN

**K**ernelement für die erfolgreiche Strategieimplementierung ist ein konsistentes Umsetzungsprogramm, das die Strategie greifbar und umsetzbar macht. Dabei wird das strategische Konzept durch Maßnahmen, Ziele und Verantwortlichkeiten konkretisiert.

KONZENTRATION  
AUF DAS WESENTLICHE  
SETZT KRÄFTE FREI

Die dabei definierten Ziele und Schlüsselmaßnahmen müssen von entscheidender Relevanz für den Erfolg des Unternehmens sein. Mit einer planmäßigen Umsetzung muss der gewünschte Erfolg unmittelbar verbunden sein!

Die von der Strategie und den Unternehmenszielen abgeleiteten Schlüsselmaßnahmen ergeben das sogenannte Company Cockpit (ähnlich einer Balanced Scorecard), mit dem Unternehmensperformance und Strategieumsetzung auf einen Blick erfasst werden kann.

Strategy-to-Success – Company Cockpit (beispielhafte Systematik)

Vision				Strategie-Statement			
<b>FINANZIELLE UNTERNEHMENSZIELE</b>							
	Ziel	Ist	Status		Ziel	Ist	Status
Gewinn (in €)			○ ● ○	Umsatz (in €)			○ ● ○
Kapitalrendite (in %)			● ○ ○	... (in %)			● ○ ○
<b>EXTERNE MARKTBEARBEITUNG</b>				<b>INTERNE ORGANISATIONSGESTALTUNG</b>			
Schlüsselmaßnahme	Ziel	Ist	Status	Schlüsselmaßnahme	Ziel	Ist	Status
<b>Produkte</b>				<b>Organisation &amp; Kostenstruktur</b>			
Marktführer bei Produkt XY			○ ○ ●	Effizienzsteigerung Standort A			○ ○ ●
Umsatz/Gewinn Produkt Z			○ ● ○	Standortoptimierung B/C/D			○ ● ○
<b>Kunden/Kanäle</b>				Synergie aus Übernahme X			
Marktanteil Kunde/Kanal C			● ○ ○	<b>Kernprozesse</b>			
Kundenzufriedenheit			○ ○ ●	Top-Innovationsprozess			● ○ ○
<b>Regionen/Länder</b>				<b>Mitarbeiter</b>			
Gewinn/Marktanteil ...			○ ○ ●	Entwicklung Kompetenzen/Kernteam			○ ○ ●
<b>FINANZIERUNG</b>							
ggf. Schlüsselmaßnahme ... zur Gewährleistung der passenden Finanzierung und Finanzierungsstruktur							

Schlüsselmaßnahme 1				
ZIEL: ...	VERANTWORTLICH: N. N.		STATUS: <input type="checkbox"/>	
Aktivität	Inhalt/KPI	Verantwortlich	Zeit	Status
Aktivität 1 ...				
Aktivität 2 ...				
Aktivität 3 ...				
Aktivität 4 ...				
Aktivität 5 ...				

Für jede Schlüsselmaßnahme wird wiederum ein Aktivitätenblatt erarbeitet, mit dem detailliert definiert wird, welche Aktivitäten und Einzelschritte zur erfolgreichen Erfüllung notwendig sind. Die dabei definierten Inhalte, Meilensteine und Verantwortlichkeiten erzeugen ein hohes Maß an Transparenz und Handlungsdruck.

Ein richtig aufgesetztes Umsetzungsprogramm wirkt im Unternehmen auf unterschiedliche Weise:

- **Fokussierung:** Es gilt jene entscheidenden Schlüsselmaßnahmen zu identifizieren, mit welchen die kritischen Widerstände bzw. Engpässe auf dem Weg zum Strategieerfolg überwunden werden. Erst wenn die wirklich „wegweisenden“ Prioritäten definiert sind, lässt sich die Kraft im Unternehmen auch auf die wesentlichen Ziele bündeln.
- **Ganzheitlichkeit:** Trotz Fokussierung dürfen keine entscheidenden Flanken bei einer ganzheitlichen Gestaltung und Synchronisierung des Geschäftsmodells offen gelassen werden. Es gilt Marktausrichtung und Organisation gezielt zu gestalten.
- **Konsistenz:** Die entscheidenden Prioritäten müssen mit Zielen, Kennzahlen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten in einer Form konkretisiert werden, so dass bis ins Detail klar und transparent ist, wer mit welchen Einzelaktivitäten zur erfolgreichen Umsetzung beiträgt. Unterschiedliche Abteilungen bzw. Funktionsbereiche sind regelmäßig zu „synchronisieren“.
- **Steuerungsfähigkeit:** Die Strategieumsetzung wird für das Top-Management dann steuerbar, wenn (1) in einem Führungs- und Steuerungs-Cockpit „auf einen Blick“ klar wird, welche Schlüsselmaßnahmen „aus der Spur laufen“ und (2) wenn Ziele und Kennzahlen so definiert werden, dass proaktives Steuern möglich ist.
- **Motivation:** Ein solches Umsetzungsprogramm wird dazu beitragen, dass alle Mitarbeiter ihre Aufgaben und ihren (Wert-) Beitrag zur Erreichung der Vision und der Unternehmensziele verstehen. Dadurch wird eine motivierende Kultur von Einsatzbereitschaft und Zielorientierung unterstützt.

EXZELLENT  
UMSETZUNG MOTIVIERT  
DIE MITARBEITER

## OHNE ZAHLEN UND DISZIPLIN GEHT ES NICHT

### CONTROLLING BEDEUTET ZUKUNFTS- ORIENTIERTE STEUERUNG

**E**in zentraler Faktor für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist ein zukunftsorientiertes Steuerungs- und Controllingkonzept. Auch eine vergangenheitsorientierte Analyse ist wichtig, aber nur insofern, als sie dazu beiträgt, die Zukunft wirkungsvoller zu gestalten. Abweichungen sollen so früh erkannt bzw. antizipiert werden, dass rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Die Voraussetzung für einen wirksamen Controlling-Prozess ist, dass die langfristigen finanziellen Ziele der Gesellschafter klar formuliert und im Zielsystem verankert sind. Die quantifizierte strategische Planung sollte dann den nachvollziehbaren, plausiblen und anspruchsvollen Weg zum strategischen Ziel aufzeigen.

Wenn im Strategieprozess die alternativen Szenarien bereits finanziell bewertet und gegeneinander abgewogen wurden, ist eine gute Basis für die Integration in den operativen Umsetzungsprozess gegeben. Immer wieder fehlt es erfahrungsgemäß in weiterer Folge jedoch an der konsistenten Verknüpfung der operativen Pläne mit der strategischen Vorgabe.

Die operative Planung muss so gestaltet werden, dass die Summe der Detailziele und -pläne zur Erreichung der übergeordneten, zentralen Ziele führt. Die unterschiedlichen Divisionen, Funktionen, Abteilungen und Standorte müssen so integriert werden, dass die durchgängige Konsistenz gewährleistet bleibt.



Die finanzielle Steuerung „begleitet“ den Strategie- und Umsetzungsprozess in den wesentlichen Schritten:

#### Inhalt

- 1 Wertentwicklung, Unternehmenssicherung/Risikoreduktion, Gewinnausschüttung
- 2 Kapitalrendite, Gewinn, Umsatz, Marktposition
- 3 3-5 Jahresplanung, inkl. Szenarien; Ressourcenallokation
- 4 Jahresplanung und Budgetierung
- 5 Steuerungs-Cockpit (bzw. Balanced Scorecard) als Grundlage für Analyse und Steuerung

Konsequente Umsetzung führt auch dazu, dass die Verteilung der limitierten Ressourcen strategisch und proaktiv gelenkt wird. Ressourcenallokation ist immer auch einer der wichtigsten Aspekte in einem Strategieprozess. Dabei sind nicht nur die finanziellen Investitionen von zentraler Bedeutung. Ebenso wichtig ist die limitierte Zeit des (Top-)Managements.

Sowohl in der Strategiefindung als auch in der -umsetzung gilt es immer wieder, die Kraft zu bündeln und auf die aussichtsreichsten, strategischen Ziele und Maßnahmen zu lenken. Dadurch wird operative Hektik durch strategischen Fokus ersetzt. Der regelmäßige Umsetzungs- und Steuerungsprozess sorgt dafür, dass auf allen Unternehmensebenen regelmäßig der Fortschritt bei den strategischen Schlüsselmaßnahmen und die Erreichung der Ziele analysiert und besprochen werden. Dadurch werden die relevanten Führungskräfte und Mitarbeiter in die Verantwortung eingebunden und der Wille zu einem gemeinsamen Vorantreiben der Strategie in der Unternehmensorganisation und -kultur „eingepflanzt“.

PROJEKTMANAGEMENT  
DURCH W&P-Profit

Dieser Prozess verlangt von allen Beteiligten Disziplin und Konsequenz. Dies darf aber nicht in Sturheit münden, so wie es gegebenenfalls bei falsch verwendeten festen Jahresbudgets der Fall sein kann. Ganz im Gegenteil ermöglicht der regelmäßige Controlling-Prozess, dass Abweichungen und die auslösenden Veränderungen z. B. im Wettbewerbsumfeld, rechtzeitig erkannt und die notwendigen Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Wie bei jedem Veränderungsprogramm oder -projekt, empfiehlt es sich auch für die Strategieumsetzung ein passendes Projektmanagement-Tool einzusetzen. Hier werden die definierten Maßnahmen mit Einzelaktivitäten, Meilensteinen und Verantwortlichkeiten eingepflegt, überwacht und nachgehalten. Durch Ampelfunktionen wird somit für alle Beteiligten deutlich, welchen Status jede Maßnahme hat und wo Verzögerungen auftreten. Damit wird hohe Transparenz, Effizienz und Umsetzungsdruck auf allen Unternehmensebenen geschaffen.

W&P hat zu diesem Zweck das online-basierte Projektmanagement-Tool W&P-Profit entwickelt, das auf langjähriger Umsetzungserfahrung basiert. Damit hat jede Führungskraft von jedem Ort aus in Echtzeit die Möglichkeit, den Umsetzungsfortschritt einzusehen und steuernd einzugreifen.

KONSISTENZ

## WANDEL BEGINNT IN DEN KÖPFEN

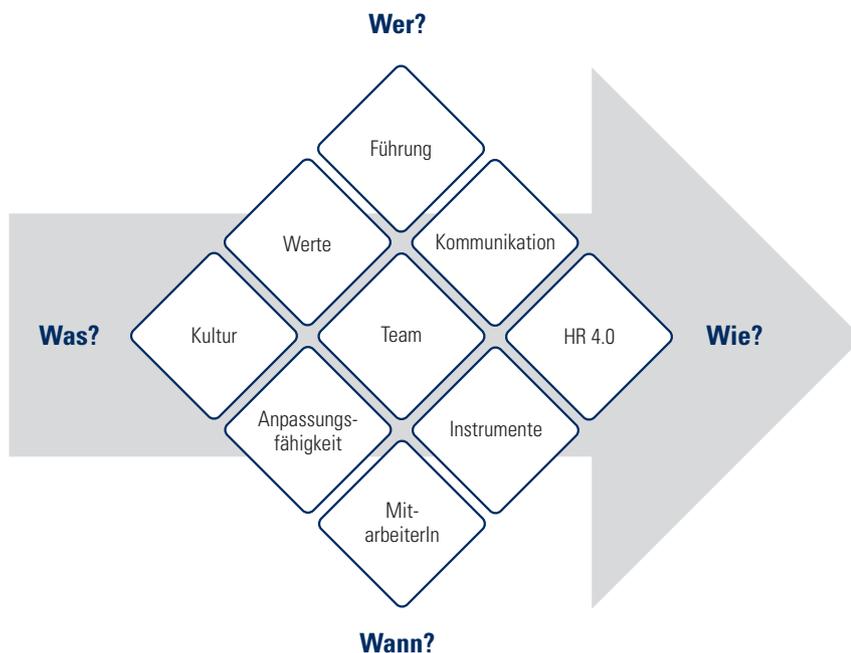
**E**rfolgreiche Strategieumsetzung ist häufig mit Organisations- und Prozessveränderungen verbunden. Wie schlagkräftig eine neue Organisation letztendlich aber ist, hängt entscheidend von der Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter ab. Jeder Prozess ist eben nur so gut, wie die Menschen, die ihn ausführen.

### VERÄNDERUNG BEDEUTET HÜRDEN GEZIELT ZU ÜBERWINDEN

W&P hat einen Methodenbaukasten entwickelt, der bei Veränderungsprozessen für spezifische Unternehmenssituationen die jeweils passenden Lösungen bereithält.

Wichtige Komponenten dabei sind Kommunikation und Führung. Die Unternehmensführung muss voll „hinter der Strategie stehen“ und diese verständlich und überzeugend kommunizieren – mit Worten UND Taten. Umso wichtiger ist, dass beim Start der Strategieumsetzung alle offenen bzw. latent vorhandenen Fragen tatsächlich beantwortet sind. Auch die Führungs- und Personalentwicklungsinstrumente (von Weiterbildung bis Vergütung) müssen auf die umzusetzende Strategie angepasst sein.

All diese Maßnahmen gilt es so zu synchronisieren, dass eine Unternehmenskultur von Zielorientierung und Engagement gefördert wird. Denn nur, wenn die Mitarbeiter zum Unternehmen stehen und die eingeschlagene Richtung voll unterstützen, kann sich auch nachhaltiger Erfolg einstellen.



# UMSETZUNG IN DER ORGANISATION VERANKERN

**D**er erste, wichtige Schritt für die erfolgreiche Implementierung von „Strategy-to-Success“ ist, die Tragweite dieses Konzepts richtig zu verstehen: Es geht um nicht mehr und nicht weniger als die Anpassung bzw. Schärfung des zentralen Unternehmenssteuerungsprozesses.

Es gilt, die Steuerungs- und Umsetzungsprozesse von „Strategy-to-Success“ zielgerichtet im Unternehmen zu verankern. Dabei werden im Sinne einer Projekt-/Programmstruktur jene Gremien und Teams definiert, die für die Steuerung von „Strategy-to-Success“ und die Umsetzung der Schlüsselmaßnahmen und Aktivitäten verantwortlich sind.

Gerade zu Beginn der Umsetzung empfiehlt es sich, eine Struktur zu installieren, welche den hohen Stellenwert der Strategieumsetzung klar zum Ausdruck bringt. In dieser Phase kann es sinnvoll sein, eigene „Strategy-to-Success“-Meetings anzusetzen und einen Lenkungsausschuss zu installieren, der auf oberster Ebene die Strategieumsetzung in üblicherweise monatlichen Meetings steuert. Bei Teams, die für einzelne Maßnahmen verantwortlich sind, sind oft kürzere Meeting-Frequenzen notwendig. In einer späteren Umsetzungsphase kann die Strategieumsetzung (zumindest teilweise) in bestehende Meetings integriert werden, bzw. die Anzahl der Meetings verringert werden.

Frequenz, Agenda und Disziplin der Meetings sind jedenfalls so zu gestalten, dass im gesamten Unternehmen die notwendige Fokussierung und hoher Umsetzungsdruck entsteht. Es gilt damit zu vermeiden, dass durch operativ dringliche Aktivitäten die strategisch wichtigen Maßnahmen und Ziele aus den Augen verloren werden. Selbstverständlich zwingt das operative Geschäft immer wieder zu ungeplanten ad-hoc-Aktivitäten. Durch die richtige organisatorische Verankerung von „Strategy-to-Success“ wird dabei gewährleistet, dass einerseits diese ad-hoc-Aktivitäten in jedem Fall unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung umgesetzt werden; andererseits wird sichergestellt, dass die strategisch zentralen Schlüsselmaßnahmen auch bei hektischem Tagesgeschäft „auf der Agenda“ bleiben.

Immer wieder wird deutlich, dass für einen erfolgreichen Umsetzungsprozess Anpassungen bei Organisation, Prozessen und Kultur notwendig sind. Das Konzept „Strategy-to-Success“ bringt diese Aspekte „unter einen Hut“ und schafft damit die Voraussetzung für Erfolg.

DER ZENTRALE  
STEUERUNGSPROZESS  
WIRD ZIELORIENTIERT  
GESTALTET

## ERFOLG IST KEIN ZUFALL

Eine gute Strategie darf nicht an mangelhafter Umsetzung scheitern! Auch wenn Führungspersönlichkeiten ihre Stärken bei der Gestaltung des „Großen, Ganzen“ haben, darf die disziplinierte, präzise Umsetzung nicht vernachlässigt werden. Die Praxis zeigt aber, dass genau das sehr häufig der Fall ist. Dafür gibt es Unterstützung: „Strategy-to-Success“.

### EXZELLENTER UMSETZUNG IST AUFGABE DER UNTERNEHMENSSPITZE

Der Strategieprozess (Konzeption und Umsetzung) muss durchgängig von ganz oben geführt werden. Dies erfordert hohes Bewusstsein und eine besondere Aufmerksamkeit vom Top-Management für das eigene Verhalten. Es erfordert strategiekonforme Entscheidungen, Widerspruchsfreiheit in Kommunikation, Verhalten und Mitarbeiterführung. Nichts erzeugt mehr Verwirrung als heterogene Verhaltensweisen und Einstellungen der Führung. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen ist die Vorbildfunktion im Denken und Handeln eine entscheidende Triebfeder im dynamischen Konstrukt der Unternehmenskultur.

Die Mitarbeiter müssen mit Herz und Verstand überzeugt sein! Nicht jeder Widerstand kann „glattgebügelt“ oder rational „wegdiskutiert“ werden. Veränderungsprozesse erfordern häufig intensive Auseinandersetzungen, bis eine Entscheidung klar ist und akzeptiert wird. Die zu klärenden Fragen erstrecken sich von „Warum wird etwas gemacht“ über „Warum wird das so gemacht“ bis hin zu „Wo liegen Nutzen und Rolle für den Betroffenen“. Nur wenn alle Hierarchieebenen die gegenseitigen Beweggründe verstehen und akzeptieren, entsteht eine hohe Handlungsfähigkeit, Handlungswille und Handlungsdruck. Es ist deshalb notwendig, dass alle Mitarbeiter im Boot sind – idealerweise begleitet durch externe Strategieberater, die mit hohem Verständnis für die unternehmensspezifischen Gegebenheiten und den notwendigen Methoden die Implementierung professionell vorbereiten und durchführen.

Das Konzept „Strategy-to-Success“ von W&P basiert auf langjähriger Umsetzungserfahrung und bringt erprobte Methoden zum Einsatz. Es ist die Basis für erfolgreiche Strategieumsetzung und gibt der Unternehmensführung die Sicherheit, die Umsetzung mit hoher Kompetenz zu meistern.

# DER UNTERSCHIED IN DER BERATUNG

**Woran lässt sich** der für Ihr Unternehmen, für Ihre Problemstellung oder für Ihre strategische Zukunftsplanung am besten geeignete Berater erkennen? Natürlich an der Kompetenz. Natürlich am Wissen um Branchen und Märkte. Natürlich an Erfolgen.

**Vor allem aber** an seinem Selbstverständnis. Schließlich ist das Beratergeschäft ein vertrauliches und verbindliches Personen- und kein Zaubergeschäft, auch wenn darin selbst ernannte Magier auftreten. Es steht und fällt daher mit der Persönlichkeit des Beraters, mit seinen erlernten und erworbenen Fähigkeiten, mit seinen wachen Sinnen für Situationen und Lösungen, für Menschen und Kulturen.

**Schließlich geht es darum**, für ein Unternehmen oder eine Organisation in ganz unterschiedlichen Situationen und aus ganz unterschiedlichen Gründen hilfreich, kenntnisreich und ideenreich als beratender Partner und Spezialist auf Zeit zu handeln. Es gilt, Probleme ganz individueller Art gemeinsam, seriös und wirkungsvoll zu lösen.

**Hier ist die Fähigkeit gefordert**, komplexe oder gar gegenläufige Entwicklungen intellektuell miteinander zu verknüpfen: basierend auf hohem fachlichen Branchen- und Marktwissen, auf spezifischem Methodenrepertoire, auf einem Mix aus praktischen Sinnen und analytischer Intuition. Das macht den Unterschied in der Beratungsleistung. Das macht das Beratungsunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner einzigartig.

**Gefragt sind weder** Zeitgeist noch Zukunftsangst. Deshalb lösen wir Problemstellungen unternehmerisch und das heißt: strategisch und dauerhaft. Auf diese Qualitäten und Qualifikationen kommt es an. Umso mehr, als im zunehmenden Wettbewerb um eine starke Kapitalausstattung und hohe Kapitalverfügbarkeit – als Ergebnis von Globalisierung, Automatisierung und dem Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie – die richtige Strategie der Werttreiber Nummer eins ist.

Lassen Sie uns Ihren Erfolg gemeinsam gestalten.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG

---



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

Telefon +49 (0)89 286 23-0 · Telefax +49 (0)89 286 23-290  
info@wieselhuber.de · www.wieselhuber.de