



## Strategieletter 17

Frühjahr 2024



In diesem Strategieletter geht es um die **7 wichtigsten Denkfallen** bei der Umsetzung einer **Unternehmensstrategie**

Liebe Leser und Interessenten meines Strategieletters,

es ist eine bekannte Tatsache, dass die meisten mit viel Engagement und Aufwand entwickelten Unternehmensstrategien an ihrer Umsetzung scheitern.

Häufig spielen dabei fundamentale Denkfallen eine Rolle. Diese zeige ich Ihnen in diesem Strategieletter auf, damit Sie diese vermeiden können. Das erspart Ihnen viel Ärger, Zeit und Kosten.

Ich freue mich, wenn Sie wieder Denkanstöße für Ihre Zukunftsplanung erhalten. **Denn bekanntlich kann ein Tag Nachdenken mehr bringen als ein Monat harte Arbeit.**

Ich bedanke mich bei Ihnen für Ihr Vertrauen, dass Sie meinen Strategieletter weiterhin lesen und diesen auch in Ihren Netzwerken teilen.

Beste Grüße bis zum nächsten Mal

Ihr

A handwritten signature in black ink that reads "Roland E. Schön".

*PS: Falls Sie diesen regelmäßig erscheinenden Strategieletter künftig nicht mehr beziehen möchten, können Sie sich mit Aktivierung des Befehls „Abmelden“ in der Fußzeile dieser E-Mail aus der Verteilerliste austragen.*

**Als gäbe es kein Morgen...**

**Die 7 Denkfallen der Strategieumsetzung**

Laut Studien scheitert ein Großteil der mit viel Aufwand erarbeiteten

Unternehmensstrategien in der Umsetzung. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Oft hört man auch Ausreden wie z.B. „Wir hatten zu wenig Zeit dafür, weil uns das operative Tagesgeschäft zu sehr vereinnahmt hat“ oder „Uns haben die finanziellen und personellen Ressourcen gefehlt“. Nach meiner Erfahrung sind die Hauptgründe: eine fehlende Vision, fehlende Verzahnung der Strategie mit dem Tagesgeschäft, mangelndes Einbeziehen der Mitarbeitenden, schwache Führungsleistung, lasche Erfolgskontrolle und Konsequenzen bei Abweichungen sowie Denkfallen bei der Strategieumsetzung. Im Folgenden skizziere ich diese wichtigsten Denkfallen kurz und knapp:

#### **Denkfalle 1: Planungsversagen** - „Weniger ist mehr“

Kräftekonzentration fällt Menschen schwer. Strategieumsetzung ist häufig überladen mit viel zu vielen Projekten, die am besten alle gleichzeitig umgesetzt werden sollen. Das kommt Planungsversagen gleich. Ein Kapazitätsabgleich mit der verfügbaren Manpower findet selten statt, so dass die gesamte Organisation am Limit ist. Zu unrealistisch, zu ambitioniert, zu hohe Erwartungen untermauert den Planungsirrtum. Vor allem, wenn Menschen kooperieren müssen, schnappt diese Denkfalle zu. „Weniger ist mehr“ – diese Maxime hilft, sich auf die strategischen Projekte zu konzentrieren, die tatsächlich einen wirksamen Unterschied machen. Und das konsequent.

#### **Denkfalle 2: Methodensturheit** - „Mit einem Hammer, siehst du alles nur als Nagel“

Wenn du als Werkzeug nur einen Hammer hast, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus. Dieses Bonmot betont, dass Menschen dazu neigen, ihre vertrauten Fähigkeiten oder Werkzeuge auf alle Problemlösungen anzuwenden, unabhängig davon, ob sie wirklich passend sind. Es ist eine Metapher für die Tendenz, in begrenzten Denkmustern zu verharren und nicht nach alternativen Lösungen zu suchen. Vor allem Experten neigen dazu, ihr Expertenwissen als die Non plus Ultra – Lösung zu verteidigen. Meistens ist es jedoch sinnvoller, den eigenen Hammer beiseite zu legen und nach anderen Werkzeugen zu suchen, um Probleme von den tatsächlichen Ursachen her zu lösen.

#### **Denkfalle 3: Kontrollillusion** - „Du hast weniger unter Kontrolle als du glaubst“

Die Kontrollillusion beschreibt die menschliche Tendenz zu glauben, dass wir bestimmte Vorgänge kontrollieren können, obwohl sie nachweislich nicht beeinflussbar sind. Systemisch-kybernetische Strategien leben vom Feedback durch die Umwelt. In einer volatilen Welt können Einflüsse von außen die Strategieumsetzung konterkarieren, aber genauso auch interne soziale Widerstände. Man hat diese nicht wirklich unter Kontrolle. Es ist daher intelligent, die Kontrolle den Dingen gegenüber aufzugeben, die man nicht beherrschen und sich auf das zu konzentrieren, was man selbst beeinflussen kann.

#### **Denkfalle 4: Sunk cost fallacy** (Irrtum der versenkten Kosten) - „Ignoriere die Vergangenheit“

„Jetzt haben wir schon so viel Zeit und Ressourcen in dieses strategische Projekt investiert, auch wenn noch nichts dabei rausgekommen ist. Jetzt machen wir auf jeden Fall weiter.“ Dies ist ein sehr verbreiteter, aber fataler Denkfehler. Denn egal, wieviel man bereits investiert hat, es zählt allein das JETZT und die Erfolgsaussichten der ZUKUNFT. Einfach nur weitermachen ohne gründliche Reflektion der Abweichungen vom Ziel führt zu Frust, Resignation und Leistungsverlust bei den Mitarbeitenden.

#### **Denkfalle 5: Alternativen Blindheit** - „Es gibt mehr Alternativen als du denkst“

Alternativen Blindheit tritt auf, wenn man vor die Wahl gestellt wird, sich zwischen Variante A und dem Status Quo, also dem bisherigen Zustand, zu entscheiden. Der Denkfehler besteht darin, dass wir nur die beiden gegeneinander abwägen und darüber vergessen, Variante A auch mit Variante B, C, D etc. zu vergleichen. Soll eine neue Fabrik im Zuge einer Wachstumsstrategie gebaut werden? Alternativen Blindheit würde bedeuten, dass wir uns nur auf die Entscheidung zwischen Neubau (Variante A) und nicht bauen (Status Quo) konzentrieren, ohne andere Möglichkeiten wie z. B. Kooperationsstrategie mit einem anderen Unternehmen zu prüfen. Es ist wichtig, bewusst nach weiteren Optionen zu suchen, um fundiertere Entscheidungen zu treffen.

#### **Denkfalle 6: Zu schnelle Lösungen** - „90% von allem ist Mist“ (Sturgeons Gesetz)

Dieses Gesetz des US-amerikanischen Science-Fiction-Autors und Kritikers Theodore Sturgeon besagt, dass etwa **90 Prozent** von allem, sei es Musik, Filme, Bücher oder andere kulturelle Güter, als **“Mist”** betrachtet werden kann. Dies gilt offensichtlich auch für Produkte, Emails, Meetings, Tweets und Nachrichten etc., die ihrem Anspruch in keinster Weise gerecht werden. Alles reine Zeitverschwendung. Diese Hypothese beeinflusst die Strategieumsetzung erheblich, denn es ist entscheidend, die **„richtigen“** Dinge **„richtig“** zu tun. Sturgeons Gesetz macht uns bewusst, dass wir uns hüten sollten, schnelle Lösungen zu präferieren. Es kommt vor allem darauf an, den

"90%-Mist" zu erkennen und vorher auszusortieren. Die Welt kann länger irrational bleiben als bei Verstand.

### **Denkfalle 7: Viel hilft viel** - „Warum Überaktivität Probleme schlimmer macht“

Es fällt uns schwer abzuwarten, und wir werden aktiv, selbst wenn es nichts nützt oder gar schadet. Das gilt vor allem in Stresssituationen oder unbefriedigten Projekten, weil wir uns danach – ganz banal – besser fühlen. Aktiv sein zählt mehr, als nichts zu tun. Doch das ist falsch. Überaktivität lohnt sich i.d.R. nicht. Probleme können sogar noch schlimmer werden. Deshalb: Wenn eine Situation unklar ist, besser nichts unternehmen, bis man die Lage besser einschätzen kann. Oder wie der Mathematiker und Philosoph Blaise Pascal bereits im 17. Jahrhundert wusste: „Das ganze Unglück der Menschen besteht darin, dass sie nicht in der Lage sind, ruhig in ihrem Zimmer zu bleiben.“

## **Aktuelles & Termine**

### **1. Der neue Strategiekreis von Roland Schön + Partner**

Strategiekreis „Nachhaltige Unternehmer Metropolregion Rhein-Neckar“ – Konkurrenzfreier Austausch innovativer und zukunftsorientierter Unternehmer und Geschäftsführer der Region. Mehr Info: [>hier auf Anfrage](#)

### **2. Erfahrungswissen für Strategie & Transformation**

Lernen von den besten Strategen des Mittelstandes - Beispiel Kärcher AG-Präsenzveranstaltung in Heidelberg | 09.04.2024 | 18.00-20.30 Uhr | [mehr Info & Anmeldung](#)

15.04.2024 | 09.00-16.00 Uhr | **ONLINE-Strategietag des Bundesverbandes StrategieForum: Entwickle praktisch umsetzbare Lösungen für deine strategischen Engpässe** | [mehr Info & Anmeldung](#)

11.06.2024 | 18.00-21.00 Uhr | **Präsenz: Strategiewanderung zur kreativen Zielfindung für deine Jahresziele 2025 - Mach es wie die Natur, rechtzeitig und ohne Zeitdruck** | [mehr Info & Anmeldung](#)

Heilsame Krisen > [hier lesen](#)

Zeit wirksam nutzen statt verplanen > [hier lesen](#)

### **3. Potenzialanalyse "Strategie" in turbulenten Zeiten - kostenfrei** inkl. 40 min persönliche online-Auswertung

Wollen Sie wissen, wo Ihre Potenziale mit einer optimierten oder neuen Strategie in diesen turbulenten Zeiten liegen? Dann lade ich Sie zu **Ihrer kostenfreien Online "Potenzialanalyse Strategie"** ein [>hier](#)

Ihre **Zugangsdaten** erhalten Sie auf telefonische Anfrage von mir persönlich oder per E-mail hier [>Zugangsdaten](#)