

The Crux – kompakt erklärt

Buch «The Crux – How Leaders Become Strategists», Richard P. Rumelt, Profile Books, 2022, ISBN 978-1-78816-950-9 (englische Ausgabe)

1. Ziel und Einordnung dieses Dokuments

Dieses Dokument fasst den Ansatz von Richard Rumelt in kompakter Form zusammen. Es setzt den LinkedIn-Artikel als Einstieg voraus und richtet sich an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen, die:

- Strategiearbeit bei der Herausforderung beginnen wollen statt bei Zielen und Massnahmenlisten,
- aus vielen wichtigen Themen jenen Punkt herausarbeiten wollen, an dem konzentrierter Einsatz den grössten Fortschritt bringt,
- einen praktischen Rahmen für Strategieklausuren suchen – mit Umfrage zur Vorbereitung und Workshop-Format.

Es enthält fünf Schritte mit je fünf Reflexionsfragen für den VR, eine Vorlage für die Krux-Umfrage, eine Übersicht zur Strategy Foundry sowie Rumelts vier «Ablenkungen» von echter Strategiearbeit.

2. Grundverständnis des Ansatzes

Für Rumelt ist Strategie eine Kombination aus Leitlinien und Handlungen, die eine bedeutende Herausforderung bewältigen soll. Sie ist kein Zielbild und kein gewünschter Endzustand, sondern Problemlösung. Der Begriff «Crux» stammt aus dem Klettern: die schwierigste Stelle einer Route, an der Kraft und Ehrgeiz allein nicht weiterhelfen.

«The crux – the most important part of a set of challenges that is addressable, having a good chance of being solved by coherent action.» – Richard Rumelt

Die Krux zu finden, verlangt nach Rumelt drei Fähigkeiten: beurteilen, was wirklich wichtig ist; einschätzen, wie schwierig die Bewältigung ist; und sich fokussieren, statt Ressourcen zu verzetteln. Die zentralen Begriffe:

Begriff	Bedeutung bei Rumelt
Gnarly challenge	Vertrackte Situation, in der weder das Problem noch die Lösung klar vorgegeben sind. Viele Themen hängen zusammen wie ein Knäuel.
Crux / Krux	Der wichtigste Teil der Herausforderungen, der mit konzentriertem Handeln lösbar ist – oft dort, wo etwas sehr wichtig, aber schwer lösbar erscheint.
ASC	«Addressable Strategic Challenge»: eine Herausforderung, die sowohl den Filter «Bedeutung» als auch den Filter «Lösbarkeit» passiert.

Begriff	Bedeutung bei Rumelt
Chunking	Grosse, langfristige Herausforderungen in kleinere Teile zerlegen, von denen einer jetzt angegangen werden kann.
Kohärentes Handeln	Leitlinie und Massnahmen, die sich nicht widersprechen, sondern gegenseitig verstärken. Der Preis: zu vielem Nein sagen.
Strategische Navigation	Annahmen der Strategie festhalten und beim nächsten Treffen prüfen, ob sie eingetroffen sind – und den Kurs bei Bedarf anpassen.
Strategy Foundry	Rumelts Workshop-Format: ein kleines Führungsteam arbeitet einige Tage ausser Haus an Herausforderungen, Krux und Handlungsschritten.

Einordnung in den eigenen Denkraum (Zukunftsbild → Rolle → Strategie → Prioritäten): Das Zukunftsbild beschreibt, wohin sich Markt und Umfeld bewegen, und liefert damit die Herausforderungen von morgen. *The Crux* setzt auf der Ebene von Strategie und Prioritäten an: Welche dieser Herausforderungen ist jetzt entscheidend, und wo lässt sich konkret ansetzen?

3. Der Ansatz im Überblick

Rumelt beschreibt kein starres Phasenmodell. Die folgenden fünf Schritte ordnen seine Logik in eine Abfolge, die sich für die VR-Praxis eignet:

Schritt	Inhalt	Zentrale Frage
1	Herausforderungen sammeln und entwirren	Was steht zwischen uns und einer erfolgreichen Zukunft?
2	Filtern nach Bedeutung und Lösbarkeit	Welche Herausforderungen sind entscheidend – und bewältigbar?
3	Die Krux diagnostizieren	Was genau macht die Herausforderung so schwierig – und wo liegt der Hebel?
4	Kohärent handeln	Welche Leitlinie und welche wenigen Massnahmen überwinden die Krux?
5	Navigieren und neu beurteilen	Stimmen unsere Annahmen noch – und was ist die nächste Krux?

SCHRITT 1 Herausforderungen sammeln und entwirren

Ziel

Ein vollständiges, ehrliches Bild der Herausforderungen und Chancen gewinnen – nicht nur der Themen, die zuerst in den Sinn kommen.

Inhalte

- **Sammeln:** Probleme, Hindernisse und Chancen auflisten. Die Liste wird länger als erwartet – das ist gewollt. Aussenperspektiven (Kunden, Wettbewerber, Branchenkenner) erweitern den Blick.
- **Zerlegen und bündeln:** Viele «Herausforderungen» sind in Wahrheit mehrere. Rumelt startet in Workshops typischerweise mit etwa zwölf Nennungen und landet nach dem Zerlegen bei rund zwanzig, die dann zu Gruppen gebündelt werden (z. B. Wettbewerb, Technologie, interne Themen).
- **Reihenfolge klären:** Was ist unmittelbar, was kann bewusst zurückgestellt werden?
- **Herausforderung ist nicht gleich Zielverfehlung:** «Umsatz zu tief» oder «zu wenig Wachstum» ist keine Herausforderung, sondern ein Symptom. Die Herausforderung ist die Schwierigkeit, die eine Verbesserung verhindert.
- **Auch nach innen schauen:** Die Krux kann im Unternehmen selbst liegen – in Strukturen, Gewohnheiten oder Entscheidungen, die niemand treffen will.

Rolle des Verwaltungsrats

Der VR sorgt dafür, dass die Strategiearbeit mit einer offenen Sammlung der Herausforderungen beginnt – und nicht mit vorgegebenen Zielen, Lieblingsprojekten oder dem Budget. Er achtet darauf, dass auch unbequeme, interne Themen auf die Liste kommen, inklusive solcher, die das Gremium selbst betreffen.

Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

1. Haben wir unsere Herausforderungen je vollständig gesammelt – oder diskutieren wir immer dieselben drei, vier Themen?

Die ersten Themen sind meist die lautesten, nicht zwingend die wichtigsten.

2. Beschreiben wir Herausforderungen – oder Zielverfehlungen wie «zu wenig Wachstum» und «zu tiefe Marge»?

Eine Zielverfehlung sagt, dass etwas nicht stimmt, aber nicht, warum.

3. Welche Herausforderungen liegen in unserem eigenen Unternehmen – in Strukturen, Gewohnheiten oder Personen?

Rumelt: «Sometimes the problem is us.» Diese Themen fehlen auf den meisten Listen.

4. Haben wir die Sicht von aussen eingeholt – von Kunden, Partnern oder unabhängigen Fachleuten?

Die Innensicht ist oft von früheren Erfolgen geprägt.

5. Welche Herausforderungen kommen aus dem Zukunftsbild auf uns zu, die wir heute noch kaum spüren?

Wer nur sammelt, was heute schmerzt, übersieht die Herausforderungen von morgen.

SCHRITT 2 Filtern nach Bedeutung und Lösbarkeit

Ziel

Aus der Vielzahl von Herausforderungen jene herausarbeiten, die sowohl entscheidend als auch bewältigbar sind: die «Addressable Strategic Challenges» (ASC).

Inhalte

- **Bedeutung:** Eine Herausforderung ist bedeutend, wenn sie die Grundlage der Strategie oder gar die Existenz des Unternehmens bedroht – oder eine grosse Chance darstellt, die eine Anpassung der Strategie verlangt.
- **Lösbarkeit:** Sie hängt von den Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens und vom betrachteten Zeitraum ab. Nicht die Kontrolle über das ganze Problem ist entscheidend, sondern ob es einen realistischen Ansatzpunkt gibt.
- **Die Lösbarkeit ist das umstrittenere Urteil.** Unterschiedliche Einschätzungen im Team sind kein Störfaktor: Die Diskussion darüber, warum sie auseinandergehen, liefert nach Rumelt oft die wertvollsten Einsichten.
- **Anzahl ASC:** Wie viele ASC gleichzeitig bearbeitet werden können, hängt von Grösse und Ressourcen des Unternehmens ab. Für KMU heisst das in der Regel: eine, höchstens zwei.
- **Werkzeug:** Die Krux-Umfrage (Kapitel 4) macht die Einschätzungen vor dem Workshop sichtbar und vergleichbar.

Rolle des Verwaltungsrats

Der VR verlangt, dass Bedeutung und Lösbarkeit getrennt beurteilt werden – und dass Unterschiede in den Einschätzungen offen diskutiert statt gemittelt werden. Er akzeptiert, dass wichtige Themen bewusst nicht zur Priorität erklärt werden.

Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

1. Wie viele strategische Prioritäten verfolgen wir heute – und wie viele könnten wir mit unseren Ressourcen wirklich tragen?

Jede zusätzliche Priorität bindet Aufmerksamkeit, Führungskapazität und Geld.

2. Nach welchen Kriterien entscheiden wir, was strategisch ist – und sind diese Kriterien allen im Gremium klar?

Ohne gemeinsame Kriterien gewinnt, wer am überzeugendsten argumentiert.

3. Wo gehen die Einschätzungen von VR und GL zu Bedeutung und Lösbarkeit auseinander?

Genau dort liegt der Stoff für die wichtigste Diskussion.

4. Welche wichtigen Themen erklären wir bewusst nicht zur Priorität – und können wir das begründen?

Fokus zeigt sich in dem, was man zurückstellt, nicht in dem, was man aufzählt.

5. Haben wir eine Herausforderung als «nicht beeinflussbar» abgelegt, obwohl sie entscheidend ist?

Nach Rumelt liegt gerade dort oft die Krux.

SCHRITT 3 Die Krux diagnostizieren

Ziel

Verstehen, was eine entscheidende Herausforderung so schwierig macht – und den Punkt finden, an dem ein Hebel entsteht.

Inhalte

- **Spannungspunkt finden:** Die Krux liegt dort, wo Ressourcen, Anforderungen oder Interessen aneinander reiben – z. B. ein neues Produkt, das Kunden wollen, das aber den Absatz im bestehenden Kanal kannibalisiert.
- **Tiefer graben bei schwer lösbaren Themen:** Lässt sich die Herausforderung zerlegen? Hatten andere ein ähnliches Problem? Was verändert sich gerade, das sie lösbar machen könnte? Gibt es eine einzelne Blockade, deren Überwindung alles verändert – «the crux of the crux»?
- **Werkzeuge der Diagnose:** Umdeuten (die Herausforderung aus einer anderen Perspektive formulieren), Analogien (ähnliche Situationen in anderen Branchen), Vergleiche (mit Wettbewerbern, Branche, eigener Vergangenheit) und Analysemodelle – letztere mit Vorsicht, da jedes Modell vereinfacht und in die Irre führen kann.
- **Macht und interne Blockaden:** Strategie ist für Rumelt immer auch Ausübung von Macht: Sie verschiebt Ressourcen, Einfluss und Zuständigkeiten. Liegt die Krux in einer Entscheidung, die niemand treffen will, hilft mehr Analyse nicht weiter.

Rolle des Verwaltungsrats

Der VR bremst den Reflex, sofort zu Lösungen überzugehen. Er fragt nach den Ursachen hinter den Symptomen und schafft die Voraussetzung dafür, dass auch Diagnosen ausgesprochen werden, die das eigene Unternehmen, frühere Entscheide oder das Gremium selbst betreffen.

Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

1. Können wir die Krux in zwei, drei Sätzen so formulieren, dass alle im Gremium dasselbe darunter verstehen?

Wer eine Herausforderung nicht knapp beschreiben kann, hat sie meist noch nicht verstanden.

2. Behandeln wir die Ursache - oder reagieren wir auf Symptome wie sinkende Margen und ausbleibendes Wachstum?

Symptome zu bekämpfen erzeugt viel Aktivität, aber selten Fortschritt.

3. Welche einzelne Blockade müsste fallen, damit sich die Situation grundlegend verändert?

Rumelts «crux of the crux» zwingt zur Präzision.

4. Welche Annahmen, Vorbilder oder Erfolgsrezepte von früher prägen unseren Blick auf die Situation?

Unbewusste Analogien sind nach Rumelt das grösste Hindernis für eine klare Diagnose.

5. Gibt es eine Entscheidung, die wir seit Jahren aufschieben - und was hält uns davon ab?

Manchmal ist die Krux kein Wissensproblem, sondern ein Mut- oder Machtproblem.

SCHRITT 4 Kohärent handeln

Ziel

Aus der Krux eine klare Leitlinie und wenige, sich gegenseitig verstärkende Massnahmen ableiten.

Inhalte

- **Leitlinie:** Sie beschreibt den grundsätzlichen Ansatz, mit dem die Krux überwunden werden soll, und schliesst damit andere Wege bewusst aus.
- **Kohärenz:** Massnahmen und Leitlinien widersprechen sich nicht; im besten Fall verstärken sie sich gegenseitig. Rumelts Beispiele sind Unternehmen mit enger Fokussierung, die bewusst auf Wachstum um des Wachstums willen verzichten.
- **Der Preis der Kohärenz:** Zu vielen Anliegen mit vernünftigen Argumenten Nein sagen. Ein Kompromiss, der allen etwas gibt, ist nach Rumelt Politik, nicht Strategie.
- **Chunking:** Langfristige Herausforderungen werden in Teile zerlegt; ein Teil wird jetzt angegangen. Das ist keine Taktik – der Unterschied zwischen Strategie und Taktik ist nicht kurz- gegenüber langfristig.
- **Vorteil suchen:** Wettbewerbsvorteil entsteht aus Asymmetrien – aus etwas, das das Unternehmen besser kann oder anders hat. Die Massnahmen sollen diese Asymmetrien gezielt nutzen.
- **Annahmen festhalten:** Jede Leitlinie beruht auf Annahmen. Sie werden schriftlich festgehalten, damit sie später überprüft werden können.

Rolle des Verwaltungsrats

Der VR prüft, ob Leitlinie und Massnahmen tatsächlich auf die Krux zielen und sich gegenseitig stützen. Er trägt aktiv mit, dass Ressourcen verschoben und andere Vorhaben reduziert oder gestoppt werden – und lebt diese Fokussierung im Gremium vor.

Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

1. Zielen unsere strategischen Initiativen auf die Krux – oder auf viele verschiedene, einzeln sinnvolle Themen?

Viele gute Einzelinitiativen ergeben noch keine Strategie.

2. Welche Massnahmen widersprechen sich oder konkurrieren um dieselben Ressourcen?

Inkohärenz fällt selten auf, weil jede Massnahme für sich plausibel ist.

3. Was hören wir auf zu tun, damit wir die Krux mit voller Kraft angehen können?

Ohne Verzicht fehlen Zeit, Geld und Aufmerksamkeit für das Entscheidende.

4. Welcher Teil einer grossen, langfristigen Herausforderung lässt sich in den nächsten zwölf bis achtzehn Monaten konkret bewältigen?

Ambitionen ohne einen ersten, lösbaren Schritt bleiben Absichtserklärungen.

5. Welche Annahmen stecken in unserer Leitlinie – und haben wir sie schriftlich festgehalten?

Nur festgehaltene Annahmen lassen sich später überprüfen.

SCHRITT 5 Navigieren und neu beurteilen

Ziel

Strategie als Weg durch eine Folge von Herausforderungen führen: Kurs halten, Annahmen prüfen und die nächste Krux erkennen.

Inhalte

- **Strategie ist eine Reise:** Wie bei einer neuen Route am Berg öffnet sich nach jeder überwundenen Passage ein neuer Blick auf die nächsten Probleme und Chancen. Eine einmal formulierte Strategie für fünf Jahre gibt es nach Rumelt nicht.
- **Strategische Navigation:** Beim nächsten Treffen wird geprüft, ob die festgehaltenen Annahmen eingetroffen sind. Wo nicht, werden Massnahmen angepasst.
- **Verbindlichkeit:** Am Ende der Foundry verpflichtet sich das Führungsteam, die gewählte Richtung bis zur nächsten Überprüfung (bei FarmKor 18 Monate) gemeinsam zu tragen – auch wer anfänglich anderer Meinung war.
- **Rhythmus unabhängig vom Budget:** Rumelt schlägt vor, Foundries in einem Rhythmus durchzuführen, der nicht durch drei, vier oder zwölf teilbar ist – etwa alle elf Monate –, damit sie nicht mit der Budgetplanung verschmelzen.
- **Nicht jede neue Herausforderung verlangt einen neuen Strategieprozess.** Oft genügt es, die nächste Krux zu bearbeiten, damit der eingeschlagene Weg weitergehen kann.

Rolle des Verwaltungsrats

Der VR verankert einen Strategierhythmus, der vom Budget getrennt ist, und fordert periodisch ein, dass die Annahmen der Strategie überprüft werden. Er unterscheidet dabei, ob eine neue Situation eine neue Krux oder eine grundsätzlich neue Strategie verlangt.

Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

1. Wann haben wir zuletzt über Strategie gesprochen, ohne dass Budgetzahlen auf dem Tisch lagen?

Sobald Zahlen dominieren, rückt das Verständnis der Herausforderung in den Hintergrund.

2. Überprüfen wir die Annahmen unserer Strategie regelmässig - oder nur, wenn die Zahlen nicht stimmen?

Wer Annahmen erst bei schlechten Zahlen prüft, reagiert spät.

3. Trägt das ganze Gremium die gewählte Richtung mit - auch jene, die anderer Meinung waren?

Ohne Verbindlichkeit zerfällt Kohärenz im Alltag.

4. Woran erkennen wir, dass eine Krux überwunden ist - und welche Herausforderung dann in den Vordergrund rückt?

Nach jeder Passage verändert sich der Blick auf den weiteren Weg.

5. Verlangt die aktuelle Situation eine neue Krux - oder eine grundsätzlich neue Strategie?

Nicht jedes Hindernis rechtfertigt einen Neustart; manche aber schon.

4. Werkzeug: Die Krux-Umfrage

Die Krux-Umfrage bereitet einen Strategie-Workshop vor. Sie stammt aus der eigenen Beratungspraxis und greift Rumelts Vorgehen auf: Er lässt Herausforderungen nach Bedeutung und Lösbarkeit bewerten und holt vor jeder Foundry schriftliche Einschätzungen der Teilnehmenden ein.

Aufbau

Rund 12-15 Herausforderungen werden als Aussagen (Hypothesen) formuliert, z. B. «Unser Vertrieb ist zu stark auf wenige Grosskunden ausgerichtet.» Zu jeder Aussage beantworten VR- und GL-Mitglieder einzeln drei Fragen (Vorschlag: Skala 1-5):

Dimension	Frage	Bezug zu Rumelt
Zutreffen heute	Wie stark trifft diese Aussage aus Ihrer Sicht heute auf uns zu?	Prüft, ob die Herausforderung real ist

Dimension	Frage	Bezug zu Rumelt
Erfolgsrelevanz	Wie erfolgsentscheidend ist die Bewältigung dieser Herausforderung für uns in den nächsten 3-5 Jahren?	Bedeutung (importance)
Bewältigbarkeit	Wie gut können wir diese Herausforderung mit unseren Fähigkeiten und Mitteln in den nächsten 2-3 Jahren bewältigen?	Lösbarkeit (addressability)

Zwei offene Fragen am Schluss ergänzen die vorgegebenen Aussagen und verhindern, dass die Vorauswahl das Ergebnis bestimmt:

- Welche wichtige Herausforderung fehlt in dieser Liste?
- Was macht die aus Ihrer Sicht wichtigste Herausforderung so schwierig zu lösen?

Hinweis zur Formulierung: Die Frage nach der Bewältigbarkeit bewusst nicht als «Wie stark können wir das beeinflussen?» stellen. «Beeinflussen» wird schnell als «kontrollieren» verstanden – dann landen Themen wie Frankenstärke oder Klimawandel automatisch bei «nicht relevant», obwohl sich in ihnen ein Ansatzpunkt finden lässt.

Auswertung

Die Herausforderungen werden in einer Matrix nach Erfolgsrelevanz und Bewältigbarkeit positioniert. Die Grösse der Punkte zeigt, wie stark die Aussage heute zutrifft.

Bewältigbarkeit hoch	Delegieren bewältigbar, aber wenig erfolgsentscheidend → Aufgabe der GL, keine strategische Priorität	ASC-Kandidaten erfolgsentscheidend und bewältigbar → hier liegt die Krux, wenn sie schon sichtbar ist
Bewältigbarkeit tief	Beobachten weder erfolgsentscheidend noch bewältigbar → im Blick behalten, periodisch neu beurteilen	Tiefer graben erfolgsentscheidend, aber (noch) kaum bewältigbar → zerlegen, Blockade suchen: oft liegt die Krux hier
	Erfolgsrelevanz tief	Erfolgsrelevanz hoch

- **Streuung zeigen, nicht nur Mittelwerte.** Wo die Einschätzungen auseinandergehen, liegt der wichtigste Diskussionsstoff. VR und GL getrennt auswerten.
- **Zutreffen heute und Erfolgsrelevanz vergleichen.** Heute stark spürbar und künftig entscheidend: akuter Handlungsbedarf. Heute kaum spürbar, aber künftig entscheidend: eine Herausforderung, die erst kommt – ein Signal aus dem Zukunftsbild.
- **Das Feld «Tiefer graben» nicht aussortieren.** Hier liegt nach Rumelt oft die Krux. Diese Themen im Workshop zerlegen und nach der entscheidenden Blockade suchen.
- **Die Umfrage liefert Kandidaten, nicht die Krux.** Die eigentliche Diagnose (Schritt 3) findet im Workshop statt.

5. Werkzeug: Die Strategy Foundry

«Foundry» heisst Giesserei – ein Ort, an dem Strategie «gegossen» wird. Sinngemäss: Strategie-Werkstatt. Rumelt nutzt das Format, um Führungsteams davon abzubringen, Strategie mit dem Setzen von Zielen zu verwechseln. Ergebnis sind nicht Folien, sondern kritische Herausforderungen, eine Leitlinie und konkrete Handlungsschritte.

Element	Bei Rumelt	Übertrag auf VR/GL im KMU
Teilnehmende	Weniger als zehn, besser weniger als acht Personen der obersten Führung, inkl. CEO	VR und GL gemeinsam, ergänzt um einzelne Schlüsselpersonen mit Markt- und Produktwissen
Dauer und Ort	Ausser Haus, meist drei Tage (zwei bis fünf), evtl. in zwei Blöcken	Für KMU oft zwei Tage oder zwei halbe Tage im Abstand von einigen Wochen
Vorbereitung	Einarbeitung, Einzelinterviews (mind. 90 Min.), schriftliche Fragen – vertraulich, anonym eingebracht	Krux-Umfrage (Kapitel 4), ergänzt um einzelne vertrauliche Gespräche
Tag 1	Veränderungen der letzten und nächsten Jahre, was hat funktioniert und was nicht, Herausforderungen sammeln	Ergebnisse der Umfrage vorstellen, fehlende Herausforderungen ergänzen
Tag 2	Herausforderungen diagnostizieren, Krux bestimmen, Handlungsoptionen entwickeln	Diskussion der Felder «ASC-Kandidaten» und «Tiefer graben»
Tag 3	Leitlinie und Massnahmen festlegen, Annahmen festhalten, gemeinsame Verpflichtung	Leitlinie, zwei bis drei Massnahmen, Annahmen und Überprüfungstermin
Moderation	Idealerweise extern: behandelt den Chef wie alle anderen, sorgt für Fokus	Externe Moderation erleichtert es, auch den VR-Präsidenten «als einen unter mehreren» zu behandeln

Arbeitsregeln der Foundry

- **Mit der Herausforderung beginnen** – nicht mit Zielen, Budgets oder Lieblingsprojekten.
- **Urteil aufschieben:** Erst sammeln und verstehen, dann gewichten, dann handeln. Das schützt vor Gruppendenken und vorschneller Einigung.
- **Aus der eigenen Geschichte lernen:** Was hat früher funktioniert und warum? Typische Gründe für das Scheitern sind nach Rumelt fehlende Unterstützung von oben, zu viele Initiativen, unrealistische Ziele, interner Widerstand und zu wenig Ressourcen.

- **«Think again»:** Die Herausforderung anders formulieren, die erste Lösung bewusst hinterfragen.
- **Nicht dominieren:** Die Foundry scheitert, wenn die ranghöchste Person die Diskussion bestimmt oder die Antwort schon kennt.
- **Getrennt vom Budget:** Keine Finanzplanung, keine Zielvereinbarung – sonst wird die Foundry zur üblichen Budgetrunde.

6. Vier Ablenkungen von echter Strategiearbeit

Im vierten Teil des Buches beschreibt Rumelt, was Strategiearbeit verdrängt – er nennt es «bright, shiny distractions»:

#	Ablenkung	Was dahintersteckt
1	Mit Zielen beginnen	Ein Ziel ohne Verständnis der Herausforderung ist ein «unsupported goal». Gute Ziele sind das Ergebnis von Strategiearbeit, nicht ihr Ausgangspunkt. Auch Tage mit Mission-Statements bringen keine Strategie hervor.
2	Strategie mit Management verwechseln	Ziele in messbare Teile zerlegen, Verantwortliche bestimmen, Fortschritt messen: Das ist Führung durch Ziele, aber keine Antwort auf eine Herausforderung.
3	Strategie mit Finanzergebnissen verwechseln	Die Jagd nach Quartals- oder Jahreszahlen verdrängt die Frage, was ein Geschäft langfristig erfolgreich macht.
4	Strategische Planung für Strategie halten	Viele «strategische Pläne» sind im Kern langfristige Budgets: Sie konzentrieren sich auf Finanzziele und behandeln die kritischen Herausforderungen nicht.

7. Schlussbemerkung

The Crux liefert kein Phasenmodell und keine Erfolgsgarantie. Rumelt selbst schreibt: «Strategy is not magic.» Der Wert des Ansatzes liegt in einer Haltung: zuerst die Herausforderung verstehen, dann den entscheidenden Punkt finden und die Kräfte darauf konzentrieren.

Für den Verwaltungsrat ist das anspruchsvoll. Ziele lassen sich rasch verabschieden; eine gemeinsame, präzise Diagnose verlangt Zeit, Offenheit und die Bereitschaft, anderes Wichtiges zurückzustellen. Gerade für KMU mit knappen Ressourcen ist diese Konzentration aber kein methodischer Luxus, sondern eine Notwendigkeit.

Oder mit Rumelts Bild aus dem Klettern: Kraft und Ehrgeiz braucht es. Nach oben kommt aber nur, wer die Krux löst.