

WHITEPAPER

# Der Strategy Execution Gap

## Warum 70 % der Strategien scheitern — und wie Sie die Lücke systematisch schließen

*Strategisches Scheitern ist kein Zufallsprodukt. Es folgt erkennbaren Mustern — und lässt sich verhindern. Dieses Whitepaper analysiert die fünf zentralen Ursachen des Strategy Execution Gap, zeigt deren Wechselwirkungen und leitet konkrete Maßnahmen für Führungskräfte ab, die Strategie nicht nur formulieren, sondern nachhaltig umsetzen wollen.*

<b>Autor</b>	Ralf Platvoet, Diplom-Ökonom
<b>Organisation</b>	PPI – Platvoet Performance Intelligence
<b>Erscheinungsjahr</b>	2026
<b>Umfang</b>	ca. 18 Seiten
<b>Themenbereich</b>	Strategic Portfolio Management · PMO-Advisory

[platvoet.org](https://platvoet.org)

## Executive Summary

---

Studien von McKinsey, Harvard Business Review und dem Project Management Institute kommen zu einem konsistenten Befund: Zwischen 60 und 90 Prozent aller Strategieinitiativen werden nicht vollständig umgesetzt. Die Lücke zwischen strategischer Absicht und operativer Wirklichkeit — der **Strategy Execution Gap** — ist eine der kostspieligsten Dysfunktionen moderner Organisationen.

Dieser Gap ist kein Zufallsprodukt mangelnder Motivation oder fehlender Ressourcen. Er entsteht aus dem Zusammenspiel fünf systematischer Ursachen, die sich gegenseitig verstärken: unzureichende strategische Klarheit, fehlende Übersetzung in operative Maßnahmen, strukturelle Governance-Lücken, ungenügendes Performance-Management und kulturell verankerte Umsetzungsbarrieren.

Führungskräfte, die diese Muster kennen und gezielt adressieren, erzielen nachweislich bessere Umsetzungsquoten — und sichern damit den Return on Strategy.

### Kernaussagen auf einen Blick

- 70–90 % aller Strategieinitiativen verfehlen ihre Ziele ganz oder teilweise.
- Der Execution Gap kostet Unternehmen durchschnittlich 40 % ihres Strategiepotenzials.
- Die Ursachen sind systematisch — und damit beherrschbar.
- Strategic Portfolio Management (SPM) ist der wirksamste strukturelle Hebel zur Schließung des Gaps.
- Kulturelle und Governance-Faktoren sind ebenso entscheidend wie methodische Kompetenz.

# 1. Das Phänomen: Eine Lücke mit System

## 1.1 Was ist der Strategy Execution Gap?

Der Strategy Execution Gap beschreibt die Differenz zwischen dem, was eine Organisation strategisch beabsichtigt, und dem, was operativ tatsächlich realisiert wird. Es handelt sich nicht um eine gelegentliche Abweichung, sondern um ein strukturelles Phänomen, das sich in nahezu jeder Organisation beobachten lässt — unabhängig von Branche, Größe oder Eigentümerstruktur.

Die Forschungslage ist eindeutig: Bereits 1999 stellte die Harvard Business Review fest, dass in den meisten Unternehmen nur 10 bis 30 Prozent der Mitarbeitenden die Strategie ihres Unternehmens kennen. Neuere Studien des PMI (Pulse of the Profession) zeigen, dass Organisationen durchschnittlich 11,4 % ihres Projektbudgets durch schlechte Umsetzung verschwenden. Bei einem Projektportfolio von 100 Millionen Euro sind das über 11 Millionen Euro jährlich — direkt zulasten des strategischen Ergebnisses.

Quelle / Studie	Kernerkenntnis	Zeitraum
McKinsey Global Survey	70 % der Transformationsprogramme scheitern	2015–2023
Harvard Business Review	Nur 10–30 % der Mitarbeitenden kennen die Strategie	1999–2020
PMI Pulse of the Profession	11,4 % der Investitionen gehen durch Execution-Schwäche verloren	2023
Kaplan & Norton (BSC)	85 % der Führungsteams verbringen < 1 h/Monat mit Strategiereview	2000–2018
Gartner SPM Report	Reife SPM-Organisationen liefern 26 % mehr Strategiewert	2022

## 1.2 Die wirtschaftliche Dimension

Der Strategy Execution Gap ist kein akademisches Konzept — er schlägt sich unmittelbar in der Ertragslage nieder. Organisationen mit nachweislich reifer Strategieumsetzungsfähigkeit erzielen laut Gartner bis zu 26 % mehr Wert aus ihren strategischen Investitionen als der Durchschnitt. Umgekehrt bedeutet eine schwache Umsetzungsdisziplin, dass ein erheblicher Teil des Managementaufwands für Strategieentwicklung wirkungslos bleibt.

Der Gap manifestiert sich in drei Dimensionen: erstens als **Ressourcenverlust** (Budget, Zeit, Aufmerksamkeit werden falsch allokiert), zweitens als **Opportunitätsverlust** (strategische Fenster bleiben ungenutzt) und drittens als **Glaubwürdigkeitsverlust** (Mitarbeitende und Investoren verlieren das Vertrauen in die Führungsfähigkeit).

## 2. Die fünf Ursachen des Strategy Execution Gap

Auf Basis der Forschungslage und Praxiserfahrung lassen sich fünf Ursachenkomplexe identifizieren, die den Gap in ihrer Wechselwirkung erzeugen. Sie sind nicht unabhängig voneinander — im Gegenteil: In den meisten Organisationen treten sie simultan auf und verstärken sich gegenseitig.

### Ursache 1 — Strategische Unklarheit

#### Das Problem

Strategien scheitern häufig bereits an der Quelle: Die formulierten Ziele sind zu abstrakt, zu vielschichtig oder intern widersprüchlich. Wenn das Topmanagement fünf gleichrangige strategische Prioritäten kommuniziert, ist de facto keine davon Priorität.

Symptome strategischer Unklarheit sind: diffuse Zielbeschreibungen ohne messbare Erfolgskriterien, fehlende Abgrenzung zwischen strategischem Anspruch und operativem Tagesgeschäft sowie häufig wechselnde Schwerpunktsetzungen, die als »strategische Flexibilität« rationalisiert werden.

#### Die Konsequenz

Ohne Klarheit über das »Wohin« können nachgelagerte Ebenen keine belastbaren Maßnahmen ableiten. Ressourcen werden diffus eingesetzt, Priorisierungskonflikte eskalieren bis ins Topmanagement, und die Organisation verliert kollektiv den strategischen Fokus.

#### Lösungsansatz

- ▶ Strategic Intent klar formulieren: Wenige, präzise Ziele statt vieler vager Ambitionen
- ▶ OKR-Hierarchien (Objectives & Key Results) zur Operationalisierung nutzen
- ▶ Interne Alignment-Reviews mit dem Senior Leadership Team vor dem Rollout
- ▶ Explizite Nicht-Ziele definieren — was wird bewusst nicht priorisiert?

### Ursache 2 — Fehlende Übersetzung in operative Maßnahmen

#### Das Problem

Selbst klar formulierte Strategien scheitern, wenn zwischen der strategischen Ebene und dem operativen Tagesgeschäft keine strukturierte Übersetzungsleistung stattfindet. Der »Kaskadierungsfehler« ist einer der häufigsten Umsetzungsdefizite: Die Strategie wird zwar kommuniziert, aber nicht in handlungsleitende Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Ressourcenzuweisungen überführt.

Besonders kritisch ist die mittlere Führungsebene — sie ist das Bindeglied zwischen strategischer Absicht und operativer Ausführung. Fehlt hier das Handwerkszeug zur Übersetzung, entsteht eine »frozen middle«: Die Strategie kommt unten nicht an.

#### Lösungsansatz

- ▶ Strategy Maps (nach Kaplan & Norton) zur visuellen Übersetzung von Zielen in Ursache-Wirkungsketten
- ▶ Strategische Initiativen als dedizierte Portfolioelemente mit Sponsor, Budget und Meilenstein-Plan

- ▶ Middle-Management-Enablement: Workshops zur strategischen Übersetzungskompetenz
- ▶ Klare RACI-Matrizen für jede strategische Initiative

## Ursache 3 — Governance- und Strukturlücken

### Das Problem

Strategieumsetzung ist kein Selbstläufer — sie braucht institutionelle Verankerung. Fehlt ein wirksames Governance-Modell, werden Entscheidungen verlangsamt, Konflikte eskalieren unkontrolliert, und die strategische Steuerung verbleibt im informellen Raum.

Typische Governance-Lücken: kein dediziertes Strategiereview-Gremium, fehlendes Portfolio-Management-Office (PMO) als Steuerungsinstanz, unklare Eskalationspfade bei ressourcenbezogenen Konflikten zwischen strategischen Initiativen und dem Tagesgeschäft.

### Lösungsansatz

- ▶ Etablierung eines Strategy Review Boards mit regelmäßigem Rhythmus (monatlich/quartalsweise)
- ▶ PMO als strategische Steuerungseinheit positionieren — nicht nur als Projektadministration
- ▶ Stage-Gate-Prozesse für strategische Initiativen mit klaren Entscheidungspunkten
- ▶ Portfolio-Governance: Priorisierungsrahmen und Ressourcenallokationsprinzipien festlegen

## Ursache 4 — Unzureichendes Performance-Management

### Das Problem

»What gets measured gets managed« — das Gegenteil gilt ebenso: Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert. In vielen Organisationen existieren umfangreiche operative KPIs, aber kaum strategische Leistungsindikatoren, die den Fortschritt bei der Strategieumsetzung sichtbar machen.

Kaplan und Norton stellten bereits 2001 fest, dass 85 % der Führungsteams weniger als eine Stunde pro Monat für die Diskussion der Strategieumsetzung aufwenden — ein strukturelles Signal dafür, dass strategisches Performance-Management in der Praxis oft als nachrangig behandelt wird.

### Lösungsansatz

- ▶ Balanced Scorecard oder OKR als strategisches Steuerungsinstrument einführen
- ▶ Strategische KPIs von operativen trennen und separat reporten
- ▶ Leading Indicators (Frühindikatoren) statt ausschließlich Lagging Indicators nutzen
- ▶ Monatliches Strategy Performance Review als Pflichttermin im Führungskalender

## Ursache 5 — Kulturelle Umsetzungsbarrieren

### Das Problem

Strategie ist immer auch eine Frage der Kultur. Selbst methodisch ausgereifte Umsetzungsansätze scheitern, wenn die organisationale Kultur Veränderungen blockiert. Kulturelle Umsetzungsbarrieren sind besonders tückisch, weil sie selten explizit benannt werden

— sie wirken im Verborgenen, über informelle Normen, implizite Anreizstrukturen und kollektive Routinen.

Typische kulturelle Muster: eine Fehlerkultur, die Experimente bestraft, Silodenken, das interfunktionale Zusammenarbeit verhindert, oder ein »Execution Paradox«, bei dem Umsetzungserfolg kurzfristig durch Mehrarbeit erzielt wird, aber strukturell nichts verändert.

### Lösungsansatz

- ▶ Kulturdiagnose als Teil des Strategieprozesses: Welche Normen fördern, welche blockieren Umsetzung?
- ▶ Anreizsysteme auf strategische Ziele ausrichten — nicht nur auf operative Kennzahlen
- ▶ Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für strategische Lernfähigkeit
- ▶ Change Management explizit als Bestandteil jeder strategischen Initiative einplanen

### 3. Das Zusammenspiel der Ursachen

---

Die fünf Ursachen des Strategy Execution Gap treten selten isoliert auf. Sie bilden ein systemisches Muster, in dem sich Defizite gegenseitig verstärken und stabilisieren. Ein Verständnis dieser Wechselwirkungen ist Voraussetzung für eine wirksame Intervention.

#### Typische Verstärkungsschleifen

- Unklare Strategie → keine belastbare Übersetzung → keine messbaren Ziele → kein Performance-Management → kein Lernen → Strategie bleibt unklar.
- Schwache Governance → ressourcenbezogene Konflikte ungeklärt → Tagesgeschäft verdrängt Strategie → kulturelle Normalisierung der Nichtpriorisierung.
- Fehlende Messbarkeit → Führungskräfte diskutieren nicht über Strategie → kulturelle Irrelevanz → noch weniger Investition in Umsetzungsfähigkeit.

Dieses systemische Muster erklärt, warum punktuelle Interventionen — ein neues Reporting-Tool, ein Strategieworkshop, eine neue PMO-Struktur — häufig wirkungslos bleiben: Sie adressieren nur einen Teil eines zusammenhängenden Problems. Wirksame Execution-Strategien setzen daher an mehreren Hebeln gleichzeitig an.

## 4. Strategic Portfolio Management als Lösungsrahmen

Strategic Portfolio Management (SPM) ist kein Modebegriff — es ist der strukturell wirksamste Ansatz, um den Strategy Execution Gap systematisch zu schließen. SPM verbindet strategische Planung, Ressourcenallokation, Portfolio-Steuerung und Performance-Management in einem integrierten Steuerungsrahmen.

### 4.1 Die vier Kernelemente des SPM

SPM-Element	Funktion	Beitrag zur Gap-Schließung
Strategic Alignment	Verbindung von Unternehmens- und Portfolio-Ebene	Schließt Ursachen 1 & 2
Portfolio-Governance	Strukturierte Entscheidungs- und Steuerungsprozesse	Schließt Ursache 3
Performance Monitoring	KPI-basierte Fortschrittsmessung strategischer Initiativen	Schließt Ursache 4
Adaptive Capacity	Fähigkeit zur strategischen Kurskorrektur auf Portfolioebene	Schließt Ursache 5

### 4.2 Der SPM-Implementierungspfad

SPM ist kein Big-Bang-Projekt, sondern ein Entwicklungspfad. Organisationen durchlaufen typischerweise drei Reifestufen:

1. Stufe 1 — Transparenz schaffen: Portfolio aller strategischen Initiativen sichtbar machen, Ressourcenbindung erfassen, erste Governance-Struktur etablieren.
2. Stufe 2 — Steuerungsfähigkeit aufbauen: Priorisierungsrahmen einführen, strategisches Performance-Management implementieren, PMO als Steuerungseinheit positionieren.
3. Stufe 3 — Adaptionfähigkeit entwickeln: Dynamische Portfoliosteuerung, szenariobasierte Planung, strategische Lernschleifen institutionalisieren.

Gemäß Gartner erreichen Organisationen, die alle drei Stufen durchlaufen haben, eine um 26 % höhere strategische Wertrealisierung im Vergleich zu Organisationen ohne strukturiertes SPM — bei gleichem strategischen Investitionsvolumen.

### 4.3 Das PMO als strategische Steuerungseinheit

Das Project Management Office (PMO) spielt in reifen SPM-Organisationen eine zentrale Rolle — nicht als Projektadministration, sondern als strategische Steuerungseinheit. Ein strategisches PMO übernimmt vier Kernfunktionen:

- ▶ **Portfoliotransparenz:** Vollständige Übersicht aller strategischen Initiativen, Ressourcenbindungen und Abhängigkeiten
- ▶ **Priorisierungsunterstützung:** Entscheidungsvorlagen für das Strategy Review Board auf Basis strukturierter Bewertungskriterien
- ▶ **Performance-Reporting:** Strategisches Dashboard für Führungsgremien mit Leading und Lagging Indicators
- ▶ **Methodenentwicklung:** Aufbau und Pflege der organisationalen Umsetzungskompetenz

## 5. Implementierungs-Roadmap: Von der Erkenntnis zur Wirkung

---

Die folgende Roadmap bietet einen strukturierten Einstieg in die systematische Schließung des Strategy Execution Gap. Sie ist in drei Phasen gegliedert, die aufeinander aufbauen, aber teilweise parallel beginnen können.

### Phase 1 — Diagnose und Transparenz (0–3 Monate)

- ▶ Execution Gap Assessment: Strukturierte Analyse der fünf Ursachenkomplexe in der eigenen Organisation
- ▶ Portfolio-Inventur: Vollständige Erfassung aller laufenden strategischen Initiativen inkl. Ressourcenbindung
- ▶ Governance-Mapping: Bestehende Steuerungsstrukturen und Entscheidungsprozesse dokumentieren
- ▶ Stakeholder-Alignment: Senior Leadership Team auf gemeinsames Problemverständnis ausrichten

### Phase 2 — Strukturaufbau (3–9 Monate)

- ▶ Strategy Review Board etablieren: Mandat, Rhythmus, Teilnehmer und Entscheidungskompetenzen definieren
- ▶ PMO positionieren: Rolle, Ressourcen und Steuerungsinstrumente des PMO schärfen
- ▶ Performance-Management aufbauen: Strategische KPIs definieren, Dashboard implementieren
- ▶ Priorisierungsrahmen einführen: Kriterien und Prozesse für Portfolio-Priorisierung festlegen

### Phase 3 — Kulturelle Verankerung (9–24 Monate)

- ▶ Führungsroutinen etablieren: Strategiereview als festen Bestandteil des Führungsrhythmus
- ▶ Mitarbeiter-Enablement: Umsetzungskompetenz auf Teamebene systematisch aufbauen
- ▶ Lernsysteme einführen: After-Action-Reviews, strategische Retrospektiven, Lessons-Learned-Prozesse
- ▶ Anreizsysteme anpassen: Führungsziele mit strategischen Prioritäten verknüpfen

## 6. Quick Self-Assessment: Wo steht Ihre Organisation?

Die folgenden Fragen helfen Ihnen, eine erste Einschätzung Ihrer aktuellen Execution-Reife vorzunehmen. Beantworten Sie jede Frage ehrlich auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu).

Dimension	Leitfrage	1–5
Strategische Klarheit	Können alle Führungskräfte die Top-3-Prioritäten der Unternehmensstrategie benennen?	
Übersetzungsqualität	Sind alle strategischen Ziele in konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichen übersetzt?	
Governance	Gibt es ein aktives Strategy Review Board, das monatlich tagt?	
Performance-Mgmt.	Werden strategische KPIs regelmäßig erfasst und mit dem Führungsteam diskutiert?	
Umsetzungskultur	Werden Umsetzungsbarrieren offen benannt und systematisch behoben?	
Ressourcensteuerung	Folgt die Ressourcenallokation den strategischen Prioritäten — nicht dem Tagesgeschäft?	
PMO-Wirksamkeit	Leistet Ihr PMO einen messbaren Beitrag zur strategischen Steuerung?	

### Auswertung

28–35 Punkte: Hohe Execution-Reife — Fokus auf kontinuierliche Optimierung und Adaptionfähigkeit.

18–27 Punkte: Mittlere Reife — Gezielte Investitionen in Governance und Performance-Management empfohlen.

< 18 Punkte: Handlungsbedarf — Strukturiertes SPM-Programm empfohlen; Beginn mit Phase 1 der Roadmap.

## 7. Fazit: Strategie ist Umsetzung

---

Der Strategy Execution Gap ist keine unvermeidliche Gegebenheit — er ist das Ergebnis systematischer Defizite, die sich mit den richtigen Hebeln beherrschbar machen lassen. Führungskräfte, die den Gap ernst nehmen und gezielt adressieren, erzielen nicht nur bessere Umsetzungsquoten, sondern schaffen auch Organisationen, die dauerhaft strategiefähig bleiben.

Die entscheidende Erkenntnis: Strategie ist kein Dokument, das entworfen und dann kommuniziert wird. Strategie ist ein kontinuierlicher Prozess der Ausrichtung, Überprüfung und Anpassung — und dieser Prozess braucht strukturelle Verankerung, klare Governance und eine Kultur, die Umsetzung als kollektive Verantwortung begreift.

Strategic Portfolio Management bietet den Rahmen, um diese Elemente zu integrieren und die Lücke zwischen strategischer Absicht und operativem Ergebnis systematisch zu schließen. Der Return on Strategy — der Wert, den eine Organisation aus ihren strategischen Investitionen zieht — ist der richtige Maßstab, an dem sich jede Investition in Umsetzungsfähigkeit messen lassen muss.

### **Drei Prioritäten für Entscheidungsträger**

1. Messen Sie Ihren Execution Gap. Was nicht gemessen wird, wird nicht verändert.
2. Investieren Sie in Governance — nicht nur in Strategie. Die beste Strategie scheitert ohne strukturelle Verankerung.
3. Behandeln Sie Umsetzungsfähigkeit als strategische Ressource. Sie ist ebenso wertvoll wie Kapital oder Technologie.

## Weiterführende Literatur & Quellen

---

- ▶ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001): The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press.
- ▶ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008): The Execution Premium. Harvard Business School Press.
- ▶ McKinsey & Company (2023): Global Survey on Strategy Execution.
- ▶ Project Management Institute (2023): Pulse of the Profession.
- ▶ Gartner (2022): Strategic Portfolio Management — Benchmark Report.
- ▶ Mankins, M. & Steele, R. (2005): Turning Great Strategy into Great Performance. Harvard Business Review.
- ▶ Kim Warren (2008): Strategic Management Dynamics. Wiley.

---

### Über den Autor

**Ralf Platvoet** ist Diplom-Ökonom und Inhaber von PPI – Platvoet Performance Intelligence. Er berät Organisationen zu Strategic Portfolio Management, PMO-Advisory und Cyber-Compliance (NIS2, EU Cyber Resilience Act, ISO 27001). Methodisch verbindet er quantitative Modellierung (Strategy Dynamics, Wardley Mapping) mit pragmatischer Umsetzungsorientierung.

Weitere Whitepapers und interaktive Management-Tools unter: [platvoet.org](https://platvoet.org)