

Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen

ERKENNTNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUS DEM MITTELSTAND

Die erfolgreiche Umsetzung von Strategien entwickelt sich für mittelständische Unternehmen zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Während die Entwicklung von Strategien und Visionen in der Praxis häufig gelingt, zeigt sich ihre wirksame Verankerung im operativen Alltag vielfach als Herausforderung.

Die eigentliche Schwierigkeit liegt daher nicht in der Strategieformulierung, sondern in deren konsequenter Umsetzung.

EXECUTIVE SUMMARY

Dieses White Paper untersucht auf Grundlage qualitativer Experteninterviews die wesentlichen Ursachen für den sogenannten **Execution Gap**¹: Die Lücke zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere unpräzise formulierte strategische Ziele die Dominanz des Tagesgeschäfts sowie unzureichend entwickelte Leadership- Kompetenzen im mittleren Management die Umsetzung von Strategien erschweren. Hinzu kommen fehlende Priorisierung und eine oft unzureichende bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Die identifizierten Herausforderungen machen deutlich, wo Unternehmen ansetzen müssen, um die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung nachhaltig zu schließen.

Dabei lassen sich fünf zentrale Erfolgsfaktoren ableiten:

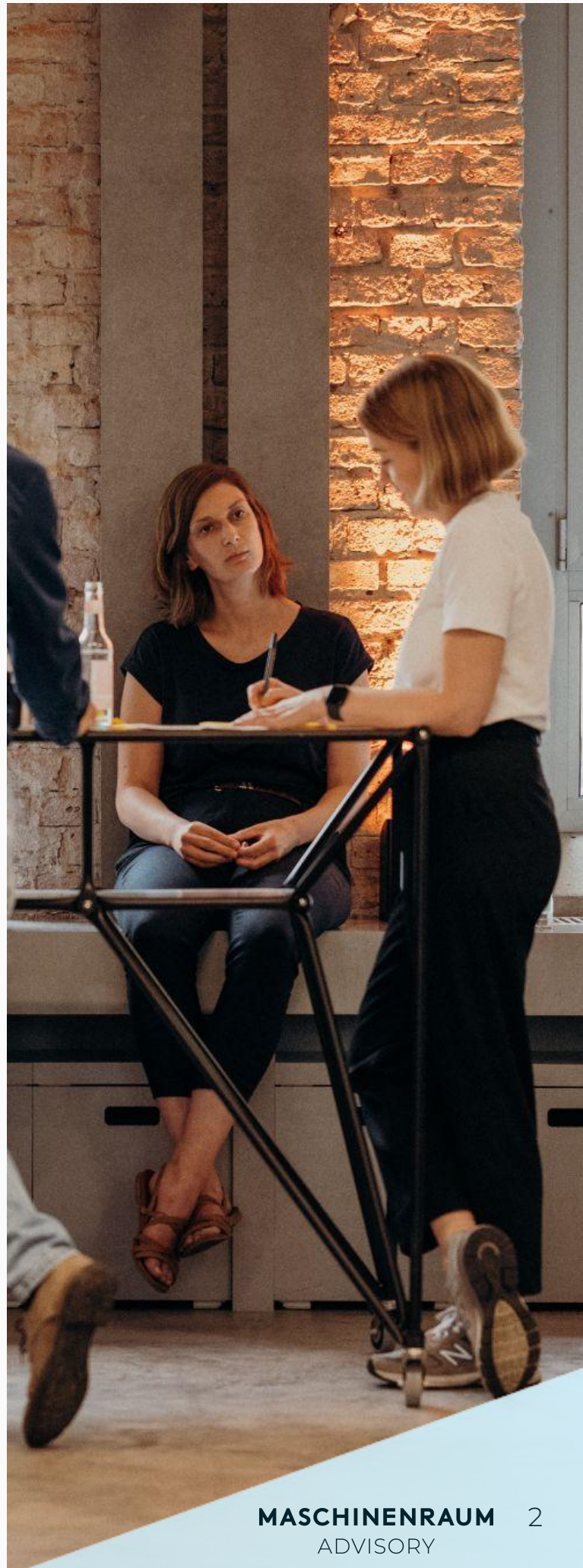
1. Ein sichtbares und dauerhaftes Commitment des Top-Managements
2. Klare Verantwortlichkeiten und Governance-Strukturen
3. Die konsequente Operationalisierung strategischer Ziele durch messbare Kennzahlen
4. Die gezielte Befähigung von Führungskräften
5. Eine kontinuierliche und zielgruppengerechte Strategiekommunikation

Es zeigt sich, dass nicht die Wahl einer bestimmten Managementmethode über den Erfolg entscheidet. Vielmehr kommt es darauf an, ein **zur Unternehmenskultur passendes Steuerungssystem** zu etablieren, das strategische Ziele verständlich macht, Verantwortlichkeiten schafft und den Fortschritt transparent aufzeigt.

Erfolgreiche Strategieimplementierung ist eine zentrale Führungs- und Organisationsaufgabe. Entscheidend ist, strategische Prioritäten konsequent in operatives Handeln zu überführen und dafür die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen.

Gerade in einem von Volatilität, technologischem Wandel und zunehmendem Wettbewerbsdruck geprägten Umfeld wird diese **Umsetzungskompetenz zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor** mittelständischer Unternehmen.

¹Vgl. Hassett, Björn (2018): Bridging the strategy-execution gap: Strategic planning in times of change. *Journal of Airport Management*, 13(1), 17–30.



1. EINLEITUNG & PROBLEMSTELLUNG



“Eine Implementierung scheitert selten an einer guten Strategie. Die meisten Unternehmen schaffen es problemlos, eine Strategie zu schreiben.

Die große Frage lautet jedoch: Wie kriegen sie es dann übersetzt? Was heißt dieses Strategiepapier konkret für die Organisation?”

Eva-Marie Pfestorf, Murrelektronik.

In der Managementtheorie wird dieses Phänomen, wie unter anderem von Björn Hassett beschrieben, als **Execution Gap** bezeichnet: die Diskrepanz zwischen strategischer Absicht und tatsächlicher operativer Umsetzung.

Während die Entwicklung einer strategischen Vision häufig in einem kleinen Führungskreis erfolgt, erfordert ihre Implementierung die Übersetzung strategischer Ziele in konkrete Entscheidungen und Handlungen auf allen Ebenen der Organisation.

Für mittelständische Unternehmen ist diese Herausforderung von besonderer Bedeutung. Sie müssen ihre strategische Ausrichtung in einem zunehmend **dynamischen und komplexen Umfeld** regelmäßig überprüfen und an Veränderungen anpassen.

Gleichzeitig müssen strategische Prioritäten mit den Anforderungen des operativen Tagesgeschäfts in Einklang gebracht und in der Organisation wirksam verankert werden.

Strategieimplementierung ist damit keine nachgelagerte Phase des Strategieprozesses, sondern eine **zentrale Führungs- und Organisationsaufgabe**.

Auf Grundlage qualitativer Experteninterviews mit Strategieverantwortlichen und Führungskräften aus neun mittelständischen Unternehmen werden zentrale Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung identifiziert und mit etablierten Managementkonzepten verknüpft.

Die Ergebnisse dieses White Papers zeigen, an welchen Stellen die Umsetzung strategischer Vorhaben in der Praxis typischerweise ins Stocken gerät und welche organisatorischen Voraussetzungen Unternehmen schaffen können, um dem zu begegnen.



Der Execution Gap im Mittelstand

Symptom: Strategien/Vision sind formuliert, dringen aber nicht bis in die operative Organisation durch.

Ursache: Strategische Zielsetzungen werden nicht ausreichend in konkrete Prioritäten, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen übersetzt.

Folge: Strategische Vorhaben verlieren im operativen Alltag an Bedeutung, Ressourcen werden auf zu viele parallele Initiativen verteilt und die Umsetzungskraft der Organisation nimmt ab.



2. BEDEUTUNG DER STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG IM MITTELSTAND

Geopolitische Krisen, störungsanfällige Lieferketten und der schnelle Fortschritt neuer Technologien wie der Künstlichen Intelligenz (KI) zwingen Unternehmen dazu, Strategien flexibler und agiler umzusetzen. Deutsche Mittelständler sehen sich zudem einem **Paradigmenwechsel** ausgesetzt: Der globale (insbesondere asiatische) Wettbewerb liefert zunehmend hohe Qualität zu deutlich geringeren Preisen, was historische Wettbewerbsvorteile („Made in Germany“) massiv unter Druck setzt.

Diese volatile **VUKA-Welt** (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) zwingt Unternehmen dazu, ihre Planungszyklen zu überdenken. Starre Zehn-Jahres-Pläne verlieren an Gültigkeit und werden abgelöst durch visionäre „Nordsterne“, die durch rollierende, kürzere Zyklen (z. B. drei bis fünf Jahre) und **regelmäßige Szenarioanalysen** operationalisiert werden.

Wie die Befragten betonten, wird es durch die Vielzahl an exogenen Schocks und geopolitischen Krisen immer schwieriger, eine klare Strategie aus den unterschiedlichsten Anforderungen zu formulieren. Um in diesem dynamischen Umfeld handlungsfähig zu bleiben, reicht ein klassisches Risikomanagement nicht mehr aus.

Unternehmen müssen künftig viel stärker in Szenarien denken und bisherige Planungsprämissen regelmäßig kritisch hinterfragen.

Die Implementierungskompetenz wird somit zu einem entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil.

Im Sinne des Change Managements nach John Kotter erzeugen diese externen Faktoren die notwendige Dringlichkeit („Sense of Urgency“), um Organisationen wandlungsfähig zu halten. Anstatt an einem starren Plan festzuhalten, wird die Umsetzung von Strategien heute zu einer **kontinuierlichen organisatorischen Aufgabe**. Unternehmen, die ihre Annahmen nicht regelmäßig überprüfen und ihre Maßnahmen nicht flexibel an veränderte Szenarien anpassen können, laufen Gefahr, trotz eines starken Produktportfolios den Anschluss an die Marktentwicklung zu verlieren.

3. ZENTRALE ERKENNTNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN

Unabhängig von Branche und Unternehmensgröße zeigten sich konsistente Muster:

Mittelständische Unternehmen stoßen branchenübergreifend auf wiederkehrende strukturelle Barrieren. Dabei scheitern Strategien nur selten an ihrer inhaltlichen Ausarbeitung, sondern vielmehr an fünf zentralen Bruchstellen. Diese lassen sich zu den folgenden Dimensionen zusammenfassen:

1. Herausforderung im mittleren Management

Die Umsetzung strategischer Entscheidungen scheitert häufig an der fehlenden Weitergabe in die operative Organisation. Insbesondere das mittlere Management verfügt oftmals nicht über die **notwendigen Kompetenzen und Handlungsspielräume**, um strategische Vorgaben wirksam zu operationalisieren und die Teams unternehmerisch auszurichten. Neben fachlicher Expertise mangelt es häufig an Kompetenzen im strategischen Management, der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, der Steuerung von Veränderungsprozessen sowie einer wirksamen Führungs- und Kommunikationskompetenz. Dadurch entstehen Informationsverluste, unklare Prioritäten und eine mangelnde Verbindlichkeit bei der Umsetzung strategischer Ziele. Gleichzeitig bleibt das Potenzial des mittleren Managements als zentrale **Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und operativer Wertschöpfung** häufig ungenutzt.

2. Die Herausforderung einer eindeutigen Strategiekommunikation

Die befragten Expertinnen und Experten berichten übereinstimmend von einer häufigen **Unschärfe in der Kommunikation** strategischer Ziele.

Insbesondere qualitativ formulierte Zielsetzungen eröffnen **Interpretationsspielraum**, wodurch einzelne Bereiche strategische Vorgaben unterschiedlich auslegen und eigene Schwerpunkte entwickeln.

Die vermeintliche Eindeutigkeit strategischer Zielsetzungen erweist sich dadurch als begrenzt:

Es entstehen unterschiedliche Initiativen und Maßnahmen, die jeweils nachvollziehbar erscheinen, in ihrer Gesamtheit jedoch zu einer Fragmentierung der Aktivitäten führen können.



„Egal, wie präzise wir meinen zu formulieren:

Worte lassen immer den Spielraum, dass das Gegenüber doch eine andere Nuance damit verbindet.“

Maike Peters, WEPA

Dadurch werden Ressourcen auf verschiedene Vorhaben verteilt, während die konsequente Ausrichtung auf die übergeordneten strategischen Ziele erschwert wird.

Die fehlende Präzision beeinträchtigt somit die Kohärenz der strategischen Umsetzung.

3. ZENTRALE ERKENNTNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN

i Drei beispielhafte Methoden zur strategischen Fokussierung

Hoshin Kanri

Eine Methode zur strategischen Ausrichtung der gesamten Organisation. Langfristige Ziele werden in konkrete Jahresziele und Maßnahmen übersetzt und über alle Ebenen hinweg abgestimmt.

OKRs (Objectives & Key Results)

Ein agiler Ansatz zur Zielsetzung. Objectives beschreiben, was erreicht werden soll, Key Results machen messbar, woran der Erfolg erkennbar ist. Ziele werden regelmäßig überprüft und angepasst.

OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures)

Ein strukturierter Ansatz, der die Strategie auf einer Seite zusammenführt: Was wollen wir erreichen? Welche konkreten Ziele setzen wir uns? Mit welchen Strategien erreichen wir sie? Und wie messen wir den Erfolg?



„Eine Führungskraft mit vollem Kalender kann ein großes strategisches Projekt nicht mal eben ‚parallel‘ mitmachen. Wenn das scheinbar funktioniert, wurde im Vorfeld etwas falsch dimensioniert.

Man muss dedizierte Ressourcen abstellen.“

Lasse Schley, Phoenix Contact

3. Führungskräfte-Commitment als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung

Die Interviews zeigen, dass es keine universell geeignete Methode für die Strategieumsetzung gibt.

Während einige Unternehmen auf Hoshin Kanri oder OKRs (Objectives & Key Results) zur Fokussierung strategischer Ziele setzen, nutzen andere OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures). Übereinstimmend betonen die Befragten jedoch, dass der Erfolg der gewählten Methode maßgeblich vom **Engagement und der konsequenten Unterstützung durch die Geschäftsführung** abhängt.

Fehlendes Commitment auf oberster Führungsebene kann durch keine Methodik kompensiert werden.

4. Spannungsfeld zwischen Strategie und operativem Geschäft

Die größte Herausforderung besteht in der **Allokation begrenzter Ressourcen** zwischen kurzfristigen operativen Anforderungen und langfristigen strategischen Zielen.

In der Praxis erhalten dringende operative Aufgaben häufig Vorrang, wodurch strategische Vorhaben an Bedeutung verlieren. Dies führt dazu, dass strategische Initiativen verzögert umgesetzt oder nicht konsequent weiterverfolgt werden.

3. ZENTRALE ERKENNTNISSE UND HERAUSFORDERUNGEN

5. Silodenken und begrenzte cross-funktionale Zusammenarbeit:

Strategische Herausforderungen wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit erfordern häufig eine **bereichsübergreifende Betrachtung und Zusammenarbeit**.

Strategische Initiativen erfordern laut Inga Meyer (Heitkamp & Thumann) zwingend das Aufbrechen von internen Grenzen und **historisch gewachsenem Silodenken**.

Da komplexe strategische Themen fast nie von einem einzigen Bereich isoliert gelöst werden können, ist die Etablierung agiler, **cross-funktionaler Arbeitsweisen** für eine erfolgreiche Transformation absolut unabdingbar.

Dennoch sind mittelständische Organisationen vielfach durch ausgeprägte **funktionale Strukturen** geprägt, in denen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Entscheidungsprozesse innerhalb einzelner Bereiche verankert sind.

Das Überwinden dieser strukturellen und kulturellen Grenzen sowie die Etablierung wirksamer cross-funktionaler Zusammenarbeit stellen daher eine wesentliche Herausforderung dar.



4. ERFOLGSMUSTER IN DER PRAXIS

Die empirischen Erkenntnisse verdeutlichen, dass die Bewältigung der identifizierten Herausforderungen weniger von der Anwendung theoretischer Modelle als vielmehr von einer konsequenten Umsetzung verschiedener Handlungsansätze abhängt.

Auf dieser Grundlage lassen sich fünf zentrale Erfolgsmuster identifizieren.

1. Uneingeschränktes Commitment des Top-Managements bzw. der Geschäftsführung

Die erfolgreiche Umsetzung strategischer Initiativen setzt ein klares und sichtbares Engagement der Unternehmensleitung voraus.

Das **Top-Management** muss die strategische Ausrichtung aktiv unterstützen, als Treiber und Unterstützer auftreten, bestehende Hindernisse beseitigen und die notwendigen Ressourcen bereitstellen.

Fehlt diese aktive Unterstützung durch das Top-Management, besteht das Risiko, dass Methoden und Steuerungsinstrumente lediglich formal umgesetzt werden und ihren eigentlichen Beitrag zur strategischen Ausrichtung nicht erfüllen. Wie Nora Legittimo (Marantec) im Interview betonte, besitzt eine Organisation sehr feine Antennen dafür, ob strategische Ziele vom Top-Management wirklich ernst gemeint sind oder reine Lippenbekenntnisse bleiben.

Ein klares, **geschlossenes Commitment** sowie **absolute Ehrlichkeit** und Einigkeit in der Führungsebene sind für sie daher die unabdingbare Basis für eine erfolgreiche Umsetzung.

2. Klare Verantwortlichkeiten und Accountability

Die Experteninterviews zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen strategische Verantwortung durch **verbindliche Governance-Strukturen** absichern:

- Strategische Ziele werden in die **persönlichen Zielvereinbarungen** der obersten Führungskräfte integriert und dadurch unmittelbar mit individueller Verantwortung verknüpft.
- Ergänzend fördern **bereichsübergreifende Steuerungsgremien** die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg, reduzieren Silodenken und priorisieren entlang gesetzter strategischer Prioritäten.
- Zur zentralen Orchestrierung des Gesamtprozesses etablieren einige Unternehmen zudem ein **dezidierte Strategieabteilung/Stabsstelle Strategie**. Als neutrale Instanz übernimmt dieses die Verantwortung für die methodische Operationalisierung und das konsequente Nachhalten des Strategieprozesses, wodurch ein strukturierter Rahmen für die Umsetzung geschaffen wird.
- Einzelne Unternehmen setzen zudem die **interne Revision** gezielt ein, um die Umsetzung strategischer Programme regelmäßig zu überprüfen und die Verbindlichkeit sowie die konsequente Nachverfolgung strategischer Initiativen zusätzlich zu stärken.

4. ERFOLGSMUSTER IN DER PRAXIS

3. Fokus durch quantitative Messbarkeit

Strategische Zielbilder und qualitative Ambitionen sollten durch konkrete Kennzahlen operationalisiert werden.

Erst durch die **Definition klarer Kennzahlen** sowie messbarer finanzieller oder quantitativer Zielgrößen wird die strategische Ausrichtung greifbar und der Interpretationsspielraum reduziert. Dadurch können Fortschritte nachvollzogen, Prioritäten geschärft und der Beitrag einzelner Initiativen zum Gesamterfolg bewertet werden.

Die Experteninterviews zeigen zudem, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Strategien bewusst **vereinfachen und priorisieren**. Um die organisatorische Umsetzungskraft nachhaltig zu sichern, betonen die Interviewpartner die Notwendigkeit einer konsequenten Priorisierung sowie des bewussten Beendens laufender Projekte.

So berichtete Maike Peters (WEPA) im Interview, wie WEPA laufend daran arbeitet, die Projektlandschaft zu schärfen und Dinge bewusst zu beenden, damit Ressourcen gezielt für das Wesentliche zur Verfügung stehen. Auch Lena Strebst (Melitta) unterstrich, dass man Vorhaben aktiv „on hold“ setzen muss, um sich nicht zu verzetteln. Gleichzeitig wird die Anzahl der Kennzahlen bewusst begrenzt, sodass der Fokus auf den wirklich entscheidenden Steuerungsgrößen liegt. Strategische Initiativen werden erst gestartet, wenn sowohl der erwartete quantitative Nutzen als auch ein konkreter Zieltermin definiert sind.



"Verlasst euch nicht darauf, dass man Ziele einmal kommuniziert und sich diese dann von selbst in der Organisation verfestigen.

Es braucht eine systematische Nachverfolgung."

Lasse Schley, Phoenix Contact



„Auch strategische Initiativen müssen von Beginn an einen nachweisbaren Benefit für das Unternehmen liefern.

Man muss vorab exakt definieren, woran man diesen Benefit misst und zu welchem Zeitpunkt er eintreten soll."

Maike Peters, WEPA

4. ERFOLGSMUSTER IN DER PRAXIS

4. Leadership Enablement

Eine nachhaltige Strategieumsetzung fordert Führungskräfte, die strategische Ziele in konkrete Maßnahmen für ihre Verantwortungsbereiche übersetzen und **Veränderungsprozesse aktiv gestalten** können. Insbesondere das mittlere Management übernimmt dabei eine Schlüsselrolle als Bindeglied zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung.

Gerade in mittelständischen Unternehmen sind viele Führungskräfte über Jahre hinweg aus einer starken operativen Rolle herausgewachsen. Aufgrund des Fokus auf Tagesgeschäft und operative Exzellenz fehlten häufig gezielte Entwicklungsangebote, um strategisches Denken, Veränderungskompetenz und bereichsübergreifendes Handeln systematisch aufzubauen.

Die erfolgreiche Umsetzung strategischer Initiativen erfordert eine **gezielte Weiterentwicklung** durch die Förderung von Leadership- und Change-Management-Kompetenzen sowie den gezielten Aufbau und die Gewinnung geeigneter Führungskräfte.

Erfolgreiche Unternehmen investieren daher gezielt in den Aufbau dieser Fähigkeiten und ersetzen kontrollierende Steuerungsansätze zunehmend durch **Befähigung**. Führungskräfte werden darin unterstützt, Zielkonflikte eigenständig zu lösen, Ressourcen wirksam zu priorisieren und unternehmerisch zu handeln.

Den unverzichtbaren Kern dieser Befähigung bildet dabei die gezielte **Förderung der Selbstreflexion**. Wie Nora Legittimo (Marantec) in diesem Kontext betonte, bildet die bewusste Selbstreflexion den absoluten Kern eines jeden Führungskräfte-Curriculums. Erst wenn Führungskräfte befähigt werden, sich selbst und ihre Rolle in der Transformation kritisch zu hinterfragen, können sie echte Verantwortung übernehmen und Widerstände nicht als Hürde, sondern als essentiellen Bestandteil des Veränderungsprozesses akzeptieren.

5. Zielgruppengerechte Kommunikation und konsequente Kaskadierung der Strategie

Strategiekommunikation wird von erfolgreichen Unternehmen nicht als einmalige Informationsvermittlung verstanden, sondern als **kontinuierlicher Dialog** innerhalb der Organisation.

Ziel ist es, die strategische Ausrichtung für unterschiedliche Zielgruppen verständlich zu machen und den individuellen Beitrag jedes Mitarbeitenden zur Strategie aufzuzeigen. Ein wesentlicher Aspekt der zielgruppengerechten Kommunikation ist zudem die pragmatische Entscheidung, **wen man wie tief** in den Strategieprozess **einbindet**.

Es ist ein häufiger Irrglaube, dass ausnahmslos alle Organisationsmitglieder bis ins Detail involviert werden müssen.

Die Praxis zeigt, dass beispielsweise gewerbliche Mitarbeitende in der Produktion oder Sachbearbeitende im operativen Tagesgeschäft nicht zwingend in strategische Diskussionsbeiträge einbezogen werden müssen.

Für diese Zielgruppen ist es deutlich zielführender, die **übergeordnete Strategie auf das Wesentliche** zu reduzieren und klar aufzuzeigen, was die neue Ausrichtung ganz konkret für ihren eigenen Arbeitsalltag bedeutet, anstatt sie mit abstrakten Konzepten zu überlasten.

4. ERFOLGSMUSTER IN DER PRAXIS

5. Zielgruppengerechte Kommunikation und konsequente Kaskadierung der Strategie

Die Interviews zeigen eine Vielzahl bewährter Kommunikationsformate, die dazu beitragen, die strategische Ausrichtung im Arbeitsalltag präsent zu halten und die Identifikation mit den Unternehmenszielen zu stärken:

- **Regelmäßige Townhall-Meetings** zur Information und zum direkten Austausch mit Mitarbeitenden
- **Interaktive Deep-Dive-Formate** zur vertieften Auseinandersetzung mit strategischen Themen
- **Videobotschaften des Top-Managements**, die mithilfe künstlicher Intelligenz in verschiedene Landessprachen übersetzt werden
- **Bereichsübergreifende Leadership-Dialoge** zur Förderung des Austauschs und eines gemeinsamen strategischen Verständnisses
- **Transparente Dashboards** zur Visualisierung von Verantwortlichkeiten, Fortschritten und Zielerreichung
- **Strategie-Newsletter** zur regelmäßigen und konsistenten Kommunikation zentraler strategischer Entwicklungen
- **Interne Podcasts** als niedrigschwelliges Format zur Vermittlung strategischer Inhalte
- **Frühzeitige Verankerung der Strategie im Onboarding** neuer Mitarbeitender, um die strategische Ausrichtung von Beginn an zu vermitteln

“

„Wenn die erste Führungsebene die Strategie schon nicht durchdrungen hat, wird sie auf dem Weg nach unten immer seichter – und an der Basis kommt letztendlich gar nichts mehr an.“

Kathrin Bungenberg, Babor

“

„Die zentrale Frage in der Kommunikation lautet: ‚What's in it for me?‘ Was bedeutet die Strategie für jeden Einzelnen und wie kann jedes Team seinen konkreten Beitrag ableiten?“

Eva-Marie Pfestorf, Murrelektronik

5. FAZIT UND AUSBLICK

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass sich erfolgreiche Strategieimplementierung im Mittelstand weniger an der Qualität einer Strategie oder an der Wahl einer bestimmten Managementmethode entscheidet.

Die zentrale Herausforderung liegt vielmehr darin, **strategische Prioritäten konsequent in konkretes Handeln zu übersetzen** und dauerhaft in der Organisation zu **verankern**.

Der häufig beschriebene „Execution Gap“ entsteht insbesondere dann, wenn strategische Ziele nicht ausreichend präzisiert, priorisiert und operationalisiert werden oder wenn die notwendigen Verantwortlichkeiten und Ressourcen nicht verbindlich geklärt sind.

Strategieimplementierung ist damit keine nachgelagerte Phase des Strategieprozesses, sondern eine **kontinuierliche Führungs- und Organisationsaufgabe**. Entscheidend ist, dass die Unternehmensleitung die strategische Ausrichtung sichtbar unterstützt, Führungskräfte (insbesondere im mittleren Management) zur Übersetzung strategischer Ziele in den operativen Kontext befähigt werden und strategische Prioritäten durch klare Verantwortlichkeiten, messbare Zielgrößen und geeignete Steuerungsstrukturen verfolgt werden.

Ebenso wichtig ist eine kontinuierliche Kommunikation, die strategische Ziele verständlich macht und den konkreten Beitrag der Organisation und ihrer Mitarbeitenden sichtbar werden lässt.

“

„Strategiearbeit ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Man muss die kurzfristige Taktik an die aktuellen Gegebenheiten anpassen, das langfristige Ziel dabei im Auge behalten und nicht wie ein Fähnchen im Wind zu agieren.“

Eva-Maria Karl, Lauda

“

„Nicht nur die Strategie selbst, sondern auch der Strategie-Implementierungs-Prozess darf und muss heute sehr agil sein.“

Carina Ammann, Würth Industrie Services

5. FAZIT UND AUSBLICK

Gleichzeitig zeigt sich, dass Strategieimplementierung in einem dynamischen Umfeld nicht mit einem starren Umsetzungsplan gleichgesetzt werden kann.

Unternehmen benötigen vielmehr einen **stabilen Orientierungsrahmen**, innerhalb dessen Prioritäten, Maßnahmen und Ressourcen regelmäßig überprüft und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können. Strategische Konsequenz bedeutet dabei nicht, einmal getroffene Entscheidungen unverändert fortzuführen, sondern bewusst zu priorisieren, Ressourcen auf die wesentlichen Vorhaben zu konzentrieren und bei veränderten Bedingungen auch Kurskorrekturen vorzunehmen.

Langfristig werden insbesondere jene mittelständischen Unternehmen erfolgreich sein, denen es gelingt, **Strategieimplementierung als dauerhafte organisationale Fähigkeit zu etablieren**. Entscheidend ist somit nicht allein, eine überzeugende Strategie zu entwickeln, sondern die organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass diese verstanden, getragen, umgesetzt und bei Bedarf weiterentwickelt wird.

Die Qualität der Strategieimplementierung entscheidet letztlich darüber, ob aus strategischen Ambitionen tatsächlich messbare Ergebnisse und **nachhaltige Wettbewerbsvorteile** entstehen.

Maschinenraum Advisory: Strategische Begleitung

Wir haben uns in der Maschinenraum Advisory zur Aufgabe gemacht, die Entwicklung und Stärkung der Zukunfts-Resilienz von mittelständischen Unternehmen zu unterstützen. Dabei bauen wir auf der langjährigen Erfahrung des Mittelstands auf und hinterfragen Altbewährtes, um durch strategische Voraussicht, mit innovativen und co-kreativen Ansätzen in die Zukunft zu wachsen. Sich schnell verändernde Rahmenbedingungen stellen Unternehmen stetig vor neue Herausforderungen.

Um die Transformation in die Zukunft zu gestalten, braucht es Netzwerke und das gemeinsame Arbeiten an Lösungen. Genau hier setzen wir an.

Mit unserer Expertise in der Strategie- und Transformations-Arbeit holen wir euch dort ab, wo ihr steht und wissen, wo wir ansetzen müssen, um euch bei der Transformation oder neuen Wachstumsmöglichkeiten flexibel zu unterstützen und Mitarbeitende zu befähigen.

Ihr habt Fragen zum Thema Strategieimplementierung oder zu den Interviews? Dann kontaktiert gerne das Maschinenraum Advisory Team. Wir begleiten euch nicht nur in Projekten, sondern stehen euch innerhalb eurer Mitgliedschaft auch jederzeit zum Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

ANSPRECHPARTNER:INNEN

Maschinenraum Advisory

co-creation@maschinenraum.io

MANAGEMENT-CHECKLISTE:

Leitfragen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung

Die Experteninterviews zeigen, dass eine erfolgreiche Strategieumsetzung auf der konsequenten Gestaltung zentraler Handlungsfelder beruht, wobei nicht alle Aspekte gleichermaßen relevant oder vollständig umsetzbar sind.

Die Checkliste dient Führungskräften daher als Orientierung und strukturierter Rahmen, um organisationsspezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, systematisch zu überprüfen und gezielt weiterzuentwickeln.

Phase 1:

Strategie definieren und priorisieren



Nordstern und operative Planung konsequent trennen:

Eine langfristige strategische Vision („Nordstern“) klar von der operativen Planung abgrenzen. Operative Maßnahmen in rollierenden Planungszyklen (z. B. drei bis fünf Jahre) entwickeln und regelmäßig durch Szenarioanalysen überprüfen.



Einen belastbaren Handlungsbedarf schaffen:

Strategische Initiativen erst starten, wenn ein nachvollziehbarer Handlungsbedarf sowie konkrete, messbare Zielgrößen (z. B. Umsatz-, Kosten- oder Effizienzpotenziale) einschließlich eines definierten Zieltermins festgelegt wurden.



Prioritäten durch eine Stop-Doing-Liste absichern:

Vor Beginn neuer Initiativen bewusst festlegen, welche bestehende Aktivitäten oder Projekte beendet werden, um Kapazitäten für strategische Vorhaben freizusetzen.

Phase 2:

Governance und Accountability etablieren



Einheitliche Strategielogik und Templates nutzen:

Governance-System mit standardisierten Vorlagen einsetzen, um Transparenz zu schaffen und organisationsweit ein gemeinsames Strategieverständnis sicherzustellen.



Strategische Ziele verbindlich im Management verankern:

Strategische Zielgrößen in die persönlichen Zielvereinbarungen der obersten Führungsebene integrieren und dadurch individuelle Verantwortung für die Umsetzung schaffen.

MANAGEMENT-CHECKLISTE:

Leitfragen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung

Phase 2:

Governance und Accountability etablieren



Strategieumsetzung regelmäßig überprüfen:

Die interne Revision oder vergleichbare Governance-Funktionen nutzen, um strategische Programme stichprobenartig hinsichtlich Projektmanagement und Umsetzungsqualität zu überprüfen.



Strategische Relevanz kontinuierlich hinterfragen:

In regelmäßigen Strategie-Reviews prüfen, ob Initiativen weiterhin einen strategischen Beitrag leisten oder bereits Teil des operativen Tagesgeschäfts geworden sind. Vorhaben, die nicht mehr strategisch sind, konsequent aus dem Portfolio entfernen.

Phase 3:

Ressourcen gezielt bereitstellen



Strategische Arbeitskapazitäten verbindlich reservieren:

Strategische Projekte nicht ausschließlich parallel zum Tagesgeschäft bearbeiten, sondern durch feste Projektzeiten oder dedizierte Ressourcen organisatorisch absichern.

Um die Belegschaft vor Überlastung durch zu viele parallele Vorhaben zu schützen, setzen einige Unternehmen auf die Etablierung fester Projekttage, um strategische Arbeit konsequent vom Tagesgeschäft abzugrenzen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die direkten Führungskräfte:

Sie müssen eng in die strategischen Ziele eingebunden sein, um ihre Mitarbeitenden davor zu schützen, durch zeitgleiche operative Anforderungen aufgerieben zu werden.



Cross-funktionale Steuerungsgremien etablieren:

Bereichsübergreifende Steuerungsgremien mit relevanten Entscheidern besetzen, um Silodenken zu reduzieren und strategische Entscheidungen gemeinsam voranzutreiben.

MANAGEMENT-CHECKLISTE:

Leitfragen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung

Phase 4:

Führungskräfte gezielt befähigen

☐

Leadership-Entwicklung an der Strategie ausrichten:

Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte unmittelbar aus den Anforderungen der Unternehmensstrategie ableiten (z. B. Change Management oder strategisches Denken).

☐

Selbstreflexion und Konfliktfähigkeit stärken:

Führungskräfte darin unterstützen, ihre eigene Rolle im Veränderungsprozess bewusst wahrzunehmen und Zielkonflikte konstruktiv zu moderieren.

☐

Unternehmerisches Handeln fördern:

Führungskräfte befähigen, Ressourcen eigenverantwortlich zu priorisieren, Entscheidungen zu treffen und strategische Verantwortung zu übernehmen, anstatt primär auf zentrale Kontrolle zu setzen.

Phase 5:

Strategie kommunizieren und in der Organisation verankern

☐

Eine zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie entwickeln:

Bereits während der Strategieentwicklung festlegen, welche Zielgruppen über welche Formate und Zeitpunkte adressiert werden.

☐

Transparenz durch Dashboards schaffen:

Strategische Ziele, Verantwortlichkeiten und Fortschritte organisationsweit sichtbar machen und regelmäßig aktualisieren.

☐

Kommunikationsformate sinnvoll kombinieren:

Übergreifende Formate wie Townhalls mit interaktiven Austauschformaten (z. B. Inside Talks oder Leadership Exchanges) ergänzen, um Strategie kontinuierlich zu vermitteln und den Dialog zu fördern.

☐

Pragmatismus bei der Einbindung:

Bewusst definieren, welche Organisationsebenen tief in die strategischen Zusammenhänge involviert werden müssen und wo (z. B. bei gewerblichen Mitarbeitenden) eine reine Übersetzung der Strategie in konkrete operative Arbeitsanweisungen zielführender ist.

LISTE DER INTERVIEWTEN

Kathrin Bungenberg

BABOR
BEAUTY
GROUP

Lena Strebost



Nora Legittimo

marantec group
engineering of things

Eva-Maria Karl

°LAUDA

Carina Ammann

 **WÜRTH** | INDUSTRY

Maike Peters

wepa

Inga Meyer



HEITKAMP & THUMANN
GROUP

Eva-Marie Pfestorf



Lasse Schley



ANSPRECHPARTNER:INNEN

Maschinenraum Advisory

co-creation@maschinenraum.io