

Verbesserung der Strategie für mehr Erfolg im digitalen Zeitalter

Zusammenfassung der neuen von Economist Impact entwickelten und von Planview in Auftrag gegebenen Studie

Die Digitalisierung ist unumgänglich. Und dennoch kommt es im gesamten Prozess zu Verschwendung – von der Entscheidungsfindung bis zur Umsetzung.

BEDEUTUNG

In nahezu jeder Branche gilt heutzutage die Devise: anpassen, weiterentwickeln oder untergehen. Und dennoch haben neuesten Untersuchungen zufolge 85 % der Führungskräfte das Gefühl, dass die Anpassungsfähigkeit ihrer Organisation nicht ausreichend ist.¹

In Zeiten von wirtschaftlichen Turbulenzen, Marktstörungen und technologischen Fortschritten wie KI und maschinellem Lernen wird die digitale Transformation mehr und mehr zur Notwendigkeit – und damit auch die entsprechenden Investitionen.

Was wir jedoch auch sehen, ist ein alarmierender Anteil an ineffizienter Arbeit und Verschwendung im Zuge der Digitalisierung, was auf Probleme bei der Strategieumsetzung zurückzuführen ist. Denn tatsächlich:

- werden nur 8 % von dem, was Agile-Teams planen, tatsächlich umgesetzt.²
- bringen 70 % der digitalen Transformationen nicht den gewünschten ROI.³

Und die womöglich schockierendste Tatsache: Nur 14 % der Befragten empfinden Zuversicht im Hinblick auf die Governance bei der Entscheidungsfindung in ihrem Unternehmen.

Der Schlüssel zum Überleben besteht darin, die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung zu schließen. 86 % der Führungskräfte haben bereits erkannt, dass sie die Verantwortlichkeit in Bezug auf die Strategieumsetzung verbessern müssen.¹

40 % der Arbeit im Zuge der digitalen Innovationen sind verschwendet.²

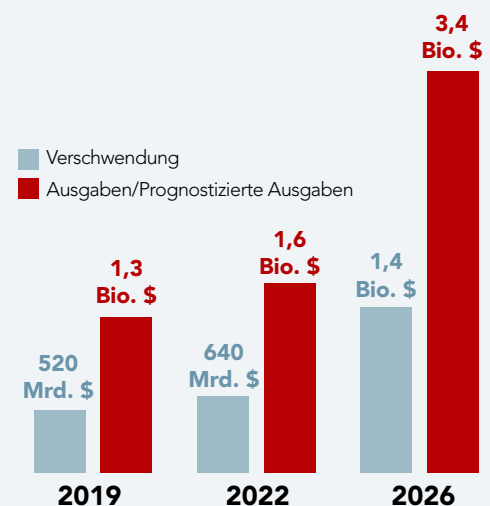


Abb. 1: Ausgaben für digitale Transformationen⁴ und Verschwendung im Bereich digitale Innovation

DAS GROSSE GANZE

Zukunftsfähige Umsetzung Ihrer Strategie

Um herauszufinden, wie Unternehmen ihre Strategien besser umsetzen können, führte Economist Impact im Auftrag von Planview im April und Mai 2023 eine weltweite Umfrage unter 600 Führungskräften in sieben Ländern und sechs Branchen durch.¹ Die Ergebnisse der Studie haben wesentliche Anforderungen aufgezeigt, aus denen fünf Empfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie abgeleitet wurden.

Die hier vorgestellten Empfehlungen – Abstimmung, Verantwortlichkeit, Ressourcenzuteilung, Agilität und Kultur – sind nicht isoliert oder aufeinander folgend umzusetzen. Stattdessen sollten Führungskräfte sie als vernetztes und voneinander abhängiges Framework zur Förderung von Veränderungen betrachten: eine Grundlage, um die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung zu schließen.

1. Abstimmung der wichtigsten Stakeholder während der Strategieentwicklung und -umsetzung

Eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten verankert die Strategie im Unternehmen und fördert die Akzeptanz.

- Die wichtigsten Stakeholder sollten sowohl bei der Entwicklung und Planung als auch bei der Umsetzung der Strategie einbezogen werden und sich aufeinander abstimmen. Fachleuten zufolge kommt es häufig zu verpassten Chancen während der Planungsphase.
- Eine bidirektionale Kommunikation mit den Stakeholdern ist sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Umsetzung der Strategie von entscheidender Bedeutung. Dennoch gibt nur knapp die Hälfte (48 %) der Führungskräfte an, dass sie diese Wechselseitigkeit bei der Kommunikation der Strategie an die Mitarbeitenden priorisieren.
- **Ein einheitliches Berichtssystem und eine gemeinsame Taxonomie zur Unterstützung des Datenzugriffs zu jeder Zeit sowie ein gemeinsames Monitoring-Framework sind für eine transparente und kontinuierliche Kommunikation unerlässlich.**
- Eine erfolgreiche Abstimmung weckt bei den Stakeholdern ein Gefühl der Sinnhaftigkeit, da sie ihre tägliche Arbeit im Kontext der übergeordneten Strategie sehen.

Über
80 %

erkennen die Notwendigkeit, die interne Unternehmenskommunikation, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Einbindung der Mitarbeitenden zu verbessern.



2. Förderung der Verantwortlichkeit durch gezielte ergebnisbasierte Performance-Kennzahlen, -Überwachung und -Überprüfungen

Die Verantwortlichkeit im Zuge der Strategieumsetzung kann durch eine vernetzte Zielsetzung, Methoden für das Performance-Monitoring sowie ganzheitliche Datenverwaltungssysteme verbessert werden.

- Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass ihre Organisation die Verantwortlichkeit in Bezug auf die Strategieumsetzung (86 %) sowie die Systeme für die Zielsetzung und das Performance-Monitoring (84 %) verbessern muss.
- Organisationen sollten sich darauf konzentrieren, **eine Kultur der Verantwortung zu schaffen. Dazu gehört es, klare Erwartungen festzustecken, Rollen zu definieren und die Fortschritte beim Erreichen der Ziele zu überwachen.**
- Der Fortschritt und die geschäftlichen Auswirkungen einer strategischen Initiative sollten anhand von einzigartigen ergebnisbasierten Objectives und Key Results (OKR) für verschiedene Abteilungen und Teams sowie regelmäßigen Berichten und Überprüfungsprozessen erfasst werden.
- Die Daten aus dem gesamten Unternehmen sollten in einem zentralen Systems of Record mit übergeordneten strategischen Objectives und Key Results integriert werden. Etwa ein Drittel der Organisationen berichtet jedoch von Herausforderungen im Zusammenhang mit Prozessen, Kennzahlen und Daten als wesentliche Hindernisse bei der Bewertung der Umsetzung von strategiebezogenen Initiativen.
- Die Verfügbarkeit und die Qualität der Daten stellen häufig eine große Herausforderung bei der Bewertung des Fortschritts dar. **Durch eine Verbesserung der Datenmanagementsysteme zum Sicherstellen der Genauigkeit und Konsistenz, die Integration von Datenquellen und die Umsetzung von Governance-Best-Practices können Lücken beim Erreichen der strategischen Ziele geschlossen werden.**

84 %

geben an, dass ihre Organisation die Systeme für die Zielsetzung und das Performance-Monitoring verbessern muss.



3. Priorisierung strategischer Initiativen zur Verbesserung der Ressourcenzuteilung

Durch eine Priorisierung können notwendige Kompromisse aufgezeigt und die für den Erfolg erforderlichen Ressourcen freigesetzt werden.

- Ohne genügend Ressourcen kann eine Strategie nicht erfolgreich umgesetzt werden. Und dennoch haben lediglich 20 % der Führungskräfte Vertrauen in die für die Umsetzung zugeteilten Ressourcen.
- Strategische Initiativen sollten anhand einer Reihe von gemeinsamen Kriterien priorisiert werden. **Im Zuge des Priorisierungsprozesses sollten Organisationen prüfen, ob sie über die notwendigen Ressourcen (z. B. Geld, Zeit, Technologie) verfügen, um ein bestimmtes strategisches Ziel zu erreichen.**
- Eine Priorisierung hilft zudem dabei, festzustellen, welche Kompromisse notwendig sind, um benötigte Ressourcen freizusetzen. Zudem erhöht sie die Wahrscheinlichkeit, dass den Initiativen ausreichend Ressourcen zugeteilt werden, was wiederum den Erfolg fördert.
- Führungskräfte sollten die Priorisierung entsprechend vorbereiten, indem sie Echtzeitdaten mit ihrer strategischen Vision abgleichen und diese mit einer starken Führung, regelmäßigen Überprüfungen und effektiver Kommunikation umsetzen.

Nur
20 %

haben Vertrauen in die für die Umsetzung zugeteilten Ressourcen.



4. Einbindung von Agilität in die Entwicklung, Planung und Umsetzung der Strategie

Unternehmen sollten die Agilität fördern, indem sie einen responsiven, kundenschaftsorientierten und datengestützten Ansatz verfolgen, der in die gesamte Kultur sowie in die Governance-, Analyse- und Berichtsmethoden integriert ist.

- Eine signifikante Mehrheit der Führungskräfte (85 %) hat das Gefühl, dass die Anpassungsfähigkeit ihrer Organisation nicht ausreichend ist.
- **Mithilfe eines responsiven Ansatzes, der auf die Kundschaft ausgerichtet ist, auf Daten basiert und über die Kultur, die Governance-, Analyse- und Berichtsmethoden sowie digitalen Technologien hinweg verfolgt wird, können Unternehmen die Agilität fördern.**
- Strategische Kursänderungen sind von entscheidender Bedeutung – aber Unternehmen sollten das richtige Gleichgewicht zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit finden. Eine Strategie kann nicht alle paar Monate über den Haufen geworfen werden, aber bestimmte Initiativen und OKR können je nach Marktänderungen weiterentwickelt und angepasst werden.
- Agile Organisationen sollten in der Lage sein, Ressourcen nach einer Neupriorisierung entsprechend neu zuzuteilen, und gleichzeitig die Auswirkungen dieser Entscheidungen verstehen.

85 %

geben an, dass die Anpassungsfähigkeit ihrer Organisation nicht ausreichend ist.



5. Aufbau einer Kultur, die die strategischen Ziele stärkt

Führungskräfte sollten genau reflektieren, ob die Werte und Governance-Strukturen der Organisation mit den strategischen Zielen im Einklang stehen.

- Die Kultur prägt das Engagement der Mitarbeitenden, ihre Offenheit für Veränderungen sowie ihre Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen.
- **Wenn Fehlschläge als Sprungbrett für Kursänderungen und Erfolge betrachtet werden, können Unternehmen eine Kultur schaffen, die Agilität, Anpassungsfähigkeit und Resilienz während der Strategieentwicklung und -umsetzung fördert.**
- Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Werte und Governance-Strukturen der Organisation mit den strategischen Zielen im Einklang stehen. Nur 14 % der Befragten empfinden Zuversicht im Hinblick auf die Governance bei der Entscheidungsfindung in ihrem Unternehmen.
- Durch effektive Governance-Strukturen werden Teams inspiriert, da sie klar erkennen können, wie Aktivitäten belohnt werden.
- Eine regelmäßige Kommunikation, die Einbindung der Mitarbeitenden, eine Kapazitätsentwicklung, Performance Management sowie Belohnungssysteme sollten die gewünschte Kultur fördern und festigen.

84 %

erkennen die Notwendigkeit, die datengestützte Entscheidungsfindung zu verbessern.



FAZIT

Verbesserung Ihrer Digitalisierungsstrategie

Schon bevor die Digitalisierung und andere Makrokräfte das Tempo des Wandels in diesem Jahrhundert massiv beschleunigt haben, stellte die erfolgreiche Umsetzung von Strategien für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. In gewisser Hinsicht ist der dringende Bedarf an Agilität gleichbedeutend mit der Notwendigkeit für Organisationen, eine angepasste (oder völlig neue) Strategie in Ergebnisse umzusetzen.

Die gute Nachricht: Das Grundkonzept zum Schließen der Lücke zwischen Strategie und Umsetzung ist klar. Es erfordert die Abstimmung aller Stakeholder, datengestützte Verantwortlichkeit, eine Priorisierung für eine clevere Ressourcenzuteilung, Agilität sowie die richtige Kultur – und nicht zuletzt die entsprechende Technologie, die all das ermöglicht.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN



Für weitere Einblicke, lesen Sie den vollständigen Bericht *„Bridging the Gap: Turning Strategy Into Reality“*, verfasst von Economist Impact und in Auftrag gegeben von Planview.

Den vollständigen Bericht finden Sie unter [Planview.com/de](https://planview.com/de).

Quelle:

1. Bridging the gap: turning strategy into reality. Die von Economist Impact entwickelte und von Planview in Auftrag gegebene Studie wurde in sieben Ländern (Australien, Frankreich, Deutschland, Neuseeland, Singapur, Vereinigte Staaten und Vereinigtes Königreich) und mit Unternehmen aus sechs Branchen (Business-Services und Professional Services, Finanzservices, Gesundheitswesen und Life Sciences, IT und Technologie, Herstellung sowie Einzelhandel und FMCG) durchgeführt. Die meisten der befragten Unternehmen haben einen Jahresumsatz von über 1 Mrd. USD.
2. Planview State-of-the-Industry-Bericht 2023 „Von Projekten zu Produkten“
3. The "how" of transformation
4. Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2026