

05. Juni 2011

## **Tantum Group-Studie 2011: Sind Unternehmen gerüstet für die Umsetzung ihrer Strategien?**

Vorangegangene Umfragen zeigen es: die Umsetzung der Unternehmensstrategie wird als eine der obersten Prioritäten der Geschäftsführung angesehen. Dennoch werden strategische Ziele von mehr als die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland nicht oder nur unzureichend erreicht. Die neue Studie der Unternehmensberatung Tantum Group wurde auf Basis einer Umfrage mit mehr als 140 Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen erstellt. Sie deckt oft noch unbekannte Fallstricke auf dem Weg zu einem funktionierenden Strategiemanagementsystem auf und stellt wesentliche erfolgsrelevante Faktoren heraus.

Bereits auf vielen Websites sind sie zu finden: formulierte Missionen, Visionen, Werte. Doch die Formulierung ist nur ein erster Schritt in Richtung Strategieausrichtung. Denn: Strategie bedeutet meist signifikante Veränderungen in der Organisation eines Unternehmens. Dies erfordert ein entsprechendes Knowhow, Budgetierung und nicht zuletzt die nötigen Ressourcen. Dabei lässt sich schon viel erreichen, wenn die Logik eines geschlossenen Strategiekreislaufes sowie die Bedeutung einer effektiven Kommunikationsstrategie von der obersten Führungsebene verstanden und verinnerlicht werden. Die richtigen Ziele und Messgrößen ist das eine, Engagement und Commitment auf allen Führungsebenen sowie eine Einrichtung eines verantwortlichen Strategiebüros in die Organisation die andere Seite auf dem Weg zu einem erfolgreichen Strategiemangement.

Die Studie der Tantum Group beschreibt den Status Quo des Strategiemangements in den deutschen Unternehmen sowie die verschiedenen Sichten ihrer Führungskräfte. Sie beleuchtet Problemfelder und gibt wesentliche Hinweise für ein „Best Practice“ aus dem internationalen Erfahrungspool der Tantum Group sowie Forschungsergebnisse der Harvard Business School, Prof. Dr. Kaplan. Wesentlich genannte Aspekte sind unter anderem

- die in der Umsetzungsphase notwendige Ausrichtung der Strategie auf die einzelnen Organisationseinheiten, die in 50% der Unternehmen nicht durchgängig vorgenommen wird. Eine vertikale Kaskadierung „top-down“ sowie eine horizontale Integration zwischen den Organisationseinheiten ist allerdings notwendig, wenn ein synchrones Handeln aller Stakeholder in Bezug auf Vision und Zielverfolgung gewährleistet werden soll.
  - ein hinreichendes Strategieverständnis auf allen Führungsebenen in der Strategieumsetzung als eine wesentliche Voraussetzung für die Eindämmung von Widerständen gegen strategische Initiativen. Laut Umfrage nimmt diese deutlich ab mit zunehmender Entfernung zur ersten Führungsebene. Eine effektive Kommunikation sowie eine zielorientierte Beteiligungsstrategie ist ein notwendiger Schlüssel zum Erfolg.
-