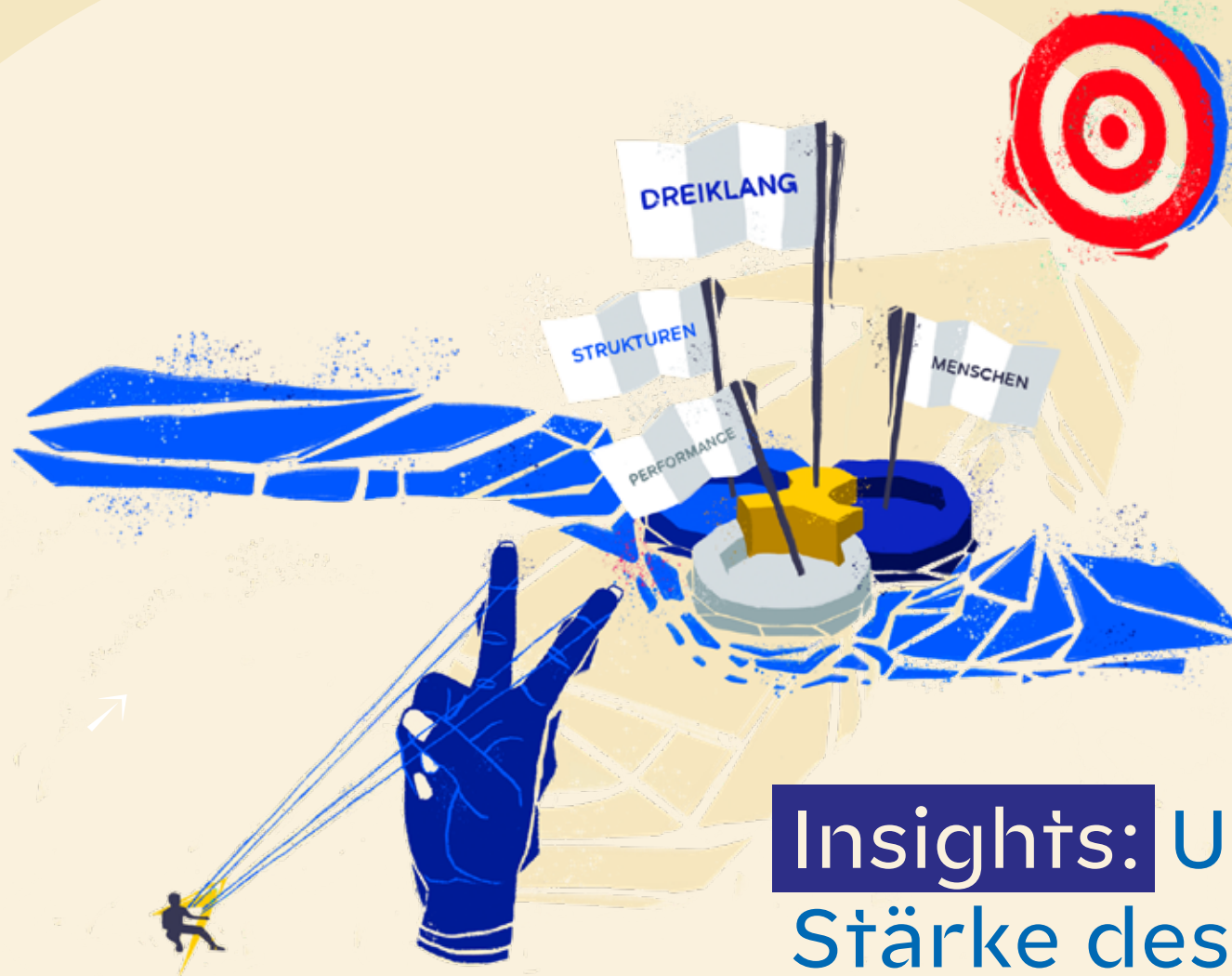




Struktur
Management
Partner

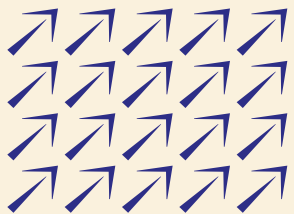


Insights: Umsetzung – Stärke des Mittelstands?

Wie Unternehmen von strategischen Absichten
zu zählbaren Erfolgen gelangen

Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Gemeinschaftsstudie
von Struktur Management Partner und der Universität Witten/Herdecke

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.





Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Executive Summary	5
I. Einführung: Umsetzung von Strategien und Transformationen – die heimliche Kunst des Managements	7
II. Ergebnisse & Schlussfolgerungen unserer Studie: Zur Umsetzungspraxis im deutschen Mittelstand	11
II.1 Das Ausmaß des Erfolgs	13
II.2 Die Faktoren des Erfolgs	17
II.3 Der Dreiklang des Erfolgs	24
III. Tipps & Tools für die Praxis: Wie Unternehmen in der Umsetzung (noch) erfolgreicher werden	31
III.1 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte	32
III.2 Toolbox: Wie Sie in drei Schritten Ihre Umsetzungserfolge steigern	36
III.3 Projektmanagement-Tool ProChange	41
IV. Fazit & Ausblick: Umsetzungskompetenz als Must-have zukunftsfähiger Unternehmen	42
Über die Studie	44
Über die Autoren	45
Über SMP	46

VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser unserer Studie,

die Frage ist nicht neu: Warum erreichen so viele Unternehmen ihre Ziele insbesondere in der Umsetzung nicht oder nur unzureichend? Brandneu und hoch relevant sind dagegen die neuen Erkenntnisse und Antworten auf diese Frage, die sich aus den Ergebnissen und Schlussfolgerungen unserer Gemeinschaftsstudie mit der Universität Witten/Herdecke ergeben. Die vorliegende Studie ist unseres Wissens nach die erste ihrer Art, die sich mit Praxis, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Mustern des Umsetzungsmanagements im deutschen Mittelstand gezielt auseinandersetzt.

Sie richtet sich an alle Unternehmer, Geschäftsführerinnen und Führungskräfte im Mittelstand in der DACH-Region und basiert auf den Erfahrungswerten von 139 Führungskräften mit Umsetzungsverantwortung.

Die Befragungsergebnisse bestätigen zwar in einigen Punkten Erkenntnisse vorausgegangener Studien und bisherige Empfehlungen aus der Change- und Managementliteratur über Erfolg und Misserfolg im Umsetzungsmanagement. In einigen zentralen Aspekten aber liefern sie Erkenntnisse, die die bisherigen Annahmen erweitern sowie ein differenziertes Bild vom Umsetzungsmanagement im deutschen Mittelstand erlauben – mit zum Teil überraschenden Ergebnissen.

Wenn Sie für sich oder Ihre Organisation auch schon einmal konstatiert haben, dass Sie kein Erkenntnisproblem, dafür aber ein

Umsetzungsproblem haben, dann liefern die Studienergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Sie sicherlich wertvolle Impulse. Denn eine Strategie wirksam umzusetzen, zählt unstrittig zu den wichtigsten Aufgaben der Führung – gerade in turbulenten Zeiten. In der Januar-Ausgabe 2023 des Harvard Business manager durften wir Eckpunkte unserer Untersuchung bereits veröffentlichen („So gelingt Veränderung im Mittelstand“). Doch hier, in dieser Studie, bekommen Sie erstmals noch umfassendere Einblicke in alle Ergebnisse sowie die Rückschlüsse für die Praxis.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen zukünftig (mehr) Erfolge in der Umsetzung.

Herzliche Grüße, Ihre

Marc-René Faerber, Dr. Hans-Joachim Grabow, Benjamin Niethammer, Prof. Dr. Erik Strauß



Executive Summary



→ **Die Fähigkeit zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen** ist in der dynamischen, sich rasant wandelnden Welt von heute eine Schlüsselkompetenz nachhaltiger Führung. Wer über sie verfügt, ist im Vorteil, wer nicht, muss sie entwickeln. In der Praxis erweist sich diese Umsetzungscompetenz immer wieder als Schwachstelle von Unternehmen, weshalb sich Wissenschaftler, Berater und Praktiker regelmäßig damit befassen. Dabei lag der Fokus bisher erstens auf großen Konzernen, zweitens häufig auf Unternehmen aus Amerika, Asien und maximal Europa als Ganzes.

→ **Über Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Umsetzung im Mittelstand** gab es bisher höchstens rudimentäre Erkenntnisse. Daher haben Struktur Management Partner und der Stiftungslehrstuhl für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke gemeinsam untersucht, wie gut (oder schlecht) deutsche Mittelständler darin sind, ihre Ziele zu erreichen, welche Gründe es dafür gibt – und welche Faktoren die Erfolgsaussichten erhöhen. Dies ist die erste Studie ihrer Art. Befragt wurden 139 Führungskräfte des gehobenen deutschen Mittelstands.

→ **Zum Ausmaß des Erfolgs:** Im Durchschnitt ergab sich für Umsetzungsvorhaben im Mittelstand eine Erfolgsquote von 62 Prozent. Im Detail nannten nur 28 Prozent der Befragten (die „High Performer“) auf Basis ihrer Erfahrungen eine Quote von mehr als 70 Prozent – und nur 2 dieser 28 Prozent bezifferten die Erfolgsquote auf 90 bis 100 Prozent. Die mit 55 Prozent überwiegende Mehrheit (die „Middle Performer“) schätzte sie auf 50 bis 70 Prozent. 17 Prozent (die „Low Performer“) gaben 50 Prozent oder weniger an. Zudem gilt: Je länger eine Initiative dauert, desto stärker sinkt der Grad der Zielerreichung über alle Gruppen hinweg. Kurzfristige und leichter messbare Projekte (etwa zur Kostensenkung) haben bessere Erfolgsaussichten als längerfristige, schwer operationalisierbare Projekte (etwa zur Nachhaltigkeit).

→ **Zu den Faktoren des Erfolgs zählt das richtige Mindset** – offen für Neues zu sein und Veränderungen respektive Verbesserungen der Umsetzungsroutinen aktiv zu betreiben. Konzeption und Umsetzung miteinander zu verzahnen, ist essenziell – sie müssen ein kohärentes Ganzes bilden, um zu gelingen. Hinzu kommen drei operative Faktoren: die richtige Organisation (in dem Sinne, dass die Spitze die Umsetzung bereits in der Phase der Konzeption berücksichtigt und sich ausreichend Zeit nimmt), eine konsequente Führung (High Performer weisen ein höheres „Alignment“ des Managements in den Zielen auf und priorisieren Maßnahmen klarer) sowie intensive Kommunikation (insbesondere mit den Stakeholdern).

→ **Der Dreiklang des Erfolgs in der Umsetzung** besteht aus drei (gut austarierten) Dimensionen. Zu ihnen gehört erstens der Aufbau geeigneter Strukturen. Dazu zählt neben einem gestaltenden Project Management Office (PMO) möglichst eine Initialisierungsphase von vier bis sechs

Wochen, in der Team, Aktionsplan, Meilensteine, Deadlines und Messgrößen festgelegt werden. Hinzu kommen zweitens die Einbindung und Befähigung der Menschen im Unternehmen sowie drittens die regelmäßige, systematische Messung und Steuerung der Performance.

→ **Wichtige Tools**, die die Praxis der Umsetzung verbessern, sind eine offene gemeinschaftliche Bestandsaufnahme des eigenen Umsetzungsmanagements durch die Führung, dann eine detailliertere Analyse des Status Quo im Unternehmen entlang der Dimensionen des Dreiklangs sowie digitale, stets aktuelle und übersichtliche Projektmanagement-Tools (wie zum Beispiel ProChange) zum kontinuierlichen Monitoring von Maßnahmen und Projekten.



I.

Einführung: Umsetzung von Strategien und Transformationen – die heimliche Kunst des Managements



I. Einführung: Umsetzung von Strategien und Transformationen – die heimliche Kunst des Managements

Eine Strategie festzulegen und wirksam umzusetzen, zählt unstrittig zu den wichtigsten Aufgaben der Führung – gerade in turbulenten Zeiten. Dieser Kerngedanke des strategischen Managements, der auf Vordenker Peter F. Drucker zurückgeht, lässt sich am besten wie folgt auf den Punkt bringen:

Es kommt für Führungskräfte darauf an, die richtigen Dinge richtig zu tun.

Dieser Anspruch, bestehende Strategien zu hinterfragen, neue Strategien zu entwickeln und diese dann auch erfolgreich umzusetzen, steigt in einem dynamischen, volatilen und zugleich unsicheren Unternehmensumfeld. Bislang vorliegende Untersuchungen zeigen jedoch, dass das Einlösen dieser simpel anmutenden Erfolgsformel weniger an der Entwicklung der Strategie scheitert, sondern vielmehr an deren Umsetzung.

Bis heute gilt es in der gängigen Managementliteratur (im Gefolge von John P. Kotter) oder in Studien globaler Beratungsgesellschaften als ausgemacht, dass 60 bis 70 Prozent aller Versuche, eine Strategie, eine Transformation oder ein Großprojekt in die Praxis umzusetzen, scheitern. Diese Zahlen sind seit einigen Jahren umstritten, ihre empirische Basis scheint schwach. Und überhaupt: Wann ist eine Umsetzung gescheitert? Schon wenn „nur“ 90 Prozent der Ziele erreicht werden oder erst bei 80 oder 70 Prozent? Geht es um die wichtigsten Projekte oder um alle? Und was, wenn das Unternehmen die Ziele nicht pünktlich zum gewünschten Zieltermin, dafür aber sechs Monate später erreicht?

Dennoch: Die Zahlen rücken die Bedeutung der Umsetzung für den Erfolg von strategischen Initiativen in Unternehmen in ein neues Licht. Strategie und Umsetzung sind zwei Seiten derselben Medaille, wenn es da-

rum geht, die Zukunft wirksam zu gestalten. Anders gesagt: Eine noch so gute, ausgeklügelte und ökonomisch sinnvolle Strategie zeigt ihren Wert erst dann, wenn sie wirksam in die Welt gebracht, sprich erfolgreich umgesetzt wurde.

Entsprechend treibt das Problem der Umsetzung Praktikerinnen wie Theoretiker um. Dabei haben die meisten Debattenbeiträge etwas gemeinsam: Ihr Fokus liegt erstens auf großen Konzernen. Und zweitens häufig auf Unternehmen aus Amerika, Asien und maximal Europa als Ganzes. Doch wie sieht es in Deutschland aus, genauer gesagt: im deutschen Mittelstand? Welche Erfolgsquoten, Erfolgsfaktoren und Erfolgsmuster prägen das Umsetzungsmanagement in den vielen mittelständisch geprägten Unternehmen, die das Rückgrat unserer Wirtschaft bilden? Und welche Schlüsse und Empfehlungen für eine verbesserte Umsetzungspraxis lassen sich daraus für die Praxis ziehen?

Immer wieder hören wir von Managern im Mittelstand: „Wir haben kein Konzeptproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.“ Doch schon dieser Erkenntnis liegt ein Irrtum zugrunde. Allzu häufig beginnen die Schwierigkeiten in der Umsetzung bereits damit, dass die Umsetzbarkeit im Rahmen der Konzeptphase nicht mitgedacht wird. Wer zum Beispiel, um einen Produktionsstandort zurück in die Profitabilität zu führen, 300 Maßnahmen definiert (und ja, solche Fälle gibt es!), der darf sich nicht wundern, wenn es später an der Organisation, an der Messung der Resultate, damit

am nötigen Monitoring und am Ende eben auch an den Verbesserungen hapert. Strategie und Umsetzung müssen ein kohärentes Ganzes bilden, wenn sie gelingen sollen.

Andere Klassiker, die in Sachen Umsetzung immer wieder zu vernehmen sind, lauten:

→ „Wichtig ist, dass wir so schnell wie möglich anfangen. Die Details ergeben sich dann schon.“

→ „Meine Aufgabe als Geschäftsführer ist es, die Strategie vorzugeben; die Aufgabe

meines Teams ist es, diese später umzusetzen.“

→ „Ich muss regelmäßig sehr ambitionierte Ziele vorgeben, damit in der Organisation überhaupt etwas passiert.“

Jeder dieser Sätze birgt das Scheitern bereits in sich: sei es die Unterschätzung der Initialisierungsphase und der richtigen Strukturen, sei es der Mangel an Kooperation und Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern, seien es unrealistische Vorgaben, die nur verfehlt werden können, alle demotivieren

und das Nachhalten der Performance zu einer leeren Routine machen – aus jedem dieser Sätze spricht eine Haltung, die fast zwangsläufig zum Misslingen des Vorhabens führt.

Wer allerdings über das Anekdotische hinaus mehr wissen will, stellt schnell fest, dass bisher höchstens rudimentäre Studien über das Umsetzungsmanagement von Autozulieferern, Maschinenbauern oder Handelsunternehmen existieren. Und das, obwohl sich Mittelständler in Größe, Eigentümer- und Managementstrukturen häufig stark von Konzernen unterscheiden. Dies war für uns der Anlass zu dieser gemeinsamen Studie von Struktur Management Partner (SMP)

↓ Umsetzung wird zur strategischen Kernkompetenz

88%

Anteil der Befragten, die folgenden Aussagen „voll“ oder „eher“ zustimmten (Top 3 von neun Aussagen):

Umsetzungskompetenz wird aufgrund steigender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) im wirtschaftlichen Umfeld zunehmend zur strategischen Kernkompetenz.

87%

Umsetzungen werden künftig zunehmend sowohl die Optimierung des Bestandsgeschäfts als auch die gleichzeitige Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle umfassen (Ambidextrie).

83%

Zunehmende Umweltdynamiken erfordern künftig eine kontinuierliche Bewertung und Anpassung von Konzepten und Umsetzungsvorhaben in kürzeren Intervallen.

Hinweis:

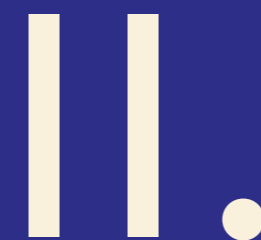
In diesem Papier verwenden wir mal die männliche, mal die weibliche Form. Der beiläufige Wechsel scheint uns die eleganteste Form, um deutlich zu machen, dass selbstverständlich immer alle gemeint sind – und gewiss alle Menschen, die sich für Umsetzung in der Wirtschaft interessieren.

und dem Stiftungslehrstuhl für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Witten/Herdecke.

Im Hauptteil stellen wir die wichtigsten Ergebnisse der Erhebung vor, gefolgt von einer Analyse der Hauptfaktoren sowie von Empfehlungen für die Praxis, genannt der **„Dreiklang des Erfolgs“** – bestehend aus den drei Dimensionen Strukturen, Menschen, Performance. Anschließend präsentieren wir Tipps und Tools für die Praxis, inklusive eines Selbst-Checks, der es jedem Unternehmen erlaubt, binnen kurzer Zeit (und unter überschaubarem Aufwand) eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Klar ist: Die Umsetzungskompetenz von Unternehmen wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. Abb. auf S. 9). So baten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Studie zum Schluss um die Bewertung von neun Aussagen zur künftigen Entwicklung des Umsetzungsmanagements. Klar an der Spitze landeten drei Aussagen, die den Fokus stark auf das wirtschaftliche Umfeld sowie den Umgang damit richten. Andere Aussagen, die den Binnenblick einnahmen und zum Beispiel die Rolle agiler Methoden als Erfolgsfaktor thematisierten, erhielten klar weniger Zustimmung.

Fast alle Befragten waren der Ansicht, dass die Umsetzungskompetenz von Unternehmen angesichts einer immer komplexeren, immer unsicheren Welt zu einer strategischen Kernkompetenz wird. Unternehmen müssen effizient und innovativ zugleich sein – sowie wachsam und in der Lage, Umsetzungsvorhaben immer rascher an ein sich änderndes Umfeld anzupassen. Endgültig vorbei sind die Zeiten, in denen sie ein Sonderprojekt auf die Spur setzen, dieses binnen 12 bis 24 Monaten abarbeiten und dann zum „Business as usual“ zurückkehrten. Künftig heißt es: „always on“. Der Wandel wird zur Konstante.



Ergebnisse & Schlussfolgerungen unserer Studie: Zur Umsetzungspraxis im deutschen Mittelstand

Strategie und Umsetzung sind die Kehrseiten ein- und derselben Medaille. Wer die Zukunft seines Unternehmens wirksam gestalten will, darf sich nicht nur mit hochfliegenden Plänen und schönen Papieren begnügen, sondern muss sich auch mit den Details der Umsetzungspraxis befassen, mit den Hürden und Fallen, den Tricks und Tools, die aus Absichten fassbare Ergebnisse und zählbare Resultate machen.

In den folgenden Unterkapiteln präsentieren wir zunächst das „Ausmaß des Erfolgs“, eine Bestandsaufnahme des Status Quo im Umsetzungsmanagement des deutschen Mittelstands auf Basis unserer Erhebung. Anschließend arbeiten wir die „Faktoren des Erfolgs“ heraus – und darauf aufbauend dann den „Dreiklang des Erfolgs“, so wie er sich gemäß der Umfrage und nach unseren eigenen Erfahrungen darstellt.



© EJ Yao, 22. Januar 2017



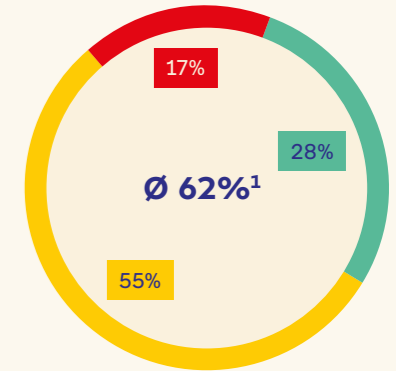
II.1 Das Ausmaß des Erfolgs

Als erstes beleuchteten wir, wie die Führungskräfte aus dem Mittelstand den Erfolg von Umsetzungsprojekten einschätzen, und zwar nicht allein bezogen auf die aktuelle Lage in ihrem Unternehmen, sondern auf Basis all ihrer Erfahrungen. Dabei zeigte sich: Es gibt enorme Unterschiede zwischen High Performern und Low Performern, zwischen kurzen und langen Projekten oder auch zwischen Initiativen zur Kostensenkung und Initiativen zu mehr Nachhaltigkeit.

Die Erfolgsquoten. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Nur 28 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (eine Gruppe, die wir High Performer nennen) bezifferten die durchschnittliche Erfolgsquote von Umsetzungsprojekten im Mittelstand auf mehr als 70 Prozent. Stolze 55 Prozent (die Middle Performer) schätzten sie auf 50 bis 70 Prozent. Und 17 Prozent der Befragten (die Low Performer) nannten 50 Prozent oder weniger.

Insgesamt ergab sich eine durchschnittliche Erfolgsquote von 62 Prozent – erheblich höher als das, was laut Fachliteratur zu erwarten wäre. So gesehen, steht der deutsche Mittelstand besser da als viele internationale Konzerne. Doch zur Wahrheit gehört auch: Jedem Unternehmen, das seine Pläne nur zu 62 Prozent erreicht, brechen wichtige Erträge weg, mit denen es gerechnet hat, und damit auch wichtige Spielräume, die fest eingeplant waren. Zudem belasten schwache Umsetzungserfolge das Vertrauen wichtiger Stakeholder wie Mitarbeiter, Banken oder Investoren.

Richtig gut sind nur wenige →

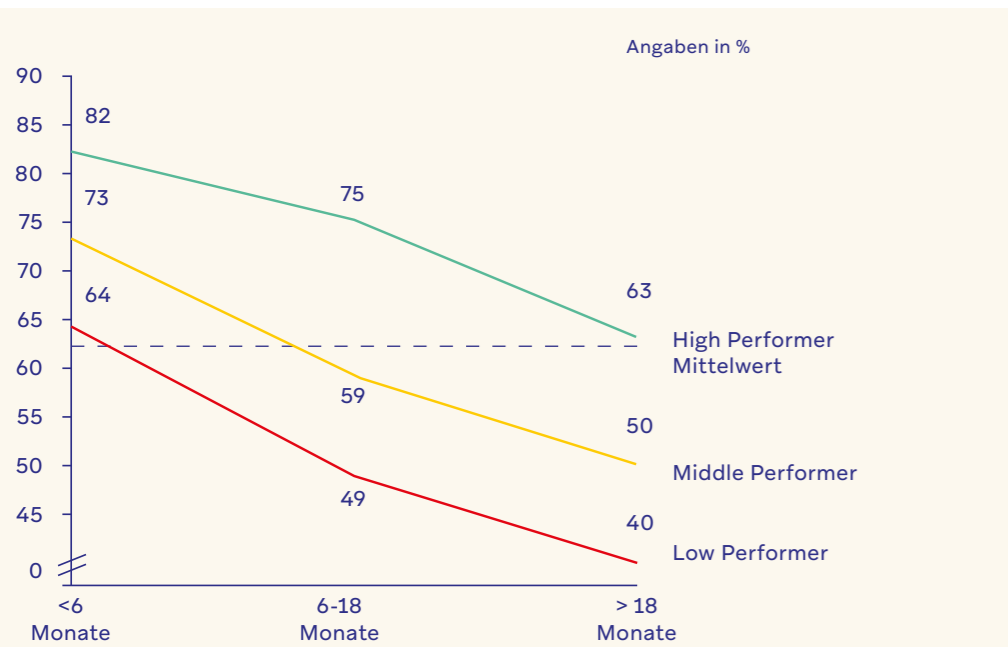


Auf die Frage hin, zu welchem Grad Umsetzungsprojekten im Mittelstand ihre Ziele erreichen, gaben lediglich zwei Prozent der Befragten mehr als 90 Prozent an (die Top Performer). 26 Prozent siedelten die Erfolgsquote zwischen 70 und 90 Prozent an. Beide Gruppen zusammen fassen wir als High Performer zusammen. Im Durchschnitt ergab sich für sie eine Erfolgsquote von 81 Prozent.

- Zielerreichung > 70%; High Performer
- Zielerreichung > 50%; und ≤ 70%; Middle Performer
- Zielerreichung ≤ 50%; Low Performer

¹Basierend auf Mittelwert der Intervalle

↓ Je kürzer, desto erfolgreicher



Je länger eine Change-Initiative dauert, desto niedriger fällt die Erfolgsquote aus. Zwar sank sie in allen Gruppen mit zunehmender Laufzeit um 21 bis 24 Prozentpunkte, das allerdings von sehr unterschiedlichen Startpunkten aus. So landeten die High Performer bei Projekten von mehr als 18 Monaten Dauer immer noch bei einem Wert, den Low Performer nur bei Kurzfristprojekten erreichten.

Der Zeithorizont. Ein besonders augenfälliges Ergebnis lieferte die Frage nach der Erfolgsquote in Abhängigkeit vom Zeitrahmen einer Maßnahme. So nimmt der Grad der Zielerreichung über alle Gruppen hinweg immer weiter ab, je länger eine Initiative dauert. Im Durchschnitt schrieben die 139 Befragten kurzen Projekten (Dauer: bis zu sechs Monaten) eine Erfolgsquote von 74 Prozent zu, mittelfristigen Projekten (Dauer: 6 bis 18 Monate) eine Quote von 62 Prozent und langfristigen Projekten (Dauer: länger als 18 Monate) eine Quote von gar nur 53 Prozent.

Allerdings sind die Ausgangspunkte sehr unterschiedlich, wie ein tieferer Blick in die Zahlen zeigt: Während High Performer die Erfolgsquote kürzerer Projekte mit stolzen 82 Prozent bezifferten, starteten Middle Performer bei nur 73 Prozent und Low Performer gar nur bei 64 Prozent.

Mit längerer Dauer sinken die Werte fast parallel. Bei den mittelfristigen Projekten, die in Unternehmen weit verbreitet und von entscheidender Bedeutung sind, ist die Diskrepanz aber am größten: Ihre Erfolgsquote bezifferten die High Performer mit 75 Prozent, die Middle Performer mit gerade 59 Prozent und die Low Performer sogar nur mit 49 Prozent.

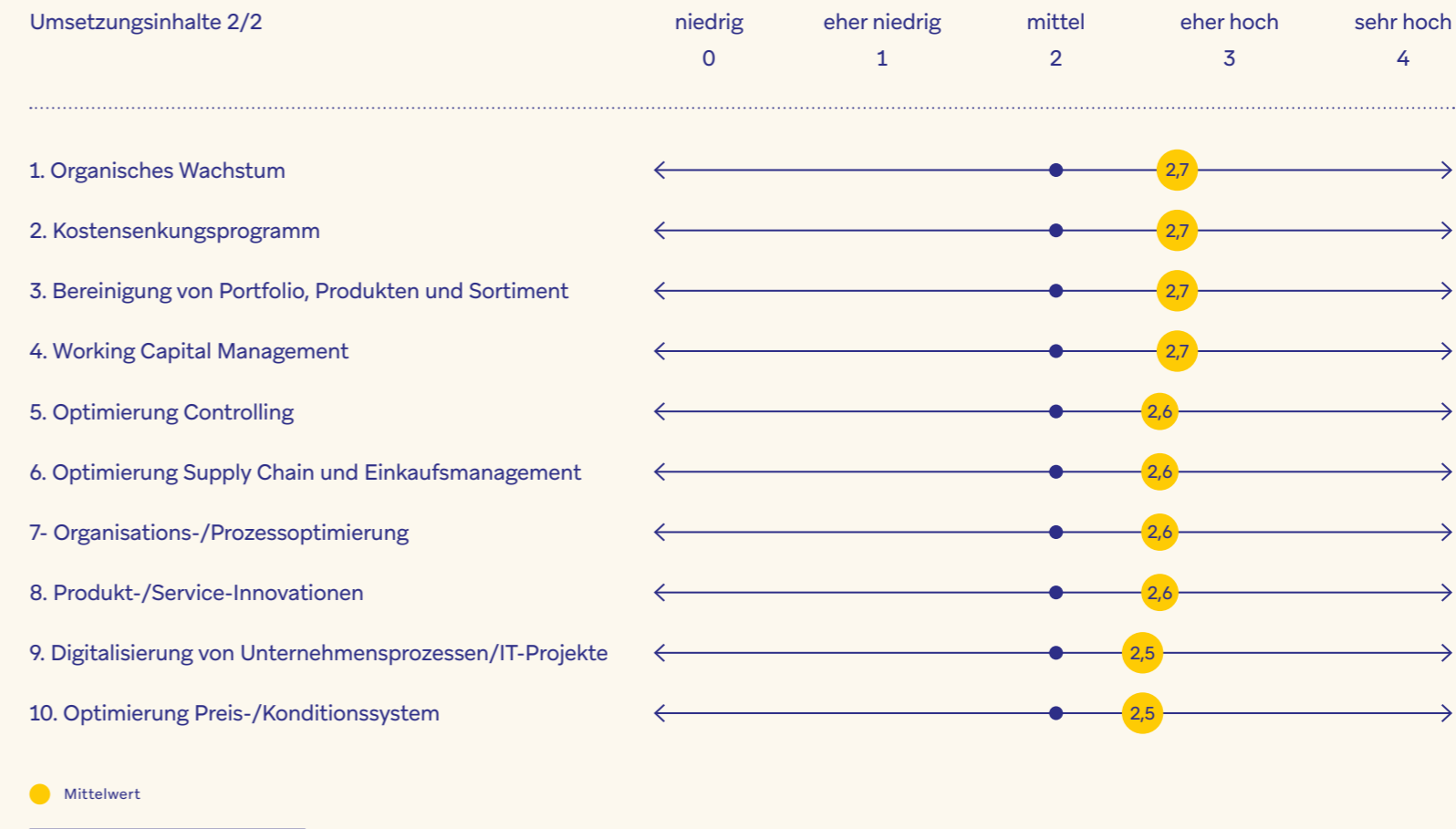
Die Kurvenverläufe belegen: Es ist erstens wichtig, dass Unternehmen möglichst über das richtige Set-Up verfügen, wenn sie in die Umsetzung starten. Und zweitens erfordern besonders mittel- und langfristige Maßnahmen die erhöhte Aufmerksamkeit des Managements und eine aktive Steuerung. Dies gilt für alle Unternehmen gleichermaßen, ob gut oder schlecht gerüstet.

Der Inhalt. Einfluss auf das Ausmaß des Erfolgs haben auch die Inhalte der zur Umsetzung anstehenden Maßnahmen. Kurzfristige, konkrete und leichter messbare Projekte haben offenbar insgesamt

bessere Erfolgsaussichten als längerfristige, komplexe und schwer operationalisierbare Projekte. Dies gilt unabhängig davon, ob wir über High, Middle oder Low Performer sprechen. Konkret gesagt: Projekten zum or-

ganischen Wachstum, zu Kostensenkungen oder zur Bereinigung des Portfolios und Sortiments billigten die Befragten auf einer Skala von 0 bis 4 eine relativ hohe Erfolgschance zu (2,7). Projekte zur Veränderung

Umsetzungsinhalte 2/2



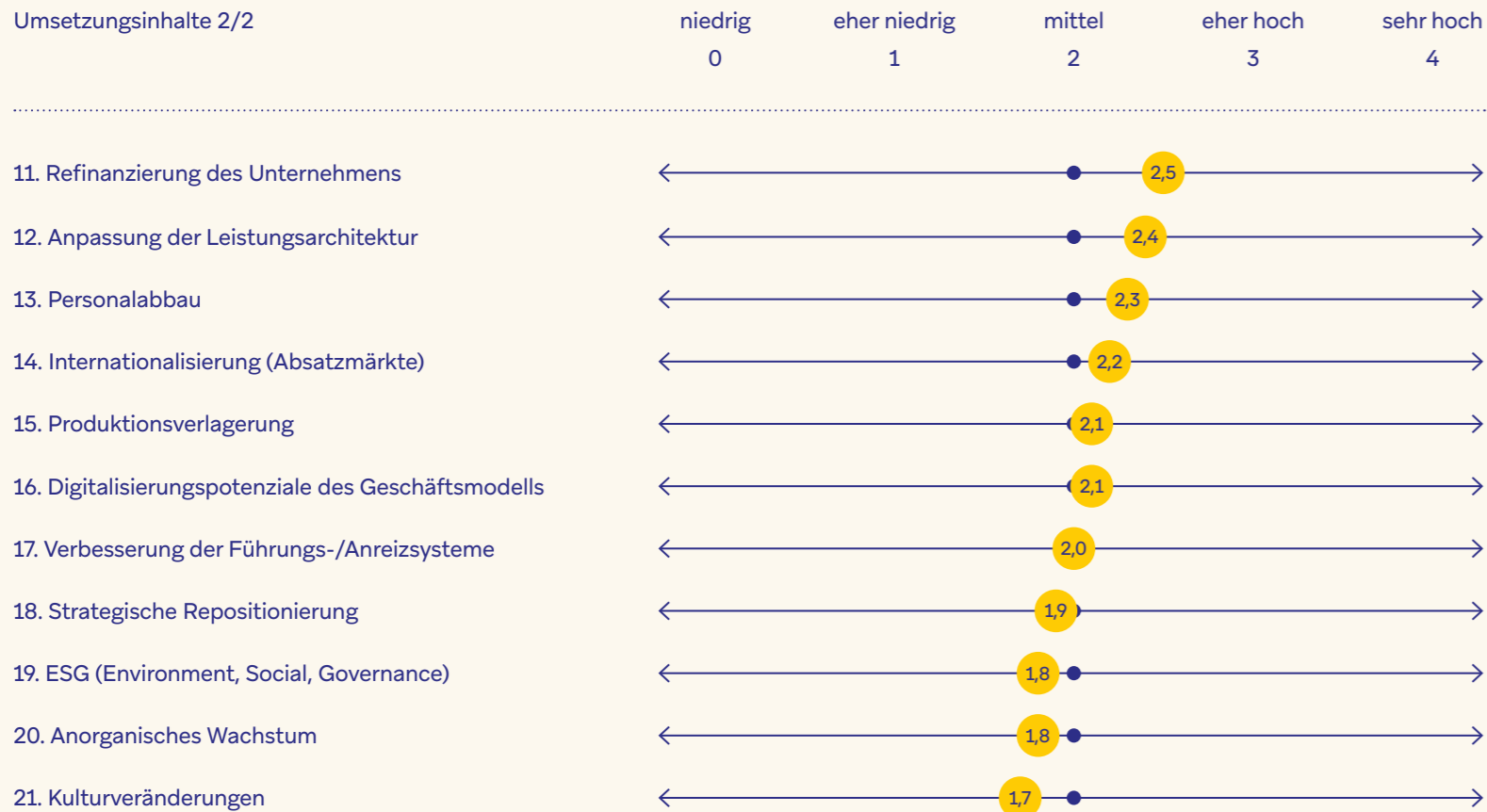
← **Bessere Erfolgsaussichten für konkrete, leichter messbare Vorhaben**

Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung im Mittelstand, bewertet in Abhängigkeit vom Inhalt des jeweiligen Umsetzungsvorhabens (alle Befragten)

der Unternehmenskultur, zu anorganischem Wachstum oder auch ESG (Environmental, Social, Governance) hingegen schätzen

sie als deutlich schwerer ein (1,7 bis 1,8). Gemeinsam ist derlei Initiativen, dass sie sich durch lange Laufzeiten, hohe Unsicher-

heit und Herausforderungen bezüglich des Faktors Mensch und des sozialen Systems auszeichnen.



● Mittelwert



II.2 Die Faktoren des Erfolgs

Warum fallen die Erfolge bei der Umsetzung von Strategien, Transformationen oder großen Projekten so unterschiedlich aus?

Um das herauszufinden, befragten wir die Teilnehmer, welche Rahmenbedingungen den Erfolg in der Umsetzung positiv oder negativ beeinflussen. Das Ergebnis hierzu war eindeutig: **Mehr als 90 Prozent der Befragten sehen in einer hohen Akzeptanz der Beteiligten für die Projektziele und einer nachvollziehbaren Vorgehensweise für die Umsetzung die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren. Entscheidend ist also, ob es der Führung gelingt, Klarheit über das „Was?“ und „Wohin?“, aber auch Transparenz über das „Wie?“ zu vermitteln.**

Vor allem längerfristige Maßnahmen bedürfen, wenn sie erfolgreich umgesetzt werden sollen, der beständig hohen Aufmerksamkeit des Top-Managements (die Euphorie des Beginns verfliegt schnell) sowie einer strukturierten Initialisierung zu Beginn des Projektes. Zudem ist es unerlässlich, die

Fortschritte mithilfe klar definierter, gut messbarer Zwischengrößen zu überwachen. Dies gilt umso mehr, wenn zählbare monetäre Erfolge erst spät eintreten und quantifizierbar werden.

Die Mühen der Langfrist-Projekte meistern

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu den besonderen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren langfristiger Umsetzungsvorhaben zu?

99%

Anteil der Befragten, die glaubten, dass es darauf ankommt, dass das Management die Aufmerksamkeit der Beteiligten nach den ersten drei bis sechs Monaten der Umsetzung aufrechterhält (bzw. dieser Aussage „voll“ oder „eher“ zustimmen).

96%

Anteil der Befragten, die glaubten, dass es essenziell ist, Umsetzungsfortschritte mittels messbarer Zwischenschritte zu überwachen, insbesondere wenn monetäre Erfolge erst spät messbar sind (bzw. dieser Aussage „voll“ oder „eher“ zustimmen).

Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, wenn die für die Umsetzung Verantwortlichen bereits in die Phase der Konzept- und Zielentwicklung eingebunden werden. Negativ auf die Performance wirkt sich neben einer langen Dauer eine hohe Zahl beteiligter Stakeholder, vor allem aber eine (zu) hohe Zahl gleichzeitig verfolgter Projekte aus.

Hier die Ergebnisse im Einzelnen: **Die Methodik.** Entgegen unserer ursprünglichen Erwartung ergab sich aus den Daten kein Zusammenhang zwischen der Auswahl der genutzten Umsetzungsmethoden und dem Umsetzungserfolg. In der Anwendung durch die Befragten blieben die Unterschiede in der Wirkung überschaubar. Wichtig jedoch ist, dass eine Umsetzungs-

methode zum Einsatz kommt und diese möglichst stringent genutzt wird. Eine methodische Vorgehensweise, die für alle Beteiligten nachvollziehbar ist und gelebt wird, erhöht die Erfolgsaussichten eines Vorhabens spürbar.

So war der Anteil derer, die methodischen Bausteinen einen sehr starken Wertbeitrag

beimaßen, bei den High Performern signifikant höher als bei den Low Performern. Zudem unterschieden sich diese beiden Gruppen deutlich, was die Wertschätzung einer guten Operationalisierung sowie eines Controllings der beschlossenen Maßnahmen anging.

Bei High Performern und Middle Performern bestanden die Top-5 der eingesetzten Methoden aus Management by Objectives, Project Management Office (PMO), Agiles Projektmanagement/Scrum, Regelkreissteuerung und digitalem Projektmanagement-Tools. Aus der Managementliteratur bekannte Instrumente wie die Balanced Scorecard, der OKR-Ansatz oder die 8-Schritte-Methodik nach Kotter rangierten dahinter.

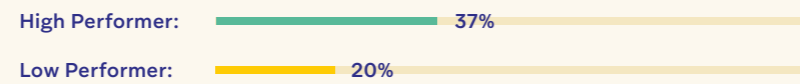
Performante Umsetzer legen nicht nur großen Wert auf Methoden zur Operationalisierung und Messung von Umsetzungsvorhaben. Der größere Erfolg, der damit einhergeht, lässt sie auch selbstbewusster auftreten. So fiel der Anteil der High Performer, die sich und dem Mittelstand verglichen mit größeren Unternehmen eine geringere Kompetenz in der Projektsteuerung zubilligen, deutlich kleiner aus

als der entsprechende Anteil in der Gruppe der Low Performer. Voraussetzung dafür ist eine insgesamt höhere Durchdringung aller

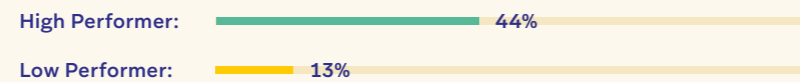
Führungskräfte und Umsetzungsteams im Sinne einer höheren Methodenkompetenz.

High Performer gehen methodischer vor

Anteil der methodischen Bausteine, denen ein „sehr starker“ Einfluss auf den Erfolg beigemessen wurde:



Anteil der Befragten, die dem Fehlen operationalisierter Aktionspläne einen „sehr starken“ Einfluss auf das Scheitern eines Umsetzungsvorhabens beimaßen:



Anteil der Befragten, die dem Fehlen eines Maßnahmen-Controllings einen „starken“ oder „sehr starken“ Einfluss auf das Scheitern eines Umsetzungsvorhabens beimaßen:



Anteil der Befragten, die glaubten, dass die Kompetenz zur Projektsteuerung im Mittelstand – verglichen mit größeren Unternehmen – weniger stark ausgeprägt ist (bzw. dieser Aussage „voll“ oder „eher“ zustimmen):



High Performer sind selbstbewusster



Mindset. Erfolgreiche Umsetzungsverantwortliche zeichnen sich, wie unsere Erhebung zeigt, durch eine Denkweise aus, die für Change sehr offen ist, ja ihn befürwortet und aktiv vorantreibt. So standen High Performer dem Neuigkeitsgrad einer Veränderung deutlich positiver gegenüber als Low Performer; mehr als dreimal so viele maßen ihm einen hilfreichen Einfluss auf den Erfolg eines Umsetzungsvorhabens bei. Wer zukunftsgerichtet denkt und

optimistisch an die Sache herangeht, dem gelingt offenbar auch mehr. Wobei die Lebenserfahrung nahelegt, dass sich beides gegenseitig befeuert: Eine positive Sichtweise begünstigt Erfolge in Veränderungsprozessen, Erfolge wiederum bestärken Menschen in ihrer positiven Haltung zum Wandel.

In dieses Bild passt: High Performer vertrauten deutlich mehr auf die Umsetzungskompetenz des Managements im Mittelstand als Low Performer. Gleiches gilt für die Frage, ob die Verantwortlichen der Unternehmen die monetären Effekte

der konzipierten Maßnahmen realistisch einschätzen können. Es liegt der Schluss nahe, dass die Erfolgsaussichten von Umsetzungsvorhaben erheblich steigen, wenn die passende Einstellung, eine hohe Kompetenz und Erfolgserlebnisse zusammenkommen.



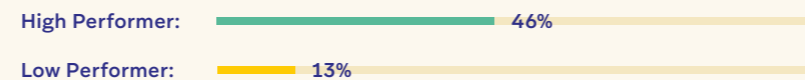
Here is the fundamental problem: People think of execution as the tactical side of business, something leaders delegate while they focus on the perceived "bigger" issues. This idea is completely wrong.

— Larry Bossidy (früherer CEO von Honeywell)

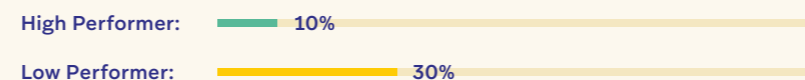


High Performer sind offener und selbstsicherer

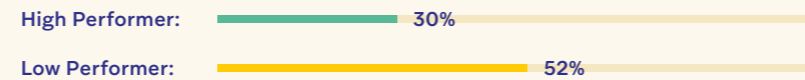
Anteil der Befragten, die einem hohen Neuigkeitsgrad der Veränderung einen „stark positiven“ oder „positiven“ Einfluss auf den Umsetzungserfolg beimaßen:



Anteil der Befragten, die glaubten, dass das Management die eigene Umsetzungskompetenz überschätzt (bzw. dieser Aussage „voll“ oder „eher“ zustimmten):



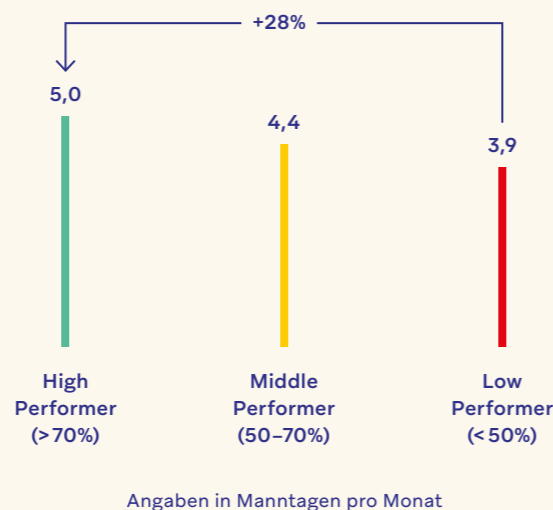
Anteil der Befragten, die glaubten, dass das Management die monetären Ziele von Umsetzungsvorhaben zu optimistisch plant (bzw. dieser Aussage „voll“ oder „eher“ zustimmten):



Organisation. Wie gut sich Pläne in die Praxis umsetzen lassen, entscheidet sich in hohem Maß bereits durch die Berücksichtigung der Umsetzbarkeit in der Phase der Konzeption. Die Praxis zeigt immer wieder, dass sich der Austausch über das „Wie?“ auf das „Was?“ auswirken kann. Eine Maßnahme kann am Reißbrett hervorragend klingen, in der Produktion aber womöglich kaum umsetzbar oder im Alltag gar bedeutungslos sein.

Vor allem die Führungsriege muss dieser Frage schon frühzeitig viel Zeit und Aufmerksamkeit schenken. Die Ergebnisse der Erhebung bestätigen dies: So setzten High Performer durchschnittlich 27 Prozent der verfügbaren Managementzeit für Entwicklung und Umsetzung des Konzepts an, Low Performer nur 21 Prozent.

High Performer nehmen sich Zeit



Der Unterschied mag gering klingen, doch wenn in Chefetagen etwas rar und heiß umkämpft ist, dann die Zeit des CEO, der Finanzchefin, des Technikvorstands – da sind 6 Prozentpunkte (immerhin eine Steigerung von knapp 30 Prozent) markant. Das gilt umso mehr, als die Befragten – über alle Performance-Gruppen hinweg – selbst angegeben haben, dass sich das Management idealerweise in rund 40 Prozent seiner verfügbaren Zeit mit Fragen der Konzeptentwicklung und -umsetzung befassen sollte. Hier zeigt sich eine große Diskrepanz zwischen dem Zeitanteil, der

Managerinnen und Managern notwendig scheint, und dem Zeitanteil, den das so dringliche Tagesgeschäft ihnen tatsächlich lässt. Ein Dilemma.

Führung. Erstaunliche Ergebnisse lieferte die Frage, wie die Befragten die Wahrscheinlichkeit beurteilen, dass innerhalb der Führungsriege ein gemeinsames Verständnis über die wesentlichen strategischen Initiativen des Unternehmens herrscht. Mehr als 50 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hielten das für (eher) unwahrscheinlich. Allerdings gab es erhebliche Unterschiede.

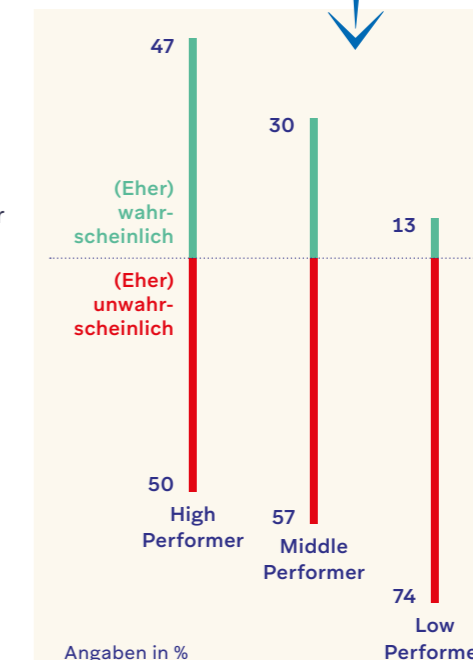
So gaben 47 Prozent der High Performer an, dass ein solches gemeinsames Verständnis (eher) wahrscheinlich ist. Bei den Middle Performern waren es nur 30 Prozent – und bei den Low Performern sogar nur 13 Prozent. Sprich: High Performer machen deutlich häufiger die Erfahrung,

dass Ausrichtung und Ziele der Umsetzung im Topmanagement besser kommuniziert und zu einer Gemeinschaftsaufgabe gemacht werden.

Ein Ergebnis, das so plausibel wie gravierend scheint. Denn wie soll die Führung der Belegschaft Sinn und Schritte einer Strategie vermitteln, wenn sie sich nicht einmal selbst über Ziele und Wege im Klaren ist?

Unsere Resultate bestätigen Daten einer Studie über die Umsetzung von Strategien in Konzernen, die Donald Sull von der Sloan School of Management am MIT 2018 veröffentlichte. Er hatte die Mitglieder von 124 Führungsteams nach den fünf wichtigsten Prioritäten ihres Unternehmens gefragt – und nur in 27 Prozent der Unternehmen stimmten die Angaben der Führungskräfte zu mehr als 60 Prozent überein. Offenbar müssen nicht nur deutsche Mittelständler, sondern auch amerikanische Konzerne nachhaltig am „Alignment“ – also an der Abstimmung – in ihrer Führungsetage arbeiten.

Wenig Einigkeit in der Führungsetage



Wie wahrscheinlich ist es, dass die Führung eines Unternehmens ein gemeinsames Verständnis der Strategie und ihrer Umsetzung (bzw. der drei bis fünf wichtigsten Vorhaben für das Folgejahr) aufweist? Die Antworten auf diese Frage fielen je nach Gruppe sehr unterschiedlich aus – und waren selbst bei den High Performern ziemlich ernüchternd.

Ähnliches gilt für die Rangordnung von Maßnahmen. „Setze Prioritäten und verschiebe die ‚trivial many‘ auf eine spätere Phase“, formulierte sehr treffend ein Teilnehmer der Erhebung. In der Tat: Ein Projekt mag für sich gesehen noch so sinnvoll sein – zu viele Projekte parallel zu verfolgen, ist aus Sicht der Befragten der Misserfolgsmultiplikator Nummer 1!

Dies deckt sich mit unseren Erfahrungen in der Umsetzungspraxis mittelständischer Unternehmen. Wer zu viel will, erreicht zu wenig. Er verzettelt sich und überfordert die Organisation, ja alle Beteiligten. Dies gilt gerade für den Mittelstand, der nicht über die finanziellen oder personellen Ressourcen eines Konzerns verfügt. Das klingt zwar logisch, ist in der Praxis aber immer wieder ein Problem. Unser dringender Rat daher: Unterscheiden Sie strikt nach Prio A, B und C – auch wenn es schwerfällt!

Praxisbeispiel: Priorisierung

Den deutschen Automobilzulieferer mit mehreren Werken in der Republik plagten wachsende Sorgen. Er schrieb rote Zahlen, und das bei sinkenden Umsätzen. Vor allem mit Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 war das Geschäft massiv eingebrochen – die Hersteller von PKW und LKW fuhren ihre Produktion herunter, auch die Störungen in den globalen Lieferketten machten dem Unternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern zu schaffen. Zwar war die Liquidität fürs Erste gesichert, doch klar war: Die Erträge mussten wieder steigen.

Nach einer ersten Analyse stand fest, dass für die Verluste ein Standort maßgeblich war. Doch das Management war optimistisch: „Im Grunde haben wir die Probleme dort schon gelöst“, hieß es, „wir haben bereits viele Maßnahmen definiert.“ Diese müssten jetzt nur konsequent abgearbeitet werden, dann sähen die Zahlen rasch besser aus.

Das Problem: Die Gruppe hatte mit bester Absicht mehr als 300 Maßnahmen definiert. Weder hatten die Verantwortlichen die Ziele fixiert, die sie damit erreichen wollten, noch die erhofften Effekte quantifiziert. Nachdem SMP im Sommer 2021 gerufen worden war, zeigte sich bei näherem Hinsehen rasch, dass viele

Ideen eher vage oder Nichtigkeiten waren und die Verbesserungen häufig Hoffnungswerten glichen – weniger Planwerten, die durch harte Zahlen untermauert waren. Zugleich waren die Verantwortlichen ob der großen Zahl überfordert; sie wussten nicht, wo sie anfangen sollten. Und das Thema Fehlproduktion, auf das sich viele Diskussionen bislang konzentriert hatten, entpuppte sich als berechtigte, aber beileibe nicht einzige Sorge. Selbst mit einem Ausschuss von null Prozent, so zeigte es eine Berechnung, würde das Werk noch immer negative Ergebnisse erwirtschaften.

Es bedurfte langer, intensiver Debatten, um das Management zu überzeugen, sich auf 10 bis 15 Teilprojekte zu konzentrieren – vom Abbau des Bestands über Preiserhöhungen und Produktivitätssteigerungen bis hin zur erwünschten Senkung des Ausschusses. Erst als dieser Fokus klar war, bildete das Unternehmen eine Umsetzungsorganisation samt Lenkungsgremium, fing an, die Fortschritte zu messen und regelmäßig zu diskutieren, hielt die Aufmerksamkeit aller Beteiligten hoch, und justierte Maßnahmen, falls nötig, neu. Derzeit ist der Turnaround immer noch im Gange, aber die Umsetzung der Initiativen zeigt erhebliche Wirkung. Allerdings haben die unerwarteten Steigerungen der Energiepreise die Rückkehr in die Gewinnzone 2022 erschwert.

Zu viel ist zu viel



Anteil der Befragten, die den folgenden Rahmenbedingungen einen „stark negativen“ oder „negativen“ Einfluss auf den Erfolg eines Umsetzungsvorhabens zuschrieben:

89%
Hohe Anzahl paralleler Projekte

77%
Hohe Anzahl beteiligter externer Stakeholder

76%
Hohe Anzahl beteiligter Schnittstellen und Abteilungen

Kommunikation. Wie schon die ernüchternden Zahlen zum „Alignment“ im Topmanagement zeigen: Die Führung muss erklären, erklären, erklären. Und sie sollte damit selbst dann weitermachen, wenn sie das Gefühl kriegt, dass es schon keiner mehr hören kann. „Man kann nicht zu viel kommunizieren“, sagte einer der Studienteilnehmer. Das gilt in der Spitze selbst und erst recht in der Verständigung mit den Mitarbeitern. Wiederholte Informationen über Ziele und Wege, auch das offene Besprechen von Problemen sind Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung. Gute Kommunikation mobilisiert und motiviert.

Das Frappierende: In der Praxis sind wir noch keiner Führungskraft begegnet, die behauptet hätte, dass gelingende Kommunikation nicht wichtig sei. Trotzdem stimmten 88 Prozent aller Befragten „eher“ oder „voll“ der Aussage zu, dass Bedeutung und Aufwand der Kommunikation von Zielen unterschätzt werde. Ein Indiz dafür, dass der Weg von der Erkenntnis zum Handeln doch häufig lang und schwer ist.

Martin Eilerts, ein Teilnehmer der Studie und heute Geschäftsführer einer Tochter der Miele-Gruppe, bemerkte hierzu: „Eine

gefährliche Illusion besteht darin, als Führungskraft zu glauben, den Mitarbeitenden sei alles einleuchtend und klar, was Dir als Verantwortlichem selbstverständlich erscheint.“ Gegen diesen durchaus typischen Bias in der Kommunikation hilft nur eine regelmäßige, ehrliche Reflexion im Führungskreis darüber, ob Ziele und Wege wirklich jedem im Unternehmen klar sind. Der Geschäftsführer hat alles zehn Mal durchdacht, für ihn liegt auf der Hand was zu tun ist. Deshalb darf er aber nicht davon ausgehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alles beim ersten Mal korrekt verstehen, geschweige denn dass sie es sofort verinnerlichen. Die Führung muss auch zuhören, wahrnehmen, was andere ihr spiegeln, und sicherstellen, dass tatsächlich alle alles verstanden haben. Dabei spielen auch die Arbeitnehmervertreter eine wichtige Rolle. Falls der Dialog trotzdem scheitert, sollten Managerinnen und Manager überlegen, ob ein Coaching ihnen zu besserer Kommunikation verhelfen kann.

Ein besonderes Augenmerk sollte das Management der Kommunikation mit externen Stakeholdern (wie Eigentümern, Banken, Kunden, Lieferanten, Gemeinde, Öffentlichkeit) widmen. Dies gilt gerade auch für Mittelständler in Familienbesitz.

Für das Gros der 139 Befragten gilt, dass sie eine hohe Zahl von Stakeholdern als Herausforderung für eine erfolgreiche Umsetzung betrachteten. Allerdings zeigte sich ein interessanter Unterschied. So sahen erfolgreiche Umsetzungsverantwortliche (High Performer) eine große Zahl von beteiligten Stakeholdern kritischer als die weniger Erfolgreichen (Low Performer).

Anteil der Befragten, die einer hohen Anzahl externer Stakeholder einen „stark positiven“ oder „positiven“ Einfluss auf den Erfolg eines Umsetzungsvorhabens beimaßen:



Unsere Interpretation: High Performer wissen um die hohe Komplexität, die mit einer großen Zahl von Stakeholdern einhergeht. Sie sind sich dieser Herausforderung in höherem Maß bewusst und versuchen sie aktiver zu steuern, zum Beispiel indem sie besser kommunizieren und (erfolgreich) ein systematisches Stakeholder-Management nutzen, um die potenziellen negativen Auswirkungen zu begrenzen. Auch deshalb sind sie erfolgreicher als andere Umsetzungsverantwortliche. Auf jeden Fall lohnt es sich, alle Stakeholder regelmäßig und umfassend zu informieren, um sich ihre Unterstützung zu sichern – gerade auch während länger laufender Projekte.

← Externe Stakeholder bedürfen Aufmerksamkeit



II.3 Der Dreiklang des Erfolgs

Aus der Analyse der Ergebnisse und Erfolgsfaktoren, aus den Hunderten Empfehlungen der 139 Befragten, aus unseren eigenen Erfahrungen in vielen Jahren der Praxis sowie aus der Berücksichtigung weiterer

Forschungsergebnisse und Managementliteratur hat sich für uns ein Muster herauskristallisiert, das Erfolg oder Misserfolg in der Umsetzung begründet. Dieser Dreiklang des Erfolgs, wie wir ihn nennen, besteht aus

- 1) dem Aufbau geeigneter **Strukturen**,
- 2) der Einbindung der **Menschen** im Unternehmen &
- 3) der Messung wie Steuerung der **Performance**.

Jede dieser drei Dimensionen ist relevant – vor allem aber ihr gut austariertes, zielgerichtetes Zusammenspiel (vgl. Abb. auf S. 25). Erst dadurch entsteht das nötige Verständnis, das erforderliche Commitment, die bestmögliche Zusammenarbeit, Koordination und Steuerung aller Aktivitäten.

Strukturen. Wer einen Zug aufs falsche Gleis setzt, wird nie dort ankommen, wo er oder sie hinmöchte. Entsprechend wichtig ist es, noch vor jeder Personalie und jeder Maßnahme das richtige Set-up für die Umsetzung zu wählen. Dazu zählen

→ das Organisationsdesign, zum Beispiel in Form eines gestaltenden Project Management Office (PMO), in dem alle Fäden zusammenlaufen sowie Ideen und inhaltliche Impulse erarbeitet werden,

→ ein Aktionsplan, der systematisch operationalisiert, was erreicht werden soll, und die Schritte formuliert, die dazu nötig sind (erstellt möglichst unter Einbeziehung derer, die sie später umsetzen sollen), und



→ ambitionierte, aber realistische Deadlines, Meilensteine und Messgrößen, die ebenfalls im Austausch mit dem Team fixiert werden.

Vernachlässigen Unternehmen diese Punkte, drohen Chaos und böse Überraschungen. Es gilt die alte Regel des Projektmanagements, dass sich 80 Prozent des späteren Erfolgs auf eine Investition von 20 Prozent der Zeit

in die Initialisierungsphase zurückführen lassen. Dies kann gar nicht genug betont werden, denn auch in dieser Hinsicht deutet sich in der Umfrage eine Diskrepanz zwischen Erkenntnis und Handeln an.

SMP plant in seinen Projekten für die Initialisierungsphase, die am Anfang der Umsetzungsphase steht, vier bis sechs Wochen ein, um mit allen Führungskräften,



Projektleiterinnen und Mitarbeitern die Eckpunkte des Konzepts zu kommunizieren und die Umsetzungsorganisation entlang einer strukturierten Methodik namens „Roadmap“ aufzubauen.

Die Initialisierung entlang der „Roadmap“ ist eine Methodik, die sich schon vielfach bewährt hat. Die Erhebung zeigt, warum. Die Antworten der 139 Befragten belegen den enormen Einfluss, den die darin enthaltenen Aspekte auf das Scheitern eines Umsetzungsprojekts haben können.

↓ **Ja, die Initialisierungsphase ist wichtig, ...**
Anteil der Befragten, die folgenden Aussagen zustimmten:

87% Die Investition in eine Initialisierungsphase zahlt sich aus.

nur **21%** Das Wichtigste ist, mit den Verantwortlichen schnell in die operative Umsetzung starten. Schnelligkeit sollte Vorrang vor organisatorischer Klärung haben.

↓ **...wird in ihrer Bedeutung aber unterschätzt**
Anteil der Befragten, die folgender Aussage „voll“ oder „eher“ zustimmten:

85% Die Bedeutung der Initialisierungsphase für den Erfolg von Umsetzungsprojekten wird unterschätzt.

↓ Ohne klare Strukturen, die Einbindung der Mitarbeiter und ein regelmäßiges Controlling der Maßnahmen droht ein Scheitern

Anteil der Befragten, die den folgenden Aspekten einen „sehr starken“ oder „starken“ Einfluss auf das Scheitern eines Umsetzungsvorhabens zuschrieben:



Passend zum richtigen Set-up ist es – wie hier und da schon angeklungen – entscheidend, dass Strategie und Umsetzung ein kohärentes Ganzes bilden. Der Erfolg einer Umsetzung beginnt bereits in der Konzeption. Es handelt sich dabei um ein Bündel eng miteinander verbundener Aktivitäten, die sich nicht fein säuberlich trennen, einem streng zweistufigen Prozess unterwerfen und von verschiedenen Teams steuern lassen. Es ist daher essenziell, Umsetzung und Konzeption zu verzahnen – sprich die voraussichtlichen Beteiligten, die vorhandenen Kompetenzen, die nötigen Schritte und die möglicherweise auftauchenden Hürden bereits in den Blick zu nehmen, wenn die Pläne erstellt werden.

Praxisbeispiel: Verzahnung von Konzeption & Umsetzung

Welchen Unterschied es macht, viel Zeit und Mühe in eine gute Vorbereitung der Umsetzung zu investieren, illustriert ein Fall in der Beauty-Industrie aus der Zeit vor COVID-19. Der Hersteller hochpreisiger Geräte stand vor dem Problem, dass seine Branche das Ende eines Booms erlebte und Überkapazitäten herrschten. Es schien sinnvoll, die Produktion in den USA nach Deutschland zu verlagern und die bisher dort hergestellten einfacheren Produkte im Stammwerk zu produzieren. Doch der geschäftsführende Gesellschafter hatte Respekt vor der Aufgabe. Obgleich er früher in einem globalen Konzern gearbeitet hatte, traute er sich und seinem Management nicht zu, sie allein zu meistern.

Zwar war der Produktionschef, der bei der Verlagerung die größte Rolle spielen würde, exzellent. Im Alltag aber gaben häufig zwei Schwergewichte in der Führung – die Zuständigen für Marketing und Vertrieb – die Richtung vor. Es bestand ein gewisses Risiko, dass die Spitze das Unterfangen zu locker angehen und die Folgen oder Nebenwirkungen für den Rest des Unternehmens unterschätzen könnte. Nach dem Motto: „Leuten kündigen, Maschinen in Container packen, Werk schließen, Produktion in Deutschland starten, das kann ja wohl nicht so schwer sein – lasst uns loslegen.“

Kern der Lösung war ein ausgeklügelter und im Rahmen der Initialisierungsphase erarbeiteter Projektplan. Dieser wurde erst

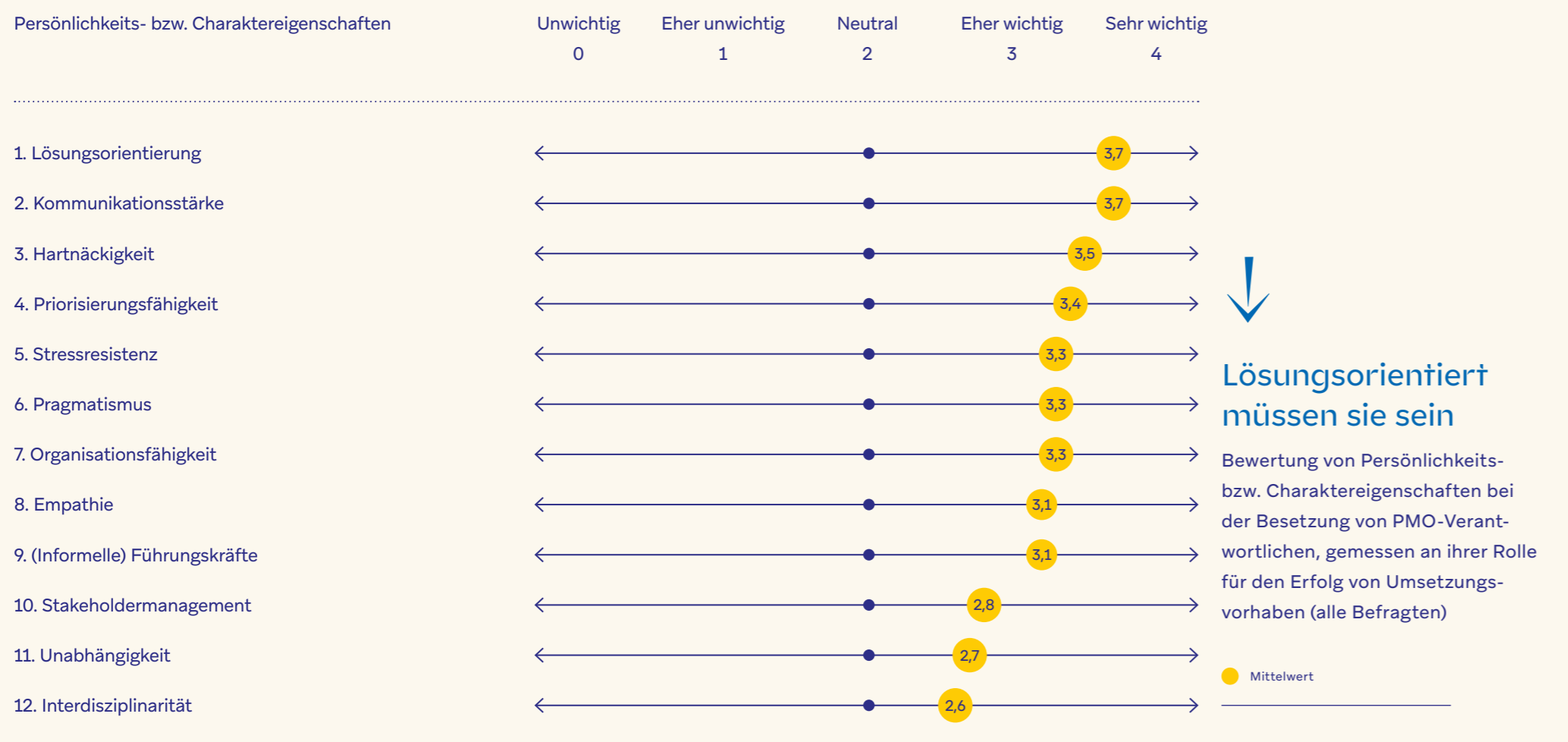
freigegeben, nachdem er einem Stresstest unterzogen und von den Beteiligten als robust eingestuft worden war. So startete das Unterfangen mit dem Einverständnis aller und einem klaren Vorgehen.

Von Beginn an war die Reihenfolge klar, wann was nach Deutschland verlagert werden sollte. Es stand fest, zunächst auf Vorrat zu produzieren, um den US-Markt auch in der Zeit der Verlagerung bedienen zu können. Festgeschrieben wurde ferner eine Marschroute für das Verladen und Verschiffen der Maschinen, ein Konzept für die zeitige Schulung der Mitarbeiter in Deutschland, eine detaillierte Strategie für die Kommunikation an Betriebsräte, Banken und US-Kunden sowie die sichere Finanzierung des Ganzen. Das Unternehmen ernannte Zuständige, legte feste, regelmäßige Termine im Management fest und setzte ein Controlling auf. Diese Systematik sollte sich schnell zu einer neuen Führungsroutine für weitere Transformationen und Projekte entwickeln.

Ergebnis war ein reibungsloser Neustart in der Heimat, ohne Stillstände oder Ausfälle, dafür mit großem Engagement der Belegschaft. Auch deshalb zählt das Unternehmen noch heute zu den Weltmarktführern in seiner Branche.

Ein Schlaglicht möchten wir auf die Rolle des Projekt Management Office (PMO) werfen. Wir nutzen dieses Organisationselement seit Jahren, und zwar mit großem Erfolg. Dabei streben wir stets ein aktives, gestaltendes PMO an, das zum einen für die Umsetzung verantwortlich und kommunikativ ist, zum anderen klar priorisiert. Ein gutes PMO stellt nicht nur die Umsetzungsfortschritte fest. Es unterstützt auch inhaltlich bei auftretenden Hindernissen und erarbeitet Lösungen gemeinsam mit den Verantwortlichen.

Dies stellt sehr hohe Anforderungen an die Verantwortlichen des PMO – eine Einschätzung, die durch die Studie bestätigt wird. So befasste sich eine Frage ausdrücklich mit den Eigenschaften, die PMO-Verantwortliche nach Auffassung der Teilnehmer mitbringen sollten. Vor allem die Lösungsorientierung und Kommunikationsstärke wurde von den 139 Befragten als „sehr wichtig“ eingeschätzt, gefolgt von Hartnäckigkeit, Stressresistenz oder Pragmatismus.



Menschen. Steht das Set-up, geht es um die Menschen, die den Plan mit Leben füllen müssen. Dazu zählen vor allem jene, die für die Umsetzung Sorge tragen sollen: Dieses Team muss das Topmanagement richtig

zusammenzustellen, auch gilt es die Verantwortlichkeiten klar zu verteilen. Bei den Mitarbeitenden ohne Umsetzungsverantwortung geht es einerseits um eine breite Akzeptanz der Pläne, das berühmte „Mitneh-

men“. Diese Aufgabe ergibt sich insbesondere aus unserem Verständnis des Unternehmens als soziales System. Andererseits geht es um die Schulung jeder und jedes Einzelnen. Projektteams müssen gezielt befähigt

werden. Dies betrifft weniger die fachliche Qualifikation, die in der Regel vorhanden ist. Vielmehr liegt der Fokus auf Projekt- und Moderationskompetenzen oder Methoden des agilen Arbeitens wie Scrum.

»

Strategy is 5 percent thinking, 95 percent execution. And strategy execution is 5 percent technical, 95 percent people-related.

– Quy Huy (Professor, INSEAD)

«

Hier werden die Besonderheiten des Mittelstands sichtbar. Zunächst seine Stärken: eine Hands-on-Mentalität, eine geringe Führungstiefe sowie weniger Bürokratie. Viele dieser Firmen können schneller agieren als Konzerne, der Zugang des Topmanagements

Praxisbeispiel: Kommunikation

Sommer 2019: Es ist 14 Uhr an einem Donnerstag, als sich der Geschäftsführer eines Anlagenbauers zusammen mit dem Betriebsrat vor die Mitarbeiter stellt. Alle im Raum wissen, dass ihr Unternehmen, in seiner Branche ein weltweit tätiger Marktführer, seit Monaten keinen größeren Auftrag gewonnen hat. So wundert es niemanden, als die Spitze berichtet, der Auftrags- eingang liege unter Plan und unter Vorjahr. In dieser schwierigen Zeit sei auch jeder Mitarbeiter gefordert – Weihnachtsgeld zu zahlen, sei unmöglich.

Trotzdem schallt am Ende viel Beifall durch die Montagehalle. Wie das?

Ganz einfach: In seiner Rede auf der Betriebsversammlung hat der Geschäftsführer sehr sachlich, sehr klar und sehr offen kommuniziert, wie ernst die Dinge stehen und was die Ursachen dafür sind. Zudem hat er aber auch erklärt, dass die Liquidität

fürs Erste gesichert ist – und wie das Management die Lage zu wenden gedenkt. So plant es das Produktportfolio zu straffen und aktiv neue Kunden finden, unterstützt von externen Experten. Der Chef vermittelte allen: Wir wissen, was Sache ist. Wir haben ein Konzept. Und wir bauen auf euch. Er hat die Lage nicht beschönigt, aber auch eine Perspektive aufgezeigt.

Tatsächlich gelang es dem Unternehmen, Aufträge und Umsatz rasch wieder zu steigern, mit der Folge, dass es auch stabil durch die Pandemie kam. Sein Geschäftsführer hatte verstanden: Damit ihre Umsetzung gelingt, müssen möglichst viele Mitarbeitende die Strategien, Transformationen und vor allem Krisenpläne möglichst gut verstehen, akzeptieren und verinnerlichen. Ohne die Menschen bleibt alles Makulatur.

zu den Mitarbeitern ist direkter. Die Kehrseite besteht in mehreren Schwächen, die einer erfolgreichen Umsetzung im Wege stehen: geringere personelle, finanzielle Ressourcen, weniger Know-How, was moderne Arbeitstools angeht, sowie ein traditionell

starker Fokus auf Technik und Innovationen, weniger auf Fragen der Führung und der Kommunikation. Allerdings wissen wir, dass Mittelständler zunehmend an diesen Schwächen arbeiten.

Performance. Letzter Baustein einer erfolgreichen Umsetzung ist das systematische, konsequente Monitoring und Controlling der eingeleiteten Maßnahmen.

- Stellen sich die gewünschten finanziellen Ergebnisse ein?
- Erreicht das Unternehmen die inhaltlichen Meilensteine?
- Sind Wille und Anspruch, die Ziele zu erfüllen, auf einem ausreichend hohen Niveau? Falls nein, warum nicht?
- Reicht es, den Maßnahmenplan zu überarbeiten, oder ist es sinnvoller, ein Teilprojekt zu beenden und durch eine neue Initiative zu ersetzen?

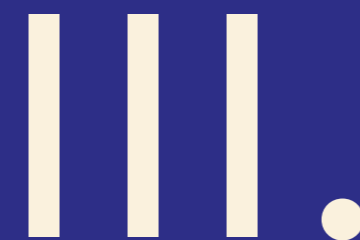
Entscheidend dabei ist, das Messen und Nachhalten der Performance nicht als Sache des Controllings zu verstehen, sondern als eine Aufgabe des Projektteams selbst. Regelmäßige Termine der Führung mit den Umsetzungsteams – spätestens alle vier oder sechs Wochen – sind eine *conditio sine qua non*. Dabei berichten die Projektverantwortlichen im Lenkungsausschuss über den Fortschritt sowie High- und Lowlights. Sie liefern Plan-Ist-Vergleiche zu Meilensteinen und markieren Erfolgs-

aussichten und Erwartungen durch einfache Ampel-Anzeigen (steht das Projekt auf Grün, Gelb oder Rot?). Bleibt der Austausch dazu konstruktiv, kann sich bei allen Beteiligten ein echtes Performance-Mindset entwickeln. In diesem Zusammenhang gilt es möglichst effiziente Tools zur Fortschrittmessung einzusetzen, um die im Mittelstand knappen Ressourcen zu schonen. Zu diesem Zweck empfiehlt sich die Nutzung digitaler Programme wie beispielsweise unseres Projektmanagement-Tools ProChange (vgl. III.3)

Der Rat eines Geschäftsführers: „Erfolge kommunizieren und feiern – Misserfolge kommunizieren und diskutieren, was das Unternehmen daraus lernen kann.“ Auch ein Reporting zu weichen Faktoren wie der Zusammenarbeit im Team oder einer möglichen Überforderung der Belegschaft gehört zu diesem Baustein zwingend dazu.

Die Erfahrung lehrt: Regelmeetings schaffen Transparenz, erleichtern ein gemeinsames Verständnis und sorgen für die notwendige

Dynamik und Motivation aller Beteiligten. Dieses Vorgehen hilft gerade bei längeren Projekten, die Aufmerksamkeit des Topmanagements hochzuhalten. Zudem erlaubt es frühzeitige Interventionen der Führung, sollten diese geboten sein. Keine Controllerin, kein Tool kann das ersetzen. Der Geschäftsführer eines Autozulieferers brachte es auf den Punkt: „Change im Mittelstand ist Chefsache.“



Tipps & Tools für die Praxis: Wie Unternehmen in der Umsetzung (noch) erfolgreicher werden



III.1 Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Für Führungskräfte mit Umsetzungsverantwortung ergeben sich aus der Studie zehn praktische Handlungsempfehlungen, die wir hier für Sie knapp zusammengefasst

haben. Im Anschluss finden Sie zur weiteren Anregung noch eine Auswahl prägnanter Empfehlungen der Studienteilnehmer.

- 1) **Das Was? und das Wie?** sind die zwei Kehrseiten einer Erfolgsmedaille. Entwickeln Sie mit Ihrem Führungsteam ein klares, verbindliches Bild über Ziele und Wege und sichern Sie die Zielerreichung über ein hohes Commitment aller Beteiligten ab. Nutzen Sie gängige Umsetzungsmethoden.
- 2) **Seien Sie offen für Veränderungen** und Neues. Treiben Sie den Wandel voran, statt vom Wandel getrieben zu werden. Eine positive Sicht begünstigt Erfolge.
- 3) Widmen auch Sie als Führung dem Vorhaben schon in der Konzeptionsphase **ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit**, lassen Sie sich vom ach so dringlichen Tagesgeschäft nicht ablenken. Stellen Sie zudem sicher, dass Sie als Führung ein gemeinsames Verständnis der angestrebten Veränderungen haben.
- 4) Trade-off-Entscheidungen sind für eine erfolgreiche Umsetzung unverzichtbar. Unzureichende **Priorisierung** der Initiativen und Maßnahmen ist, wie die Ergebnisse der Studie zeigen, der Misserfolgsweg Nr. 1 bei Umsetzungsvorhaben.
- 5) Den Dreiklang erfolgreicher Umsetzung managen: **Strukturen, Menschen, Performance**. Wirksamkeit entsteht aus der Beherrschung jeder einzelnen Dimension, aber insbesondere aus dem zielgerichteten Zusammenspiel aller drei.

- 6) Geben Sie dem Umsetzungsteam Zeit für die **Initialisierungsphase**. 80 Prozent des späteren Umsetzungserfolgs, das zeigt die Erfahrung, wird durch eine Mindestinvestition von 20 Prozent in die Initialisierungsphase am Anfang eines Projektes bestimmt.
- 7) Betrachten Sie **Kommunikation** als Schlüsselfaktor. Daher gilt, dass Sie als Führungskraft nicht überkommunizieren können, wohl aber aus Ihrer Sicht überkommunizieren müssen.
- 8) Investieren Sie in die **Befähigung Ihrer Mitarbeiter und Teams**. Gemeint ist damit vor allem das Schulen von Projektteams und Mitarbeitern in der Anwendung von wenigen, einfachen Methoden des Projekt- und Moderationsmanagements.
- 9) Die **Steuerung und das Monitoring des Umsetzungsfortschritts** ist Aufgabe des Projektteams und nicht des Controllers. Investieren Sie nicht nur in die Aufbereitung der Fortschritts- und Messgrößen, sondern vor allem in deren Kommunikation und gemeinsame Reflektion.
- 10) Unsere letzte Empfehlung lautet: **Aufmerksamkeit, Disziplin und Hartnäckigkeit** entscheiden – einen Umsetzungsprozess auf hohem und wirksamem Niveau aufrecht zu erhalten, ist zweifellos ein zähes, mühevolleres Unterfangen und ähnelt eher einem Marathon als einem Sprint. Entscheidend ist, dass Sie als Führungskraft den Fokus dauerhaft aufrechterhalten. Machen Sie sich nichts vor: Erfolgreiche Umsetzungen werden fast zwangsläufig durch unerwartete Rückschläge, Hindernisse und zum Teil emotionale Konflikte begleitet. Unterschätzen Sie dabei nicht Ihre Rolle und Ihre Vorbildfunktion als Führungskraft. Alles was Sie sagen und tun – respektive nicht sagen und nicht tun – hat Signalwirkung auf die gesamte Organisation. Positiv ausgedrückt: Fokus, Leidenschaft und Wille zum Erfolg erfordern zwar ein hohes Maß an Stresstoleranz und Empathie, stecken jedoch auch an. Bleiben Sie als Führungskraft daher fokussiert, lösungsorientiert – und stets gelassen.

... und was sagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie selbst? Im Anschluss an unsere Fragen baten wir alle um ihre drei wichtigsten persönlichen Empfehlungen für eine effektive Umsetzung. Eine kleine Auswahl auf den nächsten beiden Seiten:



- PMO installieren
- Projekte priorisieren
- Managementteam einbinden

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

- Die besten Leute auf die Umsetzung setzen, nicht die, die gerade Zeit haben
- Gezielt externes Know-how fokussiert zuführen
- „Walk the talk“ des CEOs

- Externe Unterstützung mit Spezialisierung auf Umsetzung
- Klare Zieldefinition mit Messgröße und Zeithorizont
- Aufmerksamkeit durch Topmanagement sicherstellen

- Messbarkeit: Kennzahlenbasierte Ziele festlegen und den verantwortlichen funktionalen Führungskräften kommunizieren
- Klarheit: Kontinuität in den Prioritäten und der Ressourcenallokation
- Kultur: Umsetzungserfolge „feiern“ und ausbleibende Umsetzung sanktionieren

- Create commitment
- Be involved
- Set priorities

Ganzheitlicher Kommunikationsplan
Starkes Maßnahmen-Controlling
Einbindung von Mitarbeitern in Konzeptentwicklung

- „Umsetzung von Projekten, die immer auch Veränderung bedeuten, muss von Geschäftsführung und Management vorgelebt werden
- Eine klare Kommunikation und Transparenz – wo immer möglich – hilft, den potenziell Abtrünnigen und Störern nicht den Raum für das Streuen von Unwahrheiten und Gerüchten zu geben (und damit Verunsicherung zu erzeugen)
- Schlüssel ist der Projektleiter: Wenn wirtschaftlich abbildbar, einen externen und einen internen Projektleiter als Doppelspitze einsetzen (dies gilt insbesondere bei Projekten, die einen hohen Digitalisierungsanteil haben)“

Verbündete Transparenz Kommunikation

- Fleiß, Motivation, Ausdauer**

- Weniger ist mehr! Konsequente Umsetzung der definierten Projekte
- Kernteam bei der Zielgestaltung mitwirken lassen, Eigenverantwortung steigern
- Hohe Meeting-Frequenz, um die Umsetzung zu beschleunigen

- Fokus nicht verlieren bei regelmäßigem Check, ob Anpassungen notwendig sind
- Einsatz geeigneter Tools, die den Fortschritt transparent für alle aufzeigen
- Team „mitnehmen“, Promotoren der Umsetzung identifizieren und fördern

- Klares Verständnis für die Notwendigkeit schaffen
- Sympathisch und empathisch mit den Menschen umgehen, aber inhaltlich konsequent vorgehen
- Klare Budgets definieren und finanzielle Machbarkeit vorher prüfen

Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern
Halten Sie nicht an der Hierarchie fest – lassen Sie auch alternative Meinungen zu
Fördern Sie ein kreatives Miteinander

**Hire good people
Focus on results
Communicate often,
consistent and sharp**

- Ernsthaftigkeit
- „Dran bleiben“
- Empathie

- Fokus auf die wichtigsten Maßnahmen
- 80/20-Regel, sprich nicht im Detail verlieren
- IT-Systeme schnell aufräumen, um Zahlentransparenz und Steuerungsmöglichkeiten zu erhalten

- Definiere den Nordstern
- Nimm die Angst vorm Scheitern
- Entfache die Eier zum Gewinnen

Wasserfeste Konzeption, die gemeinsam erarbeitet wird
Regelkommunikation über Fortschritt und Status
Klarheit der Rollen eindeutig klären

Der Weg ist das Ziel
In mittelständische Unternehmen ist die Rücken- deckung des Ankergesellschafters ein kritischer Erfolgsfaktor. Wählen Sie die Berater für Ihr Projekt sorgfältig aus nach Kompetenz, Erfahrung und Kommunikationsfähigkeit mit Ihrem Management

Konzeptionserstellung ist der „fun part“, die folgende Umsetzung der „hard part“. Es braucht ein hohes zeitliches Commitment und entsprechende Management Attention für den Erfolg. Wenn das nicht geleistet werden kann oder will, ist Scheitern vorprogrammiert.

Fange mit „low hanging fruits“ an und feiere die Erfolge. Motiviere insbesondere die Kernprojektmitarbeiter. Diese sind die „Jünger“, die aus den anderen „Gläubige“ und Mitwirkende machen. Fokus (nicht zuviel auf einmal) und Geschwindigkeit (lieber 80 Prozent schnell als 100 Prozent nie) sind Kernerefolgsfaktoren. Kämpfe beständig gegen Verzettelung und Detailverliebtheit.

Over-communication und Erfolgsmessung sind wichtige Rückmeldeprozesse im Sinne von „you get what you measure“ und „talk the walk and walk the talk“. Denke daran, dass Du das Feuer, das in Dir (als Chef) brennt, bei anderen entzünden und dann beständig erhalten musst.

Den Projektbeteiligten die Angst nehmen, dass sie persönlich von dem Veränderungsprozess (negativ) betroffen sein werden – respektive klare Kommunikation der Chancen des Umsetzungsvorhabens

Bei Umsetzung unter Beteiligung eines Externen/ Beratungsunternehmens dafür sorgen, dass der Erfolg auf der Leistung der (Projekt)Mitarbeiter beruht und nicht ausschließlich auf der Leistung des Externen

Für ausreichend Ressourcen sorgen (insbesondere personell) und den Mitarbeitern klar kommunizieren, dass die umsetzungsbedingte Mehrbelastung zeitlich befristet ist



III.2 Toolbox: Wie Sie in drei Schritten Ihre Umsetzungserfolge steigern

Die Ergebnisse der Studie zeigen, wie schwierig und komplex das Umsetzungsmanagement im deutschen Mittelstand ist. Wer seine Praxis signifikant verbessern will, mit Blick auf die eigenen Fähigkeiten, aber auch auf die finanziellen Effekte in Euro, dem legen wir drei hilfreiche Schritte nahe.

Schritt 1: Bestandsaufnahme – Wie gut sind Sie in der Umsetzung Ihrer Strategie?

Will die Führung eines Mittelständlers ermitteln, wie es um die Umsetzungskompetenz im eigenen Unternehmen bestellt ist, kann schon eine kurze, gemeinschaftliche Bestandsaufnahme vieles bewirken. Sie hilft dabei, den Status quo zu reflektieren, erste Ideen für Veränderungen zusammenzutragen und das Umsetzungsmanagement in einfacher Weise deutlich zu verbessern.

Zu diesem Zweck sollte der (erweiterte) Führungskreis einen Impulsworkshop von etwa drei Stunden Dauer abhalten. Dieser lässt sich anhand von drei Fragen strukturieren:

1) Wie groß wird der Transformations- und Handlungsdruck auf das Unternehmen in den kommenden Jahren sein?

2) Wie sehen unsere Zielerreichungsquoten in der Umsetzung aus? Wie gut sind unsere Quoten im Vergleich zu den Benchmark-Werten der Studie?

3) Wie weit haben alle Beteiligten (Führung wie Mitarbeiter) tatsächlich ein eindeutiges, gemeinschaftliches Verständnis von Lage, Strategie und Vorgehensweise des Unternehmens?

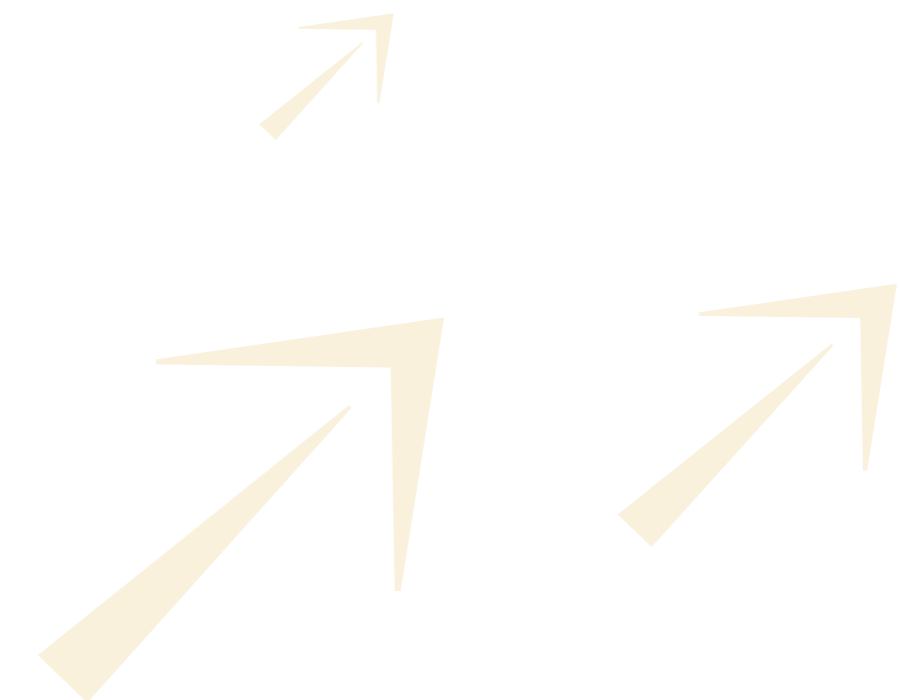
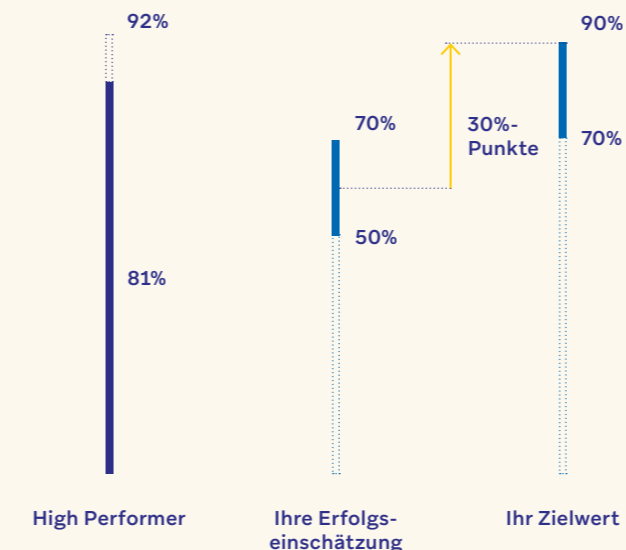
Die Runde sollte offen diskutieren, wo Stärken, wo Schwächen der bisherigen Umsetzungsroutine liegen. Bei der Einschätzung der Erfolgsquoten kann ein einfaches Scoring oder eine Bewertung entlang einer Fünfer- oder Sechser-Skala helfen (auch um die ermittelten eigenen Werte mit den Ergebnissen der Studie zu vergleichen). Unterschiedliche Ansichten oder gar Kontroversen sollten die Teilnehmer nicht als

Problem begreifen, sondern als Chance, eine ehrliche, nüchterne Einschätzung des aktuellen Umsetzungsmanagements zu erhalten.

Welches Potenzial in der Verbesserung des Umsetzungsmanagements steckt, illustriert ein Vergleich mit den High Performern (vgl. Abb. auf S. 36). Diese kommen im Durchschnitt auf 81 Prozent Zielerreichungsquote. Wer sich nun nach eigener Einschätzung im Bereich von 50 bis 70 Prozent bewegt (im Kreis der Middle Performer) und es mithilfe eines systematischeren, konsequenteren Vorgehens entlang der Empfehlungen dieser Studie in den Bereich 70 bis 90 Prozent schafft, kann seine Zielerreichungsquote – je nach Ausgangspunkt – um etwa 30 Prozentpunkte verbessern. Dieser Effekt wird sich spürbar in der Leistung des Unternehmens und seinem finanziellen Erfolg widerspiegeln.

Große Steigerungspotenziale ↓

Vergleich der durchschnittlichen Zielerreichungsquoten von Top-Performern (links) und des eigenen Unternehmens (vor und nach der Verbesserung)



Schritt 2: Dreiklang-Analyse – Wie steht es bei Ihnen um die drei Umsetzungsdimensionen? – Noch klarer wird die Ableitung von Handlungsschwerpunkten, wenn Sie sich in der Analyse im nächsten Schritt detaillierter an den drei Dimensionen einer erfolgreichen Umsetzung orientieren: Strukturen, Menschen und Performance. Die folgende Tabelle schlüsselt jede Dimension in sechs Kriterien auf, die sich mithilfe der simplen Dreier-Skala rasch bewerten lassen.

Liegt die Mehrzahl der Kreuze im roten oder gelben Bereich, gibt es für das Unternehmen noch viel zu tun. Liegt sie im grünen Bereich, reichen gezielte Nachjustierungen. Doch Vorsicht: Mitunter reicht schon ein einzelnes Kreuz im roten Bereich (etwa bei Commitment und Aufmerksamkeit des Managements), um die ganze Umsetzungsinitiative zu gefährden!

Erfolgskriterien nach Dimension 1/2

Strukturen schaffen und verankern

	Status		
	Nicht gegeben	Bedingt gegeben	Gegeben
Das Organisationsdesign (zum Beispiel PMO-Struktur, Abläufe, Regeln, Aufgaben, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten, Eskalationsmechanismen) ist mit den Verantwortlichen klar vereinbart.			
Umsetzungsprojekte starten und strukturieren wir mit einer Initialisierungsphase, in der Projekte, Maßnahmen und die Steuerungskennzahlen operationalisiert werden.			
Der Umsetzungsfahrplan, unsere Umsetzungsziele sowie unsere Aktionspläne sind aus der Strategie abgeleitet und werden vom gesamten Managementteam getragen.			
Regeltermine für Projektteams und zur Steuerung sind in unserer Managementagenda mit klaren Strukturen (Frequenz, Dauer, Formate) fest verankert.			
Ein übersichtliches Monitoringsystem misst den Fortschritt und wird von allen Beteiligten aktiv genutzt.			
Zwischen Anreizsystemen zur Würdigung von Performance und Umsetzungszielen bestehen keine Zielkonflikte.			

Menschen einbinden und befähigen

	Status		
	Nicht gegeben	Bedingt gegeben	Gegeben
Unsere Realisierungsteams sind schlagkräftig und interdisziplinär zusammengestellt. Ressourcen sind gesichert. Wir binden Talente und Nachwuchskräfte ein und fördern sie.			
Die Teams haben Hintergrund und Beitrag ihres Projekts für den Gesamterfolg verstanden. Sie haben sich zur Erreichung der Ziele und Meilensteine verpflichtet.			
Die Geschäftsführung zeigt Commitment, spricht eine Sprache und richtet den Fokus auf die Umsetzungsziele. Sie etabliert Mechanismen, um die Aufmerksamkeit für den Umsetzungsprozess hochzuhalten.			
Führungskräfte kommunizieren regelmäßig und offen über Sinn, Ziele und Projektfortschritte (High- und Lowlights) der Umsetzung.			
Mitarbeitende erhalten regelmäßige Schulungen in Projektmanagement und Moderationsmethoden, um sie fit für die Projektarbeit zu machen.			
In unseren Performance Reviews herrscht ein konstruktives Mit- und Füreinander, das zum Bessermachen stimuliert.			



Erfolgskriterien nach Dimension 2/2

Performance messen und steuern

	Status		
	Nicht gegeben	Bedingt gegeben	Gegeben
Zielleffekte sind bewertet und vereinbart (quantitativ in Euro, qualitativ in Meilensteinen mit messbaren Zwischenschritten); ihre Messung durch die Projektteams ist sichergestellt.			
Topmanagement und Projektteams legen im Dialog ambitionierte Ziele und Meilensteine fest.			
Die Projektteams stellen die Messung der Projektfortschritte und Kennzahlen sicher. Das Controlling unterstützt das Team.			
Topmanagement und Projektverantwortliche monitoren und steuern die Umsetzungsperformance in regelmäßigen Meetings.			
Die Berichtsformate sind standardisiert, ausgewogen und ermöglichen ein transparentes Reporting über Fortschritte, Probleme und Ausblicke der Umsetzung.			
Feedbackmechanismen wie Sounding Boards setzen Impulse für eine kontinuierliche Verbesserung des Umsetzungsprozesses.			



Eine Online-Version dieses Selbsttests (samt Auswertung) steht auf der SMP-Website bereit.



Schritt 3: Lösungen – Wie Sie die richtigen Schlüsse ziehen und in Angriff nehmen?

Je nach Einsichten und Erkenntnissen, die Sie in den Schritten 1 und 2 gewonnen haben, können Sie gemeinsam mit Ihrem Team überlegen, in welchen Punkten Sie Ihre Umsetzungspraxis am meisten verbessern können – und möglicherweise erste

konkrete Maßnahmen festlegen. Dabei bietet Ihnen die Umsetzungs-„Roadmap“ (siehe Kapitel II.3) eine wertvolle Orientierungshilfe. Vielleicht kommen Sie sogar zu dem Schluss, Ihr Umsetzungsmanagement selbst zum Gegenstand eines Veränderungsprojekts zu machen.



III.3 Projektmanagement-Tool ProChange

Befindet sich ein Unternehmen einmal in der Umsetzungsphase, kommt es auf eine übersichtliche, zuverlässige und effiziente Steuerung an. Ein digitales Programm, das sich zur Sicherstellung dieser Ziele in der Praxis bewährt hat, gerade auch bei komplexen, dezentralen Projekten, ist ProChange. Dieses von SMP entwickelte, webbasierte Projektmanagement-Tool erlaubt



- eine einfache, standardisierte Operationalisierung von Projekten über die Erstellung einzelner Projektbäume und das Herunterbrechen des Projekts in Teilprojekte, Aufgabenpakete und Aufgaben
- eine ständige Aktualisierung des Status, unterschieden nach diesen vier Ebenen
- eine leicht verständliche Übersicht über Ziele und Ergebnisse in Form aussagekräftiger Dashboards
- allseits Transparenz über den Projekterfolg und damit einen Single-Point-of-Truth
- eine digitale, verbindliche Terminsteuerung
- mehr Konsequenz und damit erhebliche Effizienzsteigerungen
- mehr Fokus der Verantwortlichen aufs Wesentliche, zum Beispiel auf die Zusammenarbeit in den Teams, auf Problemlösungen und die Erarbeitung von Maßnahmen (statt Zeit für ein kleinteiliges, händisches und deshalb womöglich sogar lückenhaftes Tracking des Projektfortschritts zu verschwenden)

Ein digitales Tool wie ProChange reduziert zum einen den Aufwand massiv, gerade auch bei länger laufenden Umsetzungsvorhaben, bei denen viele Daten auflaufen, personelle Veränderungen auftreten und Entwicklungen sich gerne einmal verselbständigen. Zum anderen dient es als Sammelbecken für alle Informationen, als Referenzpunkt für alle Beteiligten und damit auch als ein wichtiges Mittel der internen Kommunikation. Es schafft Überblick, Transparenz und eine gemeinsame Basis für den Austausch untereinander.

IV.

Fazit & Ausblick: Umsetzungskompetenz als Must-have zukunftsfähiger Unternehmen

„Strategy is a commodity.
Execution is an art.“

— Peter Drucker

Anspruch und Wirklichkeit klaffen bei der Herausforderung, operative und strategische Maßnahmen erfolgreich umzusetzen, auch im deutschen Mittelstand auseinander. Die durchschnittliche Erfolgsquote aller Unternehmen liegt zwar mit 62 Prozent über den Quoten, die die Literatur gemeinhin Konzernen zuschreibt. Jedoch gelingt es noch nicht einmal einem Drittel der Unternehmen (den High Performern), wirklich hohe Erfolgsquoten von durchschnittlich 81 Prozent zu realisieren. In der Umsetzung mittel- und langfristiger Initiativen liegt die allgemeine Zielerreichungsquote – mit Ausnahme der High Performer – sogar nur knapp über 50 Prozent.

Führungskräfte, die (mehr) Erfolge erzielen möchten, müssen nicht nur die Maßnahmen priorisieren, sondern auch genügend Zeit und Aufmerksamkeit in die Steuerung der

laufenden Umsetzungsvorhaben investieren. Zugleich sind sie gefordert, den Dreiklang und das Zusammenspiel der drei erfolgskritischen Dimensionen – Strukturen, Menschen und Performance – weiterzuentwickeln, um so die Umsetzungsfähigkeiten nachhaltig zu stärken. Dabei lehrt die Erfahrung, dass ein Management, das sich dafür zu Anfang vier bis sechs Wochen Zeit nimmt, schon nach vier bis sechs Monaten deutlich besser dasteht. Wer diese Methoden im Unternehmen verankert, wird auch weit besser mit den Herausforderungen auf dem Weg klarkommen – den unweigerlichen Rückschlägen, Konflikten und Hindernissen, auf die früher oder später jeder stößt.

Die intensive Auseinandersetzung mit der Wie-Frage der Umsetzung – am besten als Gemeinschaftsaufgabe des Führungsteams – bringt viele Vorteile. Gelingt es Ihnen zum Beispiel, die Wirksamkeit um (nur) 10 bis 20 Prozent zu steigern, hat dies einen unmittelbar positiven Impact auf ihre Kenn- und Geschäftszahlen. So stärken Sie das Vertrauen der Share- und Stakeholder in die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Eine verbesserte Umsetzungskompetenz erhöht zudem die Resilienz und Anpassungsfähigkeit. Sie gibt Ihnen die Zuversicht, dass aus Ihren guten Zielen und Absichten (mehr) nachhaltige, messbare Erfolge werden. Dies

sicherzustellen, ist für Unternehmen in einer turbulenten Welt, die binnen weniger Jahre eine Pandemie, ein Zerreißen globaler Lieferketten, einen Krieg in Europa sowie massive Preissteigerungen gebracht hat, wichtiger denn je. Die ökonomischen Herausforderungen nehmen zu, desgleichen die geopolitischen Unsicherheiten. In solch einem dynamischen Umfeld gewinnt die nötige Kompetenz, um Strategien, Transformationen und Veränderungen konsequent, effektiv und rasch in die Praxis umzusetzen, mehr und mehr an Bedeutung.

Über die Studie

Am Anfang der Erhebung stand eine umfangreiche Sichtung der relevanten Managementliteratur, gefolgt von einer Vorstudie, um das Design des Fragebogens sowohl inhaltlich als auch sprachlich zu testen und zu optimieren. An ihrem Ende standen fünf Themenkomplexe, aufgegliedert in insgesamt 23 Fragen, sowie die abschließende Bitte um drei persönliche Empfehlungen, wie eine effektive Umsetzung zu gewährleisten ist.

Für die online und digital durchgeführte Erhebung selbst kontaktierten SMP und Professor Erik Strauß dann von Juni bis Oktober 2021 rund 500 Führungskräfte des gehobenen deutschen Mittelstands. Aus diesem Kreis erhielten sie 139 gültige Rückmeldungen. Die Antworten spiegeln vor allem das Geschehen in Unternehmen mit 50 bis 500 Millionen Euro Umsatz wider. Allerdings verfügten etliche der Befragten auch über Erfahrungen in kleineren oder größeren Unternehmen. 78 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten Erfahrungen auf C-Level (Vorstand, Geschäftsführung u.ä.). 62 Prozent besaßen zehn Jahre oder mehr an Erfahrung im Umsetzungsmanagement, ein Drittel sogar 20 Jahre oder mehr.

Insgesamt vereinten die Befragten praktische Kenntnisse aus 21 Branchen, mit einem Schwerpunkt auf Maschinenbau, Autozulieferern oder Handel. In ihre Antworten flossen Eindrücke aus insgesamt mehreren Hundert Unternehmen ein – groß, klein, auf der Suche nach Exzellenz oder im Kampf ums Überleben. Diese Erfahrungen verteilten sich zu 37 Prozent auf Fälle von Restrukturierungen, zu 36 Prozent auf Fälle der Performancesteigerung und zu 25 Prozent auf Fälle einer strategischen Neuausrichtung aus einer starken Position heraus.

139
Teilnehmer

21
Branchen

>500
Jahre an
Führungserfahrung

78%
Teilnehmer mit Erfahrung
auf C-Level

328
Millionen Euro Umsatz
im Durchschnitt

23
Fragen

Über die Autoren



Marc-René Faerber ist seit 2004 **Managing Partner** bei Struktur Management Partner, nachdem er zuvor Geschäftsführer im Maschinenbau war. Seine Schwerpunkte sind das operative Turnaround- und Wachstumsmanagement sowie das Umsetzungsmanagement in Unternehmen des gehobenen Mittelstands mit internationaler Ausrichtung. Dabei ist er auch immer wieder als Interims-Geschäftsführer oder -Manager tätig. m.fauber@struktur-management-partner.com

Danksagungen

Unser Dank gilt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Studie, die sich die Zeit nahmen, um unsere Fragen zu beantworten und ihre Erfahrungen aus der Praxis zu teilen. Außerdem danken wir den vielen Kolleginnen und Kollegen, die zur wunderbaren, informativen Auswertung und Präsentation der Resultate beigetragen haben.



Dr. Hans-Joachim Grabow ist **Senior Advisor** bei Struktur Management Partner und hat als Berater über einen Zeitraum von rund 30 Jahren mehr als 140 Unternehmen in Fragen des Umbruchs, der Strategie und ihrer Umsetzung begleitet. Seine Erfahrungen gibt er heute als Dozent für Performance- und Transformationsmanagement weiter. Er ist Ko-Autor des Standardwerks „Turnaround-Management in der Praxis“ (4. Auflage 2009). h.grabow@struktur-management-partner.com



Benjamin Niethammer ist **Principal** bei Struktur Management Partner und betreut seit rund 15 Jahren mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen. Zudem leitet er das Competence Center Umsetzungsmanagement und entwickelt in dieser Rolle die Methodik zur Maximierung der Wirksamkeit von Umsetzungsinitiativen kontinuierlich weiter. b.niethammer@struktur-management-partner.com



Prof. Dr. Erik Strauß ist **Inhaber** des Stiftungslehrstuhls Dr. Werner Jackstädt, als solcher Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung sowie Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft an der privaten Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte sind der Einfluss neuer Technologien auf das Controlling, das Change Management der Finanzfunktion und die Entwicklung in der Rolle des Controllers. Erik.Strauss@uni-wh.de

Über SMP

Struktur Management Partner, vor 40 Jahren als Pionier des Restrukturierungsmanagements gestartet, zählt heute deutschlandweit zu den profiliertesten Beratungshäusern für den gehobenen Mittelstand. Als Unternehmen mit Sitz in Köln setzen wir heute erfolgreich Standards auf dem Gebiet der wirksamen Transformation, der Performance-Steigerung und Digitalisierung sowie des wachstumsbasierten Turnarounds.

Unsere rund 100 Beraterinnen und Berater stehen ihren Mandanten mit der über viele Jahre entwickelten und immer weiter verfeinerten Methodik des wertorientierten Geschäftsmodells (mit den fünf Dimensionen Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin) sowie mit viel Umsetzungstärke zur Seite. Immer wenn es ernst ist – oder ernst gemeint. Das Ergebnis: Maximaler Nutzen für die Unternehmen.

Mit einer Weiterempfehlungsrate unserer Mandanten von rund 98 Prozent gehört SMP zu den besten Beratern im deutschen Mittelstand. Zahlreiche Preise und Auszeichnungen (zum Beispiel als Berater des Jahres) bestätigen ebenfalls den Erfolg unserer Arbeit.

Unsere Publikationen und Produkte

Wertorientierter Geschäftsmodellansatz

Unser wertorientierter Standardansatz zur Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen als Basis für eine wirksame Umsetzung



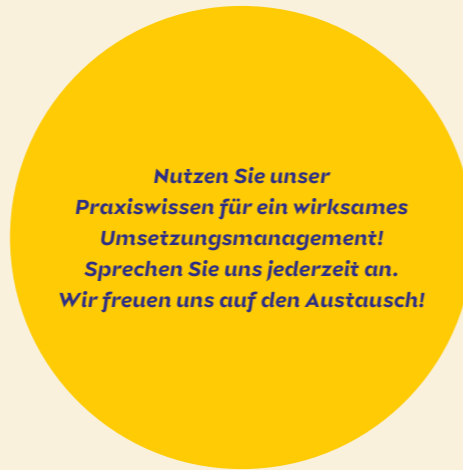
Leitfaden Umsetzungsmanagement

Unser Methodischer Leitfaden aus zahlreichen Change- und Transformationsprojekten



PMO-Tool ProChange

Wirksames Maßnahmencontrolling mit ProChange. Mit ProChange schaffen Sie die erforderliche Transparenz und Eindeutigkeit.





Struktur
Management
Partner

Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-32 | 50670 Köln

www.struktur-management-partner.com