

Strategieumsetzung – eine Bestandsaufnahme: Wie Unternehmen sich schneller anpassen in einer Zeit permanenten Wandels

Globale Benchmark-Studie zeigt, wie führende
Unternehmen Strategien schneller umsetzen

68 %

67 %

61 %

59 %

55 %

54 %

IM AUFTRAG VON

planview®

Kurzfassung

Warum kann Ihre Organisation nicht schneller agieren? Was hält sie zurück? Auch wenn Sie in letzter Zeit bedeutende geschäftliche Fortschritte erzielt haben sollten, steht Ihnen doch oftmals eines im Weg: Etablierte Geschäftsstrukturen wie isolierte Abteilungen und Informationen, veraltete und inflexible Prozesse sowie nicht miteinander vereinbare Tools und Technologien behindern eine schnelle Strategieumsetzung.

In Zeiten des Wandels gelingen Überleben und schnelle Anpassung oftmals nur, wenn die althergebrachten Arbeitsmethoden vorübergehend aufgehoben werden. Führungskräfte setzen alles daran, die Organisation am Laufen zu halten und so schnell wie möglich den Normalbetrieb wiederherzustellen. **Die Herausforderung besteht jedoch darin, dass Störungen keine Ausnahmen mehr sind, sondern die Norm.**

Eine lückenlose Umsetzung der Strategie ist schwierig, vor allem in unbeständigen und unsicheren Umgebungen, wenn der Betrieb trotz solcher Störungen und Unterbrechungen aufrechterhalten werden muss. Der Ruf nach Veränderung wird vor allem im Zuge der derzeitigen Pandemie immer lauter: Gemäß einer aktuellen [Umfrage von Gartner](#) haben 69 % der befragten Vorstände Initiativen zur Digitalisierung vorgezogen und beschleunigt. Nahezu die Hälfte geht davon aus, dass die Geschäftsmodelle der von ihnen vertretenen Organisationen sich ändern werden.

Führungskräfte und Manager, die ihre Unternehmen durch den Sturm führen, können sich keine Schwachstellen wie fehlende Informationen, unpräzise Daten und lückenhaften Überblick über die Aktivitäten bei der Umsetzung der Strategie leisten, sonst laufen sie auf Grund. Organisationen, die schon bei ruhiger See den Kurs nicht schnell ändern können, unterliegen dem unvermeidlichen Wandel des Marktes und wendigeren Mitbewerbern.

Planview wollte herausfinden, wie einige Unternehmen es schaffen, trotz heftiger Konjunkturschwankungen Innovationen zu fördern und gute Ergebnisse zu erzielen, während andere gerade so über die Runden kommen. Dazu gab Planview im Dezember 2020 eine globale Benchmark-Studie in Auftrag. Es wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, **um messen zu können, wie schnell und gut Organisationen in von Ungewissheit geprägten Zeiten auf Veränderungen reagieren.**

Dieser Bericht basiert auf den Antworten von nahezu 1.000 Geschäftsleuten und Technologieexperten weltweit. Das Ergebnis sind praktische Empfehlungen für führende Wirtschafts-, Technologie- und Finanzunternehmen, die Strategie und Umsetzung eng miteinander vernetzen, sich schneller an sich ändernde Bedingungen und disruptive Ereignisse anpassen und letztendlich erstklassige Geschäftsergebnisse erzielen möchten.

Zentrale Erkenntnisse

1. Strategieumsetzung = Geschwindigkeit + Qualität

Der Strategieumsetzungsindex misst anhand von fünf Strategieumsetzungskompetenzen die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen sich an Veränderungen anpassen, sowie die Qualität der Ergebnisse. Es wurden drei Unternehmenskategorien identifiziert: Vorreiter, Herausforderer und Nachzügler bei der Strategieumsetzung.

2. Durch Geschwindigkeit und Qualität an der Konkurrenz vorbei

Vorreiter übertreffen eher ihre finanziellen und strategischen Ziele sowie ihre Ziele hinsichtlich der Bereitstellung neuer, innovativer Produkte und Services. Darüber hinaus investieren Vorreiter in schnellere Prozesse, während Herausforderer weniger bestrebt sind, den Entscheidungsfindungsprozess zu verbessern und die Reaktionsfähigkeit ihrer Organisationen zu beschleunigen.

3. Vorreiter sichern sich Vorsprung durch Ausrichtung und termingerechte Umsetzung

Führungskräfte in Vorreiter-Unternehmen sind zuversichtlicher, dass ihre Teams an den richtigen Aufgaben arbeiten, und Teams sind zuversichtlicher, dass ihre Aktivitäten auch tatsächlich zur Strategieerfüllung beitragen.

4. Nachhaltige Methoden erfolgreicher Vorreiter

Aus der Studie lassen sich vier Methoden ablesen, anhand derer Vorreiter ihren Strategieumsetzungsprozess bei auftretenden Veränderungen beschleunigen:

- Neuplanung als Teil des Normalbetriebs
- Verstärkter Einsatz von Lean- und Agile-Methoden im gesamten Unternehmen
- Bereitstellung aktueller und präziser Daten von der Strategie bis zur Umsetzung für schnellere und fundiertere Entscheidungen
- Investitionen in Technologien für einen lückenlosen Überblick über Strategien, Auswirkungen, Prioritäten, Finanzmittel, Personal und andere Ressourcen

Erkenntnisse der Benchmark-Studie

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Vorreiter, die die Konkurrenz bereits hinter sich gelassen haben, ihre Reaktionsfähigkeit und die strategiekonforme Umsetzung von Projekten noch weiter beschleunigen möchten. Doch dies ist nur ein Grund für ihren Erfolg. Führungskräfte und andere Stakeholder, die an der Strategieplanung und -umsetzung von Unternehmen beteiligt sind und ihre Organisationen in schneller agierende und anpassungsfähigere Unternehmen transformieren, sollten dabei die folgenden Überlegungen nicht aus den Augen verlieren.

1. Über Resilienz hinausdenken

Resilienz allein, d. h. eine Störung oder Krise unbeschadet zu überstehen, reicht in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr aus. Die Führungsebene muss den Betrieb auf Geschwindigkeit auslegen, um sich an die kontinuierlichen Veränderungen anpassen und wettbewerbsfähig bleiben zu können.

2. Durch Neuausrichtung der Ressourcen die Strategieumsetzung beschleunigen

Wenn es einen Bereich gibt, in den Vorreiter, Herausforderer und Nachzügler unbedingt investieren sollten, so sind dies Priorisierungsprozesse, um Ressourcen schneller umverteilen zu können. Diese Prozesse laufen nicht isoliert voneinander ab, sodass tiefreichende Kenntnisse der Abhängigkeiten zwischen den fünf Strategieumsetzungskompetenzen sowie den Capabilities für die Szenarioplanung notwendig sind.

3. Schwerfällige Governance- und Genehmigungsprozesse überwinden

Komplexe Governance- und Genehmigungsprozesse stellen für Vorreiter und Herausforderer das größte Hindernis dar. Organisationen müssen die derzeitigen rigiden, steuerungs-basierten Richtlinien aufbrechen und stattdessen flexible, optimierte Governance- und Finanzierungsmodelle implementieren, die es Teams erlauben, schnell zu reagieren.

4. Moderne Technologien für fundierte Strategieumsetzungsentscheidungen einsetzen

Technologie ist der Schlüssel zu mehr Geschwindigkeit und Qualität in den fünf miteinander verbundenen Strategieumsetzungskompetenzen. Das Sammelsurium an nicht miteinander vereinbaren, intern entwickelten Tools, wie es in den meisten Organisationen verwendet wird, trübt jedoch die Transparenz, verlangsamt die Arbeit und verhindert Innovation und Wachstum.

5. Opportunitätskosten des Status quo erkennen

Es mag bequem sein, sich auf die herkömmlichen Prozesse und Technologien zu verlassen, doch die damit einhergehenden Kosten in Form von Verlust von Marktanteilen, entgangenen Geschäftschancen und Ermüdung angesichts von Veränderungen können gewaltig sein. Organisationen müssen den Überlebensmodus ausschalten, sich der Ungewissheit stellen und sie als Chance wahrnehmen, um fortbestehen und wachsen zu können.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Zentrale Erkenntnisse	2
Erkenntnisse der Benchmark-Studie	3
Einleitung	5
Geschwindigkeit erhöhen, um Konsequenzen zu minimieren	6
Der Strategieumsetzungsindex: Geschwindigkeit + Qualität bei der Anpassung an Veränderungen	7
Vorreiter machen Geschwindigkeit zur Priorität	8
Vorreiter erzielen schneller bessere Ergebnisse	9
Hindernisse für eine schnelle Reaktion bei Veränderungen	10
Bunte Mischung aus unvereinbaren Tools hat Auswirkungen auf alle Unternehmen	11
Best Practices für eine schnellere Strategieumsetzung in Zeiten der Ungewissheit	12
Untersuchungserkenntnisse und Empfehlungen	15
Über Resilienz hinausdenken	15
Durch Neuausrichtung der Ressourcen die Strategieumsetzung beschleunigen	16
Schwerfällige Governance- und Genehmigungsprozesse überwinden	17
Moderne Technologien für fundierte Strategieumsetzungsentscheidungen einsetzen	18
Opportunitätskosten des Status quo erkennen: Agil bleiben, um mit dem Wandel Schritt zu halten	19
Ungewissheit als Chance: Geschwindigkeit und Performance operationalisieren	20
Erhebungsmethode und demografische Zusammensetzung	21
Ergebnisse in den fünf Kernbereichen der Strategieumsetzung	22
Berechnung des Strategieumsetzungsindex	22
Infos zum durchführenden Marktforschungsinstitut	23
Infos zum Auftraggeber der Umfrage	23

Einleitung

Vor Herausforderungen gestellt, können Unternehmen schnell reagieren, doch stellt sich dabei die Frage: Greift hier bloß unser Überlebensinstinkt und lässt uns die Angst schnell und unkontrolliert handeln? Oder gibt es bestimmte Methoden und Denkansätze, dank denen Unternehmen aus sich heraus besser und schneller auf Veränderungen reagieren können?

Studien belegen eine starke Wechselwirkung zwischen Geschwindigkeit und positiven Geschäftsergebnissen. So zeigt beispielsweise eine vor kurzem erschienene Umfrage von [McKinsey & Company](#), dass schneller agierende Unternehmen bessere geschäftskritische Ergebnisse in Hinblick auf Rentabilität, betriebliche Systemstabilität, Innovation, Wachstum usw. erzielen.

Die Benchmark-Studie sollte Antworten auf die Frage liefern, wie Unternehmen ihre Strategien schnell anpassen und Pläne rasch umsetzen und dabei qualitativ hochwertige Ergebnisse erzielen.

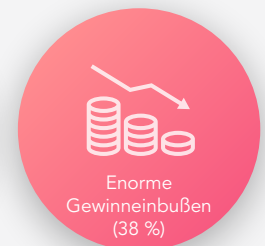
Geschwindigkeit erhöhen, um Konsequenzen zu minimieren

Unternehmen, die ihr Reaktionstempo nicht erhöhen, haben oftmals eines gemein: Sie halten an den althergebrachten Geschäftsprozessen, -methoden und -systemen fest. Das hat zur Folge, dass ...

- **die Flexibilität gebremst wird.**
Organisationen, die an Jahrespläne und jährliche Budgetierungszyklen gebunden sind, können nicht schnell reagieren.
- **Strategien aufgeweicht werden.**
Strategiepläne entfernen sich oft immer weiter von der Realität, sodass die Diskrepanz zwischen Strategie und Umsetzung immer größer wird. Geschäftsziele werden nicht mehr erreicht und eine Neuausrichtung ist nicht mehr möglich.
- **die Umsetzung behindert wird.**
Wenn neue Arbeitsweisen und -methoden nicht ausreichend gefördert und unterstützt werden (z. B. Remote-Arbeit, hybride Arbeitsweisen, Lean- und Agile-Methoden), leidet darunter die Agilität und der Arbeitsfortschritt lässt sich nur schwer erkennen.
- **eine effektive und schnelle Entscheidungsfindung unterbunden wird.**
Daten und Informationen sind isoliert und aus dem Kontext gerissen, da Unternehmen weder Geld noch Aufwand in die Analyse dieser Daten aus dem gesamten Strategieumsetzungsprozess investiert haben. Doch gerade solche Daten und Analysen sind erforderlich, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

RISIKEN EINER LANGSAMEN ANPASSUNG DER STRATEGIEUMSETZUNG

Ein langsames Vorgehen hat Konsequenzen.
Aus den Antworten ergaben sich vier Top-Risiken:



F: Welches sind die GRÖSSTEN Risiken für Ihr Unternehmen, wenn eine schnellere Anpassung an Veränderungen nicht gelingt?

Der Strategieumsetzungsindex: Geschwindigkeit + Qualität bei der Anpassung an Veränderungen

Der Strategieumsetzungsindex misst anhand der folgenden fünf Strategieumsetzungskompetenzen die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen auf Störungen reagieren, sowie die Qualität der Ergebnisse:

1. Anpassung von Strategien und Plänen
2. Umverteilung finanzieller Mittel und des Budgets
3. Änderung der Prioritäten im Hinblick auf Ausführung und Umsetzung von Aufgaben
4. Neuausrichtung von Mitarbeitern und Teams
5. Zugriff auf und Analyse von Daten zur Entscheidungsfindung

Für alle Teilnehmer wurde anhand der Bewertung in den einzelnen Bereichen ein Indexwert ermittelt (siehe Abschnitt „Erhebungsmethode und demografische Zusammensetzung“ in diesem Bericht). Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse ergaben sich drei Unternehmenskategorien:

- **Nachzügler bei der Strategieumsetzung:**
Langsameres Reagieren auf Veränderungen und bisweilen nur schleppende Weiterentwicklung
- **Herausforderer bei der Strategieumsetzung:**
Weiterentwicklung nur mit Unterbrechungen;
keine konsistent schnelle Performance
- **Vorreiter bei der Strategieumsetzung:** Am schnellsten agierende Unternehmen mit den hochwertigsten Ergebnissen



Dieser Benchmark-Bericht offenbart, wie Vorreiter bei der Strategieumsetzung mithilfe von vier Best Practices das Tempo bei der Weiterentwicklung in den fünf Kernbereichen der Strategieumsetzung vorantreiben. Weniger agile Unternehmen, die Herausforderer und Nachzügler, passen sich in unsicheren Zeiten langsamer an. Der Großteil der Unternehmen zählt zur Kategorie der Herausforderer. Sie stehen nun vor der Wahl, sich diese bewährten Methoden zu eigen zu machen oder Störungen weiterhin nur als Ausnahmefall wahrzunehmen mit dem Risiko, Kunden zu verlieren und von der Konkurrenz abgehängt zu werden.

Vorreiter machen Geschwindigkeit zur Priorität

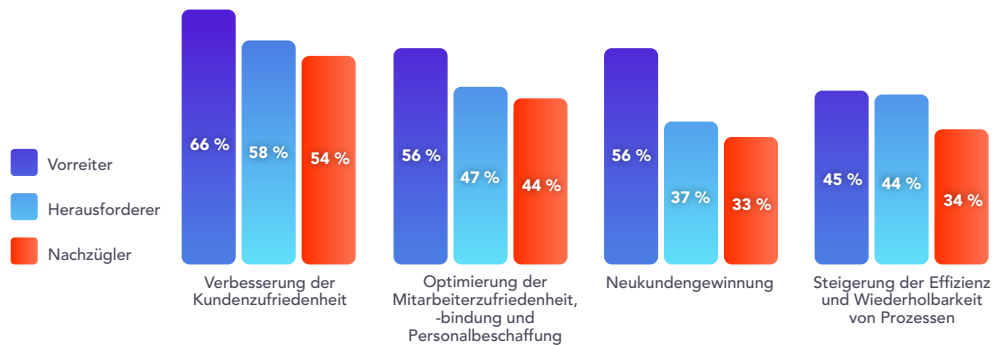
Alle Umfrageteilnehmer gaben an, dass es durchaus noch Verbesserungspotenzial gäbe. Doch die Vorreiter bei der Strategieumsetzung machen das Thema „Geschwindigkeit“ zur Chefsache: 62 % stimmen voll und ganz zu, dass sie schneller Entscheidungen treffen und agieren müssen. Bei den Nachzüglern sind es nur 36 %. Die Herausforderer scheinen sich hingegen ein wenig auf ihren Lorbeeren ausruhen zu wollen: Nur 24 % der Befragten stimmen voll und ganz zu, dass sie schneller werden müssen. **Bedeutet das auch, dass Geschwindigkeit für die Herausforderer keine Priorität hat?**

Vorreiter erhoffen sich mehr Vorteile von einer schnelleren Anpassung an Veränderungen als dies bei den Herausforderern und Nachzüglern der Fall ist. Zu den Vorteilen zählen eine verbesserte Kundenzufriedenheit, die Gewinnung von Neukunden sowie eine optimierte Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und Personalbeschaffung.

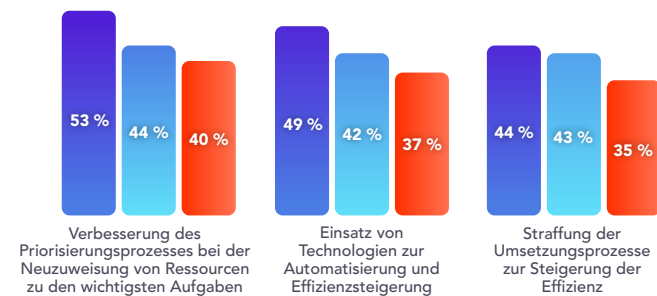
Vorreiter räumen Investitionen in verschiedene Bereiche zur Verbesserung des Anpassungstempos in den nächsten 12 Monaten eine höhere Priorität ein als die Unternehmen der anderen beiden Kategorien:



ERWARTETE VORTEILE EINER VERBESSERTEN REAKTIONSFÄHIGKEIT ANGESICHTS VERÄNDERUNGEN



GEPLANTE INVESTITIONEN FÜR MEHR GESCHWINDIGKEIT



Vorreiter erzielen schneller bessere Ergebnisse

Die Vorreiter bei der Strategieumsetzung übertreffen mit höherer Wahrscheinlichkeit ihre gesetzten Ziele hinsichtlich dreier Geschäftsergebnisse: finanzielle Ziele, strategische Ziele und Bereitstellung innovativer Produkte und Services.

ERGEBNIS EINER SCHNELLEN ANPASSUNG DER STRATEGIEUMSETZUNG

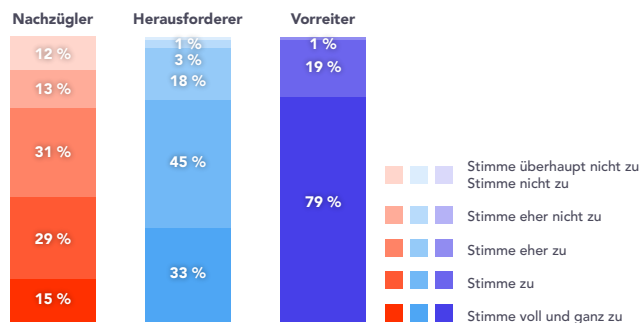
Vorreiter im Bereich einer agilen Strategieumsetzung schneiden besser ab



F: Inwieweit hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten die gesetzten Ziele erreicht?
(Finanzielle Ziele, strategische Ziele, Bereitstellung neuer innovativer Produkte und Services)

99 % der Vorreiter stimmen zu bzw. stimmen voll und ganz zu, dass ihre Organisationen sich schnell an Veränderungen anpassen können.

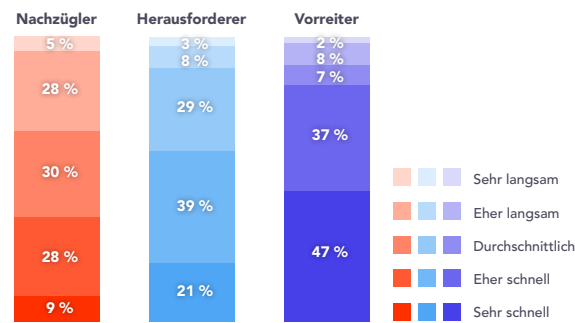
SCHNELLE KURSÄNDERUNG UND ANPASSUNG BEI VERÄNDERUNGEN UND STÖRUNGEN



F: Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu oder nicht zu?
Mein Unternehmen kann schnell auf Veränderungen und Störungen auf dem Markt reagieren und sich anpassen.

Die COVID-19-Pandemie ist ein aktuelles Beispiel: Zweimal mehr Vorreiter als Herausforderer gaben an, dass sie sehr schnell auf die von der Pandemie verursachten Störungen reagierten und Anpassungen vornahmen.

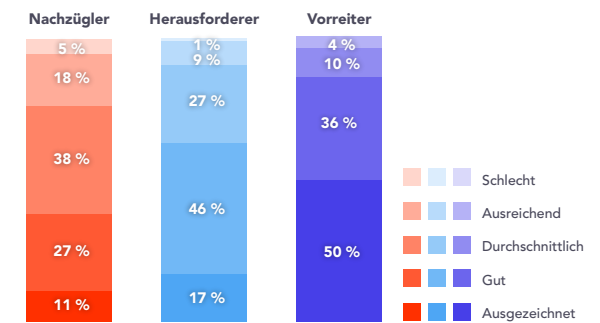
GESCHWINDIGKEIT DER REAKTION UND ANPASSUNG IM ZUGE DER COVID-19-PANDEMIE



F: Wie SCHNELL hat Ihr Unternehmen auf die durch die COVID-19-Pandemie verursachten Störungen reagiert und sich angepasst?

Noch deutlicher wird der Unterschied hinsichtlich der Qualität der Reaktion. Dreimal mehr Vorreiter (50 %) als Herausforderer (17 %) bewerteten die Qualität ihrer Reaktion mit „Ausgezeichnet“.

QUALITÄT DER REAKTION AUF DIE COVID-19-PANDEMIE



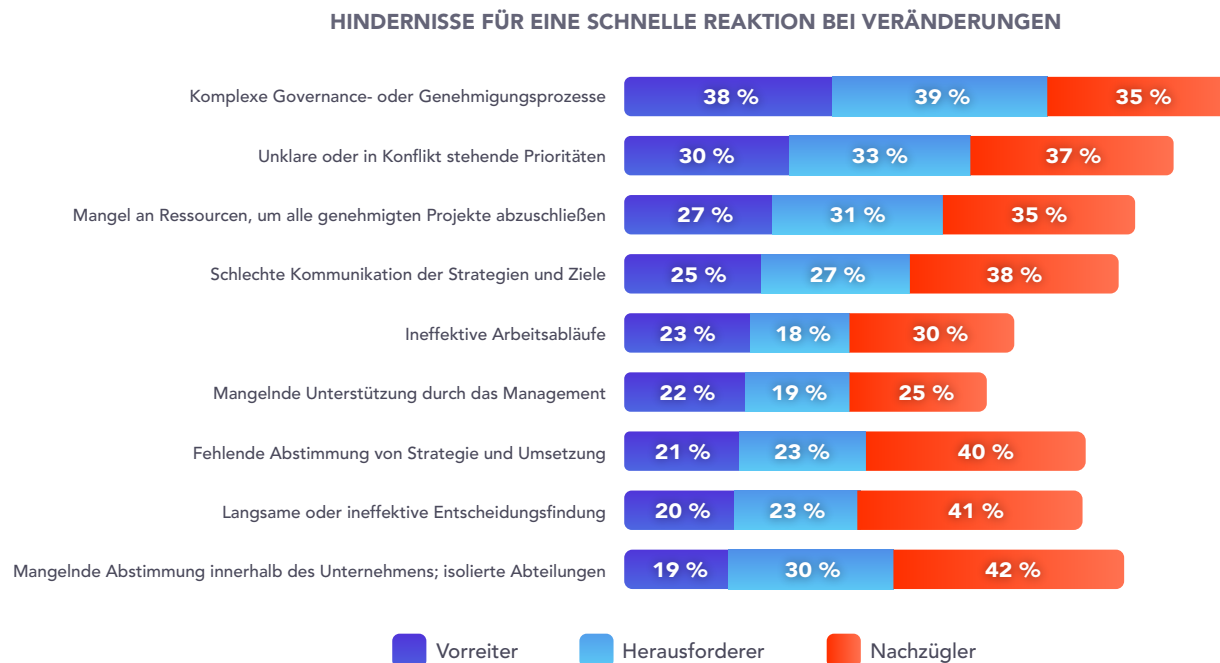
F: Wie würden Sie die QUALITÄT (in Hinblick auf die Ergebnisse) der Reaktion Ihres Unternehmens auf die durch die COVID-19-Pandemie verursachten Störungen bewerten?

Hindernisse für eine schnelle Reaktion bei Veränderungen

Vorreiter und Herausforderer sind sich bei den drei größten Hindernissen einig, wobei sie weniger häufig von den Nachzüglern genannt wurden:

- Komplexe Governance- oder Genehmigungsprozesse
- Unklare oder in Konflikt stehende Prioritäten
- Mangel an Ressourcen, um alle genehmigten Projekte abzuschließen

In fast allen genannten Optionen sehen mehr Nachzügler Hindernisse für ihre Organisation. Auf Platz eins und zwei nannten Unternehmen dieser Kategorie „Mangelnde Abstimmung innerhalb des Unternehmens; isolierte Abteilungen“ (42 %) und „Langsame oder ineffektive Entscheidungsfindung“ (41 %). Interessanterweise wurde „Mangelnde Abstimmung innerhalb des Unternehmens; isolierte Abteilungen“ von den Vorreitern am seltensten als Hindernis benannt.



F: Welches sind die GRÖSSTEN Hindernisse, die es Ihrem Unternehmen unmöglich machen, schnell auf Veränderungen und Störungen zu reagieren?

Bunte Mischung aus unvereinbaren Tools hat Auswirkungen auf alle Unternehmen

Für Aufgaben, die bei der Strategieplanung bis hin zur Strategieumsetzung anfallen, verwenden die meisten Umfrageteilnehmer intern entwickelte Tools oder Produktivitätstools für Büros, z. B. Tabellen und Präsentationen. Vorreiter, Herausforderer und Nachzügler gaben an, dass dies die primär verwendeten Systeme sind, um die wichtigsten Geschäftsprozesse in ihren Organisationen zu managen: Strategie- und Initiativenplanung (43 %), Finanzierung/Budgetierung (36 %) sowie Aufgabenpriorisierung und -durchführung (32 %).

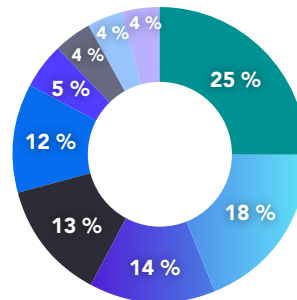
Vorreiter greifen jedoch für die Finanzierung und Budgetierung eher zu einem System für das Corporate Performance Management/Finanzmanagement (21 %) und für die Aufgabenpriorisierung und -durchführung zu Tools für das Projektmanagement/Work-Management (18 %).

Diese nicht miteinander vereinbaren Tools verhindern eine effektive Strategieumsetzung. Führungskräfte haben keinen Einblick in und keinen Zugriff auf die Daten, um fundierte Entscheidungen treffen zu können und ggf. rasch eine Kursänderung vorzunehmen.

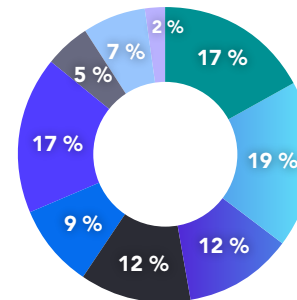
Mehr als 80 % der Befragten sagen, dass das Zusammentragen und das Analysieren der erforderlichen Informationen mühsam sind.

PRIMÄR GENUTZTE TECHNOLOGIEN

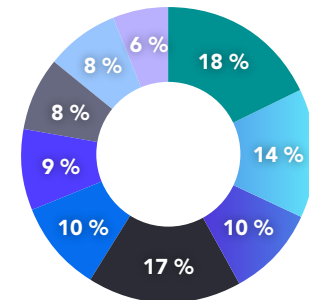
STRATEGIE- UND
INITIATIVENPLANUNG



FINANZIERUNG UND
BUDGETIERUNG



AUFGABENPRIORISIERUNG
UND -DURCHFÜHRUNG



F: Welches System nutzt Ihr Unternehmen derzeit PRIMÄR für die folgenden Prozesse?

- Intern entwickelte Tools ■ Produktivitätstools für Büros (Tabellen, Präsentationen usw.)
- Tools für Enterprise Portfolio Management/strategisches Portfoliomanagement ■ Tools für Projektmanagement/Work-Management
- Tools zur Förderung der Zusammenarbeit ■ System zum Corporate Performance Management/Finanzmanagement
- Lean- und Agile-Tools/Tools zur Anwendungsentwicklung ■ System für unternehmensweite Ressourcenplanung
- Derzeit werden keine Tools, Lösungen oder Software genutzt.

Die wichtigsten Ursachen für einen fehlenden Zugriff auf aktuelle und präzise Daten sind:

- Inkonsistente Prozesse: 41 %
- Informationssilos, fehlende Datenzentralisierung: 39 %
- Fehlende Zuständigkeiten für Berichte und Analysen: 37 %
- Unzureichende Konsistenz bei der Definition von Kennzahlen: 31 %
- Mangel an leistungsstarken Technologien, Verwendung von Kalkulationstabellen: 29 %

Wie versuchen Organisationen also die Diskrepanz zwischen Strategie und Umsetzung zu überbrücken? Die Umfrageteilnehmer geben an, dass ihre Unternehmen sich hierbei vorrangig auf „Kommunikation“ und „Meetings“ verlassen. Als Hauptgrund für die fehlende Investition in Automatisierung und spezielle Tools werden „Budgetbeschränkungen“ angeführt.

Doch können Organisationen es sich wirklich noch leisten, nicht in Technologien zu investieren, die für eine schnellere strategiekonforme Umsetzung erforderlich sind?

Best Practices für eine schnellere Strategieumsetzung in Zeiten der Ungewissheit

Aus den Antworten lassen sich vier Maßnahmen ablesen, mit denen Vorreiter schneller reagieren und sich von der Konkurrenz absetzen können. Diese vier Maßnahmen stellen eine Art Roadmap dar, mit denen sich das Anpassungstempo bei der Strategieumsetzung und die Performance schrittweise verbessern lassen.

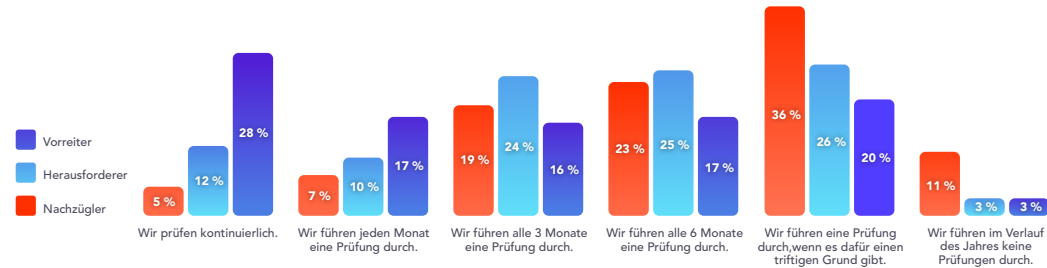
1 Kontinuierliche Neuplanung

Ein kontinuierlicher Planungszyklus bietet Raum für schnellere Anpassungen an sich ändernde Geschäftsbedingungen. Nahezu die Hälfte der Vorreiter prüft Strategien, Finanzmittel und operative Pläne kontinuierlich oder monatlich, um sie ggf. anpassen zu können.

70 % der Vorreiter

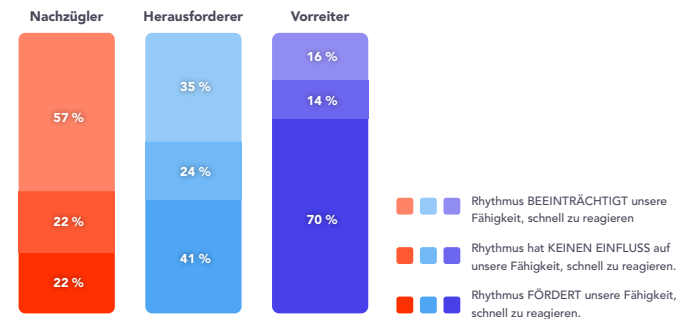
sagten, dass ihr derzeitiger Planungsrythmus ihre Fähigkeit, schnell auf interne und externe Veränderungen oder Störungen zu reagieren, fördert. Sie können Strategien, Finanzmittel und operative Pläne schneller prüfen und anpassen.

PRÜFUNGS- UND ANPASSUNGSRYTHMUS FÜR STRATEGIEN, FINANZMITTEL UND OPERATIVE PLÄNE



F: Wie oft prüft Ihr Unternehmen derzeit Strategien, Finanzmittel und operative Pläne und nimmt entsprechende Anpassungen vor?

AUSWIRKUNGEN DES PRÜFUNGSRYTHMUS AUF DIE REAKTIONSFÄHIGKEIT BEI VERÄNDERUNGEN



F: Welchen Einfluss hat Ihr derzeitiger Rhythmus bei der Prüfung und Anpassung Ihrer Strategien, Finanzmittel und Prozesse auf Ihre Fähigkeit, schnell auf interne und externe Veränderungen oder Störungen zu reagieren?

Nur 41 Prozent der Herausforderer und 22 Prozent der Nachzügler sagten, dass ihr derzeitiger Prüfungsprozess eine schnelle Reaktion unterstützt und fördert. Jährliche Planungszyklen binden Organisationen an festgelegte, starre Pläne und Budgets. Damit bremsen sie ihre Agilität, die für Kursanpassungen bei sich ändernden Bedingungen und angesichts neuer Geschäftschancen erforderlich ist.

2 Umfassender Einsatz von Lean- und Agile-Methoden

Vorreiter setzen Lean- und Agile-Methoden häufiger und weitreichender ein. In ihren Organisationen nutzen gruppenübergreifende Teams diese Methoden für die Zusammenarbeit (Agile-Skalierung) oder für eine unternehmensweite Agile-Transformation.

Analysen zeigen, dass der Umfang der Nutzung von Lean- und Agile-Methoden ein guter Indikator für die Zuversicht bei Vorreitern ist, dass ...

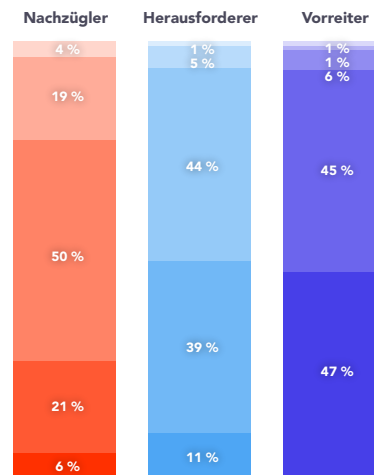
- Teams sich auf die richtigen Aufgaben konzentrieren, um die Strategieziele zu erfüllen.
- strategische Initiativen termingerecht umgesetzt werden.

Fast 85 % der Unternehmen nutzen eine Form von Lean- oder Agile-Methoden.

VORREITER SIND ZUVERSICHTLICHER IN BEZUG AUF STRATEGIEKONFORME UND TERMINGERECHTE UMSETZUNG

Ausrichtung

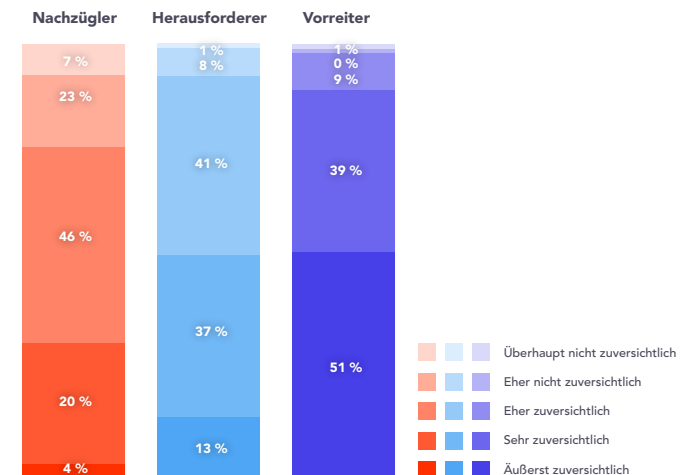
Vorreiter sind 4-mal eher als Herausforderer äußerst zuversichtlich, dass ihre Teams sich auf die richtigen Aufgaben konzentrieren.



F: Wie zuversichtlich sind die Führungskräfte Ihres Unternehmens, dass sich die Teams auf die richtigen Aufgaben konzentrieren, damit die strategischen Ziele erreicht werden?

Umsetzung

Vorreiter sind 4-mal eher als Herausforderer äußerst zuversichtlich, dass sie Projekte termingerecht umsetzen können. (Und 12-mal eher als Nachzügler!)

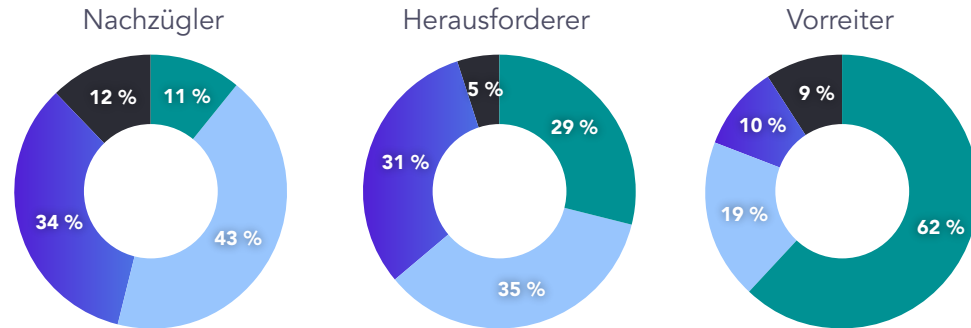


F: Wie zuversichtlich sind die Führungskräfte Ihres Unternehmens, dass strategische Initiativen termingerecht umgesetzt werden können?

3 Bereitstellung von aktuellen, präzisen Daten von der Strategie bis zur Umsetzung

Vorreiter haben zweimal eher unmittelbaren Zugriff auf präzise Daten als Herausforderer. Darüber hinaus finden Vorreiter es dreimal weniger mühsam, diese Informationen abzurufen und zu analysieren, sodass sie schneller bessere Entscheidungen treffen können.

ZUGRIFF AUF AKTUELLE UND PRÄZISE DATEN ZUR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG



F: Welche der folgenden Aussagen beschreibt am ehesten den Zugriff Ihres Teams auf aktuelle und präzise Daten, die für die Entscheidungsfindung benötigt werden?

- Wir haben unmittelbaren Zugriff auf präzise Daten.
- Wir haben Zugriff auf Daten, jedoch können diese aus verschiedenen Gründen unpräzise sein.
- Wir haben Zugriff auf Daten, diese sind jedoch nicht aktuell.

4 Investition in Technologien zur Beurteilung der Auswirkungen von Veränderungen

Vorreiter stellen auch hier ihre Kompetenz unter Beweis, indem sie den Bedarf an zentral erfassten Daten und Analysemöglichkeiten priorisieren. Diese Unternehmen erkennen, dass der Zugriff auf und die Verknüpfung von relevanten Daten über ihr verteiltes Altsystem hinweg ein immer größer werdendes Problem darstellt, welches jeglichen Fortschritt aufhält.

49 % der Vorreiter werden im nächsten Jahr Technologien zur Automatisierung und Effizienzsteigerung implementieren.

Dies gewinnt besonders an Bedeutung, da Unternehmen sich vermehrt funktionsübergreifenden, unternehmensweiten Initiativen wie der Transformation und Digitalisierung widmen. Um schnell Entscheidungen treffen und Anpassungen durchführen zu können, brauchen Führungskräfte einen Überblick über den gesamten Prozess von der Strategie bis hin zur Umsetzung. Dazu gehören auch aktuelle Daten zum Erfassen des Fortschritts und Status sowie die Möglichkeit, Szenarien schnell durchzuspielen, Auswirkungen zu modellieren und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten abzuwägen.

Nur eines von drei Unternehmen hat schnellen Zugriff auf präzise und aktuelle Daten, die für die Entscheidungsfindung erforderlich sind.

Untersuchungserkenntnisse und Empfehlungen

Eines ist gewiss: Auch in Zukunft wird die Arbeitswelt von Störungen und Ungewissheit geprägt sein. Um erfolgreich zu sein, muss sich jede Organisation kontinuierlich verbessern, unabhängig von ihrem derzeitigen Indexwert. Nachfolgend finden Sie fünf Erkenntnisse aus der Umfrage sowie praktische Empfehlungen, wie sich Denkansätze, Prozesse und Technologien ändern lassen.

1 Über Resilienz hinausdenken

Auch wenn Resilienz und Systemstabilität unerlässlich sind für die Konkurrenzfähigkeit und das Wachstum eines Unternehmens, bedeutet dies hier nicht die Wiederherstellung des Normalzustands. Resilienz ist die Fähigkeit, auf dynamische und nahezu kontinuierlich auftretende Veränderungen reagieren und sich anpassen zu können.

Vorreiter agieren proaktiv und ergreifen ihnen sich bietende Chancen, während Herausforderer auf Störungen zu warten scheinen:

Für Vorreiter ist die Anpassung an Veränderungen ein integraler Bestandteil ihrer Prozesse. Sie nehmen dynamisch Neuplanungen vor und prüfen kontinuierlich ihre Strategien, Pläne und den Umsetzungsfortschritt.

Herausforderer reagieren. Geschwindigkeit scheint nur bei triftigem Grund vonnöten zu sein. Sie überdenken ihre Pläne nicht proaktiv, um zukünftige Ereignisse vorherzusehen und bei Bedarf konkrete Änderungen vorzunehmen.

Erwartete konkrete Vorteile von Investitionen in Maßnahmen zur schnelleren Anpassung bei Veränderungen:

- Verbesserung der Kundenzufriedenheit (Insgesamt: 59 %; Vorreiter: 66 %)
- Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit, -bindung und Personalbeschaffung (Insgesamt: 48 %; Vorreiter: 56 %)
- Steigerung der Effizienz und Wiederholbarkeit von Prozessen (Insgesamt: 42 %; Vorreiter: 45 %)
- Neukundengewinnung (Insgesamt: 41 %; Vorreiter: 56 %)

In einem im [Chief Executive Magazine](#) veröffentlichten Interview zur COVID-19-Pandemie bemerkte Barbara Humpton, CEO von Siemens USA, dass „Resilienz bedeutet, dass wir wieder in den gewohnten Zustand übergehen. Doch wir wollten mehr, wir wollten störungsresistent werden.“

EMPFEHLUNG

Ungewissheit ist keine Entschuldigung dafür, nicht vorbereitet zu sein. Ihr Unternehmen musste zwangsläufig auf die Pandemie reagieren. Bleiben Sie jetzt am Ball und investieren Sie in Verbesserungen, die für eine schnellere Strategieumsetzung erforderlich sind. Ansonsten bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als die nächste Störung abzuwarten und erst dann zu reagieren.

Um bei Konjunkturschwankungen schneller agieren zu können, müssen Silos eingerissen und die fehlende Vernetzung innerhalb der Organisation behoben werden. Ein wichtiges Instrument dabei besteht darin, Prozesse und Technologien auf den neuesten Stand zu bringen. Die Erkenntnisse dieser Benchmark-Studie zeigen die wichtigsten Maßnahmen auf, die bei Vorreitern bereits im Fokus liegen:

- Überarbeitung traditionsreicher, inflexibler Methoden in Ihrer Organisation, die das Tempo bremsen
- Häufigere Neuplanungszyklen zur Prüfung von Annahmen, Bewertung des Fortschritts und proaktive Kursänderung
- Zusammenführung funktionsübergreifender Teams, bessere Ausrichtung und schnellere strategiekonforme Umsetzung durch unternehmensweite Implementierung und Förderung von Lean- und Agile-Ansätzen

2 Durch Neuausrichtung der Ressourcen die Strategieumsetzung beschleunigen

Die Umsetzung ist erst dann möglich, wenn alle Ressourcen vorhanden sind. Eine übliche Schwachstelle der Strategieumsetzung ist das Unvermögen, Ressourcen sinnvoll und vor allem abteilungsübergreifend neu zuzuweisen. Strategie, Aktivitäten, Ressourcen und Ergebnisse sind grundlegend miteinander verbunden. Daher ist es wichtig, die Abhängigkeiten und Auswirkungen zu verstehen, die sich aus der Neuzuteilung eines Teams zu einer neuen priorisierten Aufgabe ergeben.

Ein gutes Zeichen:
Befragte aller drei Kategorien nannten die „Verbesserung des Priorisierungsprozesses bei der Neuzuweisung von Ressourcen zu den wichtigsten Aufgaben“ als wichtigsten Investitionsbereich auf dem Weg zu mehr Geschwindigkeit.

Durch Investitionen in diesen Bereichen, sollten Organisationen Antworten auf folgende Fragen erhalten:

- Worin bestehen die Abhängigkeiten zwischen funktionsübergreifenden Teams und den Auswirkungen auf laufende Tätigkeiten?
- In welcher Reihenfolge müssen Mehrfachinvestitionen getätigt werden, um die strategischen Prioritäten der Organisation sowie die gewünschten Arbeitsergebnisse zu erzielen?
- Inwiefern wirkt sich eine Neupriorisierung auf die gewünschten Ergebnisse aus? Wie sehen die Auswirkungen sowie Vor- und Nachteile aus?
- Welche Probleme können zukünftig aufgrund von Kompetenzlücken, bereits laufenden Projektverpflichtungen usw. auftreten?

EMPFEHLUNG

Beschleunigen Sie den Priorisierungsprozess. Teilen Sie neuen Aufgaben die erforderlichen Ressourcen zu und berücksichtigen Sie dabei die Vor- und Nachteile von Abhängigkeiten, Verknüpfungen, benötigte Kompetenzen sowie tiefreichende Einblicke in die Beziehungen zwischen Aufgaben, Ressourcen, Kompetenzen, Technologie und Ergebnissen.

Geschwindigkeit entsteht aus einem Prozess heraus, der es Ihnen ermöglicht, diese Auswirkungen von der Strategie bis hin zur Umsetzung zu verstehen. Dies ist nur möglich, wenn die gewünschten Ergebnisse dargelegt, mit entsprechenden Maßnahmen verbunden und anschließend auf der Grundlage von Erkenntnissen der Abhängigkeiten und Kapazitätsbeschränkungen neu priorisiert werden.

- Durch sorgfältige Planung der Ressourcenkapazität zusammen mit Investitionen können Konflikte und Lücken bereits im Vorfeld angegangen und gelöst werden.
- Durch die gemeinsame Priorisierung von Aufgaben und Ressourcen können Abhängigkeiten aufgehoben werden und Teams schneller neue Initiativen in Angriff nehmen.
- Ziehen Sie Lean- und Agile-Methoden wie z. B. spezialisierte funktionsübergreifende Teams sowie gemeinsame Planungsprozesse in Betracht, um die Abfolge von Aufgaben festzulegen und Abhängigkeiten zu managen.

Auswirkungen, Einschränkungen sowie Vor- und Nachteile lassen sich nicht mal eben schnell mit Tabellen modellieren. Investieren Sie in Technologien, die all diese Aufgaben in Form von Szenarioplanung, fundierter Entscheidungsfindung und schneller Reaktionsfähigkeit zusammenbringen.

3 Schwerfällige Governance- und Genehmigungsprozesse überwinden

Governance-Prozesse bieten Unternehmen Richtlinien für die Arbeit und Entscheidungsfindung. Viele Befragte führten komplexe Governance- und Genehmigungsprozesse als größtes Hindernis an, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

73 % der Vorreiter sagen, ihre derzeitigen Governance-Prozesse fördern die Reaktionsfähigkeit angesichts von Veränderungen. Gleichzeitig geben sie an, dass Governance das größte Hindernis für eine schnellere Reaktionsfähigkeit ist.

Nur 42 % der Herausforderer und 20 % der Nachzügler sagen, dass ihre Governance-Prozesse die Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen unterstützen.

Unternehmen benötigen gerade in Zeiten der Ungewissheit und angesichts digitaler Transformation anpassungsfähigere Governance-Ansätze, die Verantwortlichkeit und Effektivität sicherstellen. Dazu muss das Augenmerk auf die Ergebnisse, eine höhere Transparenz und die Realisierung einer inkrementellen Finanzierung gebunden an regelmäßige Prüfungen gelegt werden. Dank dieses neuen Fokus können herkömmliche Governance-Prozesse (z. B. mehrfache Gegenzeichnungen und umfangreiche Risikoverfolgung) reduziert und neu durchdacht werden. Beispielsweise lassen sich Vorabprüfungen nicht reduzieren, wenn Genehmigungen für ein ganzes Quartal gelten. Die Straffung solcher Prozesse ist unerlässlich, um an Tempo zu gewinnen.

Gartner empfiehlt, dass Führungskräfte Trigger einrichten, um ihre Governance-Leitsätze zu prüfen und somit eine fortwährende Ausrichtung an Strategie und Nutzen sicherzustellen.

EMPFEHLUNG

Auf das richtige Maß an Governance kommt es an. Die Straffung der Governance- und Genehmigungsprozesse ist ebenso ausschlaggebend für eine schnellere Umsetzung wie das Austesten, Evaluieren und Fail-Fast.

Bauen Sie Partnerschaften auf und legen Sie gemeinsame Ziele für Betrieb, Finanzen und Technologien fest, um sich zusammen dem Wandel zu stellen. Fragen Sie Ihr Team, wie sich Prozesse vereinfachen und wichtige Kennzahlen reduzieren lassen, z. B. der Zeitrahmen für die Genehmigung neuer Ideen.

Sorgen Sie mithilfe eines strategischen Portfoliomanagementansatzes, der mehr Eigenverantwortung und Transparenz erfordert, für einen lückenlosen Überblick. Verknüpfen Sie allgemeine Geschäftsbereiche mit Finanzmitteln, Ergebnissen und zugehörigen Investitionen:

- Definieren Sie Portfolios anhand von Bedarfsbereichen, oftmals nach Produkt oder Wertstrom.
- Finanzieren Sie Portfolios basierend auf Relevanz und gewünschten Geschäftsergebnissen.
- Planen Sie regelmäßige Prüfungen ein und bewerten Sie die Investitionsfinanzierung neu.
- Beurteilen Sie an diesen Kontrollpunkten sowohl den Fortschritt als auch die Risiken.

Wenn Sie Governance in ein strategische Portfolio-Framework einbinden, können Sie das richtige Maß an Governance sicherstellen, um die strategiekonforme Umsetzung zu beschleunigen.

4 Moderne Technologien für fundierte Strategieumsetzungsentscheidungen einsetzen

Selbst die Vorreiter bei der Strategieumsetzung sind beim Einsatz von Technologien nicht führend. Vorreiter, Herausforderer und Nachzügler sind alle primär von separaten Systemen und Tools abhängig, mit denen sie ihre Strategieumsetzungsprozesse verwalten. Die Mehrheit verwendet dafür intern entwickelte Tools.

Diese bunte Mischung an nicht miteinander vereinbaren Tools macht die Entscheidungsfindung schwerer und fehlerbehaftet. Führungskräfte und Manager können nicht auf eine zentrale Informationsquelle vertrauen, sondern müssen sich auf ihre eigenen fragmentierten und oftmals widersprüchlichen Versionen verlassen. Da Informationen, die auf einen Zusammenhang zwischen Strategien, Ergebnissen, Aktivitäten, Finanzdaten und Ressourcen hinweisen, oftmals nicht unmittelbar vorliegen, büßen Organisationen an Qualität und Reaktionszeit ein.

Technologie kann jedoch die Reaktionsfähigkeit beschleunigen, indem sie Prozesse für die Umsetzung der Strategie miteinander verbindet und so fundierte Entscheidungen ermöglicht. Diese helfen Unternehmen dabei, die gewünschten Geschäftsergebnisse schneller zu erzielen:

- Spielen Sie für Entscheidungen, bei denen es um einen großen Einsatz geht, verschiedene Szenarien schnell durch, erkennen Sie die Auswirkungen und wägen Sie Vor- und Nachteile ab.
- Schließen Sie die Lücke zwischen der Führungsebene und den ausführenden Teams und gehen Sie die Aspekte an, die das Unternehmen ausbremsen.
- Befähigen Sie Ihre Teams und Mitarbeiter, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen, mit denen sie sich am besten auskennen.

EMPFEHLUNG

Zeit für Fakten: Ihre nicht miteinander vereinbaren, internen Tools bremsen Sie aus. Investieren Sie in moderne Technologien und planen Sie dies in Ihr Budget ein.

Berücksichtigen Sie dabei, wie die fünf Strategieumsetzungskompetenzen in Ihrer Organisation miteinander verbunden sind: *Wie schnell und präzise werden Strategieänderungen, die auf der Führungsebene beschlossen werden, innerhalb der Organisation nach unten kommuniziert?*

Wenn Sie zwar schnell Kursänderungen vornehmen können, jedoch weder Aufgaben noch Ressourcen neu priorisieren, haben Sie nicht an Tempo gewonnen. Diese Fähigkeiten müssen Hand in Hand gehen mit der Implementierung neuer Technologien, um überzeugende Ergebnisse zu erzielen.

Sogenannte Strategieumsetzungstools sind für Kapazität und Umsetzung nicht ausreichend, herkömmliche Tools für das Projektportfolio-Management können die solide Strategieplanung nicht unterstützen und Tools für das Corporate Performance Management/Finanzmanagement legen ihren Schwerpunkt auf Finanzaspekte.

Sie brauchen eine Plattform, die Strategieumsetzungsprozesse miteinander verknüpft, indem sie einen Überblick über alle wichtigen Aspekte, eine anpassungsfähige Priorisierung und Finanzierung, eine flexible Ressourcenplanung sowie Tools bietet, mit denen Teams ihre Arbeit schneller erfüllen können.

5 Opportunitätskosten des Status quo erkennen: Agil bleiben, um mit dem Wandel Schritt zu halten

Herausforderer, sprich die Mehrheit der Unternehmen laut Strategieumsetzungsindex, scheinen mit dem Status quo zufrieden zu sein. Bei der folgenden Aussage liegen Herausforderer und Vorreiter 38 Prozentpunkte auseinander: „Zur Sicherung des Erfolgs muss mein Unternehmen schneller als bisher Entscheidungen treffen und agieren.“

62 % der Vorreiter, die bereits angaben, schnellstmöglich hochwertige Ergebnisse zu erzielen, sagten ebenfalls, dass sie dieser Aussage voll und ganz zustimmen. Bei den Herausforderern waren dies nur 24 %.

Die Komfortzone mag wie ein sicherer Ort erscheinen, dennoch riskieren Sie damit, dass Ihr Unternehmen der Konkurrenz in Hinblick auf Wachstum, Innovation und Rentabilität hinterherhinkt.

Die Vorteile sind unmittelbar und greifbar: [Verbesserung des Transformationserfolgs](#), schnelles Verständnis der Auswirkungen von Kostenoptimierungsoptionen (Kostenreduzierung), Vorziehen neuer Produkte und Services zur Kundenneugewinnung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit (Umsatzsteigerung) sowie größere Transparenz innerhalb des Unternehmens (Risikominimierung).

EMPFEHLUNG

Stellen Sie sich auf unvermeidbare Veränderungen ein und bereiten Sie sich entsprechend vor: Vorbereitung kann den Unterschied zwischen Erfolg und einem Gerade-so-über-die-Runden-kommen ausmachen.

Das Stop-and-Go eines reaktiven Ansatzes kann jede Organisation zermürben und Ressourcen verschwenden, während Mitarbeiter erschöpft sind und angesichts wiederholter Veränderungen Ermüdungserscheinungen zeigen.

Die Frage ist nicht, ob Tempo wichtig ist, sondern ob Ihr Unternehmen es sich leisten kann, die Geschwindigkeit bei der Anpassung der Strategieumsetzungsprozesse zu vernachlässigen.

Ungewissheit als Chance: Geschwindigkeit und Performance operationalisieren

Viele Unternehmen haben in letzter Zeit erlebt, was es bedeutet, bestehende, veraltete Prozesse auszusetzen und in kürzester Zeit Großartiges und Neues auf die Beine zu stellen. Führungskräfte und Vorstände möchten ihre Standardprozesse gerne flexibler gestalten, doch viele wissen nicht wie. Dieser Benchmark-Bericht zeigt, wie Unternehmen Agilität in ihre Strategieumsetzungsprozesse einbetten und schnell auf Veränderungen reagieren können.

Die Vorreiter bei der Strategieumsetzung zeigen Herausforderern und Nachzüglern, dass und wie eine Verbesserung möglich ist. Herausforderer müssen sich aus ihrer Zufriedenheit mit dem Status quo lösen. Und alle müssen in Technologien investieren, mit denen sich Strategie mit Umsetzung verknüpfen lässt, sodass Führungskräfte auch bei komplexen Veränderungen den Überblick behalten.

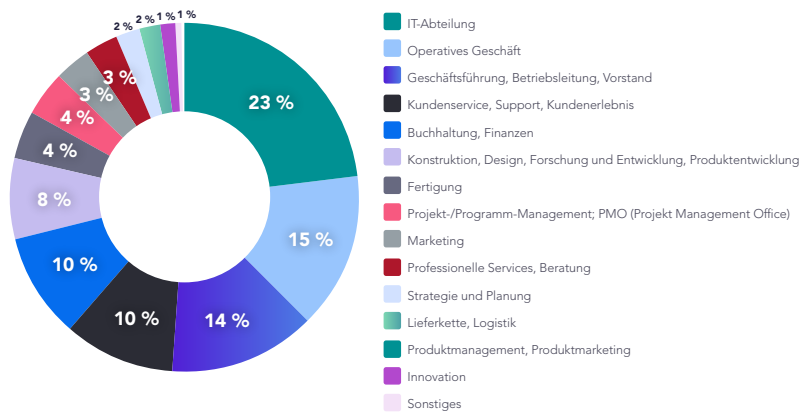
Organisationen, die jede Veränderung und Störung als vorübergehende Krise wahrnehmen und sich nicht kontinuierlich weiterentwickeln, werden schon bald von der Konkurrenz überholt werden.

Weitere Informationen für eine schnellere strategiekonforme Umsetzung finden Sie unter
[Planview.com/de/topics/managing-transformation](https://planview.com/de/topics/managing-transformation)

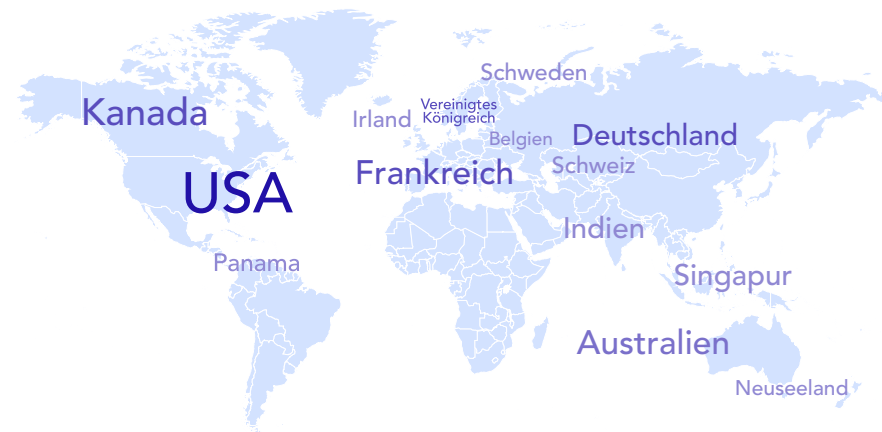
Erhebungsmethode und demografische Zusammensetzung

- Etwa 1.000 Geschäftsleute (956), Kunden von Planview und Teilnehmer des Lucid B2B-Panels, nahmen sich die Zeit, auf eine 10-minütige Onlineumfrage zu antworten.
- Die Umfrage fand zwischen dem 3. und dem 22. Dezember 2020 statt.
- Die Umfrage wurde den Panel-Teilnehmern als Blindstudie angeboten, d. h., sie wussten nicht, dass sie von Planview in Auftrag gegeben wurde.
- Entwickelt und analysiert wurde die Umfrage von [Lawless Research](#).

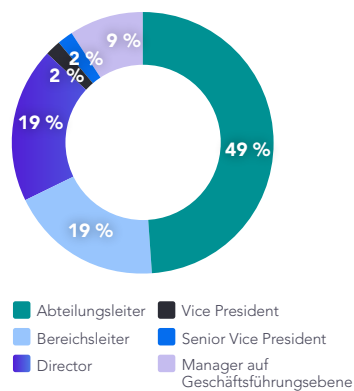
ROLLE/ABTEILUNG



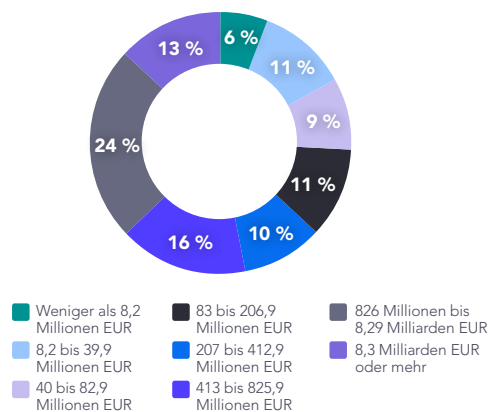
LÄNDER



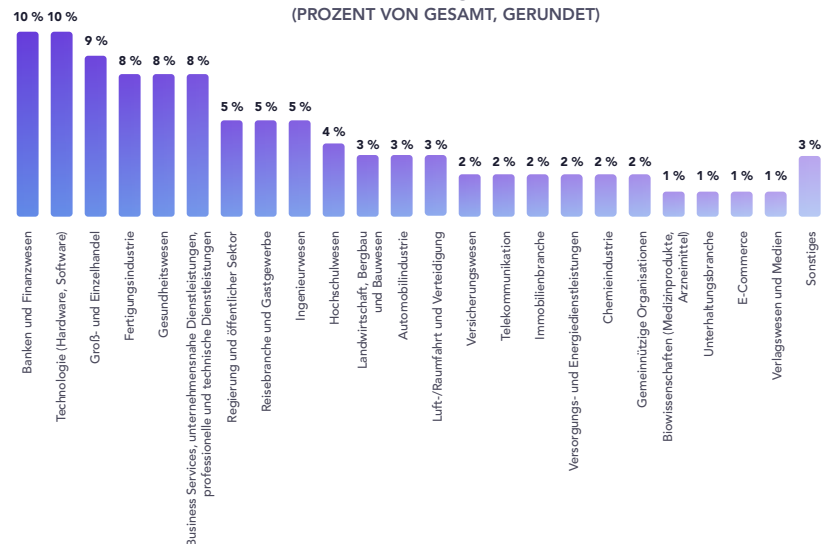
FUNKTION



JAHRESUMSATZ (IN EURO)



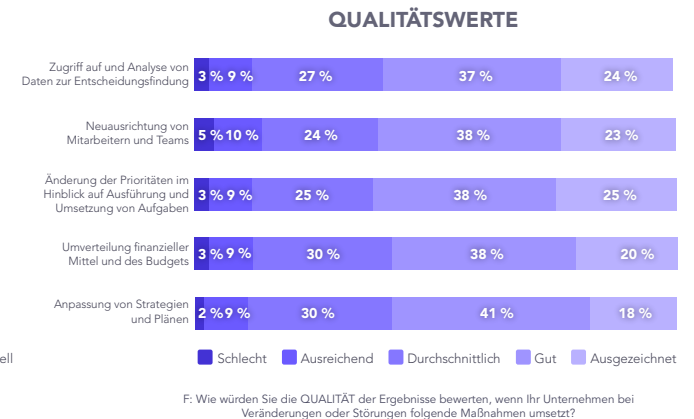
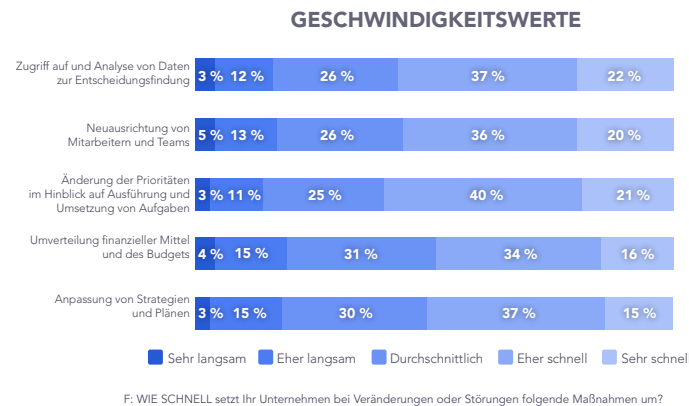
BRANCHE (PROZENT VON GESAMT, GERUNDET)



Ergebnisse in den fünf Kernbereichen der Strategieumsetzung

Die Befragten bewerteten die Reaktionsfähigkeit ihrer Organisationen in Hinblick auf Geschwindigkeit und Qualität der Ergebnisse in den fünf Kernbereichen der Strategieumsetzung. Die Werte zeigen, dass Organisationen eher darauf eingestellt sind, Aufgaben neu zu priorisieren, anstatt Strategien anzupassen und Finanzmittel neu zuzuteilen.

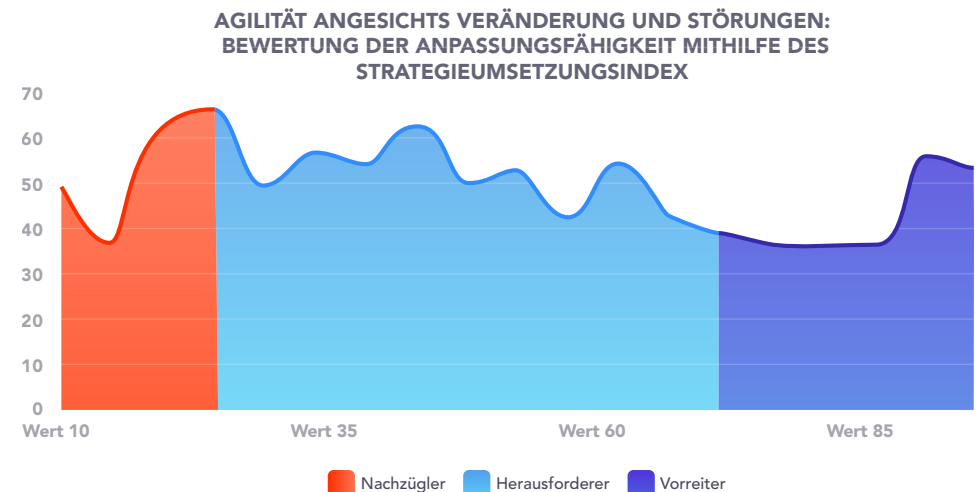
Mit mehr Agilität innerhalb und zwischen den miteinander verbundenen Strategieumsetzungsaspekten können Unternehmen schneller reagieren und zuversichtlich Kursänderungen bei Störungen oder sich präsentierenden neuen Chancen vornehmen. Durch die unternehmensweite und funktionsübergreifende Anwendung dieses Frameworks kann sichergestellt werden, dass die Strategie dauerhaft mit den an der Basis laufenden Arbeiten verknüpft ist und die gesetzten Geschäftsziele erreicht werden.



Berechnung des Strategieumsetzungsindex

Die Befragten wurden basierend auf der folgenden Methode in Vorreiter, Herausforderer und Nachzügler bei der Strategieumsetzung eingestuft:

1. Berechnet wurden die Durchschnittswerte für fünf Komponenten in Hinblick auf „Wie SCHNELL“ (Geschwindigkeit) und „Bewertung der QUALITÄT“ (Qualität): Strategien und Pläne anpassen, Finanzmittel und Budget neu zuteilen, Ausführung und Umsetzung von Aufgaben neu priorisieren, Mitarbeiter und Teams neu ausrichten, auf Daten zugreifen und zur Entscheidungsfindung analysieren
2. Anschließend wurden durchschnittliche Geschwindigkeits- und Qualitätswerte in Dezile aufgeteilt.
3. Die Dezilenposition in Hinblick auf Geschwindigkeit und Qualität wurde addiert. Beispiel: Befragte, die sich bei „Geschwindigkeit“ im 3. Dezil und bei „Qualität“ im 4. Dezil befanden, erhielten einen Gesamtwert von 7.
4. Dieser Wert wurde mit 5 multipliziert; das Ergebnis ist eine Skala von 10 bis 100.
5. Der Wert wurde anschließend in vier nahezu gleich große Gruppen (fast Quartile) aufgeteilt, um den Strategieumsetzungsindex zu erstellen:
 - a) Unteres Quartil = Nachzügler bei der Strategieumsetzung (29 oder weniger)
 - b) Mittlere zwei Quartile = Herausforderer bei der Strategieumsetzung (30 bis 79)
 - c) Oberes Quartil = Vorreiter bei der Strategieumsetzung (80 oder mehr)



Infos zum durchführenden Marktforschungsinstitut



Lawless Research, ausgewiesener Experte im Bereich Marktforschung für die Technologieindustrie, bietet Unternehmen Sachkenntnisse und Business Intelligence, mit deren Hilfe sie informierte strategische Entscheidungen treffen können. Mittels detaillierter und umfassender Studien helfen sie Unternehmen dabei, Vordenker in ihren jeweiligen Branchen zu werden, erfolgreiche Produkte zu entwerfen, den Bekanntheitsgrad ihrer Marke auszubauen, die Kundenbindung zu verbessern und das Wachstum weltweit zu fördern. Weitere Informationen finden Sie unter www.lawlessresearch.com.

Infos zum Auftraggeber der Umfrage



Das umfassende Spektrum an Planview Lösungen für das Portfoliomanagement und das Work-Management unterstützt Unternehmen in den folgenden Bereichen: [Innovationsmanagement](#), [Projektportfolio-Management](#), [Lean-Portfoliomanagement](#), [Strategie- und Finanzplanung](#), [Produktportfolio-Management](#), [Unternehmensarchitektur](#), [Lean- und Agile-Umsetzung](#), [Projektmanagement](#) sowie [Projektumsetzung](#).

Unsere Lösungen ermöglichen es Organisationen, sich auf die wichtigsten strategische Ziele zu konzentrieren, und Teams unabhängig von ihrer Arbeitsweise, die bestmögliche Arbeit zu leisten. Mit Planview können Sie sich an die [Arbeitswelt im Wandel](#) anpassen, [im gesamten Unternehmen agil](#) sein, eine [Innovationskultur aufbauen](#) und [Produkte statt Projekte planen](#).

Von unserem Hauptsitz in Austin, Texas, und anderen Standorten weltweit aus unterstützen wir mit über 1.000 Mitarbeitern mehr als 4.500 Kundenunternehmen und 1,3 Millionen Nutzer weltweit. Dabei greifen wir zurück auf eine für innovative Technologien offene Unternehmenskultur, tiefgehende Marktkenntnisse und äußerst engagierte Communitys.