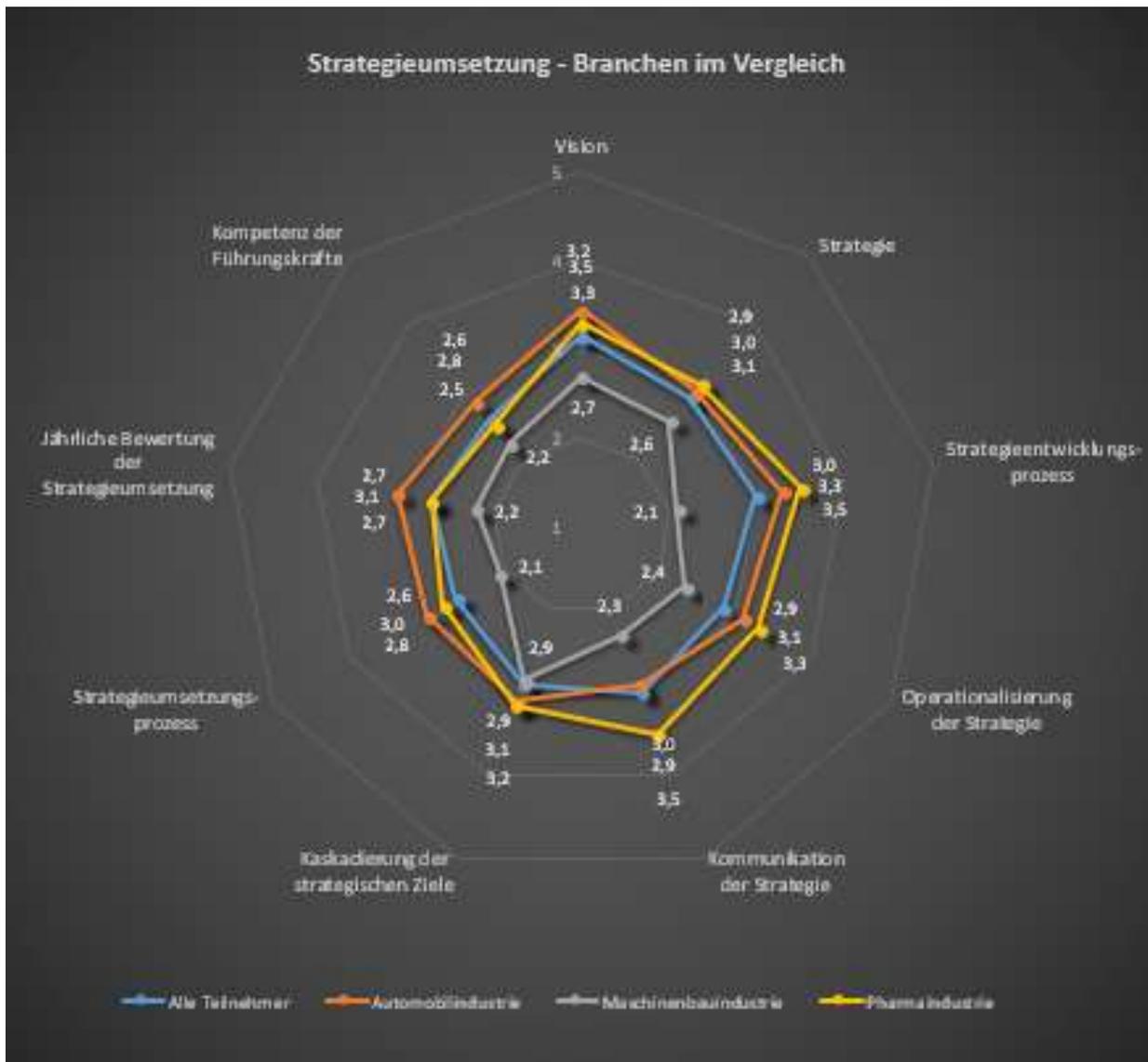


Studienbericht 2018

# Strategieumsetzung- Reifegrad



Dr. Daniela Kudernatsch

KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Januar 2018

## Inhalt

|  |            |
|--|------------|
| <b>Vorwort.....</b>                                | <b>II</b>  |
| <b>Studienauswertung.....</b>                      | <b>1</b>   |
| 1. Vision .....                                    | 1          |
| 2. Strategie.....                                  | 4          |
| 3. Strategieentwicklung.....                       | 9          |
| 4. Operationalisierung der Strategie.....          | 14         |
| 5. Zielkaskadierung der strategischen Ziele.....   | 19         |
| 6. Strategieumsetzung.....                         | 26         |
| 7. Jährliche Bewertung der Strategieumsetzung..... | 35         |
| 8. Organisation .....                              | 38         |
| 9. Die Rolle der Führungskräfte .....              | 42         |
| <b>Strategieumsetzung im Vergleich.....</b>        | <b>48</b>  |
| <b>Autor, Kontakt und Danksagungen .....</b>       | <b>50</b>  |
| <b>Appendix A: Statistische Information.....</b>   | <b>III</b> |
| <b>Appendix B: Übersicht Onlinefragebogen.....</b> | <b>IV</b>  |

## Vorwort

Strategieumsetzung bleibt der größte Stolperstein im Strategischen Management. Studien zufolge scheitern 9 von 10 Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategie.

Die Gründe hierfür sind vielfältig und liegen bereits im Strategieentwicklungsprozess begründet: Häufig wird die Strategie nur vom obersten Management erarbeitet und ist somit nur im „Elfenbeinturm“ bekannt, oftmals ist sie gar nicht niedergeschrieben und nur in den Köpfen der Topmanager verankert. Dies hat zur Folge, dass dem mittleren Management die strategische Ausrichtung des Unternehmens unzugänglich bleibt und stattdessen individuelle und politische Präferenzen, Zielkonflikte, Silodenken, Ressourcenengpässe, Schnittstellenthemen etc. im Vordergrund stehen.

Bei vielen Unternehmen hat sich außerdem gezeigt, dass zwar viel Energie in das Erarbeiten von Strategien gesteckt wird, jedoch der unterjährige Umsetzungsprozess auf der Strecke bleibt.

Führungskräfte spielen sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei der Umsetzung eine Schlüsselrolle. Ihre Aufgabe ist es, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass in der Organisation über die Hierarchieebenen hinweg und bereichsübergreifend die Ziele abgestimmt und umgesetzt werden.

Auf Basis unserer langjährigen Erfahrungen in vielen Strategieprojekten haben wir diese

Studie konzipiert. Sie soll dazu dienen, Unternehmen weitere Impulse für die Verbesserung ihrer Strategiearbeit zu geben. Folgende Bereiche haben wir näher untersucht:

- Die Vision der Unternehmen
- Die Strategie der Unternehmen im Allgemeinen
- Den Strategieentwicklungsprozess
- Das Festlegen von Durchbruchzielen
- Den Zielkaskadierungsprozess
- Die unterjährige Umsetzung zum Erreichen der Ziele
- Die Rolle der Führungskräfte bei der Strategieumsetzung
- Die organisatorische Verankerung von Strategieentwicklung- und Umsetzung

Insgesamt haben 137 Personen aus unterschiedlichsten Branchen an der Studie teilgenommen.

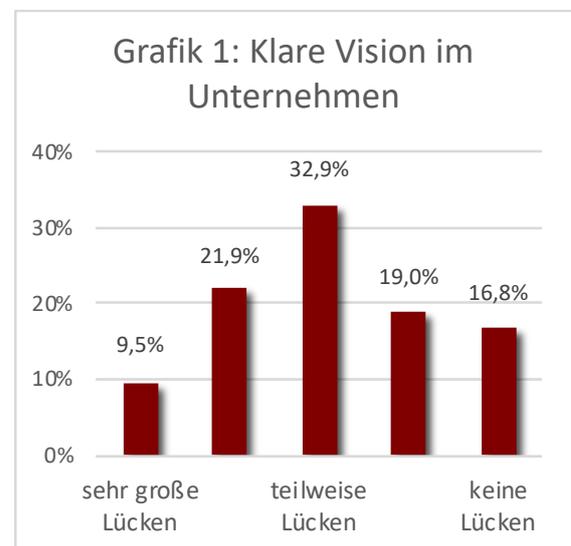
Wir danken allen Teilnehmern herzlichst für die Beantwortung der und die dafür investierte Zeit danken. Ohne sie wäre eine solche Ausarbeitung und Wissenserweiterung nicht möglich. Auf diesem Wege stellen wir ihnen gerne die Ergebnisse zur Verfügung und hoffen Sie nehmen wertvolle Impulse für ihr Unternehmen mit.



**a. Wir haben eine klare Vision („Nordstern“) in unserem Unternehmen definiert:**

17% der Unternehmen geben an, dass sie bereits angekommen sind und klare Visionen haben. Ihre Managementsysteme sind hierbei ein integraler Bestandteil des Unternehmens und werden nachhaltig gelebt. 19% der Befragten sehen hier kleinere Lücken, die sich dadurch äußern, dass eine Vision und eine Strategie vorhanden sind, diese auf alle Bereiche heruntergebrochen ist, aber das Handeln noch nicht im Detail komplett ausgerichtet ist. Der größte Teil der Unternehmen (33%) gibt teilweise Lücken an. Diese bestehen darin, dass zwar eine Vision vorhanden ist, jedoch die Ziele in der Organisation darauf noch nicht abgestimmt sind - und wenn, dann nur auf den oberen Führungsebenen. Eine größere Lücke besteht bei 22% der Unternehmen darin, dass zwar ebenfalls eine Vision formuliert ist, jedoch das Handeln in der Organisation nicht danach ausgerichtet ist. Als weitere Aspekte werden eine unpräzise Formulierung sowie mangelhafte Kommunikation der Vision genannt. Bei 10% der befragten

Unternehmen herrschen sehr große Lücken vor bzw. existiert keine Vision und somit davon ableitbare Ziele.



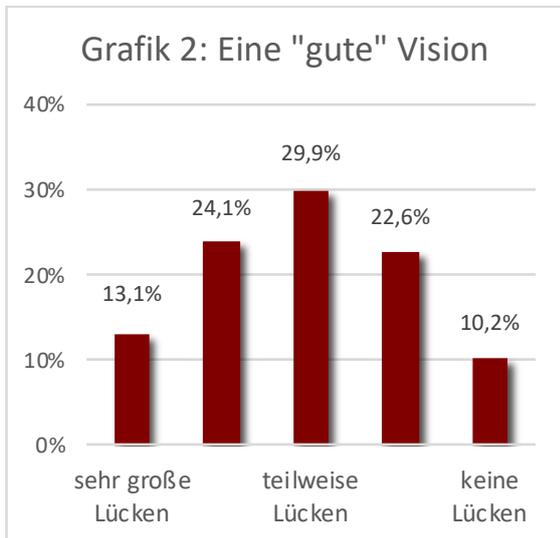
**b. Die Vision entspricht den Kriterien einer guten Vision:**

Bei der Frage, inwieweit die Vision den Kriterien einer guten Vision entspricht ergibt sich

ein leicht schlechteres Bild. Kriterien einer guten Vision sind:

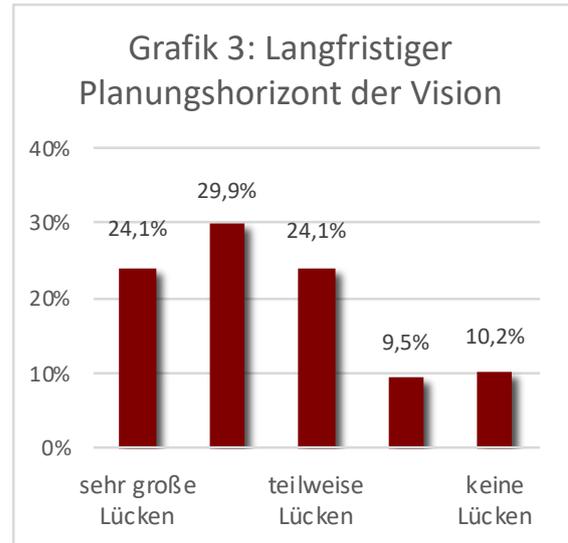
- Die Vision gibt eine klare Richtung vor.
- Sie hat eine klare Positionierung in der Zukunft.
- Sie ist einzigartig, kurz und prägnant.
- Jeder versteht sie.

Insgesamt 10% der Teilnehmer bewerten ihre Vision als ausgereift im Sinne dieser Kriterien. Eine deutliche Mehrheit sieht hier entweder kleinere Lücken (23%) oder teilweise (30%) Lücken. Weitere 37% geben sogar große bzw. sehr große Lücken in der Bewertung ihrer Vision an.



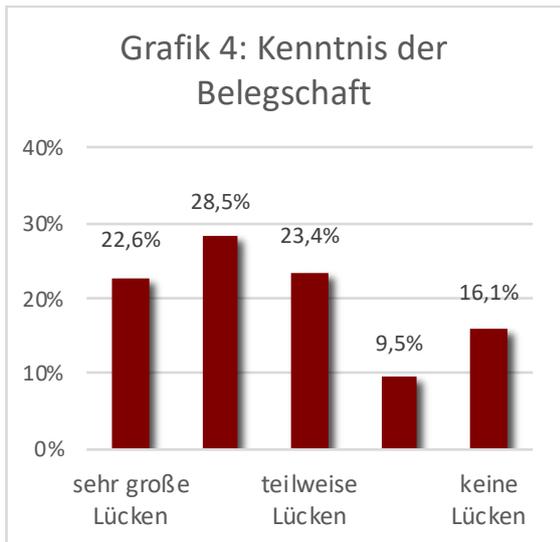
#### c. Die Vision hat einen langfristigen Planungshorizont:

Bei insgesamt 10% der teilnehmenden Unternehmen wird die Vision konsequent und vor allem langfristig verfolgt, sodass der Planungshorizont von diesen Unternehmen als lückenlos funktional betrachtet wird. 10% berichten hierbei von kleineren Problemen, sowie ein Viertel (25%), das von teilweisen Lücken hierbei berichtet. Insgesamt 55% berichten hierbei jedoch weniger weit fortgeschritten zu sein und geben entweder große (31%) oder sogar sehr große Lücken (25%) an.



#### d. Die gesamte Belegschaft kennt die Vision:

Was die Bekanntheit der Vision im Unternehmen angeht, zeigt sich ein weit negativeres Bild. Während etwa 16% der Unternehmen keine Lücken angeben, bewerten 10% die Bekanntheit mit kleineren Lücken. Diese Unternehmen integrieren die Erfassung des Bekanntheitsgrads der Vision in sog. „Puls-Check“. Dabei wird in regelmäßigen Kurzbefragungen das aktuelle Stimmungsbild oder der Veränderungsbedarf innerhalb einer Organisation erhoben. Die Mehrheit der Teilnehmer berichtet jedoch von teilweise Lücken (24%), großen (29%) bzw. sehr großen Lücken (23%). Genannte Probleme sind hierfür beispielsweise eine mangelnde oder inhomogene Kommunikation (z.B. im internationalen Raum) sowie unzureichende Kenntnis insbesondere bei den operativen Mitarbeitern. Als ein weiteres Problem wird angeführt, dass zwischen Kennen und dem Verstehen der Vision auch noch ein großer Unterschied besteht.



Unternehmen geben an, dass sie ihre Vision konsequent und langfristig verfolgen.

Empfehlung für die teilnehmenden Unternehmen wäre daher sicherzustellen, dass die Vision in das Managementsystem eingebettet ist und den Kriterien einer „guten“ Vision gerecht wird. Es gilt, die Wichtigkeit der Kommunikation der Vision im Unternehmen und den regelmäßigen Check, inwieweit die Vision tatsächlich auch verstanden ist bzw. gelebt wird nicht zu unterschätzen.

## Fazit

### ***Die Bekanntheit der Vision im Unternehmen sowie ein langfristiger Planungshorizont weisen Potenziale auf***

Generell ist zu verzeichnen, dass ca. 60% der befragten Unternehmen Potenziale hinsichtlich einer klaren und „guten“ Vision haben. Im Gegensatz dazu ist bei Best Practice Unternehmen die Vision ein integraler Bestandteil des Managementsystems und wird nachhaltig gelebt. Dabei zeichnet sich die Vision dadurch aus, dass sie dem Unternehmen eine klare Richtung und Positionierung für die Zukunft gibt, einzigartig und prägnant sowie für jeden verständlich ist.

Eine Verschiebung zeigt sich darin, inwieweit die Vision im Unternehmen bekannt ist. Ca. 75% der Unternehmen haben hier noch große Lücken. Unternehmen, die hier sehr gut abschneiden, führen unternehmensweit regelmäßige Kurzbefragungen über das aktuelle Stimmungsbild bzw. etwaigen Veränderungsbedarf durch.

Was den langfristigen Planungshorizont der Vision angeht, gibt es bei 80% der Unternehmen ein sehr großes Potenzial. Best Practice



**a. Es gibt eine klare Strategie im Sinne von Stoßrichtungen, wie sich das Unternehmen mittelfristig positionieren will:**



19% der teilnehmenden Unternehmen geben klare Stoßrichtungen, wie sich das Unternehmen mittelfristig positionieren will, an. Dies impliziert einen klaren mittelfristigen Planungshorizont der Strategie des Unternehmens. Die Mehrheit (58%) berichtet bezüglich der Stoßrichtungen noch von kleinen bzw. teilweisen

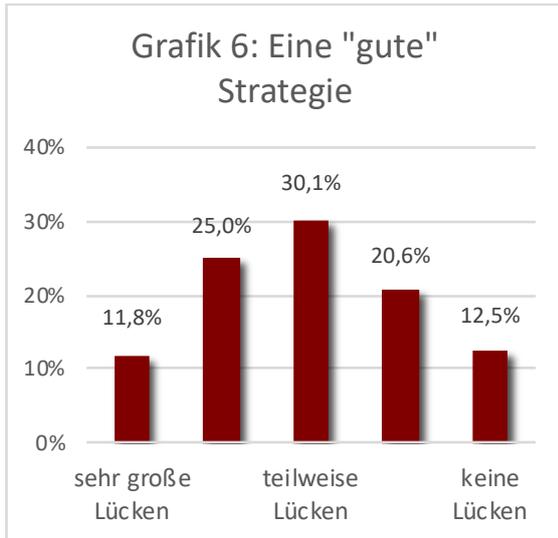
Lücken. 20% geben dabei große Lücken an, wobei 4% sogar von sehr großen Lücken in ihrem Unternehmen berichten.

**b. Die Strategie entspricht den Kriterien einer guten Strategie:**

13% der Teilnehmer geben an bei einer "guten" Strategie angekommen zu sein. Dies beinhaltet die folgenden Punkte:

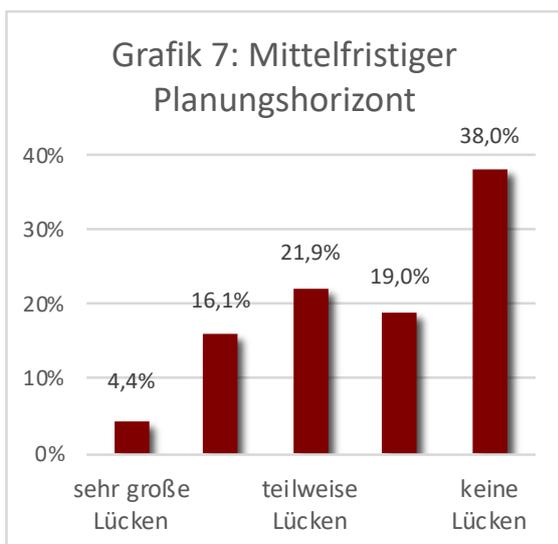
- Die Strategie gibt klare strategische Stoßrichtungen vor.
- Sie ist prägnant definiert.
- Sie gibt eine klare Positionierung für die Zukunft vor.

Dies beinhaltet auch die Beachtung von spezifischen Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen. 21% sehen hierbei noch kleinere Lücken und 30% teilweise Lücken. Ein Viertel der Teilnehmer sieht in diesen Kriterien ihrer Strategie große Lücken und 12% sogar sehr große, kritische Lücken.



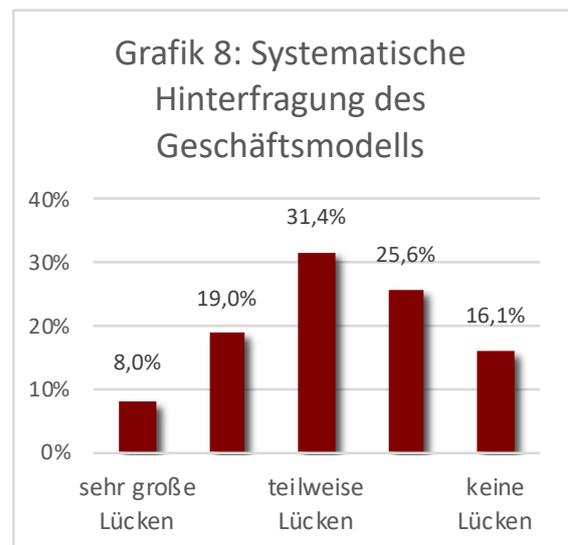
**c. Die Strategie hat einen mittelfristigen Planungshorizont von 2 bis 5 Jahren:**

Im Vergleich mit der langfristigen Orientierung der Vision, zeigt sich beim Planungshorizont der Strategie ein positiveres Bild. Die Mehrheit der Teilnehmer (38%) gibt an erfolgreich bei einem mittelfristigen Planungshorizont von 2 bis 5 Jahren in ihrer Strategie angekommen zu sein. 19% bzw. 22% geben an kleinere bzw. teilweise Lücken in ihrer mittelfristigen Planung zu sehen. Weitere 21% berichten von großen bzw. sehr großen Lücken in diesem Prozess.



**d. Im Rahmen der Strategie wird sich intensiv mit dem Geschäftsmodell auseinandergesetzt und systematisch hinterfragt:**

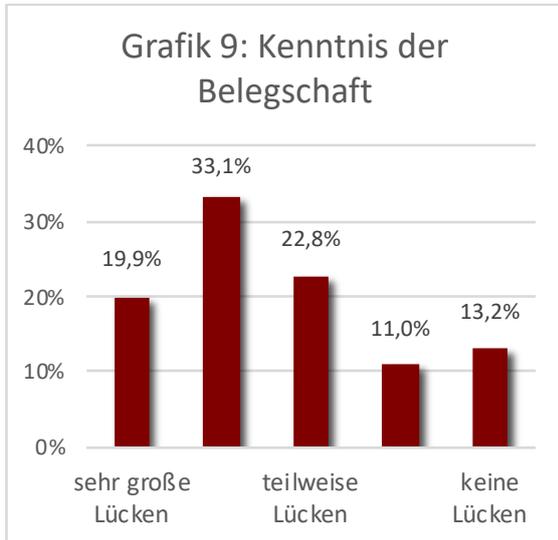
16% der Unternehmen hinterfragen ihr gegebenes Geschäftsmodell im Zuge der Strategieentwicklung regelmäßig kritisch um langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Die Mehrheit der Teilnehmer (57%) sieht hierbei jedoch noch kleinere bzw. teilweise Lücken. 19% der Unternehmen berichten von großen Lücken im Prozess der kritischen Hinterfragung zur Erarbeitung der Strategie, während 8% dabei sogar von kritischen Lücken berichtet. Häufig wird in diesen Unternehmen das Geschäftsmodell nur in neuen Bereichen, Produktgruppen oder Abteilungen hinterfragt, wobei das Kerngeschäft unangetastet bleibt.



**e. Die Strategie ist jedem im Unternehmen bekannt:**

Ähnlich wie bei der Bekanntheit der Vision verhält es sich mit der Bekanntheit der Strategie. Generell betrachtet berichten die teilnehmenden Unternehmen von mittelmäßiger Bekanntheit der Strategie in ihrem Unternehmen. 13% der Teilnehmer sind hierbei bei kompletter Bekanntheit der Strategie im Unternehmen angekommen. Weitere 11% berichten lediglich von kleineren Lücken in diesem Prozess. Gut die

Hälfte der Teilnehmer (56%) sieht hierbei entweder teilweise oder große Lücken - mit weiteren 17%, die sogar sehr große Lücken sehen. Genannte Probleme sind hierfür – ähnlich wie bei der Vision des Unternehmens - Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Nationen.



**f. Es gibt im Unternehmen ein klares Konzept zur Kommunikation der Strategie und der strategischen Ziele:**

20% der Teilnehmer geben an bei einem klaren Konzept zur Kommunikation der Strategie und der entsprechenden Ziele angekommen zu sein und 15% sehen hier sehr kleine Lücken. Diese Unternehmen berichten, dass zunächst die Kommunikation in erster Linie mehrstufig bzw. kaskadisch durch die Führungskräfte und in dem Zusammenhang über Zielvereinbarungen erfolgt. Dabei werden Strategien allen Mitarbeitern mittels eines jährlichen Strategiepapiers gegenüber offengelegt. Dieser Prozess wird stark von klaren Verantwortlichkeiten im Bereich der internen Kommunikation unterstützend getrieben, die verschiedene interne Marketinginstrumente zur Kommunikation einsetzen (siehe hierzu nächste Abbildung).

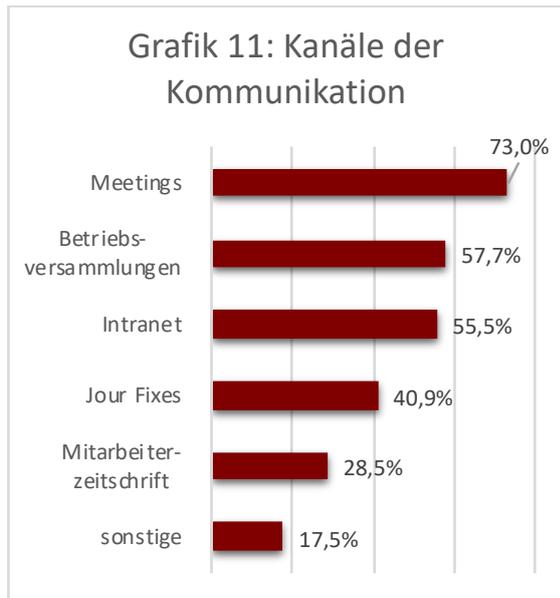
22% der Teilnehmer sehen hierbei teilweise Lücken. Die relative Mehrheit (33%) der

teilnehmenden Unternehmen sieht in diesem Prozess jedoch noch große Lücken oder sogar sehr große Lücken (10%). Diese Unternehmen geben an, die Kommunikation eher unregelmäßig bis spontan stattfindet oder nur bis auf die 2. Führungsebene beschränkt ist. Große Lücken entstehen insbesondere dadurch, dass weder eine Strategie noch der Kommunikationsprozess definiert sind oder dass die Kommunikation generell unerwünscht ist.



**g. Über folgende Kanäle werden die Strategie und die strategischen Ziele kommuniziert:**

Zur Kommunikation ihres Konzeptes werden von der großen Mehrheit der Unternehmen entweder Meetings (73%) im Allgemeinen oder Betriebsversammlungen (57%) genutzt. Weitere wichtige Kommunikationskanäle sind das jeweilige Intranet (56%), Jour Fixes (41%) und Mitarbeiterzeitschriften (29%), sowie Aushänge, Newspaper und spezielle Veranstaltungen. Sonstige Kanäle beinhalten hauptsächlich individuelle Gespräche, spezielle Führungskrafttagungen, Mailing & Newsletter, sowie Aushänge. und werden von 18% der Teilnehmer genannt.- Strategiepapier an die Mitarbeiter der Unit.



**h. Folgende Ebenen kennen die Strategie und die strategischen Ziele der obersten Ebene der Untersuchungseinheit:**

In etwa 94% der Unternehmen sind die Strategie und die strategischen Ziele der ersten Führungsebene (unter dem Management) bekannt. Zwei Drittel der Unternehmen kommunizieren diese zur zweiten Führungsebene weiter und ein Drittel bis zur dritten Führungsebene.



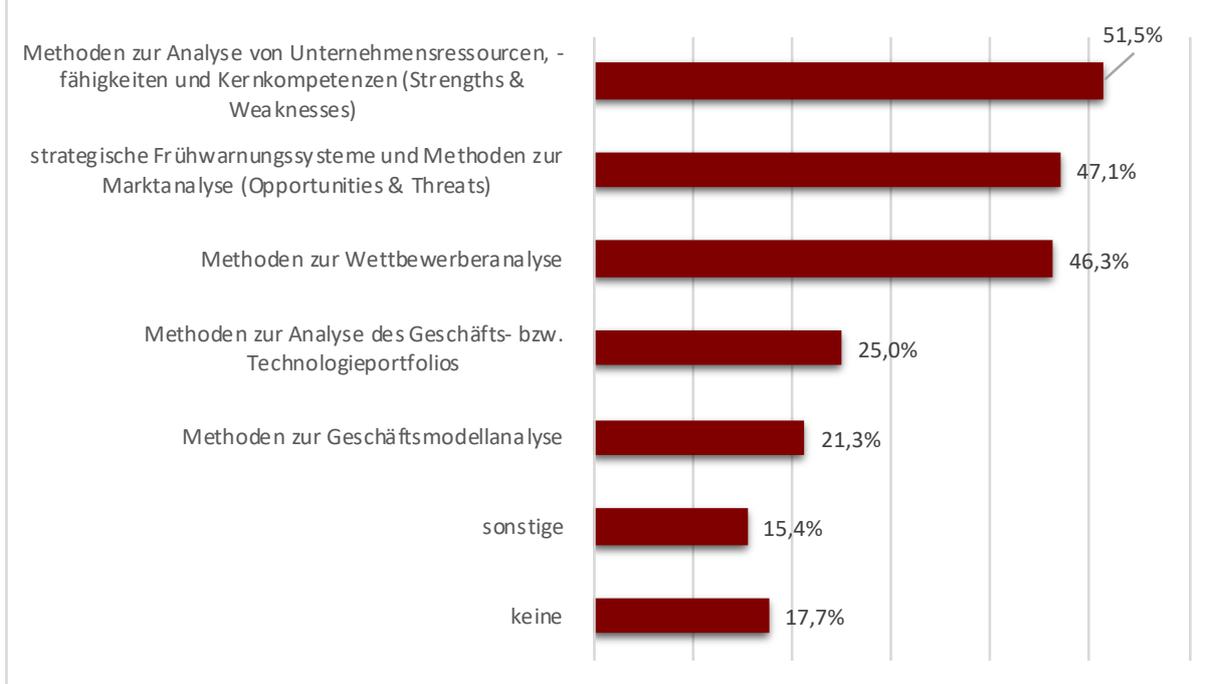
In 20% der Unternehmen wird diese sogar bis zur vierten Ebene weitergegeben, wohingegen

in 4% der teilnehmenden Unternehmen überhaupt keine Kommunikation unterhalb des Managements stattfindet. Sonstige Ebenen (11%) beinhalten zum Teil eine universelle Bekanntheit der Strategie unter allen Mitarbeitern des Unternehmens.

**i. Es werden folgende Methoden zur Strategieerarbeitung eingesetzt:**

Die häufigste Methode zur Strategieerarbeitung kommt aus dem Bereich der Analyse von Unternehmensressourcen und -fähigkeiten und Kernkompetenzen. Etwa 52% der teilnehmenden Unternehmen nutzen hierzu meist die SWOT-Analyse, jedoch teilweise auch Delphi- oder Szenarioanalysen. Fast den gleichen Stellenwert haben strategische Frühwarnungssysteme und Methoden zur Marktanalyse, welche von 47% der Unternehmen genutzt werden. Genutzte Beispiele sind hierfür hauptsächlich die SWOT-Analyse, sowie Balanced Score Cards, PESTEL und klassische Marketing-Analysen. 46% der Unternehmen nutzen Methoden zur Wettbewerbsanalyse, wie Porter's Five Forces, PEST, Stärken-Schwächen-Analysen sowie Kundenzufriedenheitsanalysen. Methoden zur Analyse des Geschäfts- bzw. Technologieportfolios werden von weiteren 25% der Unternehmen genutzt. Diese bestehen zumeist aus Trend Scouting und Reports, Portfolioanalysen Life Cycle Darstellungen. 21% der Teilnehmer berichten vom Einsatz von Methoden zur Geschäftsmodellanalyse, welche hauptsächlich durch das Business Model Canvas und die 7K-Methode abgedeckt werden. Sonstige von den Unternehmen angewendete Methoden zur Strategieerarbeitung (15%) beinhalten Marken-, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Strategic Marketing sowie Markt- und Medienforschung. 15% der Unternehmen geben an, keine expliziten Methoden zur Strategieerarbeitung umzusetzen.

Grafik 13: Methoden der Strategieerarbeitung



## Fazit

***Auch die Bekanntheit der Strategie im Unternehmen ist trotz diverser Kommunikationsaktivitäten ausbaufähig.***

Beim Thema Strategie zeigt sich ein ähnliches Muster wie beim Themenblock Vision. Während auch hier ca. 60% der Unternehmen noch einen hohen Verbesserungsbedarf hinsichtlich einer klaren und „guten“ Strategie haben, zeigt sich, dass ein noch größeres Potenzial (ca. 76%) hinsichtlich der Bekanntheit der Strategie im Unternehmen besteht.

Unternehmen mit einem hohen Reifegrad der Strategieformulierung geben an, dass sich ihre Strategie in klaren strategischen Stoßrichtungen ausdrückt, die eine eindeutige und mittelfristige Positionierung im Markt innehaben.

Hinsichtlich der Bekanntheit der Strategie trifft dies noch sehr stark auf der ersten Führungsebene zu und nimmt auf den unteren Ebenen rapide ab. Dabei werden als die Top 3 Kommunikationskanäle Meetings, Betriebsversammlungen und Intranet genannt. Es gilt jedoch zu

hinterfragen, inwieweit die beiden letztgenannten Kanäle tatsächlich zur Kommunikation der Strategie auf den unteren Hierarchieebenen effektiv bzw. nachhaltig sind.

Als Methoden zur Strategieerarbeitung werden hauptsächlich die klassischen Methoden wie SWOT-Analysen, *Porter's 5 Forces* sowie Markt- und Wettbewerbsanalysen verwendet.

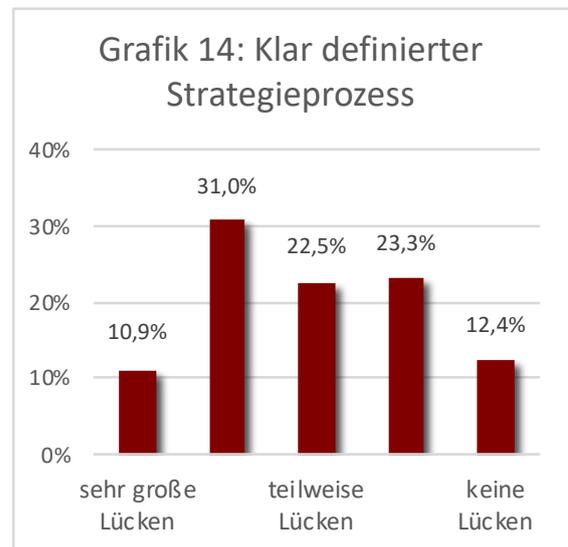
Aus den Ergebnissen geht als Empfehlung hervor, dass sich die teilnehmenden Unternehmen beim Thema „Strategie“ hauptsächlich mit Methoden für eine effektive und effiziente Kommunikation befassen sollten, um alle Mitarbeiter zu erreichen und sie bestmöglich über die jeweilige Strategie zu informieren.



**a. Unser Unternehmen verfügt über einen klar definierten und dokumentierten Strategieentwicklungsprozess:**

Der Strategieprozess in ihrem Unternehmen wird von 12% der Teilnehmer als durchwegs klar definiert und dokumentiert bezeichnet. Knapp 23% sehen hierbei lediglich kleinere Lücken und 23% berichten von teilweisen Lücken. Diese Unternehmen berichten von einem hohen Reifegrad im Strategieprozess, der auch Bestandteil der unternehmensweiten Prozessanweisung ist. Sie stellen auch dar, dass sie kontinuierlich an der Vorgehensweise zur Erarbeitung der Strategie arbeiten, die bestehenden Analyseinstrumente hinterfragen und bei Bedarf neue Methoden einsetzen. Dabei setzen sie sich in Abhängigkeit von den Ergebnissen aus diversen Analysen in den einzelnen Jahren auch unterschiedliche Schwerpunkte. Das können zum Beispiel interne und externe Einflussfaktoren wie auch das Zinsniveau oder politische Faktoren sein. Ebenso ist der Strategieerarbeitungsprozess ausgehend von der

Gesamtstrategie bis hin zu beispielsweise Länder- und Funktionalstrategien klar definiert.

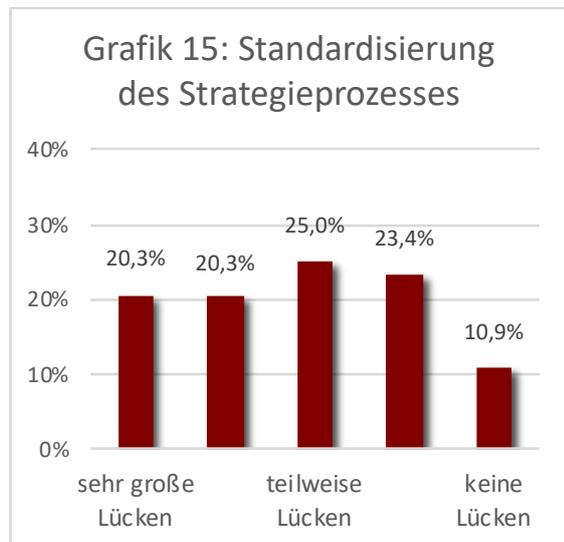


Die Mehrheit der Teilnehmer (31%) sieht hierbei jedoch noch große Lücken und 11% sogar sehr große Lücken. Die Hauptkritikpunkte dabei liegen darin, dass die Erarbeitung der Strategie häufig nicht als Prozess, sondern vielmehr als jährliches „Einmal“-Event gesehen wird. Dies äußert sich dadurch, dass man sich nicht explizit mit der Hinterfragung des bisherigen

Strategieprozesses und der Verbesserung oder Anpassung beschäftigt. Häufig dominiert auch das Jahresbudget den mittelfristigen Strategieprozess. Ebenso mangelt es häufig an der fehlenden Dokumentation.

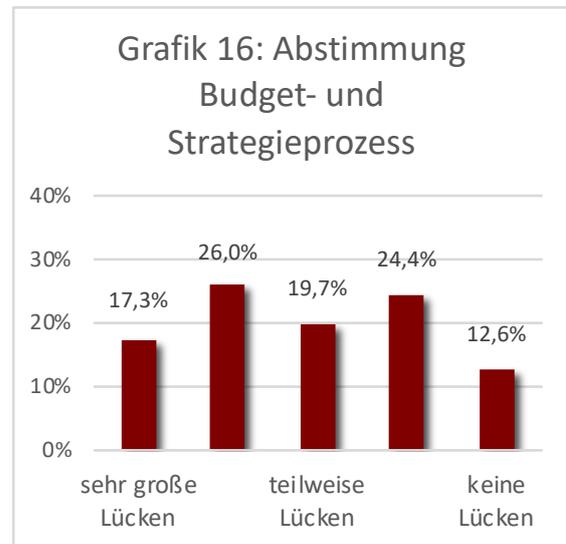
**b. Der Strategieentwicklungsprozess ist standardisiert und läuft jedes Jahr gleich ab: Jedes Jahr werden die gleichen Strategie-Tools angewendet, um nicht „Äpfel mit Birnen“ zu vergleichen:**

Generell ist eine relative Gleichverteilung bezüglich des Standardisierungsgrades des Strategieentwicklungsprozesses ersichtlich und somit keine klare Tendenz erkennbar. Jeweils zwischen 20% und 25% sehen sehr große, große, teilweise und sehr kleine Lücken mit einer leichten Mehrheit bei eher teilweisen Lücken (25%) in diesem Prozess. Begründungen hierfür sind zum einen die nicht vorhandene Notwendigkeit einer jährlichen Aktualisierung im Unternehmen sowie die bewusste Einbringung neuer Elemente um die Strategie aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten - und somit einen standardisierten Prozess bewusst zu vermeiden. Insgesamt 11% sehen in ihrem Unternehmen jedoch einen komplett standardisierten Strategieentwicklungsprozess.



**c. Strategieprozess und Budgetprozess sind aufeinander abgestimmt und integriert: Der Übergang von der strategischen Planung zur operativen Planung findet lückenlos statt:**

Die Abstimmung des Budget- und Strategieprozesses sehen 13% der teilnehmenden Unternehmen als komplett aufeinander abgestimmt und integriert. Der Übergang von strategischer Planung zur operativen Planung findet hier lückenlos statt. Ein Viertel der Teilnehmer (25%) sieht in diesem Übergang noch kleinere und weitere 20% teilweise Probleme. Dies wird zum Teil auf den noch jungen Prozess der Abstimmung im Unternehmen zurückgeführt. 26% bzw. 17% der Teilnehmer berichten hierbei noch von großen bzw. sehr großen Lücken. In diesen Unternehmen dominiert für gewöhnlich noch das Jahresbudget die mittelfristige Strategie.



**d. Die Erarbeitung bzw. Überprüfung des Geschäftsmodells ist ein Schritt im Strategieprozess (z.B. mittels Business Model Canvas):**

Die Erarbeitung bzw. konstante Überprüfung des Geschäftsmodells als Schritt im Strategieprozess ist noch nicht sehr etabliert in den teilnehmenden Unternehmen. Die meisten

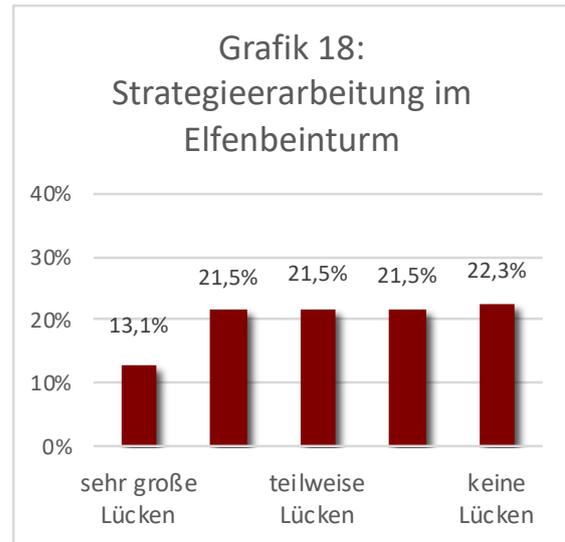
Teilnehmer berichten hier noch von großen (34%) bzw. von sehr großen Lücken (17%). Dies wird dadurch erklärt, dass das Geschäftsmodell entweder aus unterschiedlichen Gründen nicht in Frage gestellt (zum Beispiel in Traditionsunternehmen) oder nicht regelmäßig hinterfragt wird (zum Beispiel durch Vernachlässigung). Der geringste Anteil (12%) spricht hier von einer lückenlosen Hinterfragung des Geschäftsmodells, wobei marginal höhere Anteile (18% bzw. 19%) von jeweils sehr kleinen oder teilweise Lücken sprechen. Unternehmen, die keine Lücken haben geben an, dass sie das Geschäftsmodell laufend überprüfen. Bei kleineren Lücken wird angeführt, dass das Geschäftsmodell hauptsächlich im Kontext von Industrie 4.0 betrachtet wird. Unternehmen mit teilweise Lücken geben an, dass zwar entsprechende Methoden bekannt sind wie z.B. Business Model Canvas, diese aber nicht durchgängig angewendet werden.



**e. Die Strategie wird nicht nur vom Top Management (im Elfenbeinturm) erarbeitet:**

Bezüglich der Beteiligung der nächsten Hierarchieebene in der Erarbeitung der Strategie lässt sich eine beinahe Gleichverteilung feststellen. Jeweils 22% berichten von keinen, sehr kleinen, teilweisen oder großen Lücken, was auf eine starke Varianz innerhalb der Unternehmen

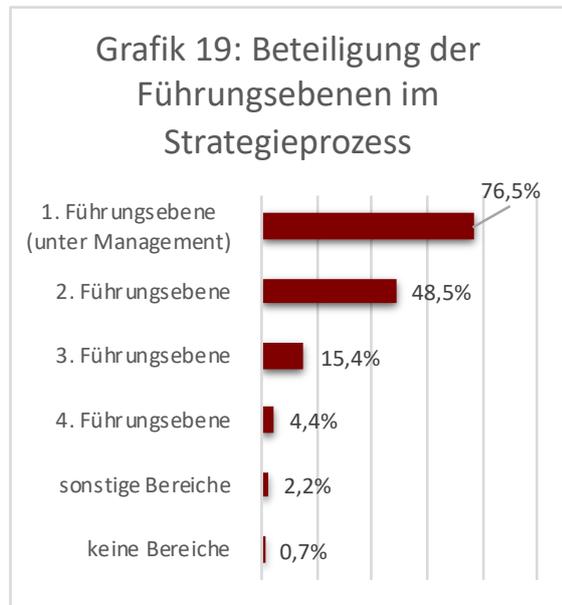
zum Thema Mitgestaltung durch die nächsten Hierarchieebenen hinweist. Als Stolperstein wird hier häufig das mangelnde Strategiedenken der unteren Ebenen bezeichnet. Optimaler Weise werden im Unternehmen Strategien nicht im "Elfenbeinturm" vom Top Management entwickelt, sondern beziehen die nächste Führungsebene aktiv in Strategie-Workshops mit ein.



**f. Führungskräfte auf den verschiedenen Führungsebenen sind im Strategieprozess mit eingebunden:**

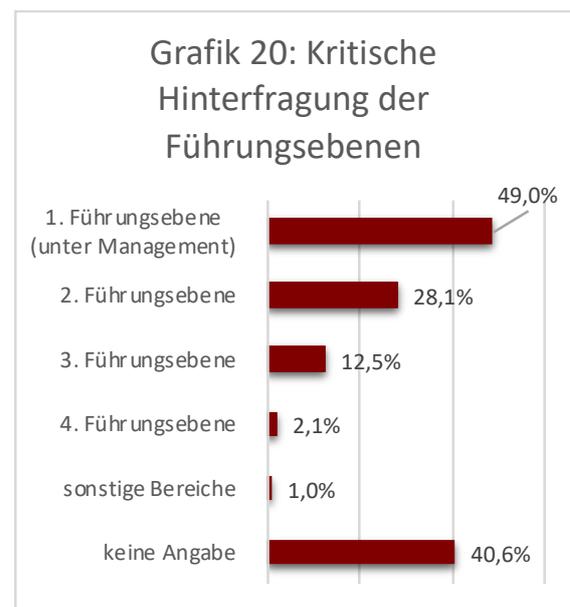
77% der teilnehmenden Unternehmen geben an die erste Führungsebene (unter dem Management) in den Strategieprozess miteinzubinden. Die zweite Führungsebene wird hierbei nur noch in 49% der Fälle eingebunden und die dritte und vierte mit einer Häufigkeit von lediglich 15% bzw. 4%. Bei sonstigen Bereichen handelt es sich hauptsächlich um niedere Ebenen, die informell in den Strategieprozess miteingebunden sind. Unternehmen, bei denen sowohl die erste als auch zweite Führungsebene eingebunden sind, berichten davon, dass beide Ebenen aktiv an der Strategieerarbeitung involviert sind und eng mit der Geschäftsführung bzw. mit dem Top Management zusammenarbeiten. Dabei sind auch Spezialisten ohne Führungsfunktion oder auch

spezielle Kernteams beteiligt. Des Weiteren berichten diese Unternehmen davon, dass die nächsten Führungsebenen durch die Erarbeitung der Teilstrategien einbezogen werden, diese dann bewertet und anschließend in einer Gesamtstrategie zusammengeführt werden. Unternehmen, bei denen weder die erste oder zweite Führungsebene eingebunden wird, geben an, dass die Strategie lediglich vom Top Management und von Stabsabteilungen, wie z.B. Business Development, entwickelt wird. Probleme beim Einbezug der nächsten Führungsebenen werden dahingehend geschildert, dass häufig das strategische Denken und das Verständnis fehlen. Gründe hierfür sind, dass Führungskräfte häufig stark im operativen Tagesgeschäft eingebunden sind und entweder keine Zeit oder keine entsprechenden Fähigkeiten besitzen. Somit können keine fundierte bzw. häufig inhaltlich nur sehr schwankende Beiträge zur Strategie geleistet werden. Die geringen Prozentsätze bei der dritten und vierten Führungsebene werden dadurch begründet, dass diese Ebenen meist nur informativ und nicht gestaltend einbezogen werden.



**g. Ausgearbeitete Strategien und Geschäftsmodelle werden von den nächsten Führungsebenen kritisch hinterfragt:**

Eine kritische Hinterfragung der auf höherer Führungsebene entwickelten Strategien und Geschäftsmodelle findet nur noch in 49% der Fälle auf erster Führungsebene statt. 28% berichten hiervon noch auf zweiter Ebene. Auf dritter und vierter Führungsebene werden Strategien der höheren Ebene nur noch in 13% bzw. 2% der Fälle hinterfragt. Die niedrige Beteiligung an dieser Frage (keine Angabe: 41%) deutet auf eine generell eher niedrige bzw. gar keine kritische Hinterfragung auf sämtlichen Ebenen hin. Unternehmen mit hoher Ausprägung berichten, dass es eher nur auf der ersten Führungsebene (unter dem Management) erfolgt. Das Hinterfragen findet bei diesen Unternehmen in Form von „Challenge-Workshops“ statt, die in den Strategieprozess eingebunden sind. Unternehmen mit geringer Ausprägung geben generell wenig Dialog sowie das Nicht-Vorhandensein eines expliziten Prozesses oder Workshops an. In Einzelfällen sprechen Unternehmen auch davon, dass Hinterfragungen seitens der nächst-unteren Führungsebenen nicht toleriert werden – ganz nach dem Motto: "Take it or leave it".



## Fazit:

### ***Die aktive Einbindung von weiteren Führungsebenen bei der Strategieentwicklung sowie Erarbeitung von Teilstrategien weist Potenziale auf***

Hinsichtlich des Strategieentwicklungsprozesses ergibt sich ein homogeneres Bild - wenn auch nach wie vor bei zwei Dritteln der Befragten große Lücken bestehen. Hier wurde gefragt, inwieweit es einen klar definierten und standardisierten Prozess gibt und inwieweit die Strategie mit dem Budgetprozess abgestimmt ist. Ebenso wurde nach der aktiven Einbindung der nächsten Führungsebene und dem kritischen Hinterfragen der Strategie aus den nächsten Ebenen gefragt. Es zeigt sich, dass die 1. Führungsebene (unter dem Top-Management) noch relativ stark involviert ist. Diese Involvierung nimmt auf den nächsten Ebenen jedoch stringent ab.

Best Practice-Unternehmen binden insbesondere die unteren Ebenen im

Strategieentwicklungsprozess im Rahmen der Erarbeitung von Teilstrategien ein, die nach anschließender Bewertung zu einer Gesamtstrategie zusammengeführt werden. Weiter sinken die Zahlen, wenn es um das kritische Hinterfragen der Strategie geht. Hier berichten Unternehmen davon, dass es generell wenig Dialog sowie das Nicht-Vorhandensein von expliziten Prozessen oder Workshops (wie z.B. Challenge-Workshops) auf den nächsten Ebenen unterhalb des Managements gibt.

Weiterhin lässt sich aus den Daten erkennen, dass das Geschäftsmodell nur in seltenen Fällen unter Betrachtung steht. Unternehmen wird generell empfohlen die Erarbeitung bzw. Überprüfung des Geschäftsmodells zu einem Schritt innerhalb der Strategieerarbeitung zu gestalten um flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und potenzielle Umsatzchancen nutzen zu können.



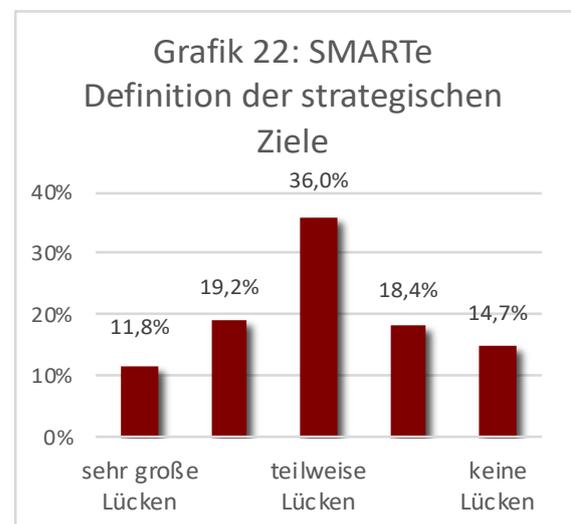
a. Die Strategie wird auf der obersten Ebene der Untersuchungseinheit durch strategische, mittelfristige Ziele (2- bis 5-Jahres-Ziele) operationalisiert:

Die Mehrheit der Unternehmen (28%) sieht in der Definition der Strategie mittels strategischer, mittelfristiger Ziele sehr kleine Lücken. 19% geben an bei diesem Vorgang bereits komplett angekommen zu sein. Weitere 22% berichten hierbei von teilweisen Lücken und 22% bzw. 9% von großen bzw. sehr großen Lücken.



b. Die strategischen Ziele sind SMART definiert:

In einer SMARTen Definition ihrer strategischen Ziele (spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, terminiert) sieht der größte Anteil der Unternehmen (36%) noch teilweise Lücken. Insgesamt 33% der Unternehmen sehen hierbei entweder sehr kleine oder überhaupt keine Lücken und 40% sprechen von eher großen oder sehr großen Lücken in ihrer Definition der Ziele.

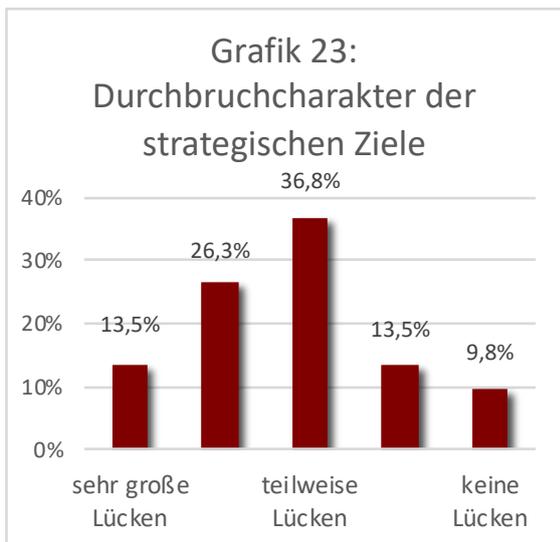


**c. Die strategischen Ziele haben einen Durchbruch- bzw. „Stretch-Charakter“:**

Strategische Durchbruchziele zeichnen sich vor allem durch die folgenden Punkte aus:

- Signifikante Veränderungen und komplettes Umdenken sind erforderlich.
- Die Lösung ist unbekannt.
- Das Unternehmen wird aus der Komfortzone herausgeholt.
- Radikales Überarbeiten von Strukturen und Prozessen ist erforderlich.

Bei der Frage, inwieweit die strategischen Ziele einen Durchbruch- bzw. "Stretch"-Charakter haben, zeigt sich deutlich, dass dies noch nicht sehr stark unter den teilnehmenden Unternehmen vertreten ist. Lediglich 10% der Unternehmen geben an bei einer solchen Definition der Ziele angekommen zu sein. 14% bewerten den Durchbruchcharakter ihrer strategischen Ziele mit sehr kleinen Lücken. Der größte Teil (37%) berichtet hier von teilweisen Lücken. Insgesamt 43% der Unternehmen sprechen hierbei sogar von großen (26%) bzw. sehr großen Lücken (14%).



**d. Für alle strategischen Ziele sind konkrete Zielvorgaben für das nächste Jahr definiert:**

Konkrete strategische Zielvorgaben werden von 21% der teilnehmenden Unternehmen für das nächste Jahr definiert. 20% der Teilnehmer berichten in diesem Prozess noch von sehr kleinen Lücken, während der größte Anteil (31%) noch teilweise Lücken sieht. Insgesamt 29% sehen hierbei sogar noch entweder große oder sehr große Lücken.



**e. Die Anzahl der strategischen Ziele:**

Interessant schaut die Bewertung nach der Anzahl der strategischen Ziele aus. Die Mehrheit der Teilnehmer (46%) berichtet von einer Zahl zwischen 4 und 7. 13% berichten von 8 bis 12 Zielen und weitere 3% sogar von über 12 strategischen Zielen. 28% der Teilnehmer betrachten in ihrem Unternehmen hingegen nur bis zu 3 Ziele.

In den 90er Jahren und Anfang 2000 wurde insbesondere durch die Balanced Scorecard der Spruch „Twenty is plenty“ bekannt. Dies bedeutet, dass maximal 20 strategische Ziele auf der obersten Ebene definiert werden sollten. Viele Unternehmen empfanden dies zur Steuerung als immer noch zu umfangreich. Diese Bewertung kann ein Indiz dafür sein, dass sich die Unternehmen von zu vielen strategischen

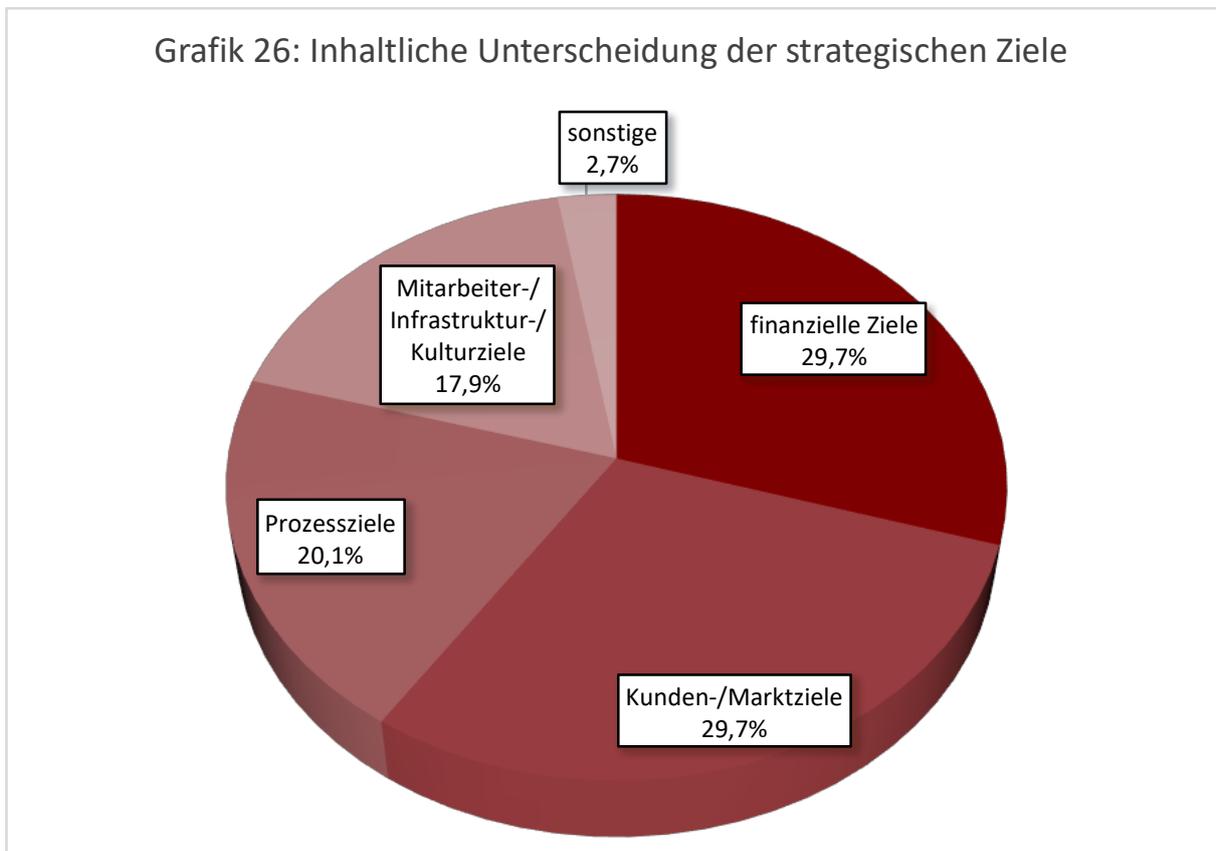
Zielen verabschiedet haben, um den Fokus nicht zu verlieren.



**f. Die strategischen Ziele unterscheiden sich inhaltlich in verschiedene Perspektiven:**

Bezüglich der inhaltlichen Unterscheidung dieser Ziele, handelt es sich bei der relativen Mehrheit der strategischen Ziele vor allem um Kunden- bzw. Marktziele (30%) und finanzielle Ziele (30%). 20% der Ziele sind auf den Fortschritt von Prozessen ausgerichtet. Weitere 18% der strategischen Ziele befassen sich mit Themen im Bereich Mitarbeiter, Infrastruktur und Kultur. Sonstige Ziele (3%) umfassen Produkt-, Innovations- und Globalisierungsziele.

Hier zeigt sich deutlich, dass sich Unternehmen nicht wie in der Vergangenheit zu stark auf finanzielle Ziele konzentrieren. Vielmehr stehen insbesondere Markt- und Kundenziele an erster Stelle. Nicht zu unterschätzen ist auch die Wichtigkeit der sonstigen genannten Ziele.

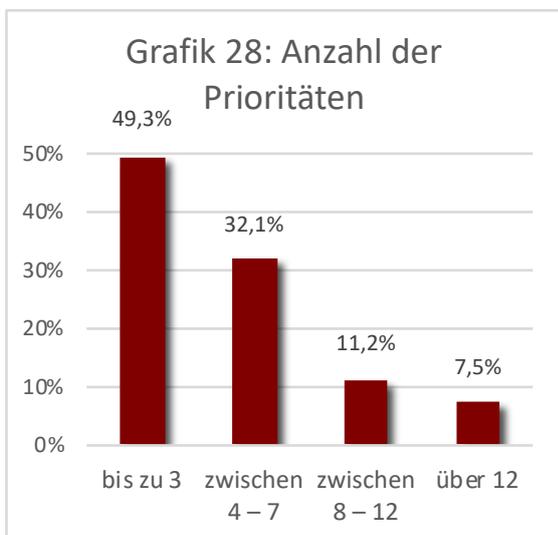


**g. Neben den strategischen Zielen werden zusätzlich auch die wesentlichen Prioritäten für das nächste Jahr festgelegt:**

Neben den strategischen Zielen sieht die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen in der Festlegung der wesentlichen Prioritäten für das nächste Jahr sehr kleine (31%) oder teilweise Lücken (32%). Knapp 14% geben an bei diesem Prozess vollkommen angekommen zu sein und sehen keine Lücken in der Bildung von Prioritäten. Insgesamt 25% sprechen jedoch noch von großen bzw. sehr großen Lücken.



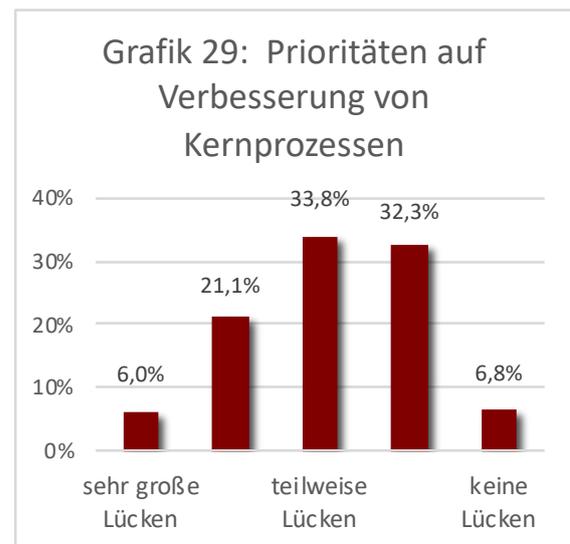
**h. Die Anzahl der Prioritäten:**



Dabei handelt es sich bei der Hälfte der Unternehmen um bis zu 3 Prioritäten, gefolgt von 32%, die 4 bis 7 Prioritäten betrachten, und jeweils etwa 10%, die zwischen 8 und 12 und über 12 Prioritäten beachten.

**i. Die Prioritäten haben einen Bezug zur Verbesserung von Kernprozessen:**

7% der Unternehmen geben an, dass diese Prioritäten einen wesentlichen Bezug zur Verbesserung ihrer Kernprozesse innehaben. Die meisten Unternehmen berichten in diesem Prozess jedoch noch von teilweisen (34%) bzw. kleineren Lücken (33%), wobei insgesamt 27% sogar von großen (21%) bzw. sehr großen Lücken (6%) sprechen.



**Fazit:**

**Ziele mit Durchbruchs- bzw. „Stretch“-Charakter sind noch stark unterrepräsentiert**

Ein leicht verbessertes Bild zeigt sich generell bei der Operationalisierung der Strategie. Hier versuchen die Unternehmen mehrheitlich die Strategie mittels der SMART-Kriterien griffig zu machen. Weitaus schlechter zeigt sich das Bild bei der Frage, inwieweit die strategischen Ziele einen Durchbruchs- bzw. "Stretch"-Charakter

haben. Hier wird deutlich, dass dies noch nicht sehr stark unter den teilnehmenden Unternehmen vertreten ist. Kennzeichen für Durchbruchziele werden angegeben mit: signifikante Veränderungen und komplettes Umdenken sind erforderlich, die Lösung ist unbekannt, das Unternehmen wird aus der Komfortzone herausgeholt und radikales Überarbeiten von Strukturen und Prozessen ist erforderlich. Lediglich 10% der Unternehmen geben an, dass dies bei ihnen bereits so erfolgt.

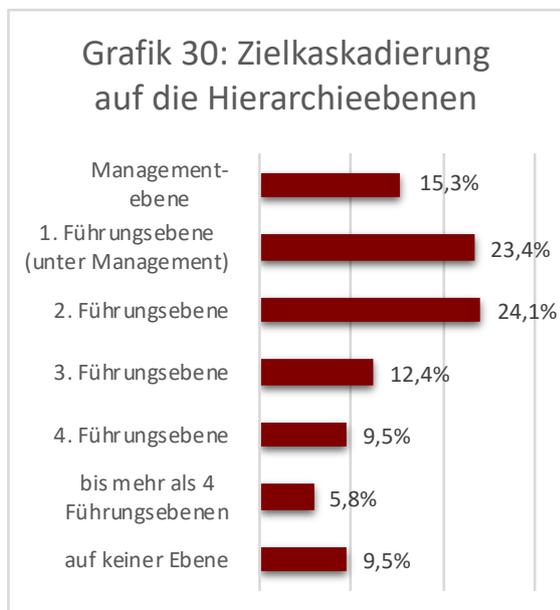
Positiv hervorzuheben ist, dass die Mehrheit der Unternehmen maximal bis zu 7 strategische Ziele definiert hat und somit verfolgt. In den 90er Jahren und Anfang 2000 wurde insbesondere durch die Balanced Scorecard der Spruch „Twenty is plenty“ bekannt. Dies bedeutet, dass maximal 20 strategische Ziele auf der obersten Ebene definiert werden sollten. Viele Unternehmen empfanden dies zur Steuerung als immer noch zu umfangreich. Diese Bewertung kann ein Indiz dafür sein, dass sich die Unternehmen von zu vielen strategischen Zielen verabschiedet haben, um den Fokus nicht zu verlieren.

Dabei muss auch erwähnt werden, dass es trotz der Fokussierung eine inhaltliche Unterscheidung bzw. Ausgewogenheit der Ziele hinsichtlich Kunden- bzw. Marktziele, finanzieller Ziele, Prozessziele sowie Ziele im Bereich Mitarbeiter, Infrastruktur und Kultur gibt. Sonstige Ziele umfassen Produkt-, Innovations- und Globalisierungsziele. Hier zeigt sich deutlich, dass sich Unternehmen nicht wie in der Vergangenheit zu stark auf finanzielle Ziele konzentrieren. Vielmehr stehen insbesondere Markt- und Kundenziele an erster Stelle. Nicht zu unterschätzen ist auch die Wichtigkeit der sonstigen genannten Ziele.

Generell wäre es für die teilnehmenden Unternehmen daher vor allem empfehlenswert sich darüber Gedanken zu machen, inwieweit es sinnvoll bzw. notwendig ist herausfordernde Ziele für die Zukunft zu setzen, die absichtlich schwer zu erreichen sind und somit eine High-Performance-Kultur fördern. Dabei sollte in jedem Fall der Reifegrad des Unternehmens in Betracht gezogen werden.

# Zielkaskadierung der strategischen Ziele

a. Bis zu welcher Führungsebene werden bei Ihrer betrachteten Untersuchungseinheit die Jahresziele konsequent heruntergebrochen?



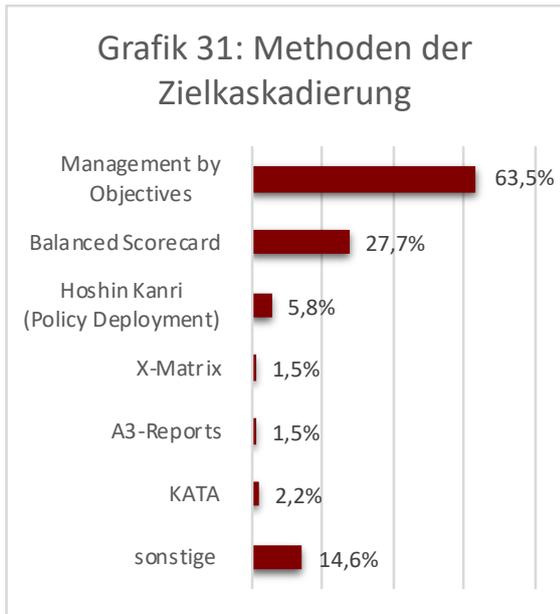
Bei etwa 15% der teilnehmenden Unternehmen werden die Jahresziele lediglich auf der Managementebene betrachtet, wobei die weiteren Führungsebenen außen vor gelassen werden. Die relative Mehrheit der

Unternehmen bricht diese Jahresziele hingegen konsequent auf die erste (23%) oder zweite (24%) Führungsebene herunter. 12% der Unternehmen brechen diese bis zur dritten, 10% zur vierten Ebene herunter. Insgesamt fast 6% brechen ihre Jahresziele sogar konsequent auf 5 oder mehr Führungsebenen herunter. In 10% der Unternehmen findet überhaupt keine Kaskadierung statt.

b. Für die Zielkaskadierung verwenden wir eine bestimmte Methodik:

Für die Zielkaskadierung verwenden die teilnehmenden Unternehmen unterschiedliche Methoden, wobei Management by Objectives dabei die mit Abstand wichtigste Rolle einnimmt. 63% der Teilnehmer berichten davon Management by Objectives als Methode einzusetzen. 28% berichten von der aktiven Nutzung von Balanced Scorecards. 6% der Teilnehmer setzen Hoshin Kanri (Policy Deployment) ein und lediglich jeweils 2% der Unternehmen berichten vom Einsatz der X-Matrix, den A3-

Reports und der KATA. Sonstige genannte Instrumente (15%) sind beispielsweise abgewandelte Versionen der Balanced Scorecards, OKR oder die TEMP-Methode. Ein bekanntes Problem scheint hierbei im Allgemeinen, dass sich aufgestellte Ziele mittels dieser Methoden im Unternehmen zu oft ändern, was eine saubere Definition der Ziele erschwert.



zwingend von den entsprechenden Führungskräften vermittelt, sondern kann ohne Einbindung auf direktem Wege durch den Hauptanwender/-betroffenen geschehen. Etwa ein Viertel der Teilnehmer (28%) sieht in seinem Unternehmen überhaupt keine übergreifende Abstimmung der Ziele.



**c. Der Zielkaskadierungsprozess beinhaltet eine übergreifende, sog. horizontale Abstimmung der Ziele auf gleicher Ebene z.B. zwischen Divisionen, zwischen Bereichen, zwischen Abteilungen:**

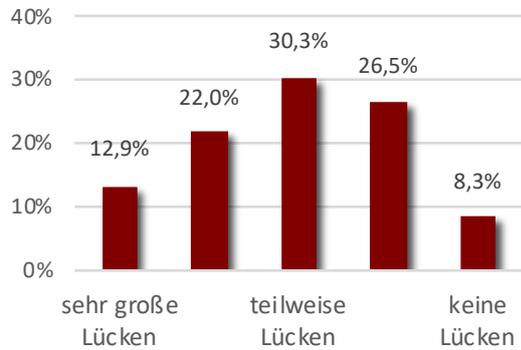
Eine horizontale, übergreifende Abstimmung der Ziele auf gleicher Ebene findet bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (55%) auf der Managementebene statt. 44% berichten von solch einer horizontalen Abstimmung noch auf der ersten Führungsebene, 18% auf der zweiten, 8% auf der dritten und 4% noch auf der vierten Führungsebene unter dem Management. Weitere Ebenen, wie beispielsweise länder- bzw. regionenbezogenen Ebenen werden von 3% der Teilnehmer genannt.

Die Abstimmung unter den unteren Ebenen wird dabei in den Unternehmen nicht

**d. Bei der Zielkaskadierung werden nicht nur Ziele festgelegt („Was“), sondern es werden auch Jahrespläne („Wie“) ausgearbeitet, wie man diese Ziele erreichen will:**

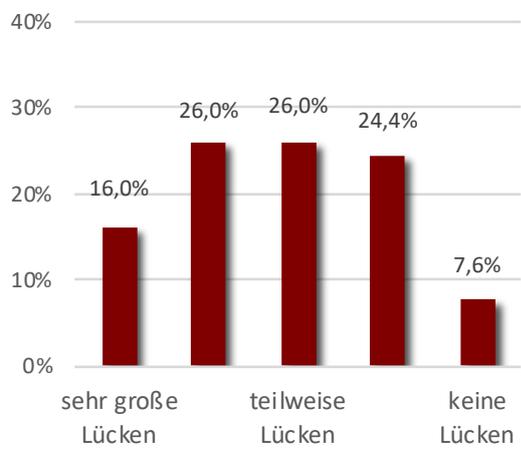
Auf die Frage, ob Unternehmen nicht nur Ziele (WAS), sondern auch den Weg dorthin (WIE) festlegen, antwortete die relative Mehrheit (30%) mit teilweisen Problemen. Insgesamt 35% schätzen sich in diesem Prozess als marginal lückenhaft (27%) oder angekommen (8%) ein. Wohingegen insgesamt 34% entweder große Lücken (22%) oder sogar sehr große Lücken (13%) sehen.

Grafik 33: Ausarbeitung wie Ziele erreicht werden im nächsten Jahr



**e. Die Zielabstimmung ist ein wechselseitiger Kommunikations- und Abstimmungsprozess zwischen den Ebenen (auch *Catchball-Prozess* genannt):**

Grafik 34: Catchball-Prozess



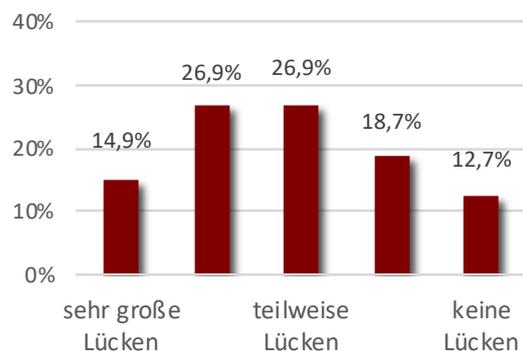
Die Mehrheit der Unternehmen (78%) sieht sich im Mittelfeld beim Thema Kommunikations- und Abstimmungsprozess (*Catchball-Prozess*) zwischen den Ebenen. So berichten jeweils 26% von teilweisen oder großen Lücken und weitere 24% von eher kleineren Lücken. Etwa 8% der Befragten schätzen sich in diesem Prozess als weiter fortgeschritten ein und sehen sich bei einem funktionierenden Catchball-Prozess angekommen (7%). In diesen Unternehmen beinhaltet die Zielabstimmung eine

klare Diskussion über die vorgeschlagenen Pläne und Mittel zur Erreichung der Ziele sowie die Verabschiedung durch die obere Ebene. Insgesamt 16% hingegen sehen dabei noch sehr große Lücken.

**f. Die Zielabstimmung erfolgt in Form von Workshops oder Zielklausuren, bei denen die obere sowie die gesamte nächste Hierarchieebene zur horizontalen Abstimmung miteingebunden ist:**

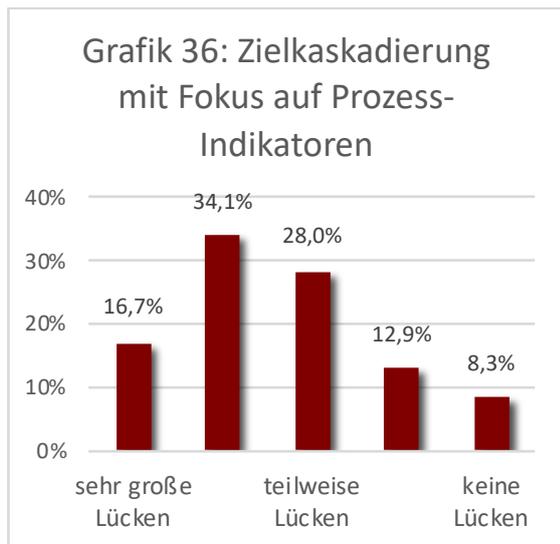
In der Zielabstimmung mittels Workshops oder Zielklausuren sieht die relative Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen noch teilweise (27%) oder große Lücken (27%). 19% sehen in diesem Prozess noch kleinere Lücken mit weiteren 13%, die sich komplett angekommen sehen. In diesen Unternehmen werden regelmäßig Workshops durchgeführt, in denen die obere sowie die gesamte nächste Hierarchieebene zur horizontalen Abstimmung miteingebunden ist. Insgesamt 42% sehen in diesem Prozess jedoch noch große (27%) oder sogar sehr große Lücken (15%).

Grafik 35: Zielabstimmung durch Workshops oder Zielklausuren



**g. Bei der Zielkaskadierung liegt der Fokus auf der Bestimmung von prozessbezogenen Frühindikatoren (leading indicators) und nicht rein auf ergebniswirksamen, finanziellen (lagging indicators) Indikatoren:**

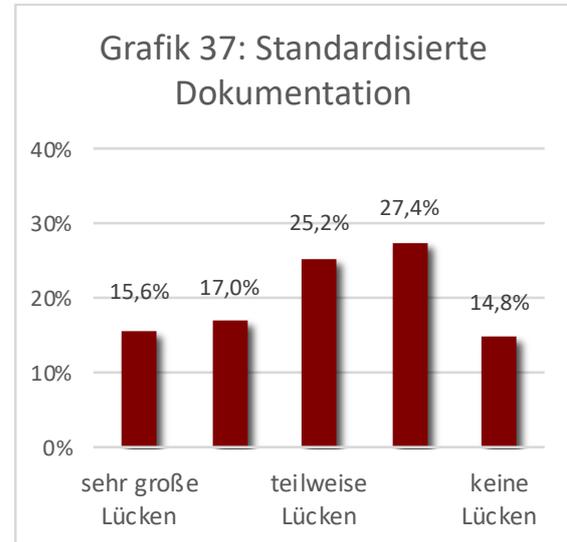
8% der teilnehmenden Unternehmen sehen sich bei einer Zielkaskadierung angekommen, die den Fokus konsequent auf die Bestimmung von prozessbezogenen Frühindikatoren (leading indicators) und nicht rein ergebniswirksame, finanzielle Indikatoren (lagging indicators) legt. 13% sehen in dieser Definition der Zielkaskadierung eher kleinere Lücken und 28% teilweise Lücken. Die relative Mehrheit der Unternehmen (34%) sieht hierbei jedoch noch größere Lücken und weitere 17% sogar sehr große Lücken



**h. Es werden einheitliche und standardisierte Formate/Templates zur Dokumentation der Zielkaskadierung verwendet:**

15% der Teilnehmer berichten davon bei einheitlichen und standardisierten Templates/Formaten zur Dokumentation der Zielkaskadierung angekommen zu sein. Hier wird ein konsequent standardisierter Ansatz verwendet um eine Vergleichbarkeit über die Jahre und stetige Verbesserung der Prozesse zu

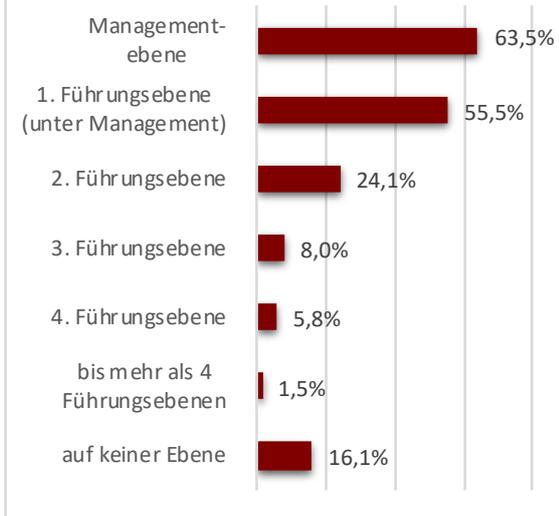
gewährleisten. Diese Standards sind einfach gehalten und beinhalten die generellen Rahmenbedingungen. Jeweils etwa ein Viertel der Teilnehmer sieht hierbei noch kleinere (27%) bzw. teilweise Lücken (25%) und insgesamt 33% entweder große (17%) oder sehr große Lücken (16%).



**i. Es erfolgt eine Priorisierung notwendiger Ressourcen zur Strategieumsetzung:**

Für die Zielkaskadierung erfolgt in den meisten Unternehmen eine Priorisierung der notwendigen Ressourcen zur Strategieumsetzung. Insgesamt 64% berichten von solch einer Priorisierung auf Managementebene. 56% sehen diese auch auf der ersten Führungsebene unter dem Management. Bei rund einem Viertel der Teilnehmer (24%) findet diese außerdem auf der zweiten Führungsebene statt, bei 8% auf der dritten und bei 6% selbst auf der vierten Führungsebene. Häufig wird bemängelt, dass die Ressourcenzuordnung einen rein projektbezogenen Charakter hat und nicht auf die Aufwände in Bezug auf die Zielerreichung fokussiert sind. Die Sonstige Führungsebenen (2%) beinhalten beispielsweise projektbezogene Teams. Nur 16% der Teilnehmer berichten, dass die Priorisierung der Ressourcen auf keiner Ebene in ihrem Unternehmen zutrifft.

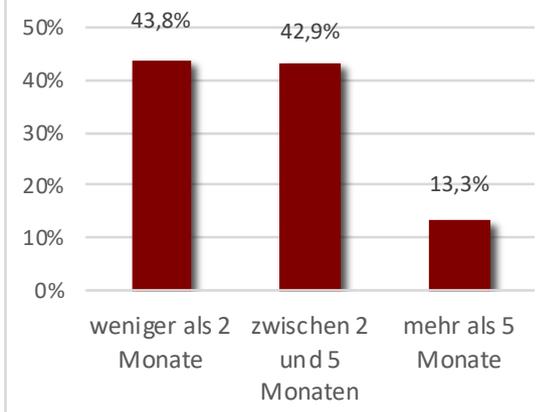
Grafik 38: Priorisierung der Ressourcen zur Umsetzung



**j. Die Dauer des Kaskadierungsprozesses:**

Der Kaskadierungsprozess in der Untersuchungseinheit des Teilnehmers dauert im Median zwischen 3 und 4 Monaten. Insgesamt 43% der Teilnehmer berichten von solch einer durchschnittlichen Länge des Prozesses. Dagegen sprechen 13% der Teilnehmer von mindestens 5 Monaten hierfür und 44% von höchstens 2 Monaten. Einige Unternehmen führen an, dass durch die Festlegung unrealistischer Ziele der Kaskadierungsprozess weit länger als im Standardprozess vorgesehen dauert.

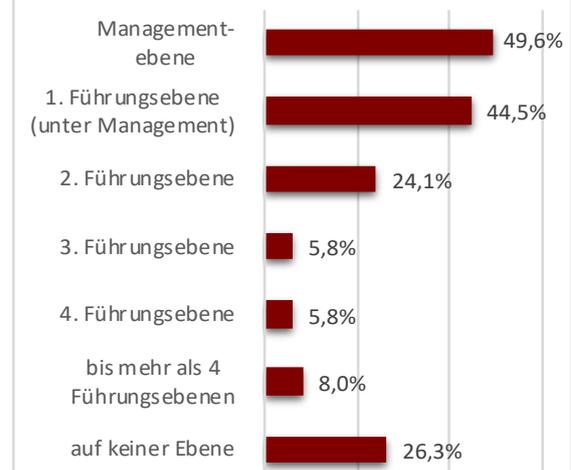
Grafik 39: Dauer des Kaskadierungsprozesses



**k. Für die definierten Jahresziele auf der jeweiligen Ebene werden monatliche Planwerte für das kommende Geschäftsjahr festgelegt:**

Auf keiner Geschäftsebene verwendet mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen monatliche Planwerte für das kommende Geschäftsjahr. 49% der Teilnehmer berichten von solchen monatlichen Planwerten auf Managementebene, wobei dies auf den unteren Ebenen stetig abnimmt. Rund 45% der Teilnehmer berichten hiervon noch auf ersten Führungsebene unter dem Management, 24% auf der zweiten und jeweils 6% auf der dritten und vierten Führungsebene. Sonstige Ebenen (8%) beinhalten hauptsächlich Vertrieb und Controlling. Insgesamt 26% nutzen in ihrem Unternehmen keinerlei monatliche Planwerte. Generell berichten die meisten Unternehmen von monatlichen Planvorgaben auf den Vertriebsebenen. Hier werden Planwerte auf Monatsbasis mitarbeiterindividuell festgelegt und rollierend aktualisiert, während monatliche Planvorgaben in vielen Unternehmen erfolgt die Festlegung von Planvorgaben individuell hinsichtlich Ziel, Thema, Ebene und Zeithorizont. Häufig werden finanzielle Planvorgaben rein auf Basis von Monatsabschlüssen in Abteilungen vorgestellt.

Grafik 40: Festlegung monatlicher Planwerte



**I. Für die definierten Jahresziele werden konkrete Meilenstein- und Aktionspläne (wer macht was bis wann):**

53% der teilnehmenden Unternehmen nutzen konkrete Meilenstein- bzw. Aktionspläne als Instrument zur Festlegung der Verantwortlichkeiten und Deadlines zumindest auf Managementebene. Die Hälfte der Teilnehmer (50%) berichten hiervon noch auf der ersten Führungsebene, sowie 31% auf der zweiten Ebene. Ein Zehntel der Teilnehmer (10%) nutzt diese Pläne außerdem auf der dritten und weitere 7% sogar auf der vierten Führungsebene. Sonstige Ebenen (4%) beinhalten hauptsächlich Projektteams und/oder vereinzelt Teams im Unternehmen. Rund ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen (26%) nutzt diese Aktions- bzw. Meilensteinpläne überhaupt nicht.

Generell führen Unternehmen an, dass die Festlegung von Meilenstein- und Aktionsplänen nicht stringent abgedeckt ist. Zwar werden teilweise bis auf Mitarbeiterebene Aktionspläne aufgesetzt jedoch erfolgt dies wiederum in anderen Abteilungen kaum. Darüber hinaus berichten die Teilnehmer zwar von einer Festlegung, jedoch mangelhafter Umsetzung durch die Mitarbeiter.



**Fazit:**

***Eindimensionale Methoden zur Zielkaskadierung, wie Management by Objectives, sind stark überrepräsentiert, während Hoshin Kanri (Policy Deployment) noch einen geringen Verbreitungsgrad aufweist***

Bezüglich der Durchgängigkeit eines ganzheitlichen Zielkaskadierungsprozesses zeigt sich insgesamt ein noch sehr hohes Potenzial. Ca. ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass eine konsequente Zielkaskadierung auf der 1. und 2. Führungsebene stattfindet. Dies nimmt jedoch in Richtung der weiteren Hierarchieebenen rapide ab. In 10% der Unternehmen findet überhaupt keine Kaskadierung statt. Dabei zeigen sich auch noch erhebliche Lücken bezüglich des wechselseitigen Kommunikations- und Abstimmungsprozesses. In nur 7% der Unternehmen beinhaltet die Zielabstimmung eine klare Diskussion über die vorgeschlagenen Pläne und Mittel zur Erreichung Ziele sowie die Verabschiedung durch die obere Ebene. Dieser Prozess wird häufig *Catchball-Prozess* genannt.

Bei der Zielkaskadierung geben die Unternehmen mehrheitlich an, dass es noch erheblichen Bedarf an steuerungsrelevanten Kennzahlen gibt. Lediglich 8% der teilnehmenden Unternehmen legen zur Steuerung den Fokus konsequent auf die Bestimmung von prozessbezogenen Frühindikatoren (*leading indicators*) und nicht nur rein auf ergebniswirksame, finanzielle Indikatoren (*lagging indicators*). Die restlichen Unternehmen sehen hier noch hohes Potenzial.

Für die Zielkaskadierung verwenden die teilnehmenden Unternehmen unterschiedliche Methoden, wobei *Management by Objectives* dabei die mit Abstand wichtigste Rolle einnimmt. Knapp ein Drittel der Unternehmen berichten von der aktiven Nutzung von *Balanced Scorecards*. Ein geringer Anteil setzt bisher *Hoshin Kanri (Policy Deployment)* ein.

Was eine übergreifende, sog. horizontale Abstimmung der Ziele auf gleicher Ebene (z.B. zwischen Divisionen, zwischen Bereichen, zwischen Abteilungen) angeht, zeigt sich ebenso noch sehr hohes Potenzial. Während dies auf Top-Managementebene in ca. 50% der Fälle und auf der 1. Führungsebene in ca. 40% der Fälle aktiv betrieben wird, nimmt dies auf den nächsten Hierarchieebenen stark ab. Etwa ein Viertel der Teilnehmer sieht in seinem Unternehmen überhaupt keine übergreifende Abstimmung der Ziele.

Bei den Fragen nach der Priorisierung notwendiger Ressourcen, der Festlegung monatlicher Planwerte und dem Erarbeiten von Aktionsplänen zeigt sich ein an sich ähnliches Bild. Die Teilnehmer geben an, dass dies in etwa 25% der Fälle auf keiner Ebene stattfindet.

Unternehmen, bei denen es stattfindet, geben an, dass dies auf Top-Managementebene und auf der nächsten Führungsebene in ca. 50% der Fälle erfolgt und auf den nächsten Führungsebenen stark abnimmt.

Den teilnehmenden Unternehmen wird daher hauptsächlich empfohlen, sich bei der Unternehmenssteuerung nicht nur auf ergebniswirksame Indikatoren zu verlassen, sondern mehr Gewicht auf Prozessindikatoren zu setzen.

Darüber hinaus könnten die Unternehmen von einer horizontalen Abstimmung der Ziele auf gleicher Ebene profitieren. Dies beugt Silodenken innerhalb der Abteilungen vor und verhindert isolierte Lösungsansätze zugunsten von Methoden, die dem Unternehmen als Ganzes nutzen.

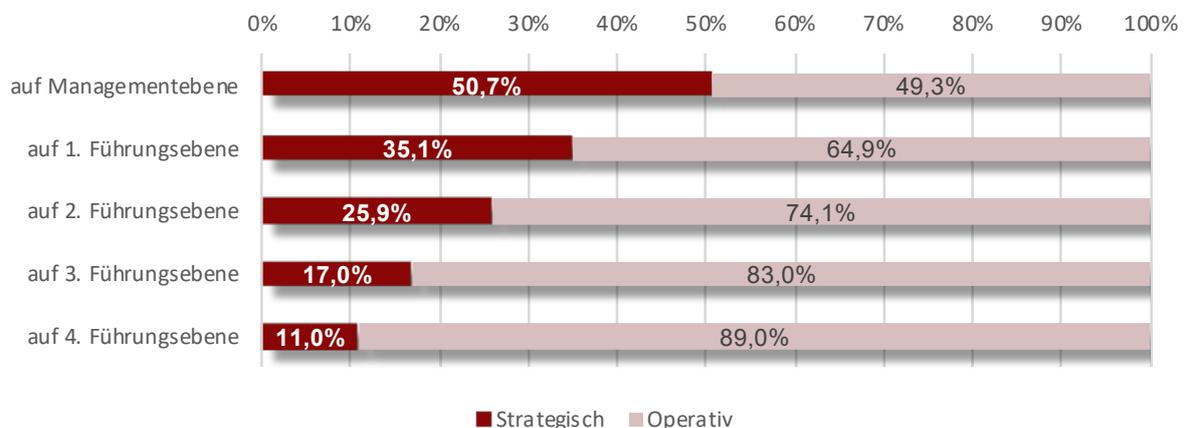


**a. Womit verbringen Führungskräfte ihre Zeit bzw. wie hoch ist der Anteil von strategischen Tätigkeiten vs. Tagesgeschäft?**

Durchschnittlich entspricht der Anteil der strategischen Tätigkeiten (im Gegensatz zum Tagesgeschäft) auf der Managementebene etwa 51% bei den teilnehmenden Unternehmen. Dies umfasst sowohl Tätigkeiten der

Strategieerarbeitung als auch der -umsetzung. Auf der ersten Führungsebene entspricht dieser Anteil der strategischen Tätigkeiten noch durchschnittlich 35%, sowie 26% auf der zweiten Führungsebene. Auf der dritten und vierten Hierarchieebene nimmt der Anteil der strategischen Tätigkeiten weiter ab auf lediglich 17% bzw. 11%.

Grafik 42: Strategische vs. Operative Tätigkeiten auf den Hierarchieebenen

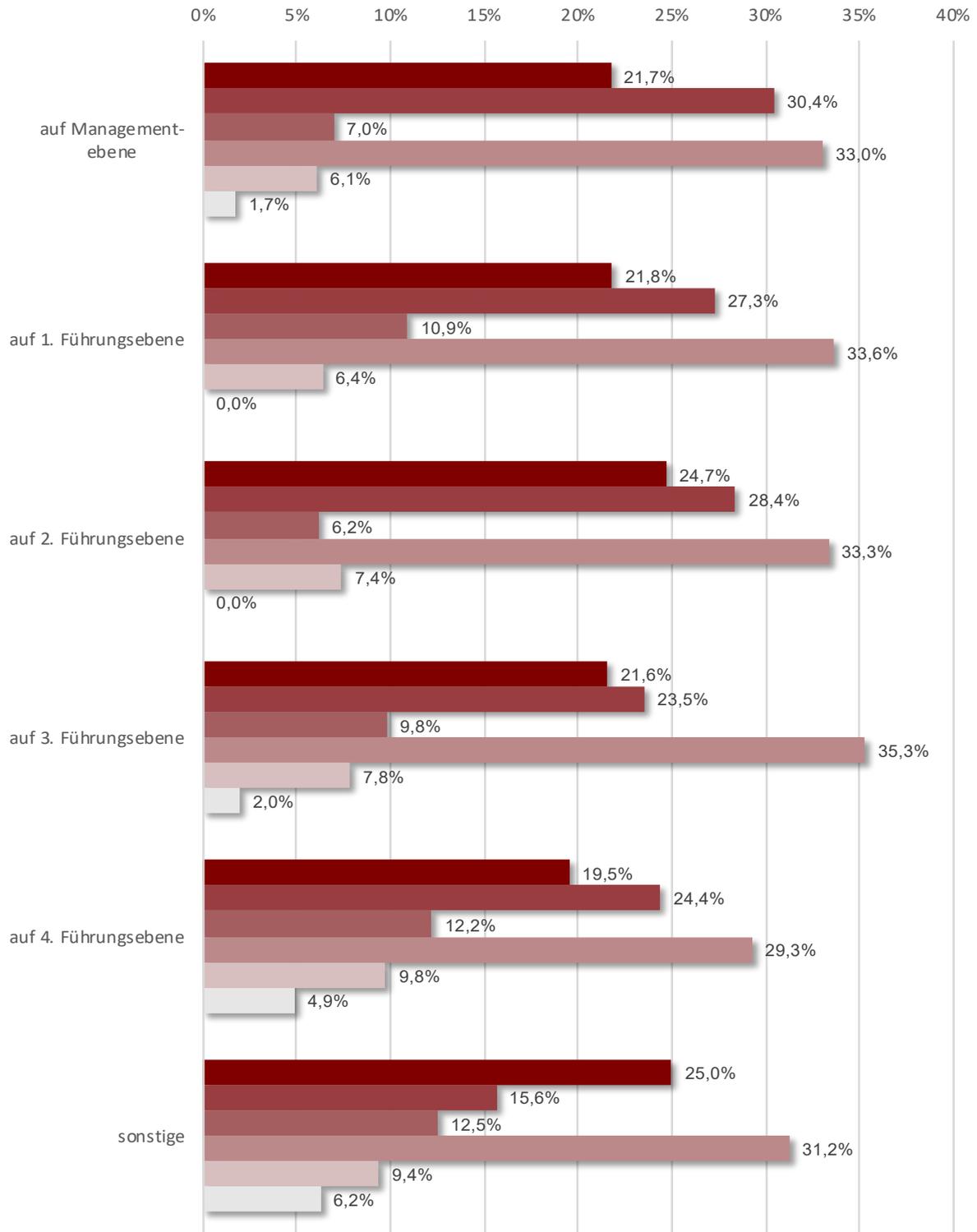


**b. Auf den verschiedenen Hierarchieebenen werden regelmäßige Reviews zum Umsetzungsgrad der Zielerreichung durchgeführt:**

Bezüglich regelmäßiger Reviews zeichnen sich auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen im Unternehmen verschiedene Tendenzen ab:

- Auf der **Managementebene** führt die relative Mehrheit der Teilnehmer regelmäßige Reviews entweder monatlich (33%) oder quartalsweise (31%) durch. 22% führen diese Reviews auf halbjährlicher Basis durch. Bei weiteren 8% der Teilnehmer finden diese sogar entweder täglich oder wöchentlich statt.
- Auch auf der **ersten Führungsebene** finden regelmäßige Reviews zum Umsetzungsstand der Ziele bei der relativen Mehrheit der Teilnehmer entweder monatlich (34%) oder quartalsweise (27%) statt. 22% der Teilnehmer berichten hierbei von einer halbjährlichen Durchführung und 6% von wöchentlichen Reviews. Kein Teilnehmer berichtet auf dieser Ebene von täglichen Reviews.
- Reviews zur Zielerreichung auf der **zweiten Führungsebene** finden bei der relativen Mehrheit (33%) monatlich statt mit einer immer noch starken Vertretung der quartalsweisen Reviews (28%). Insgesamt 7% berichten von häufigeren, wöchentlichen Reviews zur Zielerreichung und weitere 25% von lediglich halbjährlichen Reviews. Auch auf der zweiten Führungsebene berichtet kein Teilnehmer von täglichen Reviews.
- Regelmäßige Reviews zur Zielerreichung finden auf der **dritten Führungsebene** zumeist monatlich statt (35%). 10% berichten hier von häufigeren - entweder wöchentlichen (8%) oder täglichen (2%) Reviews. Rund ein Zehntel der Teilnehmer (10%) berichtet von zweimonatlichen und jeweils etwa ein Fünftel von quartalsweisen (24%) oder halbjährlichen (22%) Reviews.
- Auf der **vierten Führungsebene** finden Reviews zur Zielerreichung zumeist monatlich (30%) oder quartalsweise (24%) statt. Rund 15% der Teilnehmer berichten entweder von wöchentlichen (10%) oder täglichen (5%) - 20% von halbjährlichen Reviews. Diese Ebene entspricht in einigen Unternehmen bereits der Projektebene, was – je nach Projekt – eine andere Frequenz an Reviews erfordert und daher ein relativ gemischtes Ergebnis hervorruft.
- Auf **weiteren genannten Ebenen** findet und die Hälfte der regelmäßigen Reviews zur Zielerreichung entweder halbjährlich (25%) oder monatlich (31%) statt. Bei 16% finden diese quartalsweise und bei weiteren 18% sogar wöchentlich (9%) oder täglich (6%) statt. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um die Shopfloor-Ebene der teilnehmenden Unternehmen.

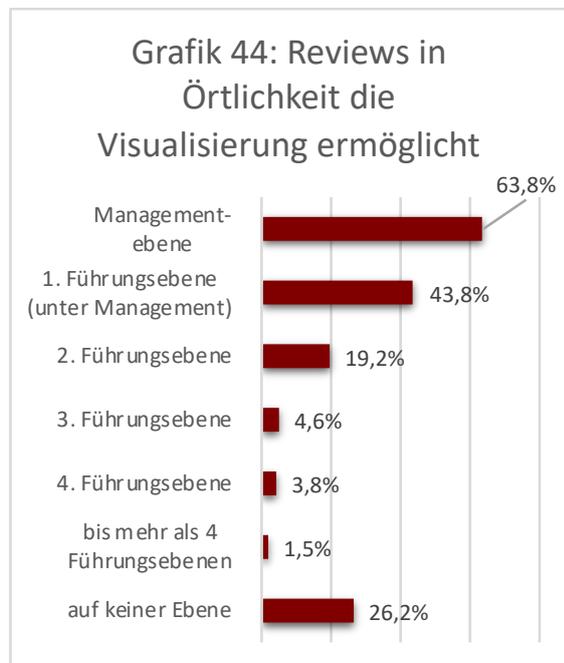
Grafik 43: Regelmäßige Reviews auf den Ebenen



|                  | sonstige | auf 4. Führungsebene | auf 3. Führungsebene | auf 2. Führungsebene | auf 1. Führungsebene | auf Managementebene |
|------------------|----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| ■ halbjährlich   | 25,0%    | 19,5%                | 21,6%                | 24,7%                | 21,8%                | 21,7%               |
| ■ quartalsweise  | 15,6%    | 24,4%                | 23,5%                | 28,4%                | 27,3%                | 30,4%               |
| ■ zwei monatlich | 12,5%    | 12,2%                | 9,8%                 | 6,2%                 | 10,9%                | 7,0%                |
| ■ monatlich      | 31,2%    | 29,3%                | 35,3%                | 33,3%                | 33,6%                | 33,0%               |
| ■ wöchentlich    | 9,4%     | 9,8%                 | 7,8%                 | 7,4%                 | 6,4%                 | 6,1%                |
| ■ täglich        | 6,2%     | 4,9%                 | 2,0%                 | 0,0%                 | 0,0%                 | 1,7%                |

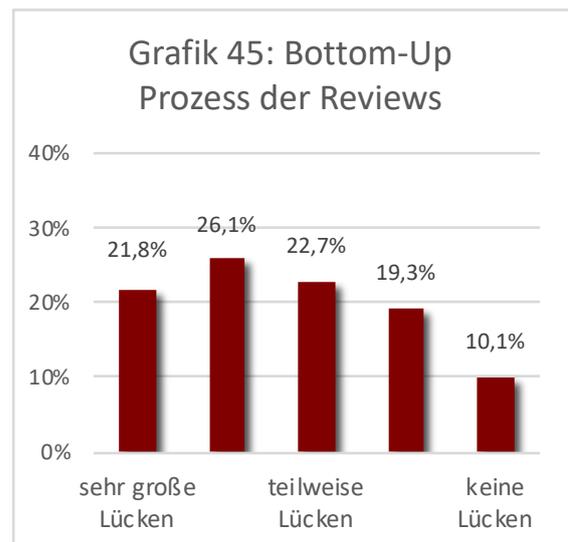
**c. Die Reviews finden in einem Raum oder an einer Örtlichkeit im Unternehmen statt, wo die Strategie, Ziele und der Umsetzungsstand an Wänden oder Tafeln visualisiert sind:**

64% der teilnehmenden Unternehmen berichten, dass Reviews auf Managementebene an einer Örtlichkeit stattfinden, die eine Visualisierung an Wänden oder Tafeln ermöglicht. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Meeting-Räume oder zentrale Besprechungszimmer der Geschäftsleitung. 44% berichten, dass diese Visualisierung auch auf der ersten Führungsebene gewährleistet wird - hauptsächlich in Meeting-Räumen. Bei rund einem Fünftel der Teilnehmer (19%) existiert diese Möglichkeit zur Visualisierung auch auf der zweiten Führungsebene in Meeting-Räumen. Auf der dritten, vierten und sonstigen Ebenen berichten lediglich unter 5% von einer Visualisierungsmöglichkeit. Darüber hinaus besteht in etwa einem Viertel der Unternehmen (26%) auf keiner Ebene die entsprechende Örtlichkeit zur Visualisierung der Strategie in den Reviews.



**d. Die Reviews folgen einem konsequenten „Bottom-Up Prozess“: Der Leiter des Reviews mit seinem Team nimmt die Ergebnisse zum Review mit seiner Führungskraft mit usw.:**

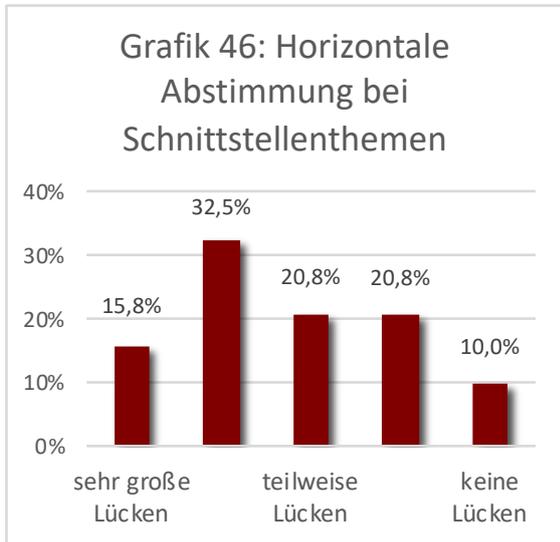
Rund die Hälfte aller Teilnehmer sieht bei einem Bottom-Up Prozess der Reviews in ihrem Unternehmen noch sehr große (22%) oder große Lücken (26%). Insgesamt 23% sieht in diesem Prozess noch teilweise Lücken mit weiteren 19%, die hierbei in ihrem Unternehmen sehr kleine Lücken sehen. 10% der Teilnehmer berichtet davon in einem funktionierenden Bottom-Up Prozess in den Reviews angekommen zu sein. Die Ergebnisse der Reviews der unteren Ebenen werden in diesen Unternehmen konsequent kaskadiert.



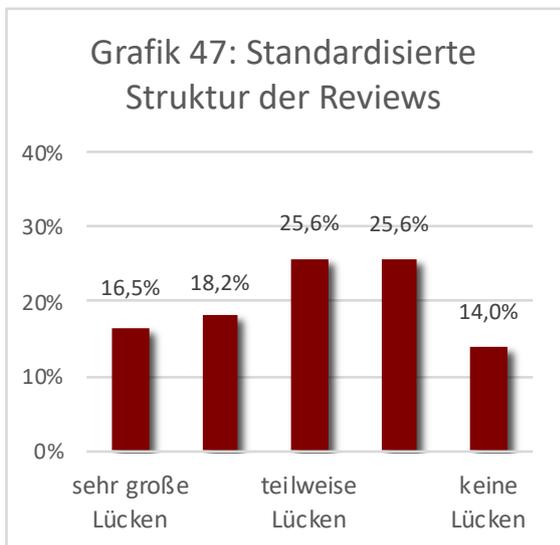
**e. Die horizontale Abstimmung von Schnittstellenthemen ist über die Anwesenheit der entsprechenden Kollegen gewährleistet:**

Insgesamt die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sieht bei der horizontalen Abstimmung von Schnittstellenthemen noch sehr große (16%) oder große (33%) Lücken. Jeweils rund ein Fünftel (21%) sehen hierbei noch teilweise oder sehr kleine Lücken. Ein Zehntel der Teilnehmer (10%) sieht sich im Prozess der

horizontalen Abstimmung jedoch angekommen. In diesen Unternehmen garantiert die Anwesenheit der relevanten Kollegen eine lückenlose Abstimmung und so eine bessere Kooperation der Divisionen.



**f. Die Reviews folgen alle der gleichen Struktur bzw. Agenda:**



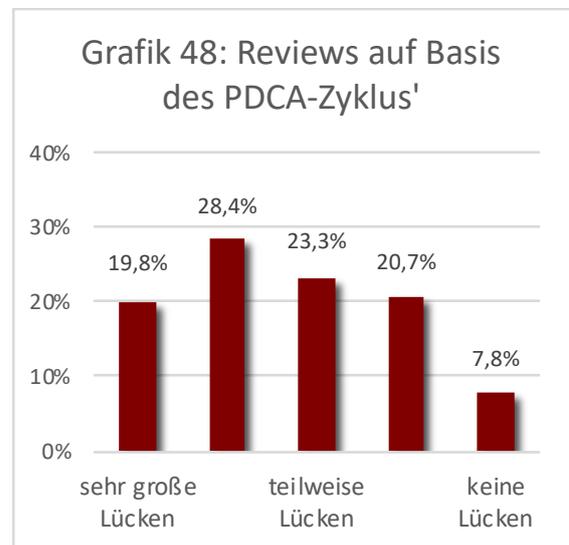
Die relative Mehrheit sieht in der standardisierten Strukturierung ihrer Reviews nur noch sehr kleine (26%) bzw. teilweise Lücken (26%). Insgesamt 38% der Teilnehmer empfinden sich in diesem Prozess nicht entsprechend fortgeschritten und berichten von großen (18%) bzw. sehr großen Lücken (17%). 14% der teilnehmenden Unternehmen berichtet in ihrer

Organisation dagegen bei einer lückenlosen Standardisierung der Struktur bzw. Agenda innerhalb der Reviews angekommen zu sein.

Die Standardisierung der Struktur ist generell ein Prozess der über Zeit entsteht und sich über Routine einspielen muss.

**g. Die Reviews basieren auf dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act):**

Die meisten Unternehmen sehen sich noch nicht bei Reviews angekommen, die auf dem PDCA-Zyklus basieren. 20% sehen bei diesem Prozess noch sehr große Lücken und weitere 28% noch große Lücken. Hier gibt es keinen klaren PDCA-Zyklus bzw. er ist gänzlich nicht in der Anwendung. Rund ein Viertel der Teilnehmer (23%) sieht hierbei noch teilweise und ein Fünftel (21%) sehr kleine Lücken Lediglich 8% der Teilnehmer sieht sich bei einem klaren PDCA-Zyklus in den Reviews angekommen.



Bei diesen Unternehmen gibt es eine klare Agenda, die auf Plan-/Ist-Check, Abweichungs-/ Ursachenanalysen, Festlegung nächster Maßnahmen, erwartete Hindernisse, sowie notwendige Unterstützung ausgerichtet ist. Bei diesen Unternehmen basieren die Reviews auf klar definierten Regelkreisen, bei denen von Sitzung zu Sitzung auch entsprechend

Verbindlichkeit über die Bearbeitungsstände und klare Zuständigkeiten hergestellt werden (Action Taken Reports).

**h. Die Beteiligten kommen bereits vorbereitet zu den Reviews: Sie haben ein klares Bild über die aktuelle Situation, kennen den Grund für Abweichungen und haben bereits Gegenmaßnahmen abgeleitet:**

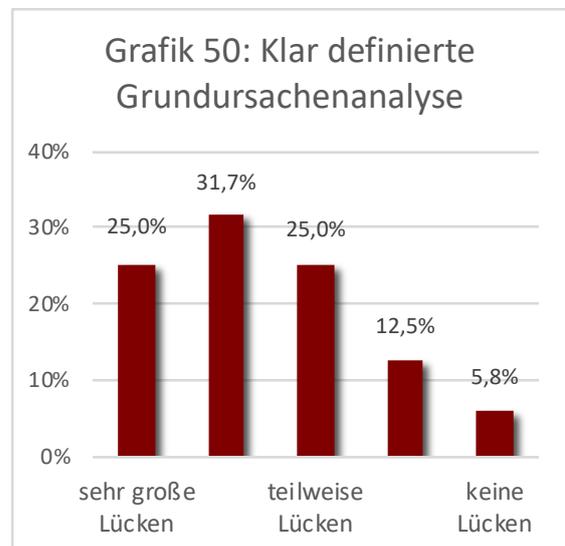


Die relative Mehrheit der Unternehmen sieht bei der Vorbereitung der Teilnehmer zu den Reviews noch große (28%) bzw. teilweise Lücken (27%). 18% berichten dabei sogar noch von sehr großen Lücken. Etwa ein Viertel der Teilnehmer sieht sich jedoch schon weiter fortgeschritten und berichtet von sehr kleinen (19%) bzw. überhaupt keine Lücken (8%) mehr in diesem Prozess. Sie haben ein klares Bild über die aktuelle Situation, kennen den Grund für Abweichungen und haben bereits Gegenmaßnahmen abgeleitet.

**i. Bei Abweichungen von Planwerten gibt es einen klar definierten Prozess zur Grundursachenanalyse und zur Definition von Gegenmaßnahmen:**

In der nachhaltigen Eliminierung der Ursachen von Abweichungen sehen mehr als die Hälfte

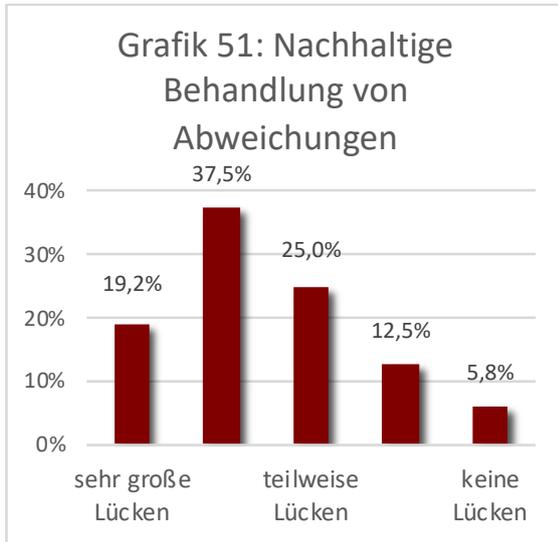
der Unternehmen noch entweder große (32%) oder sogar sehr große (25%) Lücken. Bei diesen Unternehmen gibt es meist zwar einen klar definierten bzw. formalen Prozess, der häufig aber darauf fokussiert, *wer* für etwas zuständig ist, anstatt das *wie* zu beschreiben. Dies hat zur Folge, dass wirkliche Abweichungsanalysen nicht ermittelt werden. Ein Viertel der Teilnehmer sieht in der Langfristigkeit ihrer Problembeseitigung noch teilweise Lücken mit weiteren 13%, die in ihrem Unternehmen kleinere Lücken in diesem Prozess sehen. Rund 5% sieht sich jedoch bei einer Kultur angekommen, die die nachhaltige Eliminierung von Problemen fokussiert. In diesen Unternehmen existiert ein klar definierter Problemlösungsprozess, der meist auf dem A3-Report oder auch auf Scrum-Methoden aufbauen. Die Teilnehmer an den Reviews haben ein klares Bild der Situation, kennen entsprechende Probleme und die jeweiligen Gründe. Auch besteht Kenntnis über potenzielle Gegenmaßnahmen.



**j. Abweichungen oder Probleme werden durch die nachhaltige Eliminierung der Ursachen gelöst:**

In der nachhaltigen Eliminierung der Ursachen von Abweichungen sehen mehr als die Hälfte der Unternehmen noch entweder große (38%) oder sogar sehr große (19%) Lücken. Ein Viertel

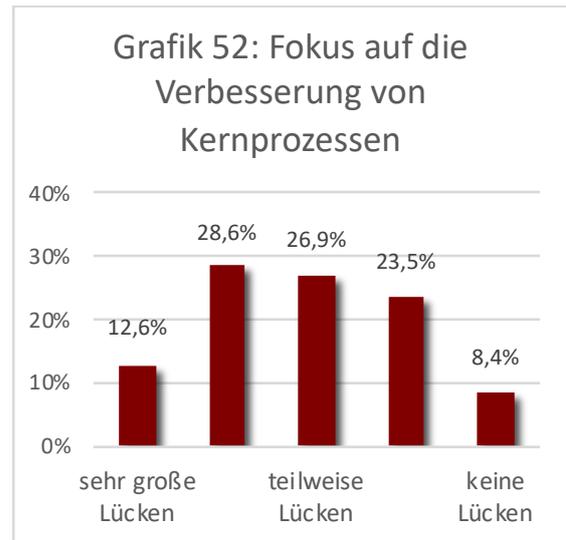
(25%) sieht in der Langfristigkeit ihrer Problembeseitigung noch teilweise Lücken mit weiteren 13%, die in ihrem Unternehmen kleinere Lücken in diesem Prozess sehen. Rund 6% sieht sich jedoch bei einer Kultur angekommen, die die nachhaltige Eliminierung von Problemen fokussiert.



**k. In den Reviews liegt der Fokus auf der Verbesserung von Kernprozessen und deren Auswirkung auf finanzielle Ergebnisse:**

Bei der Fokussierung auf die Verbesserung von Kernprozessen innerhalb der Reviews sieht sich die Mehrheit der Teilnehmer im Mittelfeld. Jeweils rund ein Viertel der Teilnehmer sieht sich im Bereich große Lücken (29%), teilweise Lücken (27%) oder kleinere Lücken (24%). Weitere 13% sehen sich hierbei weniger fortgeschritten und berichten von sehr großen Lücken. 8% der Teilnehmer berichten dagegen davon bei einer Durchführung der Reviews angekommen zu sein, die konsequent die Verbesserung von Kernprozessen und deren Auswirkung auf finanzielle Ergebnisse anstrebt.

Hierbei erklären einige Teilnehmer, dass die Verbesserung der Kernprozesse teilweise nicht in Reviews, sondern in internen Revisionen evaluiert werden – auch in Form von ATRs bei Bedarf.

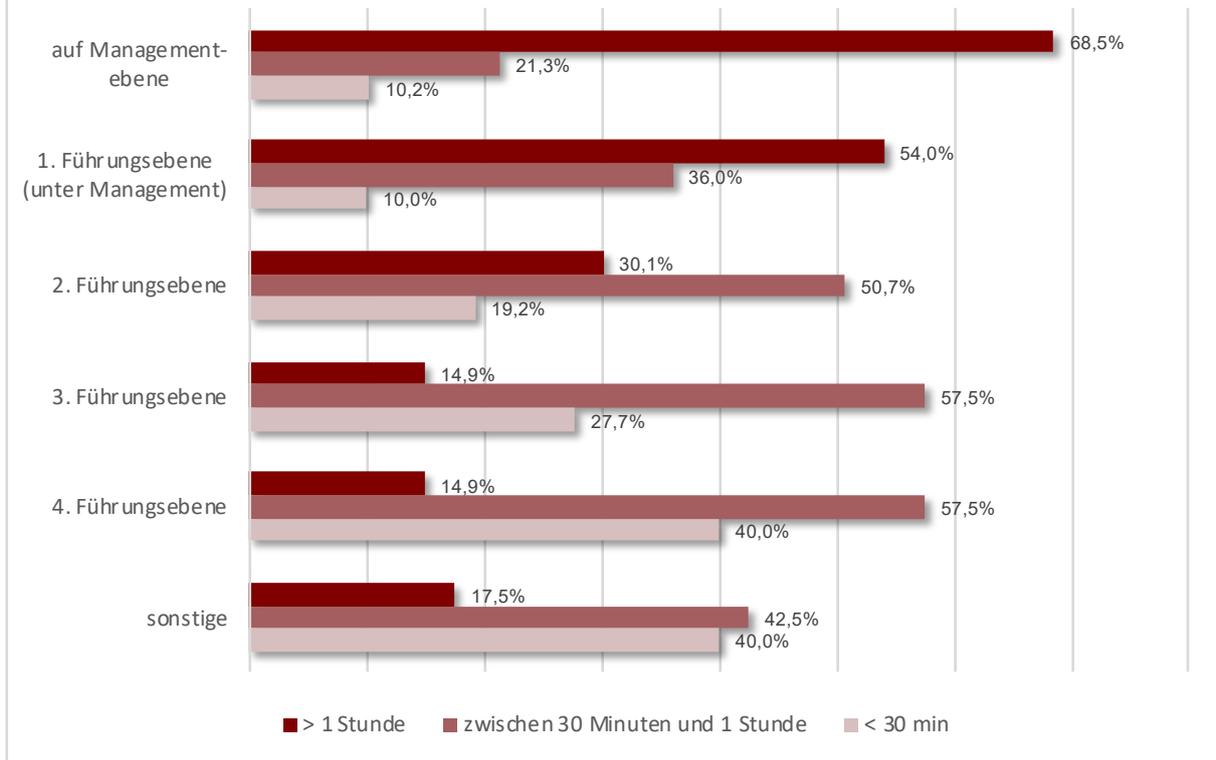


**l. Die Dauer der Reviews auf den verschiedenen Ebenen:**

Die Dauer der Reviews unterscheidet sich in den teilnehmenden Unternehmen mit der betrachteten Hierarchieebene:

- Auf **Managementebene** dauern die Reviews der meisten Teilnehmer durchschnittlich mehr als eine Stunde (69%). Etwa 21% berichten von einer Länge von einer halben bis einer Stunde und weitere 10% von einer Dauer von unter einer halben Stunde.
- Auf der **ersten Führungsebene** unter dem Management beträgt die durchschnittliche Dauer der Reviews von der relativen Mehrheit (54%) mehr als eine Stunde. 36% berichten von einer Länge von einer halben bis einer Stunde, sowie weitere 10% die von unter einer halben Stunde berichten.
- Auf der **zweiten Führungsebene** dauern die Reviews der Mehrheit der Teilnehmer (51%) etwa eine halbe bis eine Stunde. Rund 30% der Teilnehmer wendet für diese Reviews mehr als eine Stunde auf, wobei weitere 19% weniger als eine halbe Stunde für die Reviews aufwenden.
- Auf der **dritten Führungsebene** wendet die klare Mehrheit (57%) der teilnehmenden Unternehmen zwischen einer halben und

Grafik 53: Dauer der Reviews auf den Hierarchieebenen



eine Stunde für die Reviews auf. 15% wenden mehr als eine Stunde auf und 28% weniger als eine halbe Stunde.

- Auf der **vierten Führungsebene** wenden jeweils rund 40% entweder weniger als eine halbe Stunde (40%) oder eine halbe bis eine Stunde (43%) für die Reviews auf. Rund 17% der Teilnehmer wendet für Reviews auf dieser Ebene sogar mehr als eine Stunde auf.
- Rund 42% der Teilnehmer wendet für Reviews auf **sonstigen (zumeist tieferen) Ebenen** etwa eine halbe bis eine Stunde auf. 39% berichten von kürzeren Reviews und weitere 19% von längeren.

### Fazit:

***Dominanz des Tagesgeschäfts im Vergleich zu strategischen Aktivitäten sowie Potenziale in der unterjährigen Umsetzung und der Anwendung von nachhaltigen Ursachenanalysen bei Abweichungen***

Was die unterjährige Umsetzung der Strategie angeht, zeigt sich durchaus weiteres hohes Potenzial. Insgesamt ist hier ein schlechteres Bild als beim Strategieentwicklungsprozess zu verzeichnen. Zunächst drängt sich die Frage auf, inwieweit hierfür auch tatsächlich die Zeit vorhanden ist. Auf Top-Managementebene wird ca. 50% der Zeit für strategische Aufgaben verbraucht. Dies umfasst sowohl Tätigkeiten der Strategieerarbeitung als auch der -umsetzung. Die restliche Zeit ist mit Tagesgeschäft belegt. Auf den nächsten Führungsebenen zeigt sich deutlich, dass das Tagesgeschäft stark die strategischen Tätigkeiten dominiert.

Ein Teil der Aufgaben bzgl. Strategieumsetzung umfasst die Durchführung regelmäßiger Reviews. Hier zeigt sich, dass in ca. 30% der Fälle jeweils auf den verschiedenen Ebenen monatliche Reviews durchgeführt werden. Hinzu kommen bei ca. 25% der Unternehmen Quartals- und Halbjahresmeetings.

Dabei berichten die Teilnehmer, dass noch sehr viel Potenzial bei der Art und Weise besteht,

wie die Reviews über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg durchgeführt und somit der Informationsfluss ermöglicht wird. Ca. 10% der Unternehmen sehen hier keine Lücken und berichten von einem schnittstellenübergreifenden sowie funktionierenden Informationsfluss nach oben (*bottom-up*). In diesen Unternehmen garantiert die Anwesenheit der relevanten Kollegen eine lückenlose Abstimmung. Die restlichen Unternehmen verzeichnen hier noch großes Potenzial verzeichnen.

Ein leicht schlechteres Bild zeigt sich, inwieweit die Reviews an sich auf konsequenten Lernschleifen, wie dem PDCA-Zyklus, folgen. Hier geben knapp 8% der Unternehmen an, dass die Reviews auf einer klaren Struktur basieren, bei denen Plan-/Ist-Checks, Abweichungs-/Ursachenanalysen, Festlegung nächster Maßnahmen, erwartete Hindernisse sowie notwendige erforderliche Unterstützung thematisiert werden. Bei diesen Unternehmen basieren die Reviews auf klar definierten Regelkreisen, bei denen von Sitzung zu Sitzung auch entsprechend

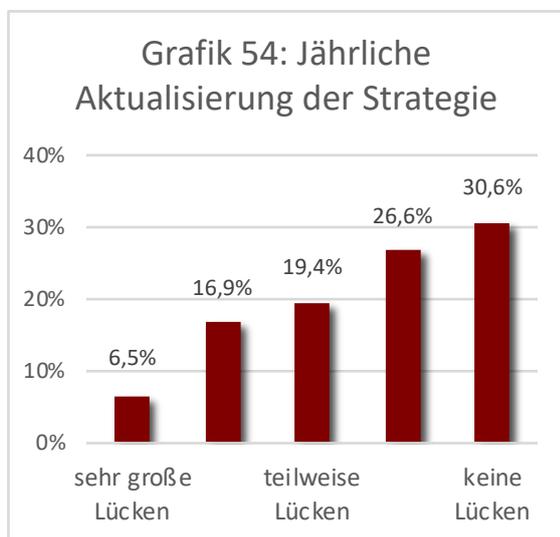
Verbindlichkeit über die Bearbeitungsstände und klare Zuständigkeiten hergestellt werden.

In nur 5% der Fälle werden bei dem Vorhandensein von Abweichungen systematische Ursachenanalysen durchgeführt und Abweichungen durch eingeleitete Gegenmaßnahmen behandelt. In diesen Unternehmen existiert ein klar definierter Problemlösungsprozess, der meist auf dem A3-Report oder auch auf *Scrum*-Methoden aufbauen. Die Teilnehmer an den Reviews haben ein klares Bild der Situation, kennen entsprechende Probleme und die jeweiligen Gründe. Auch besteht Kenntnis über potenzielle Gegenmaßnahmen.

Der Hauptansatzpunkt für die teilnehmenden Unternehmen wäre daher die Einleitung von ebenen- und abteilungsübergreifenden Reviews um den Fluss relevanter Informationen und Feedback zu ermöglichen. Außerdem empfehlen wir einen systematischeren Ablauf innerhalb der Reviews bei Problemen und Herausforderungen mittels A3-Report, *Scrum*-Methoden, etc. für nachhaltigere Lösungsansätze

# Jährliche Bewertung der Strategieumsetzung

a. Die Strategie wird mindestens einmal pro Jahr auf Aktualität überprüft und bei Bedarf angepasst:



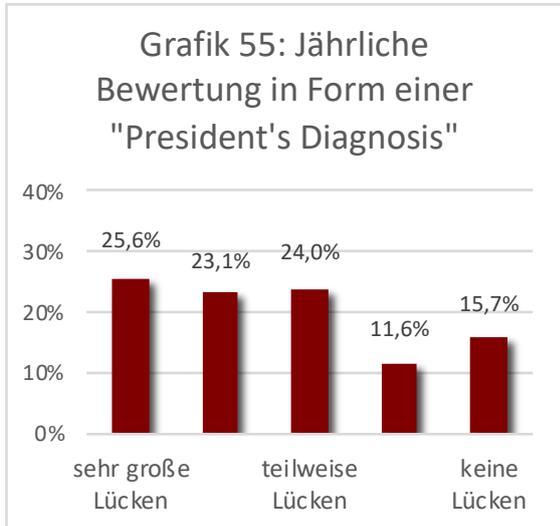
Etwa ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen (31%) sieht sich bei einer Strategie angekommen, die mindestens einmal pro Jahr auf ihre Aktualität geprüft wird und entsprechend bei Bedarf angepasst wird. Rund 27% sieht hierbei noch kleinere Lücken und weitere 19% teilweise Lücken in diesem Prozess. Insgesamt 25% berichten davon dabei noch vor

Herausforderungen zu stehen und sehen daher noch große (17%) oder sogar sehr große Lücken (7%).

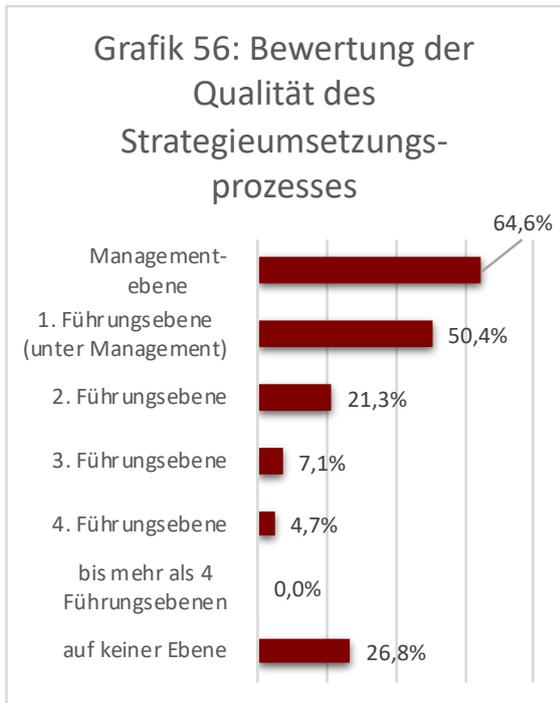
b. Am Ende des Geschäftsjahres erfolgt eine Bewertung des Strategieumsetzungsprozesses in Form einer „President's Diagnosis“ statt:

Eine "President's Diagnosis", welche für eine Bewertung des Strategieumsetzungsprozesses genutzt wird und den Besuch des Managements in den einzelnen Standorten und Bereichen einschließt um sich ein Bild über die Qualität des Strategieumsetzungsprozesses, wird in 16% der teilnehmenden Unternehmen konsequent umgesetzt. In diesen Unternehmen herrscht generell eine ausgeprägte „open-door-policy“, wo auch die President's Diagnosis ein Teil des Strategieprozesses ist. 12% sehen hierbei noch kleinere und rund ein Viertel (24%) noch teilweise Lücken. Insgesamt fast die Hälfte der Teilnehmer sieht in seinem Unternehmen hierbei noch entweder große (23%)

oder sehr große (26%) Lücken. In diesen Unternehmen zeigt das Management generell meist keine Präsenz, obwohl teilweise sogar die räumliche Distanz gering ist.



**c. Die Hierarchieebenen nehmen eine eigene Bewertung hinsichtlich der Qualität des Strategieumsetzungsprozesses vor:**



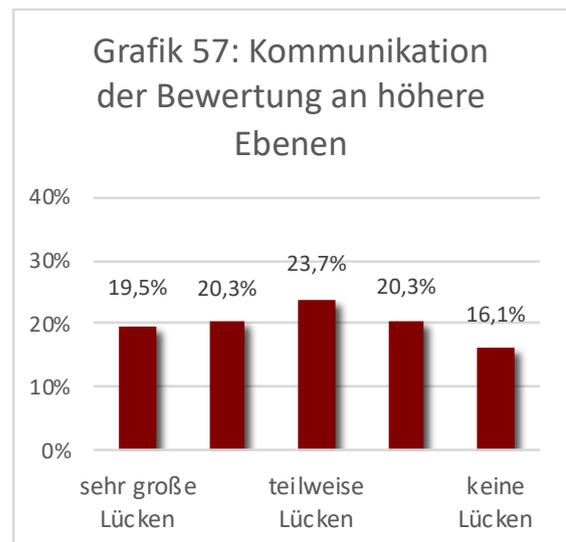
Eine Selbstbewertung hinsichtlich der Qualität des Strategieumsetzungsprozesses findet bei mehr als der Hälfte der Teilnehmer sowohl auf Management- (65%) als auch auf der ersten

Führungsebene darunter (50%) statt. Rund ein Fünftel (21%) nimmt diese Selbstbewertung noch auf der zweiten Führungsebene, sowie jeweils unter 10% auf der dritten (7%) und vierten (5%) Führungsebene vor. Insgesamt 27% berichten von der völligen Abwesenheit von Selbstbewertungen bezüglich der Strategieumsetzung in ihrem Unternehmen.

**d. Die Bewertung des eigenen Bereichs wird der nächsthöheren Hierarchieebene vorgestellt:**

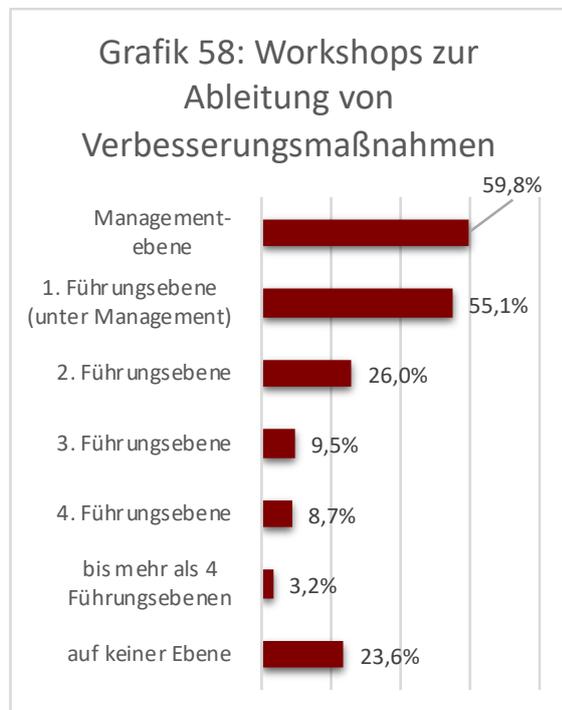
Bei rund 16% der teilnehmenden Unternehmen wird diese Selbstbewertung konsequent an die nächsthöhere Hierarchieebene kommuniziert. 20% sehen hierbei noch kleinere, 24% teilweise Lücken im Prozess. Insgesamt 40% berichten dabei sogar von großen (20%) oder sehr großen (20%) Lücken.

Dies geschieht bei den Teilnehmern zum Teil über monatliche Sitzungen, in der die Darstellung des Zielerreichungsgrades sowie Erläuterungen zu Über- bzw. Untererfüllung im Fokus stehen.



**e. Auf den verschiedenen Ebenen finden Workshops zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen für den anstehenden Strategieprozess statt:**

Auf Management- (60%) und erster Führungsebene (55%) finden als Konsequenz der Bewertung der Strategieumsetzung Workshops zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen in mehr als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen statt. Bei Bedarf werden Arbeitsgruppen unterhalb des Top-Managements gebildet mit klarer Aufgabenstellung und Präsentation der Ergebnisse im Rahmen des Branch Management Committees. Auf der zweiten Führungsebene finden diese Workshops noch in einem etwa Viertel der teilnehmenden Unternehmen (26%) statt, sowie in jeweils unter 10% der Fälle auf der dritten (10%) und vierten (9%) Ebene. Auf sonstigen (zumeist dem Projektmanagement zugeordneten) Ebenen finden diese Workshops in etwa 3% der Unternehmen statt. Insgesamt 24% berichten von der völligen Abwesenheit von Workshops in ihrem Unternehmen.



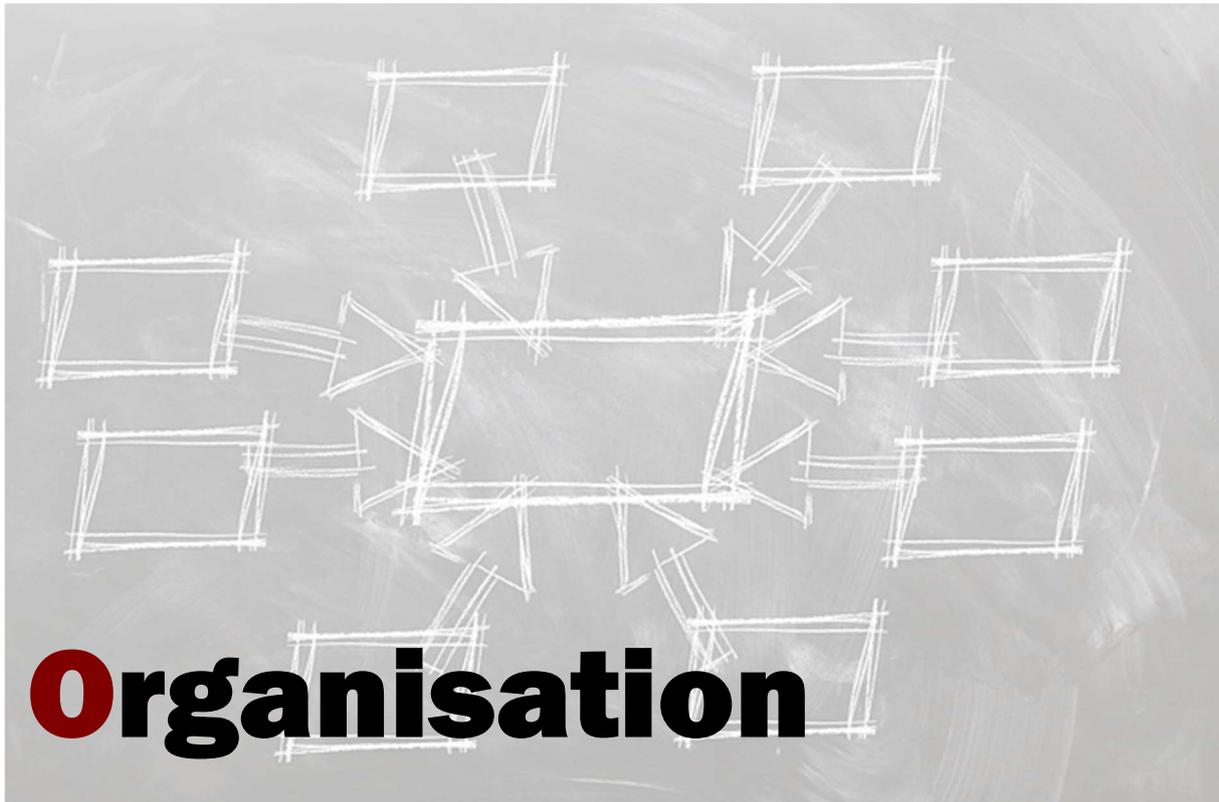
**Fazit:**

**Systematische Analysen des jährlichen Strategieumsetzungsprozesses sind ausbaufähig, Methoden, wie z.B. President's Diagnosis wenig verbreitet**

Zum Ende des Geschäftsjahres ist es natürlich notwendig, die Strategie wieder auf neue Beine zu stellen. Dabei zeigt sich deutlich, dass die Strategie bei einem Großteil der Unternehmen jährlich auf Aktualität hinterfragt wird. Was jedoch den Prozess der Beurteilung des Strategieumsetzungsprozesses des Vorjahres angeht, zeigt sich ein schlechteres Bild. Lediglich 15% der Unternehmen setzen die sog. „President's Diagnosis“ ein. Die restlichen Unternehmen verzeichnen hier noch großes Potenzial. Die *President's Diagnosis* ist ein Prozess, bei dem sowohl die Qualität des Strategieumsetzungsprozesses an sich als auch die Zielerreichung beurteilt wird. Dabei wird zunächst durch einzelne Bereiche und Abteilungen eine Art Selbstbewertung vorgenommen und bei den nächsthöheren Hierarchieebenen vorgestellt. In einem zweiten Schritt zeigt auch das Top-Management Präsenz vor Ort, indem es zum Ende des Geschäftsjahres zum Beispiel einzelne Standorte und Bereiche besucht und sich ein Bild über den Strategieumsetzungsprozess macht.

Wir empfehlen den Teilnehmern daher zum einen nicht nur die Strategie an sich, sondern vor allem auch den Prozess der Umsetzung zu evaluieren.

Außerdem empfehlen wir im Zuge der *President's Diagnosis* eine Evaluation des Top-Managements vor Ort um einen Überblick über die Strategieumsetzung zu erhalten aber auch zur allgemeinen Motivation der Mitarbeiter



**a. Gibt es einen Bereich im Unternehmen, der für den Strategieentwicklungsprozess zuständig ist?**

58% der Teilnehmer berichten davon einen Bereich in ihrem Unternehmen zu beschäftigen, der für den Strategieentwicklungsprozess verantwortlich ist. Dieser Bereich entspricht

zumeist einer Finanzstelle, Business Analysis, Business Development, Corporate Strategy oder einfach einem "Strategy"-Bereich im Unternehmen. Als solche ist diese meist als Stabstelle der Geschäftsleitung aufgebaut und berichtet entsprechend direkt an die Managementebene.



**b. Aufgaben des Strategieentwicklungsbereichs:**

Die Hauptaufgabe dieses Bereiches, welche von 91% der teilnehmenden Unternehmen an die Strategieentwicklungs-Stelle übertragen

wird, ist die Organisation und das Treiben des Strategieentwicklungsprozesses. Weitere 79% der Teilnehmer sehen diesen Bereich verantwortlich für das Bereitstellen von Standardunterlagen, Templates und Leitfäden für den Strategieentwicklungsprozess. Rund zwei

Drittel der Teilnehmer (61%) berichten darüber hinaus von der Verantwortlichkeit für Jahresend-Reviews und etwa die Hälfte der Teilnehmer (47%) zählt die Durchführung von Schulungen zum Strategieentwicklungsprozess zu den Aufgaben dieser Einheit. Weitere

Aufgaben (37%) sind beispielsweise die Unterstützung bei Rückfragen in der Strategieumsetzung, die direkte Umsetzung der Strategie, Change Management sowie Markt-, Produkt- und Trendanalysen.

Grafik 60: Aufgaben der Strategieentwicklungs-Einheit

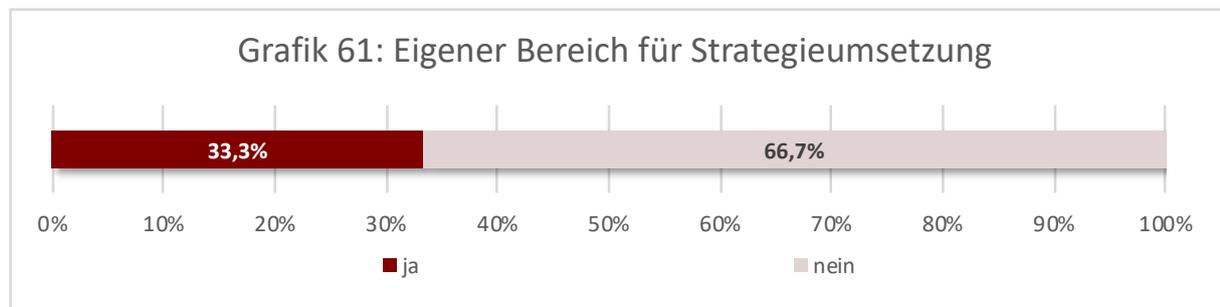


**c. Gibt es einen Bereich im Unternehmen, der für den Strategieumsetzungsprozess zuständig ist?**

Ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen (33%) geben an, eine Einheit im Unternehmen zu beschäftigen, die für den Strategieumsetzungsprozess verantwortlich ist. Dieser

Bereich wird unter anderem als Business Development, Transformation Management Office, Sales and Portfolio, Projekte und Entwicklung, Strategisches Management oder Business Analysis bezeichnet und ist als solche entweder direkt der Geschäftsleitung oder dem entsprechenden Vorstand für Strategie untergeordnet

Grafik 61: Eigener Bereich für Strategieumsetzung



**d. Aufgaben des Strategieumsetzungs-  
bereichs:**

Die Hauptaufgabe des Bereiches, die von mehr als 85% der teilnehmenden Unternehmen dieser Einheit übertragen wird, ist die Organisation und das Treiben des Strategieumsetzungsprozesses. Weiterhin sehen mehr als drei Viertel der Teilnehmer das zur Verfügung stellen von Standardunterlagen, die diesen Prozess unterstützen (81%), sowie die Begleitung des Strategieumsetzungsprozesses (76%) als essentielle Aufgaben dieses Bereiches. Rund 74% der teilnehmenden Unternehmen sehen diesen Bereich darüber hinaus für

die Organisation des Jahresend-Reviews der Strategieumsetzung verantwortlich. Zwei Drittel der Teilnehmer sehen eine der essentiellen Aufgaben dieser Einheit bei der kontinuierlichen Verbesserung des Strategieumsetzungsprozesses. Etwa 60% zählen zusätzlich das Coaching von Führungskräften in diesem Prozess, sowie weitere 52% die Durchführung von Schulungen zur Strategieumsetzung zu den Aufgaben dieses Bereiches. Weitere Aufgaben dieser Einheit (genannt von 24% der Teilnehmer) umfassen beispielsweise die Koordination von Controlling & externen Beratungen.



**Fazit:**

**Organisatorische Verankerung des Strategieumsetzungsprozesses ist weniger verbreitet als die Strategieentwicklung**

Die Qualität des Strategieentwicklungs/-umsetzungsprozesses ist stark abhängig davon, wie diese geführt und gesteuert werden.

Dabei zeigen sich einige Unterschiede: Während es bei über 50% der Unternehmen einen eigenen Bereich für Strategieentwicklung gibt, existiert nur in ca. 30% der Fälle ein eigener Bereich, der für Strategieumsetzung zuständig ist. In beiden Prozessen stehen als oberste Aufgaben die Organisation und das Vortreiben der Strategie sowie die Bereitstellung von

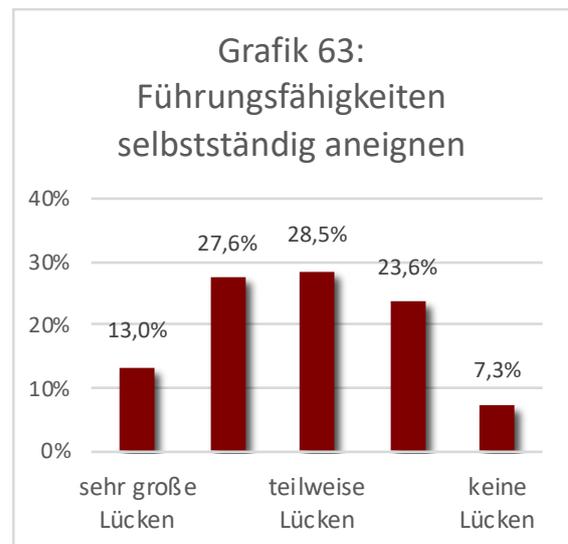
Standardunterlagen, Templates und Leitfäden.  
Bei der Strategieumsetzung stehen weitere Aufgaben, wie die kontinuierliche Verbesserung des Strategieumsetzungsprozesses, das Coaching von Führungskräften, die Durchführung von Schulungen sowie die Organisation des Jahresend-Reviews, an nächster Stelle.



**a. Führungskräfte auf allen Ebenen sind fähig, sich selbstständig Führungsfähigkeiten und entsprechendes Know-How anzueignen, welches nötig ist für die Umsetzung der Unternehmensstrategie:**

Die Mehrheit der Unternehmen sieht sich im Mittelfeld bei der Bewertung der Fähigkeit ihrer Führungskräfte sich selbstständig Führungsfähigkeiten und entsprechendes Know-How anzueignen, welches nötig ist für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. So sehen insgesamt 80% der Teilnehmer hierbei entweder noch große (28%), teilweise (29%) oder eher kleinere Lücken (24%). Weitere 13% der Teilnehmer bewertet diese sogar als stark lückenhaft und lediglich 7% stufen die Eigenständigkeit ihrer Führungskräfte hierbei als lückenlos ein.

Einige Teilnehmer berichten, dass die Anwesenheit von Expatriates in Führungspositionen die Verantwortungsübernahme der lokalen Führungskräfte erhöht.



**b. Führungskräfte auf allen Ebenen beherrschen die methodische Durchführung des Zielkaskadierungsprozesses:**

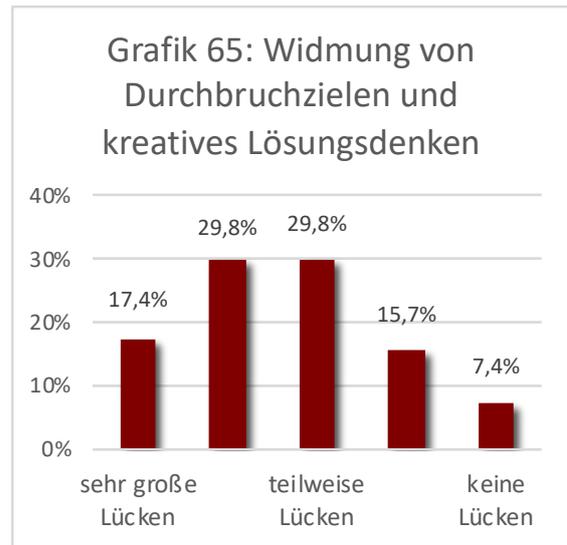
Die relative Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen sieht in der Beherrschung der Methodik von Zielkaskadierung bei seinen Führungskräften noch teilweise (30%) oder große Lücken (37%). Jeweils unter 10% der Teilnehmer sieht sich bei seinen Führungskräften

weiter fortgeschritten und berichtet von entweder kleineren (8%) oder der vollständigen Beherrschung der Methodik (5%). Rund 21% der Teilnehmer berichten darüber hinaus noch von sehr großen Lücken hierbei und verneinen teilweise sogar jegliche Kommunikation in manchen Bereichen



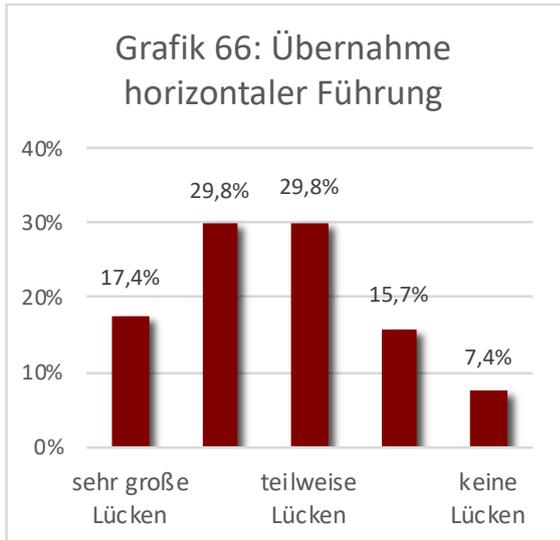
**c. Bei Durchbruchzielen: Führungskräfte auf allen Ebenen nehmen sich diesen herausfordernden Zielen an und entwickeln kreative Lösungen, wie diese Ziele erreicht werden können:**

Insgesamt rund 47% der teilnehmenden Unternehmen sehen bei ihren Führungskräften noch sehr große (17%) oder große Lücken (30%) bezüglich der Annahme von Durchbruchzielen und einer kreativen Lösungsorientierung diesen gegenüber. Dies wird von den Teilnehmern auf ausgeprägtes Inseld Denken zurückgeführt. Weitere 30% der Unternehmen sehen in diesem Prozess teilweise Lücken, sowie 16%, die noch von kleineren Lücken berichten. Eine konsequente Widmung den Durchbruchzielen gegenüber findet in etwa 7% der Unternehmen statt.



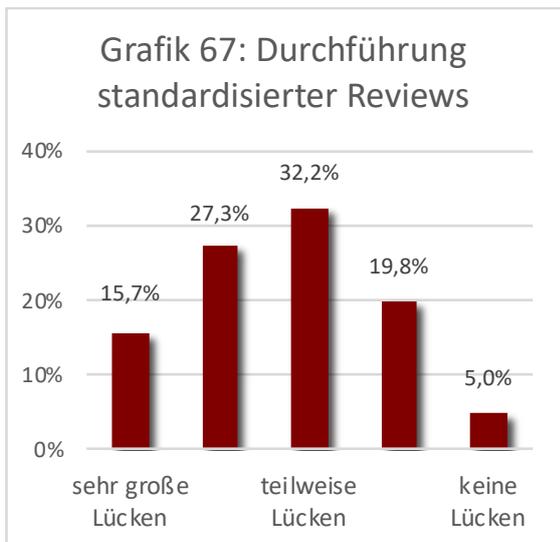
**d. Führungskräfte auf allen Ebenen beherrschen die Übernahme von horizontaler Führung, wenn es um die Umsetzung von Themen geht, die eine übergreifende Einbindung von Beteiligten erfordern:**

Die relative Mehrheit der Unternehmen mit jeweils 30% der Stimmen sieht noch große oder teilweise Lücken in der Fähigkeit ihrer Führungskräfte horizontale Führung zu übernehmen, wenn die Einbindung mehrerer Parteien im Unternehmen für die Umsetzung eines Projektes notwendig ist. Dies wird von den Unternehmen gegeben des Ressourceneinsatzes teilweise bewusst in Kauf genommen, wenn die horizontale Führung als nicht notwendig betrachtet wird. Weitere 15% sehen hier sogar noch sehr große Lücken. 16% sehen sich in diesem Prozess schon weiter fortgeschritten und berichten nur noch von kleineren Problem - weitere 7% sogar von keinen Lücken.



**e. Führungskräfte auf allen Ebenen beherrschen die Durchführung von standardisierten Reviews zur Zielerreichung:**

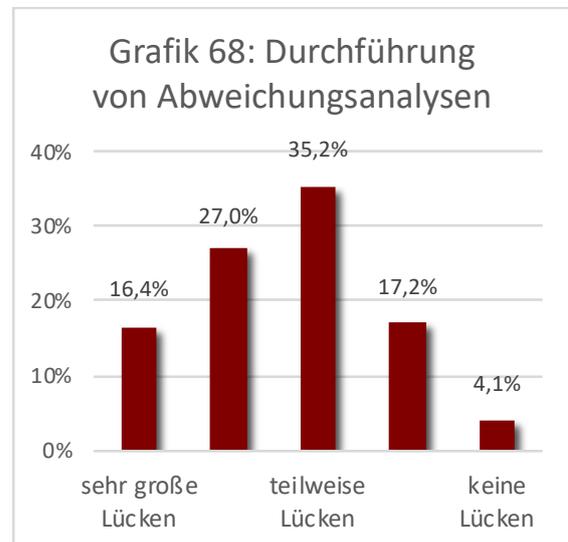
Die Fähigkeit der Führungskräfte Reviews zur Zielerreichung standardisiert durchzuführen bewertet die Mehrheit der Unternehmen (32%) als teilweise lückenhaft. Insgesamt 43% sehen in dieser Fähigkeit jedoch noch große (27%) bzw. sehr große Lücken (16%). Insgesamt 25% der Teilnehmer sieht hier stärker ausgeprägte Fähigkeiten in den Führungskräften und berichten von kleineren (20%) bzw. gar keinen Lücken (5%) hierbei.



**f. Führungskräfte auf allen Ebenen beherrschen die Durchführung von Abweichungsanalysen und der Erstellung von Gegenmaßnahmen:**

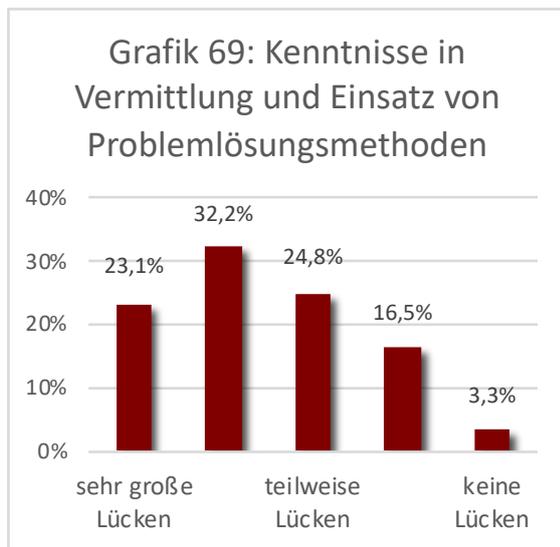
Die Fähigkeit zur Durchführung von Abweichungsanalysen und entsprechenden Einleitung von Gegenmaßnahmen bewertet etwa ein Drittel - und somit die relative Mehrheit - der Unternehmen (35%) als teilweise lückenhaft. Insgesamt 43% der Unternehmen sieht sich hierbei weniger weit fortgeschritten und berichtet von großen (27%) bzw. sehr großen Lücken (16%) in den Fähigkeiten ihrer Führungskräfte. Von stärker ausgeprägten Fähigkeiten berichten insgesamt 21% der Unternehmen und sehen nur noch kleinere (17%) bzw. gar keine Lücken (4%) in den Fähigkeiten ihrer Führungskräfte.

Dabei bekräftigen die Teilnehmer die Notwendigkeit der Einschätzung von Situationen durch die entsprechenden Mitarbeiter.



**g. Führungskräfte auf allen Ebenen sind in Problemlösungsmethoden trainiert und können sie vermitteln:**

Rund die Hälfte aller Teilnehmer sieht in den Problemlösungsfähigkeiten und der Fähigkeit zur Vermittlung dieser noch große (32%) oder sehr große Lücken (23%). Insgesamt 44% der Teilnehmer sieht hierbei die Fähigkeiten ihrer Führungskräfte als weiter fortgeschritten und berichtet nur noch von teilweisen (25%) bzw. kleineren Lücken (17%). 3% der teilnehmenden Unternehmen bewerten die Fähigkeiten ihrer Führungskräfte bezüglich Problemlösungsmethoden und entsprechender Vermittlung als voll ausgeprägt und ausgebildet und berichten daher von keinen Lücken in diesen Fähigkeiten.

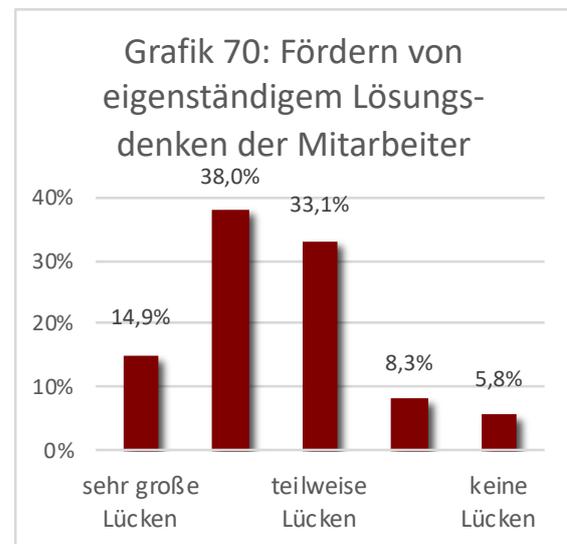


**h. Führungskräfte auf allen Ebenen führen Ihre Teams in den Reviews im Dialog durch offene Fragetechniken und fördern sie dadurch, selbst Lösungen für das Erreichen der Ziele zu entwickeln:**

Mehr als die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen sieht noch große (38%) oder sogar sehr große Lücken (15%) in der Fähigkeit ihrer Führungskräfte ihre Teams im Dialog durch offene Fragestellungen zu leiten und entsprechend selbständiges Lösungsdenken zu fördern. 33% berichten von ausgeprägteren

Fähigkeiten der Führungskräfte was zum Bericht von nur noch teilweisen Lücken führt. Insgesamt 14% sehen ihre Führungskräfte hierbei jedoch gut ausgebildet und trainiert was zu nur noch kleineren Lücken (8%) oder sogar einer lückenlosen Bewertung (6%) führt.

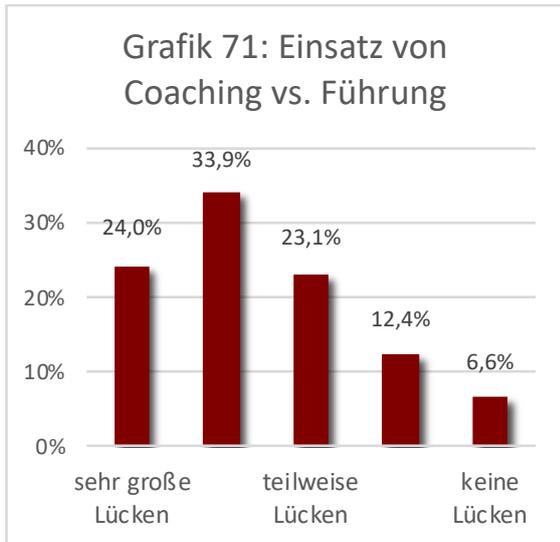
Es ist wichtig anzumerken, dass die Anwendung dieses Führungsstils eine situative Entscheidung ist. So berichten einige Teilnehmer, dass sie teilweise bewusst von dieser Herangehensweise abweichen.



**i. Den Führungskräften auf allen Ebenen ist bei den Reviews bewusst, wann sie die Rolle des Coaches (Befähiger) und wann sie die Rolle der Führungskraft (Wegzeiger) einnehmen müssen:**

Die Fähigkeit der Führungskräfte bewusst die Rolle des Coaches (Befähiger) oder der Führungskraft (Wegzeiger) einzunehmen um die Mitarbeiter bestmöglich zu trainieren bewertet die Mehrheit der Unternehmen noch als lückenhaft (34%) bzw. sogar stark lückenhaft (24%). Rund ein Viertel der Teilnehmer (23%) sieht hierbei in den Fähigkeiten der Mitarbeiter noch teilweise Lücken und weitere 12% nur noch kleinere Lücken. Nur etwa 7% der Teilnehmer sehen ihre Führungskräfte lückenlos

befähigt situationsbedingt die entsprechend richtige Rolle für die Mitarbeiter einzunehmen.



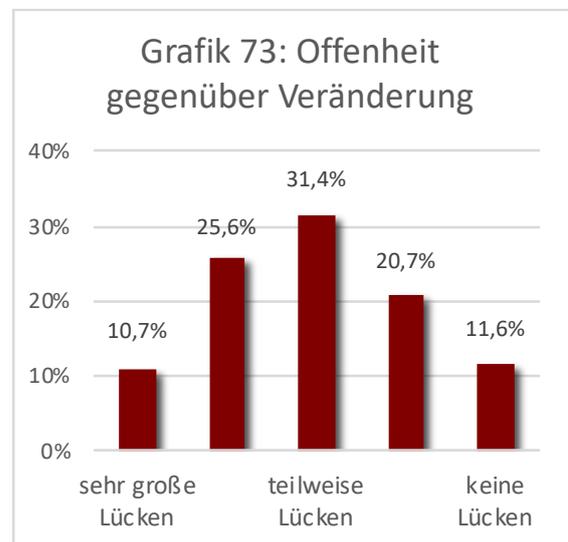
**j. Führungskräfte auf allen Ebenen geben in den Reviews konstruktives Feedback.**

Die Fähigkeit der Führungskräfte konstruktives Feedback zu geben bewertet die relative Mehrheit der Unternehmen als teilweise lückenhaft (37%). Darüber hinaus bewerten Insgesamt 38% diese Eigenschaft als schlechter innerhalb ihres Unternehmens und berichten von großen (25%) bzw. sehr großen Lücken (13%). Insgesamt 25% bewerten die Fähigkeit zu konstruktivem Feedback jedoch als besser und berichten von kleineren (17%) bzw. gar keinen Lücken (8%) in dieser Eigenschaft der Führungskräfte.



**k. Die Führungskräfte auf allen Ebenen sind offen gegenüber unterjährigen Veränderungen und reagieren flexibel darauf:**

In der Offenheit der Führungskräfte gegenüber unterjährigen Veränderungen, sowie einem flexiblen Einlenken auf sich ändernde Situationen sehen die meisten Unternehmen entweder noch große (26%) oder teilweise Lücken (31%). 11% bewerten diese Flexibilität als schlechter und berichten sogar von sehr großen Lücken, wobei insgesamt 32% diese Eigenschaft der Führungskräfte als besser ausgebildet betrachten und nur noch von kleineren (21%) bzw. gar keinen Lücken (12%) berichten.



**Fazit:**

**Größtes Potenzial hinsichtlich der erforderlichen Fähigkeiten der Führungskräfte im Strategieumsetzungsprozess**

Eine kritische und wichtige Rolle nehmen die Führungskräfte im Strategieumsetzungsprozess ein. Insgesamt zeigt sich hier über alle abgefragten Themen in der Studie tendenziell das schlechteste Bild. Im Schnitt über alle Fragen geben lediglich 5% der Unternehmen an, keine Lücken auf diesem Gebiet zu haben. Bei den Themen Abweichungsanalysen und Vermittlung von Problemlösungsmethoden sind es

sogar nur ca. 3%. Die restlichen Unternehmen haben bei der Rolle der Führungskraft im Strategieumsetzungsprozess noch sehr großes Potenzial.

Abgefragt wurden folgende Themenschwerpunkte:

- Selbständiges Aneignen von erforderlichen Führungsfähigkeiten zur Umsetzung der Strategie
- Beherrschen der methodischen Durchführung des Zielkaskadierungsprozesses
- Bei Durchbruchzielen: Sich diesen herausfordernden Zielen annehmen und kreative Lösungen entwickeln, wie diese Ziele erreicht werden können
- Beherrschen der Übernahme von horizontaler Führung, wenn es um die Umsetzung von Themen geht, die eine übergreifende Einbindung von Beteiligten erfordern
- Beherrschen der Durchführung von standardisierten Reviews zur Zielerreichung
- Fähigkeit zur Durchführung von Abweichungsanalysen
- Fähigkeit zur Vermittlung und Einsatz von Problemlösungsmethoden

- Fördern von eigenständigem Lösungsdenken der Mitarbeiter
- Bewusstsein darüber, wann die Rolle des Coaches (Befähiger) oder die Rolle der Führungskraft (Wegzeiger) eingenommen werden muss
- Fähigkeit konstruktives Feedback zu geben
- Offenheit gegenüber unterjährigen Veränderungen und flexibles Reagieren

Ein kritischer Ansatzpunkt für die Teilnehmer ist deshalb eine Investition in die fortwährende Ausbildung der Führungskräfte. Als Dreh- und Angelpunkt der Strategieentwicklung und -umsetzung müssen diese mit den relevanten Fähigkeiten ausgestattet werden um die Strategie voranzutreiben, aber auch systematisch zu reagieren im Falle von Abweichungen.

Besonders hervorzuheben sei hier die Fähigkeit der Führungskräfte systematisch Problemlösungsansätze zu entwickeln. Unter den Teilnehmern zeigen sich hier die größten Defizite.

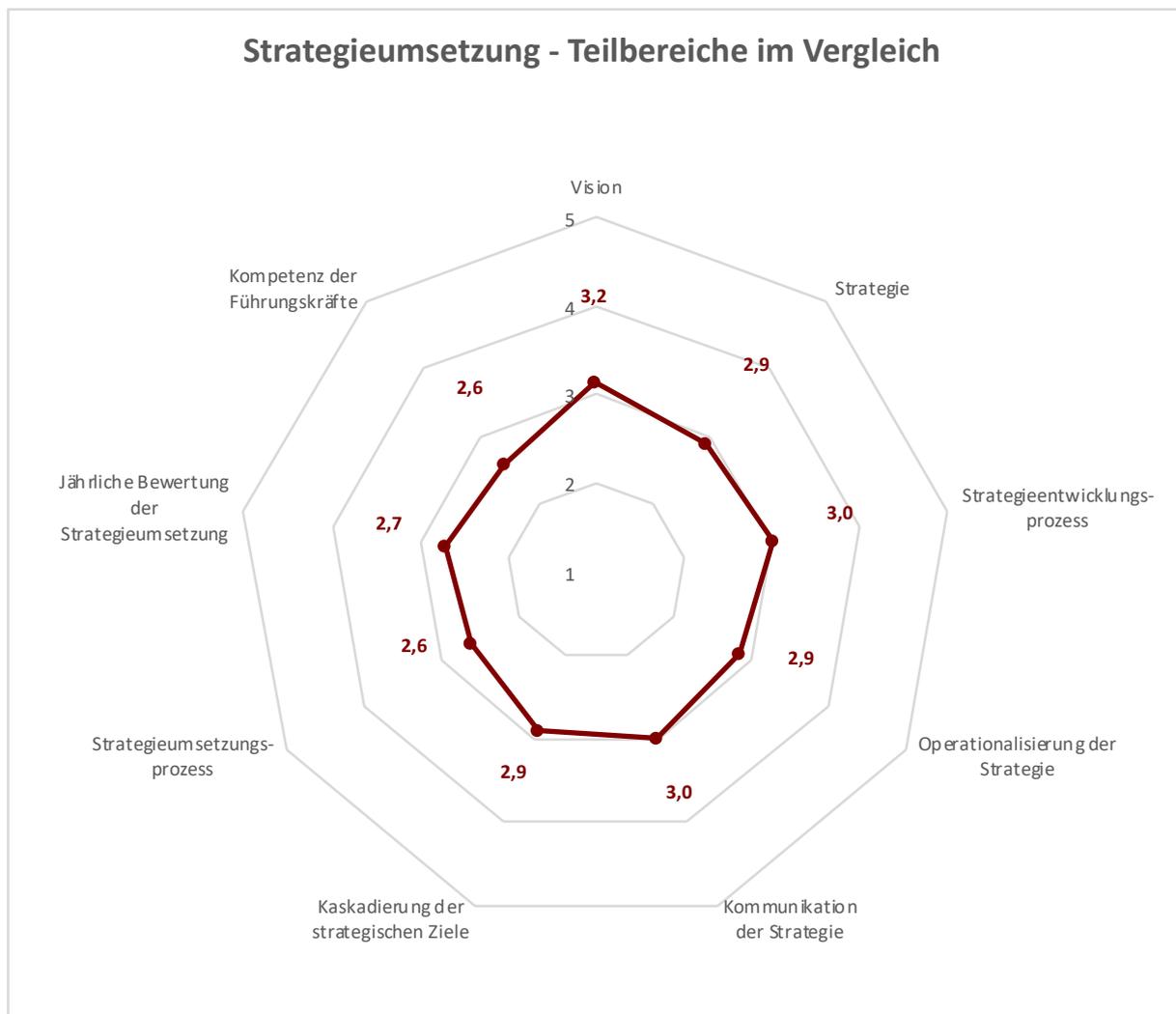
Dies kann beispielsweise über die Einführung von A3-Reports angestoßen werden um eine Routine bei potenziellen Abweichungen unter den Führungskräften zu entwickeln

## Strategieumsetzung im Vergleich

Ein Vergleich der betrachteten Teilbereiche zum Thema Strategieumsetzung zeigt, dass die Bereiche zu unterschiedlichem Ausmaß innerhalb der Unternehmen entwickelt sind. So zeigt ein Querschnitt der Ergebnisse über alle Teilnehmer hinweg, dass die Teilbereiche Vision (3,2), Strategieentwicklungsprozess (3,0) und Kommunikation der Strategie (3,0) besonders stark ausgeprägt und entwickelt sind. Hier gaben die Teilnehmer besonders oft an, nur noch

kleinere oder gar keine Lücken innerhalb ihrer Organisation zu haben.

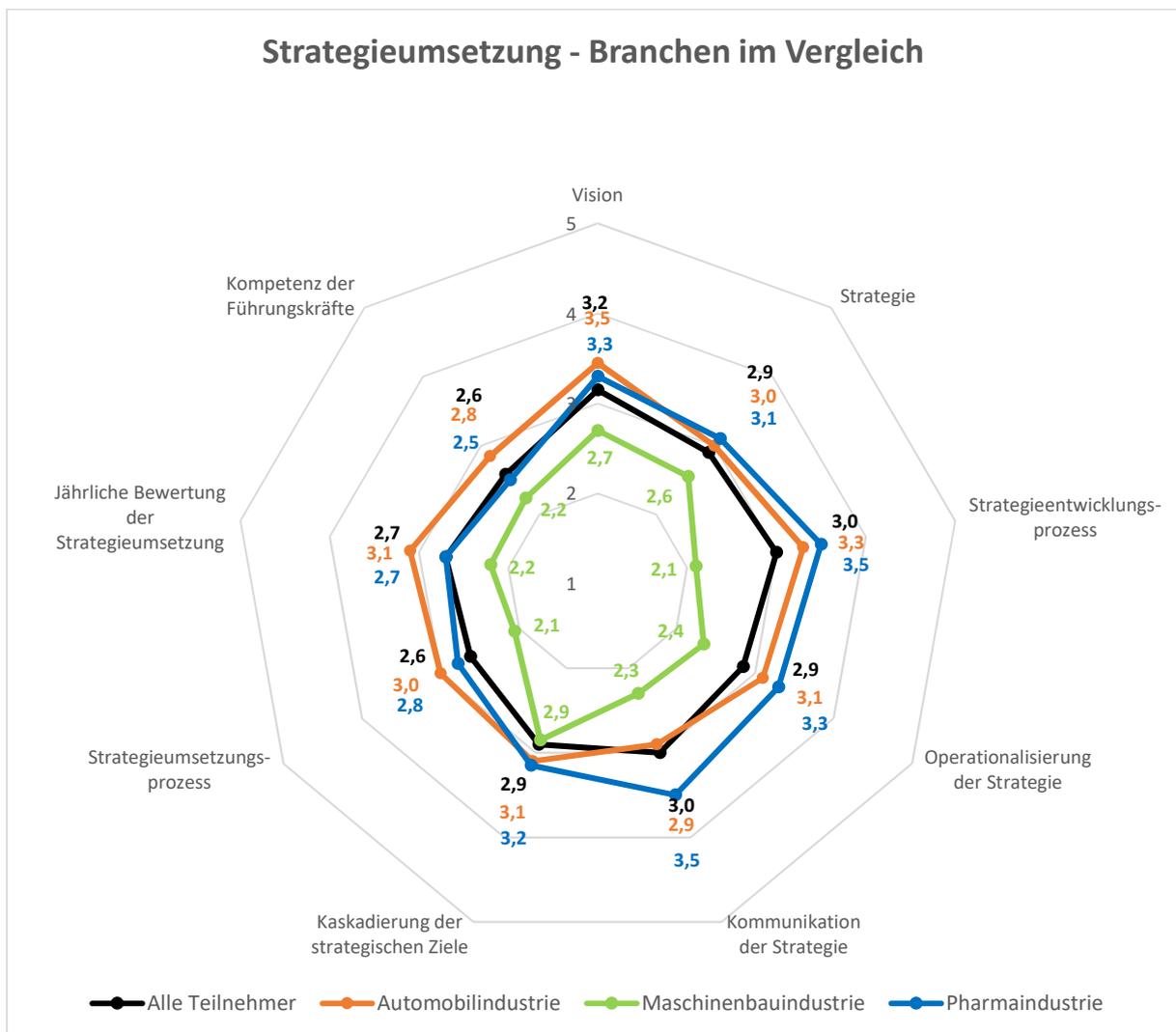
Potenzial und Nachholbedarf besteht jedoch vor allem noch in den Teilbereichen Strategieumsetzungsprozess (2,6) und die Kompetenz der Führungskräfte (2,6). Diese Kategorien weisen insgesamt die schlechtesten Werte auf und können damit als wichtige Angriffspunkte für zukünftige Entwicklungen genutzt werden.



Unter Beachtung der verschiedenen Branchen und Sektoren der Teilnehmer gehen ebenfalls Trends aus der aktuellen Studie hervor. Hierbei tun sich vor allem die Automobil- und Pharmaindustrie mit weit überdurchschnittlichen Werten hervor. In den Bereichen Kommunikation und Operationalisierung der Strategie sowie dem Strategieentwicklungsprozess sticht dabei vor allem die Pharmaindustrie positiv hervor. Die Automobilindustrie kann hingegen vor allem mit hochqualifizierten Führungskräften und einem ausgeprägten Strategie-

umsetzungsprozess punkten. Ebenso punktet die Automobilbranche überdurchschnittlich im Bereich der Evaluation der Strategieumsetzung.

Eher negativ fällt im Gegensatz dazu die Maschinenbauindustrie auf. Diese erreicht im Vergleich mit allen Teilnehmern beinahe durchgehend unterdurchschnittliche Werte. Lediglich im Bereich der Kaskadierung der strategischen Ziele können annähernd Durchschnittswerte erreicht werden.



## Autor, Kontakt und Danksagungen

**Dr. Daniela Kudernatsch** ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions und Vice President Europe von Liker Lean Advisors. Die promovierte Betriebswirtin beschäftigt



sich als eine der Ersten im deutschsprachigen Raum mit Lean Leadership und Hoshin Kanri (Policy Deployment). Sie war in mehr als 60 Unternehmen an Strategieumsetzungsprojekten weltweit beteiligt. Sie ist Autorin von mehreren Fachbüchern zum Thema Strategieumsetzung. Im Frühjahr 2013 erschien im Verlag Schaeffer-Pöschel ihr neuestes Buch „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ mit einem Vorwort von Jeffrey Liker, der mehrere Bestseller über das Toyota-Management- und -Produktionssystem schrieb.

Außerdem möchte ich mich bei meinem Mitarbeiter Kai Uhlemann bedanken, der uns bei der Auswertung der Studie ebenfalls professionell und mit sehr hohem Engagement unterstützt hat.



**KUDERNATSCH** Consulting & Solutions

Waldstraße 37

D-82064 Straßlach bei München

Tel.: +49 (0) 81 70 – 9 22 33

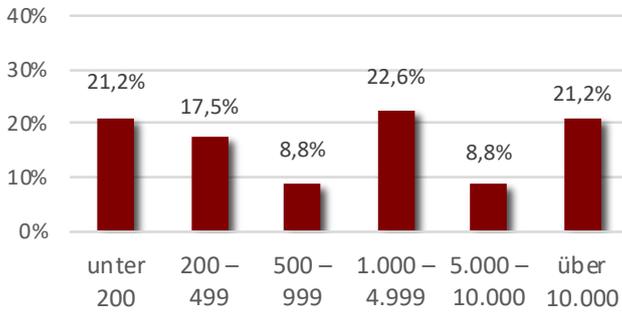
Fax: +49 (0) 81 70 – 9 22 34

eMail: [info@kudernatsch.com](mailto:info@kudernatsch.com)

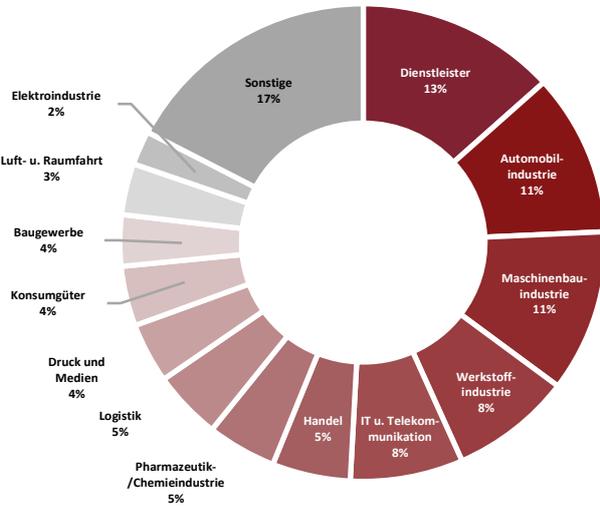
Web: [www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com)

## Appendix A: Statistische Information

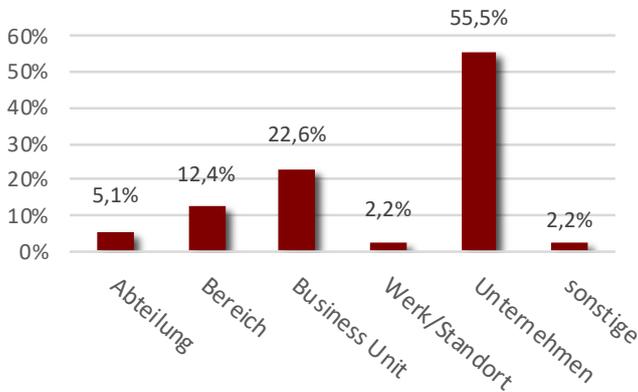
Appendix 1: Unternehmensgröße  
(in Anzahl Mitarbeiter)



Appendix 2: Branche der Teilnehmer

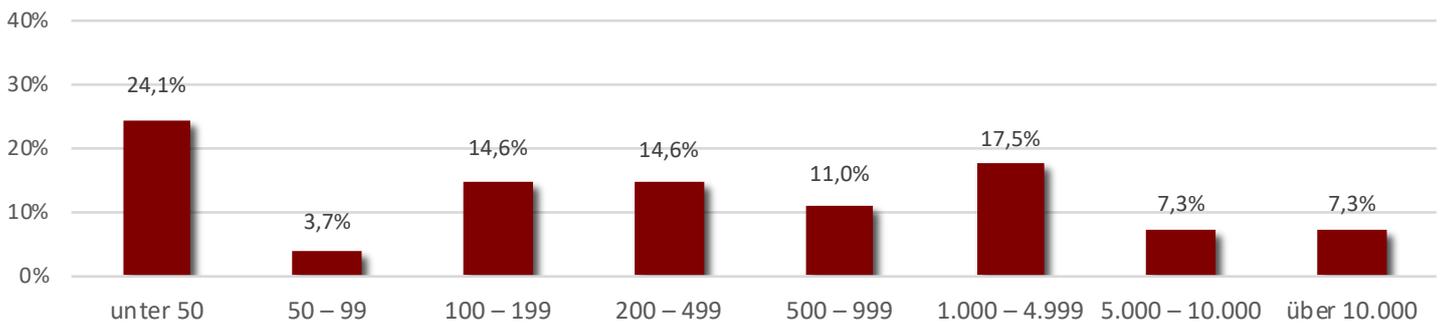


Appendix 3: Betrachtete  
Untersuchungseinheit

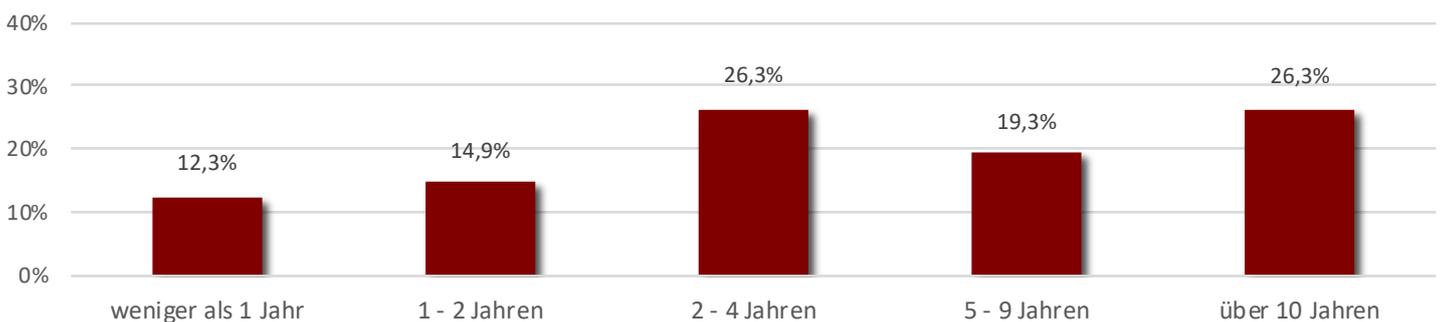


- Teilnehmerzahl: 137 Manager und Geschäftsführer aus unterschiedlichen Branchen
- Zeitraum der Befragung: Okt. 2016 bis Dez. 2017
- Medium: Anonyme Online-Befragung

Appendix 4: Größe der Untersuchungseinheit (in Anzahl Mitarbeiter)



Appendix 5: Erfahrung mit Lean-Aktivitäten



## Appendix B: Übersicht Onlinefragebogen

### 1. Vision

- a. Klare Vision
- b. Eine „gute“ Vision
- c. Langfristiger Planungshorizont
- d. Kenntnis der Belegschaft

### 2. Strategie

- a. Klare Strategie mittelfristiger Positionierung
- b. Eine „gute“ Strategie
- c. Mittelfristiger Planungshorizont
- d. Systematische Hinterfragung des Geschäftsmodells
- e. Allgemeine Bekanntheit
- f. Konzept der Kommunikation
- g. *Kanäle der Kommunikation*
- h. Bekanntheit der strategischen Ziele im Unternehmen
- i. *Methoden zur Strategieerarbeitung*

### 3. Strategieentwicklungsprozess

- a. Klar definierter Strategieprozess
- b. Standardisierung des Strategieprozesses
- c. Abstimmung Budget- und Strategieprozess
- d. Geschäftsmodelle im Strategieprozess
- e. Strategieerarbeitung im Elfenbeinturm
- f. Beteiligung der Führungsebenen im Strategieprozess
- g. *Kritische Hinterfragung durch die Führungsebenen*

### 4. Operationalisierung der Strategie

- a. Operationalisierung der Strategie über mittelfristige Ziele
- b. SMARTER Definition der strategischen Ziele
- c. Durchbruchcharakter der strategischen Ziele
- d. Konkrete Zielvorgaben für das nächste Jahr
- e. Anzahl der strategischen Ziele
- f. *Unterscheidung der strategischen Ziele*
- g. Prioritätenbildung für das nächste Jahr
- h. Anzahl der Prioritäten
- i. Bezug der Prioritäten auf Verbesserung von Kernprozessen

### 5. Kaskadierung der strategischen Ziele

- a. Zielkaskadierung auf die Hierarchieebenen des Unternehmens
- b. Methoden der Kaskadierung
- c. Horizontale Abstimmung der Ziele
- d. Ausarbeitung wie die Ziele erreicht werden im nächsten Jahr
- e. Wechselseitiger Kommunikationsprozess zwischen den Ebenen
- f. Zielabstimmung durch Workshops oder Zielklausuren
- g. Zielkaskadierung mit Fokus auf prozessbezogene Indikatoren
- h. Standardisierte Dokumentation

- i. Priorisierung der Ressourcen zur Umsetzung
- j. Dauer des Kaskadierungsprozesses
- k. Festlegung monatlicher Planwerte
- l. Festlegung konkreter Meilenstein- und Aktionspläne

#### **6. Strategieumsetzungsprozess**

- a. Strategische vs. Operative Tätigkeiten auf den Hierarchieebenen
- b. Regelmäßige Reviews auf den Ebenen
- c. Reviews in Örtlichkeit, die Visualisierung ermöglicht
- d. Bottom-up Prozess der Reviews
- e. Horizontale Abstimmung bei Schnittstellenthemen
- f. Standardisierte Struktur der Reviews
- g. Reviews auf Basis des PDCA-Zyklus'
- h. Vorbereitung auf Reviews
- i. Klar definierte Grundursachenanalyse
- j. Nachhaltige Behandlung von Abweichungen
- k. Reviews mit Fokus auf die Verbesserung der Kernprozesse
- l. Dauer der Reviews auf den verschiedenen Ebenen

#### **7. Jährliche Bewertung der Strategieumsetzung**

- a. Jährliche Aktualisierung der Strategie
- b. Jährliche Bewertung in Form einer "President's Diagnosis"
- c. Bewertung der Qualität des Strategieumsetzungsprozesses
- d. Kommunikation der Bewertung an höhere Ebenen
- e. Workshops zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

#### **8. Organisation**

- a. Eigener Bereich für Strategieentwicklung
- b. Aufgaben des Strategieentwicklungsbereichs
- c. Eigener Bereich für Strategieumsetzung
- d. Aufgaben des Strategieumsetzungsbereichs

#### **9. Rolle der Führungskräfte**

- a. Führungsfähigkeiten selbstständig aneignen
- b. Methodische Durchführung des Zielkaskadierungsprozesses
- c. Widmung von Durchbruchzielen und kreatives Lösungsdenken
- d. Übernahme horizontaler Führung
- e. Durchführung standardisierter Reviews
- f. Durchführung von Abweichungsanalysen
- g. Kenntnisse in Vermittlung und Einsatz von Problemlösungsmethoden
- h. Fördern von eigenständigem Lösungsdenken der Mitarbeiter
- i. Einsatz von Führung vs. Coaching
- j. Fähigkeit zu konstruktivem Feedback
- k. Offenheit gegenüber Veränderung