

Tantum Group

Strategieumfrage 2011

Sind Unternehmen gerüstet für die Umsetzung ihrer Strategien?

Autor: Matthias Uebel (Tantum Group)

Holzkirchen bei München, Mai 2011

Danksagung

Die Autoren der Studie von "Tantum Group" bedanken sich ausdrücklich bei allen Teilnehmern der Umfrage mit dem Titel "Strategisches Engagement deutscher Wirtschaftsunternehmen", bei der Fachhochschule Ludwigshafen und bei allen anderen Experten und Partnern, die mit uns die Inhalte und Ergebnisse kritisch diskutiert haben.

m.uebel@tantum.com

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund der Studie	3
2. Rahmenbedingungen / Eckdaten.....	4
3. Ergebnisse.....	7
3.1 Umsetzung eines Strategiemangementystems	7
3.2 Strategieverständnis	8
3.3 Barrieren im Strategiemangementprozess	9
3.4 Rahmenbedingungen im Strategiemangementprozess	10
3.5 Organisatorische Unterstützung der Strategiemangementprozesse.....	12
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	16

I. Hintergrund der Studie

Die Umsetzung der Unternehmensstrategie wird als eine der obersten Prioritäten der Geschäftsführung angesehen. Dies ist angesichts zahlreicher vorausgegangener Umfragen und Expertenmeinungen unumstritten. Dennoch erreichen 60% bis 80% der Unternehmen ihre gesetzten strategischen Ziele nicht. Daher drängen sich Fragen auf:

- Verfügen Unternehmen über eine **klar formulierte Strategie**?
- In wie weit wird die Unternehmensstrategie **gelebt**?
- Wie einheitlich ist das **Verständnis der Strategie** über alle Hierarchieebenen?
- Wo sehen Führungskräfte mögliche **Barrieren bei der Umsetzung**?
- In wie weit ist eine Unterstützung des Strategiemangements durch ein **Strategiebüro** notwendig?

Die vorliegende Studie beabsichtigt, bezüglich Strategieformulierung und Strategieumsetzung Fakten über die derzeitige Situation in deutschen Unternehmen abzufragen sowie die Einschätzung der Befragten unterschiedlicher Führungsebenen gegenüberzustellen.

Die Studie wurde durch das **Institut für Nachhaltige Unternehmensführung** der Fachhochschule Ludwigshafen sowie durch **Management Circle** angestoßen und durch die Unternehmensberatung **Tantum Group** begleitet und ausgewertet.

2. Rahmenbedingungen / Eckdaten

Die Studie basiert auf einer Befragung von Entscheidern unterschiedlicher Führungsebenen aus mittelständischen sowie großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum im Zeitraum von März 2011 bis April 2011, die im Rahmen des Strategie-Dialoges mit Prof. Robert Kaplan (Harvard Business School) und Francis Gouillart (Präsident und Gründer der ECC Partnership) erstellt wurde. Dazu wurde ein Fragebogen durch die Unternehmensberatung Tantum Group mit Unterstützung der Fachhochschule Ludwigshafen sowie Management Circle entworfen und sowohl per Email als auch durch ein postalisches Mailing versandt. Die Teilnahme der Umfrage erfolgte online. In wenigen Fällen wurde der Fragebogen in einem persönlichen Interview bearbeitet.

Durch eine sorgfältige Selektion von erfahrenen Führungskräften sowie Projektmanagern und Experten konnte die Qualität der Analyse sichergestellt werden. Die ausgefüllten Fragebögen wurden einem inhaltlichen und logischen Plausibilitätscheck unterworfen, um die Glaubwürdigkeit der Antworten zu gewährleisten. Mit 146 verwertbaren Fragebögen beträgt die Rücklaufquote 5%. Ausschließlich komplett beantwortete Fragebögen wurden ausgewertet.

Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde auf eine repräsentative Verteilung in Hinblick auf Branche, Unternehmensgröße, Verantwortungsbereich und Führungsebene der Teilnehmer geachtet. Stammsitz der teilnehmenden Unternehmen befindet sich zu 98% im deutschsprachigen Raum. Dabei handelt es sich um größere mittelständische Unternehmen bis hin zu multinationalen Konzernen (Abbildung 1).

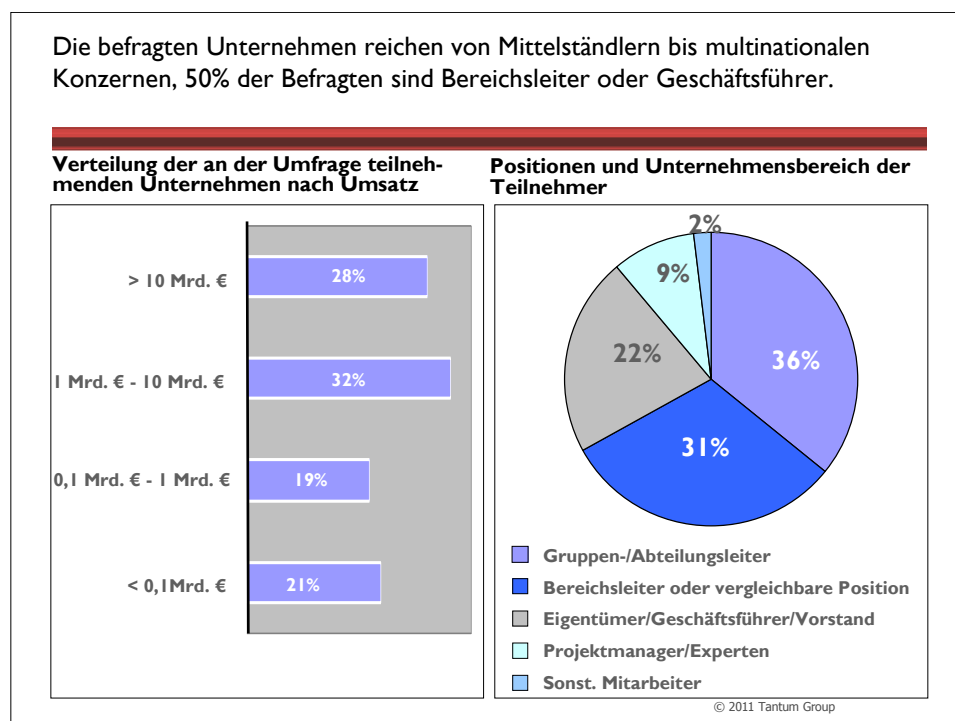


Abbildung 1

60% der Teilnehmer sind tätig für Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. €, darunter bekannte DAX-Unternehmen aus dem Automobil-, Elektro/Hightech- sowie aus dem Telekom-Sektor. Die Teilnehmer der Umfrage kommen mit 53% aus hohen Führungs-

ebenen (Vorstände, Geschäftsführer, Eigentümer sowie Bereichsleiter), die anderen Teilnehmer sind mit Strategiethemen vertraute Abteilungsleiter und Gruppenleiter (36%) sowie Projektmanager und Fachexperten (11%). Damit ist eine ausgewogene Sicht über alle Führungsebenen gewährleistet, die besonders in der Beurteilung eines einheitlichen Strategieverständnisses und einer effektiven Strategieumsetzung von Bedeutung ist.

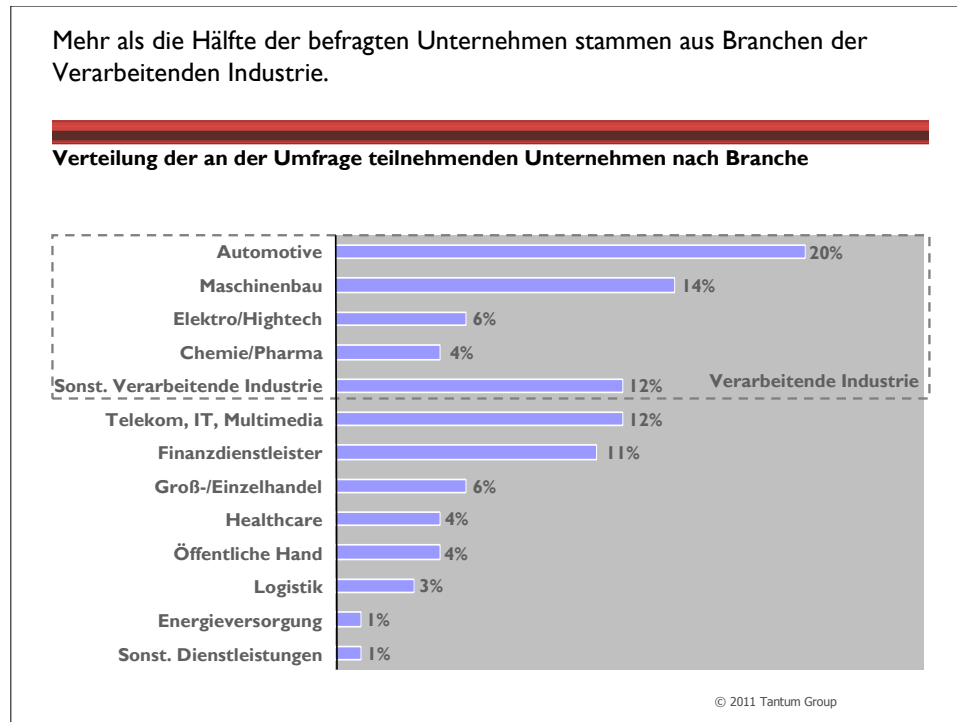


Abbildung 2

Gut die Hälfte der Rückantworten stammen von Unternehmen aus Branchen der Verarbeitenden Industrie mit dem Schwerpunkt Automotive (20%) und Maschinenbau (14%) (Abb. 2). Weitere Schwerpunkte (>10%) sind die Telekom/IT, Multimedia- sowie die Finanzdienstleistungsbranche.

Für die Aussagefähigkeit der Umfrage war es wichtig, ein Meinungsbild unabhängig von speziellen Fachdisziplinen zu erhalten, da es im Strategiemanagement um funktionsübergreifende Fragestellungen geht (Abbildung 3).

Im Hinblick auf Struktur und Anzahl der Teilnehmer bzw. der teilnehmenden Unternehmen spiegelt die Studie Einstellungen und Bewertungen von Entscheidungsträgern auf allen Führungsebenen wieder.

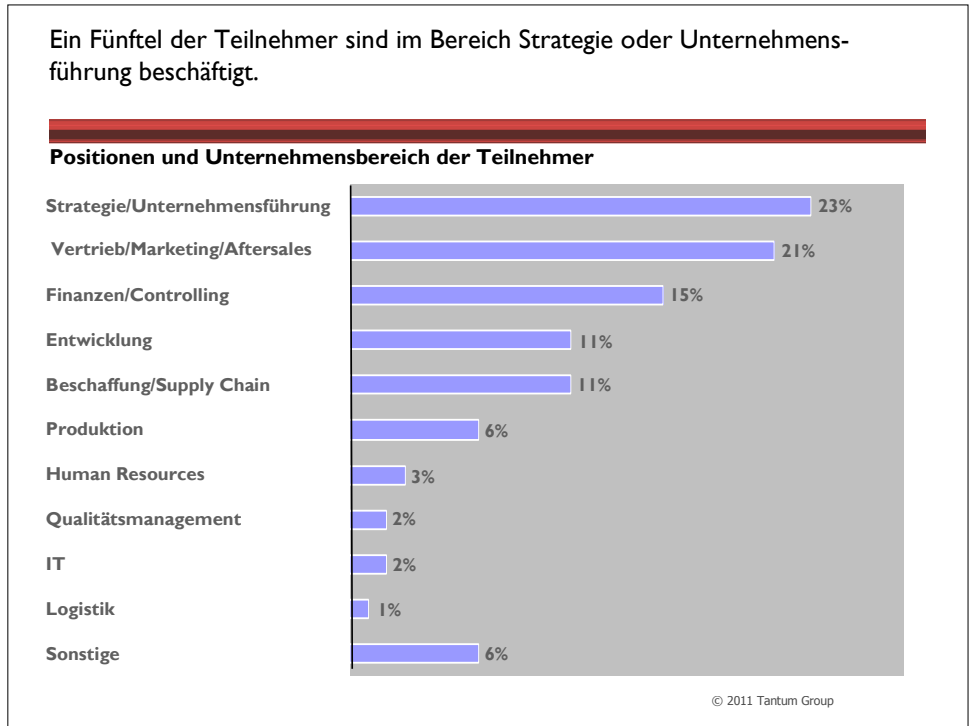


Abbildung 3

3. Ergebnisse

3.1 Umsetzung eines Strategiemanagementsystems

In der Umfrage wurde zunächst nach 6 wesentlichen Kriterien entlang des 6-Phasen-Systems (Der effektive Strategieprozess) von Kaplan/Norton gefragt. Das 6-Phasen-System repräsentiert einen geschlossenen Strategiekreislauf, mit dem Organisationen auch langfristig ihre strategischen Ziele durch nachhaltige Umsetzung sicherstellen können. Die den einzelnen Phasen zugeordneten folgenden Aussagen dienen als Indikatoren für eine konsequente Berücksichtigung des Strategiekreislaufes.

PHASE 1: Entwicklung der Strategie („Unser Unternehmen verfügt über eine klar formulierte Strategie (Mission, Vision)“)

PHASE 2: Übersetzung der Strategie („Die Priorisierung von Projekten findet nach strategischen Gesichtspunkten statt“)

PHASE 3: Ausrichtung der Organisation („Die Strategie der einzelnen Organisationseinheiten richtet sich nach der Unternehmensstrategie aus“)

PHASE 4: Operative Planung („Es gibt ein für strategische Aktivitäten ausgewiesenes Budget“)

PHASE 5: Kontrolle und Lernen („In unserem Unternehmen finden regelmäßige strategische Lagebesprechungen statt“)

PHASE 6: Test und Anpassen („Die Strategie wird regelmäßig auf Richtigkeit überprüft und bei Bedarf angepasst“)

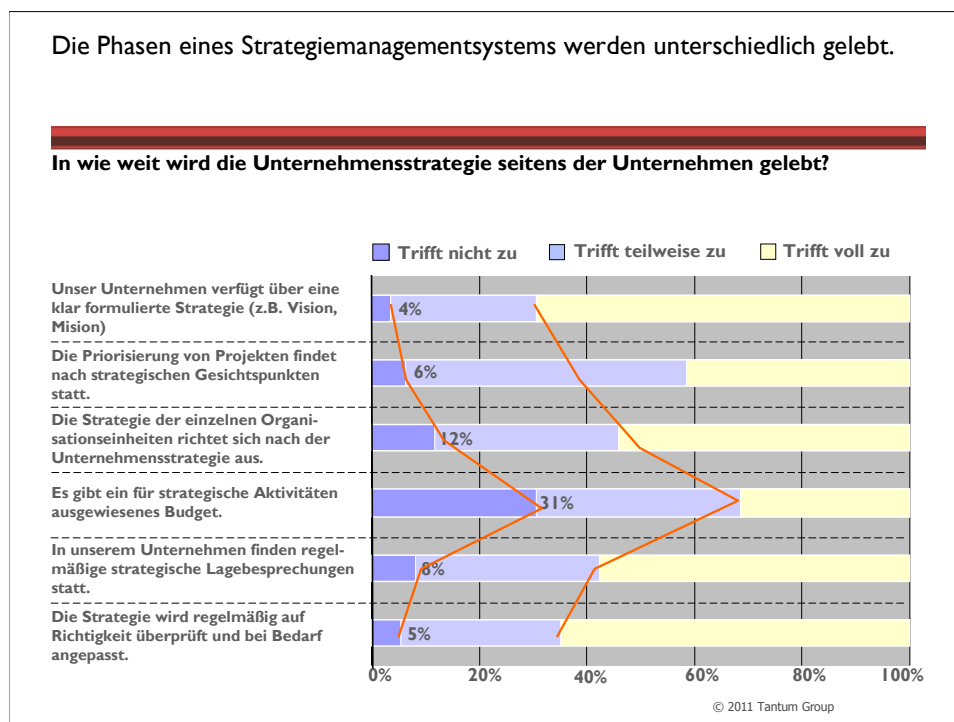


Abbildung 4

Abbildung 4 zeigt, dass zwischen 70-95% der Befragten bestätigen, über eine (zumindest teilweise) klar formulierte Strategie in Ihrem Unternehmen zu verfügen (Phase I). Mit den folgenden Phasen nimmt die Umsetzung des Strategiekreislaufes stetig ab.

Bezüglich Ausrichtung der Strategie auf die einzelnen Organisationseinheiten („strategisches Alignment“) sind es noch 55-90% (Phase 3). Die vertikale Ausrichtung sowie die horizontale Integration zwischen Abteilungen auf gleicher Ebene zielt auf synchrones Handeln aller Stakeholder in Bezug auf Vision und Zielverfolgung und ermöglichen erst die für den Umsetzungserfolg wesentlichen Synergieeffekte.

Die Bereitstellung eines Budgets für strategische Initiativen („Stratex“ =Strategic Expenditure) ist besonders wichtig für die operative Strategieumsetzung. Diese wird aber nur noch zwischen 30-70% vorgenommen. Strategische Maßnahmen stehen oft in Konkurrenz mit kurzfristig wirksamen Maßnahmen und werden demzufolge nach unten priorisiert – trotz ihrer hohen strategischen Bedeutung. Eine fehlende Trennung führt häufig zu Verzögerungen bei strategischen Initiativen. Die Gefahr des „Versandens“ notwendiger Veränderungen ist groß.

Die Aussagen zu den beiden letzten Phasen (regelmäßige strategische Lagebesprechungen, Analysen und Anpassungen in der Strategie), die für einen kontinuierlichen Prozess sorgen, werden positiver beurteilt (60-90%). Damit dokumentieren drei Viertel der Unternehmen ihr Engagement für einen nachhaltigen Strategieprozess.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass knapp die Hälfte der Unternehmen, die über eine formulierte Strategie verfügen, diese auch konsequent umsetzt.

3.2 Strategieverständnis

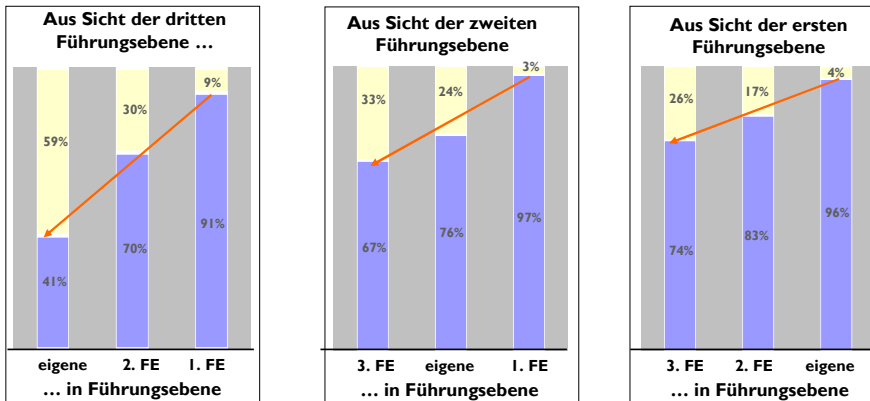
Ein einheitliches Strategieverständnis über alle Führungsebenen ist Voraussetzung für die Eindämmung von Widerständen gegen strategische Initiativen. Bei der Frage nach einem einheitlichen Verständnis der Unternehmensstrategie gibt es zwei wesentliche Erkenntnisse:

1. Das Verständnis über strategische Ziele und Initiativen wird geringer mit zunehmender Entfernung von der Topmanagement-Ebene. Diese deutliche Tendenz können wir als Berater vor allem im Hinblick auf umfassende organisatorische Anpassungen mit hohem Veränderungspotenzial bestätigen. Ursache ist, dass der Fokus in den operativen Ebenen weniger auf die Strategie als auf das operative Tagesgeschäft gerichtet ist. Außerdem nimmt mit zunehmender Kaskadierung der strategischen Ziele nach unten auch die Komplexität ihrer operativen Umsetzung zu.
2. Die Wahrnehmung eines nach unten hin abnehmenden Strategieverständnisses ist unterschiedlich. Diese fällt aus Sicht der 1. Führungsebene deutlich geringer aus als bei den unteren Führungsebenen.

Diese Ergebnisse lassen auf eine unzureichende Kommunikation der Strategie von oben nach unten schließen. Eine umfassende Informations- und Kommunikationsstrategie einschließlich regelmäßiger Feedbackschleifen sowie eine Übersetzung der Strategie in individuelle Strategiebeiträge und in entsprechende Zielvereinbarungen sind wesentliche Erfolgsfaktoren in der Umsetzung von Strategien. Wird dies vernachlässigt, werden Widerstände ausgelöst, die am Ende ein Scheitern strategischer Initiativen zur Folge haben können. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass diese Gefahr häufig von der Geschäftsführung unterschätzt wird.

Ein einheitliches Verständnis über die Unternehmensstrategie nimmt mit zunehmender Entfernung zur obersten Führungsebene ab.

Wie einheitlich ist das Verständnis hinsichtlich Unternehmensstrategie aus Sicht verschiedener Führungsebenen?



Erste Führungsebene (1.FE): Geschäftsführer/Vorstand/Eigentümer
 Zweite Führungsebene (2.FE): Bereichleiter
 Dritte Führungsebene (3.FE): Abteilungs-/Gruppenleiter/Experten

■ Verständnis weniger einheitlich
■ Verständnis überwiegend einheitlich

© 2011 Tantum Group

Abbildung 5

Neben einer professionellen Kommunikationsstrategie haben innovative Ansätze zur Strategieformulierung wie z.B. Co-Creation eine positive Wirkung auf das Strategieverständnis. Diese implizieren eine stärkere Beteiligung von Stakeholdern insbesondere von Mitarbeitern in der Strategieentwicklung.

3.3 Barrieren im Strategiemangementprozess

Somit ist ein uneinheitliches Verständnis der Strategie durchaus als Gefahr für den Erfolg zu sehen. In der Umfrage wurde nach weiteren möglichen Barrieren eines erfolgreichen Strategiemangements gefragt (Abbildung 6).

- Das Tagesgeschäft sowie beschränkte Ressourcen
- Priorität auf kurzfristige Einsparpotenziale

werden von allen Hierarchieebenen gleichermaßen als die bedeutendsten Barrieren genannt. Vor allem bei solchen Unternehmen, die allein an kurzfristigen Zielen (Quartalsziele) gemessen werden, wird die Strategie durch operative Probleme stark an den Rand gedrängt. Wenn der erwartete Umsatz geringer ausfällt als erwartet, werden Themen (z.B. Änderung der Preispolitik, Drosselung der Kapazitäten, Personalabbau) diskutiert, die zur kurzfristigen Lösung des Defizits beitragen. Diskussionen über schlechte Abläufe nehmen mehr Raum ein als positive strategische Überlegungen. Die Herausforderung besteht darin, kurzfristige Liquiditätsgenpässe operativ zu vermeiden, ohne den Pfad der nachhaltigen Strategieumsetzung zu verlassen.

- Fehlende Kompetenzen im eigenen Unternehmen (60%)
- Fehlende Prozesse zur Umsetzung der Strategie (57%)

werden als entscheidende oder teilweise entscheidende Barrieren angesehen. Hier verbirgt sich ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor, da fehlende Prozesse wie z.B. ein professionelles Initiativenmanagement sowie mangelhafte Umsetzungskompetenzen oftmals Auslöser für das Versanden notwendiger strategischer Veränderungen sind.

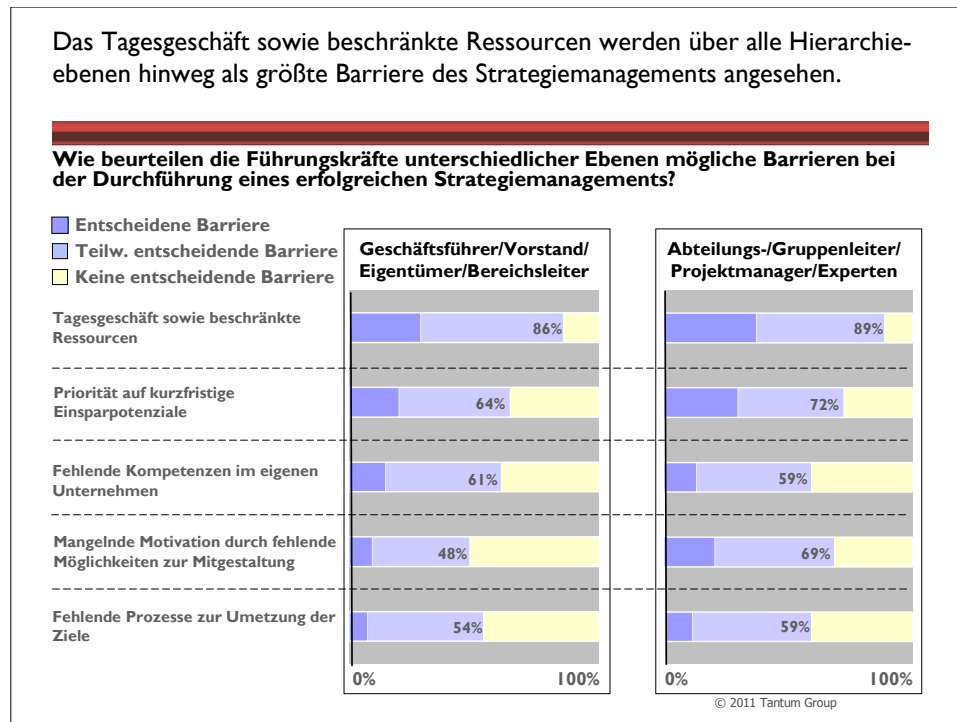


Abbildung 6

Differenzen in der Beurteilung von Barrieren zwischen unterer und oberer Führungsebene gibt es bei der

- mangelnden Motivation durch fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung

Der Wunsch von Mitarbeitern nach der Mitgestaltung der Strategie ist in den unteren Führungsebenen von signifikant höherer Bedeutung (69% Zustimmung) als in den höheren Führungsebenen (48% Zustimmung), die die Wirkung von Mitgestaltungsprozessen häufig unterschätzen.

3.4 Rahmenbedingungen im Strategiemanagementprozess

Neben den Barrieren haben wir auch nach wesentlichen Rahmenbedingungen gefragt und diese von den Teilnehmern in eine Rangfolge stellen lassen (Abbildung 7). Dabei ergeben sich bei

- **Akzeptanz** in allen Führungsebenen für strategische Maßnahmen
- **Geregelter Strategiedialog** innerhalb sowie zwischen sämtlichen Führungsebenen
- **Engagement der Geschäftsführung** als Sponsoren und Förderer

keine eindeutigen Präferenzen.

Lediglich die

- **Methoden und Tools** zur Unterstützung des Strategieprozesses

werden in der Bedeutung auf den letzten Platz verwiesen. Offenbar sieht das Management darin eher einen „technischen“ Aspekt, wo der geringste Leidensdruck herrscht. Dennoch beinhaltet ein methodisches Herangehen an eine effiziente Strategieumsetzung auch ein professionelles Change Management, das als wesentliche Voraussetzung für andere Rahmenbedingungen wie Akzeptanz, Dialog und Engagement betrachtet werden muss. Auch die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die strategischen Ziele (z.B. vertikale Kaskadierung, horizontale Integration) hängt – angesichts hoher Komplexität – von dem Einsatz klar definierter Methoden und intelligenten Tools sowie von den erfahrenen Personen ab, die diese nutzen.

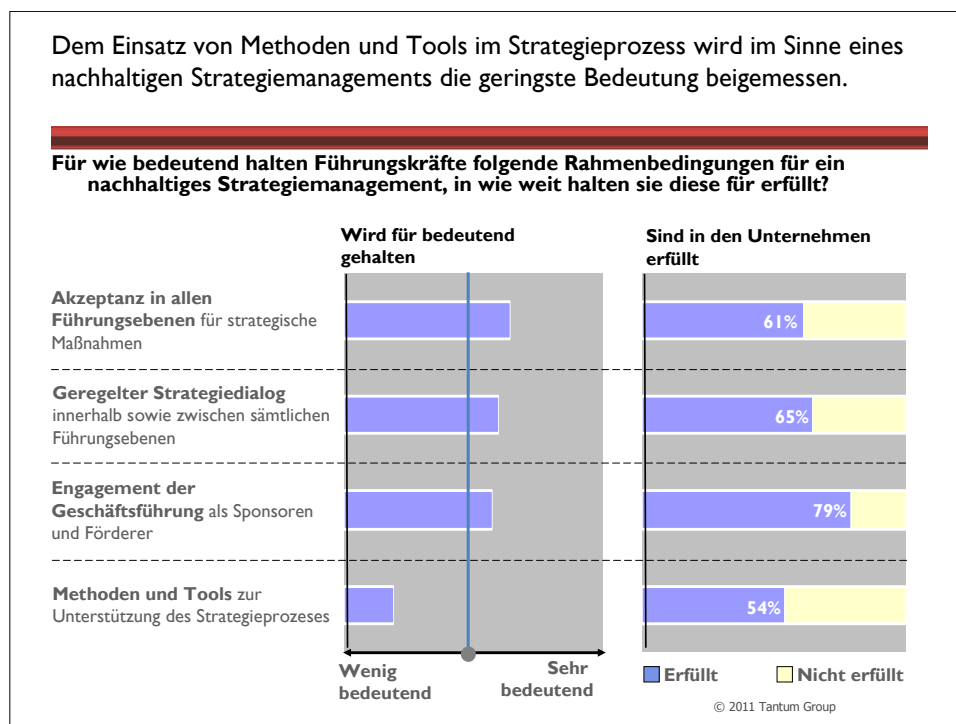


Abbildung 7

Bei der Frage, ob diese Rahmenbedingungen in den Unternehmen auch erfüllt seien, wird vor allem das Engagement der Geschäftsführung sehr positiv wahrgenommen: 80% der Befragten sehen es als erfüllt an (Abbildung 7). Dennoch unterscheiden sich die Wahrnehmungen je nach Führungsebenen zum Teil sehr deutlich (Abbildung 8):

So beurteilt sich die Ebene der Geschäftsführer selbst als durchaus engagiert (91%). Dies wird von der unteren Fach- und Führungsebene im Durchschnitt nicht ganz so positiv gesehen (73%). In 20% der Unternehmen kommt also das Engagement der Geschäftsführung im Sinne eines Sponsors und Förderers strategischer Initiativen nicht an.

Deutlicher fällt die Diskrepanz zwischen Eigensicht und Fremdwirkung bei der Akzeptanz für strategische Maßnahmen aus: Während 83% des Topmanagements eine Akzeptanz auf allen Führungsebenen wahrnimmt, liegt der Wert in den unteren Hierarchien bei 53%.

Da vor allem die Akzeptanz aller Führungskräfte eine maßgebliche Rolle in der erfolgreichen Umsetzung der Strategie spielt, sollten zwei Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

- eine ausgefeilte Kommunikationsstrategie mit ausreichender Gelegenheit für regelmäßiges Feedback.
- Ein Strategiebüro mit umfassenden Kompetenzen, den Strategieprozess effizient zu koordinieren und durch ein aktives Wissensmanagement die Lernkurve der einzelnen Beteiligten zu steigern, und dadurch die Motivation der Leistungsträger für einen engagierten Strategiebeitrag zu erhöhen.

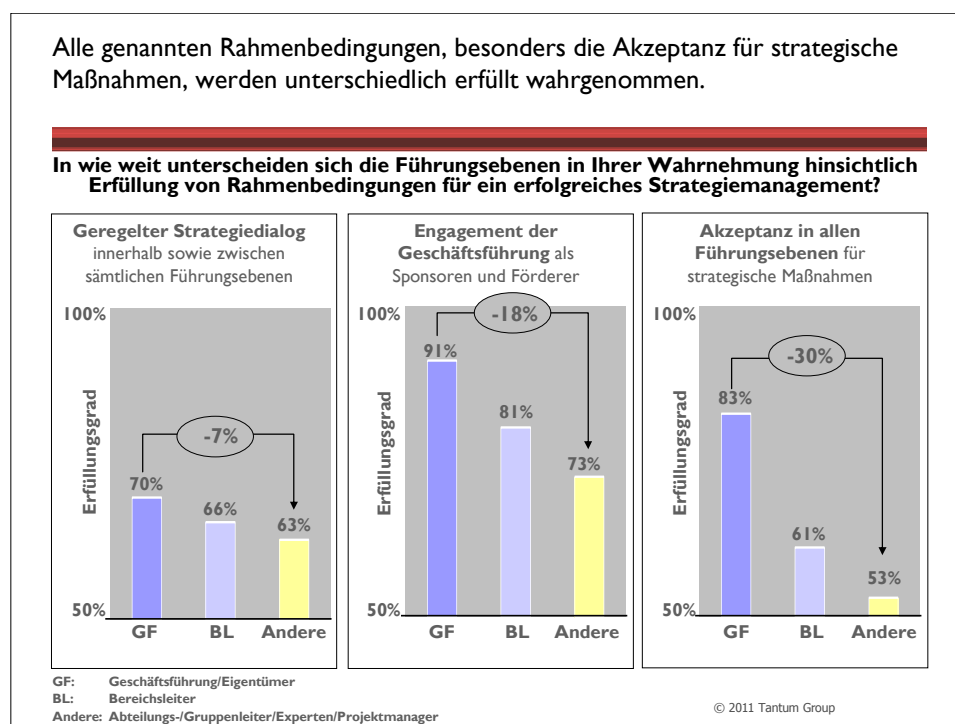


Abbildung 8

3.5 Organisatorische Unterstützung der Strategiemangementprozesse

Während 95% der Teilnehmer dieser Umfrage bestätigen, dass ihr Unternehmen zumindest teilweise über Strategieformulierungen verfügt (Abbildung 4), stellt sich nun die Frage, wer letztlich für die Implementierung und nachhaltige Steuerung des Strategieumsetzungsprozesses verantwortlich ist. Das Topmanagement kann diese Aufgabe aufgrund der vielfältigen Verantwortungsbereiche und der knappen zeitlichen Ressourcen kaum verantwortungsgerecht übernehmen.

Daher fragen wir in der Umfrage die Teilnehmer nach ihrer Meinung über Bedeutung und Funktion eines Strategieverantwortlichen bzw. eines Strategiebüros.

Es zeigt sich, dass 85% der Führungskräfte von Unternehmen mit komplexeren Strukturen (Umsatz > 100 Mio. €) ein Strategiebüro zur Umsetzung der Strategie für wichtig halten (Abbildung 9). Bei kleineren Unternehmen fällt der Wert erwartungsgemäß deutlich ab

(57%). Dies lässt sich durch die Abnahme von Umfang und Komplexität der Aufgaben in kleineren und mittleren Unternehmen erklären.

Bemerkenswert ist, dass nur 70% der Topmanager ein Strategiebüro für wichtig halten gegenüber 90% der mittleren und unteren Führungsebene (Abbildung 10). Offenbar ist das Selbstvertrauen mancher Topmanager größer als das Vertrauen der unteren Ränge, ohne explizite Unterstützung trotzdem die strategischen Herausforderungen zu stemmen.

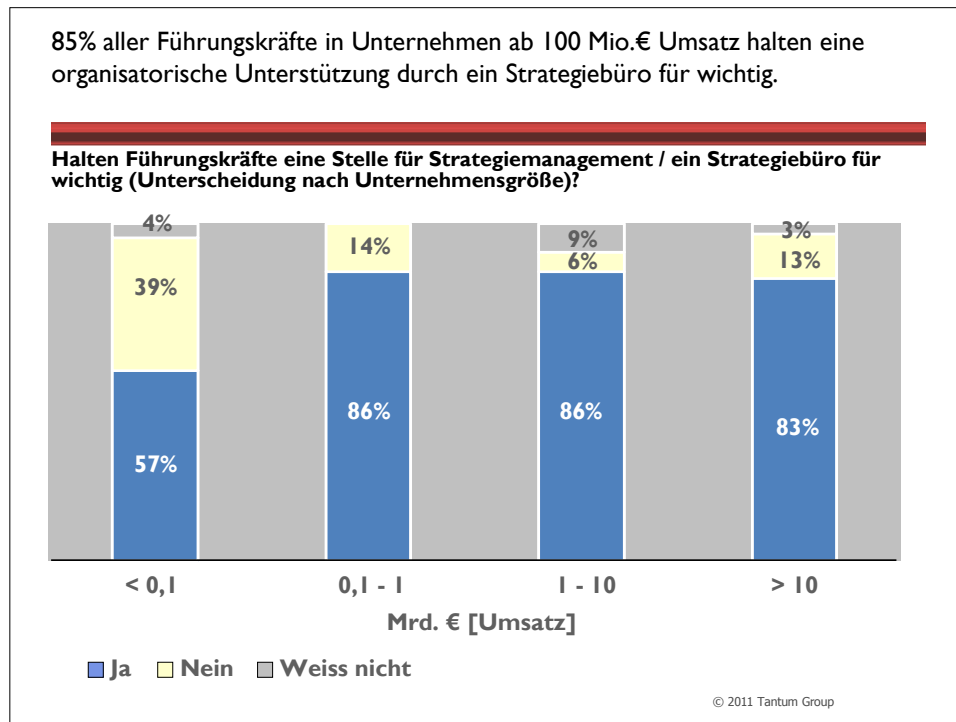


Abbildung 9

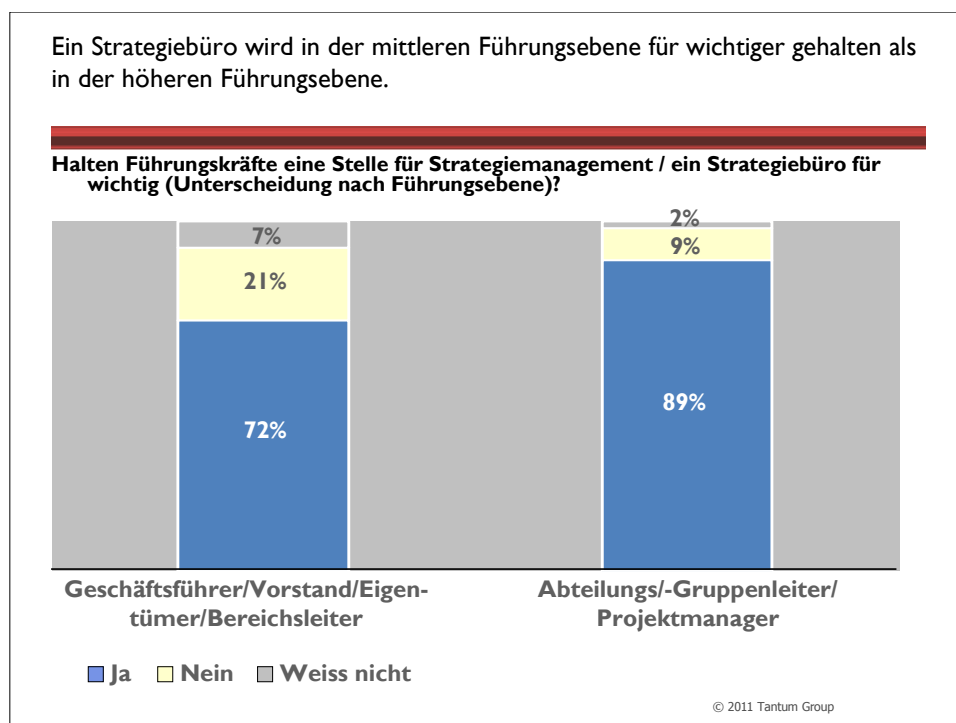


Abbildung 10

Abbildung 11 zeigt, dass mit steigender Unternehmensgröße die Existenz von Strategiebüros ansteigt. Zieht man die Zahlen der subjektiven Einschätzung hinzu (Abbildung 9), so ist festzustellen:

- Bei kleineren Unternehmen mit Umsatz <0,1 Mrd. €: 57% der Befragten halten ein Strategiebüro für wichtig, aber nur 45% unterhalten eines.
- Bei mittleren Unternehmen mit Umsatz <1 Mrd. €: 86% der Befragten halten ein Strategiebüro für wichtig, aber nur 76% unterhalten eines.

Das bedeutet, dass mindestens 35% der Befragten kleinerer/mittlerer Unternehmen, die kein Strategiebüro unterhalten, eines für sinnvoll halten.

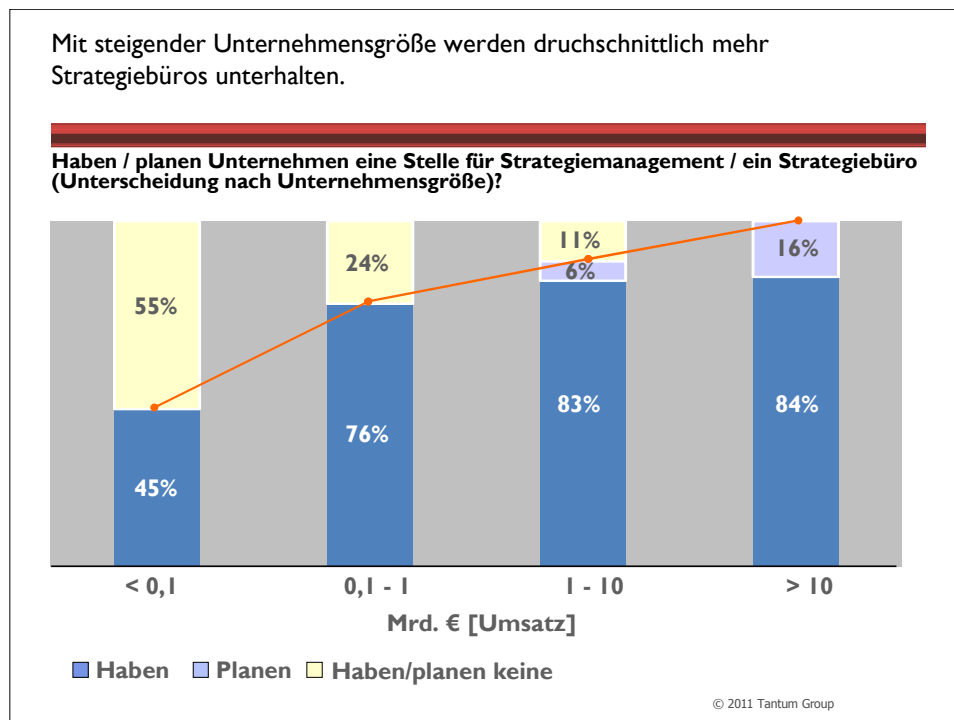


Abbildung 11

Umgekehrt unterhalten 44% der Befragten, die ein Strategiebüro für unbedeutend halten, in ihrem Unternehmen trotzdem ein Strategiebüro. Davon stammen Zweidrittel aus der Topmanagementebene (Abbildung 12). Dies verrät eine gewisse Unzufriedenheit mit der Wirkung solcher Strategiebüros. Dazu kommen nach unserer Erfahrung verschiedene Gründe in Frage:

- Strategiemanager werden nicht für hinreichend kompetent gehalten (unzureichende Erfahrung, unzureichende Soft Skills)
- Das Strategiebüro ist nicht direkt an der Geschäftsführungsebene aufgehängt;
- Der Strategiemanager ist kein Topmanager
- Das Strategiebüro verfügt nicht über alle notwendigen Handlungsbefugnisse
- Das Strategiebüro sorgt als Architekt des Strategiemangementssystems nicht für einen geschlossenen Strategiekreislauf
- Das Strategiebüro bindet nicht alle verantwortlichen Bereiche hinreichend ein (z.B. CFO (Budgetierung), Project Management Office (Initiativenmanagement))

11% derer, die ein Strategiebüro für wichtig halten, haben keines; 44% derer, die ein Strategiebüro nicht für wichtig halten, haben eines in ihrem Unternehmen.

Haben / planen Unternehmen eine Stelle für Strategiemangement / ein Strategiebüro?

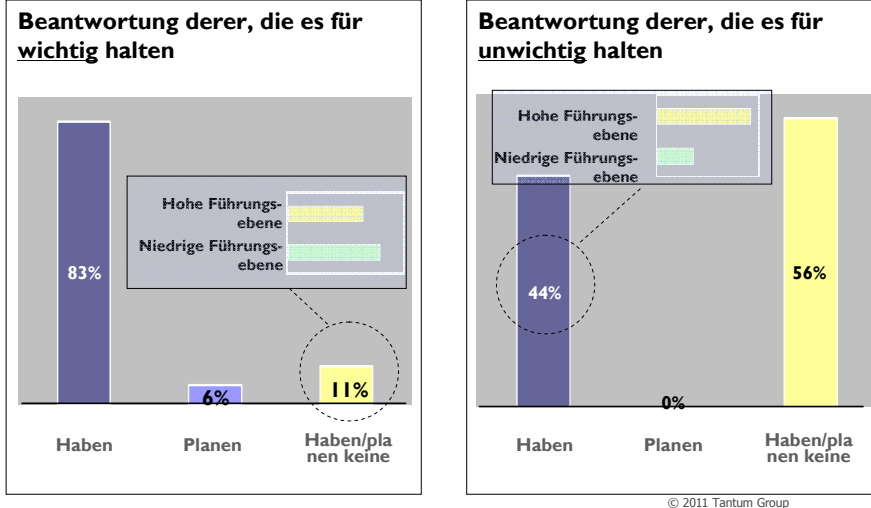


Abbildung 12

Abbildung 13 zeigt eine Auswahl an Aufgaben eines Strategiebüros. Es zeigt sich, dass nicht alle Aufgaben und Verantwortungen im Strategiemangement durch das Strategiebüro wahrgenommen werden. Zählen analytische Aufgaben sowie Entwicklung einer Balanced Scorecard zu den häufigsten Aufgaben (80-90%), sind es weniger die umsetzungsrelevanten Aufgaben (Kontrolle/Anpassung der Strategieumsetzung, Kommunikation, Budgetierung strategischer Initiativen) (45-75%). Vor allem die Weitergabe von Best Practices, wesentlich für ein praktizierendes strategisches Wissensmanagement, wird nur von der Hälfte der Strategiemanager wahrgenommen.

Nicht alle Aufgaben des Strategiemagements, insbesondere Aufgaben in der Umsetzung, werden gleichermaßen durch die Strategiebüros wahrgenommen.

Welche Aufgaben eines Strategiebüros werden wie häufig wahrgenommen?

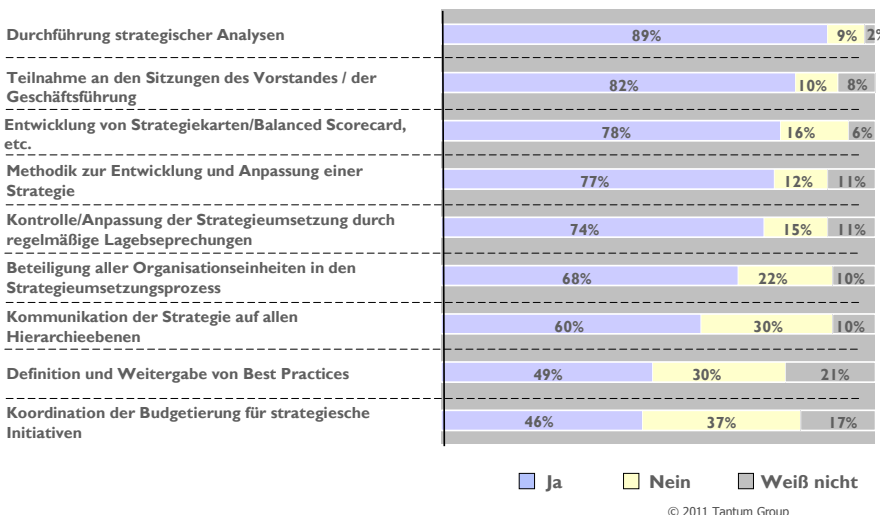


Abbildung 13

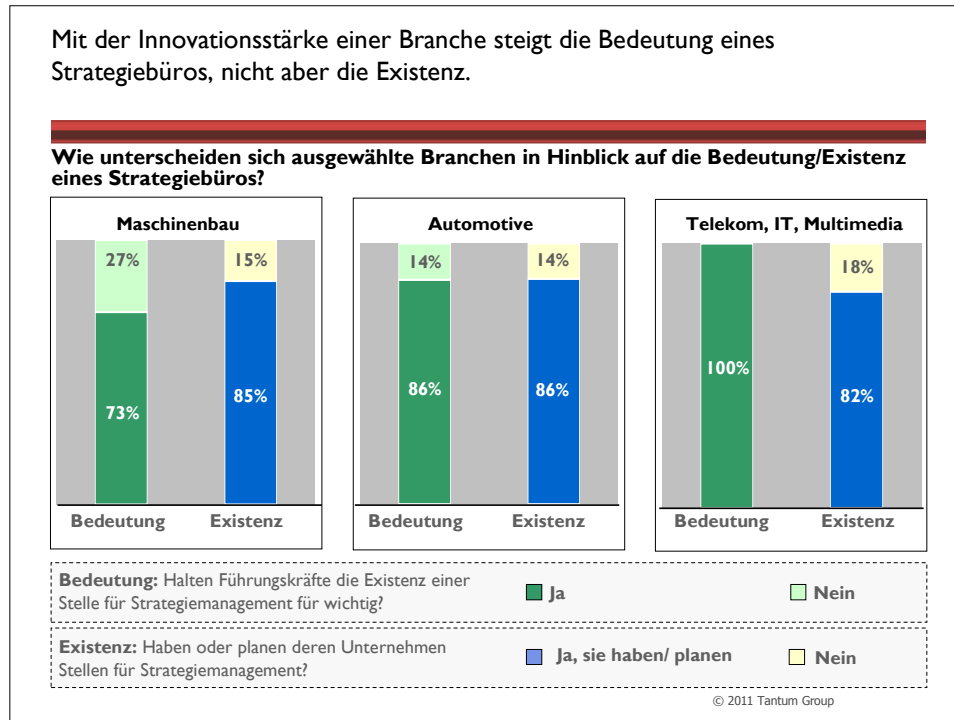


Abbildung 14

Vergleicht man die Branchen Maschinenbau, Automotive und Telekom-IT-Multimedia miteinander, so zeigen sich Unterschiede darin, wie bedeutend ein Strategiebüro betrachtet wird. Im eher konservativ geprägten Maschinenbau liegt diese Zahl niedriger im Vergleich mit den anderen, tendenziell innovativeren Branchen: lediglich 73% halten dort ein Strategiebüro für sinnvoll. In der hochinnovativen Telekom-, IT und Multimediabranche zieht keiner der Befragten die Bedeutung eines Strategiebüros in Zweifel. Doch nicht alle Unternehmen verfügen darüber. So darf angenommen werden, dass in den innovativen Branchen der Bedarf an organisatorischer Unterstützung des Strategiemagements durch ein kompetentes Strategiebüro vorhanden ist. Es hängt also offenbar von den innovativen Kräften einer Branche ab, als wie bedeutend ein solches Strategiebüro betrachtet wird.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Bisherige Studien haben gezeigt, dass 60 bis 80% der Unternehmen ihre gesetzten strategischen Ziele nicht erreichen. Zentrale Frage der vorliegenden Studie ist, ob die Unternehmen heute gerüstet sind für die Anpassung und Umsetzung ihrer Strategie und welche Erfolgsfaktoren beachtet werden sollten:

1. **Ein geschlossener Strategiekreislauf** ermöglicht eine nachhaltige Umsetzung des Strategieprozesses. Während die meisten Unternehmen über eine klar formulierte Strategie verfügen, werden wichtige Phasen in der Umsetzung von 40% der Unternehmen vernachlässigt.
2. **Ein Strategieverständnis** über alle Führungsebenen ist Voraussetzung für die Eindämmung von Widerständen sowie für einen synchronen und damit effektiven strategischen Veränderungsprozess. 60% der operativen Führungsebene bestätigen, kein

einheitliches Verständnis über strategische Ziele zu haben. Dies wird vom Topmanagement nicht in dem Ausmaß wahrgenommen. Eine umfassende Informations- und Kommunikationsstrategie, Feedbackschleifen, strategierelevante Zielvereinbarungen sowie innovative Ansätze zur Strategieentwicklung können dem entgegenwirken.

3. Zur Sicherung der Finanzziele müssen neben der Vermeidung kurzfristiger Liquiditätsengpässe auch mittel- und langfristig wirkende Strategieanpassungen durch **die Bereitstellung von Ressourcen** ermöglicht werden. Für 88% der Befragten sind das Tagesgeschäft sowie die Priorisierung kurzfristiger Einsparpotenziale Barrieren zur Durchführung eines erfolgreichen Strategiemanagements.
4. **Spezifische Kompetenzen** sowie **Best Practice Prozesse und –Methoden / Tools** entlang des Strategiekreislaufs sind der Schlüssel zur Durchführung komplexer Umsetzungsprozesse. 60% der Befragten geben fehlende Kompetenzen und Prozesse als Barriere zur Durchführung eines erfolgreichen Strategiemanagements an.
5. **Eine gezielte Mitgestaltung** von Strategien beispielsweise durch die Kaskadierung der Strategie bis hinunter zu den Mitarbeitern oder durch innovative Strategieentwicklungsverfahren (Co-Creation) motiviert die Mitarbeiter zur Unterstützung des Strategieprozesses. 60% der Befragten geben dies als Barriere an.
6. **Das Engagement der Geschäftsführung** im Sinne eines Sponsors und Förderers strategischer Initiativen wird mit 80% Zustimmung positiv wahrgenommen. Dies ist eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen tiefgreifender strategischer Anpassungen.
7. **Eine hinreichende Akzeptanz** der Unternehmensstrategie auf allen Führungsebenen spielt eine maßgebliche Rolle in der erfolgreichen Strategieumsetzung. Lediglich 55% der Befragten unterhalb der Geschäftsführungsebene sehen dies als gegeben an. Kommunikationsstrategie sowie ein Strategiebüro können unterstützen.
8. Zur Implementierung und nachhaltigen Steuerung des Strategieumsetzungsprozesses sind **ausreichend Ressourcen** erforderlich. 85% der Führungskräfte von Unternehmen (Umsatz > 0,1 Mrd. €) halten ein Strategiebüro für sinnvoll. 44% der Befragten mit Erfahrung mit einem Strategiebüro sind dennoch offenbar unzufrieden und halten ein solches für nicht bedeutend. Gründe liegen in der Regel in der organisatorischen Zuordnung, in den Handlungsspielräumen oder in der Qualifizierung bzw. Know-how.
9. Das Spektrum von **Aufgaben und Verantwortungsbereichen** eines effizienten Strategiemanagements, wahrzunehmen durch ein Strategiebüro, reicht von analytischen, organisatorischen, koordinativen sowie kommunikativen Aufgaben bis hin zur professionellen Anwendung diverser Methoden und Tools. Insbesondere umsetzungsrelevante Aufgaben werden nur von 45 bis 75% der Strategiebüros wahrgenommen.
10. Besonders Unternehmen innovativer Branchen benötigen aufgrund der Dynamik und Schnelllebigkeit ihrer Märkte Unterstützung durch ein **Strategiebüro**. 80% der Unternehmen der Telekom-IT-Multimedia geben an, ein Strategiebüro zu unterhalten.

Damit ist festzustellen, dass viele Unternehmen bereits entsprechende Strukturen für ein Strategiemanagement vorweisen können. Dennoch, die Vielfalt an strategischen sowie orga-

nisatorischen Fallstricken ist hoch und bleibt oft unbeachtet. In Zeiten der Konjunktur werden solche Schwächen gern übersehen. Bei konjunkturellen Schwankungen allerdings werden einige Unternehmen nicht hinreichend gerüstet sein. Es ist sinnvoll, auch in besseren Zeiten zu handeln – im Sinne eines effektiven Strategieprozesses.