

## White Paper

### Die Umsetzungsstärke in der Industrie erhöhen

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

Dr. Friedrich Loidl  
Mag. Markus Gahleitner



## Inhaltsverzeichnis

<b>Hier sehen die Führungskräfte der Industrie Handlungsbedarf .....</b>	<b>5</b>
<b>Auswertungsmethodik .....</b>	<b>5</b>
<b>Strategieformulierung und -anpassung .....</b>	<b>5</b>
Zu langsame Anpassung der Strategie auf sich ändernde Marktverhältnisse.....	5
Zu geringe Konzentration auf die wesentlichen strategischen Top Ziele .....	6
<b>Einbeziehung der Mitarbeiter .....</b>	<b>6</b>
Mangelnde Projektpriorisierung auf breiter Ebene .....	6
<b>Strukturierter Umsetzungsprozess .....</b>	<b>7</b>
Zu wenig personelle Ressourcen zur Umsetzung von Projekten .....	7
Zu geringe Berücksichtigung des Projektfeedbacks .....	7
Mangelnde Transparenz des Projektfortschritts.....	8
Geringer Einsatz von Kennzahlen zur Steuerung von Projekten.....	8
Schlechte Umsetzung des Projektfeedbacks.....	9
<b>Unternehmenskultur .....</b>	<b>9</b>
Keine Kultur der Disziplin im Unternehmen etabliert.....	9
Deutlich mehr Bedenkenträger als Lösungssucher.....	10
Geringe Veränderungsfähigkeit in der Organisation.....	10
Fehlende „konstruktive Konfrontationen“ im Top-Management.....	10
Mangelhafte Besprechungskultur.....	11
Mitarbeiter mit Führungsqualitäten sind Mangelware.....	11
<b>Ertragsstärke der Unternehmen.....</b>	<b>12</b>
Geringe Zufriedenheit mit dem EBIT .....	12
<b>Umsetzungsstärke der Unternehmen.....</b>	<b>12</b>
Geringe Zufriedenheit mit der Umsetzungsstärke im eigenen Unternehmen .....	12
<b>Fazit.....</b>	<b>12</b>

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](http://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 16 Jahren als Consultant und Trainer im Strategie- und Produktivitätsbereich für mehr als 70 internationale Kunden im Einsatz.

## Hier sehen die Führungskräfte der Industrie Handlungsbedarf

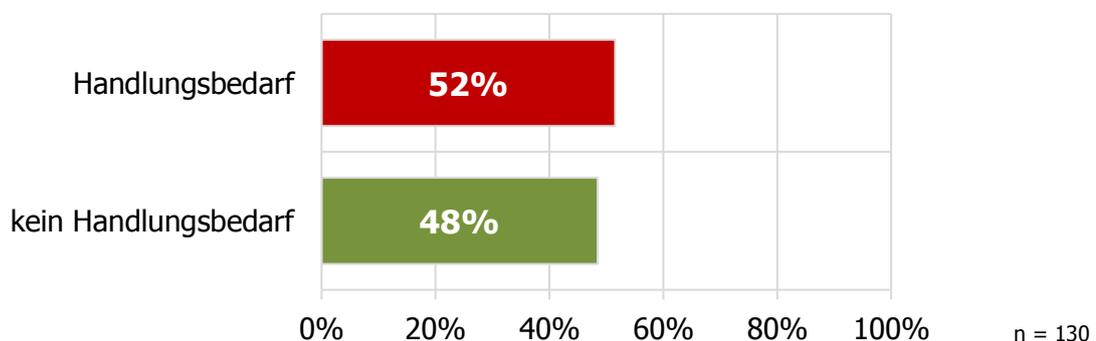
Wir haben für Sie in diesem White Paper die wesentlichen Bereiche zusammengefasst in denen Führungskräfte der österreichischen Industrie Optimierungspotenziale erkennen. Die Ergebnisse beruhen auf einer Studie zur Umsetzungsstärke in der Industrie, die die MCG Managementberatung GmbH in Kooperation mit dem Institut für Handel, Absatz und Marketing an der Johannes Kepler Universität Linz im Jahr 2015 durchgeführt hat und an der 131 Führungskräfte teilgenommen haben.

### Auswertungsmethodik

Im zugrundeliegenden Erhebungsdesign wurde die Zustimmung auf einer 9-stufigen Skala von „stimme nicht zu“ (1) bis „stimme stark zu“ (9), hinsichtlich verschiedener Aussagen zum Thema der Umsetzungsstärke in Industrieunternehmen, erhoben. In diesem White Paper haben wir die wesentlichen Punkte zusammengefasst in denen mindestens 50% der Befragten eine Zustimmung von maximal „6“ aufwiesen und demnach von einem Großteil der Führungskräfte ein Optimierungspotenzial identifiziert wurde. Wir haben die Fragen in sechs Themenbereiche zusammengefasst (1) Strategieformulierung und -anpassung, (2) Einbeziehung der Mitarbeiter, (3) strukturierter Umsetzungsprozess, (4) die Unternehmenskultur, (5) HR relevante Themen und (6) die Aufbau-/Ablauforganisation.

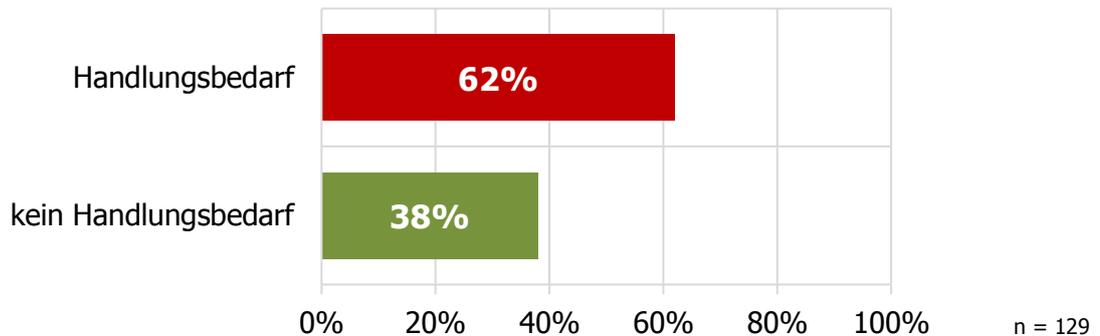
### Strategieformulierung und -anpassung

#### Zu langsame Anpassung der Strategie auf sich ändernde Marktverhältnisse



Mehr als 50% der befragten Führungskräfte sehen Handlungsbedarf im Sinne der raschen Anpassung der aktuellen Strategie auf sich ändernde Marktverhältnisse. Vor dem Hintergrund der sich immer rascher ändernden Umfeldbedingungen, wie dem Auftreten neuer Wettbewerber, neuer Produkte, neuer Geschäftsmodelle und ändernden Kundenanforderungen kommt der raschen Strategieanpassung in Zukunft eine besondere Rolle zu, um langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können.

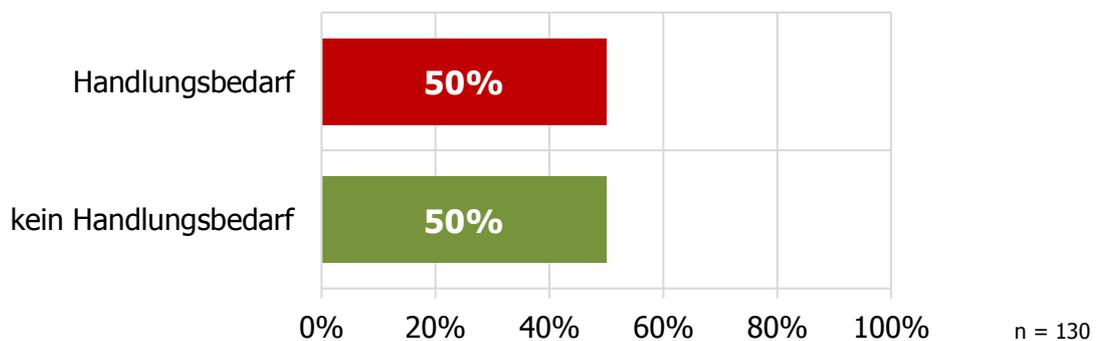
## Zu geringe Konzentration auf die wesentlichen strategischen Top Ziele



62% der Führungskräfte sehen eine zu geringe Konzentration auf die wirklichen 3 – 5 Top-Ziele des Unternehmens, die sich direkt aus der Strategie ableiten. Vielfach wird beklagt, dass zu viele Ziele gleichzeitig verfolgt werden und demnach die notwendigen Ressourcen (personell als auch finanziell) nicht oder zu wenig zielgerichtet eingesetzt werden.

## Einbeziehung der Mitarbeiter

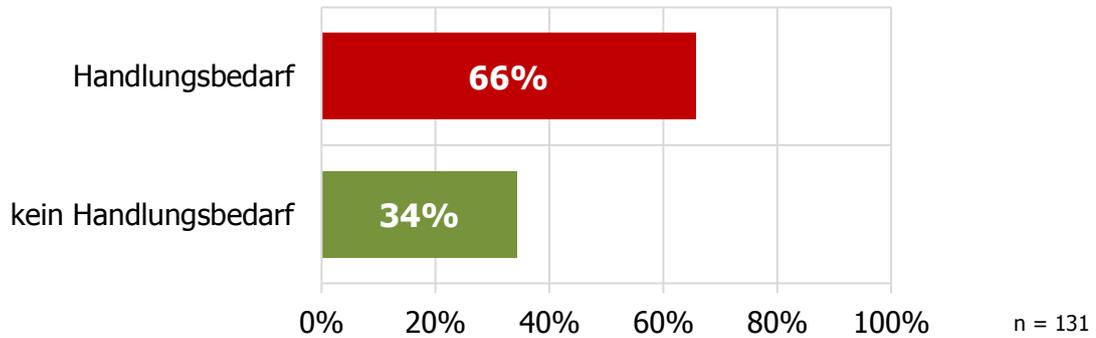
### Mangelnde Projektpriorisierung auf breiter Ebene



Eine auf breiter Ebene abgestimmte, regelmäßige Projekt- und Maßnahmenpriorisierung sehen nur 50% der Teilnehmer als in ihrem Unternehmen gut umgesetzte Praxis. 50% der Befragten denken, dass es hier Verbesserungspotenziale in der Organisation gibt.

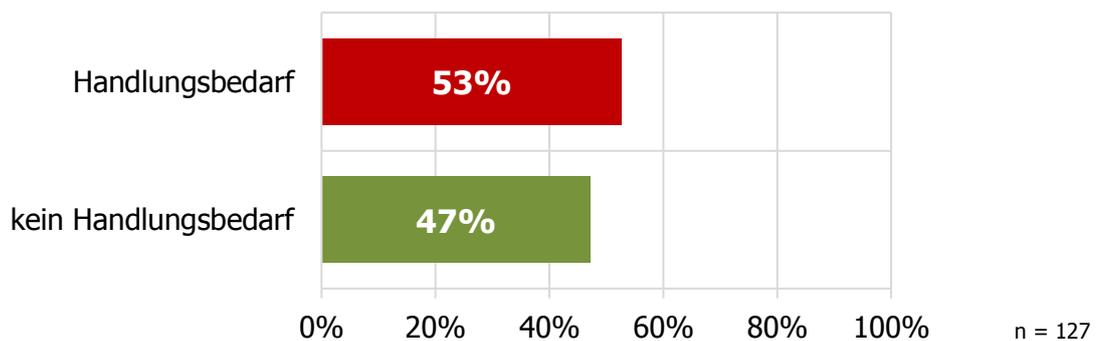
## Strukturierter Umsetzungsprozess

### Zu wenig personelle Ressourcen zur Umsetzung von Projekten



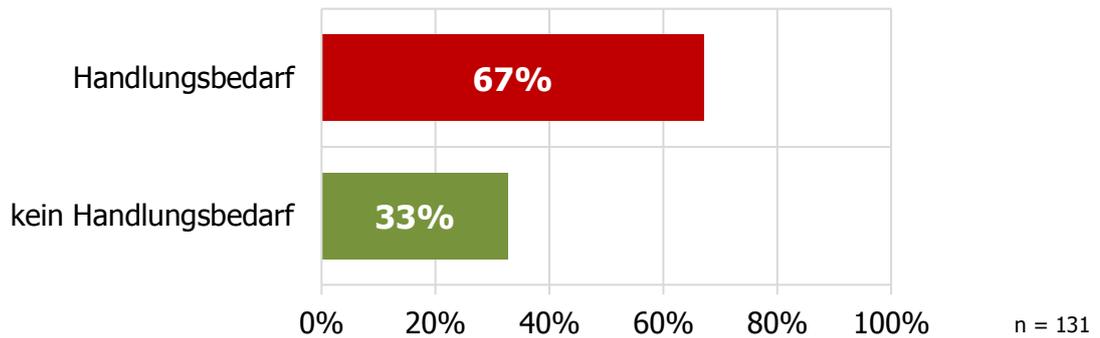
Zwei Drittel der befragten Führungskräfte sehen einen Engpass in der Bereitstellung von personellen Ressourcen, die für eine erfolgreiche Umsetzung der definierten Maßnahmen und Projekte allerdings erforderlich sind. Anzumerken bleibt hier aus Sicht der Autoren, dass demgegenüber auch häufig eine Ressourcenplanung und Kapazitätsabschätzung, im Sinne, wie viele Personalstunden wird die Realisierung einer Maßnahme oder eines Projekts benötigen, vielfach fehlt.

### Zu geringe Berücksichtigung des Projektfeedbacks



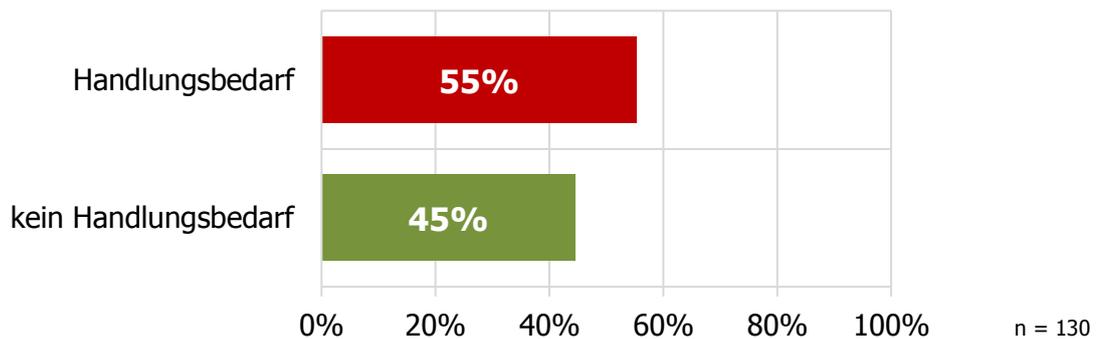
53% der Führungskräfte sind der Meinung, dass die Umsetzung des Feedbacks, das Projektleiter im Zuge eines Review Meetings erhalten, verbesserungswürdig ist.

### Mangelnde Transparenz des Projektfortschritts



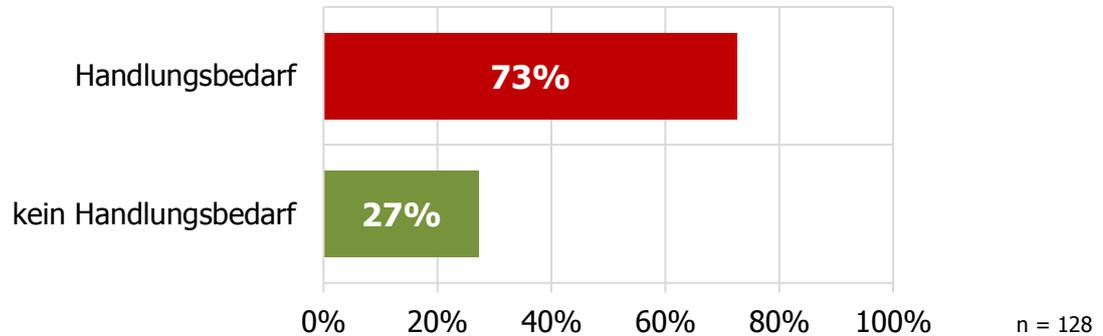
67% der Führungskräfte sind der Meinung, dass der Status der definierten Maßnahmen und Projekte nicht ausreichend transparent für alle in der Organisation nachvollziehbar ist.

### Geringer Einsatz von Kennzahlen zur Steuerung von Projekten



Auf die Frage zum „Einsatzes von Kennzahlen (KPI's) zur Steuerung der Maßnahmen und Projekte hinsichtlich Zielerreichung, geplanter Kosten und der Umsetzungsdauer“ orten 55% der Führungskräfte Verbesserungspotenzial im Unternehmen.

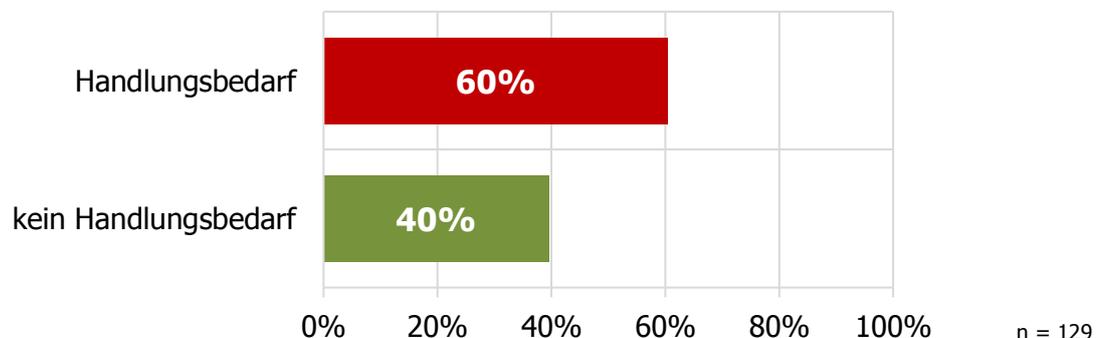
## Schlechte Umsetzung des Projektfeedbacks



73% der Führungskräfte sind der Meinung, dass die Regelmäßigkeit des Feedbacks zu Maßnahmen und Projekten und die Umsetzung dessen, erheblichen Verbesserungsbedarf hat.

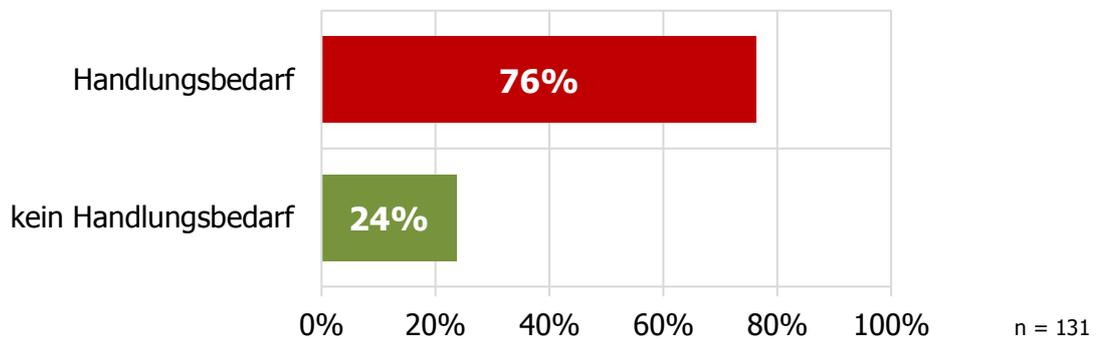
## Unternehmenskultur

### Keine Kultur der Disziplin im Unternehmen etabliert



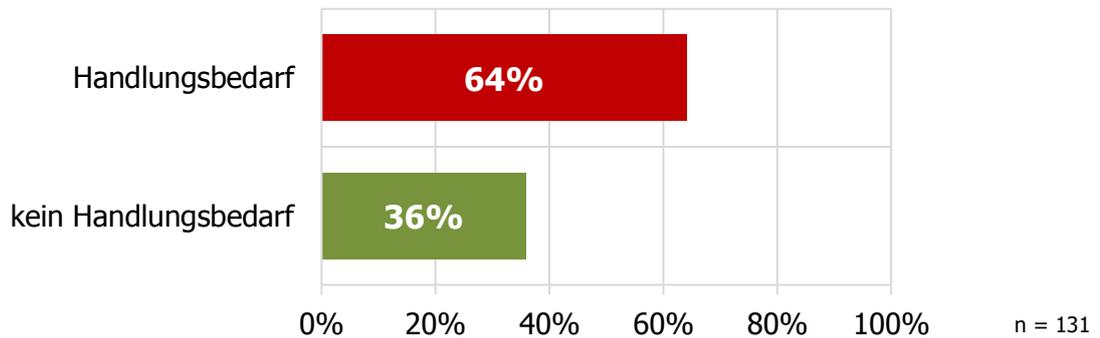
Eine ausgeprägte Kultur der Disziplin, die es Unternehmen ermöglicht, bereits vereinbarte Maßnahmen und Projekte sicher umzusetzen, ist für 60% der befragten Führungskräfte verbesserungswürdig.

## Deutlich mehr Bedenkenträger als Lösungssucher



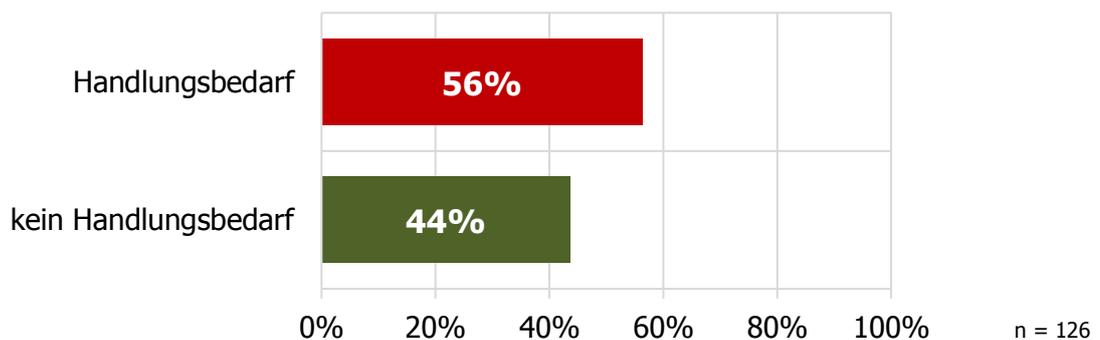
Auf die Frage, ob in der Organisation die Lösungssucher gegenüber den Bedenkenträgern überwiegen, gaben 76% der Befragten an, dass dies nicht so sei, bzw. nicht so empfunden wird und demnach Handlungsbedarf gegeben ist.

## Geringe Veränderungsfähigkeit in der Organisation



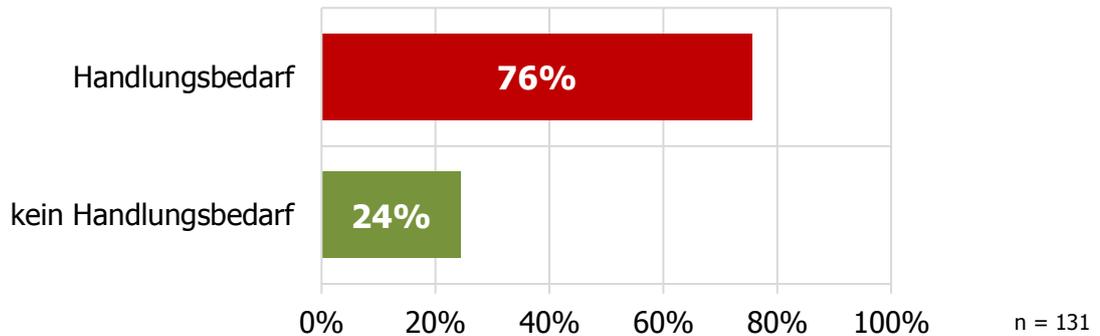
Nur 36% der Befragten sehen keinen Handlungsbedarf hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit der eigenen Organisation.

## Fehlende „konstruktive Konfrontationen“ im Top-Management



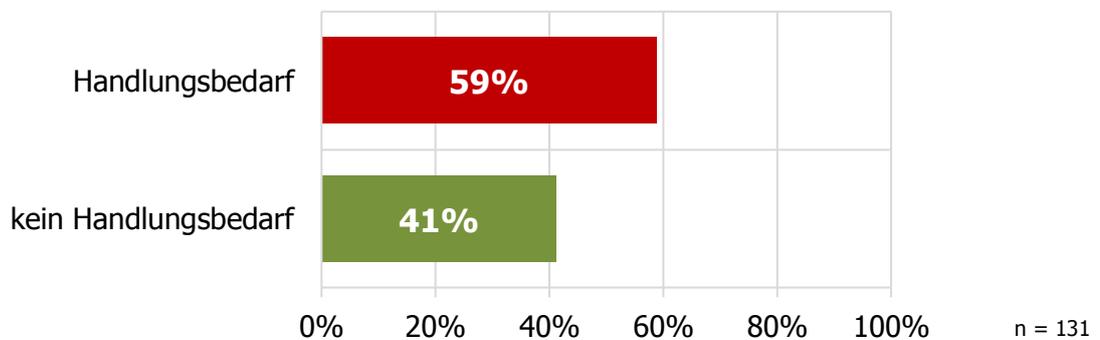
56% der Befragten sind der Meinung, dass das Top-Management zu wenige konstruktive Konfrontationen, robuste Dialoge und hitzige Debatten hat um anschließend gemeinsam auf eine bessere Lösung zu kommen.

### Mangelhafte Besprechungskultur



76% der Befragten orten Handlungsbedarf im Bereich der Besprechungskultur. So stimmten nur 24% der Führungskräfte der Aussage „Unsere Besprechungskultur (Meeting Kultur) entspricht höchsten Standards hinsichtlich der Vorbereitung (Agenda), Pünktlichkeit, Zielorientiertheit und der Nachbereitung (Protokoll und Maßnahmenverfolgung)“, zu.

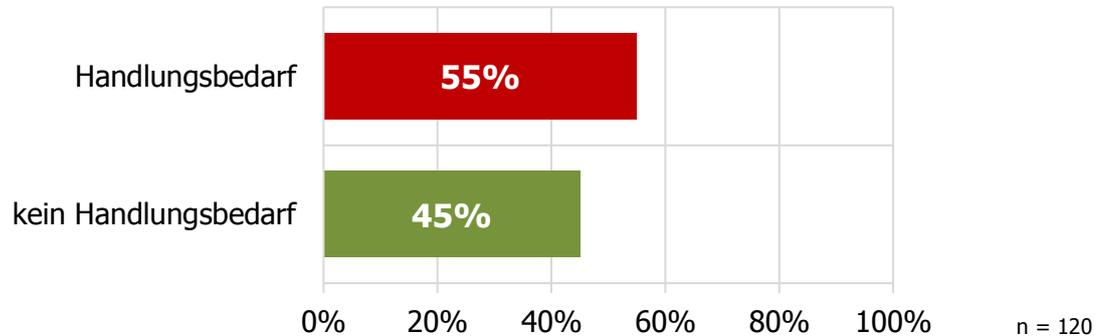
### Mitarbeiter mit Führungsqualitäten sind Mangelware



59% der Befragten sehen Handlungsbedarf hinsichtlich der Mitarbeiter mit richtigen Führungsqualitäten.

## Ertragsstärke der Unternehmen

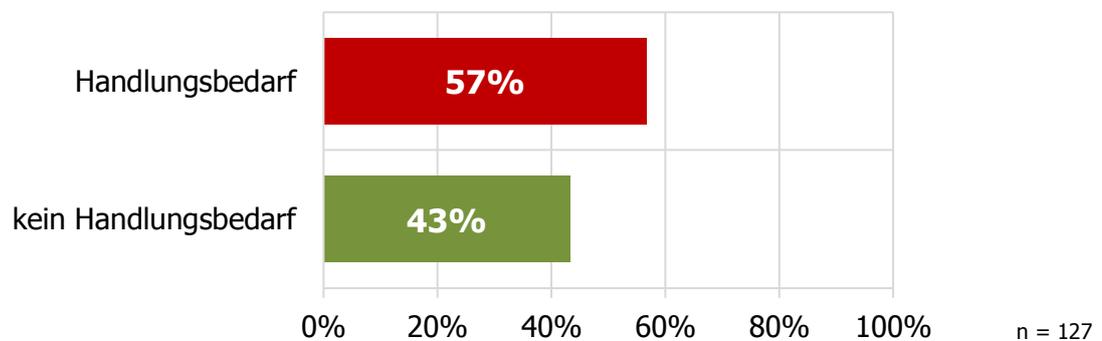
### Geringe Zufriedenheit mit dem EBIT



55% der Führungskräfte sehen Handlungsbedarf im Sinne einer Verbesserung des EBITs. 45% der Befragten waren mit der Entwicklung des EBITs in den letzten 3 Geschäftsjahren zufrieden.

## Umsetzungsstärke der Unternehmen

### Geringe Zufriedenheit mit der Umsetzungsstärke im eigenen Unternehmen



57% der befragten Führungskräfte orten Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Umsetzungsstärke von strategischen Zielen und Initiativen. Dies entspricht in etwa anderen Studien, die davon ausgehen, dass 66% bis 75% der größeren Unternehmen Probleme bei der Umsetzung ihrer Strategie haben (Harvard Business Manager, Mai 2015).

## Fazit

Im Bereich der Strategieformulierung und –anpassung wird die Geschwindigkeit der Strategieanpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen und eine mangelnde Konzentration auf wenige (drei bis maximal fünf) Ziele als wesentliche Hebel für die Verbesserung der Umsetzungsstärke gesehen.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist grundsätzlich zufriedenstellend, einzig bei der Projektpriorisierung wird Handlungsbedarf gesehen.

Im operativen Prozess der Strategieumsetzung wird bei mehreren Faktoren Optimierungspotenzial gesehen. Es beginnt bei zu geringen personellen Ressourcen für die Umsetzung der sich aus einer Strategie ergebenden Maßnahmen und Projekte, geht über mangelnde Transparenz des Projektfortschritts, kaum Einsatz von Kennzahlen zur Steuerung der Projekte bis zu einer schlechten Umsetzung des Projektfeedbacks.

Die meisten Handlungspotenziale werden im Bereich der Unternehmenskultur identifiziert. So wurden eine schwach ausgeprägte Kultur der Disziplin, das Überwiegen von Bedenkenträgern gegenüber Lösungssuchern im Unternehmen, eine geringe Veränderungsbereitschaft, fehlende „konstruktive Konfrontationen“ im Top-Management, eine mangelhafte Besprechungskultur und fehlende Mitarbeiter mit richtigen Führungsqualitäten als wesentliche Hemmnisse bei der Erreichung einer zufriedenstellenden Umsetzungsstärke identifiziert, bei der auch 57% der befragten Führungskräfte Verbesserungsbedarf sehen.

---

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** und wollen wissen, wie ihr Unternehmen im Vergleich zu den Top-Unternehmen liegen? Schreiben Sie uns doch einfach unverbindlich eine Email an [f.loidl@mcg-experts.com](mailto:f.loidl@mcg-experts.com).

---

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](http://www.mcg-experts.com) unter Insights/Downloads zur Verfügung.

MCG Managementberatung GmbH  
Leitenbauerstraße 25  
A-4040 Linz  
Austria

[www.mcg-experts.com](http://www.mcg-experts.com)

Dr. Friedrich Loidl  
Geschäftsführer

[f.loidl@mcg-experts.com](mailto:f.loidl@mcg-experts.com)

+43 664 2318143

Mag. Markus Gahleitner  
Partner, Lean Six Sigma Master Black Belt

[m.gahleitner@mcg-experts.com](mailto:m.gahleitner@mcg-experts.com)

+43 664 1054568

