

**Executive Summary:**

# **Von der Strategie zur Umsetzung**

**Ergebnisse einer Studie zur Umsetzungsstärke in der  
österreichischen Industrie**

Eine Kooperation des Instituts für Handel, Absatz und Marketing  
der Johannes Kepler Universität Linz und der  
MCG Managementberatung GmbH

Februar – September 2015

**Verfasser:**

o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Gerhard Wührer, Dr. Friedrich Loidl, Mag. Markus Gahleitner, Dominik Grandl

# Ausgangssituation

## Das Problem

**66% bis 75%**

aller großen Unternehmen  
haben Probleme mit der  
erfolgreichen Umsetzung ihrer  
Strategie.

Harvard Business Manager  
Mai 2015

## Die Forschungsfragen

- Die Stärke der Umsetzung der Strategie eines Unternehmens beeinflusst, unter Berücksichtigung des Kontexts, die Profitabilität und das Wachstum eines Unternehmens und damit den Umsetzungserfolg.
- Ein durchgängiges, einheitliches Verständnis der ersten drei Hierarchieebenen beeinflusst die Umsetzungsstärke positiv.
- Es gibt nicht den einen „Königsweg“, sondern mehrere.
- Ein guter Prozess zur Strategieformulierung und –anpassung alleine ist nicht ausreichend, um die Profitabilität und das Wachstum sicherzustellen.

# Diese 22 Unternehmen mit insgesamt 131 Teilnehmern, haben mitgeholfen, Licht ins Dunkel zu bringen:

Backaldrin

CNH  
Industrial

Dietzel  
Univolt

Fronius

Gabriel  
Chemie

Greiner  
Bio-One

Georg  
Fischer  
Fittings

Greiner  
Packaging  
Österreich

Internorm

Keba

Miba  
Bearing

Novomatic  
AGI

Pöttinger

Rosenbauer

Senna

Senoplast

Spitz

Teufel-  
berger

Trodat

Umdasch  
Shopfitting

Voestalpine  
Stahl

W&H  
Dentalwerke

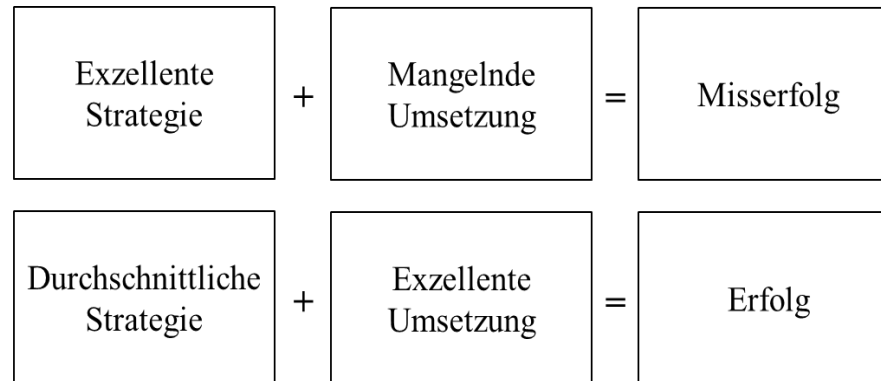
## Herzlichen Dank.

Industriebetriebe mit mehr als 250 Mitarbeitern bzw. mehr als 30 Mio. Euro Umsatz

- **Es konnte nachgewiesen werden, dass die Umsetzungsstärke einen starken Einfluss auf EBIT und Umsatz hat.**
- Die Umsetzung kann über 6 Dimensionen beeinflusst werden.
  - 1) Prozess der Strategieformulierung und –anpassung
  - 2) Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Strategieprozess
  - 3) Ein strukturierter Umsetzungsprozess
  - 4) Die Unternehmenskultur (passend zur Strategie)
  - 5) HR bezogene Themen (wie Bonifikation, Training, etc.)
  - 6) Die Fähigkeit, die Unternehmensinfrastruktur rasch an strategische Notwendigkeiten anzupassen.
- Unternehmen mit hohen Werten in diesen 6 Dimensionen können, unabhängig von der Wettbewerbsintensität ihrer Branche, sehr erfolgreich sein.
- Die Geschäftsführer Einschätzungen sind bei allen 6 Dimensionen deutlich positiver als die Einschätzung der Bereichs- und Abteilungsleiter.

- In Summe konnten wir 3 verschiedene Gruppen identifizieren:
  - Die **Top-Performer**, das sind 7 Unternehmen mit hoher Zufriedenheit mit dem EBIT und hoher Umsetzungsstärke i.S. unseres Modells
  - Der **Gegenpol** dazu ist eine Gruppe von 8 Unternehmen, die sowohl eine geringer Umsetzungsstärke als auch geringere Zufriedenheit mit dem EBIT konstatierte.
  - Eine **dritte Gruppe** von weiteren 6 Unternehmen befindet sich im Mittelfeld.
  - Ein Unternehmen der Stichprobe zeigte trotz geringer Umsetzungsstärke eine hohe Zufriedenheit mit dem EBIT. Dies ist auf Branchenspezifika zurückzuführen.
- Eine unserer Hypothesen, wonach ein homogeneres Verständnis (Geschäftsführung, Bereichs- und Abteilungsleiter) zu einer signifikant größeren Umsetzungsstärke führt, konnte nicht nachgewiesen werden.
- **Ein guter Prozess der Strategieformulierung und –anpassung ist alleine nicht ausreichend, um eine zufriedenstellende EBIT- und Umsatz Performance zu erreichen.**

Die beste Strategie führt bei mangelhafter Umsetzung zu Misserfolg.  
Andererseits führt eine durchschnittliche Strategie, exzellent umgesetzt, zu Erfolg.



*In Anlehnung an Frank Cespedes (Aligning Strategy and Sales, 2014)*

Vergleich von Unternehmen mittels  
„Qualitative Comparative Analysis (QCA)“

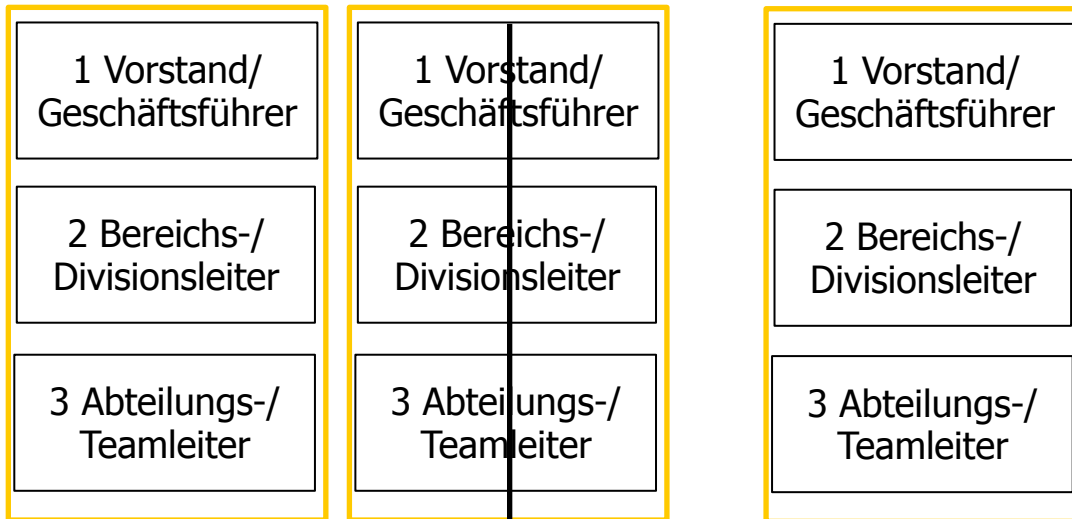


Unternehmen  
1

Unternehmen  
2

...

Unternehmen  
22



Vergleich der Einschätzungen in den  
Unternehmen

Insgesamt wurden 22  
Unternehmen befragt.

In jedem Unternehmen wurde ein  
Geschäftsführer, 2 Bereichsleiter  
und 3 Abteilungsleiter befragt.

Die Zielsetzung dieser  
Stichprobenstrategie war es,  
Unterschiede zwischen den  
Unternehmen, zwischen den  
Hierarchieebenen in  
Unternehmen und zwischen  
Hierarchieebenen, unabhängig  
von Unternehmen, zu erkennen.

Stichprobenumfang gesamt  
 $n = 131$  Personen

22  
Geschäfts-  
führer



44  
Bereichs-/Divisionsleiter

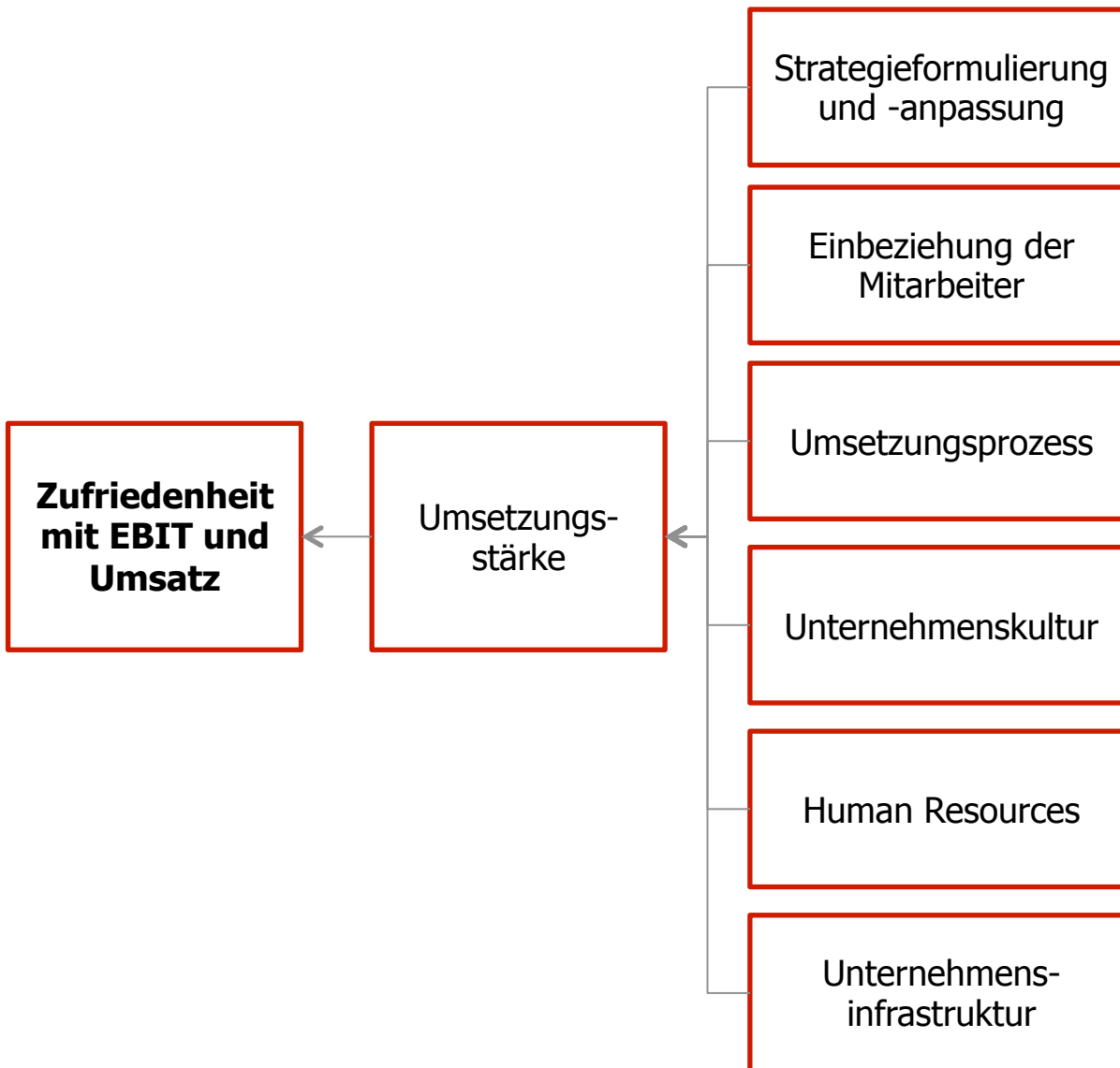


65  
Abteilungs-/Teamleiter



Vergleich der Einschätzungen in den  
Hierarchieebenen  
Statistische Standardverfahren





Auf Basis intensiver Literaturrecherche fanden wir 6 Dimensionen, die die Umsetzungsstärke eines Unternehmens ausmachen.

Es konnte nachgewiesen werden, dass diese wiederum einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem EBIT und dem Umsatz haben.

Strategieformulierung  
und -anpassung

- 1: Strategie auf Basis realistischer Markteinschätzung
- 2: Strategie auf Basis realistischer Stärken/Schwächen Einschätzung
- 3: rasche Strategieanpassung im Bedarfsfall
- 4: Strategischer Fokus auf wenige Produktgruppen
- 5: Konzentration auf 3-5 Top-Ziele, aus Strategie abgeleitet

Einbeziehung der  
Mitarbeiter

- 6: Einbeziehung Führungskräfte
- 7: Kommunikation der Strategie
- 8: Commitment Top-Management Strategie
- 9: Commitment aller Führungskräfte Strategie

Umsetzungsprozess

Unternehmenskultur

- 10: Einbindung MA in Definition Maßnahmen/Projekte
- 11: Regelm. Projekt- Maßnahmenpriorisierung
- 12: Finanzielle Mittel zur Umsetzung
- 13: Personelle Ressourcen zur Umsetzung
- 14: Definierte Projektteams & Projektleiter
- 15: Regelmäßige Review Meetings
- 16: Umsetzung des Feedbacks
- 17: Status Projekte transparent
- 18: Einsatz von Kennzahlen
- 19: Ergebniskennzahlen zur Überprüfung der Wirksamkeit
- 20: Einsatz direkt beeinflussbarer Vorsteuergrößen
- 21: Feedback zu Maßnahmen/Projektumsetzung

Human Resources

Unternehmens-  
infrastruktur

Strategieformulierung  
und -anpassung

Einbeziehung der  
Mitarbeiter

Umsetzungsprozess

Unternehmenskultur

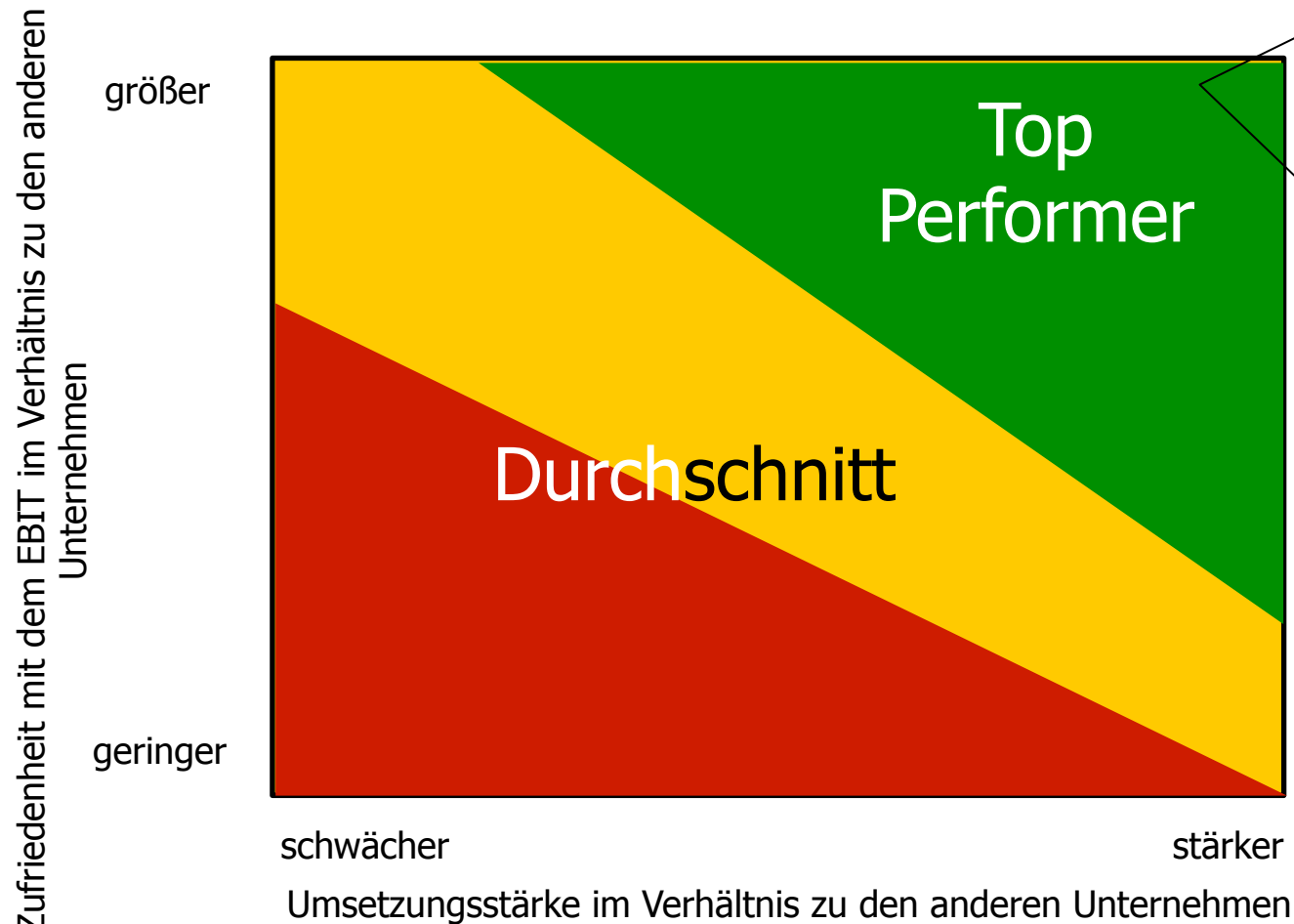
Human Resources

Unternehmens-  
infrastruktur

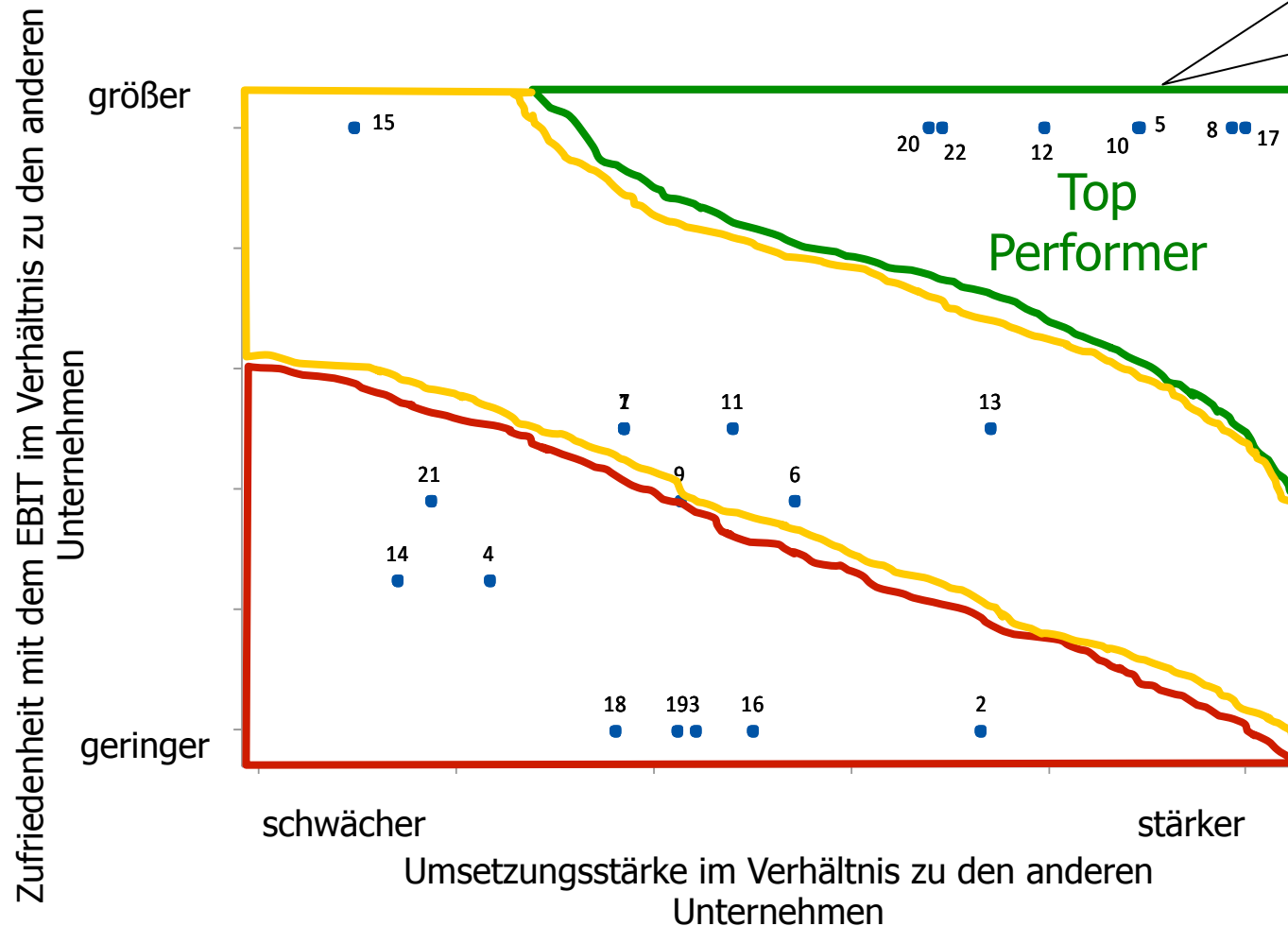
22: Kultur der Disziplin existiert  
23: Gestaltungswille in Führungsmannschaft vorhanden  
24: Lösungssucher überwiegen  
25: Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich für Umsetzung  
26: Veränderungsfähigkeit der Organisation  
27: Robuste Dialoge in der Führungsmannschaft  
28: U-Kultur passt zu U-Strategie  
29: Besprechungskultur

30: Richtige Leute an den richtigen Positionen  
31: Bonifikation an strat. Zielen ausgerichtet  
32: Personalentwicklung & -training  
33: Mitarbeiter mit Führungsqualitäten

34: Anpassung der Prozesse an strat. Notwendigkeiten  
35: Anpassung Aufbauorganisation an strat. Notwendigkeiten



Die Grafik veranschaulicht die drei verschiedenen Performance Bereiche. Unternehmen, die überdurchschnittliche Umsetzungsstärke aufweisen und überdurchschnittlich zufrieden mit dem EBIT sind, befinden sich im grünen Bereich.



Die Grafik zeigt die Platzierung der 22 untersuchten Unternehmen.

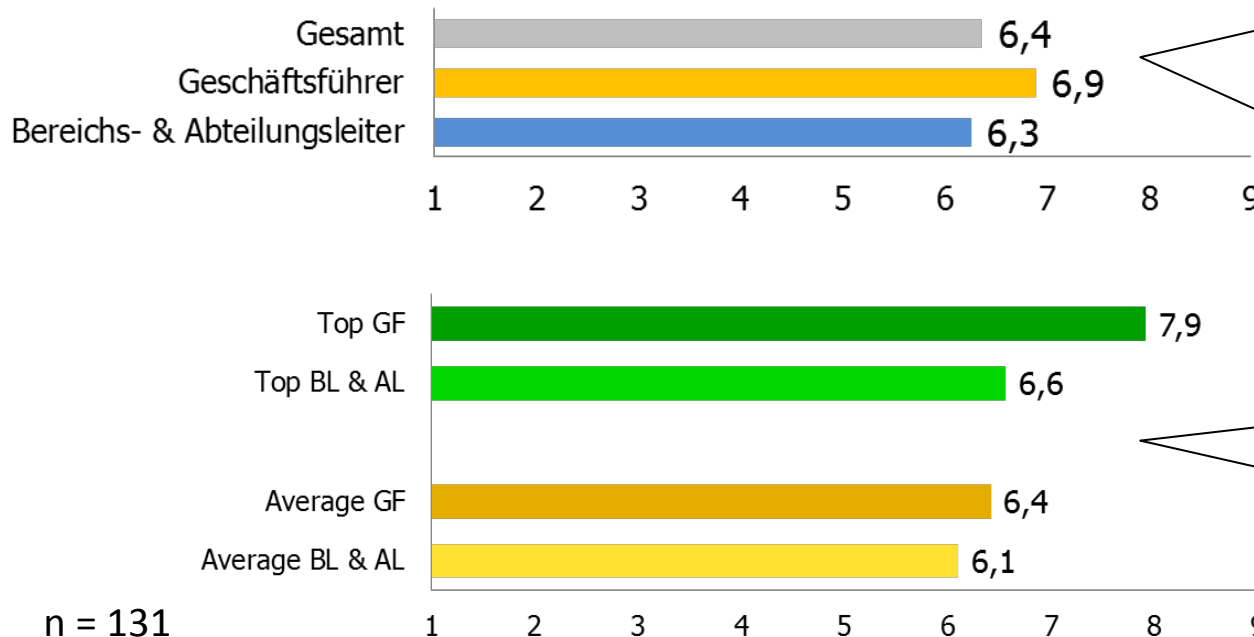
**Worin unterscheiden  
sich die**

**„Top-Performer“**

**von den anderen  
Unternehmen?**

Strategieentwicklung und periodische Überprüfung sind ein wichtiger Teil der Unternehmensführung. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 „stimme nicht zu“ bis 9 „stimme voll zu“, zu.

- 1: Strategie auf Basis realistischer Markteinschätzung
- 2: -"- realistischer Stärken/Schwächen Einschätzung
- 3: rasche Strategieanpassung im Bedarfsfall
- 4: Strategischer Fokus auf wenige Produktgruppen
- 5: Konzentration auf 3-5 Top-Ziele, aus Strategie abgeleitet

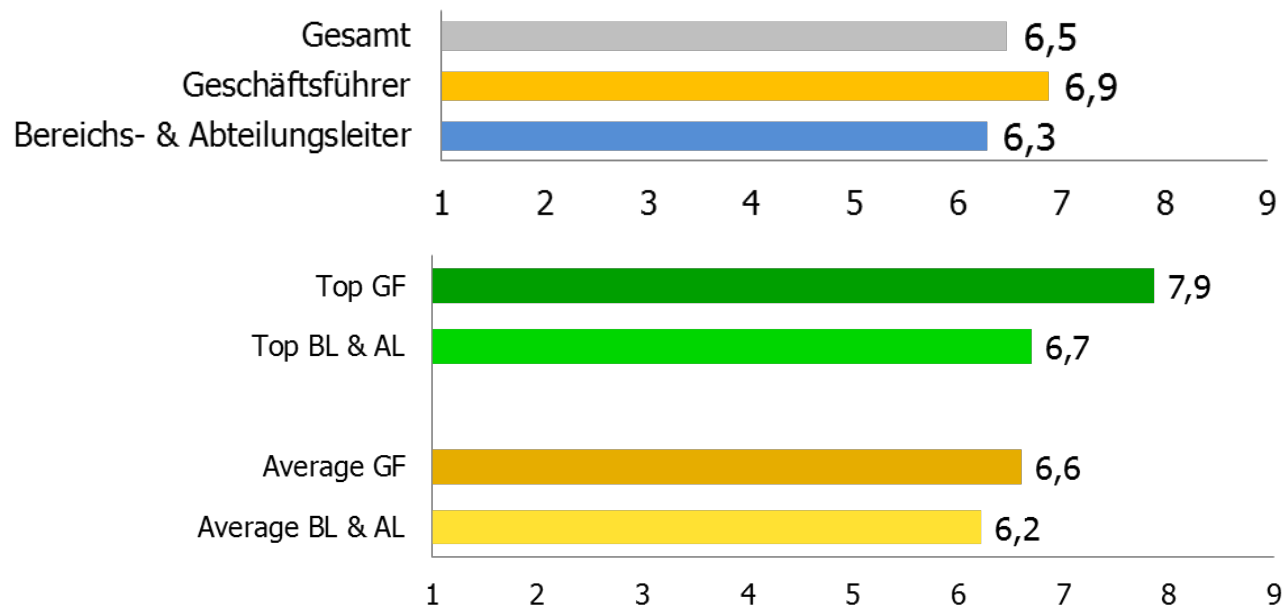


Das Balkendiagramm zeigt die Gesamteinschätzung, die Einschätzung der Geschäftsführer und der Bereichs- & Abteilungsleiter zur Itembatterie „Strategieformulierung und –anpassung“.

Hier sehen Sie die Unterschiede zwischen Top Unternehmen (grün) und dem Rest (gelb/orange)

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Strategieformulierung, -anpassung und –umsetzung wird als eine Möglichkeit betrachtet, die Umsetzung von Strategien und Initiativen sicherzustellen. Bitte geben Sie uns dafür eine realistische Einschätzung in Ihrem Unternehmen, wieder auf einer Skala von 1 bis 9:

6: Einbeziehung Führungskräfte  
7: Kommunikation der Strategie  
8: Commitment Top-Management Strategie  
9: Commitment aller Führungskräfte Strategie

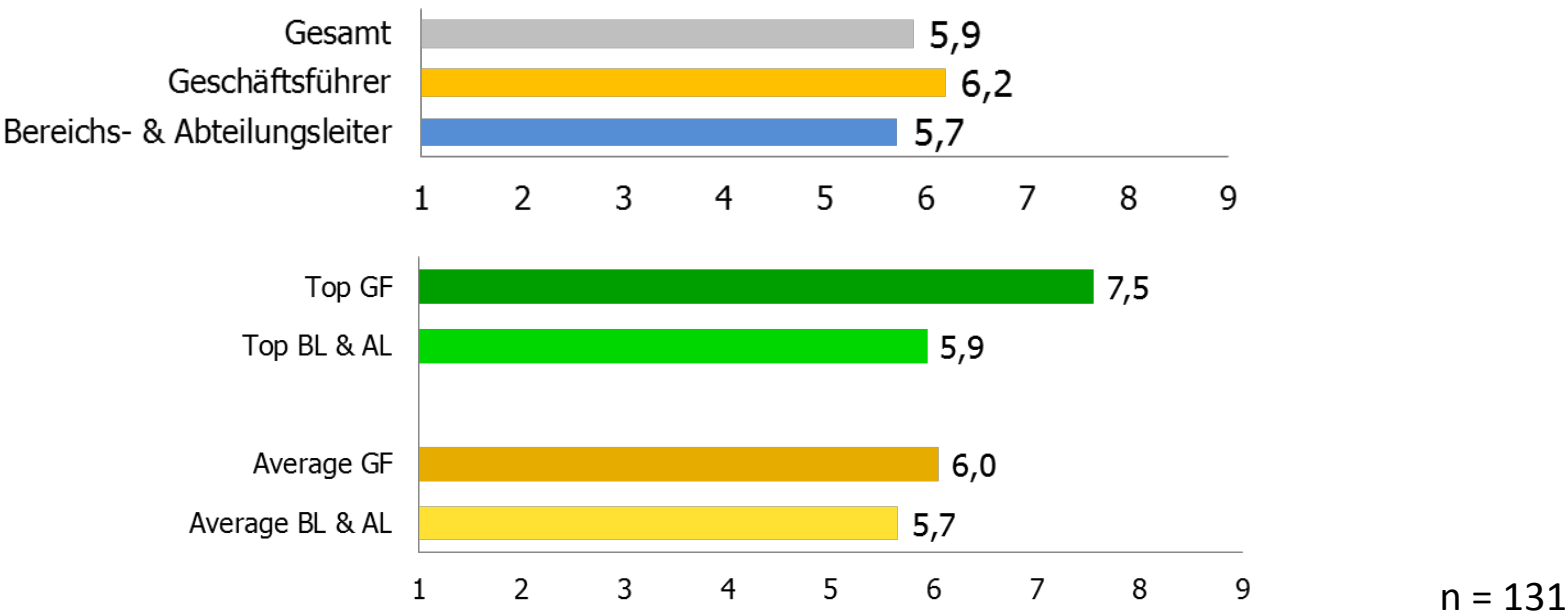


n = 131



Nachdem eine Strategie neu erarbeitet oder überarbeitet wurde, beginnt die Umsetzung. Denken Sie dabei bitte an aus der Strategie/Initiative abgeleitete Projekte und Maßnahmen. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu:

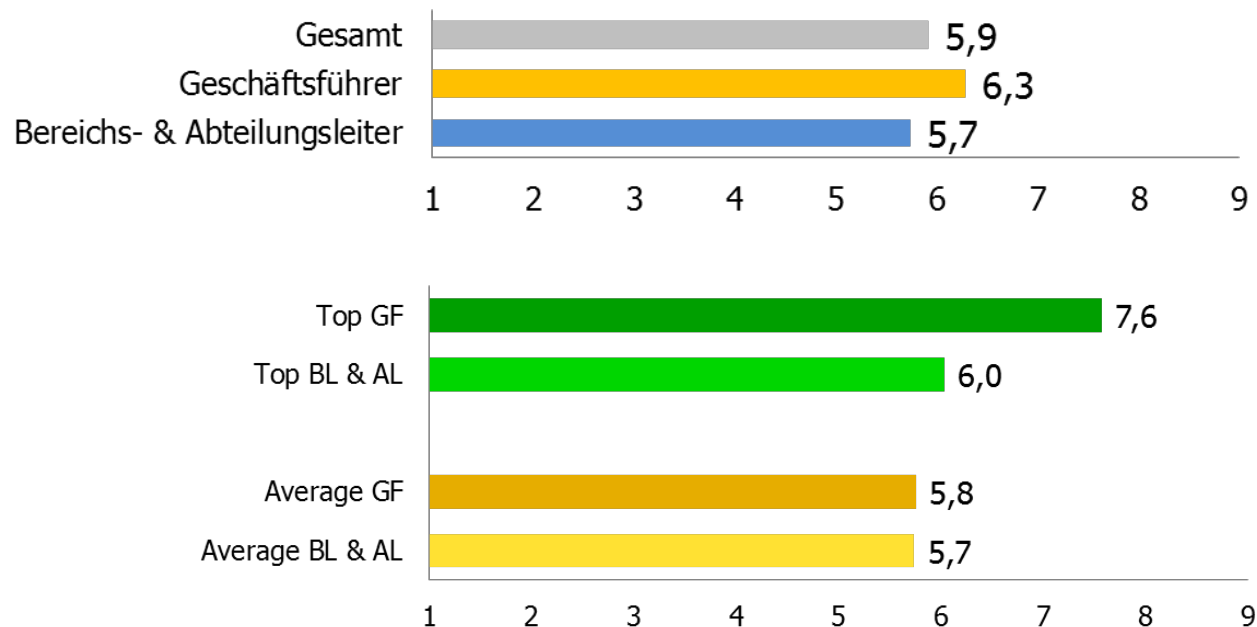
- |                                                    |                                                        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 10: Einbindung MA in Definition Maßnahmen/Projekte | 16: Umsetzung des Feedbacks                            |
| 11: Regelm. Projekt- Maßnahmenpriorisierung        | 17: Status Projekte transparent                        |
| 12: Finanzielle Mittel zur Umsetzung               | 18: Einsatz von Kennzahlen                             |
| 13: Personelle Ressourcen zur Umsetzung            | 19: Ergebniskennzahlen zur Überprüfung der Wirksamkeit |
| 14: Definierte Projektteams & Projektleiter        | 20: Einsatz direkt beeinflussbarer Vorsteuergrößen     |
| 15: Regelmäßige Review Meetings                    | 21: Feedback zu Maßnahmen/Projektumsetzung             |



Oftmals unterstützt eine bestimmte Unternehmenskultur die erfolgreiche Strategieumsetzung. Denken Sie bitte an Ihr Unternehmen. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu:

22: Kultur der Disziplin existiert  
 23: Gestaltungswille in Führungsmannschaft vorhanden  
 24: Lösungssucher überwiegen  
 25: Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich für Umsetzung

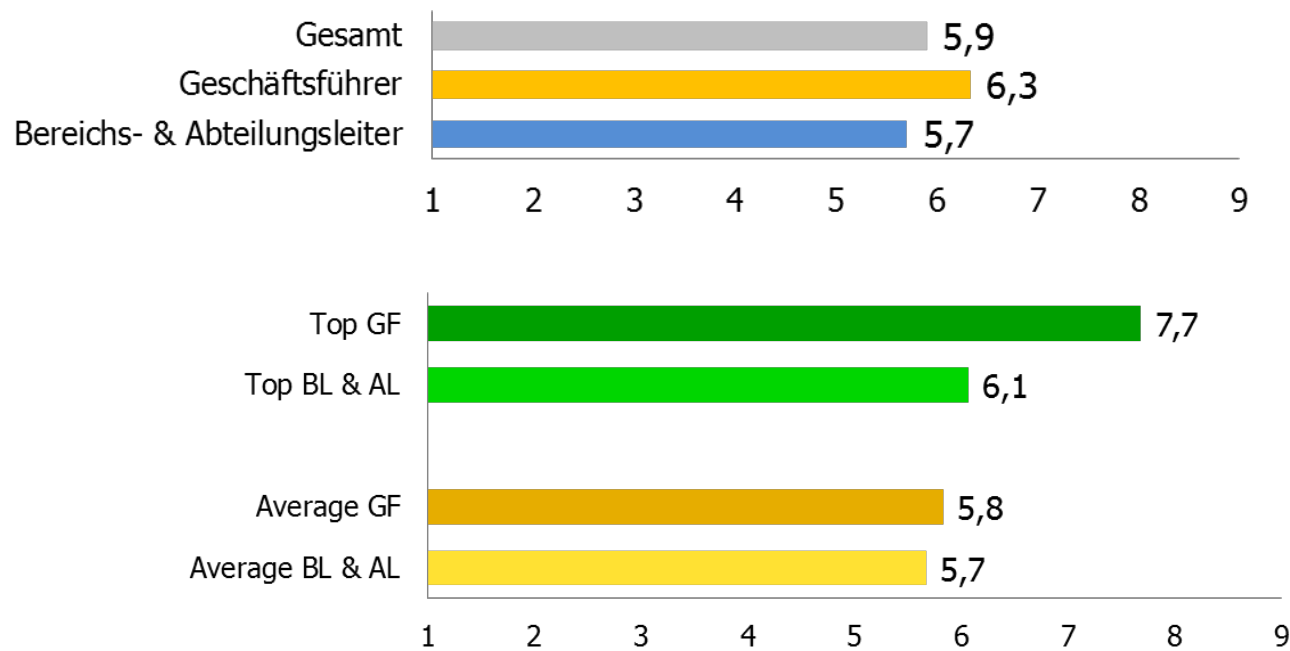
26: Veränderungsfähigkeit der Organisation  
 27: Robuste Dialoge in der Führungsmannschaft  
 28: U-Kultur passt zu U-Strategie  
 29: Besprechungskultur



n = 131

Personalressourcen, Anreize, Personalentwicklung und Training sowie Führungsqualitäten können einen Einfluss auf die Umsetzungsstärke in Unternehmen haben. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen in Hinblick auf Ihr Unternehmen zu:

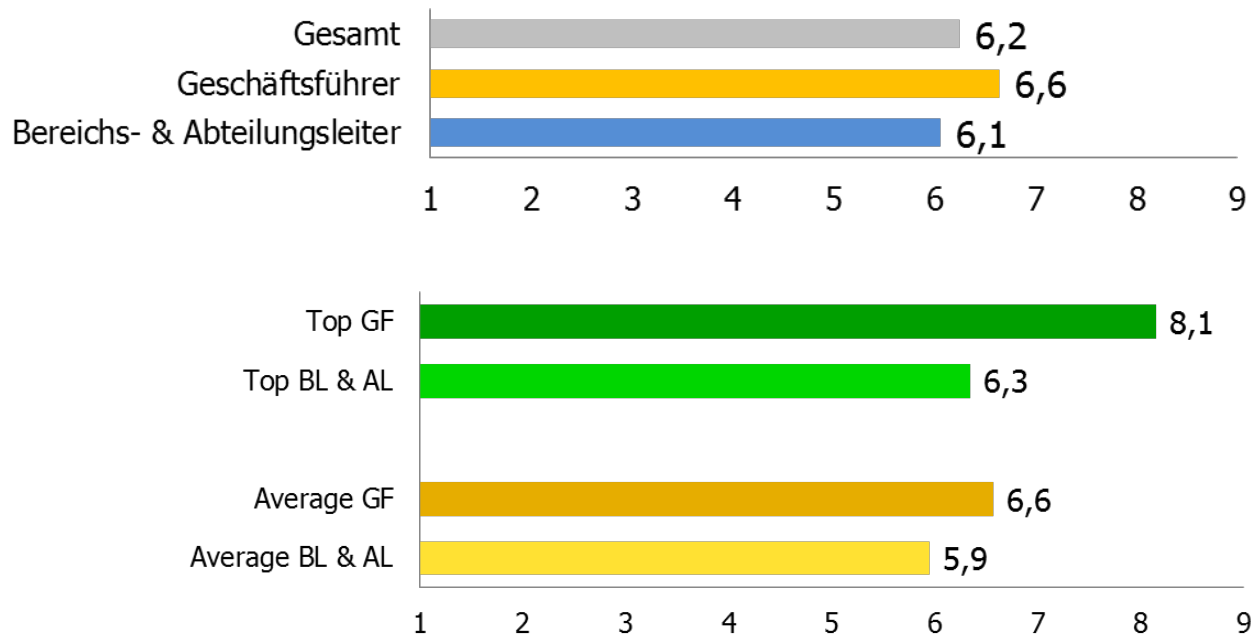
- 30: Richtige Leute an den richtigen Positionen
- 31: Bonifikation an strat. Zielen ausgerichtet
- 32: Personalentwicklung & -training
- 33: Mitarbeiter mit Führungsqualitäten



n = 131

Unter der Unternehmensinfrastruktur fassen wir hier die Ablauf- (Prozesse) und Aufbauorganisation (Funktionen), also die Infrastruktur eines Unternehmens zusammen. In Hinblick auf Ihr Unternehmen, inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu:

34: Anpassung der Prozesse an strat. Notwendigkeiten  
35: Anpassung Aufbauorganisation an strat. Notwendigkeiten



n = 131



Die Geschäftsführer schätzen die Situation  
im Vergleich zu ihren Führungskräften,  
unabhängig ob Top-Performer oder nicht,  
immer positiver ein.

**BESTÄTIGT**

**66% bis 75%**

**aller großen Unternehmen haben  
Probleme mit der erfolgreichen  
Umsetzung ihrer Strategie.**

**Harvard Business Manager  
Mai 2015**

- O.Univ. Prof. Dkfm. Dr. Gerhard Wührer (Vorstand des Instituts für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität, Linz)
- Dr. Friedrich Loidl (Universitätslektor, Geschäftsführer der MCG Managementberatung Linz)
- Mag. Markus Gahleitner (Universitätslektor, Partner der MCG Managementberatung, Linz)
- Dominik Grandl (Projektassistent der MCG Managementberatung GmbH)

Sie haben Interesse daran, wie Ihr Unternehmen  
im Vergleich zu diesen Leitbetrieben liegt?

Sie haben bereits an der Studie teilgenommen und  
wollen die Detailergebnisse für Ihr Unternehmen?

Sie haben Interesse an einem Gedankenaustausch  
zum Thema Umsetzung von Strategien?



Kontaktieren Sie uns einfach unter [f.loidl@mcg-experts.com](mailto:f.loidl@mcg-experts.com)