

Executive
Summary

Ergebnisse der Studie zur Umsetzungsstärke in der österreichischen Industrie.

Ergebnisse einer Forschungsarbeit in Kooperation mit der
Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Handel, Ab-
satz und Marketing aus dem Jahr 2015

Dr. Friedrich Loidl
Mag. Markus Gahleitner

Inhaltsverzeichnis

Von der Strategie zur Umsetzung	5
Die Forschungsfragen.....	6
Teilnehmende Unternehmen.....	7
Forschungsansatz und Stichprobenumfang	7
Highlights.....	8
Qualitative Comparative Analysis (QCA)	10
Das Grundkonzept der QCA	10
QCA Truth Table	11
Notwendige und hinreichende Bedingungen.....	11
Strategieformulierung und –anpassung.....	14
Einbeziehung der Mitarbeiter	14
Umsetzungsprozess.....	15
Unternehmenskultur.....	15
Human Resources	16
Aufbau- und Ablauforganisation	16
Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit EBIT und Umsetzungsstärke.....	17
Anhang I	18
Anhang II	19
Literaturverzeichnis.....	20

Die MCG Managementberatung GmbH

ist auf die Umsetzung von profitablen Wachstumsstrategien spezialisiert.
Gegründet im Jahre 1998 arbeitet sie vor allem in der
Industrie in Europa. We make things happen!

www.mcg-experts.com

Über die Autoren:

Dr. Friedrich Loidl, Jg. 1954

Studium an der Johannes Kepler Universität Linz und Stanford University, Palo Alto, Kalifornien. Vertriebs- und Marketingvorstand in diversen österreichischen Großbetrieben, Lektor im MBA Lehrgang der Universität Linz, Geschäftsführer der MCG Managementberatung GmbH, Berater und Coach für die mittelständische Industrie und Großbetriebe in Europa

Mag. Markus Gahleitner, Jg. 1976

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Internationalem Management, Marketing und Finanzwirtschaft, Ausbildung zum Prozessexperten an der Steinbeis Hochschule in Berlin. Partner in der MCG Managementberatung GmbH. Lektorentätigkeit an der Donau Universität Krems. Seit 13 Jahren als Consultant und Trainer im Strategie- und Produktivitätsbereich für mehr als 60 internationale Kunden im Einsatz.

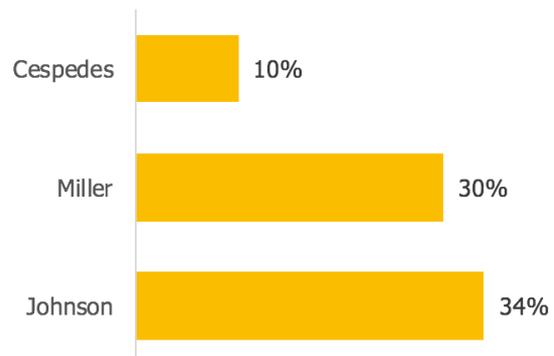
Von der Strategie zur Umsetzung

Eine wesentliche Aufgabenstellung der Unternehmensführung ist eine klare strategische Ausrichtung und eine erfolgreiche Umsetzung der konzipierten Strategie.

In den letzten 30 Jahren wurde eine Vielzahl an Strategiemodellen entworfen. Unabhängig, ob es sich dabei z.B. um das 5 Kräfte Modell von Porter¹, die Blue Ocean Strategy², dem Strategy as Options for the Future Ansatz³ oder um ressourcen-orientierte Ansätze zum strategischen Management bzw. der strategischen Planung und Analyse⁴ handelt, es wird immer versucht ein Modell anhand von einzelnen Komponenten zu entwickeln, ohne zu berücksichtigen, dass es sich um einen ganzheitlichen Prozess handelt, im Zuge dessen Strategie gemacht und umgesetzt wird⁵.

Viele Unternehmen, die kein zufrieden stellendes Umsatzwachstum bzw. keine substantielle Rentabilität generieren, haben meistens ein Umsetzungsdefizit ihrer Strategien, Konzepte und Initiativen. Das wird in der Literatur auch an vielen Stellen erwähnt. So meint beispielsweise Frank Cespedes: "Less than 10% of even effectively formulated strategies carry through to successful execution"... "Like 90% of companies fail to execute strategies"⁶. Andere Untersuchungen, wie beispielsweise von Johnson gehen davon aus, dass 66% der Unternehmensstrategien niemals umgesetzt werden⁷.

Umsetzungsquote der Strategie



Miller geht davon aus, dass rund 70% der strategischen Initiativen nicht erfolgreich umgesetzt werden⁸. Unabhängig wie hoch der Anteil nun tatsächlich ist, abhängig von der Komplexität der Themenstellung, kann man daraus folgern, dass die Umsetzungsstärke vieler Unternehmen nicht besonders stark ausgeprägt ist.

66% bis 75%

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

Harvard Business Manager
Mai 2015

Da der effektive und effiziente Einsatz von Mitteln weiterhin an Bedeutung gewinnt, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, stellt die effektive und effiziente Umsetzung von Strategien eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung dar.

Als weiteren Aspekt möchten wir hier anführen, dass Strategie nicht etwas ist, was man hat, sondern etwas ist, was man tut⁹. Somit besteht ein klarer Zusammenhang zwischen Strategie, bzw. Strategieformulierung und Strategieumsetzung.

¹ Vgl. Porter (1979), S. 138ff

² Vgl. Kim/Mauborgne (2005)

³ Vgl. Williamson (1999), S.117ff

⁴ Vgl. Freiling (2001), S. 9

⁵ Vgl. Pugh/Bourgeois III (2011), S. 173

⁶ Vgl. Cespedes (2014), S. 8

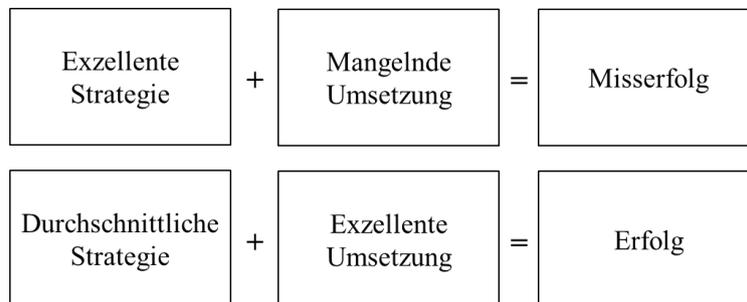
⁷ Vgl. Crittenden/Crittenden (2008), S. 301

⁸ Vgl. Miller (2002), S. 360

⁹ Vgl. Pugh/Bourgeois III (2011), S. 172

Die Forschungsfragen

In Anlehnung an Frank Cespedes möchten wir folgende Überlegung dem Thema zugrunde legen:



Darauf aufbauend möchten wir folgende Forschungsfragen formulieren:

- 1** Ist der Umsetzungsprozess entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens?
- 2** Lässt sich der Umsetzungsprozess anhand klar definierter Komponenten zusammensetzen?
- 3** Sind es einzelne Komponenten, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden oder ist es ein ganzes Bündel an Komponenten?
- 4** Welche dieser Bündel, falls es sie gibt, sind notwendig (necessary) und welche sind hinreichend (sufficient) für den Unternehmenserfolg?
- 5** Inwiefern hat der Kontext (Komplexität der Themenstellung und z.B. das Marktumfelds) einen Einfluss auf die Umsetzungsstärke eines Unternehmens?

Teilnehmende Unternehmen

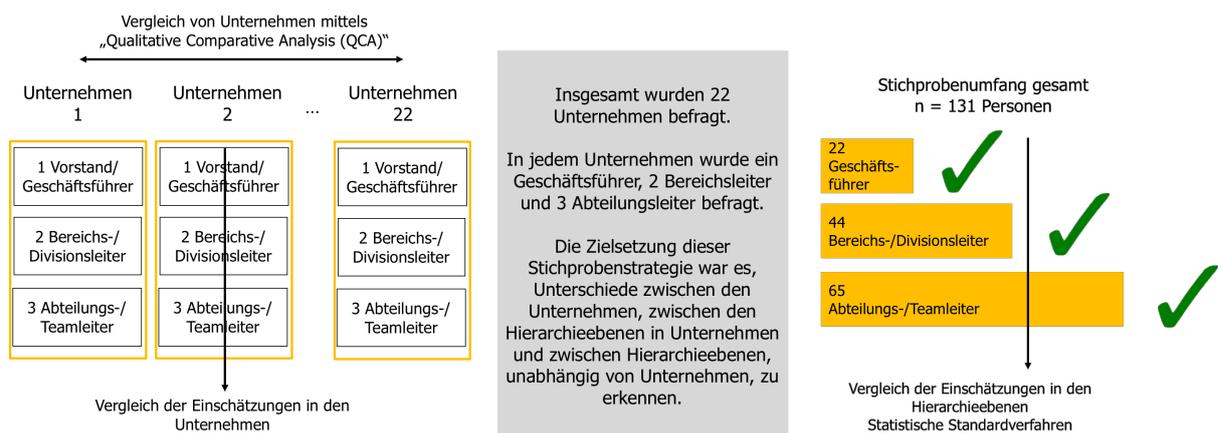
Diese 22 Unternehmen mit insgesamt 131 Teilnehmern, haben mitgeholfen, Licht ins Dunkel zu bringen:

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	Teufelberger
Trodat	Umdasch Shopfitting	Voestalpine Stahl	W&H Dentalwerke	Herzlichen Dank.	

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

Wenn Sie **Interesse** an einem **kostenlosen Benchmarking** mit diesen 22 Unternehmen haben, senden Sie uns einfach eine Email an f.loidl@mcg-experts.com.

Forschungsansatz und Stichprobenumfang



Highlights

Es konnte nachgewiesen werden, dass die Umsetzungsstärke einen starken Einfluss auf EBIT und Umsatz hat.

Die Umsetzung kann über sechs 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 Aufbau- und Ablauforganisation 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 geringere Umsetzungsstärke als auch geringere Zufriedenheit mit dem EBIT konstatierte.

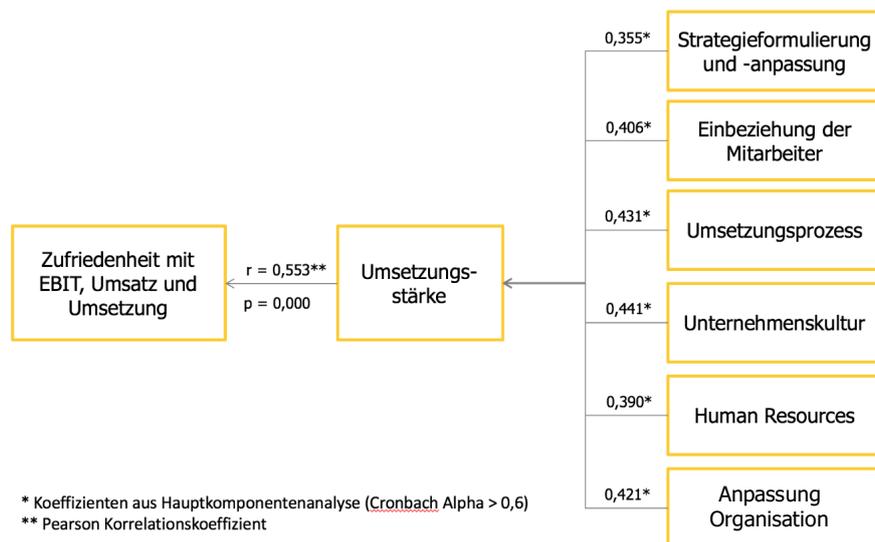
Eine **dritte Gruppe** von weiteren 6 Unternehmen befindet sich im Mittelfeld.

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.

Das Modell der Umsetzungsstärke

Die Umsetzungsstärke wurde als „latente“ Variable eingeführt, deren Größe auf Basis der dargestellten Koeffizienten der Hauptkomponentenanalyse, unter der Voraussetzung eines Cronbach Alpha größer als 0,6, ermittelt wurde. Der Pearson'sche Korrelationskoeffizient zeigt bei gegebener statistischer Signifikanz eine positive Korrelation zwischen der von uns gemessenen Umsetzungsstärke eines Unternehmens und der Zufriedenheit mit dem EBIT, dem Umsatz und der Umsetzung allgemein. Eine Darstellung der Einzelfragen entnehmen Sie bitte dem Anhang.



Obwohl dieses Modell basierend auf den linearen statistischen Regressionsmodellen bereits zu signifikanten Ergebnissen geführt hat, haben wir uns aus nachstehenden Gründen für eine detailliertere Untersuchung mittels der Qualitative Comparative Analysis (QCA) entschieden.

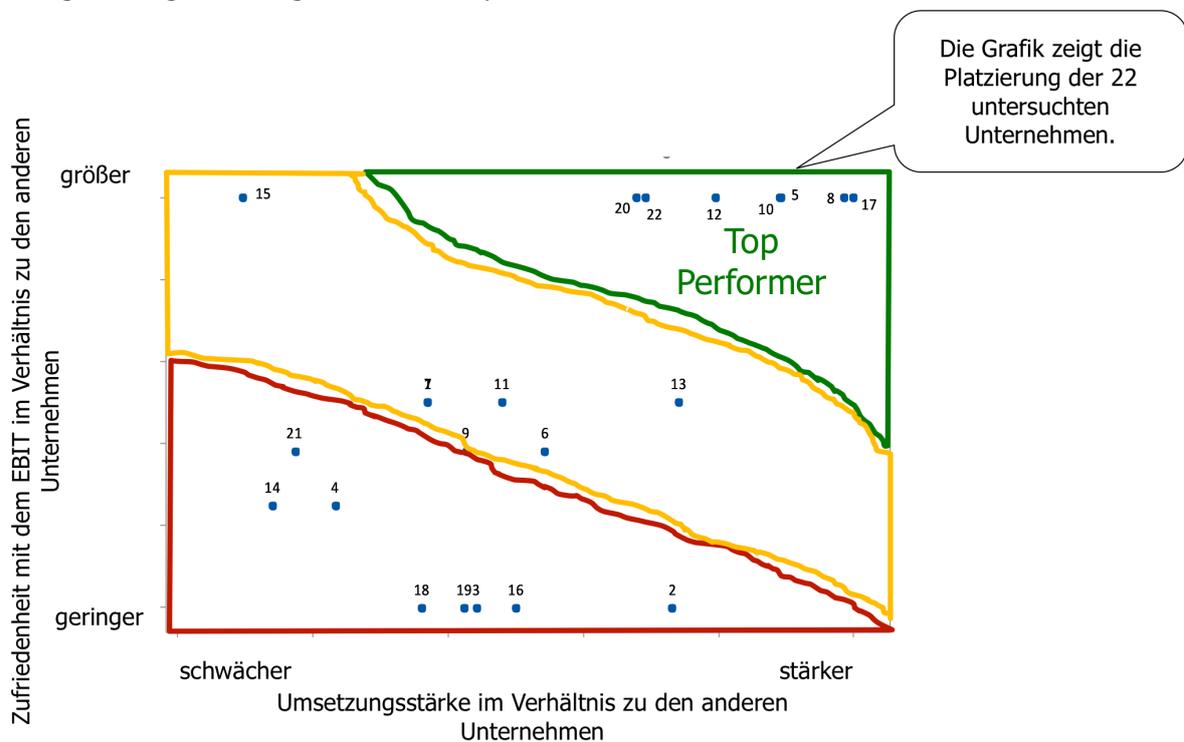
Greckhamer et.al. thematisieren, inwiefern allgemeine Umfeldfaktoren oder Unternehmenseigenschaften bzw. -fähigkeiten einen Unterschied hinsichtlich der Unternehmensergebnisse (firm performance) begründen und kommen zum Schluss, dass die derzeitige, weit verbreitete Vorgangsweise zur Untersuchung von Einflussfaktoren, basierend auf der Analyse von „Allgemein Linearen Statistischen Modellen“ oftmals zu keinen klaren Ergebnissen kommen. Aus diesem Grund empfehlen sie zur Analyse von „komplexen“ Situationen den Einsatz der QCA (Qualitative Comparative Analysis) in der eine fallbezogene Betrachtung (set theoretic) hinsichtlich der notwendigen bzw. möglichen Bedingungen für „gute“ Unternehmensergebnisse untersucht werden können¹⁰.

Ausgehend davon und langjähriger Erfahrung in der Untersuchung von „Erfolgsfaktoren“ anhand von „Allgemeinen Linearen Statistischen Modellen“ wird die QCA als präferierter Forschungsansatz und analytisches Instrument in der Untersuchung von (notwendigen und/oder möglichen) Bedingungen einer erfolgreichen Umsetzung einer Unternehmensinitiative erachtet.

¹⁰ Vgl. Greckhamer, et.al. (2008), S. 695 ff.

Qualitative Comparative Analysis (QCA)

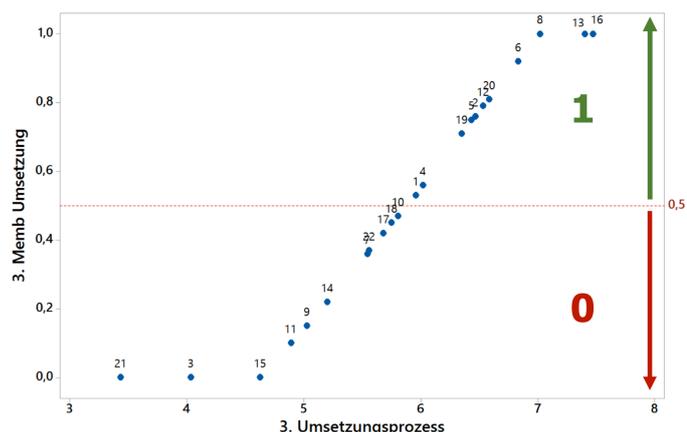
Die Qualitative Comparative Analysis (QCA) setzt als Bewertungsmaßstab auf den Vergleich der Unternehmen zueinander. Dies bedeutet, dass in der Gruppe der Top Performer die Zufriedenheit mit dem EBIT signifikant höher ist, als in der Gruppe der „Low Performer“ in der linken unteren, roten Ecke der Grafik. Gleiches gilt für die Umsetzungsstärke. Auffallend ist Unternehmen 15, das bei geringer Umsetzungsstärke eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit mit dem EBIT aufweist. Die Begründung dafür liegt in Branchenspezifika.



Das Grundkonzept der QCA

Zur Kalkulation wurde im Rahmen der Analyse eine fuzzy set QCA herangezogen. Zur einfacheren Darstellung des Grundkonzepts wird an dieser Stelle mittels der crisp set QCA argumentiert. Basierend auf einem Schwellenwert (hier 0,5) wurden alle untersuchten Unternehmen entweder in die Gruppe 1 (z.B. hier dargestellt die Mitgliedschaft in der Gruppe der Unternehmen, die einen starken Umsetzungsprozess haben) oder 0 vorgenommen.

Anschließend wurde diese Zuordnungen im Rahmen von Truth Tables analysiert. Hier wurde vor allem auf Phänomene geachtet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass es gewisse Konstellationen gar nicht gibt, immer gibt oder immer ein bestimmtes Ergebnis daraus abgeleitet werden kann. Dies wäre unter Berücksichtigung des „Inclusion Scores“ ein klarer Hinweis auf eine notwendige Bedingung, ohne der ein Ergebnis gar nicht erst eintreten kann.



QCA Truth Table

In dem hier dargestellten Auszug des Truth Tables unter Berücksichtigung eines „Inclusion Scores“ größer als 0,5 kann man folgendes klar erkennen. Es gibt nicht die eine Kombination von Faktoren die zum Erfolg (Spalte OUT = 1) oder zum Misserfolg (Spalte OUT = 0) bei mehreren Unternehmen führt (Spalte n). Ein „C“ in der Spalte OUT deutet darauf hin, dass sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Unternehmen dieser Bedingungskette zugewiesen wurden. Zeile 1 zeigt beispielsweise, dass 4 Unternehmen in keinem der sechs erkannten Faktoren vergleichsweise gut abschneiden. Dennoch gibt es zumindest ein Unternehmen, das dennoch eine hohe Zufriedenheit mit den Unternehmensergebnissen aufweist. Gleiches gilt für das andere Extrem, in der letzten dargestellten Zeile. Auch wenn Unternehmen in allen 6 Faktoren stark sind, bedeutet das nicht zwingend, dass sie erfolgreich sein müssen. Was allerdings steigt, wie später zu zeigen sein wird, ist, dass die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher zu sein, steigt, wenn man in die Gruppe der starken Umsetzer fällt.

```
> DataTT<-truthTable(Data.QCA.Membership.Scores, outcome="X8..Memb.Erg2", conditions=c("X1..Memb.Strategie", "X2..Memb.Mitarbeiter", "X3..Memb.Umsetzung", "X4..Memb.Kultur", "X5..Memb.HR", "X6..Memb.Infrastruktr"), incl.cut1 = 0.9, incl.cut0=0.5)
> DataTT
```

```
OUT: outcome value
n: number of cases in configuration
incl: sufficiency inclusion score
```

	X1..MEMB.STRATEGIE	X2..MEMB.MITARBEITER	X3..MEMB.UMSETZUNG	X4..MEMB.KULTUR	X5..MEMB.HR	X6..MEMB.INFRASTRUKTR	OUT	n	incl
1	0	0	0	0	0	0	C	4	0.572
10	0	0	1	0	0	1	1	1	0.965
23	0	1	0	1	1	0	C	1	0.702
26	0	1	1	0	0	1	C	1	0.731
27	0	1	1	0	1	0	C	1	0.715
32	0	1	1	1	1	1	C	1	0.807
33	1	0	0	0	0	0	C	1	0.823
40	1	0	0	1	1	1	1	1	0.977
41	1	0	1	0	0	0	1	1	0.957
48	1	0	1	1	1	1	1	1	0.979
51	1	1	0	0	1	0	C	1	0.768
54	1	1	0	1	0	1	C	1	0.858
56	1	1	0	1	1	1	C	1	0.887
58	1	1	1	0	0	1	C	1	0.757
64	1	1	1	1	1	1	C	2	0.847

Notwendige und hinreichende Bedingungen

Wie sind solche Ergebnisse nun zu deuten? Wie bereits dargestellt, haben die erkannten 6 Komponenten (Strategieformulierung und –anpassung, Einbeziehung der Mitarbeiter, Umsetzungsprozess, Unternehmenskultur, Human Resources und die Anpassung der Organisation an strategische Notwendigkeiten) einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem EBIT. Dies lässt sich auf Basis unserer Untersuchung bestätigen und verwundert auch wenig, wenn man die aktuelle Literatur zur Umsetzung von Strategien heranzieht¹¹. Wir möchten mit unserer Arbeit an dieser Stelle aber noch auf einen anderen Aspekt hinweisen. Es gibt den einen Königsweg NICHT. Die Umsetzungsstärke und deren Einfluss auf das Unternehmensergebnis ist ein komplexes adaptives System (CAS)¹² und alles andere als trivial. Es gibt viele Möglichkeiten, um ein Ziel zu erreichen. Um dies zu veranschaulichen, ein kleines Beispiel dazu¹³:

¹¹ Siehe dazu auch die Matrix im Anhang I

¹² Vgl. Espinosa/Porter (2011), S. 56

¹³ Vgl. Woodside/Wilson (2000), S. 363

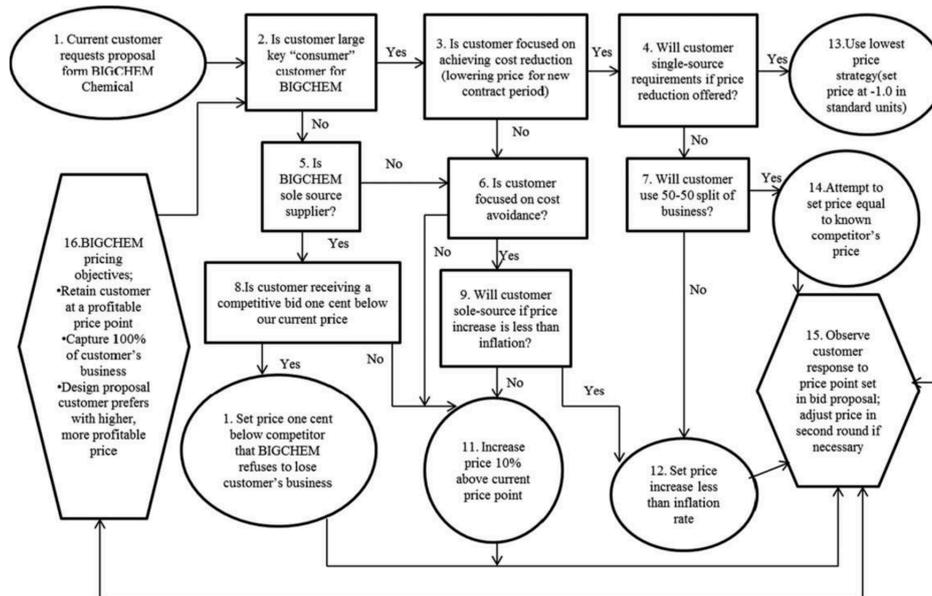


FIGURE 1 Summary pricing and sales negotiations, decision model for BIGCHEM chemical based on customer decision profiles

Folgt man den unterschiedlichen Entscheidungspfaden lässt sich leicht feststellen, dass beispielsweise sowohl eine Preiserhöhung (Punkt 11) oder auch eine Preisreduktion (Punkt 13) zu einem gewünschten Ergebnis führen kann. Betrachtet man dieses „Gewirr“ an möglichen Entscheidungswegen und den damit verbundenen Entscheidungen, drängt sich die Frage auf, ob es Wirkungsketten gibt die immer, nie oder manchmal zu einem bestimmten Ergebnis führen. Eine Antwort darauf gibt die QCA mittels der Suche nach notwendigen Bedingungen (necessary conditions) und hinreichenden Bedingungen (sufficient conditions), die im Zentrum einer jeden QCA stehen.

Buche und Siewert erklären notwendige und hinreichende Bedingungen anhand eines Beispiels, das sich mit der „Lebenszufriedenheit“ (Y) auseinandersetzt und einer möglichen Erklärungsvariable einer „hervorragenden Gesundheit“ (X). Eine notwendige Bedingung würde nun bedeuten, dass eine „hohe Lebenszufriedenheit“ nur dann eintreten kann (aber nicht muss), wenn eine „hervorragende Gesundheit“ vorliegt. D.h. im Umkehrschluss, ohne „hervorragende Gesundheit“ keine „hohe Lebenszufriedenheit“. Eine hinreichende Bedingung liegt vor, wenn, wann immer „hervorragende Gesundheit“ auftritt, auch eine „hohe Lebenszufriedenheit“ vorliegt.

In der Sprache der Booleschen Algebra und umgelegt auf unseren konkreten Untersuchungsgegenstand, ergibt sich für unsere untersuchten Unternehmen, folgender Aktionsraum:

```
> DataSI<-eqmcc(DataTT, include="?", details = TRUE)
> DataSI
```

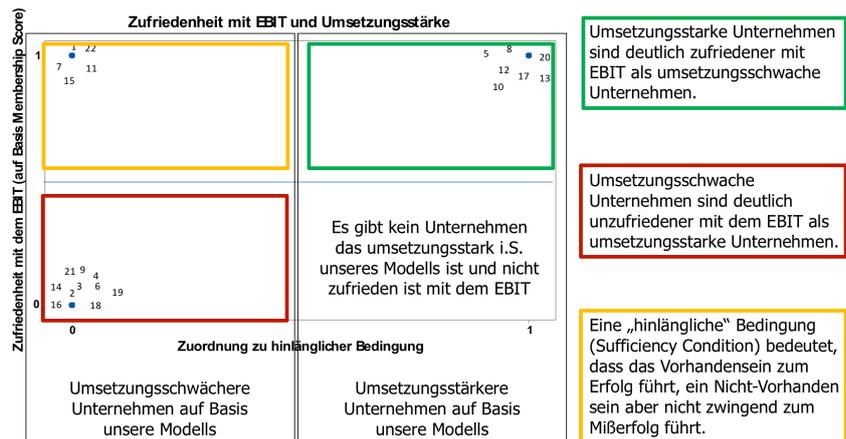
n OUT = 1/0/C: 4/0/15
Total : 19

- M1: x2..memb.mitarbeiter*X3..MEMB.UMSETZUNG + x2..memb.mitarbeiter*X4..MEMB.KULTUR => X8..MEMB.ERG2
- M2: x2..memb.mitarbeiter*X3..MEMB.UMSETZUNG + x2..memb.mitarbeiter*X5..MEMB.HR => X8..MEMB.ERG2
- M3: x2..memb.mitarbeiter*X3..MEMB.UMSETZUNG + x2..memb.mitarbeiter*X6..MEMB.INFRASTRUKTR => X8..MEMB.ERG2
- M4: x2..memb.mitarbeiter*X6..MEMB.INFRASTRUKTR + X1..MEMB.STRATEGIE*X3..MEMB.UMSETZUNG*x6..memb.infrastruktr => X8..MEMB.ERG2
- M5: x2..memb.mitarbeiter*X6..MEMB.INFRASTRUKTR + X3..MEMB.UMSETZUNG*x5..memb.hr*x6..memb.infrastruktr => X8..MEMB.ERG2

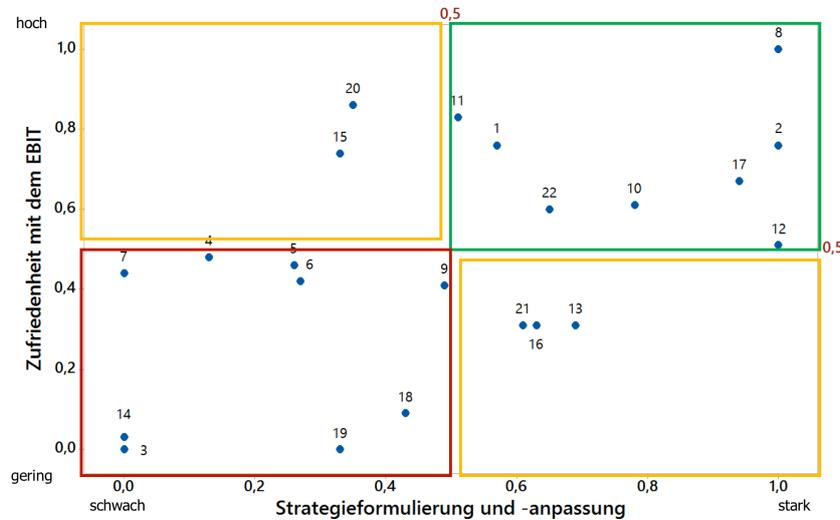
	incl	cov.r	cov.u	(M1)	(M2)	(M3)	(M4)	(M5)
1 x2..memb.mitarbeiter*X3..MEMB.UMSETZUNG	0.931	0.418	0.000	0.048	0.094	0.043		
2 x2..memb.mitarbeiter*X4..MEMB.KULTUR	0.927	0.525	0.009	0.156				
3 x2..memb.mitarbeiter*X5..MEMB.HR	0.915	0.459	0.001		0.136			
4 x2..memb.mitarbeiter*X6..MEMB.INFRASTRUKTR	0.927	0.468	0.000			0.093	0.288	0.308
5 X1..MEMB.STRATEGIE*X3..MEMB.UMSETZUNG*x6..memb.infrastruktr	0.842	0.326	0.050				0.146	
6 X3..MEMB.UMSETZUNG*x5..memb.hr*x6..memb.infrastruktr	0.858	0.284	0.014					0.125
M1	0.906	0.574						
M2	0.902	0.554						
M3	0.894	0.511						
M4	0.869	0.614						
M5	0.883	0.592						

Auffallend dabei ist, dass unabhängig von der gewählten, möglichen Lösung die Mitgliedschaft in der Gruppe der umsetzungsstarken Unternehmen zu einem verbesserten Ergebnis (hier EBIT) führt. Die anderen Faktoren zeigen dieses Phänomen nicht.

Wie bereits mehrfach angemerkt, ist ein starker, klar strukturierter Umsetzungsprozess alleine auch kein Garant für gute Unternehmensergebnisse ist. Die Umsetzungsstärke im Sinne der QCA stellt eine notwendige Bedingung, aber keine hinreichende dar. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, dass alle Unternehmen die umsetzungsstark im Sinne unseres Modells waren auch zufrieden mit dem EBIT waren, aber es eben auch Unternehmen gegeben hat, die nicht umsetzungsstark und dennoch zufrieden mit dem EBIT waren.



Strategieformulierung und –anpassung



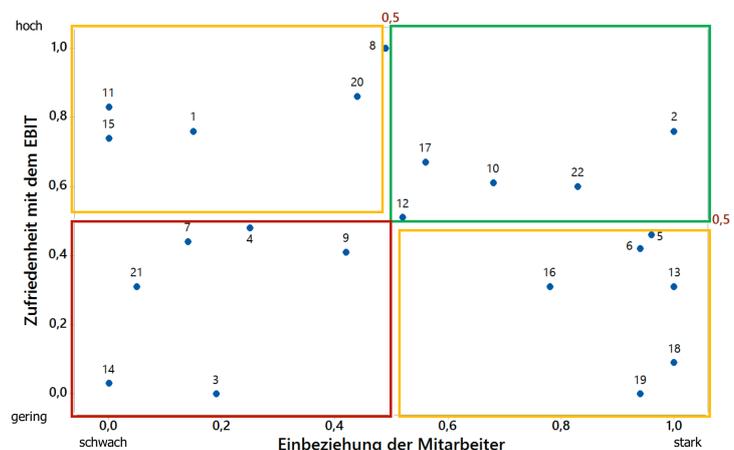
Die Komponente Strategieformulierung und –anpassung zeigt, dass insgesamt 8 Unternehmen (rechter oberer Bereich – grün) einen stark ausgeprägten Strategieformulierungs- und –anpassungsprozess haben. Hier werden realistische Einschätzungen des Marktes und der eigenen Stärken und Schwächen gepaart mit hoher Fokussierung und einer raschen Anpassung der Strategie im Bedarfsfall zusammengefasst.

Im linken unteren Quadrant (rot) konnten 9 Unternehmen identifiziert werden, die Verbesserungspotenziale im Bereich der Strategieformulierung und –anpassung erkennen lassen. Auffallend ist weiters, dass 2 Unternehmen (Nr. 15 und 20) eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit mit dem EBIT aufweisen, obwohl sie keine Top-Werte im Zuge der Strategieformulierung und –anpassung erreichen. Ebenfalls abweichende Ergebnisse zeigen 3 Unternehmen (Nr. 13, 16, 21) die eine geringere Zufriedenheit mit dem EBIT aufweisen, obwohl sie einen relativ starken Strategieprozess haben.

Insgesamt spricht dieses Ergebnis klar dafür, dass der Strategieformulierungs- und -anpassungsprozess einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit mit dem EBIT hat, wie die 17 Unternehmen (77%) zeigen, die klar dem roten und grünen Quadranten zugewiesen sind.

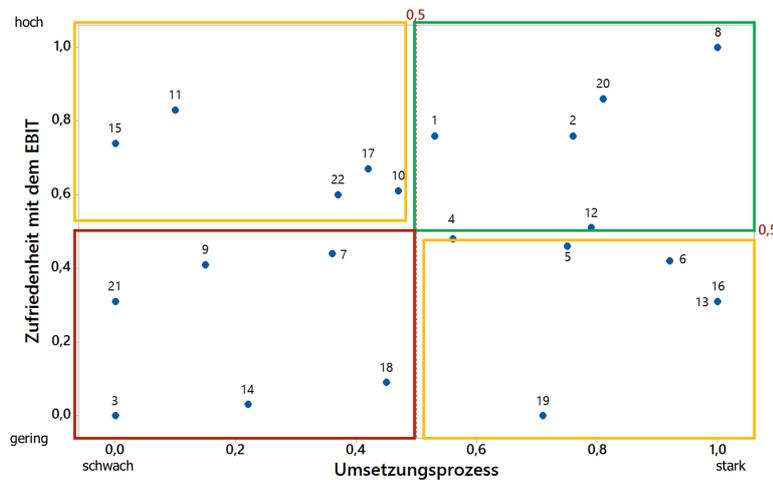
Einbeziehung der Mitarbeiter

Die Einbeziehung der Mitarbeiter (Einbeziehung Führungskräfte, Kommunikation der Strategie, Commitment der Führungskräfte) ergibt in dieser Stichprobe kein so klares Bild. Von allen 22 Unternehmen konnte nur bei 11 Unternehmen (50%) eine klare Zuordnung in den grünen Quadranten (starke Einbeziehung und hohe Zufriedenheit mit dem EBIT) oder den roten Quadranten (schwache Einbeziehung der Mitarbeiter und geringe Zufriedenheit mit dem EBIT) festgestellt werden. Die restlichen 50% haben entweder trotz starker Einbeziehung der Mitarbeiter wenig zufriedenstellende EBIT Ergebnisse bzw. weisen sie eine Zufriedenheit mit dem EBIT auf, ohne eine starke Einbeziehung der Mitarbeiter aufzuweisen.



Umsetzungsprozess

Der Umsetzungsprozess mit z.B. klar definierten Projekten, Projektteams, finanzielle und personelle Ressourcen, regelmäßigen Reviewmeetings, transparentem Status der Projekte und Kennzahlen zeigt ein ähnliches Bild, wie die Einbeziehung der Mitarbeiter. Einerseits kann in 50% der Fälle davon ausgegangen werden, dass ein starker Umsetzungsprozess zu guten Ergebnissen und ein schwacher Umsetzungsprozess zu weniger guten Ergebnissen führt. Auffallend dabei ist, dass drei Unternehmen (Nr. 6, 13 und 16) einen sehr starken Umsetzungsprozess haben, aber dennoch nicht zufrieden mit dem EBIT sind. In diesen Fällen hat das Ergebnis damit zu tun, dass entweder die Branchenkonjunktur zu einer aktuellen Verschlechterung des EBITs geführt haben oder andererseits der Umsetzungsprozess gerade neu strukturiert und aufgesetzt wurde und deshalb die Ergebnisverbesserung (im Sinne einer nachlaufenden Ergebniskennzahl) noch nicht realisiert werden konnte.

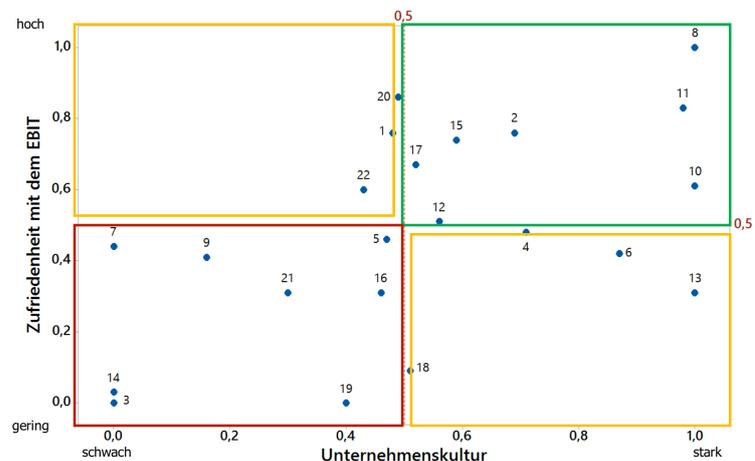


Umsetzungsprozess zu weniger guten Ergebnissen führt. Auffallend dabei ist, dass drei Unternehmen (Nr. 6, 13 und 16) einen sehr starken Umsetzungsprozess haben, aber dennoch nicht zufrieden mit dem EBIT sind. In diesen Fällen hat das Ergebnis damit zu tun, dass entweder die Branchenkonjunktur zu einer aktuellen Verschlechterung des EBITs geführt haben oder andererseits der Umsetzungsprozess gerade neu strukturiert und aufgesetzt wurde und deshalb die Ergebnisverbesserung (im Sinne einer nachlaufenden Ergebniskennzahl) noch nicht realisiert werden konnte.

Fünf Unternehmen konnten trotz eines (formal) schwachen Umsetzungsprozesses, eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit mit dem EBIT erreichen. Dies lässt den Schluss zu, dass eben der Umsetzungsprozess alleine auch keine notwendige, sondern nur hinreichende Bedeutung für die Unternehmensperformance hat.

Unternehmenskultur

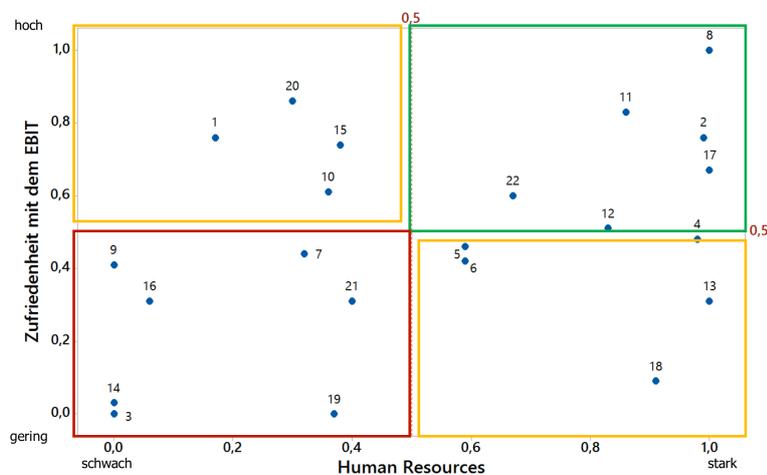
Unter dem Begriff der Unternehmenskultur wurden Fragen zusammengefasst, wie etwa die Existenz einer Kultur der Disziplin, Gestaltungswille, Übernahme der Verantwortung für die Umsetzung, robuste Dialoge in der Führungsmannschaft oder ob die Unternehmenskultur zur Strategie passt. Es lässt sich klar erkennen, dass die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem EBIT hat. 68% der Unternehmen sind einem klar separierenden Quadranten (rot oder grün) zuzuordnen. Auffallend ist auch, dass in den gelb markierten Quadranten die Unternehmen nahe an den klar beschreibenden Quadranten liegen. Nimmt man die Grenzfälle in die Betrachtung auf, kommt man gar zum Schluss, dass mit Ausnahme von Unternehmen 6, 13 und 22 alle



(86%) eine klare Identifikation des Zusammenhangs zwischen einer entsprechenden Unternehmenskultur und der Zufriedenheit mit dem EBIT aufweisen.

Human Resources

Unter dem Überbegriff Human Resources wurden Fragen wie z.B. haben wir die richtigen Leute an den richtigen Positionen, gibt es eine Bonifikation an strategischen Zielen ausgerichtet, Mitarbeiter mit

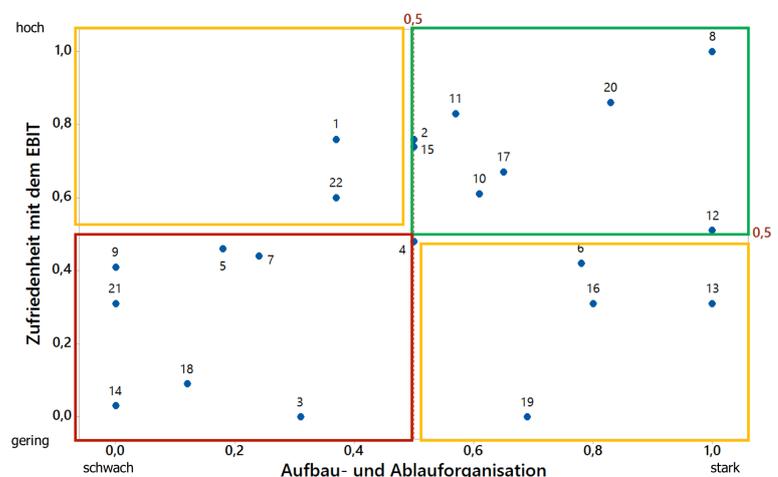


Führungsqualitäten oder Fragen zu Personalentwicklung und Training, zusammengefasst. Insgesamt weisen 59% der Unternehmen einen klaren Zusammenhang zwischen den Human Ressourcen und der Zufriedenheit mit dem EBIT auf. Auffallend hier sind die Unternehmen Nr. 1 (trotz schlechter Bewertung der Human Ressourcen eine hohe Zufriedenheit mit dem EBIT) und Nr. 13 und 18. Eine Erklärung für das Resultat von Unternehmen Nr. 13 wurde bereits unter dem Punkt Umsetzungsprozess dargestellt (verzögerte Verbesserung des

Ergebnisses als nachlaufende Ergebniskennzahl, nachdem eine organisatorische Veränderung umgesetzt wurde).

Aufbau- und Ablauforganisation

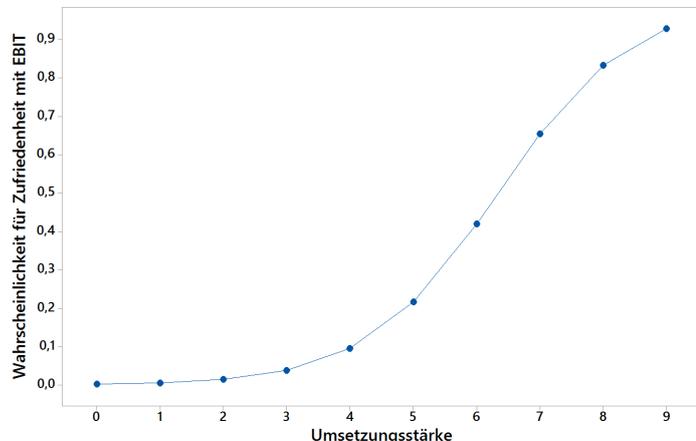
Hier gingen wir den Fragen nach inwiefern die Aufbau- bzw. Ablauforganisation (Prozesse) an die strategischen Notwendigkeiten angepasst werden. Insgesamt lassen 72% aller untersuchten Unternehmen eine klare Indikation des Einflusses der Aufbau- und Ablauforganisation erkennen. Eine schwache Aufbau- & Ablauforganisation wurde bei einer Zufriedenheit mit dem EBIT niemals festgestellt und stellt damit eine große Bedeutung dar.



Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit EBIT und Umsetzungsstärke

Nachdem wir Ihnen somit einen Überblick über die Ergebnisse der wesentlichen Komponenten für die Umsetzungsstärke geliefert haben, möchten wir zum Abschluss den Zusammenhang zwischen der Umsetzungsstärke im Sinne unseres Modells und der Zufriedenheit mit dem EBIT darstellen.

In unserem Modell steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Zufriedenheit mit dem EBIT erst richtig ab einer Umsetzungsstärke von 3. Dann allerdings stark über den gesamten zur Evaluierung herangezogenen Skalenbereich bis zum Wert 9. Unternehmen mit einer Umsetzungsstärke zwischen 8 und 9 haben eine Wahrscheinlichkeit von mehr als 80% zufrieden mit dem erwirtschafteten EBIT zu sein.



Wir unterstützen Sie gerne um gemeinsam mit Ihrem Team die wesentlichen Hebel zur Verbesserung der Umsetzungsstärke in Ihrem Unternehmen zu identifizieren und damit profitables Wachstum sicherzustellen!

Sie haben **Interesse an einem Benchmarking** mit diesen 22 Top-Unternehmen? Schreiben Sie uns doch einfach unverbindlich eine Email an f.loidl@mcg-experts.com.

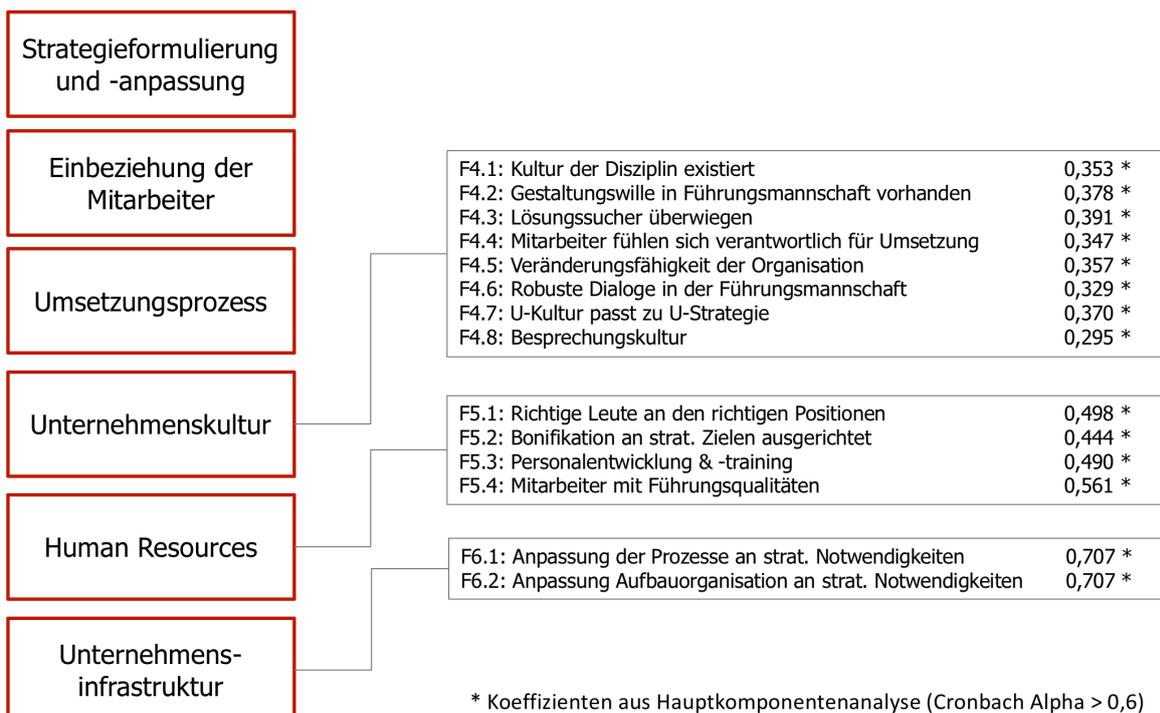
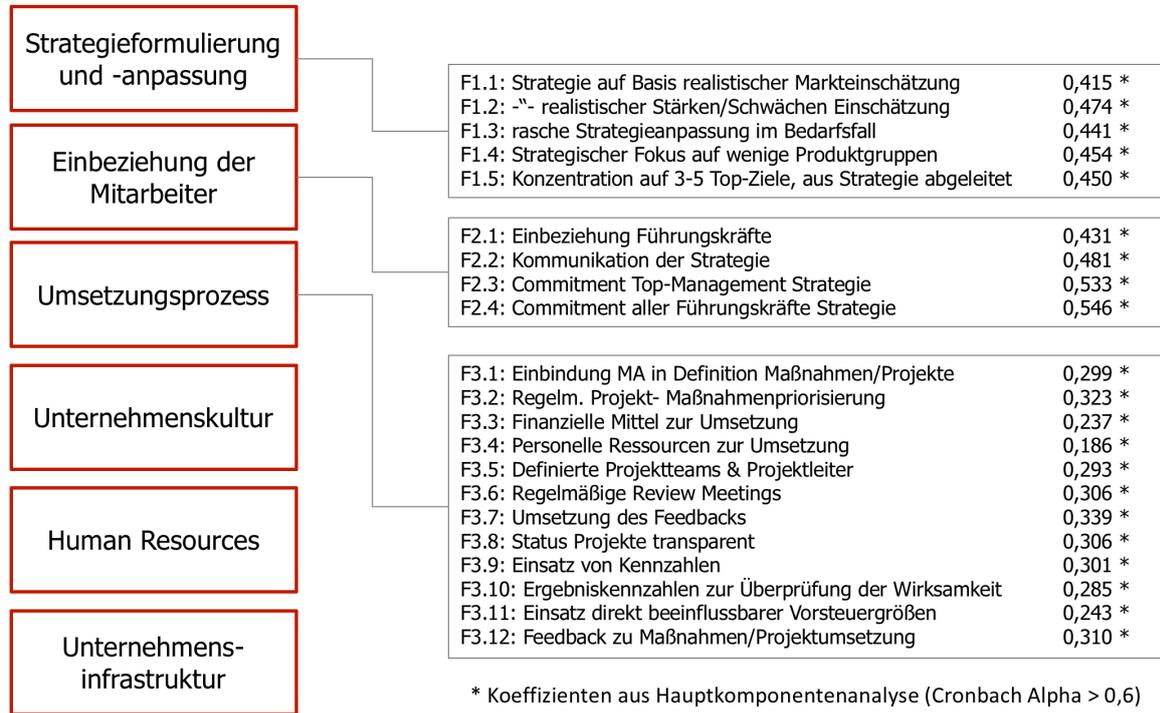
Anhang I

Komponenten einer erfolgreichen Strategieumsetzung

Konstrukt	Komponenten	Saunders M., Mann R. (2008)	Amaral-Baptista M.A. et al (2010)	Radomska J. (2013)	Forbes Insights (2014)	J.I. Schaap (2012)	Riaz Khadem (2008)	V. L. Crittenden & W. F. Crittenden (2008)	T. Carter & D. Pucko (2009)	HBR July-August 2010	E.R. Brenes, M. Mena & G. E. Molina (2007)	E. Minarro-Viseras, T. Baines & M. Sweeney (2005)	G. L. Neilson, K. L. Martins & E. Powers (2008)	G. Getz & J. Lee (2011)
Strategieformulierung & -anpassung	Einbindung des Top-Managements		x								x	x		x
	Einbindung der Stakeholder in die Strategieentwicklung	x					x			x	x			
	Berücksichtigung der Marktrealität			x	x						x			
	Effektivität des Boards (Zusammenhalt, robuste Dialoge, etc.)		x											
	Anpassen der Strategie und Maßnahmen auf aktuelle Gegebenheiten	x												
Commitment & Buy In (Akzeptanz und Annahme)	gute, breite Kommunikation	x		x				x		x			x	x
	informelle Kommunikation	x											x	
	Klare Kommunikation und Verständnis der Erfolgsparameter	x												x
	Commitment des Top-Managements zur Initiative	x			x									
	Gleiches Verständnis über den notwendigen Grad der Anstrengung		x											
Umsetzungsprozess	Budget/Ressourcen zur Verfügung stellen	x	x		x	x		x		x		x		
	klare Verantwortlichkeiten der beteiligten Personen	x					x			x	x	x	x	
	KPI's / Monitoring System	x	x	x							x	x		
	regelmäßige Review Sessions hinsichtlich Umsetzungsgrad		x			x	x			x	x			
	Übersetzung der strategischen Ziele in Maßnahmenpläne und Projekte	x		x					x		x			
	Projektpriorisierung (konfliktfreie)	x								x	x	x		
	Best practices der Vergangenheit heranziehen				x	x		x						
	Abstimmung der Projektpläne mit den strategischen Zielen	x												x
	Einbindung der Projektbeteiligten (Umsetzer)	x		x										
	klar definierter Entscheidungsspielraum		x										x	
	Klare Bewertungskriterien für Projekterfolg	x	x											
	klare ROI Bewertung				x						x			
	kontinuierliche Verbesserung des Implementierungsprozesses					x		x						
	Workshops zur Maßnahmenplanung unter Einbeziehung verschiedener Hierarchieebene	x												
	anonymes Vorschlagswesen und Feedback	x												
Top Management ist in die Fortschrittskontrolle voll eingebunden	x													
Verantwortlichkeiten von der Strategie ableiten	x													
HR	compensation & incentives (non monetary)	x				x	x	x			x		x	
	Strategieorientierte Mitarbeiterqualifikation	x				x								x
	Fokus des Management auf hiring the right people		x					x						
	Führungskräfte auf allen Ebenen	x												
Unternehmensinfrastruktur	Abstimmung der Aufgaben der Funktionalen Einheiten							x		x				
	Instrumentengestützter Entscheidungsprozess	x												
	Installierung der richtigen Informationssysteme (Aktualität, Berechtigungen,...)							x						
	Effizientes jährliches Planungssystem								x					
	Informations-, Abwicklungssysteme und Richtlinien die die strategischen Ziele unterstützen					x								
Unternehmenskultur	Unternehmenskultur und strategischer Initiative	x				x		x			x			
	Bereitschaft für Veränderung	x												
	Zusammenhalt im Management Team		x											
	auf Unternehmensstrategie ausgerichtete Richtlinien							x						

Anhang II

Detailfaktoren des Umsetzungsmodells



Literaturverzeichnis

- Amaral-Baptista, M., Macedo-Soares, D., Campelo de Melo, M (2010): Factors for Board effectiveness from the perspective of strategy implementation: Proposal of an instrument, in: *Corporate Ownership & Control*, Volume 8 Issue 1, 709 – 719
- Bossidy, L., und Charan, R. (2009): *Execution, the discipline of getting things done*, New York: Crown Business.
- Brenes, E., Mena, M., Molina, G. (2008): Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America, in: *Journal of Business Research*, 61, 590 – 598
- Cater, T., Pucko, D. (2010): Factors of effective Strategy Implementation: Empirical Evidence of Slovenian Business Practice, in: *Journal for East European Management Studies*, Vol. 3/2010, 207 – 236
- Cespedes, F. (2014): *Aligning Strategy and Sales*, Boston: Harvard Business Review Press
- Crettenden, V., Crettenden, W. (2008): Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation, in: *Business Horizons*, Vol. 51, 301 – 309
- Getz, G., Lee, J. (2011): Why your strategy isn't working, in: *Business Strategy Series*, Vol. 12 Issue 6, 303 – 307
- Khadem, R. (2008): Alignment and Follow up: Steps to strategy execution, in: *Journal of Business Strategy*, Volume 29 Issue 6, 29 – 35
- Kumar, R., Markeset, T., Kumar, U. (2007): Implementation and Execution of Industrial Service Strategy, in: *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 12 Issue 2, 105 – 117
- Minarro-Viseras, E., Baines, T., Sweeney, M. (2005): Key Success Factors when Implementing Strategic Manufacturing Initiatives, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 25 Issue 2, 151 – 179
- Neilson, G., Martin, K., Powers, E. (2008): The Secrets to Successful Strategy Execution, in: *Harvard Business Review*, June 2008, 61 – 70
- Radomska, J (2013): Formalisation in Strategy Implementation – The key to success or an unnecessary limitation?, in: *International Journal of Contemporary Management*, 12 (3), 80 – 92
- Speculand, R. (2009): Six necessary mindshifts for implementing strategy, in: *Business Strategy Series*, Vol. 10 Issue 3, 167 – 172
- Saunders, M., Mann, R. (2008): Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 11, 2008, ff. 1095 – 1123
- Schaap, J. I. (2006): Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry, in: *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Volume 10 Issue 2, 13 – 38
- Woodside, A.G., Wilson, E.J. (2000): Constructing thick descriptions of marketers' and buyers' decision processes in business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing* 15: 354–369.
- Ohne Autor (2010): How Hierarchy can hurt Strategy Execution, in: *Harvard Business Review*, Issue July – August, 74 – 75
- Ohne Autor (2014): Making the Change: Planning, Executing and Measuring successful Business Transformation, in: *Forbes Insight*

Gerne stehen wir Ihnen für weitere Fragen und Anregungen oder einfach zu einem Gedankenaustausch zur Verfügung. Sollten Sie Interesse an weiteren Ergebnissen dieser Studie haben, stehen diese gerne für Sie auf unserer Homepage www.mcg-experts.com unter Insights/Downloads zur Verfügung.

MCG Managementberatung GmbH
Leitenbauerstraße 25
A-4040 Linz
Austria

www.mcg-experts.com

Dr. Friedrich Loidl
Geschäftsführer

f.loidl@mcg-experts.com

+43 664 2318143

Mag. Markus Gahleitner
Partner, Six Sigma Master Black Belt

m.gahleitner@mcg-experts.com

+43 664 1054568

