White Paper

Strategien sicher umsetzen

Dr. Friedrich Loidl
Mag. Markus Gahleitner

© MCG Managementberatung GmbH

April 2015

Die MCG Managementberatung GmbH

ist auf die Umsetzung von profitablen Wachstumsstrategien spezialisiert.
Gegründet im Jahre 1998 arbeitet sie vor allem in der
Industrie in Europa. We make things happen!

www.mcg-experts.com

Über die Autoren:

Dr. Friedrich Loidl, Jg. 1954

Seine Wirtschaftsausbildung erlangte er in Linz an der Johannes Kepler Universität (JKU), wo er 1982 zum Doktor der Sozial und Wirtschaftswissenschaften promovierte. Weiterbildungsprogramme an der Oregon State University, Corvallis und an der Stanford University, Palo Alto (Kalifornien) 1998 rundeten seine formale akademische Ausbildung ab. Ab 1980 war er Assistent am Institut für Marketing an der JKU und als Trainer und Berater im Internationalen Marketing tätig. Zwischen 1988 – 1998 bekleidete er Vorstandspositionen in der österreichischen Konsumgüter- und Gebrauchsgüterindustrie. Seit 1999 ist er Universitätslektor im Rahmen der MBA Ausbildung zum Global Marketing Manager an der JKU, als Lektor an der FH Wien und im Bereich Six Sigma an der Donauuniversität Krems tätig. In seinem Beratungsunternehmen der MCG (www.mcg-experts.com), betreut er seit mehr als fünfzehn Jahren mittelständische Unternehmen in punkto Business Excellence zu den Themen Wachstumsstrategien in gesättigten Märkten, Produktivitätssteigerungsprogramme und insbesondere bei der Umsetzung von Strategien mittels der BigStep Methode.

Mag. Markus Gahleitner, Jg. 1976

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Internationales Management, Marketing und Finanzwirtschaft an der Johannes Kepler Universität Linz, Ausbildung zum Prozessexperten an der Steinbeis Hochschule Berlin. Seit 2005 Partner in der MCG Managementberatung GmbH. Seit mehr als 10 Jahren Lektorentätigkeiten in den Bereichen Prozess- und Lean Management und Lean Six Sigma u.a. an der Donau Universität Krems. Seit 15 Jahren als Consultant und Trainer (Lean Six Sigma Master Black Belt) im Strategie- und Produktivitätsbereich für mehr als 70 internationale Kunden im Einsatz.

Inhaltsverzeichnis

1. Strategie und Strategieumsetzung in Unternehmen 5
2. Warum Strategieumsetzung vielfach scheitert 5
3. Faktoren erfolgreicher Umsetzung 7
4. Modell zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien 12
5. Vier Phasen Modell zur Sicherstellung der Umsetzung 14
6. Resümee 14
7. Literaturverzeichnis 16

Faktoren einer erfolgreichen Strategieumsetzung

1. Strategie und Strategieumsetzung in Unternehmen

Eine wesentliche Aufgabenstellung der Unternehmensführung ist eine klare strategische Ausrichtung und eine erfolgreiche Umsetzung der konzipierten Strategie. Wir haben in unserer Beratungspraxis festgestellt, dass viele Unternehmen, die kein zufrieden stellendes Umsatzwachstum bzw. keine substanzielle Rentabilität generieren, meistens ein Umsetzungsdefizit ihrer Strategien, Konzepte und Initiativen haben. Das wird in der Literatur auch an vielen Stellen erwähnt. So meint beispielsweise Frank Cespedes: ”Less than 10% of even effectively formulated strategies carry through to successful execution”…”Like 90% of companies fail to execute strategies” (Cespedes, F., 2014). Andere Untersuchungen, wie beispielsweise von Johnson gehen davon aus, dass 66% der Unternehmensstrategien niemals umgesetzt werden (Crettenden V. und Crettenden W., 2008). Die Autoren des Klassikers unter den Büchern zum Thema Umsetzung von Strategien, Larry Bossidy und Ram Charan meinen: "When companies fail to deliver on their promises, the most frequent explanation is that the CEO's strategy was wrong. But the strategy by itself is not often the cause. Strategies most often fail because they aren't executed well. Things that are supposed to happen don't happen. Either the organizations aren't capable of making them happen, or the leaders of the business misjudge the challenges their companies face in the business environment, or both.” (Bossidy und Charan, 2009).
In Anlehnung an Frank Cespedes möchten wir folgende Hypothesen dem Thema zugrunde legen (Cespedes, F., 2014):

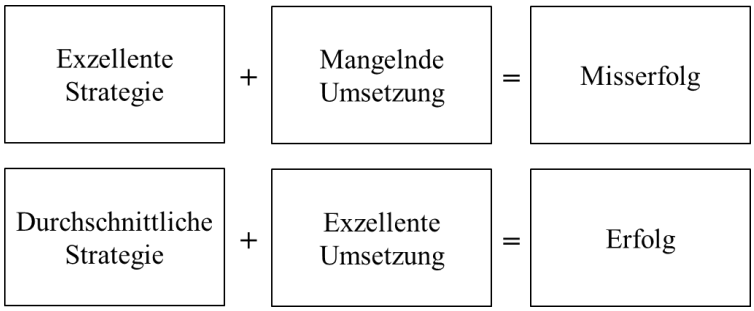


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Strategie, Umsetzung und Erfolg (Cespedes, 2014)

Einen amüsanten Beitrag zur Umsetzung von Strategien machte auch Winston Churchill anlässlich des Ausganges der Schlacht zwischen Briten und Türken bei Galipoli im ersten Weltkrieg: „However beautiful your strategy, you should occasionally look at the results“ (Cespedes, F., 2014).
Die Variante durchschnittliche Strategie und mangelnde Umsetzung führt weitergedacht zu großem Misserfolg (Pleite?) bzw. ist leider Gottes die Kombination exzellente Strategie und exzellente Umsetzung (z.B. Apple) nur einem Promille aller Organisationen vorbehalten.

2. Warum Strategieumsetzung vielfach scheitert

In vielen Organisationen wird dem Strategieentwicklungsprozess ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. Sind dann aber das Strategiepapier und im Idealfall die daraus abgeleiteten

Maßnahmen- und Projektpläne erstellt, also ab dem Zeitpunkt der Implementierung der Strategie, gibt es vielfach keine entsprechenden Investitionen in Zeit, Energie und Ressourcen. Gary Getz und Joe Lee plädieren daher dafür, sich sorgfältiger mit dem Umsetzungsprozess auseinanderzusetzen und nicht den Fehler zu begehen anzunehmen, bestehende Geschäftsprozesse und Strukturen sorgen schon für die erfolgreiche Umsetzung (Getz und Lee, 2011). Sie kommen zum Schluss, dass vier wesentliche Faktoren für ein Scheitern der Umsetzung verantwortlich sind:

1. Zu wenig Dialog darüber, welche Auswirkung eine neue Strategie auf jede einzelne Tätigkeit hat.
2. Keine Umsetzungsplanung und fehlende Prozesse und Strukturen um auf Abweichungen, die im Zuge einer Strategieumsetzung meist auftreten, systematisch zu reagieren. („No plan for managing the migration").
3. Mangelnde Verknüpfung zwischen Organisationsstrukturen und –prozessen und den strategischen Zielen.´
4. Zu wenig Einbindung und daher zu wenig Commitment der Mitarbeiter in der Umsetzung.

Robin Speculand vertritt die Meinung, dass für eine erfolgreiche Strategie erst ein Umdenken hinsichtlich des Umsetzungsprozesses bei den Führungskräften stattfinden muss. (Speculand, 2009). Er identifiziert sechs Punkte, in denen ein Umdenken erforderlich ist:

1. Die Strategieentwicklung ist nicht der schwierigste Teil, sondern die Umsetzung.
2. Die Mitarbeiter sind nicht veränderungsresistent, sondern sind bereit Veränderungen anzunehmen und einzuleiten, wenn ihnen der Grund klar kommuniziert ist.
3. Es ist nicht wichtig, Maßnahmen und Projekte zu starten, sondern die richtigen.
4. Es geht bei der Kommunikation nicht nur darum, dass alle die Strategie verstehen, sondern dass jeder weiß, was er zu tun hat.
5. Was gestern funktioniert hat, wird in Zukunft nicht mehr funktionieren, deshalb ist eine regelmäßige Strategievalidierung erforderlich.
6. Es reicht nicht, die Strategie zweimal im Jahr zu überprüfen, sondern mindestens zweimal im Monat.

Im Sommer 2010 wurden im Harvard Business Review, unter dem Titel „How Hierarchy can hurt Strategy Execution", die Ergebnisse einer Studie mit 1.075 Teilnehmern veröffentlicht. Die folgende Abbildung zeigt die wesentlichen Hindernisse in der Strategieumsetzung.

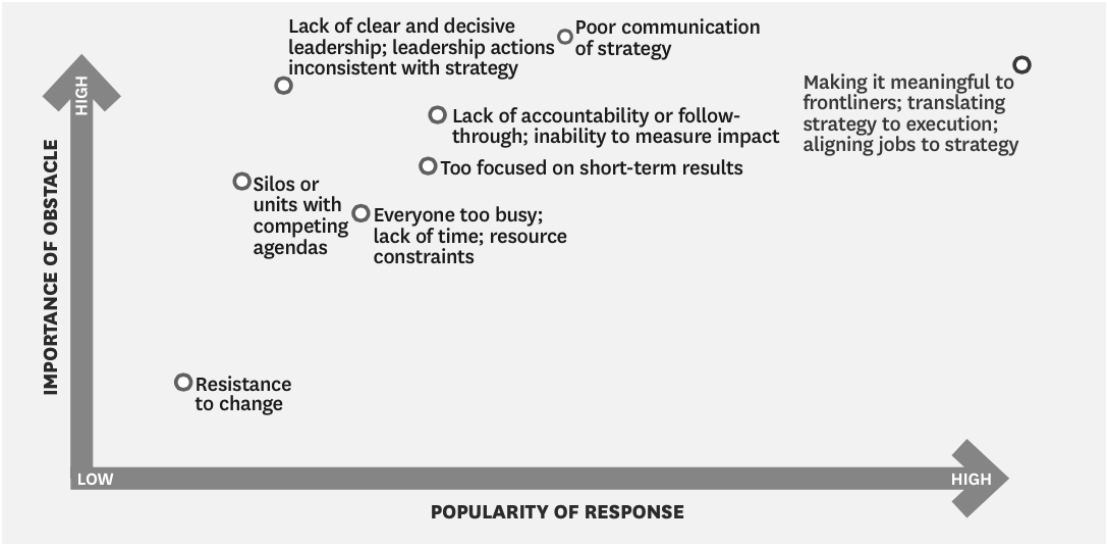


Abb. 2: Wesentliche Hindernisse in der Strategieumsetzung (Harvard Business Review, 2010)

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Großteils Einigkeit darüber besteht, dass der Umsetzungsprozess einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele hat und dieser in vielen Fällen und aus unterschiedlichen Gründen nicht so funktioniert wie geplant. Abschließend möchten wir noch eine provokante These in den Raum stellen. Vermutlich klingt es einfach zu trivial eine im Idealfall gemeinsam erarbeitete und abgestimmte Strategie mit konkreten strategischen Maßnahmen- und Projektplänen abzuarbeiten als zu akzeptieren, dass die Hauptkraftanstrengung und viele Hindernisse erst bevorstehen.

3. Faktoren erfolgreicher Umsetzung

Wir haben eine ganze Reihe der in den letzten Jahren publizierten wissenschaftlichen Beiträge und Studien zu den Faktoren erfolgreicher Umsetzung von Unternehmensstrategien analysiert. Einen umfassenden Ansatz konnten wir beispielsweise in einer Untersuchung von Saunders, Mann und Smith finden, deren Ergebnisse in ihrem Artikel „Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices" zusammengefasst sind (Saunders, Mann, Smith, 2008). Sie kommen zum Schluss, dass sieben Konstrukte und deren Abhängigkeiten untereinander, wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Initiativen sind.

1. Kommunikation der Initiative um ein breites Verständnis sicherzustellen. (Communication)
2. Commitment zur strategischen Initiative um Akzeptanz und Engagement der Stakeholder zu generieren. (Buy In)
3. Ausrichtung der Umsetzung an den strategischen Zielen mit konkreten Maßnahmen. (Alignment)
4. Lernen und regelmäßiges evaluieren und adaptieren während der Umsetzung einer Initiative. (Learning)
5. Schaffung einer „Umsetzungs – Infrastruktur" mit Projektteams, Abläufen, Rollen und Verantwortlichkeiten. (Creating the Infrastructure)
6. Verständnis der Erfolgsfaktoren im Geschäftsbereich und deren Bedeutung im Rahmen einer strategischen Initiative. (Understanding drivers)
7. Entwicklung von Umsetzungsoptionen mit Projekten, Risikoabschätzungen und Leistungskennzahlen. (Deployment Options)

Dabei unterscheiden die Autoren zwischen Konstrukten in denen es vorrangig um „Hard Skills", bestehend aus Informationen, Analysen, Bewertungen, Maßnahmen und Projektpläne, Monitoring und Controlling basierend auf Zahlen, Daten und Fakten geht und solchen, in denen es vorrangig um „Soft Skills", also Informationen, Einschätzungen, Kommunikation, kulturelle Aspekte, Commitment, Verhaltensveränderungen oder Einstellungen geht. Sie stellen fest, dass es sowohl zwischen den Konstrukten, die vorrangig zu den „Hard Skills" zu zählen sind und jenen die vorrangig zu den „Soft Skills" zu zählen sind, Abhängigkeiten bestehen, diese aber innerhalb einer Gruppe noch stärker ausgeprägt sind.

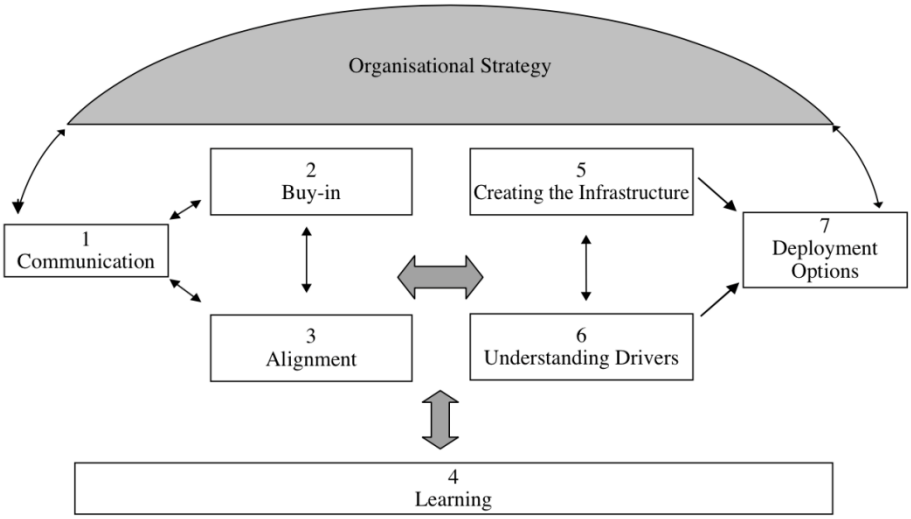


Abb. 3: Modell zur Strategieumsetzung (Saunders, Mann, Smith, 2008)

Die Konstrukte 1 bis 3 werden den weichen Managementfertigkeiten zugeordnet und beeinflussen sich dadurch stark, die Konstrukte 5 bis 7 werden den harten Managementfertigkeiten zugeschrieben und sind demnach eng miteinander verknüpft. Das Konstrukt Lernen beeinflusst dabei beide Bereiche stark.
Kumar, Markeset und Kumar kommen zum Schluss, dass es von besonderer Bedeutung ist, Vertrauen im Zuge des Umsetzungsprozesses aufzubauen (Kumar R., Markeset T., Kumar U., 2006). Dies gelingt durch exzellente Kommunikation und Transparenz zwischen den involvierten Parteien sowie klar definierten Leistungsparametern. Des Weiteren rücken sie die Zeit als kritischen Faktor in den Fokus. So kann jede Verzögerung in der Umsetzung verursacht durch schlechte Kommunikation oder Koordination zu Konflikten zwischen beteiligten Parteien führen und einen negativen Einfluss auf das Ergebnis und auch Beziehungen haben. Um Unsicherheiten, Spekulationen und unbegründete Ängste zu vermeiden, müssen demnach Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar definiert und erklärt werden.
Einen großen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung von Strategien attestieren Brenes et al. den „Leadership" Qualitäten der Führungskräfte (Brenes, Mena, Molina, 2008). So wirken diese auf den gesamten Prozess von der Strategieformulierung, der systematischen Umsetzung und der strategischen Steuerung bzw. dem Follow-through einer strategischen Initiative und haben demnach direkten Einfluss auf die Umsetzung einer Strategie.

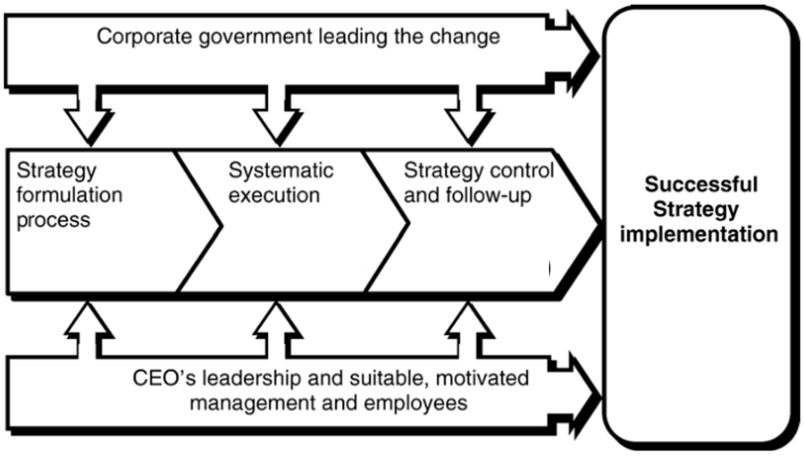


Abb. 4: Fünf Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie (Brenes, Mena und Molina, 2008)

Neilson et al. kommen in ihrer Untersuchung, die in der Harvard Business Review in dem Artikel „The Secrects to Successful Strategy Execution" veröffentlicht wurde, zu dem Schluss, dass es vier wesentliche Bereiche gibt, die für eine erfolgreiche Umsetzung verantwortlich sind (Neilson et al., 2008). Auch sie identifizieren den Informationsfluss als wesentlichen Treiber der Umsetzungsfähigkeit. Des Weiteren nennen die Autoren klare und für alle nachvollziehbare Entscheidungsrechte, die klare Ausrichtung von Incentives an den strategischen Zielen mit einer starken Verknüpfung zwischen Leistung und Anerkennung sowie notwendige Strukturen für die Aufbau- und Ablauforganisation.
Crittenden und Crittenden haben auf Basis einer Untersuchung von 124 Fallstudien acht, von ihnen als „Hebel" bezeichnete Faktoren gefunden, die in zwei Gruppen, nämlich strukturelle Fähigkeiten und managerielle Fähigkeiten unterteilt werden (Crittenden V. und Crittenden W., 2008). Dabei umfasst diese Arbeit produzierende Unternehmen aus dem Bereich B2C (n=69) und B2B (n=15) als auch Dienstleistungsunternehmen (n=33) und Non-Profit Organisationen (n=7) und lässt demnach eine allgemeine Gültigkeit annehmen.
Unter den strukturellen Fähigkeiten subsummieren die beiden dabei die Unternehmensinfrastruktur, also die Struktur bzw. die Konfiguration in der die operativen Geschäftsprozesse ablaufen. Die Führungsqualitäten als zweite Gruppe beschreiben dabei das Verhalten der Führungskräfte und das damit verbundene Handeln innerhalb der organisatorischen Strukturen. Als strukturelle Hebel der Umsetzung werden folgende genannt:

- Maßnahmen - die alle Mitarbeiter funktions- und bereichsübergreifend einbinden und mit klaren Aufgaben und Terminen ausstatten,
- Programme - die eine lernende Organisation und kontinuierliche Verbesserung sicherstellen,
- Systeme - die die Strategieumsetzung unterstützen, wie etwa IT Systeme, CRM Systeme, MbO Systeme usw. und
- Richtlinien - die eine Unterstützung bei der Strategieimplementierung bieten.

Als Hebel im Bereich der Führungsqualitäten werden von Crittenden und Crittenden folgende vier identifiziert:

- Einwirken - die Ausübung der strategischen Führungsverantwortung
- Zuteilen - die Ressourcen richtig zuteilen (zu wissen, wer braucht was)
- Verfolgen - eine Entlohnung an die Zielerreichung koppeln und
- Ausrichten - die strategische Gestaltung der Unternehmenskultur

Eine empirische Untersuchung unter 172 slowenischen Organisationen durchgeführt im Mai und Juni 2008 kommt zum Ergebnis, dass die fünf wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Strategieumsetzung 1. die Planung und Implementierung von Projekten, 2. die klare Aufgabenverteilung, 3. die Formulierung und Implementierung von Entwicklungsprogrammen, 4. der Einsatz eines effizienten jährlichen Planungssystems und 5. die Wahrnehmung der Führungsverantwortung um die Mitarbeiter auszurichten, sind (Čater und Pučko, 2010).
Eine von Oracle und Forbes Insight im Frühling 2014 durchgeführte Studie unter 534 Führungskräften weltweit unterstützt die bereits dargestellten Ergebnisse (Forbes Insight, 2014). Anmerken möchten wir hier allerdings, dass nicht die Umsetzung einer Strategie als Maßstab herangezogen wurde, sondern die Umsetzung einer Transformation, d.h. einer richtigen Änderung des Geschäftsmodells, meist durch externe Einflüsse bedingt, wie Wettbewerb, Kundenverhalten, regulatorische Änderungen etc. . Die Ergebnisse zur Fragestellung: „Was sind wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Transformation" sind in Abbildung 5 dargestellt. So sagen 51% der Befragten, dass die Unterstützung durch das Top-Management einen wesentlichen Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung einer Transformation darstellt, gefolgt von einer starken und kompetenten Umsetzung mit 48%, wobei aus unserem Verständnis diese beiden Faktoren eng miteinander verbunden sind.

Die Formalisierung des Implementierungsprozesses und dessen Auswirkung wurde von Joanna Radomska untersucht (Radomska, 2013). Unter der Formalisierung des Implementierungsprozesses versteht sie formelle Abläufe, Spezifikationen, Regulierungen, Kommunikationssysteme, Entscheidungsspielräume und weitere Elemente eines Prozesses zur Strategieimplementierung. Sie kommt zum Ergebnis, dass der Einsatz eines formalisierten Implementierungsprozesses eine Möglichkeit zur Umsetzung von strategischen Maßnahmen darstellt und von 62% der befragten Unternehmen eingesetzt wird. Sie betont allerdings auch, dass dieser nicht als Allheilmittel verstanden werden sollte, falls die Strategieimplementierung nicht wie geplant funktioniert.
Abschließend möchten wir eine Übersicht über die analysierten Publikationen und die darin erkannten Faktoren geben. Wir möchten dazu anmerken, dass wir den Schwerpunkt der Recherche auf den Umsetzungsprozess und die dazugehörigen Komponenten gelegt haben. Die Strategieformulierung und –anpassung, obwohl für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung immanent wichtig, wurde nur am Rande berücksichtigt, da es dazu unserer Meinung nach genügend wissenschaftliche Befunde und Analysen gibt.

Konstrukt	Komponenten	Saunders M., Mann R. (2008)	Amaral-Baptista M.A. et al (2010)	Radomska J. (2013)	Forbes Insights (2014)	J.I. Schaap (2012)	Riaz Khadem (2008)	V. L. Crittenden & W. F. Crittenden (2008)	T. Carter & D. Pucko (2009)	HBR July-August 2010	E.R. Brenes, M. Mena & G. E. Molina (2007)	E. Minarro-Viseras, T. Baines & M. Sweeney (2005)	G. L. Neilson, K L. Martins & E. Powers (2008)	G. Getz & J. Lee (2011)
Strategie-formulierung & -anpassung	Einbindung des Top-Managements		x								x	x		x
	Einbindung der Stakeholder in die Strategieentwicklung	x					x			x	x			
	Berücksichtigung der Marktrealität			x	x						x			
	Effektivität des Boards (Zusammenhalt, robuste Dialoge, etc.)		x											
	Anpassen der Strategie und Maßnahmen auf aktuelle Gegebenheiten	x												
Commitment & Buy In (Akzeptanz und Annahme)	gute, breite Kommunikation	x		x				x		x			x	x
	informelle Kommunikation	x											x	
	Klare Kommunikation und Verständnis der Erfolgsparameter	x												x
	Comittment des Top-Managements zur Initiative	x			x									
	Gleiches Verständnis über den notwendigen Grad der Anstrengung		x											
Umsetzungs-prozess	Budget/Ressourcen zur Verfügung stellen	x	x		x	x		x		x		x		
	klare Verantwortlichkeiten der beteiligten Personen	x					x			x	x	x	x	
	KPI's / Monitoring System	x	x	x							x	x		
	regelmäßige Review Sessions hinsichtilch Umsetzungsgrad		x			x	x			x	x			
	Übersetzung der strategischen Ziele in Maßnahmenpläne und Projekte	x		x					x		x			
	Projektpriorisierung (konfliktfreie)	x								x	x	x		
	Best practices der Vergangenheit heranziehen				x	x		x						
	Abstimmung der Projektpläne mit den strategischen Zielen	x												x
	Einbindung der Projektbeteiligten (Umsetzer)	x		x										
	klar definierter Entscheidungsspielraum		x										x	
	Klare Bewertungskriterien für Projekterfolg	x	x											
	klare ROI Bewertung				x					x				
	kontinuierliche Verbesserung des Implementierungsprozesses					x		x						
	Workshops zur Maßnahmenplanung unter Einbeziehung verschiedener Hierarchieebene	x												
	anonymes Vorschlagswesen und Feedback	x												
	Top Management ist in die Fortschrittskontrolle voll eingebunden	x												
	Verantwortlichkeiten von der Strategie ableiten	x												
HR	compensation & incentives (non monetary)	x				x	x	x			x		x	
	Strategieorientierte Mitarbeiterqualifikation	x				x								x
	Fokus des Managment auf		x											
	hiring the right people							x						
	Führungskräfte auf allen Ebenen	x												
Unternehmens-infrastruktur	Abstimmung der Aufgaben der Funktionalen Einheiten							x		x				
	Instrumentengestützter Entscheidungsprozess	x												
	Installierung der richtigen Informationssysteme (Aktualität, Berechtigungen,...)							x						
	Effizientes jährliches Planungssystem								x					
	Informations-, Abwicklungssysteme und Richtlinien die die strategischen Ziele unterstützen					x								
Unternehmens-kultur	Unternehmenskultur und strategischer Initiative	x				x		x			x			
	Bereitschaft für Veränderung	x												
	Zusammenhalt im Management Team		x											
	auf Unternehmensstrategie ausgerichtete Richtlinien							x						

Abb. 5: Faktoren für eine erfolgreiche Strategieimplementierung

4. Modell zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien

Auf Basis der untersuchten wissenschaftlichen Literatur und unserer Beratungserfahrung haben wir die wesentlichen Faktoren zu einem Modell zusammengefasst, das die wesentlichen Komponenten einer erfolgreichen Strategie- bzw. Initiativenumsetzung darstellt.

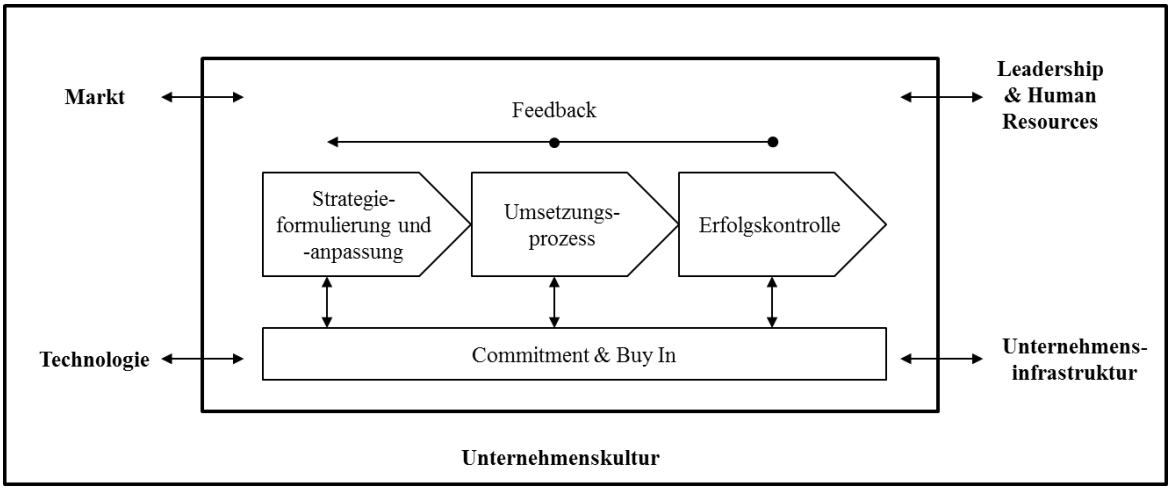


Abb. 6: Modell zur erfolgreichen Umsetzung von Unternehmensstrategien

Die Kernelemente unseres Modells umfassen Strategieformulierung und –anpassung, den Umsetzungsprozess, die Erfolgskontrolle bzw. das Monitoringsystem und das Feedback. Commitment und Buy In sind die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Sie gehören von Anfang an gefördert und müssen im gesamten Prozess sichergestellt werden. Ohne Commitment und Buy In keine Strategieumsetzung.

Strategieformulierung und –anpassung

So beeinflusst ein klarer Strategieformulierungsprozess, unter Einbeziehung der relevanten Key Player und des Top-Managements das Commitment zur Strategie. Wie in Gesprächen mit Top-Managern festgestellt, geht das bis zum gemeinsam Ausformulieren der Strategie.

Strategieumsetzungsprozess

In vielen Organisationen gibt es keinen strukturierten Strategieumsetzungsprozess. Man verlässt sich auf bestehende Strukturen wie Aufbau- und Ablauforganisation und kommuniziert vielfach ausschließlich Top-Down. Das führt dazu, dass in der Organisation sehr viele Mitarbeiter nicht wissen, was die Strategie für sie in der täglichen Arbeit konkret bedeutet. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, die zur Strategieumsetzung erforderlichen Projekte und Maßnahmen gemeinsam mit möglichst vielen Beteiligten (hier geht es um die kritische Masse, die erfasst werden soll) zu erarbeiten. Die Umsetzung muss durch einen klar definierten Prozess sichergestellt werden und der Fortschritt muss jederzeit transparent für alle Beteiligten sein. Dies erzeugt wiederum Commitment und vor allem Verständnis für die laufenden Aktivitäten.

Erfolgskontrolle

Periodische Fortschrittsmeetings, gepaart mit robusten Dialogen zur Sicherstellung der Lösungsqualitäten, schaffen ein klares Verständnis hinsichtlich der Erwartungshaltung des Top-Managements und des Leistungsbeitrags der Mitarbeiter.

Feedback

Erfolge beflügeln bekannter Maßen insbesondere wenn sie durch die gesamte Organisation publik gemacht werden. Erkannte Zielabweichungen sollen schnell und fair im laufenden Umsetzungsprozess berücksichtigt werden und notwendige Korrekturmaßnahmen sofort eingeleitet werden. Strategische Defizite müssen im nächsten Strategiezyklus berücksichtigt werden.

Leadership und Human Resources

Die große Herausforderung ist sich der Frage zu stellen, ob das Unternehmen eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Führungskräften auf allen Ebenen hat, um die Strategie umzusetzen. Auch die Anzahl und Qualität der Mitarbeiter muss kritisch hinsichtlich der Anforderungen durchleuchtet werden. Defizite hierbei führen vielfach zu mangelhafter Umsetzung der Strategien. Recruiting und Training sind hier die Mittel erster Wahl. Für die Umsetzung der Strategie sind hierbei auch leistungsbezogene Anreizsysteme (nicht nur monetär) zu berücksichtigten.

Unternehmensinfrastruktur

Hier gilt der Grundsatz „Structure follows Strategy". An dieser Stelle sei natürlich auch explizit erwähnt, dass das natürlich auch für die Unternehmensprozesse gilt. In manchen Unternehmen wird dieser Grundsatz, weil man entsprechende Widerstände bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet, negiert. Umgekehrt gilt natürlich auch, dass eine Strategie, die auf unrealistischen Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation aufbaut, zum Scheitern verurteilt ist. Das Machbare ist hier ein guter Ratgeber für die Umsetzbarkeit der Strategie.

Markt

Die Einflüsse des Marktes auf die Strategie und vor allem die Umsetzung sind hinlänglich bekannt. Wichtig ist in dem Zusammenhang eine realistische Einschätzung der Marktgegebenheiten und –entwicklungen durch das Management.

Technologie

Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung einer Branche, die natürlich stark varieren kann, beeinflusst die notwendige Implementierungsgeschwindigkeit von Strategien.

5. Vier Phasen Modell zur Sicherstellung der Umsetzung

Das hier dargestellte Phasenmodell zeigt die Phasen, Themen, Methoden, Beteiligten und Phasenergebnisse einer Strategieumsetzung. Sie gilt gleichermaßen für Klein-, Mittel- und Großbetriebe – natürlich in unterschiedlicher Dimensionalität.

Phase	Thema	Methode	Beteiligte	Ziel/Ergebnis
1	Strategie-validierung und -anpassung	Qualitative Interviews, Strategische Analyseinstrumente, Workshops	Top-Management und Key Player der Organisation	Strategie auf neuesten Stand bringen
2	Screening Commitment und Buy In vorbereiten	Qualitative Interviews mit Key Playern der Organisation und ausgewählten operativen Mitarbeitern, Facts & Figures Analyse und Feedback	Top-Management Management Key Player Schnittstellen Front Liners	Bewusstseinsbildung bei allen Interviewpartner und einheitliches Problembewusstsein schaffen
3	Momentum, Commitment und Buy In schaffen	Großgruppen Workshop	30 – 50 Mitarbeiter aus der Organisation	Ein mit dem Team abgestimmter und gemeinsam erarbeiteter Projekt- und Maßnahmenplan zur Strategieumsetzung
4	Strategie Umsetzungsprozess	Multiprojekt-/Maßnahmenmanagement mit Best Practice Guidelines	Lenkungsausschuss, Projektleiter, Mitarbeiter in der Projektteams	Verantwortlichkeit schaffen, Disziplin und Konsequenz in der Umsetzung

6. Resümee

Wie unsere Beratungspraxis aber auch unsere Literaturrecherche ergeben hat, hat ein substanzieller Anteil von Organisationen Probleme Strategien umzusetzen. Die Gründe dafür sind vielfältig, die wesentlichsten dabei sind aus unserer Sicht:

1. Es gelingt den Unternehmen nicht, die Strategie soweit herunter zu brechen, dass jeder Mitarbeiter genau weiß, was er zu tun hat.
2. Zuwenig Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter in den Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess und dadurch auch zu wenig Commitment und Buy In.
3. Es gibt in vielen Unternehmen keinen systematischen Prozess zur Sicherstellung der Strategieumsetzung.

In unserem Modell (Abbildung 6) haben wir die Erfolgsfaktoren gruppiert und deren Zusammenwirkung dargestellt. Ein pragmatischer Ansatz zur Umsetzung in der Praxis ist in unserem vier Phasenmodell kurz beschrieben.

Die Autoren haben im Jahr 2015 geplant, eine empirische Analyse zu diesem Thema in der deutschen und österreichischen Industrie durchzuführen.
Wir hoffen, dass dieser Beitrag die Bemühungen von Organisationen unterstützt, neben der Strategieformulierung auch erfolgreicher in der Umsetzung zu sein.

7. Literaturverzeichnis

Amaral-Baptista, M., Macedo-Soares, D., Campelo de Melo, M (2010): Factors for Board effectiveness from the perspective of strategy implementation: Proposal of an instrument, in: Corporate Ownership & Control, Volume 8 Issue 1, 709 – 719

Bossidy, L., und Charan, R. (2009): Execution, the discipline of getting things done, New York: Crown Business.

Brenes, E., Mena, M., Molina, G. (2008): Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America, in: Journal of Business Research, 61, 590 – 598

Cater, T., Pucko, D. (2010): Factors of effective Strategy Implementation: Empirical Evidence of Slovenian Business Practice, in: Journal for East European Management Studies, Vol. 3/2010, 207 – 236

Cespedes, F. (2014): Aligning Strategy and Sales, Boston: Harvard Business Review Press
Crettenden, V., Crettenden, W. (2008): Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation, in: Business Horizons, Vol. 51, 301 – 309

Getz, G., Lee, J. (2011): Why your strategy isn't working, in: Business Strategy Series, Vol. 12 Issue 6, 303 – 307

Khadem, R. (2008): Alignment and Follow up: Steps to strategy execution, in: Journal of Business Strategy, Volume 29 Issue 6, 29 – 35

Kumar, R., Markeset, T., Kumar, U. (2007): Implementation and Execution of Industrial Service Strategy, in: Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 12 Issue 2, 105 – 117

Minarro-Viseras, E., Baines, T., Sweeney, M. (2005): Key Success Factors when Implementing Strategic Manufacturing Initiatives, in: International Journal of Operations & Production Management, Volume 25 Issue 2, 151 – 179

Neilson, G., Martin, K., Powers, E. (2008): The Secrets to Successful Strategy Execution, in: Harvard Business Review, June 2008, 61 – 70

Radomska, J (2013): Formalisation in Strategy Implementation – The key to success or an unnecessary limitation?, in: International Journal of Contempory Management, 12 (3), 80 – 92

Speculand, R. (2009): Six necessary mindshifts for implementing strategy, in: Business Strategy Series, Vol. 10 Issue 3, 167 – 172

Saunders, M., Mann, R. (2008): Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28, No. 11, 2008, ff. 1095 – 1123

Schaap, J. I. (2006): Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry, in: UNLV Gaming Research & Review Journal, Volume 10 Issue 2, 13 – 38

Ohne Autor (2010): How Hierarchy can hurt Strategy Execution, in: Harvard Business Review, Issue July – August, 74 – 75

Ohne Autor (2014): Making the Change: Planning, Executing and Measuring successful Business Transformation, in: Forbes Insight

Gerne stehen wir Ihnen für weitere Fragen und Anregungen oder einfach zu einem Gedankenaustausch zur Verfügung. Sollten Sie Interesse am gesamten White Paper zu dieser Studie haben, steht dieses gerne für Sie auf unserer Homepage www.mcg-experts.com unter White Papers zur Verfügung.

MCG Managementberatung GmbH
Leitenbauerstraße 25
A-4040 Linz
Austria

www.mcg-experts.com

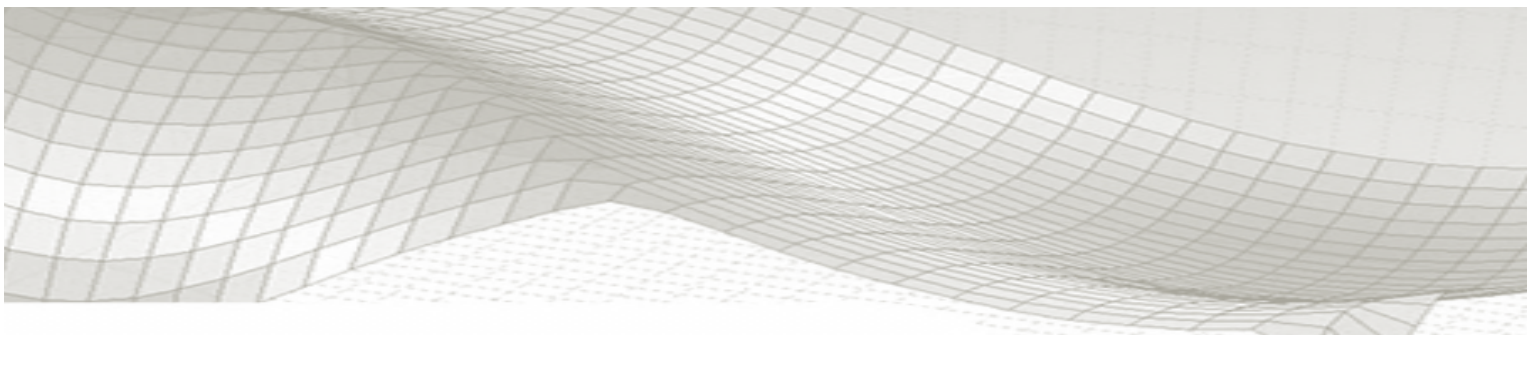
Dr. Friedrich Loidl
Geschäftsführer

f.loidl@mcg-experts.com

+43 664 2318143

Mag. Markus Gahleitner
Partner, Six Sigma Master Black Belt

m.gahleitner@mcg-experts.com

+43 664 1054568

© MCG Managementberatung GmbH