

Business Simulation als trojanisches Pferd

Neue Wege der Strategieumsetzung

von Max Monauni, Dominik Maier und Ralf Dillerup

Strategieumsetzung als Erfolgskriterium strategischer Führung

Unabhängig von einer spezifischen Definition ist die Strategieumsetzung ein entscheidender Schritt im Strategieprozess. Die beste Strategieentwicklung bleibt wirkungslos, wenn sie nicht umgesetzt wird (siehe [Abbildung 1](#)). Sie bleibt dann als Konzept oder Vision ohne Einfluss auf die Unternehmensrealität. Zahlreiche Untersuchungen belegen jedoch, dass gerade die Strategieumsetzung die größte Herausforderung innerhalb des Strategieprozesses ist. **Bis zu 70% der entwickelten Strategien scheitern, da diese nicht umgesetzt werden können** (vgl. Dillerup/Stoi, 2016). Wesentliche Gründe dafür sind unklare Verantwortlichkeiten, ungenügende Strategiekommunikation und unzurei-



Abb. 1: Der Strategieentwicklungsprozess

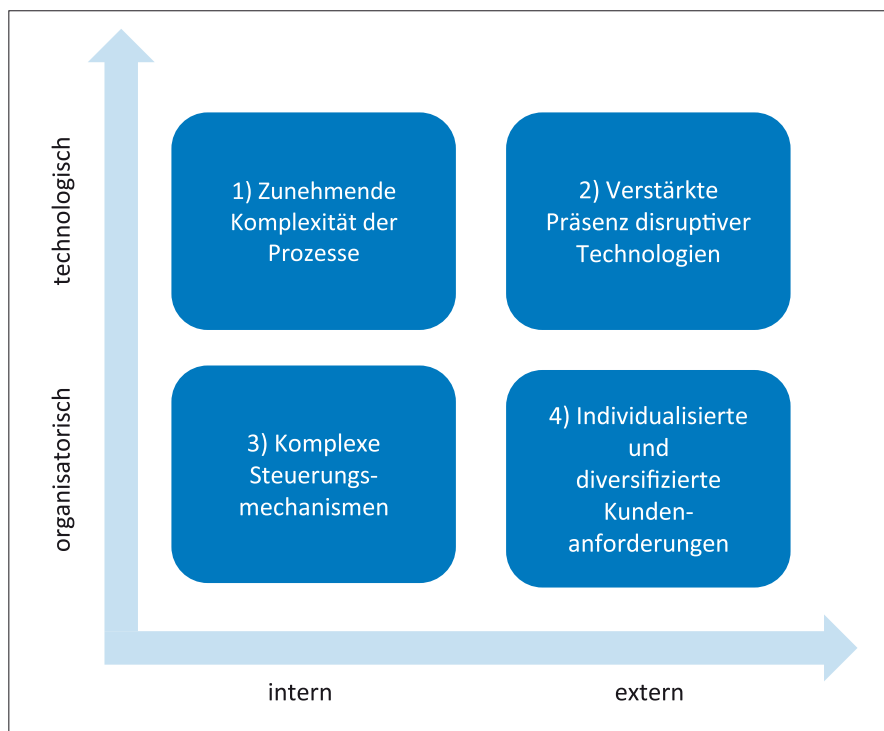


Abb. 2: Kategorisierung unternehmerischer Wandlungstreiber

chende Transformationskonzepte (vgl. Sull/Homkes, Sull, 2015). Dies schädigt die erfolgskritische Verbindung zwischen der Unternehmensführung und den operativ-verantwortlichen Entscheidungsebenen. Dabei stellt gerade die störungsfreie Verbindung zwischen der Geschäftsführung, welche die strategischen Kerninhalte formuliert, und den Mitarbeitern, welche sich in direktem Kundenkontakt befinden, einen essenziellen Erfolgsfaktor im Strategieprozess dar.

Ungenügende Strategieumsetzung ist in sich schnell wandelnden Umfeldern besonders kritisch. Verändern sich interne und externe Erfolgsbedingungen rasch, so gewinnt strategische Klarheit an Bedeutung. Auf der strategischen Ebene sind sich die internen und

externen Treiber des Wandels branchenübergreifend nicht unähnlich und lassen sich anhand technologischer und organisatorischer Kategorien in die folgenden Felder einordnen (siehe Abbildung 2):

- 1) Zunehmende Komplexität unternehmerischer Geschäftsprozesse (bspw. durch hybride Leistungsbündel oder vernetzte Zulieferstrukturen)
- 2) Vermehrter Einsatz disruptiver Technologien (bspw. durch kürzere Produktlebenszyklen oder Digitalisierung des Geschäftsmodells)
- 3) Verstärkte Steuerung und höhere Komplexität durch mehr und umfangreichere Steuerungs- und Managementkonzepte

(bspw. mehrdimensionale Anreiz- und Incentivierungssysteme oder Wandel der Organisationsformen)

- 4) Individualisierte und heterogenere Kundenanforderungen (bspw. durch zunehmende Bedürfnisse nach individuellen Nischen anstelle von standardisierten Massenprodukten)

Diese technisch- und organisatorisch-bedingten Wandlungstreiber erhöhen die Notwendigkeit erfolgreicher Strategietransformation zunehmend, so dass die Herausforderungen der Strategieumsetzung tiefer zu betrachten sind.

Zentrale Herausforderungen der Strategieumsetzung

Bildet die Strategiefindung zumeist den Schwerpunkt der strategischen Planung, so zeigt sich erst in der Strategieumsetzung, ob die Strategie auch erfolgreich ist. Diese Strategieumsetzung umfasst die Bestimmung und Ausführung operativer Maßnahmen zur Realisierung der strategischen Ziele. Der Erfolg einer Strategie ist somit das Produkt aus der Qualität von Strategieentwicklung und -umsetzung.

Die Herausforderungen bei der Transformation entwickelter Strategien sind nicht neu. So zeigten ZOOK & ALLEN in einer großangelegten Studie über einen 10-Jahreszeitraum, dass über 90 % der betrachteten Unternehmen (N=1854) trotz detaillierter Strategieentwicklung hinter den gesetzten Umsatz- und Ergebniszielen zurückbleiben (vgl. Zook, Allen, 2001). Gemäß YAHOO-FINANCE verlieren Unternehmen bis zu 50 % ihres Cashflows aus strategischem Geschäftspotenzial aufgrund von ungenügenden Strategieumsetzungsprozessen (vgl. Yahoo-Finance, 2014). Diese signifikanten Abweichungen ergeben sich gemäß NORTON & KAPLAN aus einem erheblichen Missverhältnis zwischen guter Strategieentwicklung und unzureichender Strategieumsetzung (vgl. Kaplan/Norton, 2005). Laut einer Untersuchung von NORTON & KAPLAN, den Entwicklern der Balanced Scorecard, **sind sich 95 % der Mitarbeiter nicht der aktuellen Strategie bewusst** bzw. haben diese nicht hinreichend verstan-



Abb. 3: Verhältnis zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung

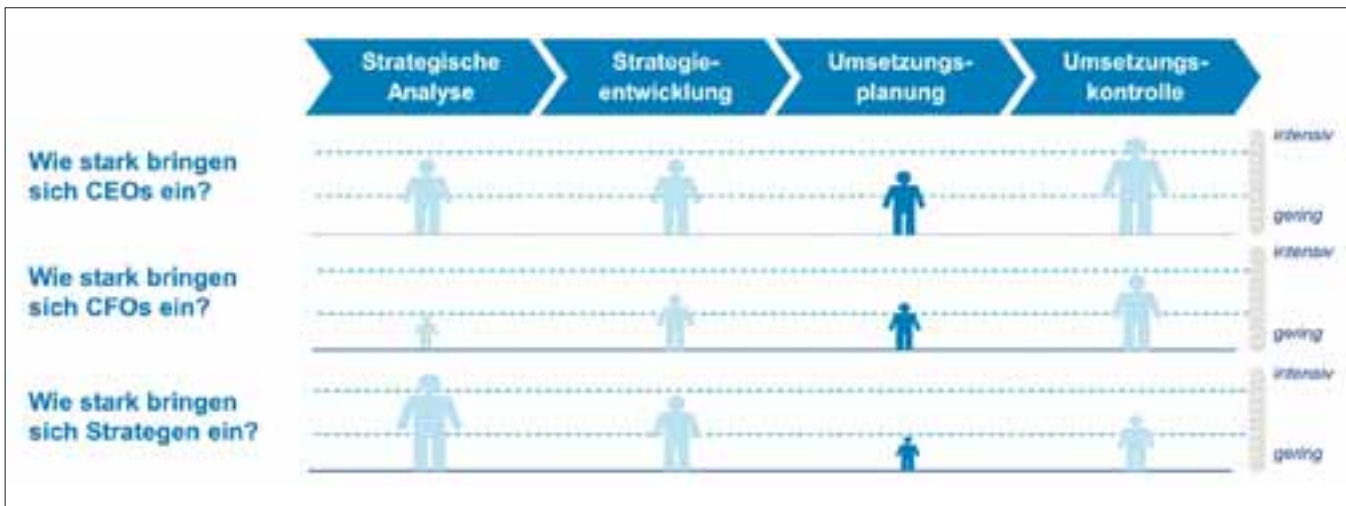


Abb. 4: Verantwortung für den Strategieprozess (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deloitte Consulting GmbH, 2014)

den. Die häufigsten Probleme der Strategieumsetzung in der Praxis sind (vgl. Kaplan/Norton, 2005; Dillerup/Stoi, 2016):

- Komplementäre Erfolgsfaktoren im Vergleich zur Strategieentwicklung
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Ungenügendes Verständnis
- Unzureichende Vermittlungskonzepte

Komplementäre Erfolgsfaktoren im Vergleich zur Strategieentwicklung

Ein Grundproblem der Strategieumsetzung ergibt sich aus den abweichenden Erfolgsfaktoren im Vergleich zur Strategieentwicklung. Während die Strategieentwicklung in einem zeitlich klar umrissenen Prozess mit einer begrenzten Anzahl involvierter Personen mit klaren Verantwortlichen und Schnittstellen verläuft, ist die Strategieumsetzung eine kontinuierliche Angelegenheit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Personen mit individuellen Zielsetzungen (siehe Abbildung 3). Der Strategieentwicklungsprozess erfordert typischerweise die Kooperation von Experten mit ähnlichem fachlichen Hintergrund, welche sich in einem definierten Zeitraum vollumfänglich auf diese Aufgabe konzentrieren. Der Strategieumsetzungsprozess richtet sich hingegen an Mitarbeiter mit unterschiedlichem Vorwissen und weniger Fokus auf den Strategieprozess, da sie parallel mit anderen operativen Tätigkeiten betraut sind. Auch werden für die Umsetzung häufig nicht genügend Ressourcen eingeplant (vgl. Deloitte Consulting GmbH, 2014).

Unklare Verantwortlichkeiten

Eine weitere Herausforderung der Strategieumsetzung ist eine meist unzureichend geregelte Prozessverantwortung. Eine unternehmensübergreifende Expertenbefragung (N=211) durch DELOITTE CONSULTING bestätigt dies unter Einbezug von über 100 CEOs & CFOs sowie 96 Leitern von Strategieabteilungen (vgl. Deloitte Consulting GmbH, 2014). Keiner der genannten Hauptakteure des Strategieprozesses fühlt sich als Hauptverantwortlicher für die Phase der Umsetzung. Während es in anderen

Bereichen des Strategieprozesses, wie der strategischen Analyse, der Strategieentwicklung und der Umsetzungsplanung und der Umsetzungskontrolle stets klare Engagements der unterschiedlichen Akteure gibt, zeigt sich bei der Umsetzungsplanung durchgängig ein mangelndes Verantwortlichkeitsbewusstsein (siehe Abbildung 4).

So zeigt die DELOITTE-Studie, dass jede der drei Parteien das Engagement der Anderen bei der Strategieumsetzung überschätzt. **In Konsequenz fühlt sich damit jedoch niemand verantwortlich.** Dieser Umstand mangelnder

Autoren



■ Max Monauni, Master in Controlling, Finance and Accounting (M.A.)

Corporate Business Consultant, TATA Interactive Systems.
E-Mail: monauni@topsim.com

■ Dipl.-Volkswirt Dominik Maier

Principal and Head of Corporate Business, TATA Interactive Systems.

E-Mail: maier@topsim.com



■ Prof. Dr. Ralf Dillerup

Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Heilbronn.

E-Mail: dillerup@hs-heilbronn.de



Abb. 5: Strategieverständnis der mittleren Führungsebene (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Sull; Homkes; Sull, 2015)

Verantwortungsübernahme ist gemäß FORBES MAGAZIN eines der größten, unternehmerischen Risiken (vgl. Hrebiniak, 2013). Gleichzeitig sehen all jene im Strategieprozess beteiligten Parteien das größte Verbesserungspotenzial bei der Strategieumsetzung, also sobald sie den Strategieprozess „aus der Hand geben“. Während sich die Akteure der Unternehmensführung stark an der Strategieentwicklung beteiligen, wird deren Umsetzung nachgeordneten Ebenen überlassen.

Ungenügendes Verständnis

Ein weiterer Trugschluss, der Strategieumsetzungsprozesse behindert, ist die weit verbreitete Annahme, dass Strategiekommunikation bereits zu einem ausreichenden Strategieverständnis führt. Ein mangelndes Strategieverständnis resultiert aus der missverständlichen Formulierung von Strategien. In diesem Fall verstehen die nachgelagerten Führungskräfte und Mitarbeiter nicht, was sie überhaupt umsetzen sollen. Dabei sollten möglichst alle Personen über eine Strategie informiert werden,

welchen Beitrag sie zur Strategieumsetzung leisten können und sollen. Dieser Zustand ist noch nicht erreicht.

So zeigt beispielsweise eine Studie des HARVARD BUSINESS REVIEW, dass lediglich 55% der mittleren Führungskräfte, nach den strategischen TOP 5-Initiativen ihres Unternehmens gefragt, mindestens eine Initiative korrekt benennen können (vgl. Sull/ Homkes; Sull, 2015). Falls Vorstände ihre Strategie also lediglich „bekanntgeben“, so behält knapp die Hälfte der mittleren Managementebene nicht einmal 20% davon. Eigene Interpretationen der Unternehmensstrategie führen dazu, dass die Führungskräfte an ihre Mitarbeiter unterschiedliche Zielvorstellungen weitergeben (siehe [Abbildung 5](#)).

Eine Befragung von STRATEGY& (FORMERLY BOOZ & COMPANY) kommt ebenfalls zum Ergebnis, dass die Mehrheit der über 500 befragten Führungskräfte die Meinung vertritt, dass unzureichendes Strategieverständnis ein Hauptgrund für mangelhafte Strategietransfor-

mation ist (vgl. Strategy&/PwC, 2014). Laut LAWRENCE G. HREBINIAK, dem Autor von Making Strategy Work, vertrauen Vorstände noch immer darauf, dass eine gute Strategie die ausreichende Motivation für ihre eigene Umsetzung selbst schaffen kann (vgl. Hrebiniak, 2013). Diese Annahme ist jedoch – gemäß HREBINIAK – nicht zutreffend.

Es lässt sich festhalten, dass eine bloße Übertragung der Verantwortlichkeiten über die Hierarchieebenen nicht ausreichend für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist.

Es fehlen sowohl die Fähigkeiten als auch das Commitment der operativ beteiligten Geschäftseinheiten. Diese Mitarbeiteraktivierung wird erst durch Handlungskompetenz bzw. Einbezug der Umsetzungsverantwortlichen erreicht.

Unzureichende Vermittlungskonzepte

Die etablierten Formate zur Strategievermittlung erfüllen selten die vielseitigen Anforderungen, die sich aus komplexen Strategiekonzepten ergeben. Werkzeuge der Strategietransformation sollten, neben einer Kaskadierung der gesamtunternehmerischen Ziele auf die operativen Ebenen, sowohl eine hohe individuelle Aktivierung der Mitarbeiter als auch ein ganzheitliches Verständnis forcieren. Eine Studie von HORVÁTH UND PARTNER, welche branchenübergreifend 70 Experteninterviews mit Strategieverantwortlichen einbezieht, zeigt die Verteilung der Strategieumsetzungsformate (vgl. Horváth & Partners Management Consultants, 2014), (siehe [Abbildung 6](#)).

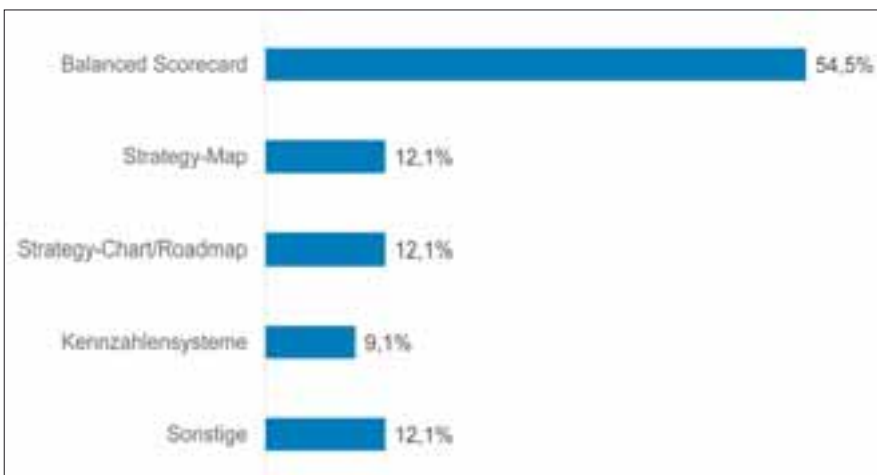


Abb. 6: Verteilung der verwendeten Standardformate der Strategieumsetzung (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Horváth & Partners Management Consultants, 2014)

Demnach kommen hauptsächlich die Balanced Scorecard sowie Strategy-Maps bzw. -Charts zur Transformation der Unternehmensstrategie zur Anwendung. Die Stärken dieser Formate liegen in der Vermittlung unterschiedlicher Komplexitätsniveaus in Bezug auf qualitative Herausforderungen. So können beispielsweise die Auswirkungen von abstrakten Wandlungstreibern auf einzelne Geschäftsbereiche dargestellt werden. Die Schwächen dieser Formate liegen in einer quantitativen Darstellung der Auswirkungen, sowie in der mangelnden Berücksichtigung von Wechselwirkungen mehrerer, simultan auftretender Veränderungsprozesse. Ergän-

zend sinnvoll sind entsprechend ganzheitliche Umsetzungsformate, welche neben einem unternehmensspezifischen Bezug sowohl eine Aktivierung der unterschiedlichen Managementebenen und Fachbereichsmitarbeiter als auch eine quantitative (und mehrperiodische) Betrachtungsweise in den Fokus rücken. Auch kann mit diesen Formaten eine erfolgreiche Veränderung in der Unternehmensorganisation nur unzureichend erfolgen. Hierfür wäre eine verstärkte Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich.

Meist treten die dargestellten Herausforderungen für die Strategieumsetzung nicht einzeln auf. Dabei können sich diese gegenseitig bedingend und in ihrer negativen Erfolgswirkung durch ein gleichzeitiges Auftreten verstärken. Festzuhalten ist, dass die etablierten Strategieumsetzungsformate in Bezug auf das Anforderungsspektrum einer erfolgreichen Strategietransformation an ihre Grenzen stoßen.

Beitrag von Business Simulations für die Strategieumsetzung

Verschiedene Formen von interaktiven Lernlösungen sind heute aus der unternehmerischen und akademischen Weiterbildung nicht mehr wegzudenken. Business Simulations, als eine Methode zur realitätsnahen Simulation von Managementsystemen über verschiedene Regel-, Rollen- und Umfeldkomponenten, eröffnen darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Einsatzbereiche wie Employer Branding, (digitales) Mitarbeiter-Assessment und -Onboarding. Ebenfalls können Business Simulations den Prozess der Strategietransformation bereichern, strukturell ordnen und anhand der unternehmerischen Zielsetzung gestalten.

Business Simulations als Kombination und Erweiterung bestehender Konzepte

Für Anwendungsfälle der Strategieumsetzung stellen Business Simulations eine Kombination wie auch eine Erweiterung von bestehenden Vermittlungskonzepten dar. Sie erlauben das Verdeutlichen komplexer und dynamischer Systemverhaltensweisen. Durch den Einsatz einer – individuell auf das Geschäftsmodell angepasst



Abb. 7: Wandlungstreiber in der Unternehmenspraxis

– Business Simulation können etablierte Tools der Strategieumsetzung, wie die Balanced Scorecard oder Kennzahlensysteme, in einen integrativen und kontextspezifischen Ansatz überführt werden (vgl. Monauni, 2016). Mit einer – innerhalb der Business Simulation erfolgten – **virtuellen Übertragung der Vorstandsposition auf einzelne Mitarbeiter** ergibt sich eine Sensibilisierung und Aktivierung der Mitarbeiter sowohl für abstrakte, geschäftsmodell-spezifische Wandlungstreiber als auch für komplexe strategische Problemstellungen. Mit diesen neu erlangten Entscheidungsperspektiven wird ein ganzheitliches Verständnis der Unternehmensstrategie gefördert. Unternehmensinternes Silodenken, verstanden als unverhältnismäßiges Bereichsdenken mit negativen Auswirkungen auf die Kooperations- und Veränderungsbereitschaft, wird damit entgegengewirkt. Diese Demokratisierung des Strategieprozesses durch eigenständige Identifikation, Auswahl und Umsetzung verfügbarer Investitionsalternativen ist ein typisches Resultat des Business Simulation Einsatzes (vgl. Kaplan; Norton, 2005).

Strategietransformation erfordert Anpassung der Business Simulations

Durch die Hinführung an reale Herausforderungen setzen sich die Simulationsteilnehmenden

aktiv mit dem bestehenden Geschäftsmodell ihres Unternehmens auseinander und werden so mit den individuell relevanten Unternehmensstrategien konfrontiert: Indem Mitarbeiter die Position der Geschäftsführung in einer Business Simulation übernehmen, wird ihnen die strategische Ausrichtung und deren Wirkungsweise auf die verschiedenen Unternehmensbereiche deutlich. Hierfür ist jedoch der Einbezug der unternehmensspezifischen internen und externen Einflussfaktoren von entscheidender Bedeutung. Erfolgt eine derartige Modellierung und Parametrisierung von Geschäftsmodellen im Sinne einer Überführung der Erfolgs- und Kostentreiber in eine Business Simulation, können das erforderliche Maß an Identifikation und Involvement der Mitarbeiter erreicht und die Strategietransformationsprozesse in unterschiedlichsten Branchen erheblich unterstützt werden.

Business Simulations als trojanisches Pferd der Mitarbeiteraktivierung

Die gewählte Analogie zum trojanischen Pferd ergibt sich aus der Funktion von Business Simulations als Transportmedium. Unterschiedliche, unternehmensspezifisch relevante Zusammenhänge werden durch die interaktive Einbindung der Teilnehmenden erfah- und






	Herausforderung	Strategieentwicklung
1) Versicherungsunternehmen 	Die Komplexität des Geschäftsmodells eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit (VVG) resultiert in hochaggregierten und diversifizierten Kennzahlensystemen. Die Berücksichtigung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wird dadurch erschwert.	Konfrontation der Fach- und Führungskräfte mit den Konsequenzen unterschiedlicher Herausforderungen auf das Unternehmensmodell der Versicherung. Verständnis für das Zusammenwirken der konzernspezifischen Unternehmenswerte auf die operativen Entscheidungen.
2) Produktionsunternehmen 	Durch vielfältige Wandlungstreiber, verstärkt durch die globale Ausrichtung des Unternehmens, ist die Nutzung von lokal verfügbarem Expertenwissen der Mitarbeiter zunehmend schwierig. Damit ist das verfügbare Potenzial unternehmerischer Wandlungsfähigkeit nicht optimal nutzbar.	Visualisierung und quantitative Darstellung von Auswirkungen aktueller und zukünftiger Herausforderungen für das Unternehmen. Durch interaktive Kollaboration soll eine Kombination des standortübergreifend bestehenden Know-hows zur Entwicklung strategischer Initiativen einbezogen werden.
3) Automobilhersteller Finanzdienstleister 	Bedingt durch eine hohe Relevanz von Leasinggeschäften ergeben sich immer kleinteiligere Arbeitsprozesse, Silodenken und ausbaufähiges Gesamtverständnis für die langfristige und wertorientierte Steuerung eines Leasingunternehmens.	Zusammenfassung und Transformation des im Unternehmen verfügbaren Expertenwissens. Zusätzliches Geschäftsmodellverständnis durch die Visualisierung von unternehmerischen Geschäftsprozessen und deren Zusammenhänge zu den spezifischen Erfolgswerten anhand komplexer Kennzahlensysteme und Steuerungsmechanismen.
4) Konsumgüterhersteller 	Durch die unterschiedlichen Zielgruppensegmente und Distributionskanäle des Unternehmens erfordern die Realisierung von zusätzlichem Wachstums- und Optimierungspotenzial ein tiefgreifendes und ganzheitliches Verständnis der operativ verantwortlichen, mittleren Führungsebene für das Geschäftsmodell.	Bewusste Fokussierung der Führungskräfte auf die strategie-relevanten Unternehmenszusammenhänge. Verdeutlichung des unternehmensspezifischen Supply-Chain- und Innovationspotenzials. Konkretisierung positiver Auswirkungen durch strategische Kooperationen und Nutzung bestehender Synergieeffekte.
5) Sportorganisation 	Bedingt durch veränderte Kundenbedürfnisse im US-amerikanischen Heimatmarkt werden die bestehenden Sportanlagen nicht mehr vollumfänglich den aktuellen Marktanforderungen gerecht. Konsequenzen sind Umsatzrückgänge, Überkapazitäten und reduzierte Gewinne.	Sensibilisierung der Sportplatzmanager für die veränderten Zielgruppenbedürfnisse. Verdeutlichung der Relevanz einer Neuausrichtung von Marketing- und Investitionsaktivitäten und eine stärkere Fokussierung auf spezifische Zielgruppen.

Abb. 8: Anwendungsfälle der Business-Simulations-basierten Strategieumsetzung

erlebbar gemacht. Business Simulations transportieren hierbei nicht nur Information, sondern schaffen ein tiefergehendes wie auch neues Strategieverständnis. Durch die Übertragung von neuen Entscheidungsperspektiven und der Darstellung von Entschei-

dungskonsequenzen bildet sich ein ganzheitliches Verständnis, welches unternehmerischem Silodenken aufgrund einseitig gefasster Meinungen bewusst entgegensteht und dieses hinterfragt (vgl. Monauni; 2016). Hierbei ist der Begriff des trojanischen Pferds

nicht im negativen Sinne zu verstehen, wie beispielsweise im IT-Bereich, in welchem sogenannte Trojaner (Malware) eine Übertragung schadhafter Inhalte über ein harmlos aussehendes Objekt zum Ziel haben. Vielmehr geht es Business Simulations um eine

Strategieumsetzung	Ergebnisse
Die Business Simulation eröffnet den Teilnehmenden eine interaktive und ganzheitliche Perspektive auf die Auswirkungen von allgemeinen Zukunftstrends (Big Data, Automatisierung, etc.) sowie regulatorischer Anforderungen der Versicherungsbranchen auf das Geschäftsmodell der Versicherung. Zur Verdeutlichung der Wechselwirkungen von Unternehmenswerten und operativen Entscheidungsbereichen sind die realen KPIs des Versicherungsunternehmens elementarer Bestandteil der Erfolgsmessung innerhalb der Business Simulation.	Die Business Simulation wurde zur nachhaltigen Vermittlung des kollektiven Werte- und Strategieverständnisses mit über 1.000 Fach- und Führungskräften eingesetzt. Zudem wird die Business Simulation in Führungskräfte-Schulungen mit Regulatoren und den Aufsichtsgremien verwendet, um ein gemeinsames Verständnis für die Strategieumsetzung zu schaffen. Beim Einsatz auf der Executive Strategy Conference diente die Business Simulation zur Erarbeitung einer detaillierten Strategy Map, um die Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung ganzheitlich zu erfassen.
Ein simulationsbasiertes, innovatives Trainingskonzept prognostiziert die Auswirkungen von unterschiedlichen Wandlungstreibern und macht die Veränderungen durch unterschiedliche, im Team entwickelte Strategieinitiativen, auf das Gesamtunternehmen deutlich. Durch eine realitätsnahe Simulation von unterschiedlichen Handlungsoptionen werden die Auswirkungen von eigenen Ideen direkt erfahrbar gemacht.	Die Business Simulation ermöglichte den Teilnehmenden ein besseres Verständnis für die unterschiedlichen Zukunftsszenarien und die eigene Unternehmensstrategie. Ein handfester Vorteil für das Produktionsunternehmen war die hohe Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der, im Workshop entwickelten, Initiativen, welche ergänzend in die zukünftige Strategie implementiert wurden.
Durch die Business Simulation erkennen Fach- und Führungskräfte die kurz-, mittel- und langfristigen Zielkonflikte innerhalb der Leasingbranche. Hierfür werden anschaulich die Auswirkungen von Planungsprozessen und Handlungsalternativen auf die geschäftsspezifischen Kennzahlen wie Substanzwert, Risikotragfähigkeit, aber auch auf allgemeine Steuerungsgrößen wie EBIT, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vermittelt.	Die Business Simulation wurde bereits in verschiedenen Leasingunternehmen sowie bei mehr als 500 Studenten eingesetzt. Langjährige Fach- und Führungskräfte der Finanzbranche sehen den Wertbeitrag dieser simulationsbasierten Trainings besonders durch die Vermittlung eines ganzheitlichen Verständnisses auf das Geschäftsmodell und einen direkt erlebbaren Strategieumsetzungsprozess in einer Leasinggesellschaft.
Die Business Simulation ermöglicht die risikofreie Darstellung von Konsequenzen verschiedener Strategieansätze. Hierzu werden die Auswirkungen von unterschiedlichen, innovativen Ansätzen bezüglich Markterschließung und Supply Chain Management einbezogen. Die Teilnehmenden erarbeiten konkrete Initiativen zur Strategieumsetzung unter Einbezug des daraus resultierenden virtuellen Unternehmensergebnisses.	Die Trainingsmaßnahme ermöglichte den teilnehmenden Führungskräften, ihr Verständnis für die Unternehmensstrategie weiterzuentwickeln und kritisch zu hinterfragen. Die in der einwöchigen Projektphase auf Basis der Business Simulation erarbeiteten Ideen wurden implementiert und konnten messbare Erfolge, wie ein Umsatzwachstum von +5% in einem einkommensschwachen Zielgruppensegment, verzeichnen.
Entwicklung einer Business Simulation, die die Auswirkungen von unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen virtueller Sportanlagen mehrperiodisch darstellt. Die cloudbasierte Business Simulation ermöglicht die Darstellung von Entscheidungsauswirkungen über diverse Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kapazitätsauslastung und Umsatz- bzw. Profitabilitätsentwicklung.	Die Mitglieder der Sportorganisation werden durch die Business Simulation als Teil des Ausbildungscurriculums mit den Kernwerten der strategischen Ausrichtung konfrontiert. Durch die getroffenen Entscheidungen erleben sie Zielkonflikte, die direkten Auswirkungen der getroffenen Einzelmaßnahmen und deren Zusammenwirken.

Abb. 8: Anwendungsfälle der Business-Simulations-basierten Strategieumsetzung

Vermittlung komplexer Inhalte, welche durch eine hohe Interaktivität der Teilnehmenden, kurze Feedbackzyklen und eine mehrjährige Betrachtungsperspektive das Strategieverständnis durch eine hohe Mitarbeiteraktivierung forcieren.

Anwendungsfälle der Strategieumsetzung mit Business Simulations

Zur Veranschaulichung, inwieweit Business Simulations den Prozess der Strategieumsetzung

im Konkreten begünstigen, sollen fünf unternehmensspezifische Anwendungsfälle dienen (siehe [Abbildung 7](#)). Diese zeigen Business-Simulation-basierte Strategieumsetzung beispielhaft für verschiedene Regionen und Branchen auf. Durchgeführt wurden diese Unter-

nehmensprojekte von der TATA INTERACTIVE SYSTEMS GMBH, einem führenden Anbieter für simulationsgestützte Strategietransformation mit Sitz in Tübingen, und:

- dem weltweit zweitgrößten Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Frankreich;
- dem marktführenden Produktionsunternehmen für Reinigungssysteme, Deutschland;
- dem europaweit größten automobilen Finanzdienstleister, Deutschland;
- einem weltweit führenden Hersteller für Konsumgüter, Südafrika;
- der weltgrößten Sportorganisation, USA.

Trotz einer großen Heterogenität der einzelnen Anwendungsfälle ist den fünf betrachteten Geschäftsmodellen gemein, dass sie allesamt strukturelle Anpassungsnotwendigkeiten aufweisen. Eine Kategorisierung dieser Anpassungsbedarfe anhand der oben dargestellten genutzten Dimensionen zeigt erhebliche Unterschiede zwischen den unternehmensindividuellen Herausforderungen. Gleichwohl verfügen alle fünf betrachteten Unternehmen über eine klare Strategie zur Bewältigung der von Ihnen identifizierten Herausforderung und verwenden Business Simulations zur Umsetzung dieser Strategien. **Business Simulations waren für die nachfolgend dargestellten Strategieprozesse kein Bestandteil der Strategieentwicklung, stattdessen kamen sie im Anschluss bei deren Umsetzung zum Einsatz.** Abbildung 8 skizziert, neben einer Beschreibung der Unternehmen, die jeweiligen Strategieprozesse von der Herausforderung über die Strategieentwicklung zur Business-Simulationsbasierten Strategieumsetzung.

Fazit

Business Simulations sind im Aus- und Weiterbildungsbereich fester Bestandteil der unternehmerischen Praxis. Hierfür kommen hauptsächlich generische Simulationsmodelle zum Einsatz. Für spezifische Anforderungen, wie Employer Branding, (digitale) Mitarbeiter-Assessments oder Strategieumsetzungsprozesse sind hingegen unternehmensspezifische Business Simulations erforderlich. Erst die Modellierung und Parametrierung individueller Geschäftsmodelle mit deren spezifischen Trends sowie Erfolgs- und Kostentreibern bildet die notwendige **Grundlage zur Transformation strategischer Initiativen auf operative Ebenen im Sinne einer Demokratisierung des Strategieprozesses.**

Durch ihre interaktive, quantifizierbare und mehrperiodische Betrachtungsperspektive können Business Simulations eine störungsfreie Strategietransformation begünstigen. Bestehende Methoden der Strategieumsetzung wie die Balanced Scorecard oder Kennzahlensysteme werden somit erweitert und ergänzt. Besonders in volatiltem Umfeld stellt diese Form der Business-Simulations-basierenden Strategieumsetzung einen vielversprechenden Hebel zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs dar.

Wie anhand von fünf praxisbezogenen Anwendungsfällen über verschiedene Branchen und Länder beispielhaft skizziert, können Business Simulations analog zum trojanischen Pferd als Transportmedium für strategische Ziele fungieren. Aufgrund einer virtuellen Übertragung der Vorstandsentscheidungen und der Verdeutlichung von Entscheidungskonsequenzen wird

ein überzogenes Silodenken im Unternehmen offengelegt und hinterfragt. Durch einen Wechsel der Betrachtungsperspektive hin zur Geschäftsführersicht wird Mitarbeitern ein tiefergehendes wie auch neues Strategieverständnis ermöglicht.

Literatur

- Deloitte Consulting GmbH: Strategie und Umsetzung - Wer hat die Fäden in der Hand?, Deloitte Center for Strategy Execution, Studie, 2014.
- Dillerup, R./ Stoi, R. : Unternehmensführung, 5. Auflage, Vahlen, 2016.
- Horváth & Partners Management Consultants : Strategiestudie 2013/2014: 12 Schlüssel erfolgreicher Strategiearbeit, Studienbericht, 2014.
- Hrebiniak, L. G. : Got a New Strategy? Don't Forget the Execution Part. In: Forbes Magazine, Juli, 2013.
- Kaplan, R.; Norton D. : The Office of Strategy Management. In: Harvard Business Review, Oktober, 2005.
- Monauni, M.: Closing the strategy execution gap through business simulations, Development and Learning in Organizations – An International Journal, Volume 30, submitted, 2016.
- Strategy& (formerly Booz & Company); PwC : Strategy Execution Survey. Key findings, 2014
- Sull, D./ Homkes, R. Sull, C.: Why Strategy Execution Unravels - and What to Do About It. In: Harvard Business Review, 58, March 2015, S. 58-66.
- Yahoo-Finance : Closing „Strategy to- Execution Gaps“ Key Factor for Companies to Achieve Growth Targets, 2014.
- Zook, C./ Allen, J.: Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence, Harvard Business Review Press, 2001. ■

Verbessern Sie Ihre Prozesse im Einkauf durch moderne Controlling Werkzeuge.

Jetzt informieren und anmelden:
www.controllerakademie.de

Einkaufs-Controlling | Fachseminar

24. -26. Oktober 2016 in Bernried bei München



Praxisorientiert. Begeisternd. Erfahren.

- Erlernen der operativen Werkzeuge des Einkaufs-Controllings durch einen Praxis-Profi
- Einkaufs-Controlling in Ihrer Firma praktisch umsetzen
- Aus strategischen Zielen messbare Größen entwickeln und einsetzen
- Den Beschaffungsprozesse effektiv und effizient gestalten
- Den Einkauf durch das Controlling unterstützen und zielgerichtet steuern

CA controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Intellectual Property

Strategisches Controlling

Sustainability Performance Management



Systemisches Controlling
Digital Leadership Readiness
Risikomanagement
Einkaufserfolgstracking