

Ergebnisse der online-  
**STRATEGIEUMFRAGE**

„Erfolgreiche Strategien scheitern selten am Konzept,  
oft aber an der Umsetzung!“

Schlussbericht:  
SOL Management Solutions AG, Bern

# Inhaltsverzeichnis

Ziele, Vorgehen, Umfragepartner	Seite	3
Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick		4
Stammdaten der Umfrage		5
Detailauswertungen		6
Strategieumsetzungstypen (Beschreibungen)		29
Adresse		35

# Ziele, Vorgehen und Umfragepartner

## Umfrageziele

- Welche Vorgehensmethodiken zur Strategieumsetzung sind wie verbreitet?
- Wo liegen die grössten Herausforderungen bei der Strategieumsetzung?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren?

## Vorgehensmethodik, Dauer, Rücklauf

- Internetbasierte Umfrage
- Mitte Dezember 2004 bis Mitte März 2005
- 305 auswertbare Antworten aus der Schweiz

## Umfragepartner

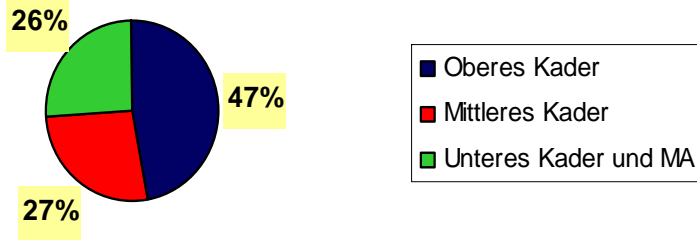
- HandelsZeitung HZ
- Zürcher Hochschule Winterthur (ZHAW; School of Management)
- SOL Management Solutions AG, Bern
- ConsultingWorld AG, Zug

# Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

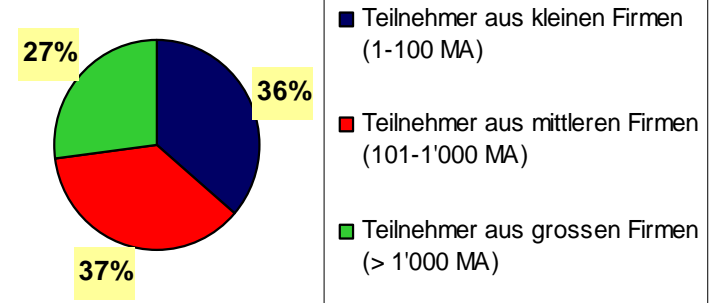
- 32% der Firmen beschäftigen sich bei der ‚Strategieumsetzung‘ mit Kundenorientierung und -Akquisition, 33% mit Organisationsoptimierung, Unternehmenskultur und Qualifizierung der Kader und Mitarbeitenden
- Mitarbeitende in kleinen Unternehmen sind besser über die Strategieumsetzung und den erwarteten individuellen Beitrag im Bilde als ihre KollegInnen in mittleren und grossen Firmen
- In Grossunternehmen sind tendenziell Führungskräfte die Lernenden, währenddem in kleinen Firmen tendenziell alle ‚mitlernen‘ und ‚mitwachsen‘
- Der Motivationsgrad hängt stark vom direkten Vorgesetzten ab und ist in kleinen Firmen höher als in den grösseren Firmen
- Wiederholt zeigt die Umfrage namhafte Diskrepanzen in den Einschätzungen des oberen und mittleren Kaders im Vergleich mit den Meinungen des unteren Kaders resp. der Mitarbeitenden
- Nur rund 35% aller strategischen Projektrealisierungen werden als ‚voller Erfolg‘ bezeichnet
- Strategieumsetzungen dienen vornehmlich der Erreichung fachlicher Ziele. Nur für kleine Firmen ist das parallele Lernen zur Bewältigung des zukünftigen Wandels genauso wichtig
- Das obere / mittlere Kader sowie die Mitarbeiterebene sind sich einig: Zentrale Erfolgsfaktoren sind bessere Kommunikation und intensiverer Mitarbeitereinbezug
- Grosse und mittlere Unternehmen setzen vorwiegend auf starke Strategieumsetzungsteams (Typ Key people), kleine Firmen vor allem auf den Typ ‚Balanced Process‘
- Unternehmen, welche ihre Mitarbeiter intensiv in den Umsetzungsprozess einbeziehen, haben eine fast viermal geringere Misserfolgsquote, als Unternehmen, die nicht auf Einbezug setzen.

# Zuordnung der 305 auswertbaren Antworten

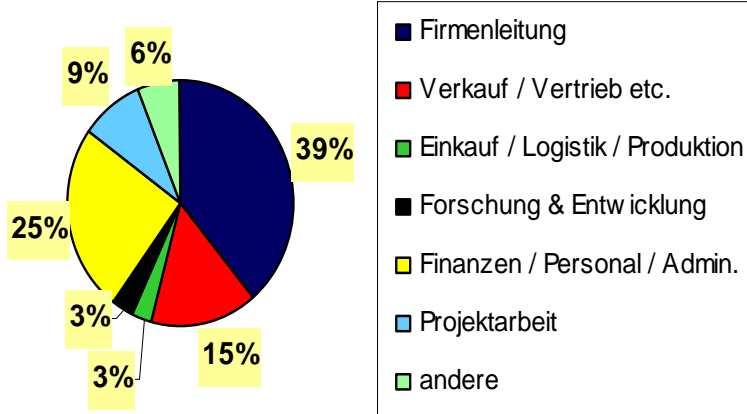
Umfrageteilnehmer nach Hierarchiestufe



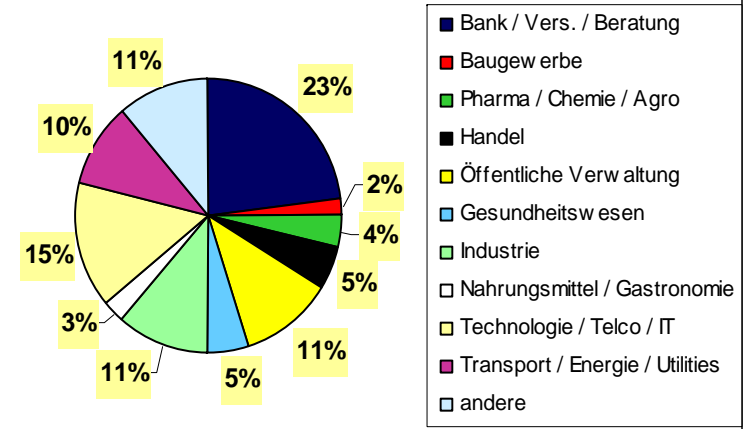
Umfrageteilnehmer nach Firmengrößen



Umfrageteilnehmer nach Funktionen

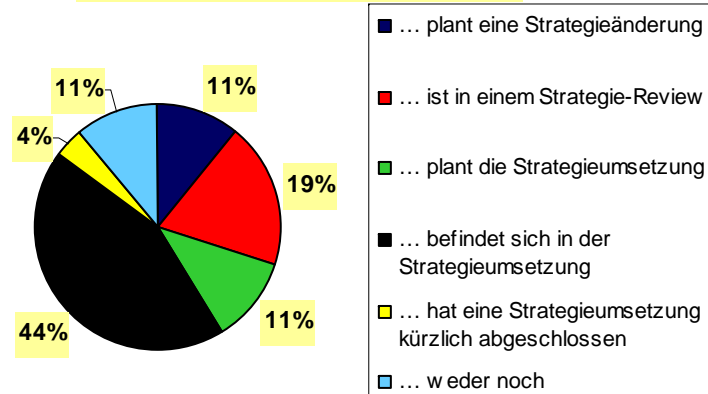


Umfrageteilnehmer nach Branchen



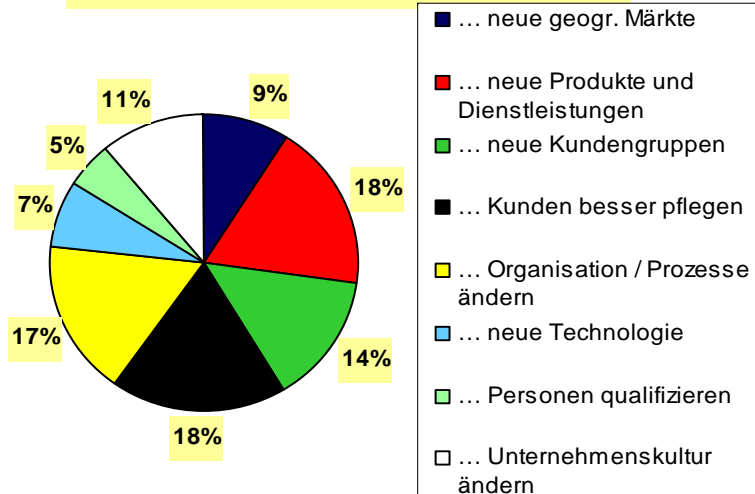
# Phasen und Bedeutung der Strategieumsetzungen

## Unsere Firma oder mein Bereich...



- Annähernd die Hälfte (44%) aller antwortenden Firmen befinden sich aktuell in einer Strategieumsetzungsphase
- Total 22% planen eine Strategieänderung (11%) oder eine Strategieumsetzung (11%)
- 19% der Firmen befinden sich in der Phase eines Strategie-Reviews
- **85% der antwortenden Firmen sind mit Strategieplanung u/o –realisierung befasst!**

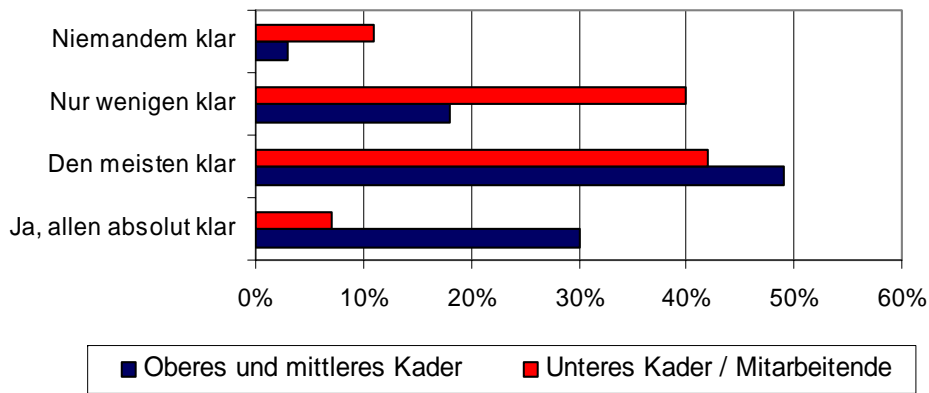
## Strategieumsetzung bedeutet bei uns v.a. ... (max. 3 Antworten)



- Für 32% der Firmen bedeutet Strategieumsetzung **Kunden** besser pflegen oder neue Kundengruppen erschliessen
- Für 18% der Firmen heisst Strategieumsetzung neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln
- Für 33% der Firmen heisst Strategieumsetzung Anpassung von Organisation, **Prozessen, Kultur** und **Mitarbeiterqualifizierung**.

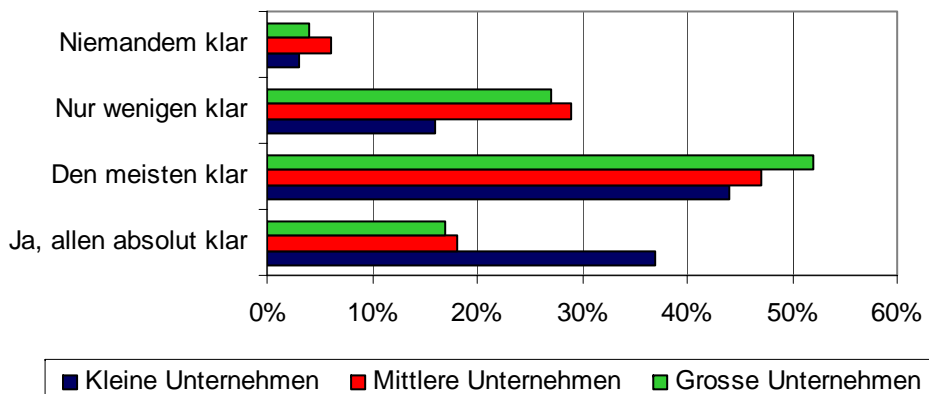
# Kenntnis des individuellen Strategieumsetzungsbeitrages

Kennen Sie und Ihre KollegInnen auf vergleichbarer Stufe den Strategieumsetzungsbeitrag, der von Ihnen erwartet wird?



- Das obere und mittlere Kader hat zum grossen Teil den Eindruck, dass sie genau wissen, was von ihnen erwartet wird
- 51% des unteren Kadern und der Mitarbeitenden sagen, dass niemandem oder nur wenigen klar sei, was genau von ihnen erwartet wird
- Die ‚oben‘ denken – meist fälschlicherweise – dass auch die ‚unten‘ gut Bescheid wissen
- Für 81% der Antwortenden aus kleinen Firmen ist es allen oder den meisten klar, was von ihnen erwartet wird

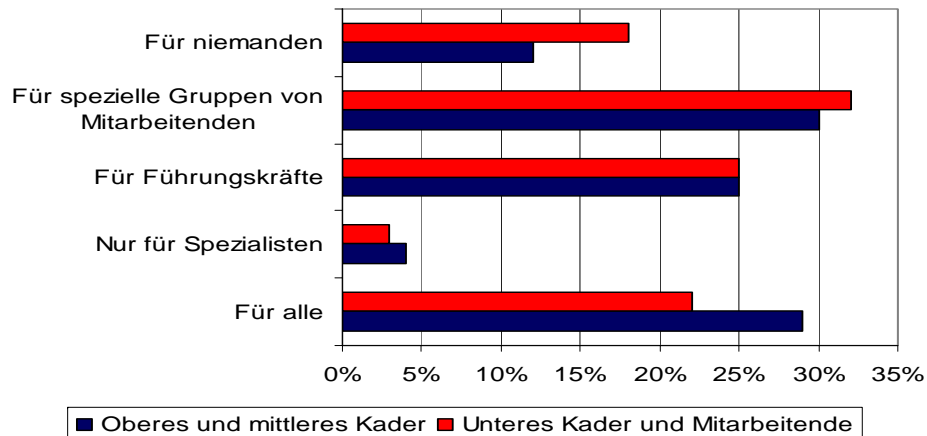
Kennen Sie und Ihre KollegInnen auf vergleichbarer Stufe, den Strategieumsetzungsbeitrag, der von Ihnen erwartet wird?



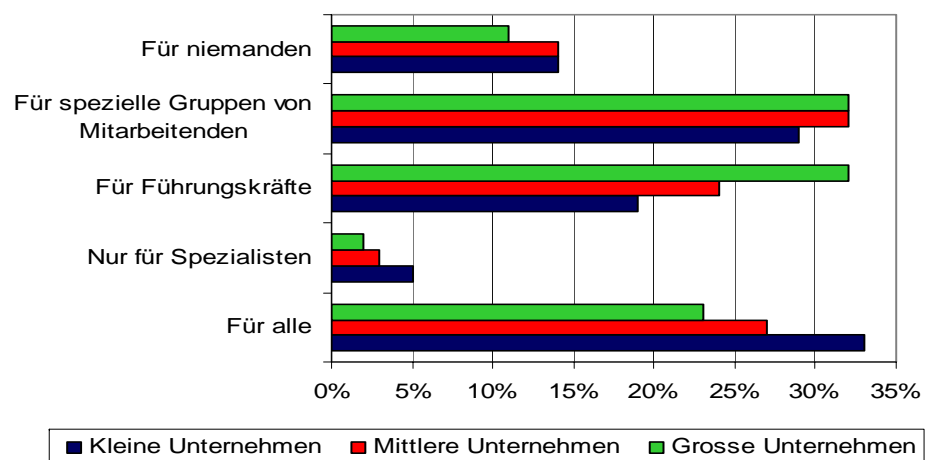
**Mitarbeitende in kleinen Unternehmen wissen im Vergleich mit mittleren und grossen Unternehmen überdurchschnittlich gut, was von ihnen erwartet wird.**

# Strategieumsetzung und Anpassung der Fähigkeiten

Verlangt die Strategierealisierung in Ihrem Unternehmen eine Anpassung der Fähigkeiten?



Verlangt die Strategierealisierung in Ihrem Unternehmen eine Anpassung der Fähigkeiten?

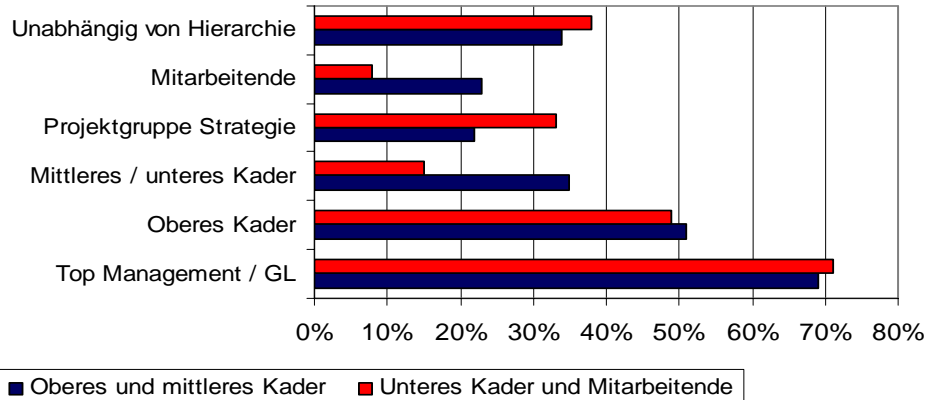


- Durchschnittlich 15% aller Antwortenden sind der Meinung, dass niemand seine Fähigkeiten anpassen muss
- 25-30% aller Antwortenden meinen, dass spezielle Gruppen u/o Führungskräfte ihre Fähigkeiten anpassen müssen
- Antwortende aus kleinen Firmen sind zu 33% davon überzeugt, dass alle im Unternehmen ihre Fähigkeiten anpassen müssen. In Grossunternehmen zum Vergleich nur 23%
- Antwortende aus Grossunternehmen meinen zu 32%, dass sich v.a. Führungskräfte qualifizieren müssen

**In Grossunternehmen sind v.a. Führungskräfte die Lernenden und Steuernden, während in kleinen Firmen tendenziell alle ‚mitlernen‘.**

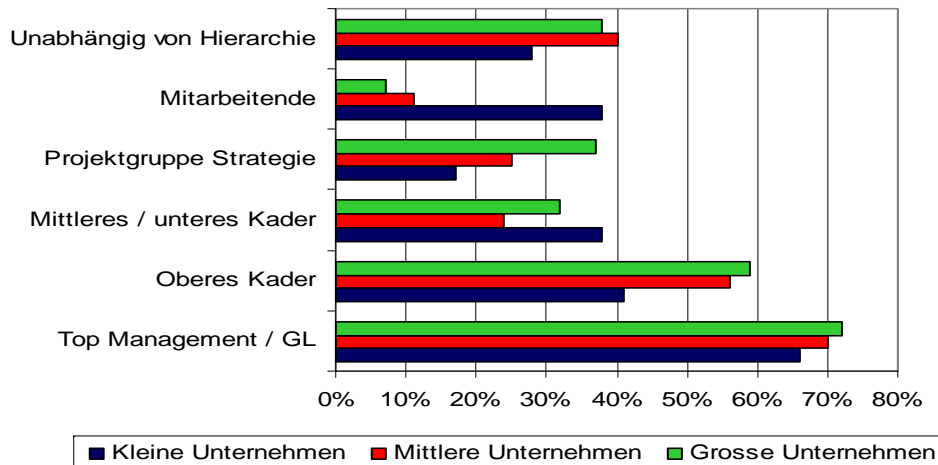
# Strategieumsetzung und Motivation

Wer ist hoch motiviert für die Strategieumsetzung?  
(max. 4 Antworten)



- Je höher in der Hierarchie desto motivierter (gilt unabhängig von der Firmengrösse)
- Mitarbeitende sind nicht so hoch motiviert, wie es die ‚oben‘ denken
- Motivationsgrad ist stark abhängig vom Vorgesetzten und der OE
- Mitarbeitende kleiner Firmen sind mit 38% überdurchschnittlich motiviert. Im Vergleich dazu 11% bei mittleren und 7% bei Grossunternehmen

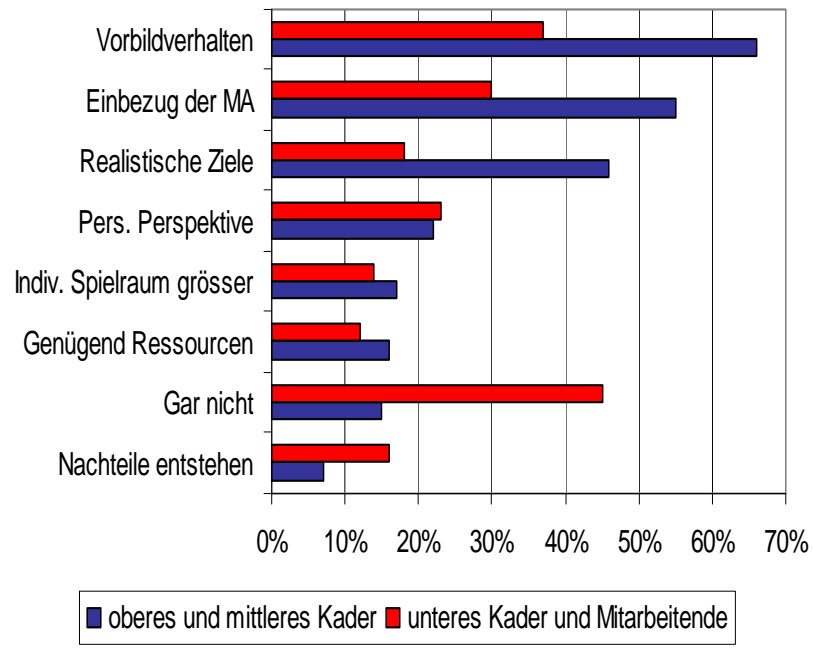
Wer ist hoch motiviert für die Strategieumsetzung?  
(max. 4 Antworten)



**Der Motivationsgrad hängt offenbar stark vom direkten Vorgesetzten ab und ist in kleinen Unternehmen tendenziell höher als in mittleren und grossen Firmen.**

# Vorbildverhalten und Einbezug der Mitarbeitenden wichtig!

Wie entsteht in Ihrem Unternehmen Commitment und Engagement für die Strategieumsetzung?  
(max. 3 Antworten)

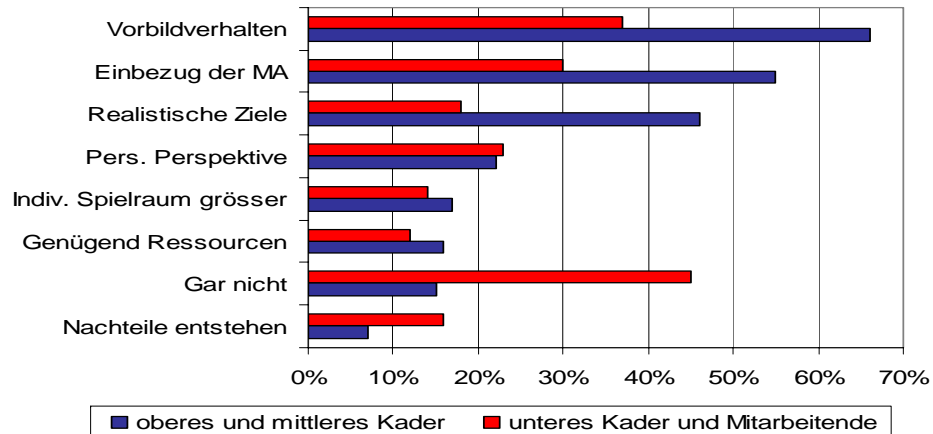


- Vorbildverhalten / glaubwürdiges Handeln, Einbezug der MA sowie realistische Ziele als wichtigste Erfolgsfaktoren (v.a. bei kleinen Firmen)
- Zu beachten: grosse Diskrepanzen in den Aussagen von ‚oben‘ und ‚Basis‘ (Grafik). Die Basis erkennt weniger Vorbildverhalten, weniger Einbezug und weniger realistische Ziele als das Management
- Klare Botschaft des unteren Kaders und der Mitarbeitenden: 45% von ihnen finden, in ihren Firmen sei kein Commitment und kein Engagement für die Strategieumsetzung vorhanden!
- Gute Perspektiven und Profilierungschancen sind besonders bei grossen Firmen sehr wichtig

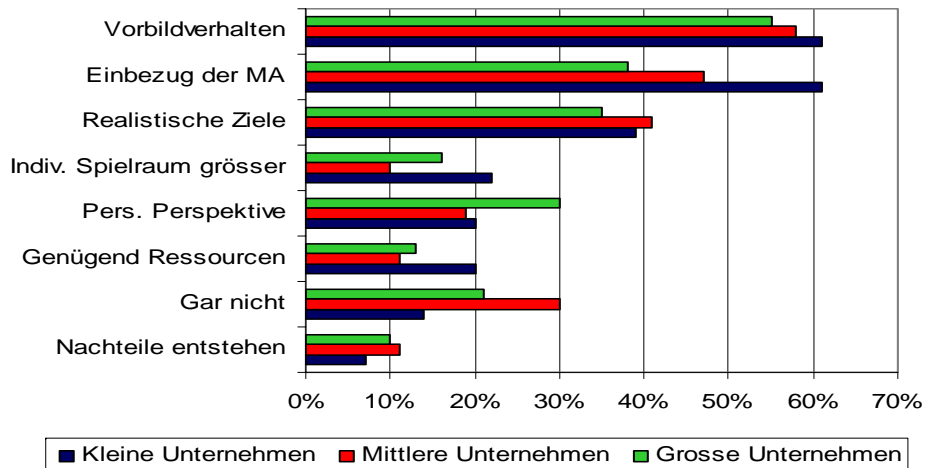
**Eine erfolgreiche und nachhaltige Strategieumsetzung bezieht auch die Ansichten der ‚Basis‘ in die Planung und Realisierung mit ein.**

# Strategieumsetzung und Commitment resp. Engagement

Wie entsteht in Ihrem Unternehmen Commitment und Engagement für die Strategieumsetzung? (max. 3 Antworten)



Wie entsteht in Ihrem Unternehmen Commitment und Engagement für die Strategieumsetzung (max. 3 Antworten)

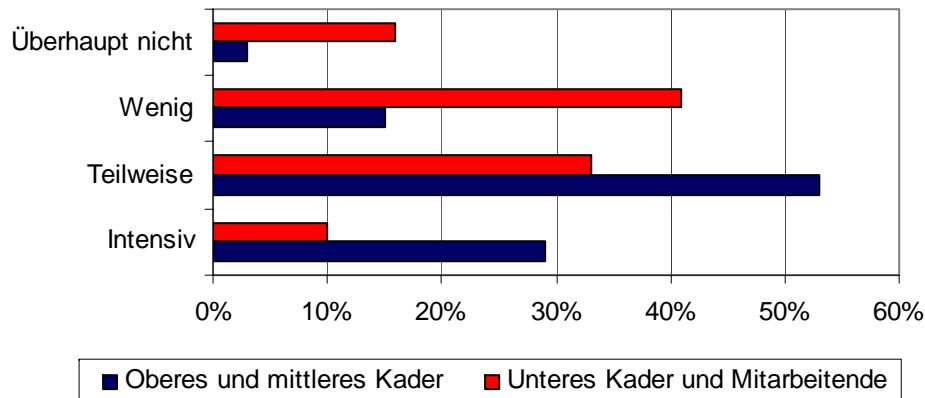


- Vorbildverhalten, glaubwürdiges Handeln / Einbezug der MA / realistische Ziele als wichtigste Erfolgsfaktoren (v.a. bei kleinen Firmen)
- Zu beachten: grosse Diskrepanzen zwischen Management und Basis. Die Basis erkennt weniger Vorbildverhalten, weniger Einbezug und weniger realistische Ziele als das Management
- Klare Botschaft der Basis: 45% finden, es sei kein Commitment / Engagement für die Strategieumsetzung vorhanden!
- Einbezug der MA scheint v.a. in kleinen Unternehmen der Erfolgsfaktor zu sein
- Persönliche Perspektiven sind besonders bei grossen Firmen wichtig

**Eine realistisch geplante Strategieumsetzung mit Einbezug der Mitarbeitenden führt zum Erfolg.**

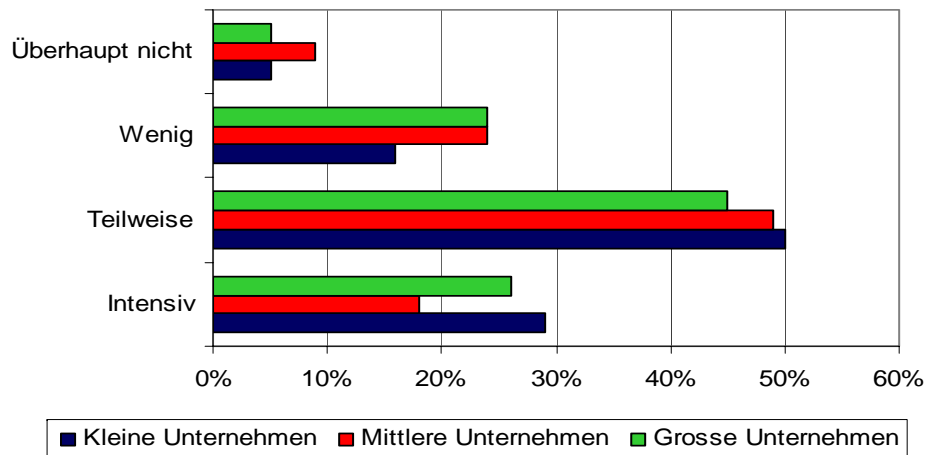
# Strategieumsetzung und adäquate Weiterbildung

Werden Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen darin unterstützt, sich strategiekonform weiterzubilden?



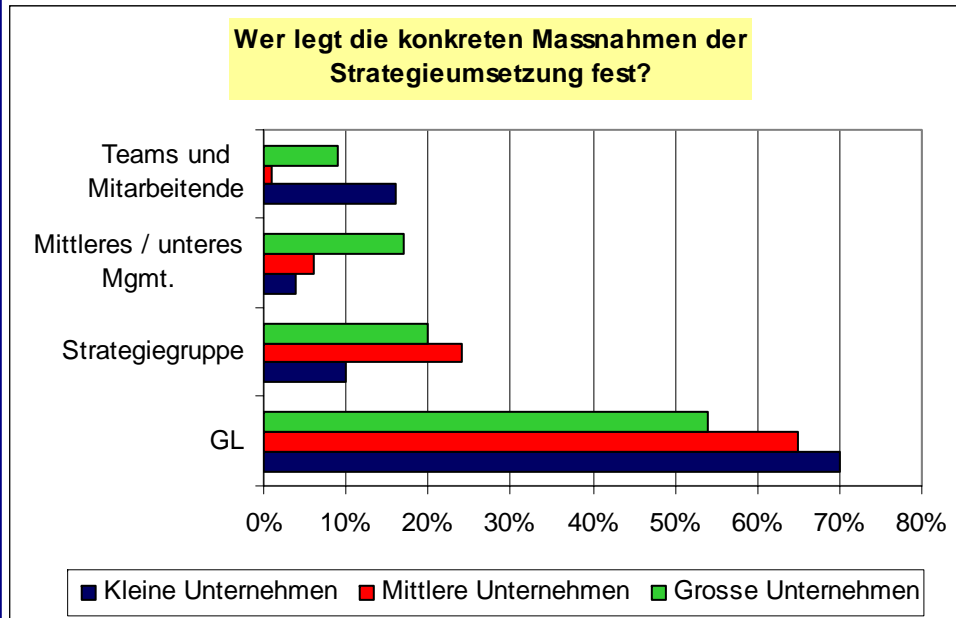
- 57% der Basis fühlt sich wenig bis gar nicht unterstützt
- 29% des mittleren / oberen Kaders meinen, dass die Mitarbeiter punkto Weiterbildung intensiv unterstützt würden. Dies beurteilt die Basis nur zu 10% gleich
- Mittlere Unternehmen unterstützen offenbar ihre Mitarbeitenden weniger intensiv als kleine und grosse Firmen

Werden Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen darin unterstützt, sich strategiekonform weiterzubilden?



**Die Transformation der neuen Strategie in adäquate Qualifikation geniesst nicht erste Priorität: Knapp 60% der Basis halten die strategiekonforme Weiterbildung für mangelhaft.**

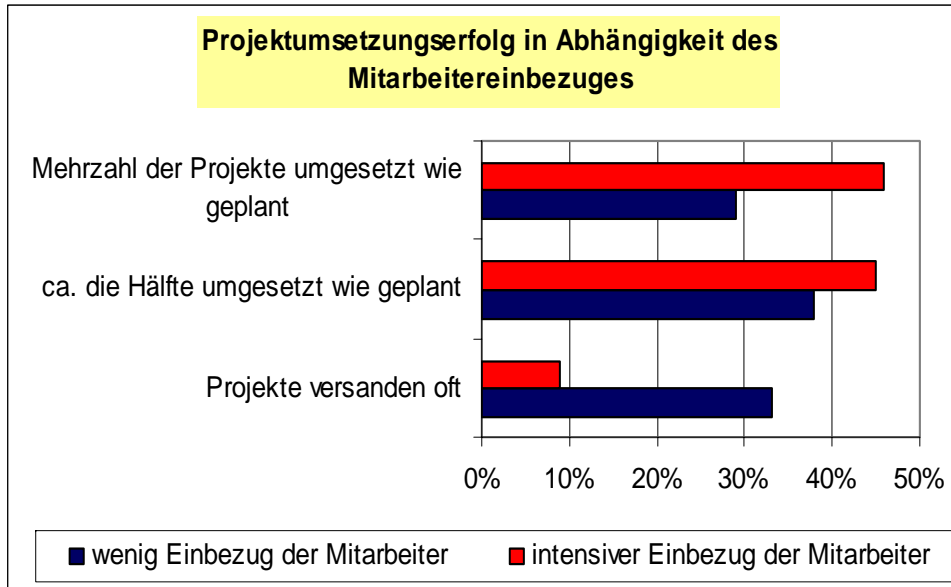
# Strategieumsetzung und Massnahmenfestlegung



- In 54-70% (je nach Unternehmensgrösse) legt die Geschäftsleitung die konkreten Massnahmen zur Strategieumsetzung fest
- Die Strategieguppe, das mittlere und untere Management wie auch die Mitarbeitenden werden dabei kaum konsultiert

**Wissen und Potential der ‚Praktiker‘ auf Ebene Mitarbeiter / unteres / mittleres Kader werden bei der Massnahmenplanung kaum genutzt. Ein verstärkter Einbezug dürfte das Mitdenken, die Identifikation und die Motivation massiv erhöhen.**

# Einbezug der Mitarbeitenden erhöht Projekterfolg

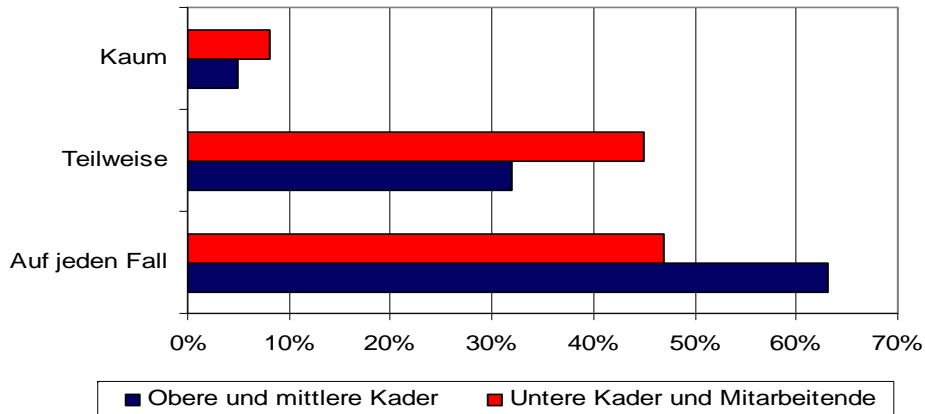


- Von denjenigen Unternehmen, welche ihre Mitarbeitenden nicht intensiv einbeziehen, sagt ein Drittel der Antwortenden, strategische Projekte versanden oft; 29% sagen, die meisten Projekte würden wie geplant umgesetzt
- Von denjenigen Unternehmen, welche ihre Mitarbeitenden intensiv einbeziehen, sagen nur 9%, strategische Projekte versanden oft. 46% sagen, die meisten Projekte würden wie geplant umgesetzt

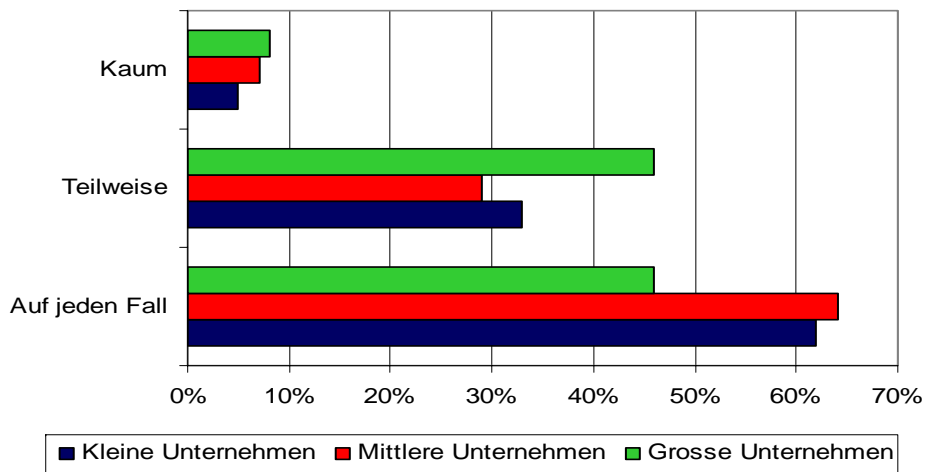
**Je intensiver der Einbezug der Mitarbeitenden, desto höher liegt die Erfolgsquote von Projekten zur Strategieumsetzung.**

# Strategieumsetzung und Schlüsselmitarbeitende

Ist der Strategieumsetzungserfolg in Ihrem Unternehmen von Schlüsselmitarbeitenden (key people) abhängig?



Ist der Strategieumsetzungserfolg in Ihrem Unternehmen von Schlüsselmitarbeitenden (key people) abhängig?

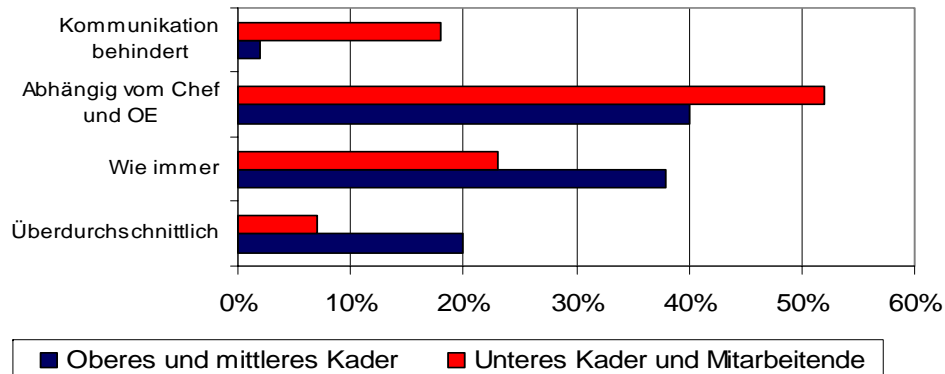


- Oberes und mittleres Kader ist davon überzeugt, dass Schlüsselpersonen eine entscheidende Rolle bei der Strategieumsetzung zukommt
- Dies finden auch Antwortende aus kleinen und mittleren Firmen
- Schlüsselpersonen scheinen allgemein eine wesentliche Transformationsfunktion einzunehmen

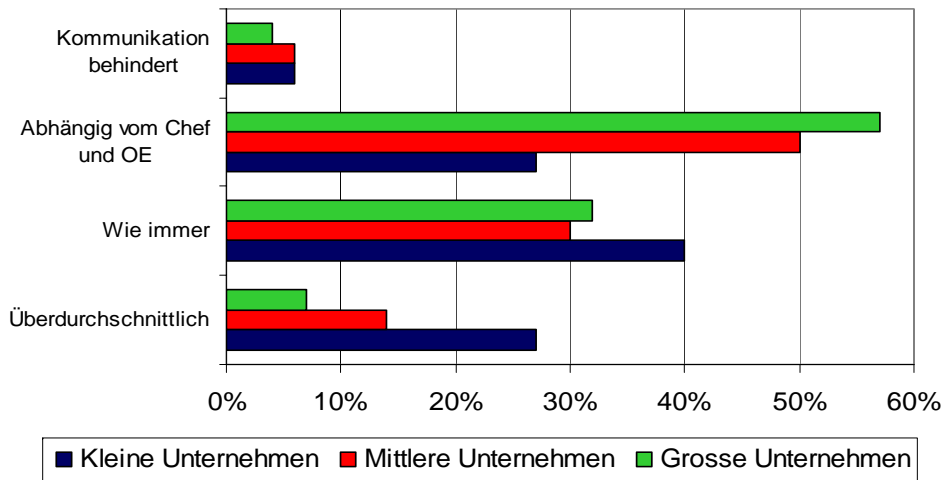
**Schlüsselmitarbeitende spielen bei einer erfolgreichen Strategieumsetzung eine entscheidende Rolle.**

# Strategieumsetzung und Kommunikation zwischen OE's

Wie beurteilen Sie Kommunikationsqualität und OE-übergreifende Zusammenarbeit während der Strategieumsetzung?



Wie beurteilen Sie Kommunikationsqualität und OE-übergreifende Zusammenarbeit während der Strategieumsetzung?

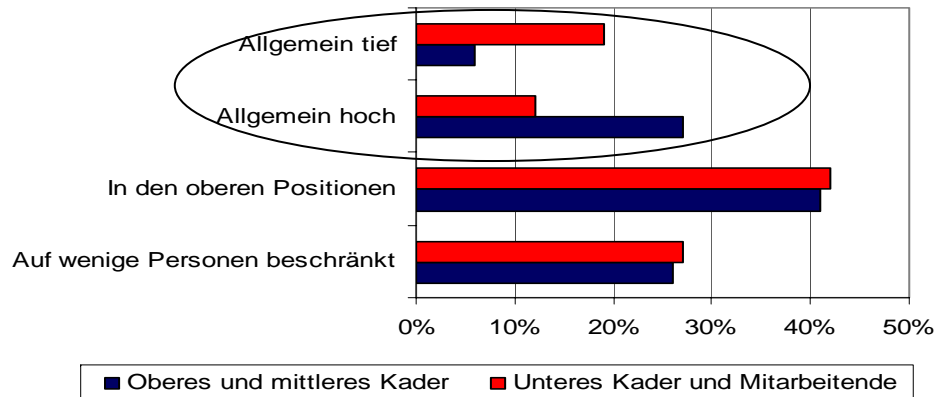


- ‚Oben‘ hat man den Eindruck, dass Kommunikation und Queraustausch überdurchschnittlich gut seien. Diese Ansicht teilt die Basis überhaupt nicht
- Die Basis stellt sogar eine Verschlechterung und Behinderung von Kommunikation und Queraustausch im Rahmen von Strategieumsetzungen fest
- Die entscheidende Rolle für die funktionierende Vernetzung spielt hier einmal mehr der direkte Vorgesetzte und die Haltung der involvierten OE's
- In kleinen Firmen fällt der Queraustausch leichter. In gr. / mittleren Firmen entscheidet die Bereitschaft der Chefs über die erfolgreiche Vernetzung

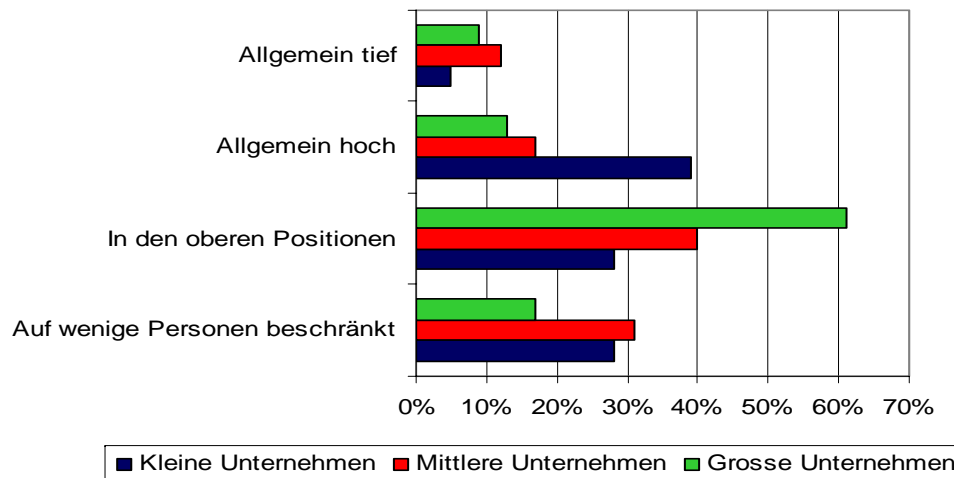
**Kleine Firmen sind Vorbild für die gute Quervernetzung der Zusammenarbeit. Grosse müssen dafür proaktiver sorgen.**

# Strategieumsetzung und Eigeninitiative / Unternehmertum

Wie beurteilen Sie Eigeninitiative und Unternehmertum während der Strategieumsetzung?



Wie beurteilen Sie Eigeninitiative und Unternehmertum während der Strategieumsetzung?

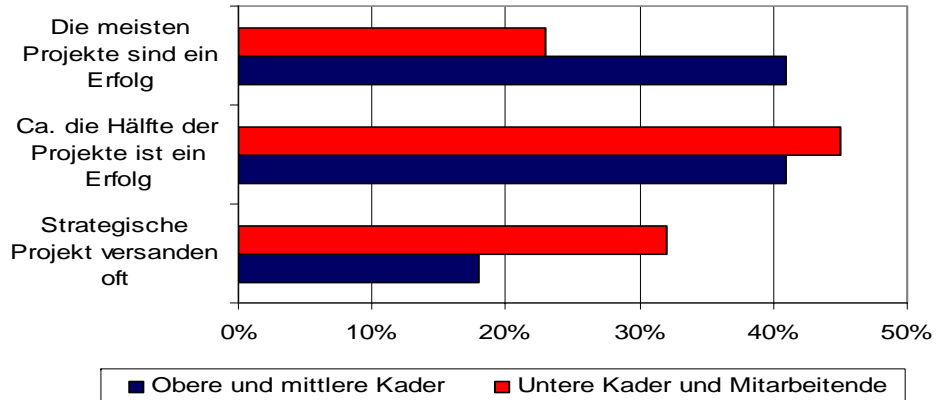


- Während das Management davon überzeugt ist, Eigeninitiative und Unternehmertum kämen nicht selten vor, sieht die Basis dies pessimistisch (Zweckoptimismus des Managements?)
- Kleine Unternehmen schwingen mit 39% hoher Eigeninitiative und Unternehmertum aller Stufen markant obenaus
- In grossen Unternehmen scheinen Eigeninitiative und Unternehmertum vorwiegend auf die oberen Positionen beschränkt zu sein

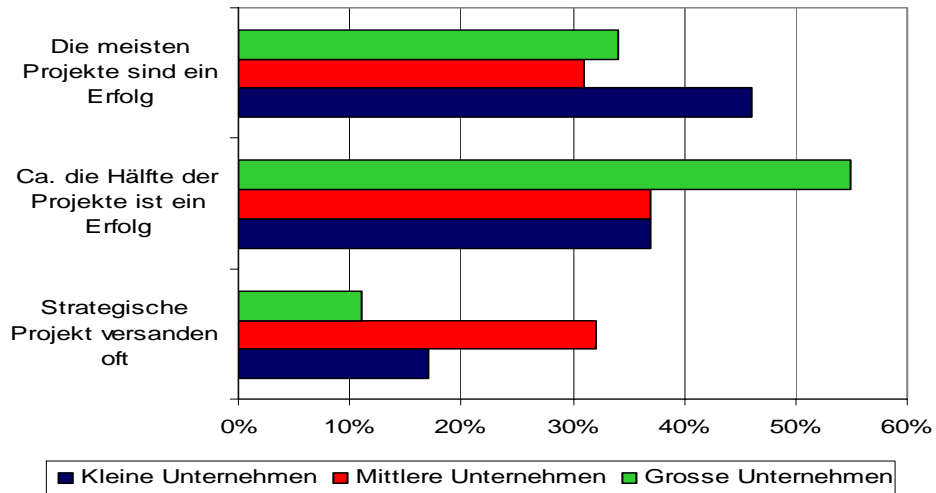
**Kleinen Firmen gelingt es besser, Mitarbeitende aller Stufen zu aktivieren. Die Eigeninitiative an der Basis scheint deutlich tiefer als von ‚oben‘ erwartet.**

# Strategieumsetzung und Erfolgsquote

Wie beurteilen Sie den Umsetzungserfolg von strategischen Projekten in Ihrem Unternehmen?



Wie beurteilen Sie den Umsetzungserfolg von strategischen Projekten in Ihrem Unternehmen?

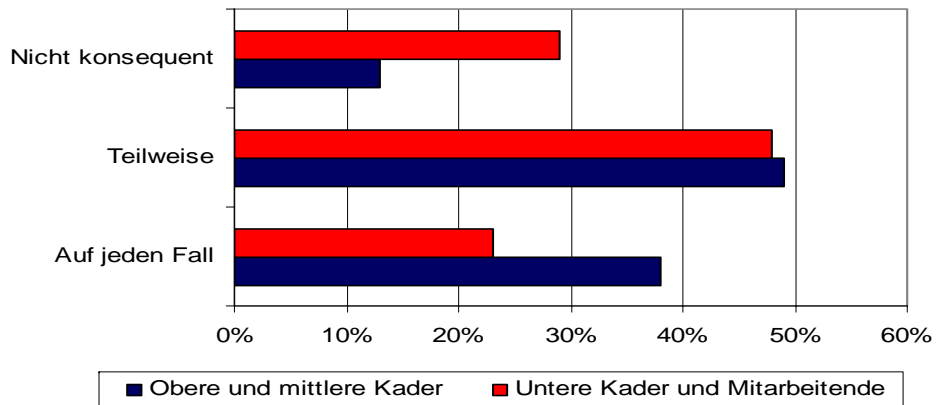


- Obere Führungsebenen beurteilen die Anzahl erfolgreicher Projekte fast doppelt so hoch wie es die Basis tut
- Ein Drittel der Basis hat den Eindruck, dass strategische Projekte oft versanden. ‚Oben‘ sieht man das lange nicht so dramatisch
- In mittleren Firmen versanden strategische Projekte überdurchschnittlich oft im Vergleich mit kleinen und grossen Firmen
- Kleine Unternehmen weisen insgesamt die grösste Erfolgsquote bei der Umsetzung strategischer Projekte auf

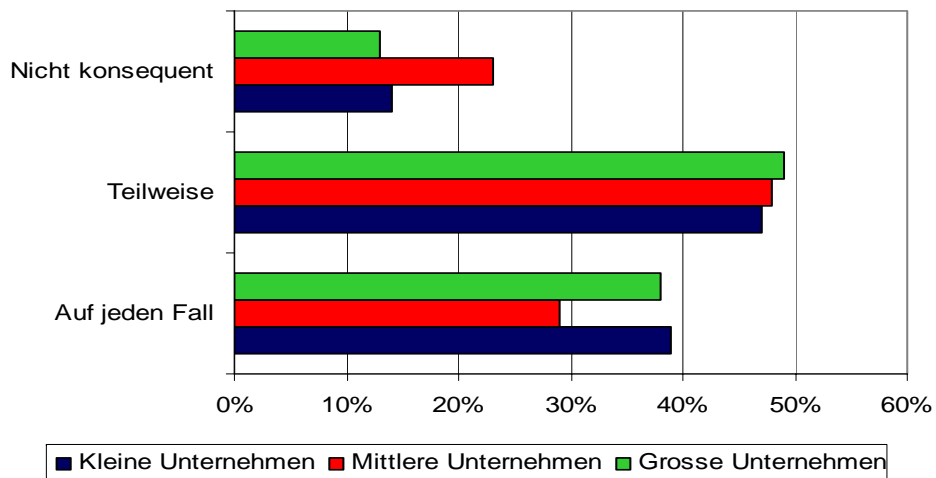
**Nur rund 35% aller strategischen Projektrealisierungen werden als ‚voller Erfolg‘ bezeichnet!**

# Strategieumsetzung und individuelle Ziele

Die Strategieumsetzung schlägt sich in den persönlichen Zielen (MbO) aller Mitarbeitenden nieder



Die Strategieumsetzung schlägt sich in den persönlichen Zielen (MbO) aller Mitarbeitenden nieder

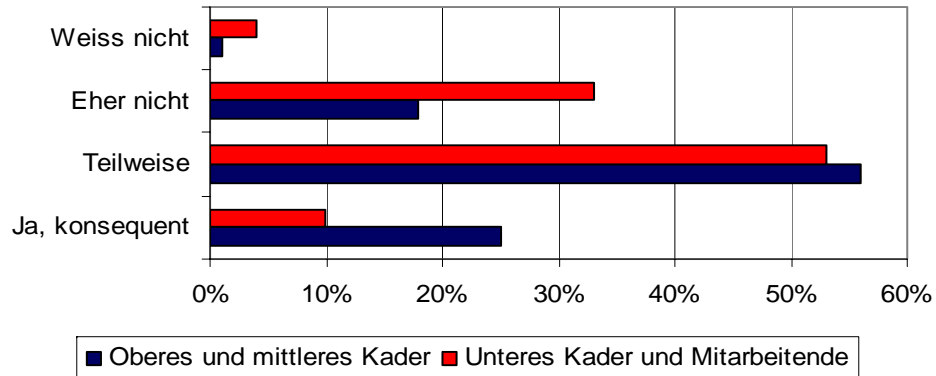


- Untere Kader und Mitarbeitende sind zu 29% der Meinung, dass sich Strategieumsetzungen nicht konsequent in den individuellen Zielen wiederfinden
- Die obere Führungsebene ist zu 38% der Meinung, dass dies auf jeden Fall geschehe, währenddem die Basis dies nur zu 23% bestätigt
- Antwortende aus mittleren Unternehmen sind überdurchschnittlich oft der Meinung, das Herunterbrechen in persönliche Ziele erfolge nicht konsequent

**Das Herunterbrechen der Strategie bereitet Mühe. Projektziele werden mangelhaft in individuelle Mitarbeiterziele umgesetzt.**

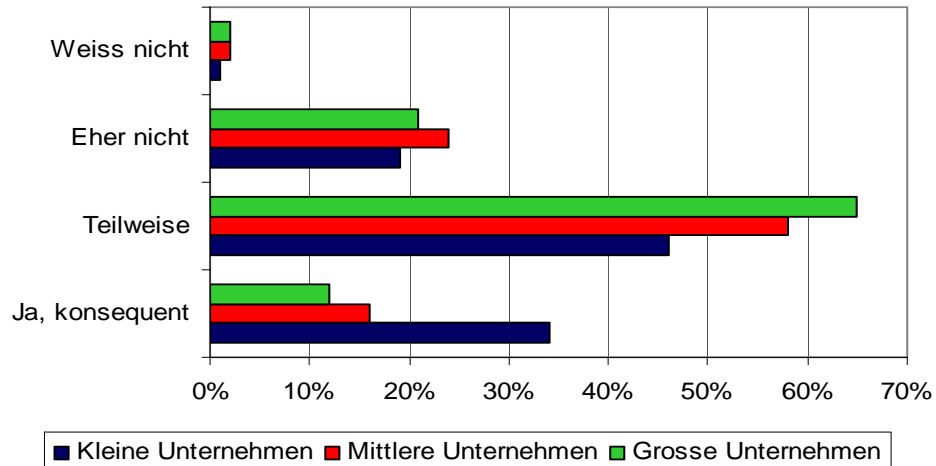
# Strategieumsetzung und Ressourcen

Werden Ressourcen konsequent den neuen strategischen Prioritäten zugeordnet?



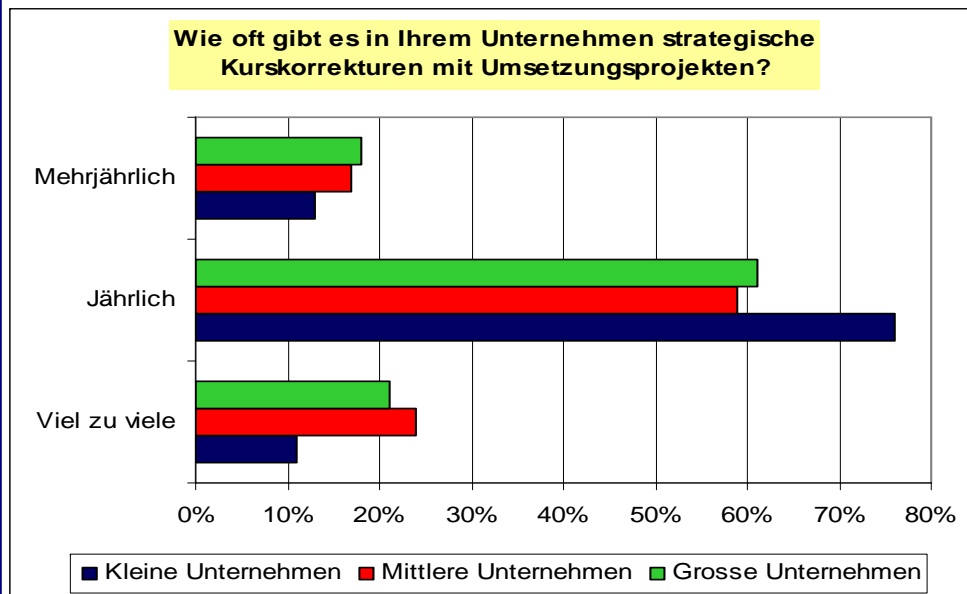
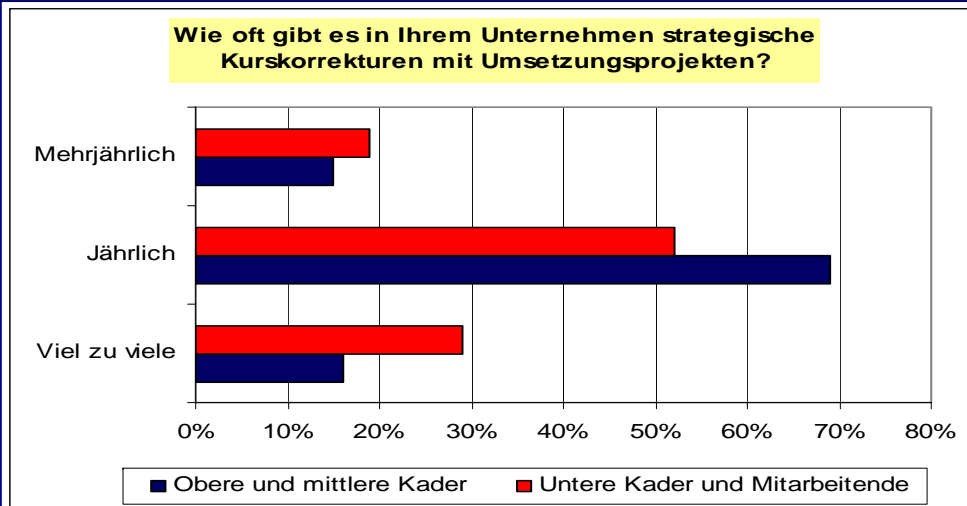
- Ein Viertel der oberen Führungskräfte ist der Meinung, dass Ressourcen konsequent den neuen strategischen Prioritäten zugeordnet werden. Die Basis bestätigt dies nur zu 10%!
- Die Basis meint zu 33%, dass dies eher nicht der Fall sei
- In kleinen Unternehmen scheint diese Zuordnung am konsequentesten zu erfolgen

Werden Ressourcen konsequent den neuen strategischen Prioritäten zugeordnet?



**Ressourcenallokation ist ein Erfolgsfaktor für die Strategieumsetzung. Die Absichten des Managements und die Wahrnehmung der Basis differieren diesbezüglich massiv.**

# Strategieumsetzung und Kurskorrekturen

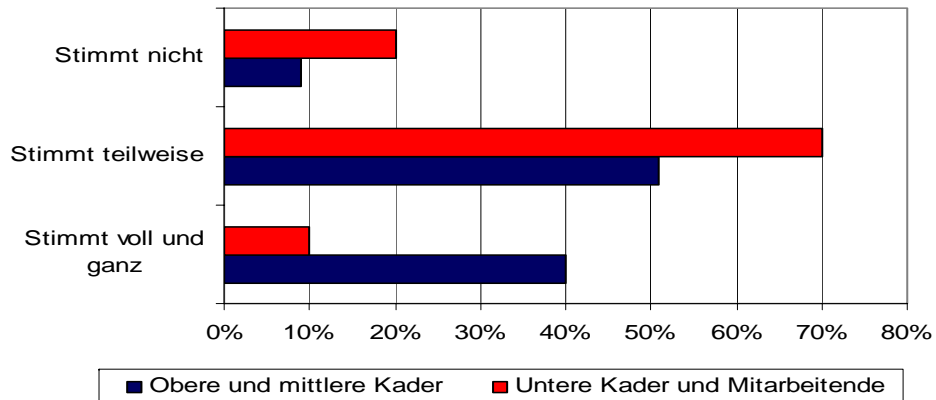


- Jährliche Kurskorrekturen als Schwerpunkt festgestellt
- Basis findet zu 29%, es gebe zu viele Kurskorrekturen (Ermüdung? Zu rasch aufeinanderfolgende Änderungen ohne konsequente Umsetzung?)
- Kleine Unternehmen sind in punkto jährlicher Kurskorrektur am fleissigsten und beklagen sich trotzdem nicht über viel zu viele Korrekturen

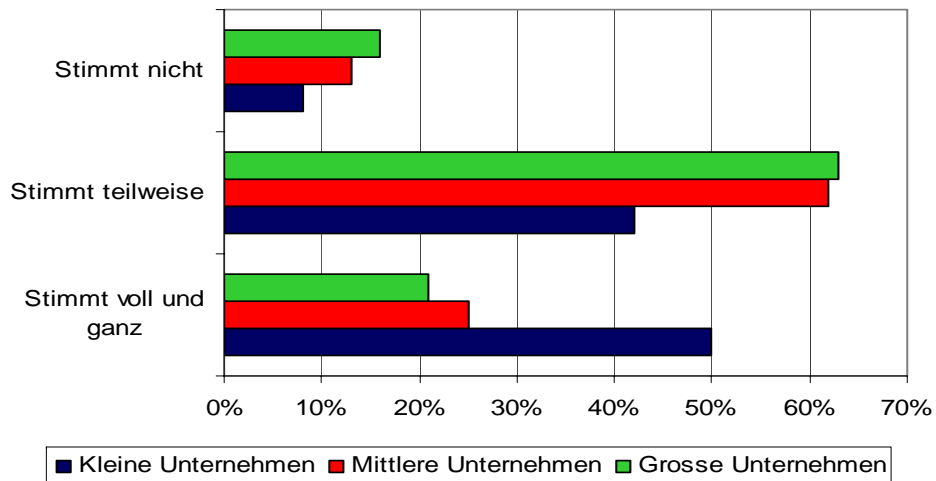
**Jährliche strategische Kurskorrekturen sind die Regel. Die Basis wünscht sich jedoch mehr Verschnaufpausen.**

# Strategieumsetzung und Lernen für Veränderungen

Strategieprogramme dienen immer auch dem Lernen für kommende Projekte und Veränderungen



Strategieprogramme dienen immer auch dem Lernen für kommende Projekte und Veränderungen

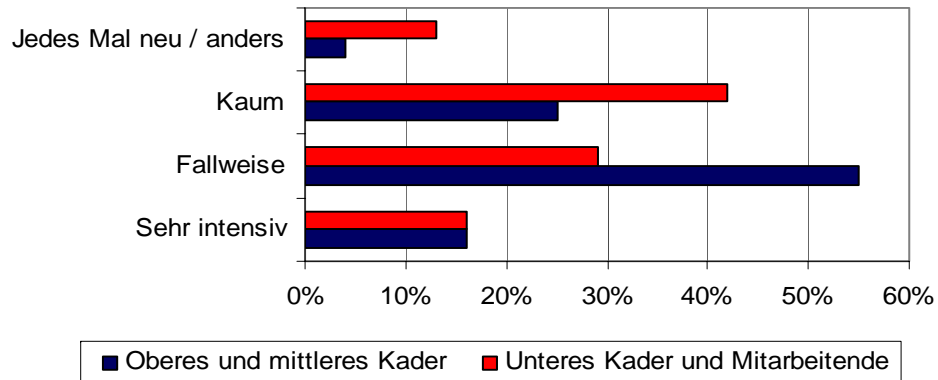


- Die oberen Führungsstufen sind der Meinung (40%), dass mit Strategieumsetzungen immer auch ein Lernprozess verbunden ist. Die Basis bestätigt dies nur zu 10%
- Die Basis meint sogar doppelt so häufig wie das Management, dass dies überhaupt nicht stimme
- Für kleine Unternehmen scheint es geradezu selbstverständlich zu sein, dass man parallel zur Umsetzung für zukünftige Veränderungen ‚mitlernt‘

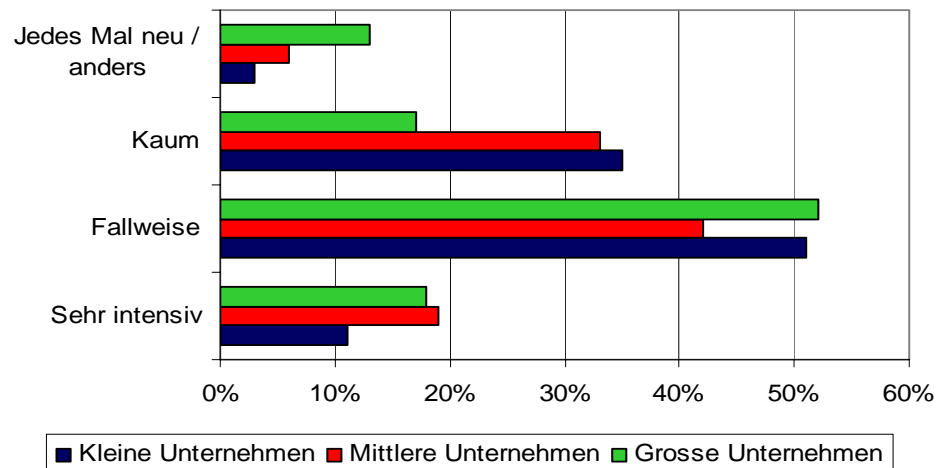
**Strategieumsetzungen dienen vornehmlich der Erreichung inhaltlicher Ziele. Lernen für den zukünftigen Wandel ist keine Selbstverständlichkeit – ausser für kleine Firmen.**

# Strategieumsetzung und Tools- / Methodikunterstützung

Wie intensiv wird die Strategieumsetzung durch Tools und Methodiken gestützt und gesteuert?



Wie intensiv wird die Strategieumsetzung durch Tools und Methodiken gestützt und gesteuert?

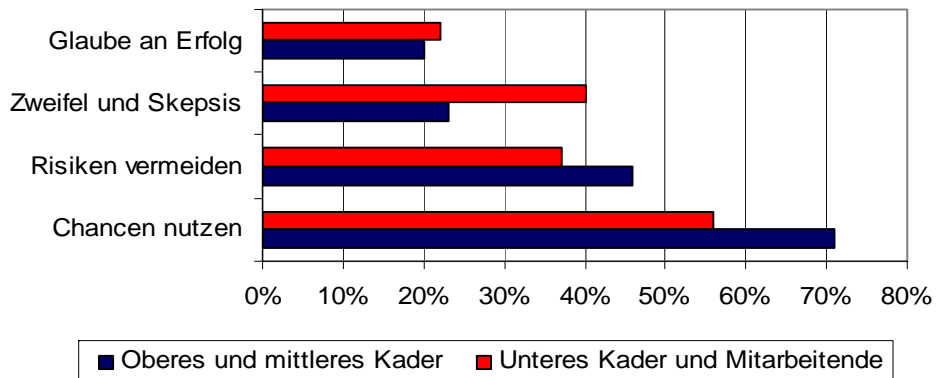


- Eine Mehrheit des oberen Kaders ist der Meinung, die Methodikunterstützung finde fallweise statt
- Die Basis findet häufig (42%), die Strategieumsetzung werde methodisch kaum unterstützt
- Die Basis erkennt deutlich häufiger als das obere Kader uneinheitliche Methodiken und Tools
- Je grösser die Firma, desto grösser die Auswahl der eingesetzten Methodiken

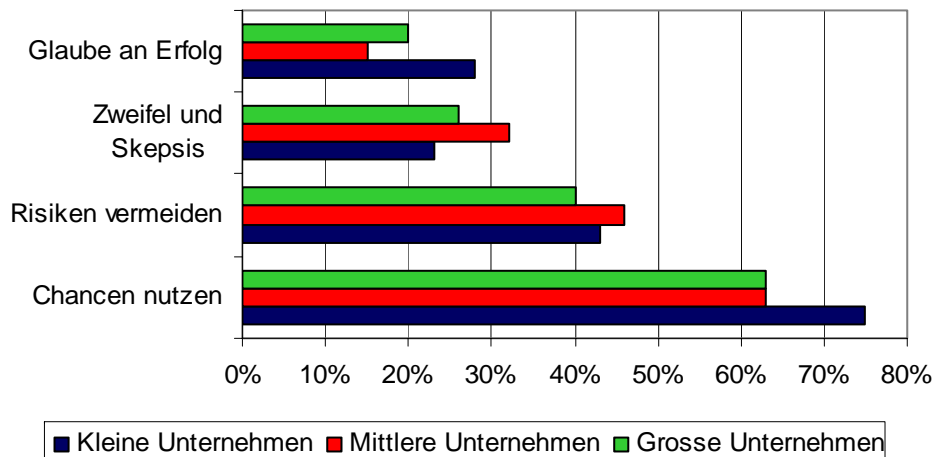
**Methoden und Instrumente werden fallweise, aber kaum systematisch eingesetzt. Die Wahrnehmungen über den Methodeneinsatz zwischen Kader und Basis sind unterschiedlich.**

# Strategieumsetzung und Denkhaltung

Welche Denkhaltung prägt die Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen? (max. 2 Antworten)



Welche Denkhaltung prägt die Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen? (max. 2 Antworten)

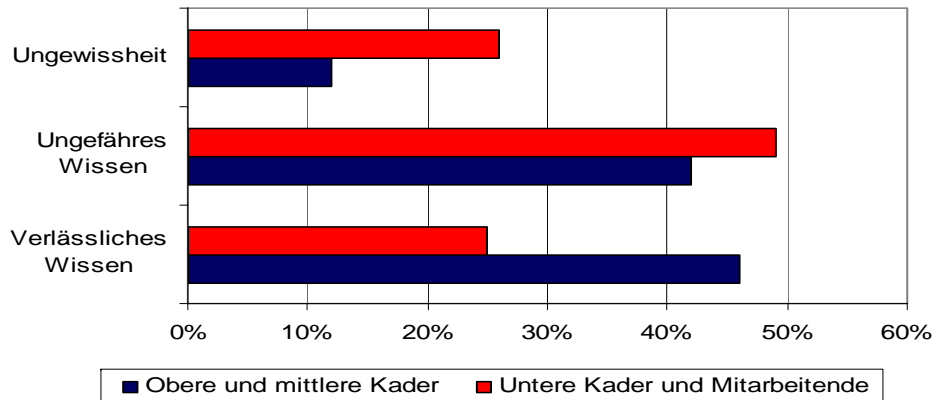


- Chancennutzung ist die vorwiegende Denkhaltung
- Die Basis ist der Ansicht, dass auch die Denkhaltung ‚Zweifel und Skepsis‘ weit verbreitet ist
- In mittleren Unternehmen dominieren die Denkhaltungen ‚Risiken vermeiden‘ und ‚Zweifel / Skepsis‘ im Vergleich zu kleinen und grossen Firmen
- Kleine Firmen zeichnen sich mit Abstand durch ‚Chancen nutzen‘ und ‚Glaube an Erfolg‘ aus

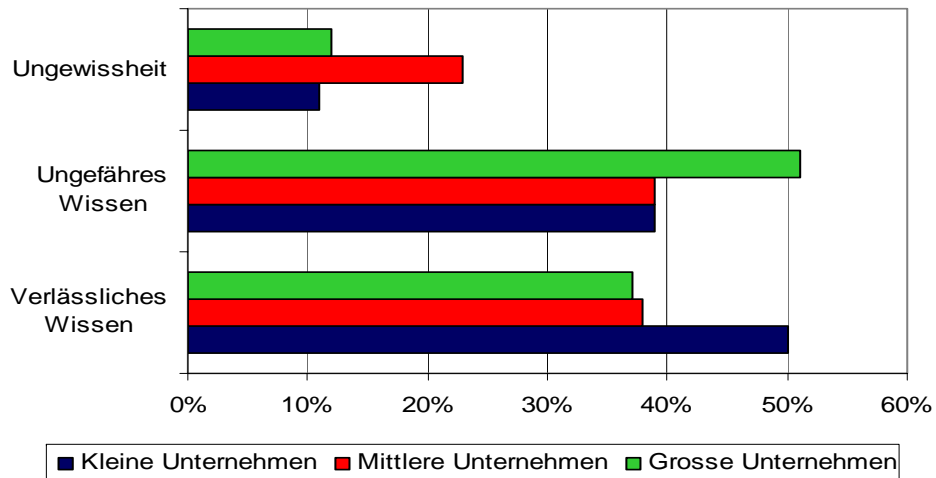
**Mit Strategieumsetzungen sollen v.a. Chancen genutzt, aber auch Risiken vermieden werden. Kleine Unternehmen erscheinen als grösste Optimisten!**

# Strategieumsetzung und Zielerreichung

Wie gut ist man über die Zielerreichung der Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen im Bilde?



Wie gut ist man über die Zielerreichung der Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen im Bilde?

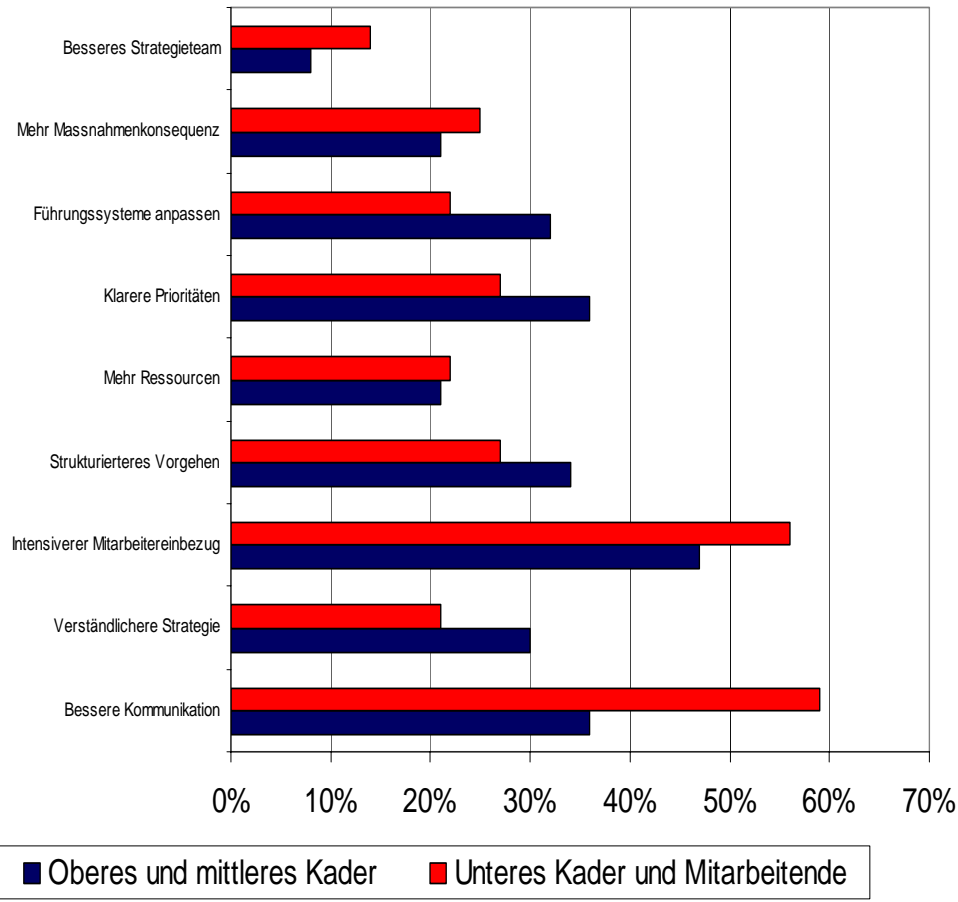


- Die oberen Kaderstufen sind zu fast gleich grossen Teilen der Meinung, dass man entweder genau weiss, ob die Ziele erreicht worden sind oder aber zumindest ungefähr. Von Ungewissheit sprechen nur 12%
- Ein anderes Bild zeigt sich in der Beurteilung durch die Basis: Der Anteil an Ungewissheit ist doppelt so hoch wie bei den oberen Kaderstufen
- Die grösste Ungewissheit über die Zielerreichung herrscht offenbar in mittleren Firmen vor
- Die kleinen Unternehmen sind sich am sichersten, über verlässliches Wissen betreffend Zielerreichung zu verfügen

**Die Basis kennt möglicherweise Ziele und Zielerreichungsgrad zu wenig und punktet deshalb eher kritisch und ‚unwissend‘.**

# Strategieumsetzung und wirkungsvollste Massnahmen I

Welches wären die wirkungsvollsten Massnahmen, um den Strategieumsetzungserfolg sicherzustellen? (max. 3 Antworten)

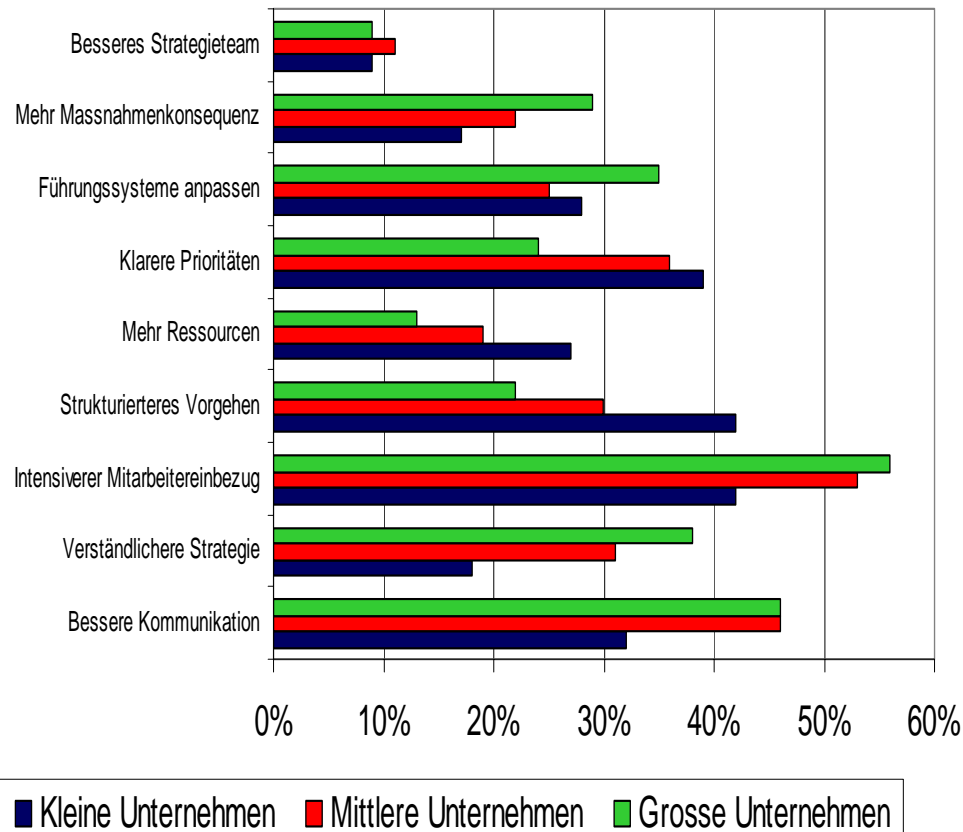


- Prioritäre Erfolgsrezepte sind im Durchschnitt aller Befragten der intensivere MA-Einbezug und die bessere Kommunikation
- Dies sieht auch die Basis so. Für das obere und mittlere Kader liegen die Schlüssel zusätzlich auch in ‚klarerer Prioritäten‘ und strukturierterem Vorgehen
- Die obere Führungsebene wünscht sich noch mehr als die Basis eine ‚verständlichere Strategie‘

**Management und Basis sind sich einig: Erfolgsfaktoren sind v.a. intensiverer Mitarbeiterbezug und bessere Kommunikation.**

# Strategieumsetzung und wirkungsvollste Massnahmen II

Welches sind die wirkungsvollsten Massnahmen, um den Strategieumsetzungserfolg sicherzustellen? (max. 3 Antworten)

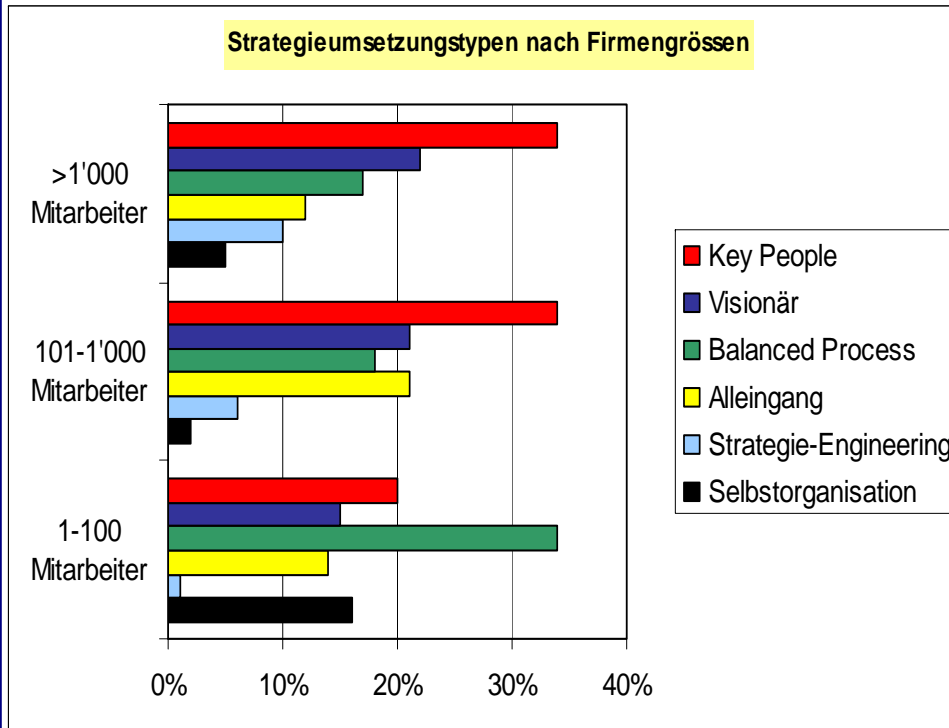


- Grosse Unternehmen sehen im Vergleich zu den anderen Firmengrössen den Erfolg zusätzlich v.a. in mehr Disziplin und Konsequenz bei der Massnahmenumsetzung, in der Anpassung der Führungssysteme sowie in einer verständlicheren Strategie
- Kleine Unternehmen sehen im Vergleich zu den anderen Firmengrössen den Erfolg zusätzlich v.a. in einem strukturierteren Vorgehen, in klareren Prioritäten und in mehr Ressourcen

**Vorteile der grossen Firmen zeigen sich als Defizite und Wünsche der kleinen Firmen und umgekehrt.**

# Strategieumsetzungstypen nach Firmengrössen

**Die Beschreibung der Strategieumsetzungstypen findet sich auf den Folgeseiten**



- In grossen und mittleren Unternehmen steht der Strategieumsetzungstyp ‚Key people‘ klar im Vordergrund (34%)
- In kleinen Unternehmen ist der Typ ‚Balanced Process‘ klar im Vordergrund (34%)
- Der Typ ‚Alleingang‘ ist im Firmengrössenvergleich v.a. bei den mittleren Unternehmen anzutreffen
- Typ ‚Strategie-Engineering‘: Je grösser die Unternehmung, desto häufiger dieser Typ
- Typ ‚Selbstorganisation‘: Spielt nur bei den kleinen Unternehmen eine Rolle

**Grosse und mittlere Unternehmen setzen vorwiegend auf starke Strategieumsetzungsteams. Kleine Firmen beherrschen den Balanced Process.**

# Strategieumsetzungstypen: Typ ‚Alleingang‘

## Typ ‚Alleingang‘

Unternehmen vom Typ Alleingang sind geprägt durch **schnelle, radikale, pragmatisch orientierte Strategieumsetzung**. Meist ist der **CEO** entscheidungsfreudig, weiss was zu tun oder zu lassen ist und handelt **kompromisslos und klar resultatorientiert**. Wenn Entscheide gefallen sind, gibt es kein zurück, und man setzt Massnahmen mit enormer Disziplin um.

Personalentscheide fallen früh, irreversibel und oft überraschend. Es herrscht die Ansicht vor, dass sich durch die Lösung der Sachprobleme auch die zwischenmenschlichen (Motivations-)Probleme wie von selbst erledigen. Der Einbezug weiterer Führungskräfte und Mitarbeitender erfolgt nur sehr spärlich oder meistens überhaupt nicht, was zu einem hohen **Frustrationspotenzial** führt. Dies führt letztlich dazu, dass jeder für sich schaut und versucht, seine Haut zu retten bzw. seine Position zu sichern.

Typischerweise wenig Nachhaltigkeit sowie **fehlende Akzeptanz** der erreichten Resultate, was permanente Nach-besserungen verlangt. Mitarbeitende behalten ihre (wertvollen) Beiträge für sich, weil „der da oben“ alles besser weiss.

Man nimmt schwache Signale und Frühwarnzeichen nicht rechtzeitig wahr. So fühlen sich denn auch oft Viele übergangen. Tendenziell orientiert man sich an Problemen, die rasch und umfassend ausgemerzt werden sollen, und weniger an Chancen und grossen Visionen.

# Strategieumsetzungstypen: Typ ‚Visionär‘

## Typ ‚Visionär‘

Unternehmen vom Typ Visionär setzen sich **grosse und nachhaltige Entwicklungsziele**. Der CEO und einzelne GL-Mitglieder haben ein klares Bild der Unternehmenszukunft im Kopf, das sie bei jeder Gelegenheit engagiert kommunizieren. „Die haben wohl ewig Zeit für die Umsetzung!“

Sämtliche Ressourcen werden auf die Erreichung dieses Langfristzieles / -zustandes ausgerichtet. **Chancenrealisierung** steht im Vordergrund. Die Umsetzung erfolgt langfristig ausgerichtet, nachhaltig, an **Werten** orientiert. Man denkt in Chancen, sieht Potentiale und ist optimistisch für die nächste Phase, auch wenn zur Zeit nicht alles funktioniert wie es sollte.

Risiken bestehen darin, dass man die Realität zu sehr aus den Augen verliert oder schwierige Zustände verdrängt. Das Tagesgeschäft steht in Konkurrenz zur Visionsumsetzung. Die Strategie kann dann auf Mitarbeitende **abgehoben** und illusionär wirken. Man glaubt nicht mehr an leere Worte, koppelt sich ab vom oberen Management und tut was man selber für richtig hält.

Das Management denkt zwar weit voraus, verliert jedoch tendenziell seine Leute an der Basis, kann Ziele nicht verständlich herunterbrechen und durchsetzen. Man bekommt die Strategie nicht auf den Boden. Die Zielüberprüfung bleibt mangelhaft; man weiss nie genau, ob man ein Ziel erreicht hat oder nicht.

# Strategieumsetzungstypen: Typ ‚Key people‘

## Typ ‚Key people‘

Ein hochkarätiges, dem CEO verpflichtetes **Team** ist **in der Verantwortung** für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Die Führung erfolgt stark **personenbezogen**. Der CEO fordert eine hohe **Loyalität** des Teams, welches wiederum Loyalität von der Basis einfordert. Wer nicht spurt, wird ausgewechselt.

Der CEO stützt sich vorwiegend auf die Kompetenz dieses Teams. Nicht selten fehlt im Team die Sensibilität für die soft factors, welche erst die erfolgreiche Umsetzung garantieren. Entscheide fallen im Team meistens schnell. Gefahr, dass Strategieumsetzungsauftrag abschliessend an das Team delegiert wird.

Die Gefahr besteht, dass eine **Zweiklassengesellschaft** entsteht: Entweder ist man im entscheidenden Team dabei oder eben nicht, was sich auf die Karriere direkt auswirkt. Tendenziell herrscht eine **Gehorsamskultur** vor, in der andersartige Meinungen nicht erwünscht sind. Man orientiert sich in allem am Chef; seine Signale sind Befehl.

Kreativität und Dialog sind nicht die Stärken dieses Umsetzungstypus. Hohe Eigenverantwortung und -dynamik des Teams.

# Strategieumsetzungstypen: Typ ‚Strategie-Engineering‘

## Typ ‚Strategie-Engineering‘

Unternehmen vom Typ ‚Strategie-Engineering‘ stellen die **Projektführungsmethodik** in den Vordergrund. Die eigentlichen Projektziele und die Mitarbeitenden als Träger der Strategie rücken in den Hintergrund. Es herrscht ein starker Glaube daran, dass eine konsequent und flächendeckend angewandte Methodik und die richtigen **Techniken** die Resultate garantieren werden.

Meistens werden viele Ressourcen in die **Projektanalyse**, die Administration und das **Controlling** gesteckt. Das Projektfortschrittscontrolling und –reporting spielen zentrale Rollen.

Es werden detaillierte Zwischen-, Sub- und Etappenziele bis auf die unterste Stufe formuliert. Risiken bestehen darin, dass bei Abweichungen oder neuen Erkenntnissen **wenig Flexibilität** in der Projektführung entwickelt wird: „Wir können den Masterplan nicht mehr ändern!“.

Die Mitarbeitenden verfolgen eine **Nullfehlermentalität**. Man konzentriert sich auf korrekte Abwicklung und perfekte Kontrolle, vernachlässigt aber das Nachdenken über Inhalte, den Einbezug der Betroffenen und das unternehmerische Engagement. Menschliche Emotionen – Widerstände oder Begeisterung – haben in diesem Typus keinen Platz.

# Strategieumsetzungstypen: Typ ‚Selbstorganisation‘

## Typ ‚Selbstorganisation‘

Unternehmen vom Typ ‚Selbstorganisation‘ legen Wert auf den **raschen Einbezug** vieler Mitarbeitenden über hierarchische Ebenen und Abteilungsgrenzen hinweg. Die Strategieumsetzung wird als **partizipativer Prozess** und **Lernfeld** für die Organisation verstanden. Massnahmen werden basisnah entwickelt und umgesetzt.

Auf den intensiven Austausch und Eigeninitiative wird grossen Wert gelegt. Die zu realisierenden Umsetzungsmassnahmen geniessen eine **hohe Akzeptanz** und werden meist erfolgreich realisiert, wenn auch öfters mit Rückstand auf den Terminplan. Offene Führung aktiviert die Selbstorganisation, bringen viel Kreativität und auch **Chaos** mit sich.

Die Mitarbeitenden aller Stufen fühlen sich ernst genommen (Wertschätzung) und erhalten die Chance, ihr Wissen einzubringen. Die Motivation ist anfänglich meist hoch, kann aber mit zunehmender Projektdauer zusammenbrechen und zum Ruf nach strafferer Führung führen.

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass die **Ziele aus den Augen verloren** gehen, der **Kundenfokus leidet** und die Umsetzung zum Selbstzweck wird. Viele Initiativen und operative Massnahmen allein sichern noch nicht den stringenten Bezug zur Strategie.

# Strategieumsetzungstypen: Typ ‚Balanced Process‘

## Typ ‚Balanced Process‘

Unternehmen vom Typ ‚Balanced Process‘ gewichten **Sachziele und personelle Ziele** bei der Strategieumsetzung beide hoch, weil sie wissen, dass eine gute Strategie von fähigen Mitarbeitenden getragen werden muss. Die Strategieumsetzung zielt auf **Massnahmen mit grösster Hebelwirkung** und setzt damit klare Prioritäten.

Die notwendigen Qualifikationen der Mitarbeitenden werden auf die strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet. Der Strategieumsetzungsprozess wird parallel zur **Kultur- und Personalentwicklung** genutzt. Teamarbeit und **vernetztes Arbeiten** spielen eine wichtige Rolle.

Der interne oder externe **Kunde steht immer im Zentrum** der Überlegungen und Aktivitäten. Man zählt auf die Akzeptanz der Betroffenen für neue Lösungen. Dazu involviert man Mitarbeitende in den Lösungsentwicklungsprozess. Die Zielerreichung wird periodisch überprüft und Korrekturmassnahmen konsequent und schnell eingeleitet.

Dieser Prozesstyp verlangt viel **persönliches Engagement** von Management wie Mitarbeitenden und stellt eine permanente Verpflichtung dar.

Ein Risiko kann darin bestehen, dass akute Brandherde zu spät gelöscht werden. Der Umsetzungsprozess kann Zeit in Anspruch nehmen, die sich jedoch durch bessere **Akzeptanz von Lösungen** später mehr als kompensiert. Der Balanced Process setzt voraus, dass das obere Management über die Fähigkeit und Sensibilität verfügt, einen komplexen Prozess nachhaltig, flexibel und doch zielorientiert zu führen.

Wenn Geld oder Angst als Treiber dominieren, ist dieser Umsetzungsprozess gefährdet.

## Adresse

Für Fragen im Zusammenhang mit der Umfrage und dem Bericht wenden Sie sich bitte an SOL Management Solutions AG. Danke.

SOL Management Solutions AG  
Dr. Luzius Liebendörfer  
Gesellschaftsstrasse 35  
CH-3012 Bern  
+41 31 305 21 12  
[liebendoerfer@sol-sol.ch](mailto:liebendoerfer@sol-sol.ch)  
[www.sol-sol.ch](http://www.sol-sol.ch)