Erfolgreiche Strategieumsetzung

Gründe des Scheiterns und Empfehlungen, dies zu verhindern.

Markus Kottbauer / Peter Müller-Pellet

„60% bis 75% haben Probleme bei der Umsetzung von Strategien und sehen dies als eine der schwierigsten Herausforderungen für das Top Management an“ (Sull et al, 2020).

Summary

Die Autoren beschreiben die vielfältigen Gründe des Scheiterns bei der Strategieumsetzung und geben den Lesern Empfehlungen sowie eine Anleitung an die Hand, um möglichst viele der Ursachen des Scheiterns zu verhindern. Drei Strategieumsetzungsmethoden (OKR, BSC und Hoshin Kanri) werden mit der klassischen MbO-Methode verglichen.

Wie viele andere Autor:innen nutzen wir diese knallige Aussage, um Interesse und Aufmerksamkeit zu wecken. Nun hoffen wir, dies damit auch erreicht zu haben – natürlich ganz in Ihrem Sinne. Denn Strategien zu entwickeln und vor allem deren Umsetzung kosten in der Regel enorm viel Aufwand und Ressourcen. Vor allem aber sind die Kosten des Scheiterns sehr hoch, bringen Vertrauensverlust und noch dazu großen Imageschaden für Ihr Unternehmen oder für Sie als Person – falls Sie dafür die Verantwortung tragen (sollen). Es gibt also gute Gründe sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Die hier berichteten Erkenntnisse und dargestellten Methoden entspringen den Erfahrungen aus 20 Jahren Strategieberatung, Lehrtätigkeit und wissenschaftlichen Beiträgen der Autoren, sowie vielen Diskussionen und dem Austausch an Erfahrungen mit Führungskräften und Beratern. Letztendlich sind es trotz aller Bemühungen, einen „objektiven Blick“ auf das Thema zu werfen, persönliche Erfahrungen und Meinungen, die Ihnen einen kritischen Blick und auch Lösungsansätze bieten sollen, um zukünftig selbst noch erfolgreicher Strategien zur Umsetzung zu bringen.

16 Gründe für das Scheitern von Strategien (siehe Abb. 1)

Strukturiertes strategisches Arbeiten ist immer noch eher die Ausnahme als die Regel, vor allem in mittelständischen Unternehmen und Organisationen. Die Strategische Planung ist oft noch kein fixer Bestandteil der Planung, die Strategieentwicklung beinhaltet keine standardisierte und umfassende Markt-, Kunden- und auch keine Wettbewerbs- oder Umfeldanalyse. Oft werden Strategien aus den bestehenden Schwächen oder gar Nöten des Unter-

Abb. 1: 16 Gründe des Scheiterns von Strategieumsetzungen

nehmens abgeleitet, ohne zuvor eine umfassende Suche nach Optionen vorgeschaltet zu haben, die sich aus den Möglichkeiten des Marktes oder aus den sich ändernden Kundenbedürfnissen ableiten, siehe **Abb. 2**, Schritte 1 bis 3 (Kottbauer, 2017, S. 75). Möglicherweise fehlt es dann selbst an Überzeugung, dass die festgelegte Strategie genau die richtige für das Unternehmen ist und so ist es durchaus nachvollziehbar, dass die eher zufällig entdeckten Strategien zwar gut gemeinte Absichtserklärungen sind, das anschließende Handeln des Öfteren aber ausbleibt. Teilweise wird zwar mit der Umsetzung begonnen, jedoch nur halbherzig und schon bevor sich ein Erfolg einstellen kann, wird die Umsetzung wieder gestoppt oder eine neue abgeänderte Strategie hat plötzlich Gültigkeit (Gründe 1 und 2 in Abb. 1).

Ist die Logik der Ableitung der Strategie nicht erkennbar oder lückenhaft, ist es nachvollziehbar, wenn Eigentümer:innen oder Aufsichtsrät:innen den Aufwand und die Kosten der Strategieumsetzung scheuen und nicht die gewünschte Unterstützung oder Überzeugung bieten (Grund 3 in Abb. 1).

Empfehlung 1: Führen Sie vor der Festlegung auf eine Strategie **ausreichende Analysen** durch. Trend-, Markt-, Kunden- sowie Wettbewerbs- und Umfeldanalysen ermöglichen es, sich über die eigenen **Stärken und Schwächen und gebotenen Potenziale umfassend bewusst** zu werden und daraus den Optionenraum an strategischen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu bewerten.

Der Erfolg einer Strategieumsetzung entscheidet sich zu Beginn der Strategieentwicklung

Die Optimierung der Strategieumsetzung darf sich demnach nicht ausschließlich auf die Schritte der Strategieumsetzung im engeren Sinne beschränken – streng genommen sind das nur die Strategieimplementierung und das Strategieumsetzungscontrolling (Schritte 7 und 8 in Abb. 2). Im weiteren Sinne beinhaltet die Strategieumsetzung auch schon zuvor die Zielkonkretisierung und die Bewertung der Strategie (Schritt 5 und 6 in Abb. 2) sowie die stetige Anpassung und Nachjustierung der Strategie und der gesetzten Ziele an neue sich geänderte Bedingungen (Schritt 9 in Abb. 2).

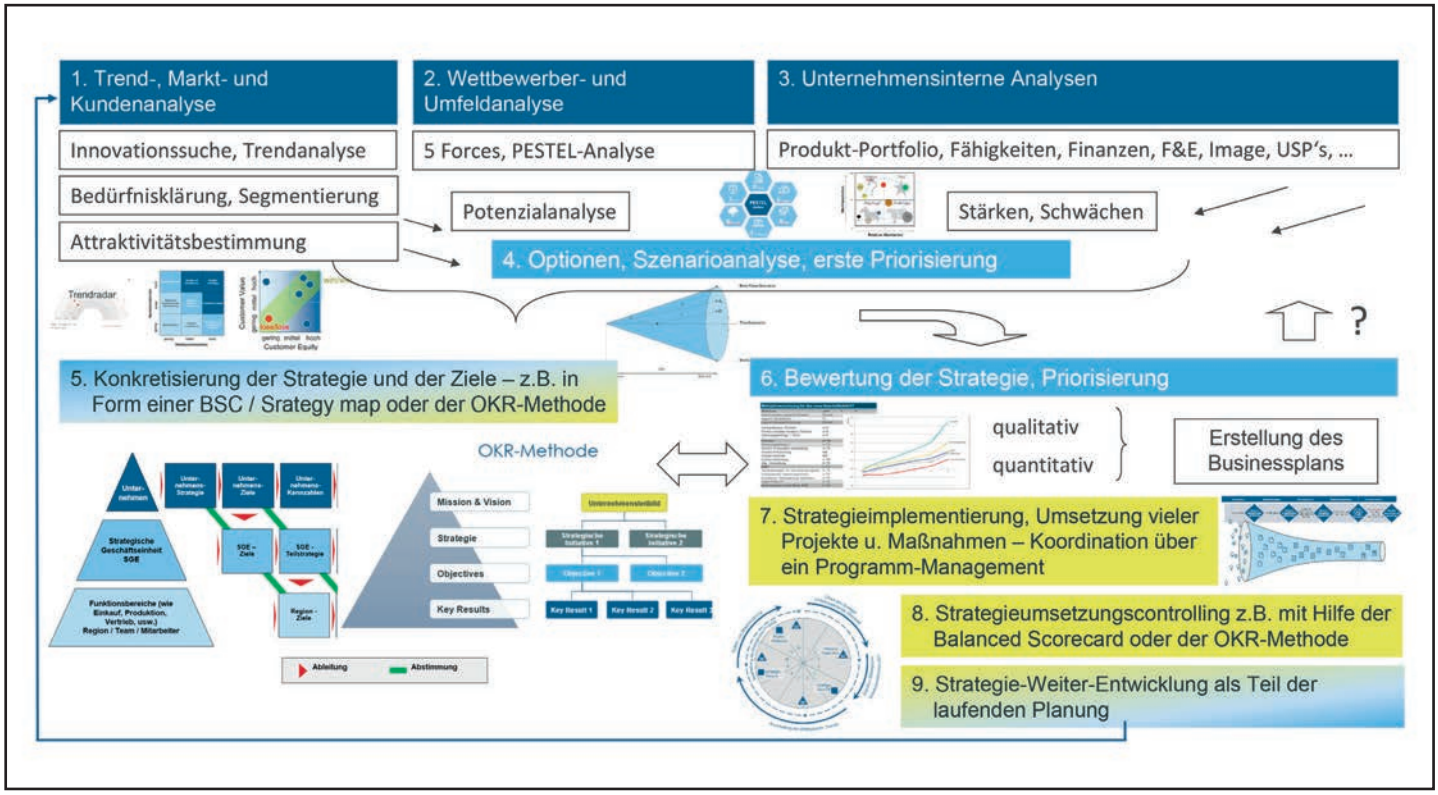

Abb. 2: 9 Schritte der Strategieentwicklung und -umsetzung (Kottbauer, 2017)

Dr. Markus Kottbauer

decision GmbH
Gründer des Beratungshauses decision partners, begleitet seit 1999 Unternehmen in Strategie- und Controllingthemen, ist seit 11 Jahren Dozent an der Hochschule Zürich, war 16 Jahre Partner und Trainer der CA controller akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controller Magazins, zuvor Berater bei EY und SAP.
m.kottbauer@decision.partners
www.decision.partners

Beteiligung der Mitarbeitenden für ein breites Commitment

Wird die Strategie ausschließlich vom Top-Management definiert und die mittleren Führungskräfte bzw. die Betroffenen werden nicht eingebunden, ist es nachvollziehbar, dass die Umsetzenden so wie auch die Eigentümer:innen die Strategie nicht mit voller Überzeugung tragen. Manchmal führt das sogar dazu, dass diese sich mit hoher Anstrengung zur Wehr setzen (Grund 4 in Abb. 1) – weil eben das Verständnis für die vorgestellte Strategie fehlt. Jene, die an der Strategieentwicklung beteiligt waren, haben zumeist über einen längeren Zeitraum und teilweise sehr intensiv die Chancen und Risiken beurteilt, die gebotenen Möglichkeiten in Analysen und Diskussionen abgewogen und sind dann in Konsequenz zu einem Ergebnis gekommen. Die verabschiedete Strategie erscheint damit für die Beteiligten schlüssig und richtig. Durchläuft man jedoch diesen Findungsprozess nicht, sondern erhält am Ende nur ein Strategieergebnis vorgestellt, so kann verständlicherweise nicht das gleiche Commitment entstehen.

Empfehlung 2: **Binden Sie hierarchisch durchmischt** von Eigentümer:in bis in die zweite oder auch dritte Führungsebene quer über die Wertschöpfungskette ausgewählte **Know-how-Träger:innen u. Vertrauenspersonen in die Strategieentwicklung mit ein**. So erhalten Sie ein breites Commitment, ein hohes Verständnis, viele Multiplikator:innen und begeisterte Umsetzende und Unterstützer:innen.

Die Bekanntmachung von Strategien und die einhergehenden Veränderungen lösen bei vielen Mitarbeitenden und auch Führungskräften Ängste und Unsicherheiten aus (Grund 5 in Abb. 1), was die Bereitschaft mitzuwirken und die Motivation senkt und die erfolgreiche Umsetzung behindert.

Empfehlung 3: Die **Strategie**, deren Hintergründe, die Auswirkungen auf das Unternehmen und die Abteilungen sowie **die individuellen Vor- und Nachteile für die Mitarbeitenden sollen verständlich und merkfähig kommuniziert und erläutert werden**.

So profan das auch klingen mag, darf das hier nicht unerwähnt bleiben – wer die Strategie oder Teile davon zur Umsetzung bringen soll, muss diese auch kennen. Vor allem sollten jene Personen, die die Verantwortung für die Umsetzung tragen, die Zusammenhänge, die Bedeutung und die Stellhebel kennen und auch verstanden haben, noch besser auch verinnerlicht haben (Grund 6 in Abb. 1).

In einer im Harvard Business Manager erschienenen Studie, in der 8.000 Manager befragt wurden (Sull et al, 2020), wird berichtet, dass die Strategie trotz vielfacher Kommunikation oft nicht einmal von den Führungskräften genannt werden kann. 84% der Befragten behaupten zwar, dass sie die Strategien des Unternehmens kennen, werden sie gebeten, die wichtigsten Strategien zu benennen, gelingt dies jedoch nur etwa einem Drittel (Grund 7 in Abb. 1). Unsere Erfahrung ist, dass die an der Entwicklung beteiligten Personen am ehesten die Stra-

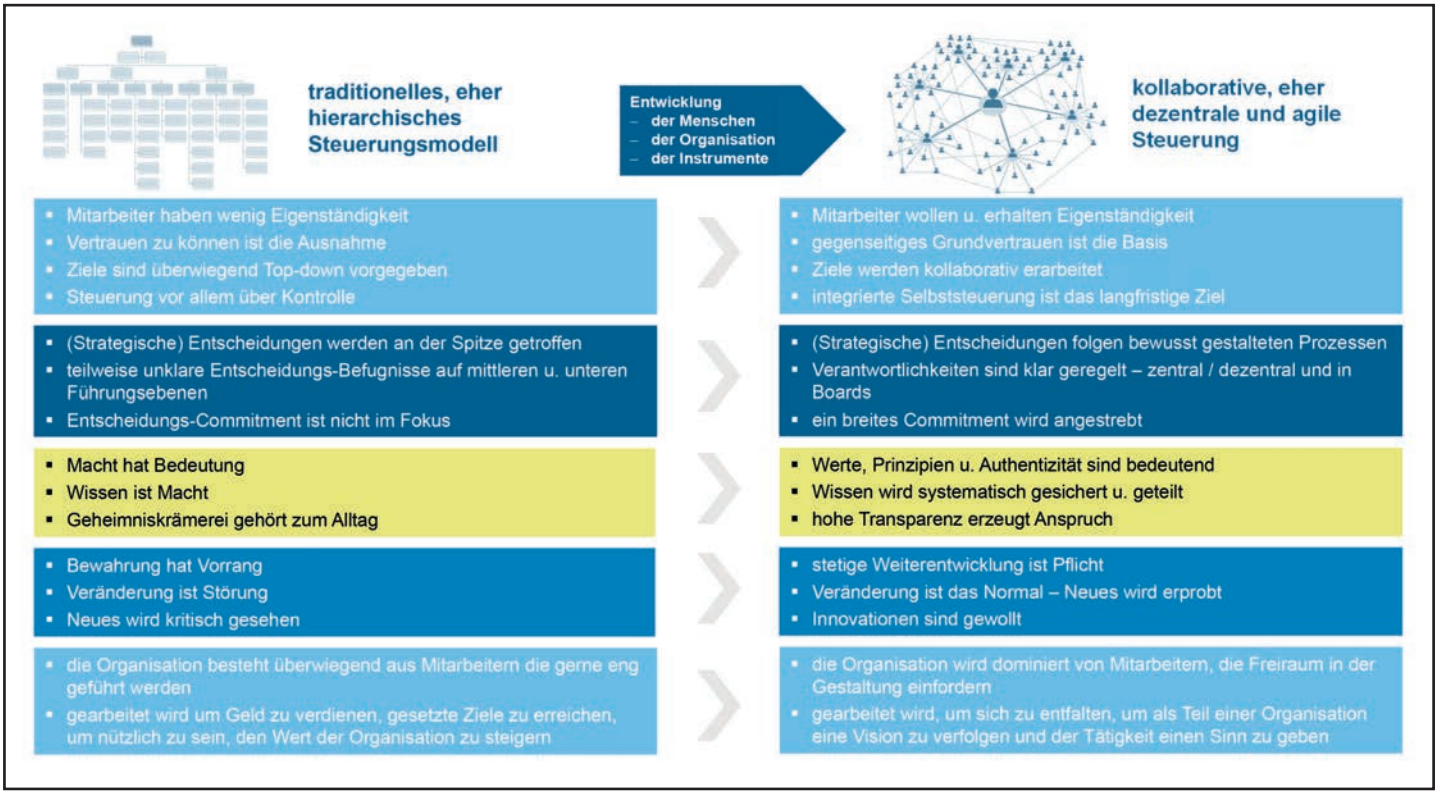

Abb. 3: Wandel von traditionell hierarchisch zu kollaborativer und agiler Steuerungsmethode mit Beteiligung einer breiteren Mitarbeiterschaft an der Strategiearbeit (Kottbauer, 2020, S. 161)

tegien benennen und erklären können. Trotzdem ist es ratsam, die Kernstrategien über verschiedene Wege – mündlich durch die Vorgesetzten und Vorstände bzw. Geschäftsführer:innen, aber unbedingt auch schriftlich und nachlesbar z. B. per Mail oder in einer Mitarbeiter App, im Intranet, dem schwarzen Brett (gibt es immer noch in vielen Unternehmen) oder auch in Form von Trainings den Mitarbeitenden und Führungskräften immer wieder zu erläutern.

Kollaborative und agile Führungs- und Steuerungskultur unterstützt die Strategieumsetzung

Die breite Einbindung der Mitarbeiterschaft in die Strategieerarbeitung kann der erste Schritt beim Wandel zu einer offeneren Unternehmenskultur sein – weitere konkrete Schritte sollten folgen.

Empfehlung 4: Nutzen Sie das Aufsetzen eines strukturierten Strategieentwicklungsprozesses als **Start für eine Weiterentwicklung der Führungs- und Steuerungskultur** im Unternehmen hin zu einer agilen Organisation, siehe dazu **Abb. 3.**

VUCA erfordert eine rasche Anpassungsfähigkeit von Organisationen

Vielen Lesern wird sicherlich der inzwischen häufig verwendete Begriff VUCA bekannt sein. Er ist ein Akronym und setzt sich zusammen aus "volatility" (Volatilität), "uncertainty" (Unsicherheit), "complexity" (Komplexität) und "ambiguity" (Mehrdeutigkeit). VUCA beschreibt, dass die Digitalisierung derart viele Möglichkeiten der Veränderung in so hohem Tempo bewirkt, dass es eine riesige Herausforderung geworden ist, als Unternehmen mithalten zu können.

Die letzten vier Jahrzehnte waren von evolutionären Entwicklungen geprägt, man hatte Zeit sich auf Änderungen einzustellen, es gab jeweils inkrementelle Optimierungen. In Zeiten der Digitalisierung haben wir es sehr oft mit revolutionären Veränderungen zu tun – also mit sprunghaften, sogenannten disruptiven Veränderungen, die dafür sorgen, dass sich die Geschäftsfelder teilweise grundsätzlich ändern. Wer nicht rasch genug vorne dabei ist, droht den Anschluss zu verlieren oder scheidet gar aus dem Wettbewerb aus.

Nur sehr innovative und rasch anpassungsfähige Unternehmen werden diese immer noch schneller werdenden Veränderungen erfolgreich bewältigen können. Die in Abb. 3 auf der linken Seite dargestellten typischen Eigenschaften eines traditionell hierarchisch geführten Unternehmens haben vielfach in den letzten Jahrzehnten großen Erfolg ermöglicht, machen es aber unter den gegenwärtigen und zukünftigen Bedingungen nahezu unmöglich, die notwendige Geschwindigkeit der Anpassungen zu bewältigen. Die Mitarbeiterschaft muss von Eigenständigkeit und Eigenverantwortung, von Offenheit für Erneuerung und Innovation geprägt sein.

Dr. Peter Müller-Pellet

decision GmbH
Berater und Gesellschafter von decision partners, begleitet Unternehmen in den Themen Strategieentwicklung, Innovationsmanagement, Unternehmenssteuerung und Projektmanagement – immer im Hinblick auf Entscheidungsoptimierung, ist als Dozent an der TH Rosenheim und der Haufe Akademie tätig.
p.mueller@decision.partners
www.decision.partners

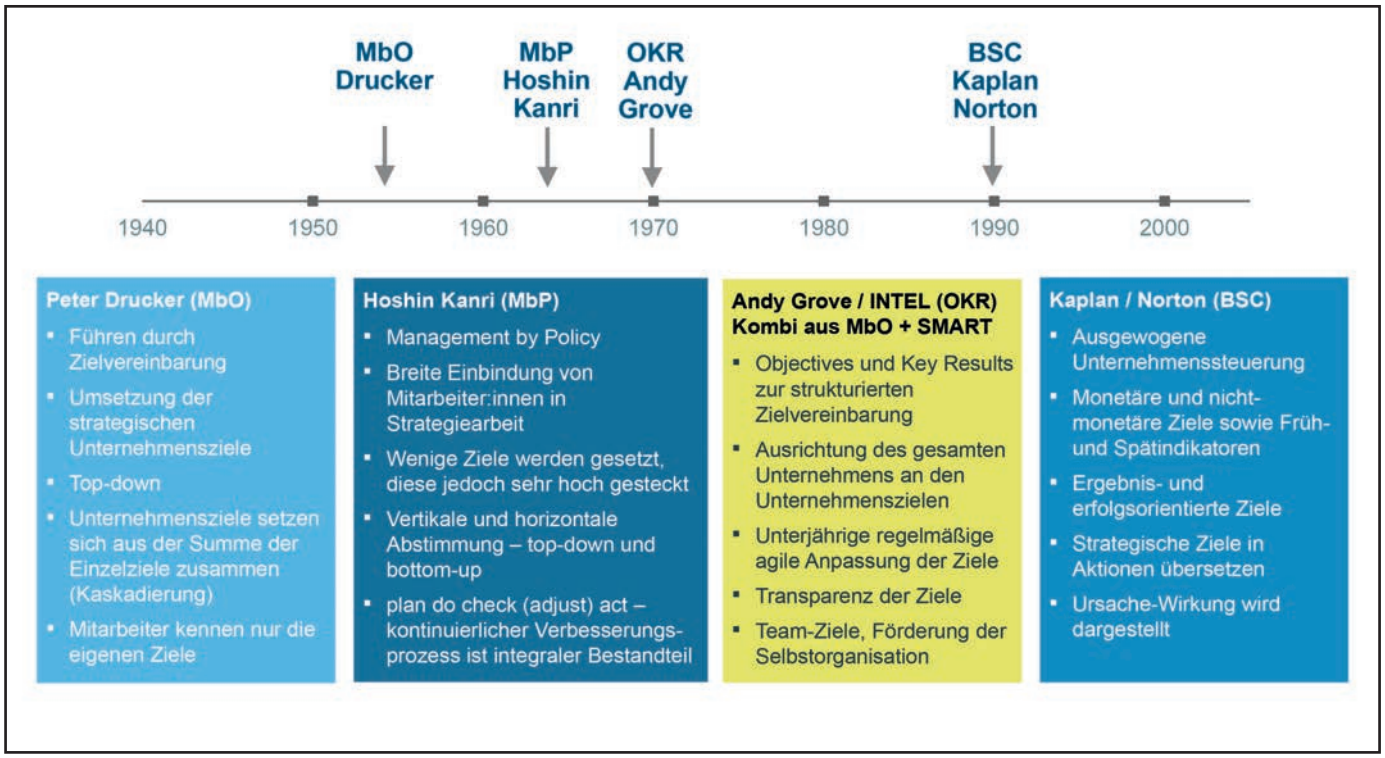

Abb. 4: Historie und Vergleich von Managementsystemen / Strategieumsetzungstools

Zielsetzung als Mittel zur Steuerung der Strategieumsetzung

Der Managementvordenker Peter Drucker hat durch die Etablierung von Führung durch Ziele bzw. Management by Objectives (MbO) die Eigenständigkeit der Mitarbeiterschaft bereits vor mehr als einem halben Jahrhundert propagiert. Den Führungskräften und Mitarbeitenden sollte durch das Setzen von Zielen innerhalb des vereinbarten Handlungsspielraums ein Freiraum gegeben werden, der Motivation, Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung ermöglicht. In der Praxis wurden diese Ziele jedoch oft Top-down vorgegeben und standen auch nicht zwingend im Zusammenhang mit den strategischen Zielen des Unternehmens. Führung durch Ziele hat die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten enorm geprägt, stand aber weniger in Verbindung mit der Strategieumsetzung, ist aber der Ursprung vieler weiterer Methoden, die heute bei der Strategieumsetzung unterstützen.

In **Abb. 4** werden vier im deutschen Sprachraum oft in Verwendung befindliche Methoden der Strategieumsetzung gegenübergestellt. Alle Methoden nutzen das von Drucker erdachte Prinzip von Führung durch Ziele und alle Methoden haben gemeinsam, dass Strategien mit Zielen versehen werden sollen, die konkret und messbar sind – am besten SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert).

Durch die Zielsetzung sollen die Strategien operationalisiert und verständlich gemacht werden. Die in Japan entwickelte Methode Hoshin Kanri zeichnet aus, dass die Ziele sowohl vertikal als auch horizontal in der Organisation in Abstimmung gebracht und die Mitarbeitenden eng eingebunden werden. Die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard ist in DACH am weit verbreitetsten. Die Besonderheit dieser Methode ist, dass auf eine ausgewogene Zielsetzung geachtet wird. Zumeist werden die Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen/Wachsen verwendet, neuerdings auch oft Nachhaltigkeit und Partner. Im Zuge der BSC-Erarbeitung werden die Strategien mit einer Ursache-Wirkungs-Beziehung vernetzt und in strategische Aktionen (Maßnahmen und Projekte) übersetzt. Die OKR-Methode (Objectives and Key Results) ist in Deutschland in den letzten Jahren sehr modern geworden und hat inzwischen laut einer Studie von Gleich (2022) mit der BSC an Bekanntheit und Anwendung gleichgezogen. Diese Methode passt sehr gut zu den VUCA-Bedingungen und wird sich demgemäß vermutlich noch verstärkt etablieren.

Durch die Anwendung einer der beschriebenen Strategieumsetzungsmethoden sollte sichergestellt sein, dass die Ziele im Einklang mit der Strategie stehen (Grund 8 in Abb. 1). Es wird auch darauf geachtet, dass die Vernetzung und die Abhängigkeiten der Strategien aufgezeigt werden (Grund 10 in Abb. 1). Gleichzeitig wird dadurch auch erreicht, dass die Strategien und deren Abhängigkeiten besser verstanden werden (Grund 7 in Abb. 1), die Ursache-Wirkungs-Beziehung in der BSC kann z. B. auch sehr gut zur Erläuterung des Zusammenwirkens der Strategien verwendet werden. Bei der OKR-Methode wird empfohlen, Team- bzw. Gruppen- und Unternehmensziele anstelle von individuellen Zielen zu verwenden, um damit die Zusammenarbeit, die Kollaboration zu fördern (Grund 11 in Abb. 1) und ein Silodenken zu vermeiden.

Sowohl die OKR- als auch die Hoshin Kanri-Methode weisen unseres Erachtens die Schwäche auf, dass die Ziele bewusst so hochgesteckt werden sollen, dass diese in der Regel nur zu 70% bis 80% erreicht werden (Grund 9 in Abb. 1). Das kann demotivierend für die Mitarbeitenden sein, bietet nur eine geringe Grundlage für die operative Budgetplanung und das bewährte SMART-Prinzip (R … steht für realistische Zielsetzung) wird konterkariert.

Die OKR-Methode sieht explizit vor, dass unterjährig die Ziele mehrfach an die sich immer wieder ändernden Gegebenheiten angepasst werden. Der in Abb. 1 genannten fehlenden agilen Anpassung der Ziele und der Umsetzung (Grund 12) kann damit entgegengewirkt werden.

Empfehlung 5: **Nutzen Sie einen definierten und strukturierten Prozess zur Konkretisierung und Operationalisierung der Strategien und Übersetzung in konkrete Ziele.** Geeignet sind dafür sowohl OKR, BSC oder die Hoshin Kanri-Methode. Halten Sie sich nicht stur an die in den Methoden vorgegebenen Prinzipien, wenden Sie diese auf Ihr Unternehmen zugeschnitten in praktikabler Art und Weise an.

Projekt- und Programm-Management zur koordinierten Umsetzung der Projekte

Die Konkretisierung der Strategien durch Ziele ist ein sehr bedeutender Schritt hin zu einer erfolgreichen Umsetzung, reicht jedoch nicht aus. Es muss auch definiert werden, was von wem in welcher Form bis wann umgesetzt werden muss – die Umsetzenden benötigen eine Anleitung (Grund 13 in Abb. 1). Hoshin Kanri verwendet die PDCA-Methode (plan, do, check, act), im Prozess der BSC-Erarbeitung werden „strategische Initiativen" festgelegt, die OKR-Methode wird in der Regel kombiniert mit agiler Projektmanagementumsetzung (in Anlehnung an Scrum).

Im Zuge der Strategieentwicklung werden zumeist sehr viele Möglichkeiten des Handelns (Strategien bzw. Teilstrategien) entdeckt. Die Strategieverantwortlichen sehen dann oft die großen Potenziale und auch die Dringlichkeit und möchten am liebsten alles auf einmal umsetzen – Expansion in neue Regionen, Aufbau eines weiteren Vertriebswegs, Entwicklung und Launch der neuen Produktlinie, den Servicebereich zu einem eigenständigen Geschäftsfeld ausbauen, einen weiteren Produktionsstandort aufbauen, Umstellung auf nachhaltige Verpackung, Aufbau der eigenen Akademie und natürlich die Digitalisierung im Höchsttempo weiter vorantreiben. Dafür benötigt man dann auch noch 300 zusätzliche Mitarbeitende innerhalb der nächsten 2 Jahre – um nur einige mögliche Beispiele zu nennen (aus einem echten Praxisfall).

Jede Strategie für sich erscheint jeweils machbar, die Summe aller Vorhaben ist aber meist zu viel – so unsere Erfahrung. Denn die für die Umsetzung relevanten Mitarbeitenden sind zumeist die Key Employees die schon ohne neue Strategien eine hohe Arbeitsbelastung haben. Die neuen Projekte kommen dann on top (Grund 14 in Abb. 1). Da ist es nicht verwunderlich, wenn irgendwann die wichtigsten Mitarbeitenden überlastet sind – die Batterie ist irgendwann leer – immer öfter kommt es zum Burnout. Damit ist niemandem geholfen, das muss verhindert werden.

Um eine Überlastung der Organisation zu verhindern, sollte streng priorisiert werden. Es reicht nicht aus, dies nur einmal am Ende des Strategieentwicklungsprojekts zu tun. Die Vielzahl der Vorhaben muss dauerhaft koordiniert und immer wieder priorisiert und adjustiert werden. Bei der OKR-Methode ist dies innerhalb der Umsetzung eines Vorhabens bzw. in einem Team vorgesehen. Wichtig ist, dass die Gesamtheit aller Vorhaben des Unternehmens koordiniert und stetig neu priorisiert werden.

Empfehlung 6: **Etablieren Sie ein Programm-Management** (siehe **Abb. 5**), das eine zentrale Koordination der Umsetzung und der Abhängigkeiten der Projekte untereinander steuert und koordiniert.

Um schlecht gemanagte Projekte zu vermeiden (Grund 15 in Abb. 1) sollte das Programm-Management Office (PMO) auch Projektstandards zentral definieren (agile oder auch kombiniert mit klassischen Methoden), sowie bei der Anwendung dieser unterstützen und die benötigten Ressourcen koordinieren.

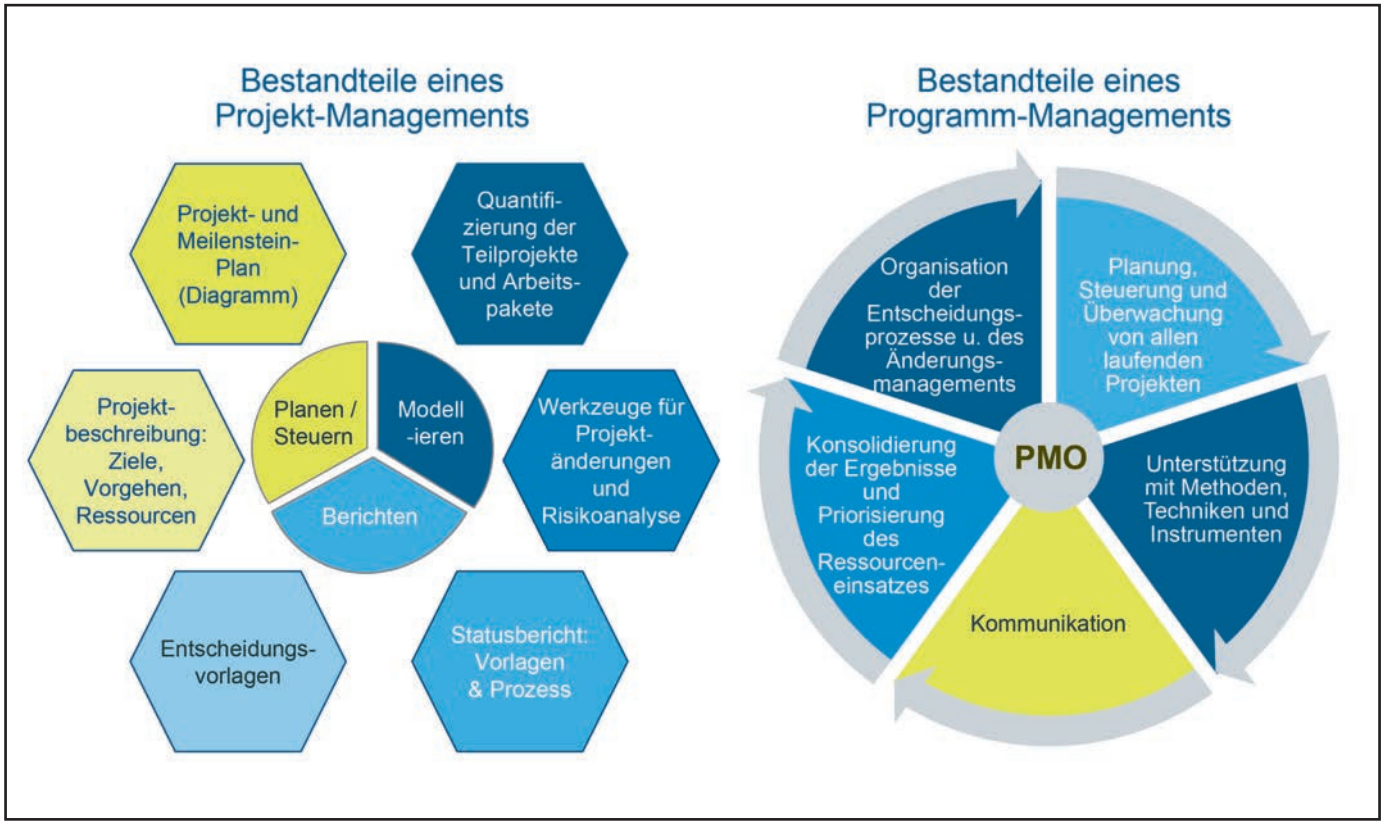

Abb. 5: Die Etablierung von Projektmanagement-Standards und die zentrale Koordination von Projekten erfolgt durch ein Programm-Management Office.

Die laufende Anpassung der Umsetzung der Strategien an sich immer wieder verändernde Begebenheiten (Grund 12 in Abb. 1) muss organisiert werden. Das PMO kann dafür wertvolle Vorarbeiten leisten. Die Priorisierung bzw. die Beauftragung von Projekten, wie auch die Freigabe von Budgets und die Besetzung der Projektleitung müssen jedoch vom Management vorgenommen werden.

Empfehlung 7: **Etablieren Sie ein Strategie-Board** zur laufenden Steuerung und Überwachung der Strategieumsetzung.

Wird eine kollaborative und agile Steuerung für die Umsetzung der Strategie angestrebt wie in Abb. 3 beschrieben, kann ein sogenanntes Strategie-Board dafür eingesetzt werden. Die Besetzung dieses Boards sollte nicht nur die Mitglieder des C-Level Managements, sondern auch die Führungskräfte aus der nächsten Ebene beinhalten. Die Board-Mitglieder verantworten gemeinsam die Steuerung der Strategieumsetzung, sie beauftragen und priorisieren die strategischen Projekte und hinterfragen diese auch immer wieder (Grund 16 in Abb. 1).

Als praktikabel hat sich erwiesen, dass das Strategie-Board quartalsweise tagt und sich über den Fortschritt der Umsetzung informieren lässt, die angestrebte Zielerreichung überwacht, die Strategien bzw. Projekte nachjustiert, Projektabschlüsse abnimmt, neue strategische Projekte freigibt. Das Strategie-Board sollte eine dauerhaft etablierte Einrichtung sein, die auch dafür sorgt, dass die Strategieentwicklung in einem strategischen Jahreskreislauf immer wieder durchlaufen und erneuert wird (siehe dazu auch Kottbauer, Müller-Pellet, 2020, S. 164). ■

Literatur

Biel, A.; Kottbauer, M. (2018): Alfred Biel im Interview mit Markus Kottbauer zu „Entscheidungen und Entscheidungsverhalten", in Controller Magazin 1/2018, S.24-31, VCW

Gleich, R. et al. (2022), Expertenbefragung „Performance Measurement", Frankfurt School 2022 (noch unveröffentlichte Studie)

Kottbauer, M. (2017): „Strategieentwicklung: Strategieentwicklung – Werkzeuge und Fragestellungen der Unternehmensanalyse und Beschreibung des Geschäftsmodells" in Klein, A., Kottbauer M.: „Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen", Haufe Verlag, München, 61-82.

Kottbauer, M.; Müller-Pellet, P. (2020): „Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING". In Kottbauer M.; Klein A.: „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen", Haufe Verlag, München, 149-166.

Sull, D.N., Hoimkes, R., Sull, C. (2020): „Von der Strategie zur Umsetzung" Bericht zum Artikel aus Harvard Business Manager Edition 1/2019; Download vom 20.10.2022: https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/von-der-strategie-zur-umsetzung-a-00000000-0002-0001-0000-00016079590