



EXECUTIVE BRIEF 05 • DACH • EXECUTION ARCHITECTURE

Execution bricht zwischen Funktionen — nicht in Teams.

Die Menschen sind nicht der Engpass. Das Execution-System ist es. Wenn eine Transformation stockt, zeigen die meisten Diagnosen auf Teams: Adoption, Kommunikation, Capability, Veränderungsbereitschaft. Aber die wiederkehrenden Blocker sitzen fast nie in einem Team. Sie sitzen zwischen den Funktionen — dort, wo Procurement an Finance übergibt, Finance an Shared Services, das Business an die IT. Genau dort ist Ownership geteilt, sind Entscheidungsrechte implizit und trägt niemand das End-to-End-Ergebnis.

Das Signal, das deutsche Führungsteams kennen

Leistung stockt, obwohl Aktivität hoch ist — und das nächste Tool steht kurz vor der Freigabe. Es gibt Steering Committees, Statusrunden, RAID-Logs und Eskalationspfade. Trotzdem wandern Entscheidungen nach oben, kleine Themen werden groß, und Montag sieht aus wie letzte Woche. Das ist kein Motivationsproblem. Es ist ein Architekturproblem: Das System sagt nicht, wer entscheidet, mit welcher Evidenz, in welchem Zeitfenster und mit welcher Konsequenz.

Warum „mehr Programm“ die falsche Antwort ist

Wenn die Architektur schwach ist, macht zusätzliche Aktivität den Bruch schwerer sichtbar. Ein beschäftigtes Programm erzeugt den Eindruck von Bewegung. Mehr Reporting, mehr Kommunikation, mehr Eskalation verstärken dann genau den Pfad, der bereits bricht. Die Korrektur läuft andersherum: erst den Bruch benennen, dann einen realen Pfad reparieren — Bedarf bis Sourcing-Entscheidung, Bestellung bis Rechnung, Savings-Idee bis Wertrealisierung — und erst danach skalieren, was nachweislich trägt.

Diagnose vor Mandat

Der erste Schritt ist keine neue Beratungsschicht, sondern eine Senior-Diagnose: Bruch finden. System reparieren. Weiterkommen. Das Ergebnis ist ein benannter Execution-Bruch, eine gesteuerte Reparatur und genau ein glaubwürdiger nächster Schritt — bevor ein weiteres Programm, Tool oder Workshop-Format finanziert wird. Evidenz vor Methodik: Ergebnisse und Grenzen bisheriger Arbeit sind öffentlich dokumentiert und nach Evidenzklassen A–D klassifiziert.

Wenn Führung selbst der Engpass ist

Manche Transformationen brauchen kein weiteres Slide-Deck. Sie brauchen Senior Ownership, Entscheidungsrythmus und praktische Führung in der Umsetzung — auf Zeit, mit klarem Auftrag. Typische Symptome: Das Mandat existiert, aber der Vortrieb ist schwach; Teams sind ausgelastet, aber dieselben Blocker kehren zurück; die Führung braucht Stabilisierung, während das Zielmodell geklärt wird. Für diesen Fall existiert eine fokussierte Interim-Route: Interim Ownership, Beschleunigung und gesteuerte Lieferung — parallel zum laufenden Redesign.

Ein nächster Schritt

Für CFOs, CPOs und Transformation Leads, die Procurement-, S2P- und P2P-Execution verantworten: Starten Sie mit der Executive Diagnosis — kulicadvisory.com/de/executive-diagnosis/. Wenn Umsetzung Senior-Zugkraft braucht: kulicadvisory.com/de/interim-procurement-transformation-leadership/



Gesprächsimpuls: Welcher wiederkehrende Blocker würde verschwinden, wenn Ownership, Entscheidung und Übergabe an einer Stelle explizit wären?