

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

BUSINESS & MANAGEMENT

Wenn Strategien scheitern:
Ursachen, Dynamiken und Wege zur Bewältigung

JEAN OSCARD DOMGUIA TETO
MARCEL DULGERIDIS
CONSTANTIN SCHUBART

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23
Fax: +49 2224.9605.115
Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):
Prof. Dr. Marcel Dulgeridis
ORCID-ID: 0009-0009-4248-3067 (Open Researcher und Contributor ID)
E-Mail: marcel.dulgeridis@iu.org

IU Internationale Hochschule - Campus Regensburg
Johanna-Kinkel-Straße 3+4
93049 Regensburg

Prof. Dr. Constantin Schubart
ORCID-ID: 0009-0008-9259-0533 (Open Researcher und Contributor ID)
E-Mail: constantin.schubart@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 7, No. 1 (JAN 2026)

ISSN: 2750-0683
DOI: <https://doi.org/10.56250/4097>
Website: <https://repository.iu.org>

WENN STRATEGIEN SCHEITERN: URSACHEN, DYNAMIKEN UND WEGE ZUR BEWÄLTIGUNG

JEAN OSCARD DOMGUIA TETO

MARCEL DULGERIDIS

CONSTANTIN SCHUBART

ABSTRACT

Despite extensive planning, successful strategy implementation remains one of the biggest challenges for organizations worldwide, a phenomenon known as the implementation gap. This thesis systematically analyses the causes of this discrepancy between strategy formulation and realization, ranging from insufficient communication and inadequate resource allocation to organizational resistance to change. Based on a comprehensive literature review of established theories and methods from the fields of Strategic Management, Organizational Development, and Change Management, key success factors for strategy implementation are identified.

The core of this work is the development of the “Adaptive Alignment & Execution” (AAX) Framework. This integrative framework combines proven principles and tools to enable a holistic and dynamic approach to strategy implementation. It addresses the need for strategic clarity, dynamic alignment, agile execution, and continuous learning. The framework is supplemented by a practical checklist designed to help organizations proactively address the identified causes of the implementation gap and promote the successful implementation of their strategies.

KEYWORDS:

Strategy Implementation, Strategy Gap, Implementation Gap, Implementation Framework

AUTOR:INNEN



Dr.-Ing. Jean Oscard Domguia Teto, MBA ist promovierter Ingenieur in Regelungstechnik und Absolvent des MBA-Studiengangs Business Administration. Als Projektmanager für Fahrerassistenzsysteme führt er ein interdisziplinäres Team in Automotive-Projekten mit internationalen Stakeholdern. Neben seiner Industrieerfahrung engagiert er sich in der akademischen Lehre an der RPTU Kaiserslautern-Landau, wo er seine Expertise in Regelungstechnik einbringt.



Prof. Dr. Marcel Dulgeridis ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Regensburg. Mit umfangreicher akademischer Erfahrung und Expertise in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen widmet er sich mit großem Engagement der Lehre und Forschung. Nach knapp zehn Jahren in unterschiedlichen Rollen bei sogenannten Big-4-Gesellschaften – zuletzt als Senior Manager – ist er mittlerweile Leiter Rechnungswesen bei einer Genossenschaftsbank.



Prof. Dr. Constantin Schubart ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Managerial Economics. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.

Einleitung

Strategieformulierung ist in dynamischen Geschäftsumwelten unverzichtbar, aber 60-90% aller Strategien scheitern an der Implementierung (Choudhury et al., 2025, S. 1; Twum et al., 2024, S. 18; Vigfusson et al., 2021, S. 13). Diese Umsetzungslücke zwischen strategischer Intention und operativen Ergebnissen führt zu immensen finanziellen Verlusten, verpassten Marktchancen und Erosion des Shareholder Value (Čater & Pucko, 2010, S. 4; Vigfusson et al., 2021, S. 13). Sozial entsteht Vertrauensverlust bei Stakeholdern und Demoralisierung der Belegschaft. In einem von technologischen Veränderungen und steigendem Wettbewerbsdruck geprägten Umfeld ist schnelle Strategieumsetzung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil (Choudhury et al., 2025, S. 1; López Fernández & Oliver, 2025, S. 112).

Ziel dieses Paper ist die Analyse der Umsetzungslücke und Entwicklung eines praxisorientierten Lösungsansatzes zu Überwindung. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

Welche Faktoren verursachen die Umsetzungslücke und wie kann diese effektiv überwunden werden?

Drei Unterfragen leiten die Analyse:

- Welche Faktoren behindern oder begünstigen Strategieimplementierung?
- Welche etablierten Modelle/Frameworks existieren und welche Mängel weisen sie auf?
- Wie kann ein Framework gestaltet werden, das diese Mängel kompensiert und Erfolgsfaktoren systematisch integriert?

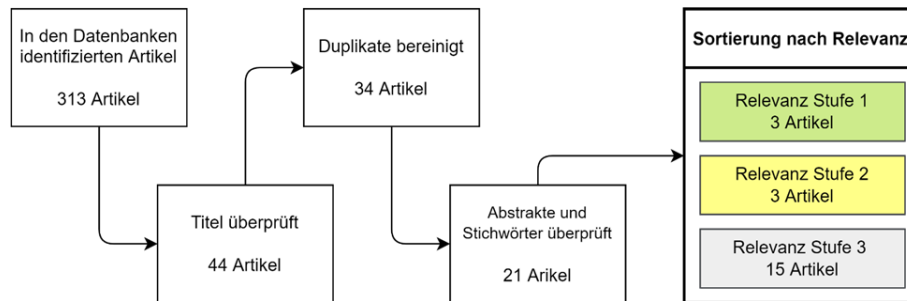
Forschungsmethodik

Der qualitative, literaturbasierte Ansatz identifiziert, bewertet und synthetisiert Frameworks zur Strategieumsetzung. Die systematische Literaturrecherche erfolgte in vier Datenbanken (Web of Science, Scopus, ScienceDirect, ProQuest) mit folgenden Suchstrings:

- „Strategy Implementation” OR „Strategy Execution” OR „Strategy Gap” OR „Implementation Gap” OR „Execution Gap”
- (Gleiche Begriffe) AND „Framework”
- (Gleiche Begriffe) AND („Tool” OR „Software”)

Die Suche beschränkte sich auf peer-reviewed Artikel aus Business/Management-Kategorien, veröffentlicht ab 2020, um Aktualität und Relevanz zu sichern.

Abb. 1: Flussdiagramm der Literaturrecherche



Quelle: Eigene Darstellung

Der Prozess folgte einem PRISMA-ähnlichen Modell (Moher et al., 2011) (Abb. 1). Nach Screening und Relevanzsortierung (Stufe 1 = höchste Relevanz) wurden sechs Hauptartikel aus den Stufen 1-2 für die detaillierte Analyse ausgewählt (Tab. 1). Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Auswahl sind die relevanten Hauptartikel in Tab. 1 zusammengefasst.

Tab. 1: Übersicht der Hauptartikel für das Paper

Artikel	Details
(Vigfusson et al., 2021) Relevanzstufe 1	Review von 35 wissenschaftlichen Artikeln im Zeitraum 1980 bis 2020 zur Identifikation von Hürden und Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Mapping der identifizierten Faktoren in das 5P-Modell von Pryor et al. (2007).
(Choudhury et al., 2025) Relevanzstufe 1	Überblick über die in der Literatur bedeutsamsten Frameworks der letzten 40 Jahre für die Strategieimplementierung. KI-gestützte Analyse von 534 wissenschaftlichen Artikeln zur Identifikation der Kerndimensionen der Strategieimplementierung. Übersicht der Limitationen der identifizierten Frameworks in Bezug auf diese Dimensionen. Vorschlag eines Strategieimplementierungsframeworks mit den fünf Aspekten als Kernpunkte des Frameworks.
(Tawse & Tabesh, 2021) Relevanzstufe 1	Review von 105 wissenschaftlichen Artikeln zur Identifikation der primären Faktoren der Strategieimplementierung. Synthese der Ergebnisse in drei Komponenten: Maßnahmen des Managements zur Strategieumsetzung, Voraussetzungen für eine effektive Strategieumsetzung und dynamische Managementfähigkeiten zur Strategieumsetzung.
(Twum et al., 2024) Relevanzstufe 2	Analyse des Strategieimplementierungsmodells von McKinsey 7S und seiner Evolution zu Higgins 8S. Vorschlag des 9S-Modells als Erweiterung der genannten Ansätze um drei entscheidende Faktoren für eine ganzheitliche Umsetzung.
(Friesl et al., 2021) Relevanzstufe 2	Untersuchung der Herausforderungen der Strategieimplementierung und Zusammenfassung der Literatur in fünf Schlüsselpunkten: Struktur- und Prozessanpassung, Ressourcenanpassung, Überwachung, Framing und Verhandlung.
(Wołczek, 2019) Relevanzstufe 2	Identifizierung effektiver Lösungen zur Verbesserung der Strategieumsetzung, basierend auf einer empirischen Studie unter erfolgreichen polnischen Unternehmen. Kategorisierung der 18 identifizierten Lösungen in fünf spezifischen Bereichen. Vorschlag eines Modells zur Verbesserung der Strategieimplementierung.

Quelle: Eigene Darstellung

Hürden und Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung

Die Implementierung strategischer Pläne gilt als eine der zentralen Herausforderungen im Management. Viele Initiativen scheitern trotz sorgfältiger Konzeption in der Umsetzungsphase (Carucci, 2017). Die Forschung identifizierte zahlreiche Einflussfaktoren, die den Prozess entweder hemmen oder befördern (Stretton, 2020; Vigfusson et al., 2021). Die folgende Analyse strukturiert diese Erkenntnisse anhand des 5P-Modells (Pryor et al., 2007) in die Dimensionen Purpose (Vision und Ziele), Principles (Prinzipien und Kultur), Processes (Prozesse), People (Menschen) und Performance (Ergebnisse).

VISION UND ZIELE

Eine klare Vision und operationalisierte Ziele bilden die Grundlage erfolgreicher Strategieimplementierung. Dabei erweisen sich drei Faktoren als besonders kritisch:

1. *Führungsunterstützung*: Das Top-Management muss die strategische Richtung aktiv vorgeben und motivieren. Ein als autoritär, passiv oder unentschlossen wahrgenommener Führungsstil blockiert die Implementierung effektiv (Eisenstat & Beer, 2000, S. 31). Das mittlere Management fungiert als kritische Schnittstelle zwischen Planung und Ausführung. Mangelnde Unterstützung auf dieser Ebene gilt als Hauptbarriere (Stretton, 2020, S. 4; Vigfusson et al., 2021, S. 21). Erfolgsentscheidend ist ein befähigender Führungsstil, der Ressourcen und Autorität delegiert sowie kollektives Commitment schafft (Wernham, 1985, S. 643).
2. *Strategische Klarheit*: Das Fehlen klarer, messbarer und mit Gesamtstrategie verknüpfter Ziele zählt zu den häufigsten Scheiternsursachen (Stretton, 2020, S. 5). Ohne diese Übersetzung können Mitarbeitende ihre operativen Aufgaben nicht mit dem strategischen Erfolg verbinden. Ein wiederkehrendes Problem ist die exklusive Formulierung auf Top-Ebene ohne Berücksichtigung operativer Umsetzbarkeit (Jenner, 2015, S. 4). Erfolgskritisch ist daher die Einbindung von mittlerem Management und operativen Mitarbeitenden, um Realisierbarkeit und Relevanz sicherzustellen (Vigfusson et al., 2021, S. 20).
3. *Externe Anpassungsfähigkeit*: Unternehmen operieren in einem VUCA-Umfeld, in dem sich Wettbewerbsdynamiken, Technologien und wirtschaftliche Rahmenbedingungen rasant verschieben können (Stretton, 2020). Diese Dynamik kann strategische Pläne schnell obsolet machen. Erfolgsfaktor ist daher organisatorische Agilität, insbesondere die kontinuierliche Anpassung der Strategie gepaart mit flexiblen Strukturen und einer Veränderungskultur, die schnelles Reagieren ermöglicht (Choudhury et al., 2025, S. 8).

PRINZIPIEN UND KULTUR

Die Organisationskultur und zugrundeliegende Prinzipien bilden das Fundament der Strategieimplementierung. Drei Faktoren sind entscheidend:

1. *Kulturrkongruenz*: Eine zur Strategie widersprüchliche Unternehmenskultur gilt als nahezu unüberwindliche Barriere (Vigfusson et al., 2021, S. 26). Erfolgreiche Implementierung erfordert eine Kultur, deren Werte, Normen und Verhaltensweisen die strategischen Ziele aktiv unterstützen und zu kollektivem Handeln befähigen (Dalcher, 2018, S. 4).

2. *Organisationales Lernen*: Fehlende Lernfähigkeit ist eine zentrale Hürde. Organisationen, die Feedback systematisch nutzen und aus Fehlern lernen, adaptieren sich besser an neue Strategien (Okumus, 2001). Eine Lernkultur ist damit integraler Bestandteil erfolgreicher Implementierung.
3. *Change Management*: Strategieimplementierung ist per se ein Veränderungsprozess. Mangelhaftes Change Management zählt zu den häufigsten Scheiternursachen (Čater & Pucko, 2010, S. 213). Widerstand gegen Veränderungen blockiert die Umsetzung (Ali & Hadi, 2012, S. 267). Erfolgskritisch sind frühzeitige, transparente Einbindung der Mitarbeitenden, klare Kommunikation des Veränderungszwecks und gezielte Befähigung zur Minimierung von Widerständen (Hungenberg, 2014, S. 368).

PROZESSE

Prozessgestaltung ist kritisch für Strategieimplementierung. Zwei Dimensionen sind essentiell:

1. *Kommunikation*: Defizite in vertikaler und horizontaler Kommunikation zählen zu den häufigsten Implementierungsbarrieren (Eisenstat & Beer, 2000, S. 31). Mangelnde Informationsflüsse zwischen Führungsebene und operativer Ebene erzeugen Verständnisdefizite und fehlenden Buy-in (Heide et al., 2002). Silo-Denken behindert abteilungsübergreifende Koordination (Eisenstat & Beer, 2000, S. 31). Erfolgskritisch ist klare, bidirektionale und kontinuierliche Kommunikation, die die Strategie verankert und jede Mitarbeitende in ihrer Rolle definiert (Tawse & Tabesh, 2021, S. 28).
2. *Ressourcen und Priorisierung*: Unzureichende finanzielle, personelle oder technologische Ressourcen sind fundamentale Hürden. Exzellente Strategien scheitern ohne adäquate Ausstattung (Hrebiniak, 2005, S. 17; Vigfusson et al., 2021, S. 26). Unklare Prioritäten und Tagesgeschäftsüberlastung verschärfen dies (Eisenstat & Beer, 2000, S. 31). Erfolgsdeterminante ist rechtzeitige Ressourcenzuweisung parallel zur Strategieformulierung (Ali & Hadi, 2012, S. 267). Führung muss strategische Initiativen als integrale Kernarbeit verankern, nicht als Zusatzlast – was stringente Prioritätensetzung erfordert (Verweire, 2018, S. 2).

MENSCHEN

Mitarbeiterengagement und -kompetenzen sind der Motor der Strategieumsetzung. Zwei Faktoren sind essenziell:

1. *Commitment*: Ohne tiefe Überzeugung der Mitarbeitenden und Führungskräfte scheitert jede Strategie (Vigfusson et al., 2021, S. 26). Bloße Einbeziehung generiert nicht automatisch Commitment (Wooldridge & Floyd, 1990). Es bedarf vielmehr einer klaren Vision und authentischer Kommunikation. Fehlendes Commitment gilt als zentrale Implementierungsbarriere.
2. *Kompetenzen*: Mangelnde Fähigkeiten zur Umsetzung stellen eine klare Hürde dar. Strategieimplementierung erfordert oft Neuausrichtung bestehender Kompetenzen (Stretton, 2020). Erfolg hängt vom Vorhandensein der richtigen Skills in der gesamten Organisation ab. Bei Defiziten sind gezielte Weiterbildung oder gezielte Rekrutierung unerlässlich.

ERGEBNISSE

Effektive Performance-Steuerung ermöglicht Überwachung und adaptive Korrektur. Zwei Dimensionen sind kritisch:

1. *Koordination*: Silo-Denken und mangelnde Abstimmung zwischen Geschäftseinheiten sind Hauptbarrieren (Eisenstat & Beer, 2000; Verweire, 2018). Erfolg erfordert konsequente horizontale und vertikale Ausrichtung aller Aktivitäten zur Nutzung von Synergien und Vermeidung von Zielkonflikten (Tawse & Tabesh, 2021, S. 27).
2. *Monitoring*: Ohne klare Fortschrittsmessung kann Führung nicht intervenieren ((Köseoglu et al., 2020, S. 5). Fehlende Performance-Überwachung stellt eine massive Hürde dar. Erfolgsfaktor sind robuste Systeme wie die Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), die Echtzeit-Tracking und datengestützte Korrekturen ermöglichen.

Strategieimplementierung scheitert selten an einzelnen Faktoren, sondern an komplexen Wechselwirkungen zwischen Führung, Kultur, Prozessen und Mitarbeiterkapazitäten (Stretton, 2020; Vigfusson et al., 2021). Erfolgreiche Organisationen überwinden die Umsetzungslücke durch ganzheitliches Zusammenspiel: klare Vision, kulturgetragene Werte, effiziente Prozesse, kompetente Mitarbeitende und kontinuierliche Leistungsmessung.

Überblick der etablierten Strategieimplementierungsmethoden

Strategieimplementierung wird in der Managementliteratur durch zahlreiche Modelle adressiert, die jedoch meist Lücken in ganzheitlicher und adaptiver Umsetzung aufweisen (Choudhury et al., 2025, S. 5–7). Der folgende Abschnitt analysiert führende Frameworks und deren Limitationen.

BALANCED SCORECARD, STRATEGY MAPS UND STRATEGY EXECUTION PREMIUM

Kaplan & Norton (1996) entwickelten die Balanced Scorecard (BSC) zu einem der weitverbreitetsten Implementierungsframeworks. Sie erweitert finanzielle durch drei nicht-finanzielle Perspektiven: Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung (Kaplan & Norton, 1996, S. 75). Strategy Maps visualisieren kausale Zielzusammenhänge zwischen den Perspektiven (Kaplan & Norton, 2004, S. 92). Das Strategy Execution Premium integriert beide Elemente zu einem ganzheitlichen System, das Strategieformulierung und -implementierung verbindet (Tongkeo et al., 2017, S. 161).

Stärken: Das Framework ermöglicht ganzheitliche Leistungsmessung und klare Kommunikation durch visuelle Strategy Maps. Die detaillierte Zielabstimmung sichert den Beitrag operativer Aktivitäten zur strategischen Vision.

Limitationen: Die BSC ist primär top-down ausgerichtet und integriert emergente Strategien aus der operativen Ebene kaum (Tawse & Tabesh, 2021, S. 28). Ihre starre Natur limitiert die Anpassungsfähigkeit in volatilen Umfeldern erheblich (Choudhury et al., 2025, S. 6).

HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri (Policy Deployment) ist ein japanischer Managementansatz, der strategische Ziele durch ein iteratives Catchball-Verfahren von der Führungsebene bis zur operativen Ebene kaskadiert (Pavlíčková et al., 2022, S. 1). Der Prozess beginnt mit Breakthrough-Zielen, die in jährliche Teilziele zerlegt und über eine Matrix den Teams zugewiesen werden (Barnabè & Giorgino, 2017, S. 595).

Stärken: Das Verfahren erzeugt durch partizipative Zielbildung starkes vertikales Alignment und Commitment. Die systematische Zielverknüpfung vermeidet Silo-Denken und fördert kontinuierliche Verbesserung (Barnabè & Giorgino, 2017, S. 594).

Limitationen: Die Implementierung ist zeit- und ressourcenintensiv. Erfolg hängt stark von kollektivistischer Unternehmenskultur ab, was die Übertragbarkeit in westliche Kontexte erschwert (Choudhury et al., 2025, S. 6). Der langwierige Abstimmungsprozess limitiert Agilität und schnelle Anpassung an dynamische Märkte.

MCKINSEY 7S-MODELL, HIGGINS 8S-MODELL UND 9S-MODELL

Das McKinsey 7S-Modell analysiert sieben interdependente Elemente für Strategieimplementierung: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff und Style (Twum et al., 2024, S. 20). Erweiterungen umfassen das Higgins 8S-Modell (plus Strategic Performance) und das 9S-Modell (ergänzt um Supply Chain, Targets und Synergy) (Higgins, 2005, S. 5; Twum et al., 2024, S. 22).

Stärken: Das Framework bietet ganzheitliche Diagnosefähigkeit und integriert harte und weiche Faktoren gleichermaßen. Es identifiziert systematisch Diskrepanzen zwischen Soll-Ist-Zustand und betont die Rolle von Kultur und Führung (Choudhury et al., 2025, S. 6).

Limitationen: Das Modell ist rein analytisch und bietet keine prozessorientierten Implementierungsleitlinien. Seine statische Momentaufnahme ignoriert die Dynamik kontinuierlicher Strategieanpassung (Choudhury et al., 2025, S. 6). Zudem bleiben externe Einflussfaktoren weitgehend unberücksichtigt.

OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) UND MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

MBO (Drucker, 1976) und OKR sind Zielsetzungstechniken. MBO basiert auf gemeinsamer Zielfestlegung. OKR ist eine agile Variante mit kurzen Zyklen, die qualitative Objectives von messbaren Key Results trennt (Radonić, 2017, S. 29). OKRs zeichnen sich durch Transparenz, öffentliche Sichtbarkeit und Fokussierung auf Ausrichtung statt Leistungsbeurteilung aus.

Stärken: Beide fördern klare Ziele, Transparenz und Verantwortung. OKRs ermöglichen durch kurze Zyklen agile Implementation und dezentrale Zielsetzung, was Autonomie stärkt (Radonić, 2017, S. 29). Transparenz fördert bereichsübergreifendes strategisches Verständnis.

Limitationen: OKR/MBO sind keine vollständigen Implementierungsframeworks. Sie beantworten „Was?“ gut, bieten aber keine umfassende „Wie?“-Anleitung (Choudhury et al., 2025, S. 7). Strukturelle, kulturelle und ressourcenbezogene Aspekte bleiben unberücksichtigt. Ohne übergeordneten Rahmen können OKRs zu unkoordinierten Einzelprojekten werden. Zudem besteht die Gefahr einer Überbetonung kurzfristiger messbarer Ergebnisse auf Kosten langfristiger strategischer Ziele.

5C STRATEGY EXECUTION FRAMEWORK

Das 5C-Framework bewertet Implementierungsbereitschaft anhand fünf Dimensionen: Causality (kausale Ziel-Aktivitäts-Zusammenhänge), Criticality (Priorisierung zentraler Erfolgsfaktoren), Compatibility (Konsistenz mit Ressourcen, Kultur, Struktur), Continuity (Implementierung als kontinuierlicher Prozess) und Clarity (klare Strategiekommunikation) (MacLennan, 2011).

Stärken: Das Framework schärft das Verständnis für Erfolgsmechanismen und Priorisierung. Compatibility ermöglicht frühzeitige Erkennung struktureller und kultureller Widerstände (Choudhury et al., 2025, S. 7).

Limitationen: Es ist ein diagnostisches, nicht prozessorientiertes Werkzeug ohne dynamische Steuerungsanleitung. Die starre Struktur behindert iterative Strategieranpassung in volatilen Umfeldern. Die Beteiligung von mittlerem und unterem Management bleibt unberücksichtigt.

FRAMEWORK PROPOSED BY WOŁCZEK

Wołczek präsentiert ein empirisch fundiertes Modell mit Lösungen in fünf Bereichen: Organisationsstruktur, Kommunikation und Motivation, Kooperation, Implementierungstools sowie Kontrolle (Wołczek, 2019, S. 56).

Stärken: Der Fokus auf konkrete Bereiche wie Organisationsstruktur und Tools macht es direkt anwendbar. Kommunikation und Motivation werden als zentrale Erfolgsfaktoren betont.

Limitationen: Es fehlt eine ganzheitliche Perspektive mit kausalen Zusammenhängen zwischen den Bereichen. Agilität und externe Anpassungsfähigkeit werden nicht explizit berücksichtigt. Das Modell bietet keine Methodik für die dynamische Integration zu einem kohärenten Ganzen.

MANAGERIAL STRATEGY FRAMEWORK

Das Framework betrachtet Strategieimplementierung als von Dynamic Managerial Capability getriebenen Prozess. Manager agieren als Vermittler, die durch gezielte Aktionen (z.B. Kommunikation) notwendige Bedingungen (z.B. Koordination) für effektive Umsetzung schaffen (Tawse & Tabesh, 2021, S. 25).

Stärken: Das Framework betont die aktive Rolle individueller Managerfähigkeiten jenseits reiner Strukturen und Prozesse.

Limitationen: Das Framework ist rein theoretisch ohne operationalisierbare Anweisungen oder Toolkit für Praktiker. Es beschreibt die Relevanz dynamischer Fähigkeiten, bietet aber keine konkrete Methodik zu deren Entwicklung.

CADAP FRAMEWORK

Dieses Framework integriert fünf Dimensionen: Capability, Agility, Design, Alignment und People (Choudhury et al., 2025). Es resultiert aus einer systematischen bibliometrischen Analyse über 40 Jahre Literatur und positioniert Agilität als eigenständige, zentrale Dimension für VUCA-Umgebungen.

Stärken: Es ist ein ganzheitlicher Ansatz, der BSC-Alignment und 7S-People-Elemente synthetisiert. Die explizite Agilitätsdimension adressiert moderne Dynamiken direkt.

Limitationen: Der Ansatz ist deskriptiv statt präskriptiv ohne detaillierte, praktische Umsetzungsanleitung. Trotz Betonung von Agilität fehlen konkrete operative Schritte und Instrumente zur systematischen Förderung dieser.

Die Analyse etablierter Methoden verdeutlicht: Kein Framework bietet eine umfassende Lösung für heutige Geschäftswelten. BSC und Hoshin Kanri zeigen starke Implementierungslücken in Flexibilität und Dynamik. 7S-Modelle und das 5C-Framework bleiben diagnostisch ohne operative Leitlinien. OKR/MBO sind exzellente Zielsetzungswerkzeuge, vernachlässigen aber strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen. Neuere Ansätze wie CADAP oder das Managerial Strategy Framework schließen zwar Lücken, bleiben aber zu deskriptiv bzw. zu theoretisch für praktikable, allumfassende Implementierung. Das Modell von Wołczek bietet zwar empirisch fundierte Best Practices, integriert jedoch keinen adaptiven Gesamtprozess.

AAX-Framework zur Überwindung der Umsetzungslücke

Die Analyse etablierter Frameworks offenbarte Lücken in ganzheitlicher Betrachtung, agiler Anpassungsfähigkeit, dynamischer Ausrichtung und integrierter Ausführung. Vor diesem Hintergrund wird das Adaptive Alignment & Execution (AAX) Framework als integrativer Ansatz vorgeschlagen.

Das AAX-Framework schließt konzeptionelle Defizite bestehender Modelle durch einen ganzheitlichen, prozessorientierten und adaptiven Ansatz. Es operationalisiert die zentralen CADAP-Dimensionen (Capability, Agility, Design, Alignment, People) von Choudhury et al. (2025) in eine handlungsorientierte Methodik. Mit modularem Aufbau ermöglicht es zyklische, hierarchieübergreifende Anwendung der CADAP-Prinzipien und schließt so Lücken in dynamischer Ausrichtung und integrierter Ausführung.

Die Grundpfeiler sind Alignment und Adaption. Das Framework begreift Strategieimplementierung als kontinuierlichen PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) (Helmold, 2021, S. 39). Nach dem Vorbild von Dillerup & Stoi (2016) gliedert es den Prozess in vier aufeinander aufbauende Module mit klar zugeordneten Organisationsebenen:

- Modul 1: Strategische Klarheit & Verankerung (Top-Management, jährlich)
- Modul 2: Dynamische Ausrichtung & Kaskadierung (Mittleres Management, quartalsweise)
- Modul 3: Agile Ausführung & Anpassung (Operative Ebene, monatlich/wöchentlich)
- Modul 4: Kontinuierliches Lernen & Verfeinern (OSM & alle Ebenen, kontinuierlich)

Die modulare Struktur definiert Verantwortlichkeiten klar und verankert Implementierung als kontinuierlichen Prozess. Eine begleitende Checkliste dient als Instrument zur Überprüfung und kontinuierlichen Verbesserung. Sie reflektiert nicht nur die Existenz strategischer Elemente, sondern auch deren Qualität, Transparenz und Wirksamkeit.

MODUL 1: STRATEGISCHE KLARHEIT UND VERANKERUNG

Jährliches Top-Management-Modul, das die CADAP-Alignment-Dimension auf oberster Ebene adressiert und Capability durch gemeinsame Basisbildung stärkt.

Vision und Mission verankern: Strategieimplementierung erfordert klare, inspirierende Vision (Hungenberg, 2014, S. 26) und präzise Mission (Bea & Haas, 2019, S. 78). Top-Management verankert die Vision

durch alle Kanäle und internalisiert sie bei Mitarbeitenden. Die AAX-Checkliste reflektiert, ob Vision inspirierend ist und Mission in Führungshandlungen sichtbar wird.

Strategische Analyse und Zielsetzung: Fundierte Analyse integriert Chancen/Risiken in SMART-Ziele (Grote, 2012, S. 91). Prioritätenkonsens fokussiert Ressourcen (MacLennan, 2011, S. 165). Dies adressiert die Design-Dimension durch Festlegung von Struktur und Zielausrichtung.

Semantische Verfeinerung: Semantische Differenzen verursachen Implementierungsbarrieren (Carpenter et al., 2012, S. 554). Schlüsselbegriffe bedürfen eindeutiger Definition für organisationweite Verständlichkeit. Die AAX-Checkliste prüft Mehrdeutigkeit und sichert gemeinsame Sprache.

Führungs-Commitment: Leadership-Commitment ist Eckpfeiler strategischer Umsetzung (Sabourin, 2015, S. 130). Top-Management demonstriert Commitment durch Ressourcenallokation, kontinuierliche Kommunikation und Vorbildfunktion. Die Checkliste reflektiert sichtbares Führungsengagement und stärkt People- und Alignment-Dimensionen.

MODUL 2: DYNAMISCHE AUSRICHTUNG & KASKADIERUNG

Quartalsweise Kaskadierung der Unternehmensziele durch das mittlere Management. Dieses Modul operationalisiert die Design- und Alignment-Dimensionen durch strukturelle Gestaltung und prozessuale Abstimmung.

Team-OKRs entwickeln: OKRs müssen direkt aus Unternehmenszielen abgeleitet werden. Sie setzen ambitionierte, transparente Team-Ziele mit regelmäßigen Fortschrittsüberprüfungen (Choudhury et al., 2025, S. 6).

Rollenklärung: RACI-/DACI-Matrizen definieren Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig (MacLennan, 2011, S. 177). Die AAX-Checkliste prüft deren Eindeutigkeit zur Vermeidung von Redundanzen.

Catchball-Prozess etablieren: Verhandelt Ziele iterativ zwischen Ebenen, statt sie top-down durchzudrücken (Tennant & Roberts, 2001, S. 291). Stärkt People- und Alignment-Dimension durch partizipativen Buy-in.

Organisatorische Anpassung: Strategie muss zu Struktur, Systemen und Kultur passen. Das McKinsey 7S-Modell sichert Alignment harter und weicher Faktoren (Welge et al., 2024, S. 837). Dies adressiert Design- und Capability-Dimensionen.

MODUL 3: AGILE AUSFÜHRUNG & ANPASSUNG

Monatlich/wöchentliches Modul für die operative Ebene, das die CADAP-Agility-Dimension operationalisiert durch dynamische Ressourcensteuerung und schnelle Anpassungsfähigkeit.

Projekt- und Initiativmanagement: Ziele werden in konkrete Projekte überführt. Agiles Projektmanagement (Scrum, Kanban) beschleunigt Fortschritt und erhält Flexibilität (Bushuyev et al., 2023, S. 6). Die AAX-Checkliste prüft Reifegrad des Projektmanagements und stärkt die Capability-Dimension.

Ressourcenallokation und -optimierung: Strategische Ressourcenallokation mit flexiblen Umverteilungsmechanismen ist entscheidend. Die AAX-Checkliste überprüft Prozesse zur Erkennung und Behebung von Ressourcenengpässen. Dies adressiert zentral Agility- und Capability-Dimensionen.

Proaktives Änderungsmanagement: Ein proaktiver Ansatz identifiziert Widerstände frühzeitig und adressiert diese aktiv. Mitarbeitende erhalten Unterstützung statt Überforderung (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018, S. 43). Die AAX-Checkliste sichert frühzeitige Erkennung und Einbindung der Mitarbeitenden. Dies ist Kernelement der Agility- und People-Dimensionen.

Etablierung eines Strategy Rhythm: Regelmäßige Abstimmungs- und Review-Termine gewährleisten kontinuierlichen Informationsfluss und zeitnahe Entscheidungsfindung (Kaudela-Baum et al., 2022, S. 371). Die AAX-Checkliste prüft bidirektionale Kommunikation und schnelle Entscheidungskommunikation. Dieser Rhythmus ist entscheidend für Aufrechterhaltung von Agility und Alignment.

MODUL 4: KONTINUIERLICHES LERNEN & VERFEINERN

Kontinuierliches Querschnittsmodul des Office of Strategy Management (OSM) und aller Ebenen, das die CADAP-Agility- und People-Dimensionen durch Lern- und Anpassungskultur operationalisiert.

Leistungsmessung und KPI-Tracking: Transparente Performancemessung über klar definierte KPIs, die direkt mit strategischen Zielen verknüpft sind. Dashboards visualisieren Fortschritt. Die AAX-Checkliste stellt sicher, dass Fokus auf wenigen kritischen KPIs liegt, um Datenüberflutung zu vermeiden. Dies ist essenziell für die Capability-Dimension.

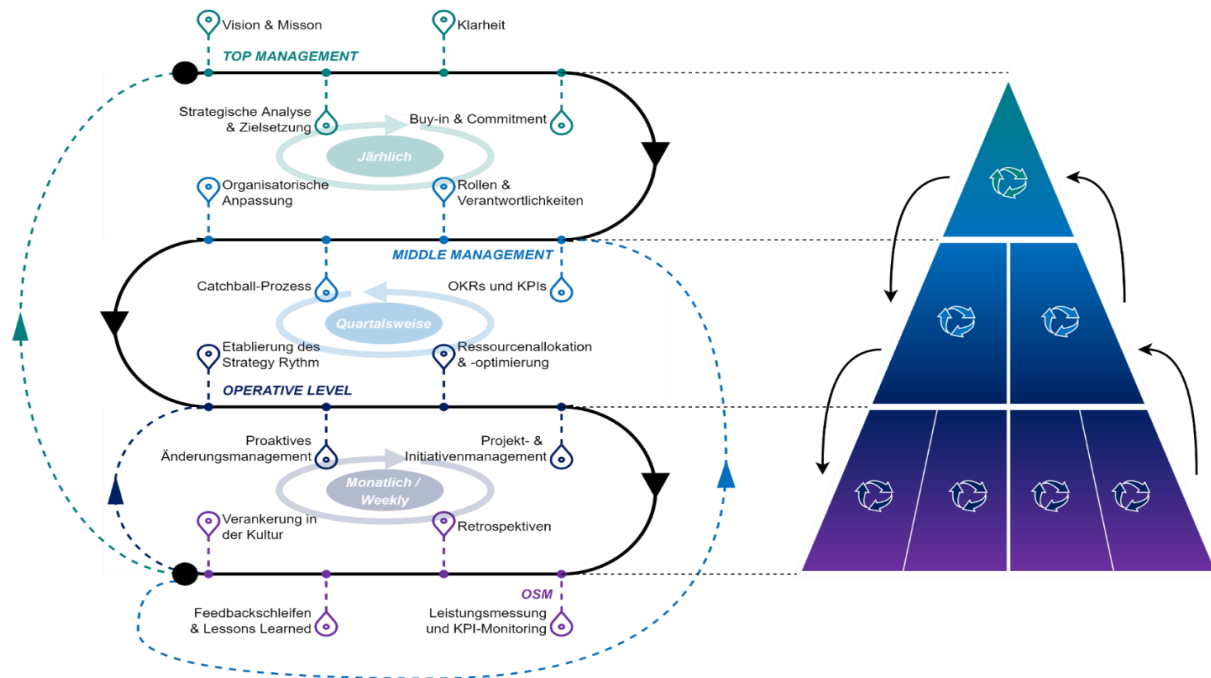
Regelmäßige Überprüfungen und Retrospektiven: Plattformen zur Reflexion des Fortschritts und zum Lernen aus Fehlern (statt Schuldzuweisung). Die AAX-Checkliste fragt nach offener Fehlerkultur und systematischer Integration von Erkenntnissen in zukünftige Planung.

Feedback-Schleifen und Anpassungsmechanismen: Systematisches Feedback-Einholen von allen Ebenen zur Überprüfung von Annahmen und Anpassung der Strategie. Die AAX-Checkliste prüft Effizienz und Einfachheit dieser Prozesse. Dies stärkt Agility- und People-Dimensionen.

Kulturelle Verankerung: Strategieimplementierung ist eine kulturelle Transformation (Vishwakarma & Pandey, 2024). Erfolge müssen in Ritualen, Prozessen und Werten verankert werden. Strategische Prioritäten müssen im Arbeitsalltag sichtbar werden. Dies stärkt People- und Alignment-Dimensionen langfristig.

Das Framework wird in zwei Abbildungen visualisiert: Abb. 2 illustriert die zyklische Roadmap mit zeitlichem Ablauf und Verantwortlichkeiten. Die Pyramidenvisualisierung zeigt Schnittstellen zwischen Ebenen, die „Buy-in“ und verlustfreie Strategietransfer sichern.

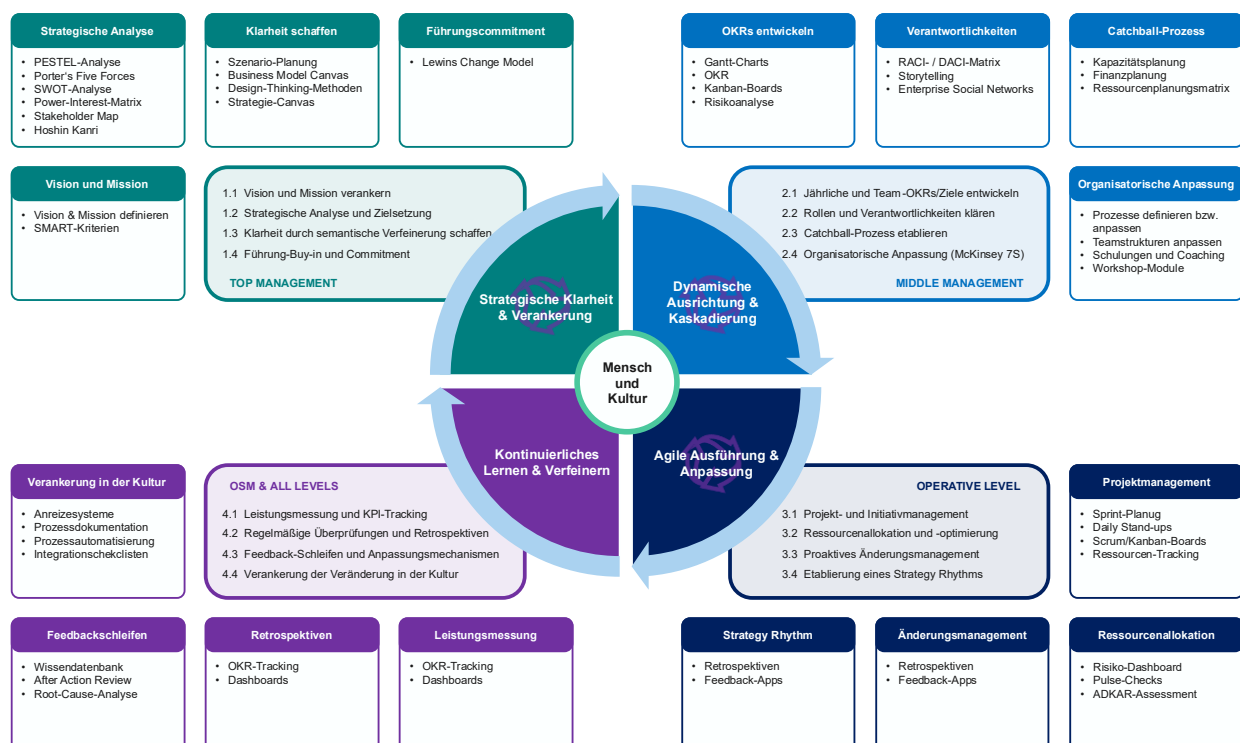
Abb. 2: Roadmaps des AAX-Frameworks



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3 zeigt die ganzheitliche Struktur mit vier Modulen, Wechselwirkungen und dem zentralen Element „Mensch und Kultur“. Diese Platzierung unterstreicht, dass Vertrauen, Agilität und Lernkultur die zentrale Triebkraft sind, nicht nur unterstützende Komponente.

Abb. 3: Adaptive Alignment & Execution (AAX) Framework



Quelle: Eigene Darstellung

Trotz primärer Zuordnung zu Hierarchieebenen sind alle Module flexibel auf allen Ebenen anwendbar. Führungscommitment ist für die operative Ebene ebenso kritisch wie Änderungsmanagement für das Top-Management. Diese Universalität macht das Framework sowohl für unternehmensweite Strategien als auch für kleinere Bereiche einsetzbar. Jede Ebene sollte sämtliche Module stets im Blick behalten.

AAX-CHECKLISTE ALS INSTRUMENT ZUR QUALITÄTSSICHERUNG

Die AAX-Checkliste ist ein dynamisches Selbstreflexionsinstrument, kein starres Kontrolltool. Sie leitet sich aus den Erkenntnissen von Stretton (2020) und Vigfusson et al. (2021) ab und soll als adaptiver Leitfaden an Unternehmensgröße, Branche und Kultur angepasst werden. Neben der expliziten Frage „Ist X vorhanden?“ regt sie zur kritischen Reflexion über vier implizite Dimensionen an:

1. *Prozess*: Wie ist X gestaltet? Welcher Prozess liegt zugrunde?
2. *Qualitätssicherung*: Wie wird X sichergestellt? Was sind die Qualitätskriterien?
3. *Dokumentation*: Ist X dokumentiert? Ist die Dokumentation zugänglich?
4. *Kontinuierliche Verbesserung*: Wie wird X in seiner aktuellen Ausprägung verbessert?

Diese Struktur sichert, dass Organisationen nicht nur formale Anforderungen erfüllen, sondern Wirksamkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit ihrer Prozesse systematisch hinterfragen und optimieren. Die Checkliste ist kein statisches Instrument, sondern ein lebendiger Leitfaden, der bei neuen Erkenntnissen erweitert werden sollte. Tabelle 2 zeigt die detaillierte Checkliste für alle vier Module.

Tab. 2: Checkliste

Modul 1: Strategische Klarheit & Verankerung

Verantwortliche: Top Management – Zyklus: Jährlich

<i>Vision / Mission</i>	• Ist die Vision klar, inspirierend und verständlich? • Wird die Mission in Führungshandeln sichtbar? • Können Mitarbeitende die Vision wiedergeben? • Besteht klare Verbindung zu strategischen Prioritäten?
<i>Strategische Analyse / Ziele</i>	• Liegt aktuelle Marktumfeldanalyse vor? • Sind Chancen/Risiken in Zielen integriert? • Sind Ziele SMART formuliert? • Gibt es Konsens über Prioritäten?
<i>Semantische Klarheit</i>	• Sind Schlüsselbegriffe eindeutig definiert? • Wird Mehrdeutigkeit vermieden? • Sind Fachbegriffe allgemeinverständlich?
<i>Führungs-Commitment</i>	• Haben alle Führungskräfte die Strategie bestätigt? • Gibt es sichtbares Engagement (Vorbild, Ressourcen)? • Werden strategische Prioritäten über kurzfristige Interessen gestellt?

Modul 2: Dynamische Ausrichtung & Kaskadierung

Verantwortliche: Mittleres Management – Zyklus: Quartalsweise

Team-OKRs	• Sind Teamziele aus Unternehmenszielen abgeleitet? • Sind OKRs SMART formuliert? • Werden Fortschritte regelmäßig überprüft?
Rollen & Verantwortlichkeiten	• Sind Rollen für Initiativen klar definiert? • Sind Verantwortlichkeiten kommuniziert? • Gibt es klare Schnittstellen zwischen Teams?
Catchball-Prozess	• Findet kontinuierlicher Dialog zwischen Ebenen statt? • Ist Umgang mit Zielkonflikten geregelt? • Fließen operative Inputs in Zieldefinition ein? • Werden Anpassungen dokumentiert?
Organisatorische Anpassung	• Unterstützen alle 7S-Elemente die Umsetzung? • Sind notwendige Anpassungen identifiziert? • Sind Anpassungen priorisiert?

Modul 3: Agile Ausführung & Anpassung

Verantwortliche: Operative Ebene – Zyklus: Monatlich/Wöchentlich

Projekt- und Initiativmanagement	• Sind Projekte mit Zielen/Meilensteinen versehen? • Gibt es zentrale Priorisierung und Koordination? • Werden agile Methoden bei Bedarf eingesetzt?
Ressourcen-Allokation	• Werden Ressourcen strategisch eingesetzt? • Gibt es flexible Umverteilungsmechanismen? • Gibt es Prozesse zur Engpassbeseitigung?
Proaktives Änderungsmanagement	• Gibt es Mechanismen zum frühzeitigen Veränderungserkennen? • Werden Widerstände aktiv adressiert? • Werden Mitarbeitende aktiv einbezogen?
Strategy Rhythm	• Gibt es feste Review-Termine? • Werden Entscheidungen zeitnah kommuniziert? • Funktioniert bidirektionaler Informationsfluss?

Modul 4: Kontinuierliches Lernen & Verfeinern

Verantwortliche: OSM & alle Ebenen – Zyklus: Je nach Ebene

KPI-Tracking	• Sind KPIs mit strategischen Zielen verknüpft? • Werden Daten transparent visualisiert? • Fokussiert man sich auf wenige kritische KPIs?
Überprüfungen & Retrospektiven	• Finden regelmäßige Retrospektiven statt? • Fließen Erkenntnisse in die Planung ein? • Gibt es offene Fehlerkultur?

Feedback-Schleifen	• Wird Feedback systematisch eingeholt? • Werden Annahmen regelmäßig überprüft? • Sind Feedbackprozesse effizient?
Kulturelle Verankerung	• Werden Erfolge in Ritualen/Prozessen festgehalten? • Spiegelt sich Strategie im Arbeitsalltag wider? • Wird Innovationsgeist gefördert?

Quelle: Eigene Darstellung.

INNOVATION UND ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Das AAX-Framework überwindet konzeptionelle Schwächen bestehender Modelle durch gezielte Integration etablierter Konzepte in ein kohärentes, prozessorientiertes und iteratives System. Seine Alleinstellungsmerkmale sind:

Dynamische Zyklen statt statischer Kaskadierung: Im Gegensatz zur starren BSC integriert AAX hierarchieübergreifende PDCA-Zyklen (jährlich, quartalsweise, monatlich/wöchentlich), die kontinuierliche Strategieanpassung ermöglichen und die CADAP-Agility-Dimension operationalisieren.

Bidirektionaler Catchball-Prozess: Während klassisches MBO rein top-down ausgerichtet ist, etabliert AAX den Catchball-Prozess aus Hoshin Kanri als feste Komponente. Dies fördert partizipative Zielbildung und aktives Engagement von mittlerem Management und operativer Ebene.

CADAP-Operationalisierung: AAX überführt die fünf theoretischen CADAP-Dimensionen (Choudhury et al., 2025) in konkrete Handlungsanleitungen. Die Checkliste erweitert Ja/Nein-Bewertungen durch implizite Fragen zu Prozessgestaltung, Qualität und kontinuierlicher Verbesserung, was praktische Umsetzung und systematische Reflexion sichert.

Das Framework richtet sich an mittlere bis große Unternehmen mit komplexen Strukturen. Primäre Nutzer sind: Top-Management (Roadmap), mittleres Management (Teamführung), operative Ebene (agile Steuerung) und OSM (prozessuale Begleitung).

Anwendungsfelder umfassen: Einführung neuer Unternehmensstrategien, Neuausrichtung nach Fusionen/Akquisitionen sowie Change-Initiativen in digitalen Transformationen. Die Flexibilität ermöglicht branchenübergreifenden Einsatz – von Fertigung bis Dienstleistung.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAKTISCHE ANWENDUNGEN

Die AAX-Checkliste ist ein dynamisches Selbstreflexionsinstrument, kein starres Kontrolltool. Erfolgsentscheidend sind:

- *Vorbereitung:* Vertrautmachen des Teams mit AAX-Prinzipien
- *Regelmäßige Anwendung:* Feste Termine (Strategiestart, quartalsweise Monitoring, post-initiative Retrospektiven)
- *Reflexionsorientierung:* Vermeidung von Checkbox-Mentalität; Nutzung als Diagnose- und Gesprächsinstrument
- *Schwachstellenidentifikation:* Frühe Erkennung von Implementierungsbarrieren durch nicht erfüllte Checklistenpunkte

- *Aktionsplanung*: Konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für identifizierte Schwächen
- *Dokumentation*: Transparenz durch Festhalten von Entscheidungen und Begründungen
- *Integration mittlerer Führung*: Aktive Einbindung als kritische Schnittstelle zwischen Strategie und Operation
- *Lernkultur*: Förderung von Experimenten, Fehlerlernen und Anpassungsbereitschaft
- *Organisationsspezifische Anpassung*: Dynamische Anpassung an Kultur, Größe und spezifische Bedürfnisse

Nahtlose Integration in bestehende Prozesse (Jahresplanung, Portfolio-Reviews, Budgetierung, Performance Management) maximiert Nutzen. Die Checkliste kann fester Bestandteil von Management-Meetings werden.

Die Checkliste ersetzt nicht strategische Führung. Effektive Implementierung erfordert weiterhin:

- Kulturelle Offenheit und Disziplin
- Starke Führung, die Vision vorgibt, Komplexität managt und Mitarbeitende inspiriert
- Fähigkeit zur Förderung einer lernenden Organisation

Die Checkliste ist ein Werkzeug für Konsistenz und Systematik – die treibende Kraft bleibt strategische Führung.

Diskussion

ZUSAMMENFASSUNG DER KERNERGEBNISSE

Diese Untersuchung identifizierte die Strategieimplementierungslücke als komplexes Geflecht interdependenter Probleme in den Dimensionen Vision, Kultur, Prozesse, Menschen und Performance. Die Analyse etablierter Frameworks offenbarte systematische Defizite: starke Top-down-Orientierung, Vernachlässigung operativer Integration und fehlende Mechanismen für kontinuierliches Lernen und dynamische Anpassung.

Als integrative Methodik wurde das AAX-Framework entwickelt, das die CADAP-Dimensionen von Choudhury et al. (2025) operationalisiert. Die vier hierarchieübergreifenden Module mit ihren spezifischen Zeitzyklen (jährlich, quartalsweise, monatlich/wöchentlich, kontinuierlich) binden alle Organisationsebenen ein und transformieren lineare Umsetzung in einen iterativen, selbstverbessernden PDCA-Prozess.

Die begleitende AAX-Checkliste übersteigt reine Prüffunktion und dient als reflexives Instrument zur kritischen Selbstbewertung von Qualität, Transparenz und Wirksamkeit. Sie sichert, dass Organisationen nicht nur die richtigen Maßnahmen ergreifen, sondern diese auch optimal gestalten und kontinuierlich verbessern.

SCHLUSSFOLGERUNG UND BEITRAG

Das Paper schließt die konzeptionelle Lücke zwischen Strategieformulierung („Was“) und -implementierung („Wie“). Die Forschung hat zwar einzelne Implementierungselemente (Führung, Kultur, Prozesse) identifiziert, blieb jedoch fragmentiert.

Der primäre akademische Beitrag liegt in der Synthese dieser fragmentierten Erkenntnisse zu einem kohärenten theoretischen Rahmen. Das AAX-Framework zeigt, wie bewährte Prinzipien (OKRs für Alignment, Catchball für Kommunikation, 7S für Diagnose) in einem funktionalen Gesamtsystem interagieren. Die Verknüpfung mit dem CADAP-Modell bietet einen neuen Forschungsrahmen, der die komplexen Zusammenhänge zwischen den fünf CADAP-Dimensionen und praktischer AAX-Anwendung systematisch abbildet und zukünftige kausale Analysen zwischen Modulen und Unternehmenserfolg ermöglicht.

Das AAX-Framework bietet Führungskräften unmittelbar anwendbare Werkzeuge zur Umsetzungssteuerung. Es adressiert zentrale Praxisprobleme direkt:

- *Top-down-Kommunikation und fehlendes Commitment:* Der Catchball-Prozess (Modul 2) fördert bidirektionale Verhandlung und erhöht Buy-in über alle Hierarchieebenen
- *Silo-Denken und fehlendes Alignment:* Quartalsweise OKR-Abstimmung (Modul 2-3) entkoppelt Abteilungen von strategischen Zielen und bricht Silos auf
- *Mangelnde Agilität:* Iterative PDCA-Zyklen (jährlich, quartalsweise, monatlich) ermöglichen kontinuierliche Anpassung an VUCA-Dynamiken
- *Defizite in Performanzmessung und Feedback:* Modul 4 integriert robuste KPI-Tracking-Systeme und Retrospektiven für kontinuierliches Lernen

Die Entwicklung des AAX-Frameworks geht über eine reine Synthese bestehender Modelle hinaus, indem es die CADAP-Dimensionen (Choudhury et al., 2025) nicht nur beschreibt, sondern in einen zeitbasierten, hierarchieübergreifenden Ausführungsmodus übersetzt. Die feste Zuordnung von Zyklen (jährlich, quartalsweise, monatlich/wöchentlich) zu Organisationsebenen adressiert den von Tawse & Tabbesh (2021) identifizierten Mangel an „dynamic managerial capabilities“ auf struktureller Ebene. Statt Fähigkeiten als individuelle Manager-Eigenschaft zu begreifen, institutionalisiert AAX Dynamik als organisationsweite Routine.

- *Für Top-Management:* Die Checkliste im Modul 1 zwingt zur Selbstreflexion: Ist die eigene Führungsrolle tatsächlich kohärent mit der kommunizierten Strategie? Die Praxis zeigt, dass CEOs oft „Strategie als Event“ betreiben (Townhall, Kick-off) und dann in operative Tagesgeschäfte zurückkehren (Carucci, 2017). AAX verlangt kontinuierliche Sichtbarkeit – ein Paradigmenwechsel, der Zeitbudgets und persönliche Disziplin erfordert. Ohne diese Vorbildfunktion degeneriert Modul 1 zur reinen Papierübung.
- *Für mittleres Management:* Diese Ebene wird explizit als „Strategie-Übersetzer“ institutionalisiert, was ihre Machtposition stärkt, aber auch ihre Arbeitslast erhöht. Die Studie von Eisenstat & Beer (2000) zeigt, dass mittlere Führungskräfte oft zwischen widerstreitenden Prioritäten zerreißen. AAX bietet zwar Struktur, aber keine Entlastungsmechanismen. Die Praxis muss begleitend klären: Welche operativen Aufgaben können entfallen, wenn strategische Umsetzung

neue Priorität wird? Andernfalls besteht die Gefahr der „Manager-Überlastung“ als neue Implementierungsbarriere.

- *Für die operative Ebene:* Die monatliche/wöchentliche Review-Frequenz bedeutet, dass Mitarbeitende strategische KPIs als Teil ihrer arbeitsalltäglichen Realität erleben. Dies kann Motivation steigern (Sinnstiftung), aber auch zu „KPI-Fixierung“ führen, wenn die Balance zu Gunsten messbarer Aktivitäten verschiebt. Die Gefahr der „Quantifizierung von Qualität“ bleibt im AAX bestehen und erfordert bewusste Gegensteuerung durch die People-Dimension.
- *Branchenspezifische Anpassungen:* In digitalen Dienstleistungen (z.B. SaaS) mit agilen Native-Kulturen ist AAX eher ein Formalisierungsrahmen für bestehende Praktiken. In klassischen Fertigungsindustrien dagegen stellt es eine kulturelle Transformation dar. Die implizite Annahme einer homogenen "Reifegraddistanz" zum Idealzustand ist problematisch. Eine pilotierte Einführung sollte daher mit einer Organisationsdiagnose beginnen, die die tatsächliche Reifegrade der vier Module kartiert.

Das AAX-Framework etabliert Strategieimplementierung als organisatorische Kernkompetenz. Durch robuste, adaptive Mechanismen schließt es die Umsetzungslücke und stärkt die langfähige Wettbewerbsfähigkeit in komplexen, volatilen Umfeldern.

LIMITATIONEN

Die Untersuchung unterliegt mehreren Einschränkungen:

Fehlende empirische Validierung: Das AAX-Framework wurde auf Basis literaturbasierter Analyse und theoretischer Ableitung entwickelt. Die Wirksamkeitsannahmen sind daher als hypothetische Konstrukte zu betrachten, die zukünftiger Validierung bedürfen.

Begrenzte Fokussierung auf psychosoziale Dynamiken: Das Paper konzentriert sich auf organisatorische, prozessuale und strukturelle Dimensionen. Tiefergehende psychologische und soziale Faktoren – individuelle Motivation, politische Machtspiele, persönlicher Widerstand, unbewusste Vorurteile – stellen allerdings häufige Scheiternursachen dar.

Ungeprüfte Verallgemeinerbarkeit: Trotz branchen- und größenunabhängiger Konzeption bleibt die Anwendbarkeit des Frameworks in stark regulierten/hierarchischen Organisationen oder Start-ups ungeklärt. Die kontextabhängige Implementierbarkeit des vorgeschlagenen Rhythmus und der Verantwortlichkeitsstrukturen bedarf weiterer empirischer Überprüfung.

Diese Limitationen definieren Ansatzpunkte für weiterführende Forschung.

AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG

Die Limitationen definieren Ansatzpunkte für empirische Weiterentwicklung des AAX-Frameworks:

Empirische Validierung durch Fallstudien: Qualitative Pilotstudien in Unternehmen identifizieren Implementierungsherausforderungen, evaluieren Checklistenwirksamkeit und verfeinern das Framework iterativ. Interviews mit Managern und Mitarbeitenden aller Ebenen geben Aufschluss über Kommunikations-, Entscheidungs- und Engagementeffekte.

Quantitative Korrelationsstudie: Große Umfragen unter Managern verschiedener Branchen belegen statistisch die Korrelation zwischen AAX-Anwendungsgrad und Strategieumsetzungserfolg. Daten

vor/nach Implementierung klären kausale Zusammenhänge zwischen Modulen und Leistungskennzahlen (Umsatzwachstum, Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsrate).

Kultureller und psychologischer Einfluss: Studien untersuchen Anpassungsbedarf des Frameworks in verschiedenen Kulturkontexten (hierarchisch vs. agil) und die Rolle von Führungspersönlichkeiten bei Change-Prozessen.

Technologische Unterstützung: Entwicklung digitaler Plattformen zur Unterstützung von AAX-Framework und Checkliste (Datenerhebung, Fortschrittsverfolgung, Zusammenarbeit). KI-basierte Analysewerkzeuge könnten Scheiternsmuster früh erkennen und proaktive Empfehlungen geben.

Zusammenfassend bietet das Paper einen wichtigen Schritt zur Überwindung der Umsetzungslücke. Mit den vorgeschlagenen Forschungsrichtungen wird das AAX-Framework zu einem lebendigen Forschungsobjekt mit Potenzial für nachhaltigen Praxiseinfluss.

Literaturverzeichnis

- Ali, M., & Hadi, A. (2012). Surveying and identifying the factors affecting successful implementation of business strategies in companies of Fars province industrial towns (case study: Companies of food industries). *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 265–272.
- Barnabè, F., & Giorgino, M. C. (2017). Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation. *The TQM Journal*, 29(4), 590–609. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2016-0057>
- Bea, F. X., & Haas, J. (2019). *Strategisches Management* (10., überarbeitete Auflage). UTB GmbH. <https://doi.org/10.36198/9783838587530>
- Bushuyev, S., Ivko, A., Mudra, M., Murovanskiy, G., & Piliuhina, K. (2023). Adaptability in managing innovative projects within the bani environment. *Management of Development of Complex Systems*, 54, 5–11. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11>
- Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Management principles. *Mountain View: Creative Commons*.
- Carucci, R. (2017, November 13). Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>
- Čater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207–236. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-207>
- Choudhury, A., Kumar, P. N. R., & Krishnan, R. (2025). A Comprehensive Framework for Strategy Execution: CADAP Strategy Execution Framework. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/22779752241312312>
- Dalcher, D. (2018). *Strategy execution: Overcoming the alignment trap*.
- Dillerup, R., & Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung: Management & Leadership* (5. Aufl.). Franz Vahlen. <https://www.beck-elibrary.de/de/10.15358/9783800651139-I/titelei-inhaltsverzeichnis?page=1>
- Drucker, P. F. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19. <https://doi.org/10.2307/974736>
- Eisenstat, M., & Beer, M. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*.
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Grote, S. (Hrsg.). (2012). *Die Zukunft der Führung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2>

- Helmold, M. (2021). *Kaizen, Lean Management und Digitalisierung: Mit den japanischen Konzepten Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erzielen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32342-4>
- Higgins, J. M. (2005). The Eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Wharton School. Pub.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9>
- Jenner, S. (2015). Why do projects „fail“ and more to the point what can we do about it? The case for disciplined, „fast and frugal“ decision-making. *PM World Journal*, 4(3), 1–18.
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*, 20(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Kaudela-Baum, S., Meldau, S., & Brasser, M. (Hrsg.). (2022). *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0>
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- López Fernández, D., & Oliver, M. (2025). Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. *International Journal of Innovation Studies*, 9(2), 91–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.02.002>
- MacLennan, A. (2011). *Strategy execution: Translating strategy into action in complex organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203847336>
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327–338. <https://doi.org/10.1108/09596110110403712>
- Pavličková, M., Mojžišová, A., & Pócsová, J. (2022). Hoshin Kanri Process: A Review and Bibliometric Analysis on the Connection of Theory and Practice. *Processes*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/pr10091854>
- Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model. *Journal of Management Research*, 7(1), 3–17.
- Radonić, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *From References to Originality*, 28, 28–37.

- Sabourin, V. (2015). Strategy execution: Five drivers of performance. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 127–138. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2014-0048>
- Stretton, A. (2020). *Causes of failure to effectively implement organizational strategy, and “project” failure contributions.*
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. *Long Range Planning*, 34(3), 287–308. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00039-5)
- Tongkeo, T., Polsarum, P., & Areesophonphichet, S. (2017). Developing An Integrated Quality Management Model Using Advanced Execution Premium Strategy for Thai Higher Education Institutions. *Scholar*, 9(1). <https://www.proquest.com/docview/2384108766/abstract/F12680E1077C4345PQ/1>
- Twum, F. O., Badu, Y. A., & Boateng, P. A. (2024). The Nine ‘S’ Model for Strategy Implementation: A Review. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 5(1), 18–27. <https://doi.org/10.56893/pajes2024v05i01.02>
- Verweire, K. (2018). The challenges of implementing strategy. *Leading the Project Revolution*. <https://doi.org/10.4324/9780367028749-17>
- Vigfusson, K., Johannsdottir, L., & Olafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *STRATEGIC MANAGEMENT*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/StraMan2102012V>
- Welge, M. K., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2024). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43711-4>
- Wernham, R. (1985). Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry[1]. *Journal of Management Studies*, 22(6), 632–648. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00015.x>
- Wołczek, P. (2019). Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management Sciences*, 24(2), 49–59. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.2.06>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>