

VOM KONZEPT ZUR REALITÄT: DER WEG ZUR ERFOLGREICHEN STRATEGIEUMSETZUNG

In einer sich schnell verändernden Geschäftswelt ist die Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien von entscheidender Bedeutung. Während neue Strategien inspirieren, sind ihre Umsetzung und Anpassung oft mit Herausforderungen und Risiken verbunden. Eine globale Benchmark-Studie von Planview beleuchtet die Schlüsselaspekte der Strategieumsetzung und identifiziert Vorreiter, die durch Geschwindigkeit und Qualität in der Anpassung an Veränderungen einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

• Von Prof. Claus W. Gerberich

Strategieentwicklung und Strategieumsetzung

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie und die erfolgreiche Umsetzung sind die beiden Seiten der Medaille. Die Entwicklung neuer Strategien macht Spass, die Umsetzung ist jedoch schwere Arbeit und mit vielen Risiken und Stolpersteinen verbunden. 80% der Unternehmen scheitern an der erfolgreichen Umsetzung der Strategie. Daher ist es wichtig, die Ursachen des Scheiterns zu ermitteln und geeignete Massnahmen der Gegensteuerung zu finden.

Aktuelle Probleme der Strategieumsetzung

Wir befinden uns in einer Welt, die sich rasch verändert. Wir haben es mit einer hohen Dynamik in einer komplexen Welt zu tun. Diese ist immer schwerer zu beherrschen. Agilität und Anpassungsfähigkeit werden zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit. Ein Fortschreiben der Vergangenheit reicht nicht aus und führt mittelfristig zum Scheitern.

Zentrale Erkenntnisse der Benchmark-Studie Planview

1. Strategieumsetzung = Geschwindigkeit + Qualität

Der Strategieumsetzungsindex misst anhand von fünf Strategieumsetzungs-

kompetenzen die **Geschwindigkeit**, mit der Unternehmen sich an Veränderungen anpassen, sowie die **Qualität** der Ergebnisse.

Es wurden drei Unternehmenskategorien identifiziert: **Vorreiter**, **Herausforderer** und **Nachzügler** bei der Strategieumsetzung. Die Vorreiter sind die Benchmarks, und an denen können sich die Unternehmen ausrichten.

2. Durch Geschwindigkeit und Qualität an der Konkurrenz vorbei

Vorreiter übertreffen eher ihre finanziellen und strategischen Ziele sowie ihre Ziele hinsichtlich der Bereitstellung neuer, innovativer Produkte und Services. Darüber hinaus investieren Vorreiter in schnellere Prozesse, während Herausforderer weniger bestrebt sind, den Entscheidungsfindungsprozess zu verbessern und die Reaktionsfähigkeit ihrer Organisationen zu beschleunigen.

3. Vorreiter sichern sich Vorsprung durch Ausrichtung und termingerechte Umsetzung

Führungskräfte in Vorreiterunternehmen sind zuversichtlicher, dass ihre Teams an den richtigen Aufgaben arbeiten, und Teams sind zuversichtlicher, dass ihre Aktivitäten auch tatsächlich zur Strategieerfüllung beitragen. Die gemeinsame Ausrichtung auf die Ziele ist

ein Erfolgsfaktor, OKR begleitet diesen Prozess.

4. Nachhaltige Methoden erfolgreicher Vorreiter

Aus der Studie lassen sich **vier Methoden** ablesen, anhand derer Vorreiter



ihren Strategieumsetzungsprozess bei auftretenden Veränderungen beschleunigen:

- Neuplanung als Teil des Normalbetriebs, regelmässig und in kurzen Abständen
- verstärkter Einsatz von Lean- und Agile-Methoden im gesamten Unternehmen
- Bereitstellung aktueller und präziser Daten von der Strategie bis zur Umsetzung für schnellere und fundiertere Entscheidungen
- Investitionen in Technologien für einen lückenlosen Überblick über Strategien, Auswirkungen, Prioritäten, Finanzmittel, Personal und andere Ressourcen

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Vorreiter, die die Konkurrenz bereits hinter sich gelassen haben, ihre Reaktionsfähigkeit und die strategiekonfor-

me Umsetzung von Projekten noch weiter beschleunigen möchten. Doch dies ist nur ein Grund für ihren Erfolg. Führungskräfte und andere Stakeholder, die an der Strategieplanung und -umsetzung von Unternehmen beteiligt sind und ihre Organisationen in schnell agierende und anpassungsfähigere Unternehmen transformieren, sollten dabei die folgenden Überlegungen nicht aus den Augen verlieren: Prozesse sind auf **Geschwindigkeit** auszulegen, um sich an die **kontinuierlichen Veränderungen anzupassen**, dabei sind auch die Ressourcen und die Prioritäten immer wieder zu aktualisieren.

Der Strategieumsetzungsindex

Der Strategieumsetzungsindex misst anhand der folgenden fünf Strategieumsetzungskompetenzen die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen auf Stö-

rungen reagieren, sowie die Qualität der Ergebnisse:

1. Anpassung von Strategien und Plänen
2. Umverteilung finanzieller Mittel und des Budgets
3. Änderung der Prioritäten im Hinblick auf Ausführung und Umsetzung von Aufgaben
4. Neuausrichtung von Mitarbeitenden und Teams
5. Zugriff auf und Analyse von Daten zur Entscheidungsfindung

Vorreiter machen Geschwindigkeit zur Priorität

Alle Umfrageteilnehmer gaben an, dass es durchaus noch Verbesserungspotenzial gäbe. Doch die Vorreiter bei der Strategieumsetzung machen das Thema «Geschwindigkeit» zur Chefsache: 62% stimmen voll und ganz zu, dass sie schneller Entscheidungen treffen und agieren müssen. Bei den Nachzüglern sind es nur 36%. Die Herausforderer scheinen sich hingegen ein wenig auf ihren Lorbeeren ausruhen zu wollen: Nur 24% der Befragten stimmen voll und ganz zu, dass sie schneller werden müssen. Bedeutet das auch, dass Geschwindigkeit für die Herausforderer keine Priorität hat? Vorreiter erhoffen sich mehr Vorteile von einer schnelleren Anpassung an Veränderungen, als dies bei den Herausforderern und Nachzüglern der Fall ist. Zu den Vorteilen zählen eine verbesserte Kundenzufriedenheit, die Gewinnung von Neukunden sowie eine optimierte Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und Personalbeschaffung.

Die Vorreiter haben die Prioritäten erkannt und sich den neuen Rahmenbedingungen angepasst.

Hindernisse für eine schnelle Reaktion bei Veränderungen

Vorreiter und Herausforderer sind sich bei den drei grössten Hindernissen ei-



nig, wobei sie weniger häufig von den Vorreitern genannt wurden:

- komplexe Governance- oder Genehmigungsprozesse
- unklare oder in Konflikt stehende Prioritäten
- Mangel an Ressourcen, um alle genehmigten Projekte abzuschliessen

In fast allen genannten Optionen sehen mehr Nachzügler Hindernisse für ihre Organisation.

Auf Platz eins und zwei nannten Unternehmen dieser Kategorie «Mangelnde Abstimmung innerhalb des Unternehmens; isolierte Abteilungen» (42%) und «Langsame oder ineffektive Entscheidungsfindung» (41%). Interessanterweise wurde «Mangelnde Abstimmung innerhalb des Unternehmens; isolierte Abteilungen» von den Vorreitern am seltensten als Hindernis benannt, dies zeigt, dass es in den Prozessen noch viele Schnittstellen gibt, die durch eine digitale Prozessvernetzung zu beheben sind.

Die wichtigsten Ursachen für einen fehlenden Zugriff auf aktuelle und präzise Daten sind

- inkonsistente Prozesse: 4%
- Informationssilos, fehlende Daten-zentralisierung: 39%
- fehlende Zuständigkeiten für Berichte und Analysen: 37%
- unzureichende Konsistenz bei der Definition von Kennzahlen: 3%
- Mangel an leistungsstarken Technologien

- Verwendung von Kalkulationstabellen: 29%

Wie versuchen Organisationen also, die Diskrepanz zwischen Strategie und Umsetzung zu überbrücken? Die Umfrageteilnehmer geben an, dass ihre Unternehmen sich hierbei vorrangig auf «Kommunikation» und «Meetings» verlassen. Als Hauptgrund für die fehlende Investition in Automatisierung und spezielle Tools werden «Budgetbeschränkungen» angeführt.

Strategieumsetzung: Bereitstellen von aktuellen und präzisen Daten

Vorreiter haben zweimal eher unmittelbaren Zugriff auf präzise **Daten** als Herausforderer. Darüber hinaus finden Vorreiter es dreimal weniger mühsam, diese Informationen abzurufen und zu analysieren, sodass sie schneller bessere Entscheidungen treffen können.

Vorreiter stellen auch hier ihre Kompetenz unter Beweis, indem sie den Bedarf an **zentral erfassten Daten** und **Analysemöglichkeiten** priorisieren. Diese Unternehmen erkennen, dass der Zugriff auf und die Verknüpfung von relevanten Daten über ihr verteiltes Altsystem hinweg ein immer grösser werdendes Problem darstellt, welches jeglichen Fortschritt aufhält.

49% der Vorreiter werden im nächsten Jahr Technologien zur Automatisierung und Effizienzsteigerung implementieren. Dies gewinnt besonders an Bedeutung, da Unternehmen sich vermehrt

funktionsübergreifenden, unternehmensweiten Initiativen wie der Transformation und Digitalisierung widmen. Um schnell Entscheidungen treffen und Anpassungen durchführen zu können, brauchen Führungskräfte einen Überblick über den gesamten Prozess von der Strategie bis hin zur Umsetzung.

Empfehlung: Stellen Sie sich auf unvermeidbare Veränderungen ein und bereiten Sie sich entsprechend vor

Vorbereitung kann den Unterschied zwischen Erfolg und einem Gerade-so-über-die-Runden-Kommen ausmachen. Das Stop-and-go eines reaktiven Ansatzes kann jede Organisation zermürben und Ressourcen verschwenden, während Mitarbeiter erschöpft sind und angesichts wiederholter Veränderungen Ermüdungserscheinungen zeigen. Die Frage ist nicht, ob Tempo wichtig ist, sondern ob Ihr Unternehmen es sich leisten kann, die Geschwindigkeit bei der Anpassung der Strategieumsetzungsprozesse zu versäumen.

QUELLE

Planview Globale Benchmark-Studie.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Carla Seffinga

Korrektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Layout/Satz Sarah Rutschmann

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch

Bildrechte www.istockphoto.com

Bestell-Nr. 9150

Scannen und bestellen:
Dieser Newsletter ist als gedruckte und digitale Version in unserem Shop erhältlich:



Ihre Vorteile

- Tipps und Fallbeispiele aus der Praxis
- Topthema in jeder neuen Ausgabe

www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.