

# So gelingt das Operationalisieren von Strategie



Noch immer steht die exzellente Umsetzung von Strategien an oberster Stelle der schwierigen Aufgaben für Unternehmenschefs und verantwortliche Manager. „Dreams that never come true“ – so hat A.G. Lafley, langjähriger CEO von Procter & Gamble, die drohende Gefahr für Unternehmen bezeichnet, die im Anschluss an eine Strategieentwicklung nicht mit mindestens genauso viel Kraft und Systematik die Umsetzung der entwickelten Pläne angehen. Woran liegt das – und vor allem: wie lässt es sich besser machen?



Dr. Jörg Wallner ist seit 2013 Director Innovation & Change des 2b AHEAD Think Tank.

Strategieentwicklung und Transformation unter den Vorzeichen der Digitalisierung stehen im Mittelpunkt seiner Tätigkeit. Als Impulsgeber zeigt er Unternehmen, wie sie mit Digitalisierung umgehen können, als Berater begleitet er sie bei der Umsetzung entsprechender Konzepte und bei der Befähigung ihrer Mitarbeiter.

Werfen wir zunächst einen Blick auf den Prozess der Strategieentwicklung. Dabei geht es im Kern darum, Orientierung und Richtungsweisungen aus der Bewertung des Unternehmensumfelds (und das schließt weit mehr als die jeweilige Branche ein) und der eigenen Fähigkeiten zu gewinnen.

Sehr regelmäßig erreichen uns Anfragen von zumeist mittelständischen Unternehmen, die nach Orientierung, insbesondere in ihrem Digitalisierungs-Dschungel, suchen und dabei auch ihre Strategie überprüfen, ggf. anpassen möchten. Das Spektrum reicht dabei von „haben wir erst vor kurzem ausgearbeitet, allerdings ohne Berücksichtigung der Digitalisierung“ über „unsere strategischen Ziele sind bis 202x festgeschrieben“ bis hin zu „wir möchten jetzt turnusmäßig unsere Strategie erneuern“.

Leider sind all diese Aussagen nicht sehr zielführend, sondern eher unbeab-

sichtigte Belege für eine Feststellung, die die beiden amerikanischen Analysten Paul F. Nunes und Larry Downes schon vor einiger Zeit getroffen haben, nämlich dass „nahezu alles, was Sie über Innovation und Strategie zu wissen glauben, falsch ist.“

## HALLO VUCA-WELT

Unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig. Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. So ist die „VUCA-Welt“ unserer Zeit - und zu allem Überfluss kommen noch die immer schnelleren Entwicklungsschritte vor allem im technologischen Bereich hinzu. Für Unternehmen quer durch alle Branchen und Größenklassen ergibt sich ein spürbarer Wandel vom „Verstehen wollen“ hin zum „Handeln müssen“. Während sich im Innovations-Bereich in der Konsequenz bereits agile, iterative Ansätze und Methoden

etabliert haben (Lean Startup, Design Thinking etc.), verharrt die Strategie oft genug noch in gebundener Form und in den Tiefen dunkler Schreibtisch-Schubladen. Bis es dann irgendwann wieder Zeit ist, sie rauszuholen, sich kurz zu wundern oder auch nicht, neue Dinge festzuschreiben und das alles dann wieder wegzulegen. Bis zum nächsten Mal. Überzogen? Ja, aber Sie erkennen sicher den Punkt.

Der Fokus auf Digitalisierung und digitale Transformation macht es nicht unbedingt besser, sondern erhöht noch das Risiko von Fehleinschätzungen und Fehlentwicklungen: So muss eine „Digital Readiness“ weit mehr umfassen als das Verständnis neuer Technologien und die Übersetzung in IT und technologische Prozesse. Und das Streben nach „digitaler Transformation“ kann durchaus den Blick darauf verstellen, dass es tatsächlich um die Transformation des gesamten Unternehmens geht: wie können im Zeitalter der Digitalisierung die Kenntnisse über geändertes Kundenverhalten und neue Wettbewerbslogiken sowie neue Zugänge und Analysemöglichkeiten von Daten im Rahmen eines stärker auf Experimenten aufbauenden Innovationsmanagements eingesetzt werden, um die Wertschöpfung des Unternehmens nachhaltig zu sichern?

### MYTHEN BESIEGEN

Auf Basis tausender Interviews mit Managern und vieler Experimente in Unternehmen haben die drei Analysten D. und C. Sull sowie R. Homkes herausgearbeitet, welche Mythen zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien sich zwar in der unternehmerischen Praxis hartnäckig halten, aber nicht bestätigen lassen: weder folgt jede Umsetzung einer strategischen Ausrichtung noch heißt gute Umsetzung, sich genau an einen festgeschriebenen Plan zu halten. Kommunikation führt nicht

zu Verständnis und eine Leistungskultur muss noch lange nicht die Umsetzung erleichtern. Gleiches gilt für die Steuerung der Umsetzung von ganz oben durch die Geschäftsführung. Die größten Verbesserungspotenziale sehen die Analysten bei einer zielgerichteteren Koordination zwischen Unternehmensbereichen und durch mehr Flexibilität, um schneller auf sich ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen reagieren zu können.

Damit einher geht ein geändertes Verständnis von Umsetzung:

**Umsetzung von Strategie sollte verstanden werden als Fähigkeit, Chancen zu ergreifen, die zur Strategie passen und sich dabei ständig mit anderen Unternehmensbereichen zu koordinieren**

(Sull / Sull / Homkes 2015)

### PRIORISIEREN UND FOKUSSIEREN

Nach unserer Erfahrung braucht es eine Planungs- und Umsetzungslogik, die beim Priorisieren von Handlungskorridoren hilft, die schnell Erfolge und Fehlentwicklungen sichtbar macht und die die Mitarbeiter nicht als Betroffene ansieht, sondern als Beteiligte des Prozesses mitnimmt.

Fokussieren Sie sich auf die für Ihr Unternehmen wirklich wesentlichen Dinge und erklären Sie den Handlungsrahmen für alle Beteiligten. Erklären bedeutet dabei auch immer zuhören, debattieren, hinterfragen. Mindestens genauso wichtig ist es, die Weiterentwicklung des Unternehmens zur Sache möglichst vieler Mitarbeiter zu machen. Nur wenn Sie Verantwortung teilen, gewinnen Sie an

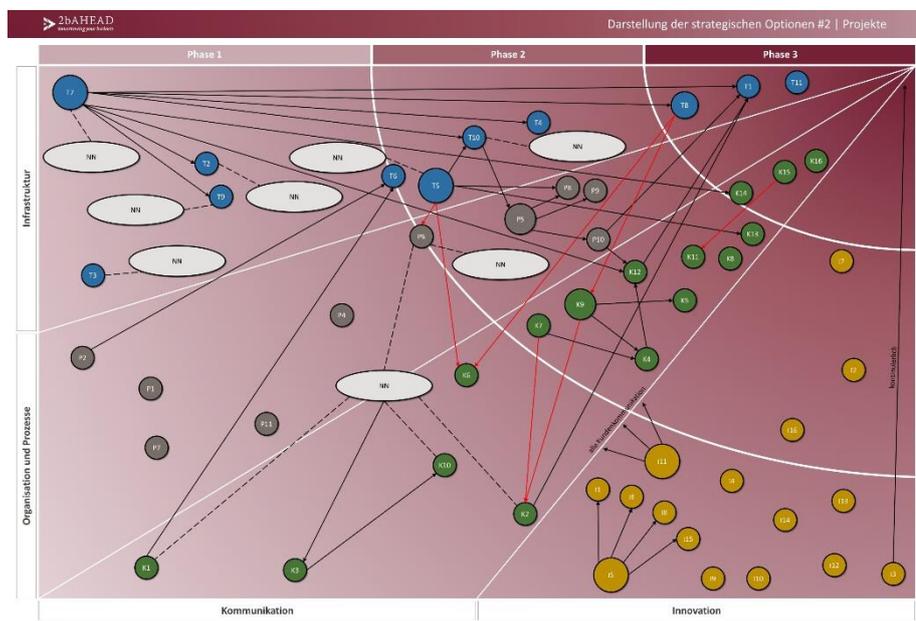
Flexibilität und Geschwindigkeit. Die gemeinsam getragene (und tragende) Einbindung von Mitarbeitern geht idealerweise einher mit einem respektvollen Umgang, dem Zulassen von Fehlern und Experimentierfreudigkeit mit einem Fokus auf das gemeinsame Ziel. Mit anderen Worten: einer geänderten Unternehmens- und Veränderungskultur, in deren Mittelpunkt es steht, eine Organisation durch Experimente zu verändern. Iterativ, kleinteilig, lernend.

### DER BLICK AUF DIE PRAXIS

Ein wesentliches Ergebnis der Strategieentwicklung in unseren Strategie-Projekten ist die grafisch aufbereitete Roadmap. In ihr stellen wir mit unseren Kunden die möglichen Maßnahmen für verschiedene thematische Korridore und zeitlich gestaffelte Phasen dar, clustern sie und priorisieren sie gemäß ihres Wertbeitrags für das Unternehmen. Wichtig ist hier zunächst der Blick auf Abhängigkeiten zwischen einzelnen Maßnahmen, auch ein Abgleich mit bereits laufenden Projekten im Unternehmen wird hier sinnvollerweise vorgenommen.

Im gezeigten Beispiel auf der nächsten Seite waren dies die weiß dargestellten Elemente. Während es in der ersten Phase vor allem darum ging, mit schnell umsetzbaren Maßnahmen erste Zeichen in verschiedene Experimentierräume zu setzen und daraus zu lernen, fokussierten sich die späteren Phasen verstärkt auf den Aufbau von Kompetenzen, die Entwicklung von Lösungen und die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Ergänzend dazu wurden – vor allem auch mit Blick auf die unternehmensinterne Vermittlung der Ergebnisse – die wesentlichen Ziele in einer Strategy Map dargestellt.



Exemplarische Roadmap

In einem nächsten Schritt informierten wir die nicht unmittelbar am Entstehungsprozess beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter ausführlich und persönlich über die erarbeitete Strategie und boten ihnen dabei zwei Dinge: die Möglichkeit, die Ergebnisse aus ihrer Sicht zu kommentieren und zu diskutieren sowie die Möglichkeit, sich an der Umsetzung der Strategie zu beteiligen. Anreize hierzu bildeten nicht nur die attraktiven Themenstellungen selber, sondern auch die ergänzenden Angebote zur persönlichen Weiterbil-

dung und eine Berücksichtigung des Zeitaufwands bei Provisions- und Incentivierungslogiken.

Unter der Ägide des Managements und eines Lenkungsausschusses entstanden in der Folge heterogen zusammengesetzte Teams, die jeweils für die Umsetzung der Maßnahmen eines Themenkorridors verantwortlich zeichneten. Ihnen obliegt heute die konkrete Ausgestaltung der Projekte und ihrer Ziele, aber auch die Messung der Ergebnisse im Abgleich zur formulierten Strategie. Die Organisation wird damit – vergleichbar mit den

Grundüberlegungen eines Lean Change Ansatzes – durch iterative Experimente verändert, die sich allerdings im Korridor der vereinbarten Strategie bewegen. Gewonnene Erkenntnisse werden aufgenommen und fließen direkt in den nächsten strategisch initiierten Schritt ein. Je nach gemessenem Erfolg der vorangegangenen Schritte werden die nächsten Schritte vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Strategieentwicklung geplant und umgesetzt. Abweichungen führen hier also nicht zum falschen Reflex einer strafferen Ausrichtung, sondern zum Lernen. Die Beteiligten gestalten nicht nur die Veränderungen im Unternehmen, sie setzen sie auch selber um.

**Der 2b AHEAD Think Tank hat soeben eine Studie zu den Trends in der Strategie-Arbeit Deutscher Unternehmen gestartet. Sie sind herzlich eingeladen, sich hieran zu beteiligen:**

[Fragebogen STRATEGIEINDEX](#)

Für sonstige An- und Rückfragen erreichen Sie den Autor dieser Trendanalyse Dr. Jörg Wallner wie folgt:

2bA Leipzig: 0341-12479 610  
joerg.wallner@2bahead.com



**Das aktuelle Trendbuch aus dem 2bAHEAD ThinkTank**

Mit seinen Erfolgsbüchern „2020“ und „2025“ zog Europas führender Zukunftsforscher die Leser bereits in seinen Bann. In „2030“ lässt er uns einen Tag im Jahr 2030 erleben. Mit allen Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten. Lebenszeit! Faszinierend! Schockierend! Folgen Sie ihm in unsere aufregende Zukunft! Entdecken Sie die größten Chancen! Vor allem: Lernen Sie Ihre Zukunft zu lieben! Sie werden Ihr ganzes Leben mit ihr verbringen!

DAS BUCH KÖNNEN SIE [HIER](#) BESTELLEN!