



Wenn ich ehrlich bin ...

Die wenigsten Unternehmen scheitern an fehlenden Ideen.
Sie scheitern daran, dass gute Strategien im Alltag verpuffen.

Ich spreche das an. Ich mache dieses Problem greifbar. Und so helfe ich dabei, Strategie wieder handlungsfähig zu machen.
Und das mache ich gemeinsam mit Ihrem Team!

Strategie hilft nichts, wenn die Organisation sie nicht tragen kann.

Warum gute Strategien so oft wirkungslos bleiben

Wenn ich ehrlich bin, dann fehlt es den wenigsten Unternehmen an Strategie. In den meisten Organisationen, die ich begleite, existieren klare Zielbilder, ambitionierte Programme und durchdachte Pläne. Es wurde analysiert, priorisiert und entschieden und auf dem Papier ist dann auch vieles stimmig.

Und dennoch entsteht in der Praxis häufig das gleiche Bild: Die Organisation kommt nicht richtig in Bewegung. Geplante Maßnahmen gehen im Tagesgeschäft unter, die Prioritäten verschieben sich und Entscheidungen werden vertagt. Das Gefühl, „eigentlich müssten wir weiter sein“, ist allgegenwärtig.

Der Grund dafür liegt selten in der Strategie selbst. Viel häufiger liegt er in der Lücke zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität. Dort, wo Strategie in den Alltag übersetzt werden müsste, beginnt sie an Wirksamkeit zu verlieren. Es fehlt der Übersetzer. Und es fehlt derjenige, der mit etwas Abstand darauf achtet, dass ein Plan konsequent verfolgt wird. Und das auch - und grad - neben dem Tagesgeschäft.

Wenn Strategie aber auf den Alltag trifft

In der täglichen Praxis zeigt sich dieses Spannungsfeld sehr deutlich. Die strategische Richtung ist bekannt, doch der operative Druck ist hoch. Führungskräfte sind stark in das Tagesgeschäft eingebunden, Prioritäten konkurrieren miteinander, und immer wieder drängen kurzfristige Themen nach vorn.

Entscheidungen werden dadurch nicht falsch getroffen, sie werden oft gar nicht getroffen. Nicht aus mangelndem Willen, sondern weil Zeit, Klarheit und Entscheidungsräume fehlen. Verantwortung wird weitergereicht, Themen werden „mitgenommen“, anstatt sie einfach mal sauber abzuschließen. Die Organisation bleibt so die ganze Zeit in Bewegung, aber eben ohne klare Richtung.

An dieser Stelle höre ich in Gesprächen oft denselben Satz, wenn auch in immer neuen Varianten:

„Wir wissen, was zu tun ist. Das Tagesgeschäft ist jedoch so umfangreich, dass wir nur noch reagieren, statt agieren zu können.“

Genau hier beginnt das eigentliche Problem. Denn Strategie entfaltet ihre Wirkung nicht in Konzepten, sondern in Entscheidungen. Und die brauchen Raum, Klarheit und Führung, Dinge, die manchmal durch externe Unterstützung einfacher zu erreichen bzw. einzubringen sind.

Romy Laube

+49 177 57 56 926 | lets-change@romy-laube.de | www.romy-laube.de
Am Burgberg 2a | 01156 Dresden

Warum Strategien in der Umsetzung scheitern

Ob in internationalen Konzernstrukturen oder in mittelständisch geprägten Organisationen, oder auch in der Vergangenheit in meinen Stationen bei Coty, Chiquita oder RAPS, zeigt sich ein wiederkehrendes Bild: Strategien sind vorhanden. Was fehlt, ist ihre konsequente Verankerung im operativen Alltag. Genau dort entscheidet sich, ob sie Wirkung entfalten oder verpuffen.

Aus meiner Erfahrung lassen sich drei typische Ursachen beobachten, warum selbst gute Strategien ins Leere laufen:

- **Unklare Verantwortlichkeiten**, die dazu führen, dass Entscheidungen liegen bleiben oder doppelt getroffen werden.
- **Fehlende Priorisierung**, weil alles gleichzeitig wichtig erscheint.
- **Zu wenig Führung im Alltag**, weil operative Anforderungen den Blick auf das Wesentliche verstellen.

Oder, anders formuliert:

„Strategie scheitert nicht am Denken – sondern daran, dass niemand sie im Alltag konsequent umsetzt.“

Wenn diese Klarheit fehlt, entsteht ein Zustand permanenter Bewegung ohne Richtung. Die Organisation arbeitet viel, aber nicht gezielt. Und genau das kostet Kraft, Zeit und am Ende auch Vertrauen.

Was Organisationen brauchen, damit Strategie wirkt

Damit Strategie Wirkung entfalten kann, braucht es ein stabiles Fundament. Nicht noch mehr Konzepte, sondern mehr Klarheit. Es braucht eindeutige Verantwortlichkeiten, die dann auch gelebt werden. Es braucht Prioritäten, die Orientierung geben, gerade dann, wenn vieles gleichzeitig drängt. Und es braucht Führung, die bereit ist, Entscheidungen zu treffen und diese auch zu vertreten. Oder, wie ich es in meiner Arbeit oft formuliere:

„Strategie beginnt dort, wo Führung bereit ist, Verantwortung zu übernehmen – nicht dort, wo sie delegiert wird.“

Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann Strategie im Alltag wirksam werden.

Warum das gerade in schwierigen Phasen entscheidend ist

In stabilen Zeiten, im ruhigen Fahrwasser lassen sich die Unschärfen lange überdecken. Aber in Phasen von Wachstum, Transformation oder gar wirtschaftlichem Druck funktioniert das nicht mehr. Dann zeigt sich sehr schnell, ob eine Organisation wirklich geführt wird oder ob sie lediglich reagiert.

Gerade dann braucht es weniger Aktionismus und mehr Klarheit, weniger Tempo und mehr Richtung. Strategie wird in solchen Momenten nicht zur Zukunftsfrage, sondern zur Frage der unmittelbaren Handlungsfähigkeit.

Meine Perspektive

Seit vielen Jahren bin ich in Organisationen tätig, die sich in Phasen befinden, in denen Strategie, Struktur und Realität nicht mehr sauber ineinandergreifen. In unterschiedlichen Rollen, in verschiedenen Unternehmen und immer wieder in Situationen, in denen viel auf dem Spiel steht: Wachstum, Transformation, Restrukturierung oder der Anspruch, nach einer schwierigen Phase wieder handlungsfähig zu werden.

Was sich dabei durchzieht, ist ein Muster:

Die Herausforderungen ähneln sich, ganz unabhängig von Größe oder Branche. Was sich unterscheidet, ist der Reifegrad der Organisation im Umgang mit Verantwortung, Klarheit und Führung.

In meinen Mandaten, ob im Umfeld von FMCG, Vertrieb oder operativen Einheiten mit hoher Taktung, sehe ich immer wieder, wie stark der Erfolg davon abhängt, ob Strategie tatsächlich im Alltag verankert wird. Nicht auf der Managementfolie, sondern dort, wo Entscheidungen getroffen, Prioritäten gesetzt und Zielkonflikte ausgetragen werden.

Gerade in Transformationsphasen oder nach starkem Wachstum wird deutlich, wie schnell bewährte Strukturen an ihre Grenzen stoßen. Prozesse, die früher funktioniert haben, gehen so nicht mehr. Rollen sind nicht klar genug definiert, Verantwortung wird diffus und genau dann entsteht die Dynamik, in der Organisationen zwar viel leisten, aber immer weniger Wirkung entfalten.

Meine Aufgabe in diesen Situationen ist es, genau dort anzusetzen:

Ich Sorge für sichtbare Strukturen, kläre die Verantwortlichkeiten und mache Führung damit wieder möglich. Das geschieht nicht theoretisch, sondern im konkreten Arbeitsalltag. Ich arbeite eng mit Führungskräften und Teams zusammen, übersetze strategische Ziele in umsetzbare Schritte und schaffe Orientierung dort, wo sie verloren gegangen ist.

Dabei geht es mir nicht um schnelle Lösungen oder kurzfristige Effekte. Es geht darum, Organisationen wieder in die Lage zu versetzen, selbst tragfähig zu arbeiten: mit klaren Entscheidungswegen, realistischen Prioritäten und einer Führung, die Verantwortung übernimmt und Halt gibt.

Diese Arbeit entsteht nicht am Schreibtisch, sie entsteht im Dialog, in der Analyse von Abläufen, im gemeinsamen Sortieren von Themen und im konsequenten Umsetzen. Genau dort liegt meine Stärke.

Ich bin Romy Laube. Ich arbeite mit Unternehmen an der Stabilisierung, Entwicklung und Neuausrichtung von FMCG-Vertriebsorganisationen – immer dort, wo Strategie wieder in Handlung übersetzt werden muss.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Strategie stimmt, aber die Umsetzung stockt, lohnt sich ein Gespräch.

*Strategie entfaltet ihre Wirkung nicht im Konzept,
sondern in der Organisation, die sie trägt.*

**Sie haben Interesse an einem
Austausch zu diesem Thema?**

Sprechen Sie mich an, ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen.

Ihre
Romy Laube

