

MANAGER STUDIE - 2016

„Die größten Hebel der Strategieumsetzung“

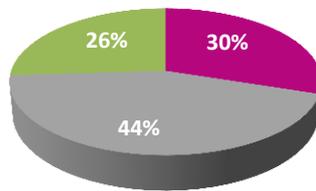


von Volker Rau | Andreas Liebrecht

MANAGEMENT SUMMARY

Knapp 200 Geschäftsführer und Mitglieder des oberen Managements aus 29 Branchen haben an der Umfrage teilgenommen.

- Unternehmensgrößen -



■ Konzern ■ Mittelständler ■ Kleinunternehmen (<20)

Die TOP 5 Hebel

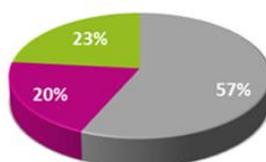
Was sind die größten Hebel einer erfolgreichen Strategieumsetzung?

Die befragten Manager sind im quantitativen Abschnitt der Umfrage (Multiple Choice) zu folgendem Ergebnis gekommen.

1. **Klarer strategischer Fokus (79%),**
2. **Dialogbereitschaft bei Konflikten (69%),**
3. **Klar benannter Geschäftsanlass (67%),**
4. **Ernstnehmen aller Stakeholder (66%),**
5. **Einbindung der Linienorganisation (60%).**

Schlüsselfaktor Beziehungsgestaltung

Im qualitativen Abschnitt der Umfrage ordneten wir die über 600 Einzelaussagen drei Auswertungsebenen zu: der Beziehungs-, der Selbstmanagement- und der Sachebene.



■ Beziehungs-Ebene ■ Selbstmanagement-Ebene ■ Sach-Ebene

- Auswertungsebenen -

Die Beziehungsebene – der Dialog, die Beziehungsgestaltung mit den Stakeholdern – hat dabei den

größten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Strategieumsetzung.

Wir kommen zu drei Kernthesen:

Erfolgsfaktor Beziehungs-Ebene:

Wer das Beziehungsgeflecht zu allen Stakeholdern proaktiv knüpft, gewinnt.

Erfolgsfaktor Selbstmanagement-Ebene:

Qualitätsanspruch mit Augenmaß statt Perfektionismus; Netzwerke nutzen statt Heroismus.

Erfolgsfaktor Sach-Ebene:

Tiefes Geschäftsverständnis der Entscheider führt zu gut formulierten Strategien.

Auf den nachfolgenden Seiten haben wir die eindrücklichen Ergebnisse unserer Studie im Detail beschrieben, **teilen unsere Hypothesen und unsere Handlungsempfehlungen.**

Wertvolle Tipps & Tricks von Managern für Manager haben wir auf der letzten Seite für Sie zusammengefasst, klar, deutlich und ohne Schnörkel.

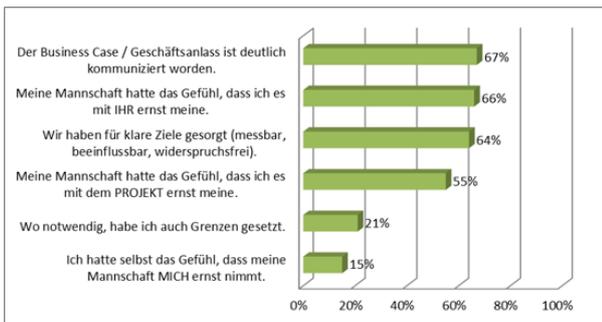
I. QUANTITATIVE AUSWERTUNG

„Tapfer sein ist immer gut.“

Wir fragten die Entscheider, was aus ihrer Sicht die größten Hebel einer erfolgreichen Strategieumsetzung sind. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich.

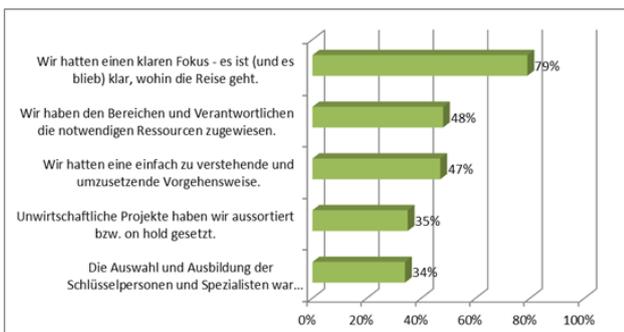
Schritt 1: Die Mannschaft für das Strategieprojekt in Bewegung bringen.

Das Kommunizieren des **Business Cases** und daraus abgeleiteter Ziele wurde als sehr wichtig eingeschätzt. Zudem die Wahrnehmung der Mannschaft, dass der Chef es mit ihnen **ernst meint**.



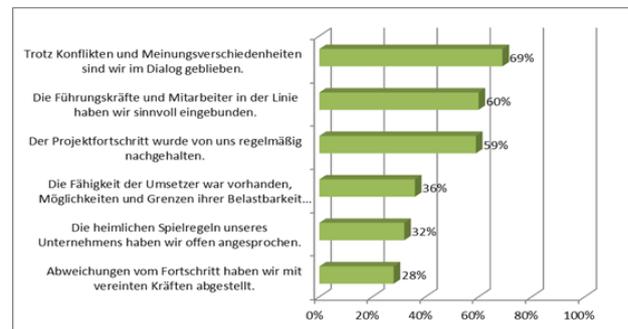
Schritt 2: Die Mannschaft für das Strategieprojekt in Bewegung halten.

Mit Abstand wurde hier auf den durchgängig klaren **strategischen Fokus** verwiesen. Das zeigt einmal mehr, wie wichtig das Thema Orientierung geben und erhalten ist. Weitere wichtige Rollen spielen die **Zuordnung von Ressourcen** und eine **leicht zu verstehende Umsetzungsmethode**.



Schritt 3: Ehrliches und offenes Feedback über laufende Ergebnisse bekommen.

Bei Konflikten im Dialog zu bleiben, ist aus Sicht der Chefs erfolgsentscheidend. Ebenso die **Einbindung aller Beteiligten und das Monitoren der (Zwischen) Ergebnisse**, um Abweichungen zu erkennen und damit lösungsorientiert umzugehen.



Unsere Hypothesen und Empfehlungen

Seine **Geschäftsziele klar zu fokussieren** und mit **Konflikten** während der Umsetzung kompetent umzugehen – beides trägt aus Sicht der Entscheider gleichwertig zum **Umsetzungserfolg** bei. Ein derart gut ausbalanciertes Ergebnis hatten wir so nicht erwartet.

Andererseits scheinen einige Faktoren in der Denke der Chefs noch unterbewertet. So scheuen sie davor zurück, **ineffiziente** oder sich gegenseitig **störende Projekte zu stoppen**, selbst wenn diese der strategischen Initiative im Wege stehen.

„Culture eats strategy for breakfast“

Ebenfalls schätzen sie den Einfluss der **ungeschriebenen Gesetze** ihrer Organisation, ihrer **heimlichen Spielregeln und heiligen Kühe** – der Unternehmenskultur also – als gering ein. Executives sollten stattdessen eine Sprache und eine Vorgehensweise zum Umgang mit diesen Risikofaktoren entwickeln und umsetzen.

II. QUALITATIVE AUSWERTUNG

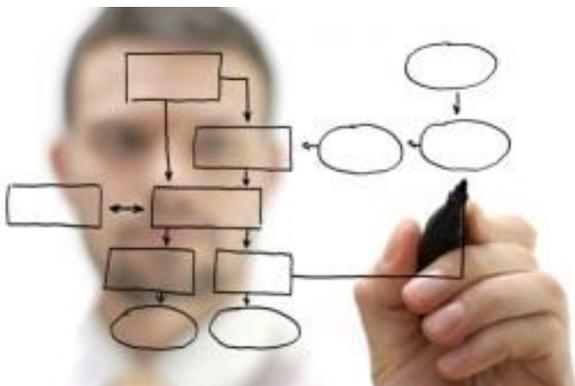
Die **über 600 Einzelaussagen** sortierten wir nach den Kriterien Sach-Ebene, Selbst-management-Ebene und Beziehungs-Ebene.

- Sach-Ebene (Strategie- und Zielformulierung, strategische Ressourcen, den Rahmen setzen)
- Selbstmanagement-Ebene (Umgang mit Stress, Entscheidungen treffen)
- Beziehungs-Ebene (Dialog mit den Stakeholdern)

Sach-Ebene

Tiefes Geschäftsverständnis führt zu gut formulierten Strategien.

Die Manager sind sich der Methoden der Strategieformulierung und Umsetzungsplanung sehr bewusst. Sie betrachten dies als: "Hausaufgabe, die



gemacht werden muss."

Den strategischen Fokus zu sichern und zu halten, das Anwenden einfacher Vorgehensmodelle und eine saubere Ressourcen- und Budgetzuweisung ist für sie von essentieller Bedeutung.

Unsere Hypothese: Auf der Basis eines tiefen Geschäftsverständnisses sorgen die Entscheider für die notwendigen Rahmenbedingungen einer gelingenden Umsetzung.

Selbstmanagement-Ebene

Qualitätsanspruch mit Augenmaß statt Perfektionismus; Netzwerke nutzen statt Heroismus.

Wer es im Zuge seiner Karriere in eine leitende Position gebracht hat, der verfügt über einen ausgeprägten Willen und den festen Glauben an die Wirksamkeit seiner



Entscheidungen. Im Strategieprozess – naturgemäß mit ungewissem Ausgang – wird dieses Selbstverständnis auf die Probe gestellt: „Hat es Erfolg oder stehe ich am Ende mit leeren Händen da?“, oder: „Ich selber hatte Zweifel, ob es gut ankommt.“, oder: „Habe ich an alles gedacht?“. Der Manager steht unter Erfolgsstress. Eine Reihe der Befragten reagiert in dieser Situation mit dem Anspruch, alles allein perfekt durchdacht haben zu müssen.

Es ist das Selbstbild des perfekten Strategen, der alle Eventualitäten vorhersieht; Fehler machen ausgeschlossen. So hatten einige der Befragten mit der Frage: „Was war Ihr nützlichster Fehler?“, ihre Schwierigkeiten: „Fehler können schon semantisch nicht nützlich sein.“, oder: „Fehler haben im Strategieprozess nichts zu suchen.“

Unsere Hypothese: Manager vernachlässigen es über ihren Perfektionsanspruch, gelegentlich Heroismus, den Strategieprozess als eine Teamleistung zu sehen. Im Zeitalter der raschen Potenzierung des Wissens, halten wir es jedoch für unwahrscheinlich bis unmöglich, im Alleingang für strategische Orientierung sorgen zu können.

Unsere Handlungsempfehlung: Entscheider sollten interne und externe Expertenteams frühzeitig in die

Strategieformulierung einbeziehen. Auch wenn das anschließende Entscheiden über die Strategieoption der Wahl damit nicht leichter fallen wird, sorgt Mehrperspektivität generell für mehr Robustheit in der Strategieentwicklung und -umsetzung.

Beziehungs-Ebene

„Wer das Beziehungsgeflecht aktiv knüpft, der gewinnt.“

Auffallend: etwa die Hälfte aller Antworten bezieht sich auf die Beziehungsebene. Aussagen wie: „Ich musste mit der Willkür von Stakeholdern Bekanntschaft machen.“, haben eine hohe Emotionalität, sie deuten auf eine besonders starke Lernintensität hin, sind gleichwohl mit enttäuschenden, z.T. kränkenden Erfahrungen verbunden: „Viele Intrigen - mein Fehler war, Leuten im Job zu vertrauen.“, oder: „Dauernde Verzögerungen durch Querköpfe.“.



Unsere Hypothese: Auch wenn es für Manager und Geschäftsführer wichtig ist, die Stakeholder miteinzubeziehen, stolpern sie im Umsetzungsprozess über die Beziehungsebene.

Unsere Handlungsempfehlung: Manager sollten das Beziehungsgeschehen während der Umsetzung **kontinuierlich** reflektieren. Beziehungs- und Erfolgsstress ergeben sonst eine ex- bzw. implosive Mischung, die nicht wenige nachts wachhält: „Schlimm,

wenn Werte wie Zuverlässigkeit, Vertrauen und Ehrlichkeit verletzt werden.“

Der Aufbau von zwischenmenschlichem Vertrauen zählt.

Es entscheiden zwar immer die anderen, ob der Manager als vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Dennoch: Nimmt er Inhaber, Gesellschafter, Investoren, Betriebsräte, Führungskräfte oder Mitarbeitergruppen konsequent mit ihren Ansprüchen, Werten und in ihrer Expertise ernst, dann können sie gemeinsam die Strategie in ungeahnte Höhen hieven.

Zusammengefasst: Was macht die Strategieumsetzung erfolgreich?

Um es mit einem erfolgreichen Geschäftsführer zu sagen, der sich offenbar stark am gesunden Menschenverstand orientiert:

„Beziehung, Stimmung und die Vision, wo die Reise hingeht. Wenn das passt, dann gelingt auch der Umsetzungsprozess!“

III. TIPPS UND TRICKS VON MANAGERN FÜR MANAGER



Was haben die Manager aus ihren – nützlichen – Fehlern gelernt? Wir haben ihre Tipps und Tricks für den Strategiealltag zusammengestellt.

Sach-Ebene

- „Denke von Schritt zu Schritt anstatt zwei oder drei Schritte im Voraus.“
- „Unterschätze nicht den Umfang des Vorhabens in zeitlicher Hinsicht als auch in der Tiefe der Analysen.“
- „Verliere nicht die Kontrolle über das Zeitmanagement und die Budgetplanung.“
- „Verschaffe Dir immer den Gesamteindruck.“
- „Klare Vision, gute Kommunikation über alle Ebenen, einfache und anschauliche Visualisierung des Ziels.“

Selbstmanagement-Ebene

- „Tapfer sein ist immer gut.“
- „Passe Dich nicht zu früh an.“
- „Höre auf Dein Bauchgefühl.“
- „Versuche nicht, zu schnell zu viel zu wollen.“
- „Entscheide beherzt.“
- „Versuche nicht, es perfekt zu machen.“
- „Verlasse dich nicht nur auf mündliche Zusagen.“
- „Tu einfach so, als wärst Du der Besitzer der Firma.“

Beziehungs-Ebene

- „Es geht um Respekt, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Qualität.“
- „Denke nicht zu früh, du hättest alle an Bord.“
- „Erkläre nicht immer wieder in den unterschiedlichsten Farben, wenn der andere eigentlich darauf pfeift. Argumentiere nicht inhaltlich, wenn es um die Beziehung geht.“
- „Rechtfertige Dich nicht vor Bedenken-trägern.“
- „Entscheide nicht ohne enge Abstimmung mit den Eigentümern.“
- „Es ist eine Illusion zu glauben, dass die Mitarbeiter Dir allzeit ehrlich und konstruktiv begegnen.“
- „Achte auf Politik und erkenne Intrigen.“
- „Gib wichtige Entscheidungen nicht zu früh ins Team; Mitarbeiter wollen „eingebunden geführt“ werden. Was zählt, ist Orientierung.“
- „Gehe weg vom Push, hin zum Pull Prinzip.“

DANKSAGUNG

30% der angeschriebenen Befragten haben geantwortet. Das ist ein toller Erfolg. Wir bedanken uns sehr herzlich dafür, dass Sie Ihre Erfahrungen und Eindrücke mit uns geteilt haben!

Mit den besten Grüßen aus Köln!





Ihr Partner im entscheidenden Moment

KEYPLAY

Holunderweg 85 | D-50858 Köln

Tel +49 (0)221 59552521

info@keyplay-consulting.com

www.keyplay-consulting.com