

## Strategie und Umsetzung – Wer hat die Fäden in der Hand?

### Studie



# Wer hat die Fäden in der Hand?

## Ergebnisse auf einen Blick

„Was machen erfolgreiche Unternehmen besser als ihre weniger erfolgreichen Wettbewerber?“ – Ist es die Strategie selbst? Die Fähigkeit zur Umsetzung? Das Engagement der Führungskräfte?

Diese Studie stellt den **Strategieprozess** und das **Engagement** der wesentlichen Akteure in den Mittelpunkt. Wie beeinflussen **CEOs, CFOs** und **Strategen** den **Unternehmenserfolg**? Welche Phasen im Prozess werden von erfolgreichen Unternehmen besonders betont, welche weniger? Mit welchen Erwartungen begegnen sich die Akteure und was machen Vertreter erfolgreicher Unternehmen anders?

**Die Qualität des Strategieprozesses** wird allgemein kritisch beurteilt, wobei insbesondere die strategische Analyse, also die Grundlagen der Strategieentwicklung, und die Kontrolle der Umsetzung, also die Nachverfolgung der eingeleiteten strategischen Veränderungen, als besonders verbesserungsfähig gesehen werden.

**Das Engagement der Akteure** unterscheidet sich deutlich und zeigt zudem klare Muster hinsichtlich des Unternehmenserfolgs:

- **CEOs** bringen sich in allen Phasen des Prozesses intensiv ein. Die Kollegen erwarten noch mehr Engagement in der strategischen Analyse und Entwicklung der Strategie. Genau hier zeigen CEOs erfolgreicher Unternehmen auch deutlich mehr Einsatz, was den Erfolg der Unternehmen offenbar positiv beeinflusst.
- **CFOs** bringen sich insgesamt eher zurückhaltend ein. Die Kollegen, besonders der CEO, erwarten mehr Engagement vor allem in der strategischen Analyse und der Umsetzungskontrolle. CFOs erfolgreicher Unternehmen zeigen nicht nur in der Strategieentwicklung, sondern bereits in der strategischen Analyse ein deutlich höheres Engagement.
- **Strategen** sind klar auf ihre Kernaufgaben fokussiert, also die strategische Analyse und Entwicklung der Strategie. Die Kollegen erwarten jedoch ein stärkeres Engagement besonders in der Planung der Umsetzung von strategischen Maßnahmen. Genau hier zeigen Strategen erfolgreicher Unternehmen auch ein überdurchschnittliches Engagement.

Die Erwartungen und Erfolgsrezepte sind vielfältig. Dennoch lässt sich klar ablesen, dass erfolgreiche Unternehmen sowohl von einer höheren Qualität im Strategieprozess profitieren, als auch vom größeren Engagement der beteiligten Akteure.

Wir wünschen Ihnen eine unterhaltsame und informative Lektüre!

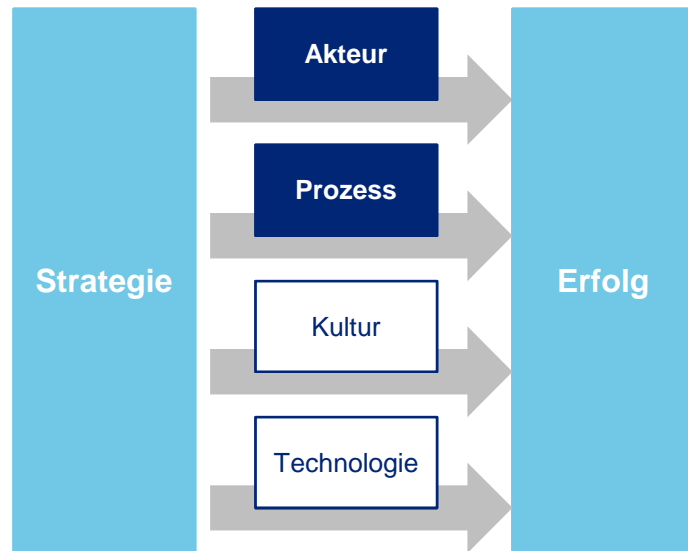
*Rolf Epstein und Fabian Marckstadt*

# Einleitung und Überblick

# Die Studie stellt zwei Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den Mittelpunkt

Wie beeinflussen Akteur und Prozess den Erfolg des Unternehmens?

## Erfolgsfaktoren



■ Untersuchungsschwerpunkt

- Strategie führt über unterschiedliche Faktoren zu Erfolg des Unternehmens.
- Im Mittelpunkt der Studie stehen die Akteure und der Strategieprozess.
- Weitere Faktoren werden wir in folgenden Studien in den Mittelpunkt stellen.

## Unser Verständnis der vier Erfolgsfaktoren

- **Akteur** umfasst die am Strategieprozess eines Unternehmens beteiligten Personen und Rollen sowie deren organisatorische Aufstellung. Dies schließt sowohl ausführende Mitarbeiter, Management und Vorstände/ CXOs sowie Aufsichtsgremien mit ein.
- **Prozess** meint die Gesamtheit aller Phasen des Strategieprozesses von der Analyse der Rahmenbedingungen über die Entwicklung der Strategie bis hin zur Umsetzungsplanung und Kontrolle von Fortschritt und Ergebnis der Strategieumsetzung.
- **Kultur** beinhaltet die verhaltensseitigen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens von der Innovationsfähigkeit bis hin zur Schaffung eines wertschätzenden und umsetzungsorientierten Umfelds. Hierzu gehören u.a. Motivation, Veränderungsbereitschaft und Teilhabe an Ausrichtung und Erfolg des Unternehmens.
- **Technologie** umfasst sowohl die unmittelbaren Hilfsmittel des Strategieprozesses im Unternehmen – von der Datenanalyse bis hin zur Kommunikationsplattform – als auch die grundsätzliche Rolle, die Technologie als Erfolgsfaktor in der strategischen Analyse und Strategieentwicklung des Unternehmens spielt.

# Die Studie geht von einem idealtypischen Strategieprozess aus

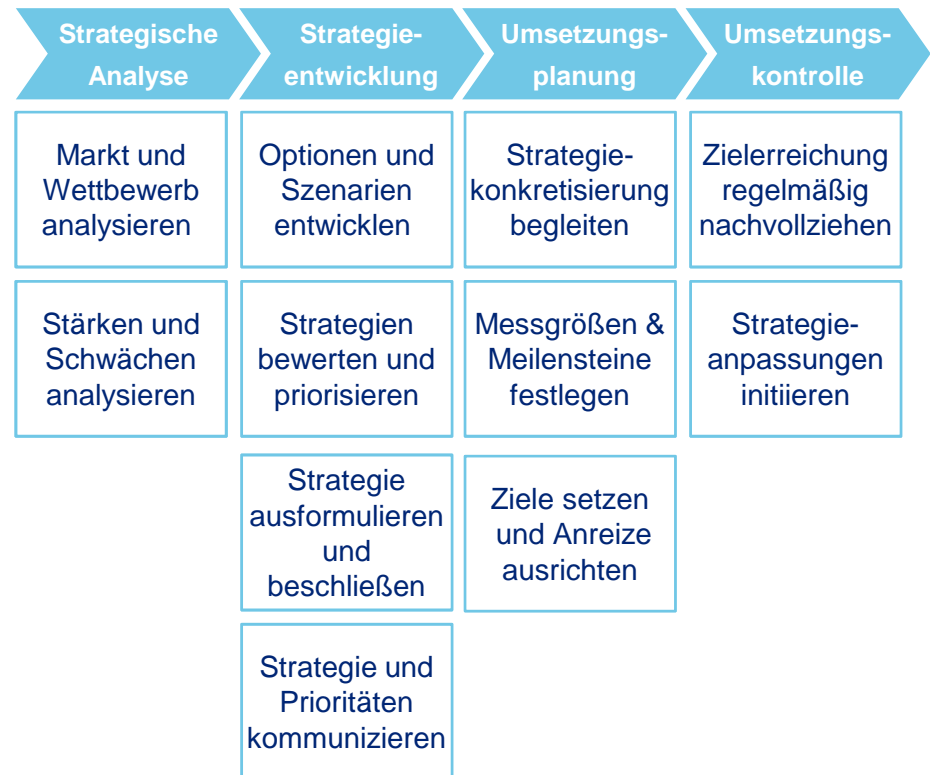
Als roter Faden ziehen sich vier Phasen und jeweilige Kernaktivitäten durch die Studie

## Wir unterscheiden vier Phasen des Strategieprozesses

- Im Rahmen der **strategischen Analyse** wird ein einheitliches Verständnis der – internen & externen – Ausgangslage geschaffen. Hiermit werden die Voraussetzungen für die Entwicklung strategischer Handlungsoptionen gelegt.
- In der **Strategieentwicklung** werden Optionen und Szenarien erarbeitet und bewertet. Sie sind die Grundlage für ein beschlussfähiges Strategiepapier, das Zielsetzungen und Handlungsbedarfe sowohl qualitativ als auch quantitativ/finanziell zusammenfasst.
- Die **Umsetzungsplanung** leistet die Konkretisierung der übergeordneten Handlungsbedarfe in Initiativen, oder Aktionen einzelner Geschäftsbereiche. Zusätzlich ist Messbarkeit herzustellen, die eine Verankerung von Strategie in individuellen Zielvereinbarungen ermöglicht.
- **Umsetzungskontrolle** ist der regelmäßige Abgleich von Maßnahmenfortschritt und Zielerreichung gegenüber dem Umsetzungsplan. In diese Phase fällt die Initiierung von korrektiven Maßnahmen. Gegebenenfalls kann das Anstoßen neuer Strategieansätze erforderlich werden, etwa wenn sich Rahmenbedingungen ändern.

## Erfolgsfaktoren jeder Prozessphase

- Ganzheitliche Betrachtung von der Analyse bis zur Umsetzungskontrolle\*
- Klare Fokussierung auf die wesentlichen Ergebnisse jeden Prozessschritts



\*Strategieumsetzung: Haben Sie das Thema im Griff? Deloitte 2010/2011

# Die Studie untersucht die Rollen der Akteure im Strategieprozess

CEOs, CFOs und Strategen bilden die Grundlage der rollenspezifischen Analysen

## Wir fokussieren auf drei Akteure im Strategieprozess



- Der Strategieprozess hat eine Vielzahl direkt sowie indirekt beteiligter Akteure. CEO, CFO und Stratege besetzen hierbei wesentliche Rollen.\*
- Schwerpunkt der Studie liegt auf Engagement und Erwartungen der Akteure in den Phasen des Strategieprozesses.

\*Strategie ist Chefsache, Umsetzung auch! Deloitte 2009

## Die Beteiligung am Strategieprozess ist vielschichtig

- **CEOs**, Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer und Geschäftsbereichsleiter sind typischerweise unmittelbar und maßgeblich am gesamten Strategieprozess beteiligt.
- **CFOs**, Finanzvorstände, kaufmännische Leiter und Leiter Controlling sind heutzutage ebenfalls maßgeblich am Strategieprozess beteiligt.
- **Strategen**, Leiter Strategie oder leitende Funktionen wie Produktstrategie und Unternehmensentwicklung sind rollenbedingt maßgeblich an der Strategie beteiligt.
- **CXOs**, also weitere Vorstände und Geschäftsführer sind als Führungskräfte am Prozess gleichermaßen beteiligt und werden in der Gruppe der CEOs zusammengefasst.
- **Führungskräfte** insgesamt werden nicht separat untersucht, sondern als Beteiligte im Rahmen jeder Prozessphase aufgefasst.
- **Mitarbeiter** sind ausführend am Strategieprozess beteiligt, es gibt jedoch – gerade in kleineren Unternehmen – auch Konzepte zur direkten Beteiligung.
- **Aufsichtsrat** oder andere interne und externe Aufsichtsgremien können je nach Unternehmen direkt oder indirekt am Strategieprozess beteiligt sein.

# Die Studie basiert auf vier in sich geschlossenen Analyseteilen

Prozessbewertung, Rollenverständnis und Erfolgsfaktoren werden individuell betrachtet

## 1. Der Strategieprozess

S. 11



Wo sehen die Akteure Verbesserungspotenzial im Strategieprozess?

## 2. Die Akteure im Vergleich

S. 15



Wie bringen sich die Akteure in den Strategieprozess ein?

## 3. Die Akteure im Einzelnen

S. 17

### 3.1 CEOs

### 3.2 CFOs

### 3.3 Strategen

**Einschätzungen  
zu Rolle & Prozess**

Wie engagiert sich der jeweilige Akteur und wie bewertet er das Potenzial?

**Erwartungen  
an andere**

Was erwartet er von den Kollegen und inwieweit werden die Erwartungen erfüllt?

**Erwartungen  
der anderen**

Was erwarten die jeweils anderen und wo liegen Erwartungen auseinander?

**Empfehlungen  
für Sie**

Was machen Akteure in erfolgreichen Unternehmen anders?

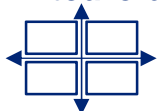
S. 18

S. 23

S. 28

## 4. Akteure und Archetypen

S. 33



Welche Typen von Akteuren gibt es? Wer ist besonders erfolgreich?

# Studienergebnisse auf einen Blick (1/4)

## Beurteilung von Qualität und Einbringung bezüglich des Strategieprozesses

### Phasen des Strategieprozesses



### Beurteilung der Qualität des Strategieprozesses

- Der **Strategieprozess** wird überwiegend kritisch gesehen, allerdings setzen die Beteiligten unterschiedliche Schwerpunkte:
  - **Strategische Analyse** wird von CFOs und CEOs als stark verbesserungsfähig beurteilt.
  - **Strategieentwicklung** beurteilen die Befragten insgesamt weniger kritisch.
  - In der **Umsetzungsplanung und -kontrolle** sehen alle Beteiligten Verbesserungspotenziale, besonders die Strategen.

### Schwerpunkte der Beteiligung am Strategieprozess

- Die beteiligten Akteure setzen unterschiedliche **Schwerpunkte**:
  - **CEOs** bringen sich in alle Phasen des Strategieprozesses intensiv ein, besonders stark in der **Umsetzungskontrolle**.
  - Der Fokus der **CFOs** liegt klar in der **Umsetzungskontrolle**.
  - **Strategen** fokussieren stark auf ihre klassischen Aufgabenfelder **strategische Analyse** und **Strategieentwicklung**.



## Studienergebnisse auf einen Blick (2/4)

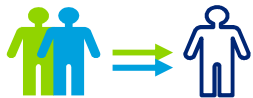
### Der CEO: Prozessbewertung, Rollenverständnis und Erfolgsfaktoren - kompakt



- CEOs bringen sich in allen Phasen des Strategieprozesses überdurchschnittlich stark ein, besonders intensiv in der Umsetzungskontrolle.
- In der strategischen Analyse sowie der Umsetzungsplanung und -kontrolle sehen jeweils mehr als 50% der Befragten großes Verbesserungspotenzial.



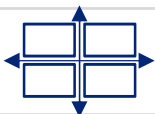
- CEOs erwarten von CFOs ein deutlich stärkeres Engagement in allen Phasen des Strategieprozesses, insbesondere in der Umsetzungskontrolle.
- In der strategischen Analyse und der Umsetzungskontrolle entspricht das Engagement der Strategen den Erwartungen von CEOs, deutlich mehr wird in der Umsetzungsplanung erwartet.



- CFOs und Strategen erwarten ein stärkeres Engagement des CEOs in der strategischen Analyse sowie der Strategieentwicklung.
- In der Umsetzungskontrolle, in der sich CEOs selbst besonders stark einschätzen, erwarten die anderen Akteure jedoch ein deutlich geringeres Engagement.



- Besonders in der Strategieanalyse und -entwicklung zeigen sich CEOs erfolgreicher Unternehmen aktiver.
- Umsetzungsplanung scheint kein Differenzierungsmerkmal für CEOs zu sein; im Rahmen der Umsetzungskontrolle ist sogar eher Zurückhaltung geboten.



- CEOs mit dem durchschnittlich größten Unternehmenserfolg sind als „Visionäre“ stark an strategischer Analyse und Entwicklung beteiligt und halten sich in der Umsetzung eher zurück.

## Studienergebnisse auf einen Blick (3/4)

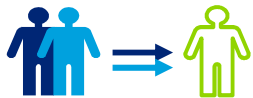
### Der CFO: Prozessbewertung, Rollenverständnis und Erfolgsfaktoren - kompakt



- CFOs zeigen nur in der Phase der Umsetzungskontrolle ein überdurchschnittlich starkes Engagement, in allen anderen Phasen ist das Engagement eher zurückhaltend.
- Etwa 2/3 der Befragten CFOs sehen in der strategischen Analyse sowie der Umsetzungsplanung und -kontrolle das größte Verbesserungspotenzial.



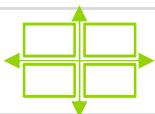
- CFOs haben hohe Erwartungen an das Engagement von CEOs in der strategischen Analyse und Strategieentwicklung. In der Umsetzungskontrolle sehen sie sich selbst in der Verantwortung.
- Strategen erfüllen größtenteils die Erwartungen der CFOs. Lediglich in der Umsetzungsplanung wird ein höheres Engagement des Strategen gefordert.



- CEOs und Strategen erwarten ein deutlich stärkeres Engagement des CFOs, lediglich in der Strategieentwicklung entspricht das Engagement des CFOs den Erwartungen der Kollegen.
- In der Umsetzungskontrolle sehen CEOs und Strategen ganz klar den Schwerpunkt des CFOs und erwarten ein entsprechend deutlich höheres Engagement in dieser Phase.



- CFOs erfolgreicher Unternehmen zeigen generell über alle Phasen des Strategieprozesses ein höheres Engagement.
- Besonders die strategische Analyse und Strategieentwicklung wird durch CFOs erfolgreicher Unternehmen intensiver wahrgenommen.



- CFOs mit dem durchschnittlich größten Unternehmenserfolg sind als „Visionäre“ stark an strategischer Analyse und Entwicklung beteiligt, als „Allrounder“ zeigen sie großes Engagement im gesamten Prozess.

## Studienergebnisse auf einen Blick (4/4)

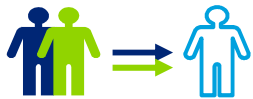
### Der Strategie: Prozessbewertung, Rollenverständnis und Erfolgsfaktoren - kompakt



- Engagement zeigt der Strategie klar in den klassischen Aufgabenfeldern der strategischen Analyse und der Strategieentwicklung.
- In der Umsetzungsplanung und Kontrolle von Fortschritt sehen Strategen deutliches Verbesserungspotenzial, sind selbst jedoch nur nachrangig engagiert.



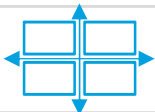
- Strategen erwarten von CEOs deutlich mehr Engagement in der Strategieentwicklung; in der Umsetzungskontrolle hingegen übererfüllen CEOs die Erwartungen der Strategen.
- Die Erwartungen an CFOs sind in den Phasen der Umsetzungsplanung und -kontrolle deutlich höher als das aktuelle Engagement der Kollegen nahelegt.



- CEOs und CFOs erwarten ein höheres Engagement der Strategen in den Phasen der Strategieentwicklung und der Umsetzungsplanung.
- In der strategischen Planung sowie der Umsetzungskontrolle entspricht die Einbringung des Strategen den Erwartungen der beiden anderen Akteure.



- Strategen erfolgreicher Unternehmen bringen sich in ausgewählten Phasen des Strategieprozesses klar stärker ein als ihre Kollegen.
- Besonders die Analyse von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens wird von Strategen erfolgreicher Unternehmen intensiver wahrgenommen.



- Strategen mit dem durchschnittlich größten Unternehmenserfolg sind als „Allrounder“ von der „Vision“ bis zur „Aktion“ durchgängig und intensiv am Strategieprozess beteiligt.

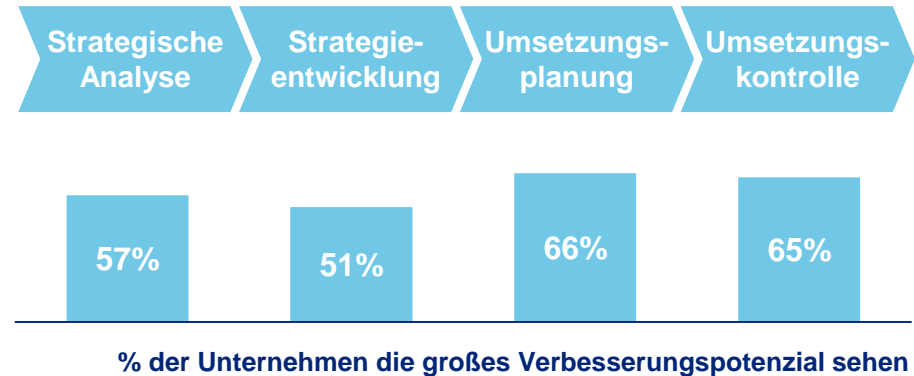
# 1. Der Strategieprozess

# Der Strategieprozess läuft nicht rund

In allen Phasen wird erhebliches Verbesserungspotenzial gesehen

## Große Einigkeit zu Potenzial und Schwerpunkten

- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sehen in allen Phasen des Strategieprozesses großes Verbesserungspotenzial.
- Besonders kritisch werden Umsetzungsplanung und -kontrolle bewertet: Zwei Drittel der Unternehmen sehen hier erhebliches Verbesserungspotenzial.



## Die Ergebnisse variieren erheblich im jeweiligen Unternehmenskontext: Fakten & Einschätzungen

### Unterschiede im Branchenkontext:

- Unternehmen aus dem Bereich Financial Services sehen höheres Verbesserungspotenzial in der Strategieentwicklung.
- *Nicht überraschend, denn die Entwicklung von Szenarien im aktuell hochvolatilen Finanzsektor stellt eine besondere Herausforderung dar.*
- Von durch Regulierung geprägte Branchen wie Energie und Telekommunikation sehen besonderes Potenzial in der Umsetzungsplanung.
- *Fortlaufende Veränderungen der Gesetzgebung können eine konsequente Ausplanung der umzusetzenden Maßnahmen erschweren.*

### Rolle der Unternehmensgröße:

- Kleine Unternehmen sehen in der Strategieentwicklung durchschnittlich höheres Verbesserungspotenzial.
- *Möglicherweise fehlt es an Ressourcen und Zeit, während große Unternehmen hier eigene Strategieabteilungen beschäftigen können.*
- Für große Unternehmen hingegen ist die Umsetzungsplanung die größere Herausforderung.
- *Eventuell ein Zeichen dafür, dass der Koordinationsaufwand die Umsetzungsplanung in besonderem Maße erschwert.*

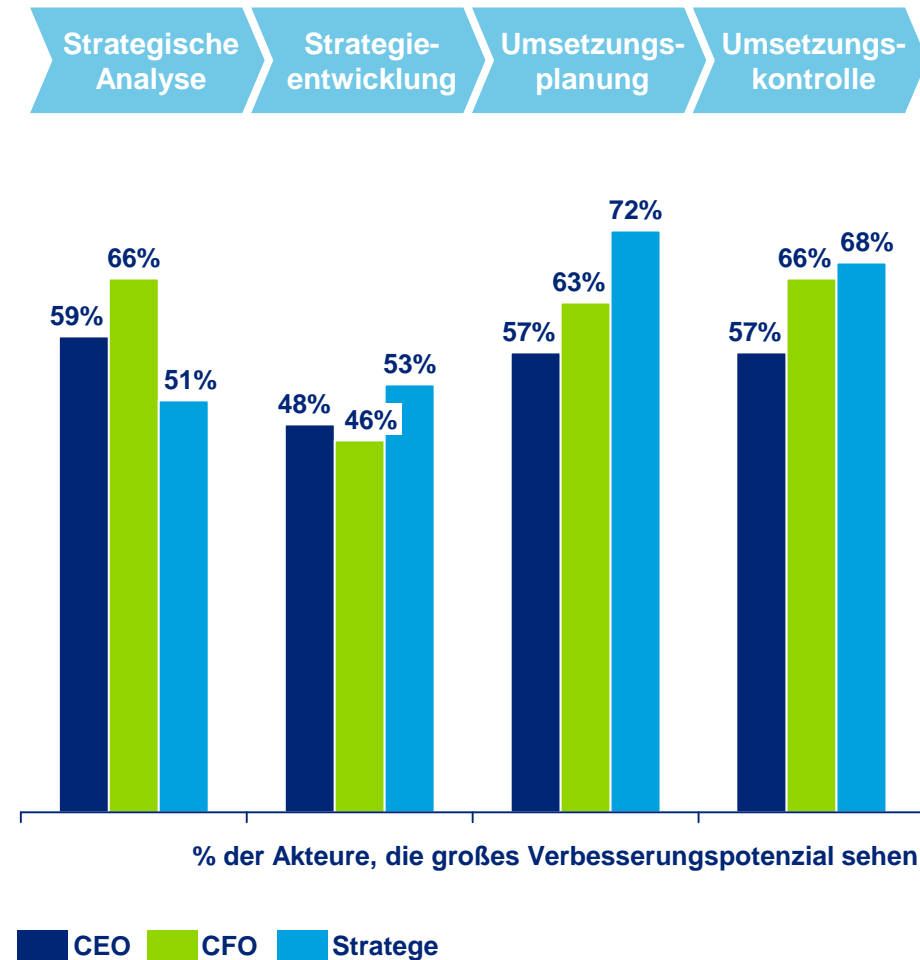
### Einfluss der Konzernform:

- Stammhäuser sehen im Vergleich zu Finanz- und Managementholdings durchschnittlich den größten Verbesserungsbedarf über alle Phasen hinweg.
- *Es besteht einerseits die Möglichkeit, dass Strukturen nicht ausreichend geklärt sind, um die Phasenübergänge erfolgreich zu gestalten, oder es fehlt andererseits schlicht an Durchgriff.*
- Grundsätzlich sehen Unternehmen mit einem stärker zentralen Steuerungsverständnis die größeren Herausforderungen im Prozess.
- *Dies kann daran liegen, dass die Übersetzung und Einbindung der Organisation nicht gelingt, oder es fehlt an Verständnis und Konsequenz in der Nachverfolgung.*

# Die Akteure sehen unterschiedliche Baustellen

Einschätzungen variieren mitunter stark je Rolle und Phase des Strategieprozesses

## Verbesserungspotenzial je Akteur und Prozessphase



- **Es mangelt an Zahlen & Fakten.**

In der strategischen Analyse wird hohes Verbesserungspotenzial vor allem durch CFOs gesehen. Eine Phase, in der sie traditionell eher nur über die interne Analyse Einfluss ausüben. Auch CEOs sehen hier den größten Ansatzpunkt.

- **Kein Grund zur Klage.**

In der Strategieentwicklung sind die Einschätzungen am ähnlichsten. Auffallend ist die selbstkritische Haltung der Strategen gegenüber ihrer natürlichen Domäne, der Strategieentwicklung. Die Kollegen sehen hier nur relativ geringes Potenzial.

- **Die Strategie kommt nicht auf den Boden.**

Strategen sehen sehr großes Verbesserungspotenzial in der Umsetzungsplanung, also dann, wenn sie typischerweise das Thema aus der Hand geben und auf die Organisation vertrauen müssen. Auch viele CEOs und CFOs sehen hier großes Potenzial, die Strategen sind jedoch deutlich die kritischste Gruppe.

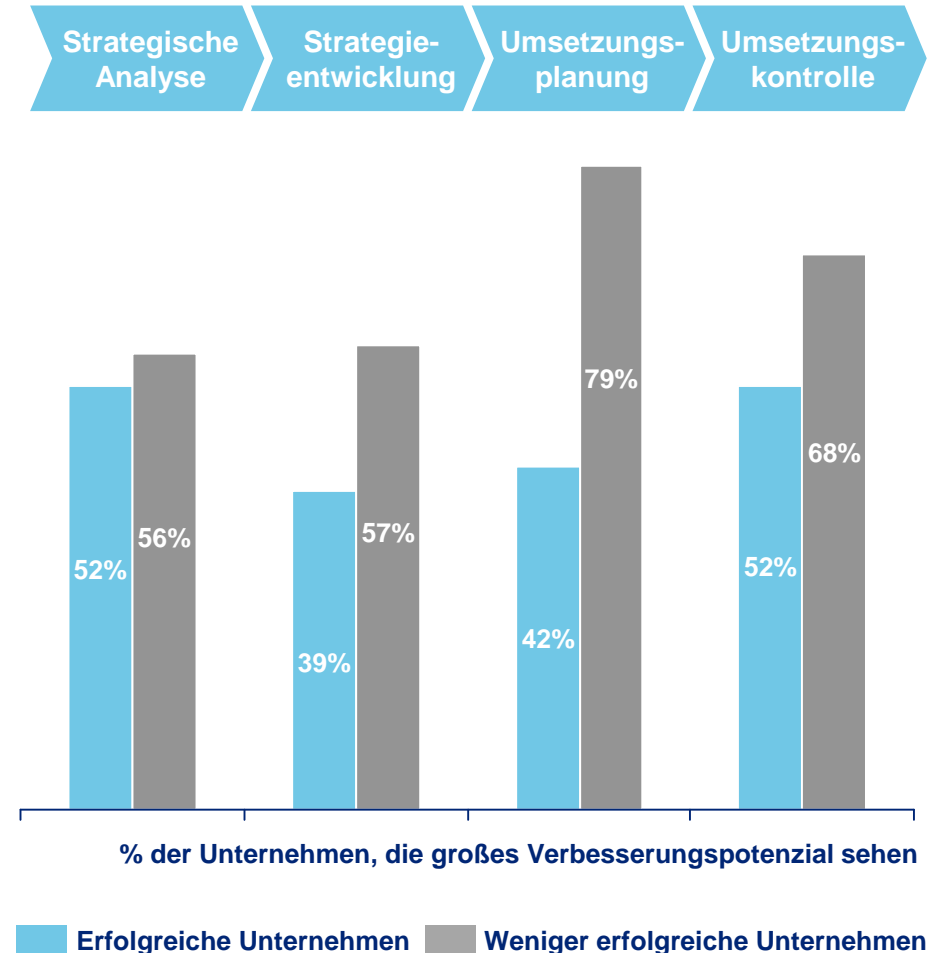
- **Disziplin in der Kontrolle muss eingefordert werden.**

Bei der Umsetzungskontrolle zeigen CFOs und Strategen große Übereinstimmung, aber auch CEOs schätzen die Verbesserungsfähigkeit der Kontrolle hoch ein. Trotz der hohen Einigkeit fallen mit 68% wiederum die Strategen als besonders kritische Gruppe auf.

# Verbesserungen im Strategieprozess machen sich offenbar bezahlt

Erfolgreiche Unternehmen sehen höhere Qualität in allen Phasen des Strategieprozesses

## Vergleich des Verbesserungspotentials je Phase



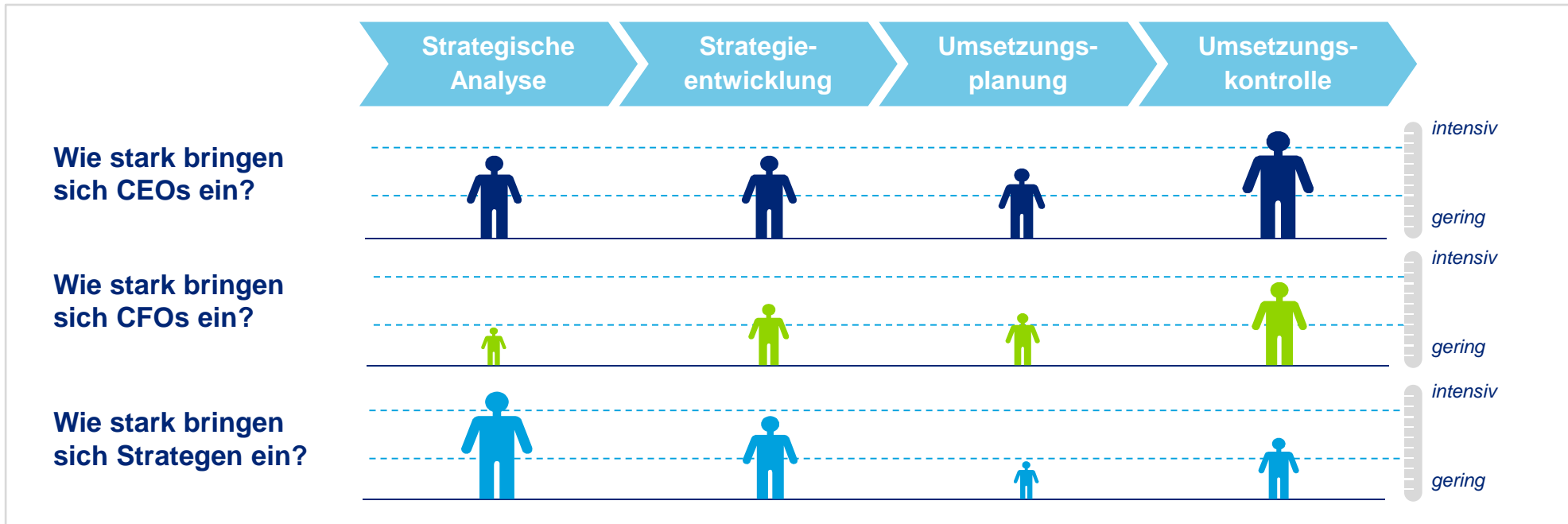
- **Erfolgreiche Unternehmen** sehen in allen Phasen des Strategieprozesses weniger Verbesserungspotenzial. Die Prozessqualität scheint deutlich auf den Unternehmenserfolg einzuzahlen. Bemerkenswert, dass 52% der erfolgreichen Unternehmen jeweils großes Potenzial in der strategischen Analyse und Umsetzungs-kontrolle sehen – also zu Anfang und Ende des Prozesses. Demgegenüber sieht bei der Strategieentwicklung und Umsetzungsplanung ein klar geringerer Anteil der erfolgreichen Unternehmen Handlungsbedarf.
- Während die Einschätzung der **strategischen Analyse** nahezu einheitlich erfolgt, gehen die Einschätzungen bei den folgenden Phasen deutlich auseinander. Besonders in der Umsetzungsplanung scheint sich Prozessqualität als erfolgskritisch auszuzahlen.
- Entgegen dem Trend sehen weniger erfolgreiche Unternehmen erhebliches Potenzial auch in der Strategieentwicklung, erfolgreiche Unternehmen hingegen sind hier eher zufrieden.
- **Weniger erfolgreiche Unternehmen** sollten bei der Prozessverbesserung besonders auf Planung und Kontrolle fokussieren, da hier überproportional Verbesserungspotenzial gesehen wird und Wirkung auf den Unternehmenserfolg anzunehmen ist.

# 2. Die Akteure im Vergleich



# Die Akteure zeigen deutlich unterschiedliches Engagement

CEOs bringen sich konsequent ein – die Kollegen folgen klassischen Rollenbildern



- ▶ **Ist der Prozess ausschließlich „Chefsache“?** CEOs bringen sich in alle Phasen des Strategieprozesses intensiv ein. Überraschend ist die im Vergleich führende Rolle auch in der Umsetzungsplanung und -kontrolle.
- ▶ **Ist die starke Zurückhaltung des „Zahlenmeisters“ im Strategieprozess erfolgsversprechend?** CFOs nehmen in keiner Phase eine führende Rolle ein. Der Fokus liegt auf der Umsetzungskontrolle.
- ▶ **Spielt Umsetzung wirklich keine Rolle für Strategen?** Strategen fokussieren stark auf ihre klassischen Aufgabenfelder. Hier mit klarem Führungsanspruch, während die Einbringung in der Folge klar sinkt.

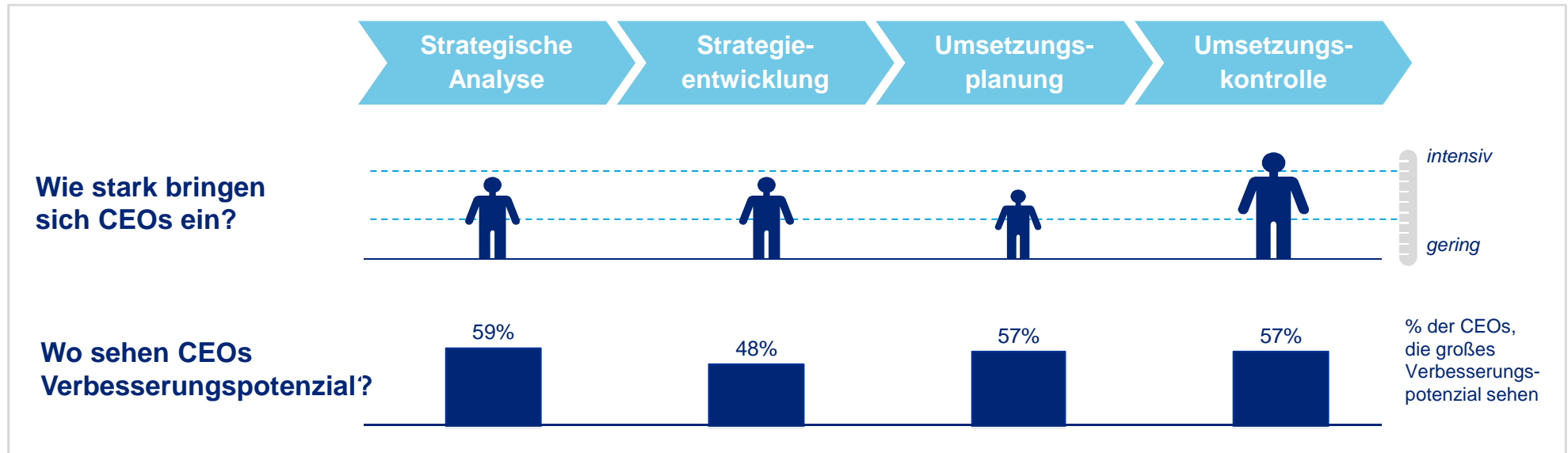
# 3. Die Akteure im Einzelnen

# 3.1 Der CEO

# Der CEO: Einschätzungen zu Rolle & Prozess



Ohne den CEO geht offenbar nichts – trotz des Engagements wird viel Potenzial gesehen



- **Strategie und Umsetzung sind offenbar durchgängig „Chefsache“** – CEOs bringen sich in allen Phasen des Strategieprozesses überdurchschnittlich stark ein – wenn überhaupt, dann lassen CEOs in der Umsetzungsplanung „los“ und vertrauen auf die Fähigkeiten der Organisation bei der Planung der richtigen Aktionen. Allerdings um den Preis einer offenbar um so engeren Kontrolle – hier sehen sich CEOs relativ und absolut am intensivsten gefordert.
- **Strategieentwicklung als Paradedisziplin?** – Über die Hälfte der CEOs ist überzeugt, dass im Rahmen der Strategieentwicklung nur geringes Verbesserungspotenzial besteht, das Engagement der CEOs in dieser Phase zahlt sich anscheinend aus.
- **Probleme bei der Kontrolle?** – Überraschend ist das Bild in der Umsetzungskontrolle – hier steht relativ hoher Verbesserungsbedarf gepaart mit der intensivsten Einbringung über alle Phasen des Strategieprozesses hinweg. Hier sollten sich aus Sicht des CEOs auch andere Akteure stark einbringen.

# Der CEO: Erwartungen an andere

CFOs und Strategen werden den Erwartungen des CEOs kaum gerecht



## CFOs bringen sich in allen Phasen weniger ein als erwartet:

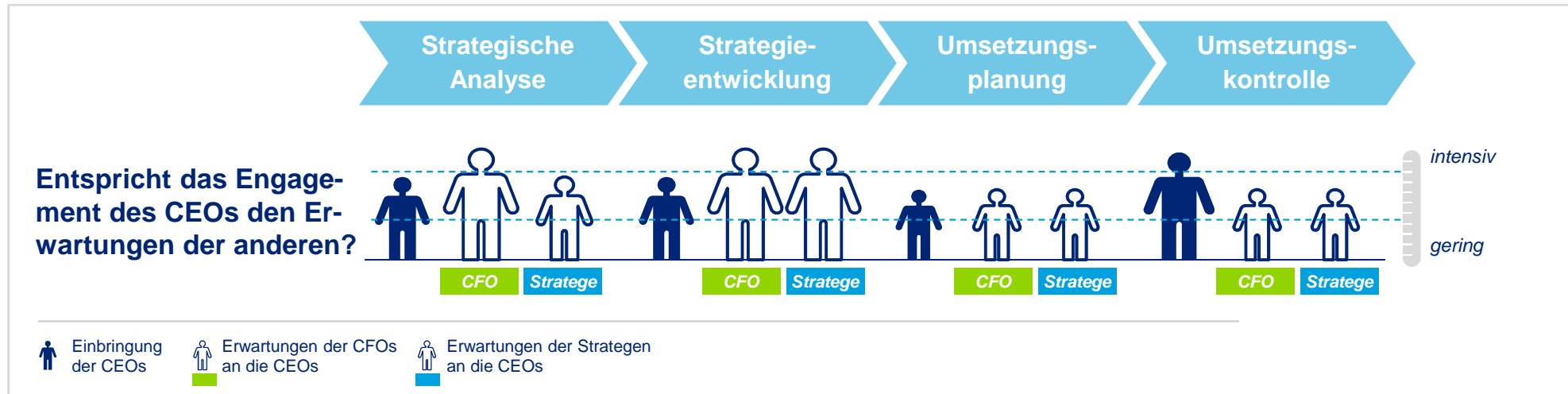
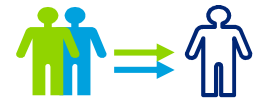
- Vor allem in der strategischen Analyse sehen CEOs keine wirkliche Rolle für sich, obwohl 76% hier eine starke Einbringung der CFOs fordern.
- Auch in die Umsetzungsplanung ist nur ein Drittel der CFOs stark engagiert, obwohl fast die Hälfte der CEOs ein starkes Engagement erwarten.
- Auch bei dem von CFOs selbst reklamierten Fokus auf Umsetzungskontrolle, liegen die Erwartungen erheblich auseinander. CFOs sind also durchgehend gefordert – mindestens im Erwartungsmanagement.

## Strategen haben Nachholbedarf in der Paradedisziplin:

- CEOs fordern das klassische Rollenbild vom Strategen.
- Während die hohen Erwartungen in der strategischen Analyse und niedrigen in der Umsetzungskontrolle weitgehend getroffen werden, liegen die Erwartungen in der Paradedisziplin der Strategieentwicklung sowie auch in der Umsetzungsplanung klar auseinander.
- 87% der CEOs erwarten eine intensive Einbringung des Strategen in die Strategieentwicklung, deutlich intensiver als sie sich selbst involviert sehen.

# Der CEO: Erwartungen der anderen

Aus Sicht der Kollegen wird sogar ein Mehr in der Strategieentwicklung erwartet



**Die Erwartungen der Kollegen an die CEOs sind weitgehend ähnlich** – Bei der Strategieentwicklung, Umsetzungsplanung und Umsetzungskontrolle erwarten CFOs und Strategen nahezu das gleiche Engagement von CEOs, lediglich im Bereich der strategischen Analyse sehen CFOs deutlich stärker involvierte CEOs als Strategen.

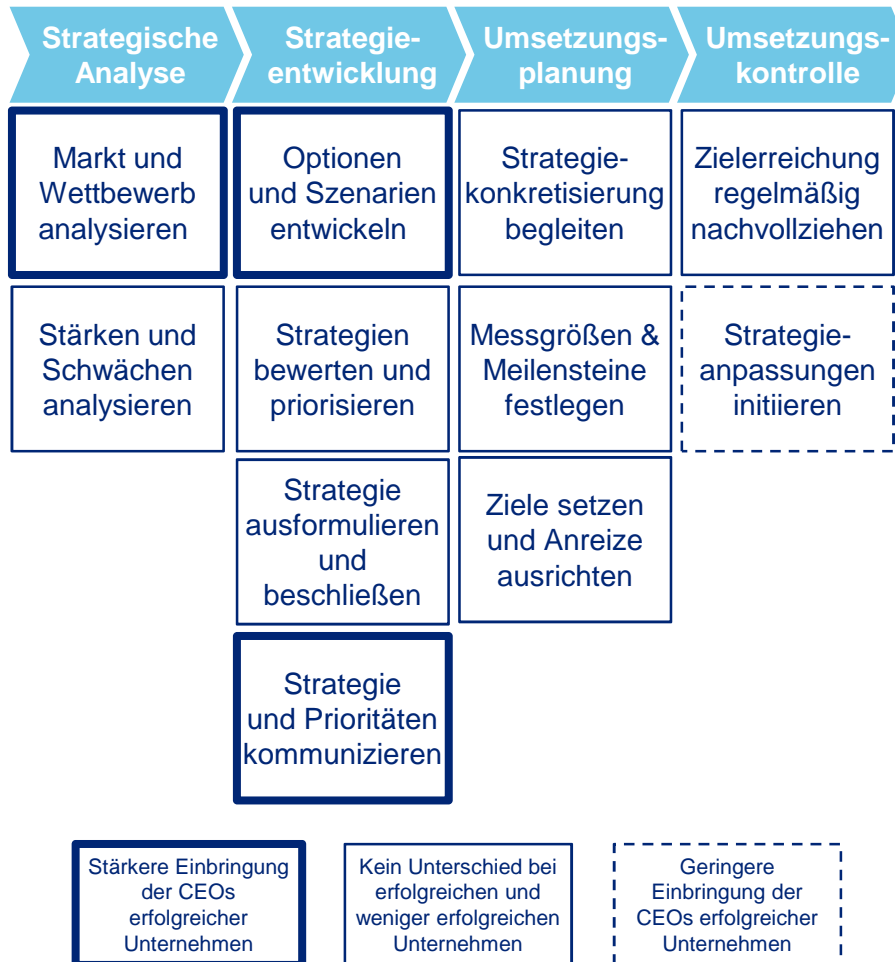
- **Konzentration auf Analyse und Entwicklung** – Beide Kollegen erwarten von CEOs ein noch stärkeres Engagement in der strategischen Analyse und -entwicklung.
- **Voll im Soll bei der Umsetzungsplanung** – In der Umsetzungsplanung entspricht das Engagement den Erwartungen.
- **Ist weniger mehr?** Während CEOs ihren Schwerpunkt in der Umsetzungskontrolle setzen, erwarten die Kollegen hier ein deutlich geringeres Engagement.



# Der CEO: Empfehlungen für Sie

CEOs erfolgreicher Unternehmen sind in Strategieanalyse und -entwicklung aktiver

## Potenziale und Handlungsfelder für CEOs



## Handlungsempfehlungen

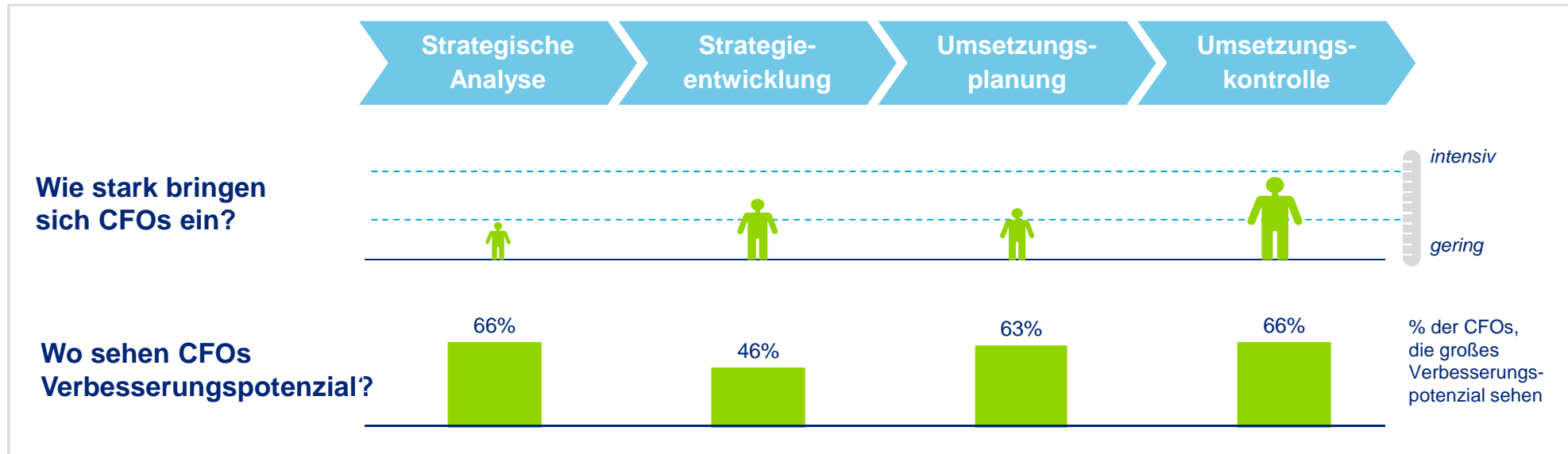
- **Nehmen Sie den ganzen Strategieprozess ernst.** CEOs erfolgreicher Unternehmen sind über alle Phasen des Strategieprozesses aktiver als CEOs weniger erfolgreicher Unternehmen.
- **Blicken Sie sich um.** CEOs schauen signifikant stärker auf Markt und Wettbewerb, während bei Analyse eigener Stärken und Schwächen kein Unterschied auffällt.
- **Blicken Sie in die Zukunft.** CEOs erfolgreicher Unternehmen legen besonderen Wert auf das Entwickeln von Szenarien. 45% der CEOs sind hier sehr engagiert, während nur 17% der CEOs bei weniger erfolgreichen Unternehmen sich hier intensiv einbringen.
- **Kommunizieren Sie die Strategie aktiv & glaubhaft.** CEOs erfolgreicher Unternehmen nehmen die Kommunikation ernst: 77% der CEOs sind hier intensiv involviert, während nur 42% der CEOs weniger erfolgreicher Unternehmen hier aktiv sind.
- **Vertrauen Sie auf Ihre Organisation.** Umsetzungsplanung ist offenbar kein Differenzierungsmerkmal für CEOs. Bei der Kontrolle scheint sogar Zurückhaltung geboten – demnach sind Delegation und Spielraum für die Organisation ein echter Erfolgsfaktor für CEOs.

## 3.2 Der CFO



# Der CFO: Einschätzungen zu Rolle & Prozess

## Warum denn so zurückhaltend?



- **Alles unter Kontrolle?** – CFOs bringen sich insgesamt gering bis moderat ein, lediglich in der Umsetzungs-kontrolle sehen sie sich selbst mit einer klaren Beteiligung am Prozess. Interessant, dass ausgerechnet in diesem Prozessschritt auch die meisten CFOs großes Verbesserungspotenzial sehen – eventuell könnte „mehr CFO“ an dieser Stelle helfen.
- **Mehr Engagement in der Analyse** – Während in der Umsetzungs-kontrolle ein intensiveres Engagement mit einem erheblichen Verbesserungspotenzial korreliert, zeigt sich in der strategischen Analyse ein vollständig anderes Bild: Hier sehen CFOs nahezu ähnlich großes Verbesserungspotenzial, sind selbst jedoch kaum involviert.
- **Fokus auch auf Planung** – Ähnlich zeigt sich das Bild in der Umsetzungsplanung. Hier bringen sich CFOs ebenfalls unterdurchschnittlich ein, sehen aber relativ deutlich Verbesserungspotenzial – ob sie wirklich Schlüssel zur Lösung, ihre Zurückhaltung Teil des Problems, oder sie nur auf die richtigen Stellen im Prozess hinweisen, ist zu prüfen.

# Der CFO: Erwartungen an andere

Besonders der CEO macht zu viel, oder zu wenig, kurzum, nicht was er soll – meinen CFOs



## CEOs setzen ihre Schwerpunkte falsch oder anders:

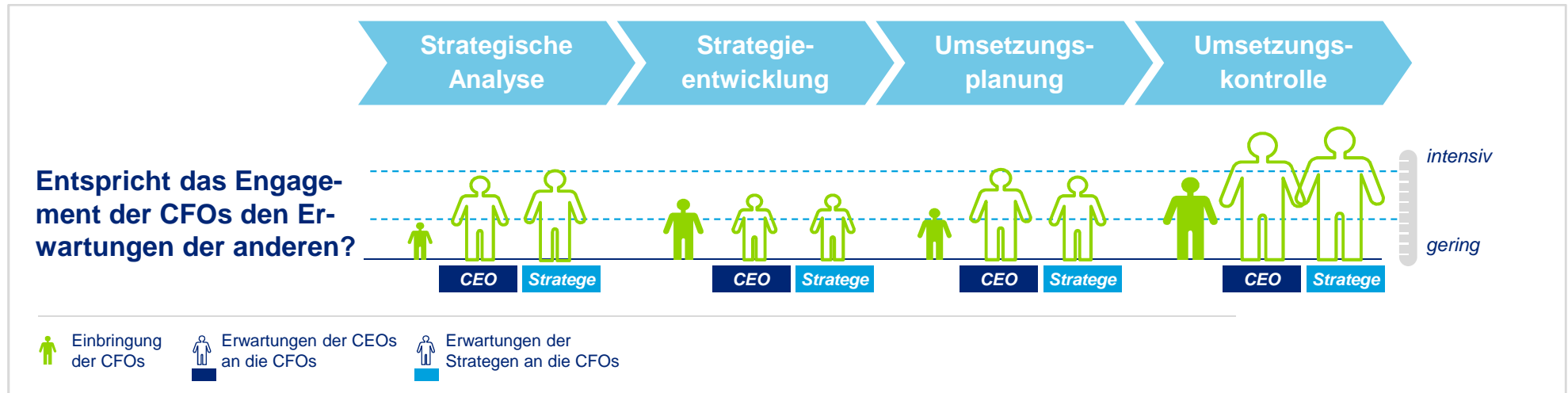
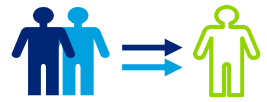
- CFOs erwarten Strategie, CEOs geben Kontrolle. In der Umsetzungsplanung trifft man sich auf mittlerem Niveau.
- **Fokus auf Strategie** – 73% der CFOs erwarten starke CEOs in Analyse und Strategieentwicklung. Hier sogar stärker als die Strategen selbst.
- **Zurückhaltung in der Umsetzung** – Die Erwartungen an die CEOs sind in der Umsetzung insgesamt sehr zurückhaltend – hier sehen CFOs eher sich selbst gefordert. Es fällt auf, dass CEOs selbst sich wesentlich stärker involviert sehen.

## Strategen passen ganz gut ins Raster der CFOs:

- CFOs fordern und bekommen viel Analyse, weniger Entwicklung und kaum Umsetzung vom Strategen.
- **CFOs wollen Strategen vor allem für die Analyse** – 89% der CFOs erwarten eine intensive Einbringung der Strategen in dieser Phase.
- In der Umsetzungsplanung erwarten die CFOs von den Strategen eine stärkere Einbringung als heute, 64% der CFOs erwarten sogar eine deutlich intensivere Einbringung, wobei insgesamt Zurückhaltung dominiert.
- Bemerkenswert, dass planerisch gerade von Strategen mehr erwartet wird, während CEOs offenbar auf mittlerem Niveau die Erwartungen treffen.

# Der CFO: Erwartungen der anderen

Die Kollegen sind sich einig – CFOs erfüllen Erwartungen nur in der Strategieentwicklung



**Die Zurückhaltung der CFOs entspricht ganz und gar nicht den Erwartungen der Kollegen.** Eine intensivere Einbringung der CFOs wird in fast allen Phasen von CEOs und Strategen mit überraschender Übereinstimmung gefordert – in der Strategieentwicklung scheint das moderate Engagement der CFOs den Erwartungen der anderen zu entsprechen.

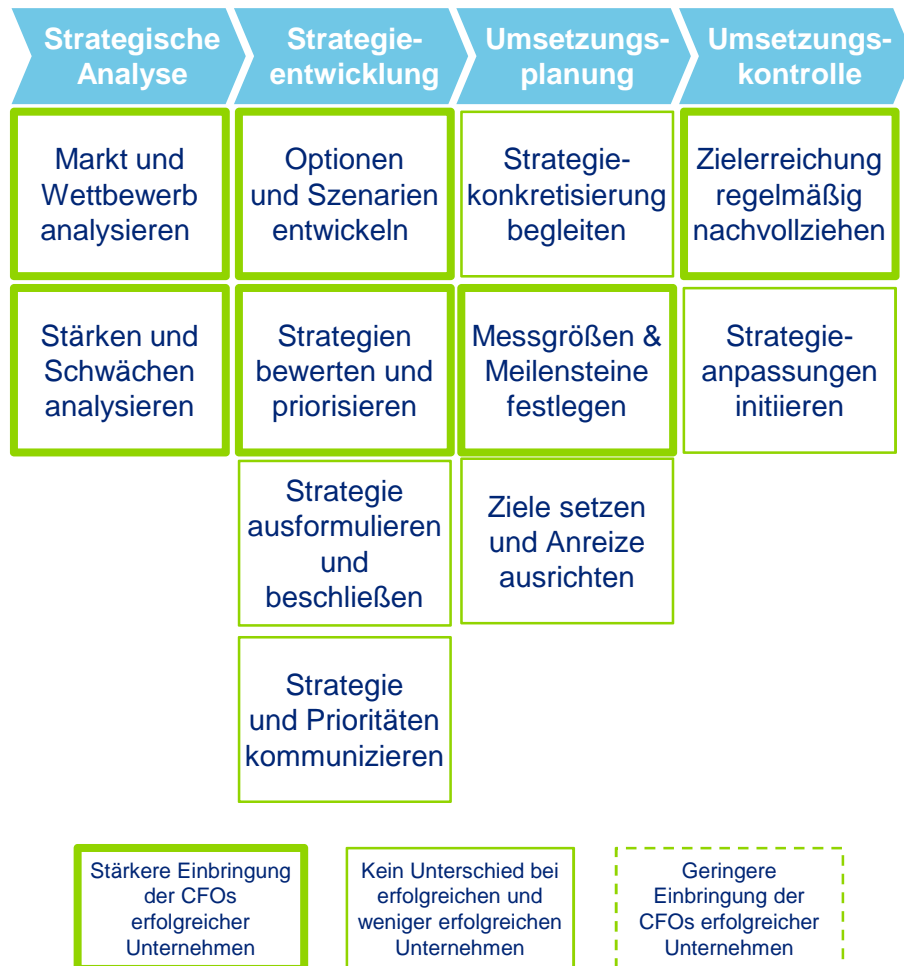
- **Strategische Analyse braucht offenbar die Expertise der CFOs** – Besonders Strategen sehen die CFOs hier intensiver involviert. Sogar über die Hälfte der Strategen fordern ein deutlich intensiveres Engagement – offen bleibt nur, ob hier Verantwortung verschoben, oder echtes Teamplay initiiert werden soll.
- **Wer später kontrollieren möchte muss auch in der Planung bereits im Boot sein** – So sehen es zumindest CEOs und Strategen, die mit 50% und mehr ein stärkeres Engagement der CFOs in der Umsetzungsplanung einfordern. Nur 34% der CFOs erfüllen diese Erwartung allerdings, besonders CEOs erwarten hier deutlich mehr Engagement.
- **Kontrolle ist gut – ist noch mehr Kontrolle besser?** CFOs haben sich – wenn überhaupt – als Herren der Umsetzungskontrolle positioniert – doch gerade hier sehen sie sich erheblichen Erwartungen von CEOs und Strategen gegenüber, die einmütig eine deutliche intensivere Einbringung der CFOs in diese Phase des Strategieprozesses fordern.



# Der CFO: Empfehlungen für Sie

CFOs erfolgreicher Unternehmen sind rundum aktiver

## Potenziale und Handlungsfelder für CFOs



## Handlungsempfehlungen

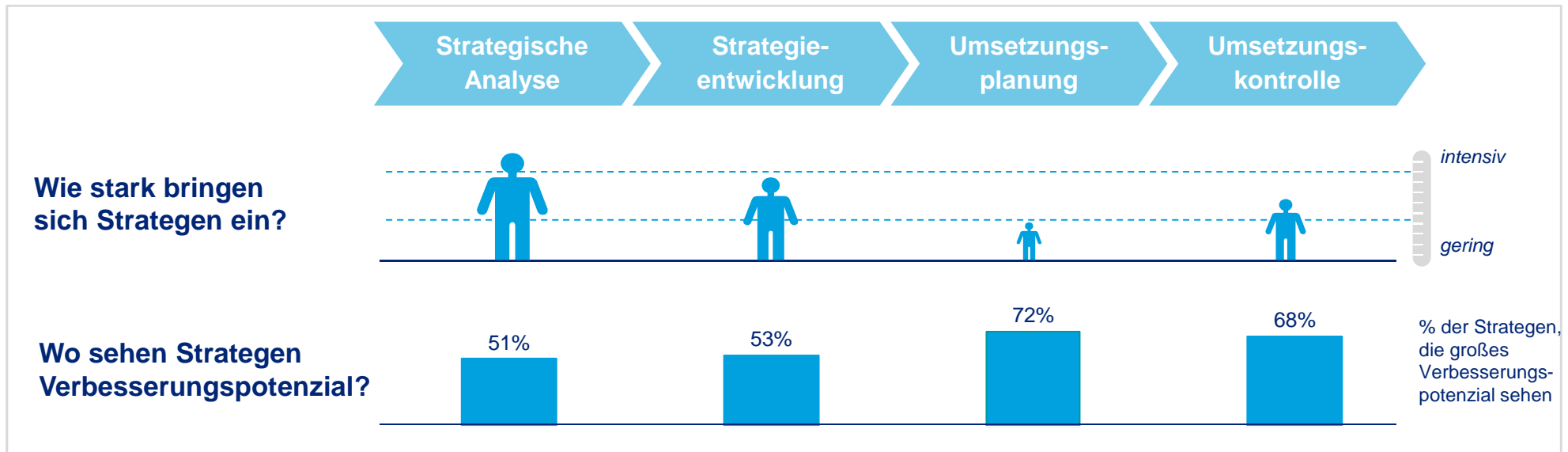
- **Bringen Sie sich aktiv ein.** CFOs erfolgreicher Unternehmen sind in allen Phasen des Prozesses stärker involviert als CFOs weniger erfolgreicher Unternehmen – es scheint nicht um vornehme Zurückhaltung, sondern um gut dosiertes und fokussiertes Engagement zu gehen.
- **Gestalten Sie mit.** 63% der CFOs erfolgreicher Unternehmen sind bereits in der strategischen Analyse intensiv in die Entwicklung von Optionen und Szenarien eingebunden, bei weniger erfolgreichen Unternehmen sind es nur 19%.
- **Legen Sie Hand an den Umsetzungsprozess.** Wer kontrollieren will, muss in der Umsetzungsplanung mindestens bei der Festlegung von Messgrößen und Meilensteinen intensiv beteiligt sein, wie CFOs erfolgreicher Unternehmen. Dann ergibt sich auch ein rundes Bild, wenn es um die regelmäßige Nachverfolgung von Zielerreichung und strategischem Fortschritt geht – das scheint bei CFOs erfolgreicher Unternehmen als in sich stimmiger Prozess zu gelingen.

# 3.3 Der Strategie



## Der Stratege: Einschätzungen zu Rolle & Prozess

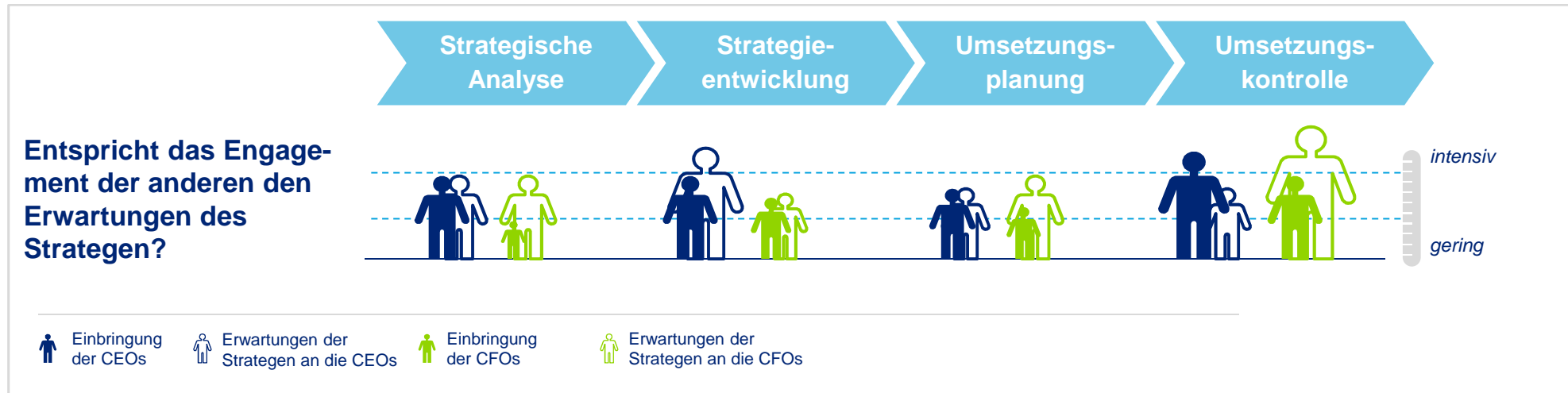
Strategen sind von Kopf bis Fuß strategisch eingestellt und sonst gar nichts



- **Strategen nur strategisch** – Es dominiert die klassische Rollenverteilung: Strategen sind besonders stark in der Analyse und auch der Entwicklung involviert. Umsetzungsplanung und -kontrolle spielen eine deutlich nachrangige Rolle.
- **Die Kerndisziplin fest und zufrieden im Griff** – Insgesamt sieht nur etwa die Hälfte der Strategen erhebliches Verbesserungspotenzial in den Phasen, in die sich Strategen intensiv einbringen. Je weniger Strategen sich einbringen, desto größer beurteilen sie das Verbesserungspotenzial – übermäßig deutlich zeigt sich dies in der Umsetzungsplanung.
- **Sorge um die Strategieumsetzung** – Strategen scheinen in Sorge um die Früchte ihrer Arbeit. Mehr als zwei Drittel der Strategen sieht hohes Verbesserungspotenzial in der Umsetzungsplanung und -kontrolle, den Phasen, in denen sich die Strategen eher zurückhalten – spannend ist die Frage, wer hier das Heft aus Sicht des Strategen in die Hand nehmen sollte.

# Der Strategie: Erwartungen an andere

Im Grunde passt es vorne und hinten nicht – aus Sicht des Strategen



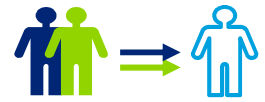
## CEOs erfüllen Erwartungen mal mehr, mal gar nicht:

- Aus Sicht der Strategen setzen CEOs nur teilweise den richtigen Fokus.
- Bei der strategischen Analyse zeigt sich hohe Einigkeit von tatsächlichem Engagement der CEOs und Erwartungen der Strategen.
- Die Strategieentwicklung sollte aus Sicht der Strategen deutlich intensiver durch die CEOs begleitet werden.
- Umsetzungsplanung und -kontrolle sollten mit Zurückhaltung durch die CEOs begleitet werden, bei der Kontrolle sehen Strategen nicht CEOs sondern CFOs klar in der Führung.

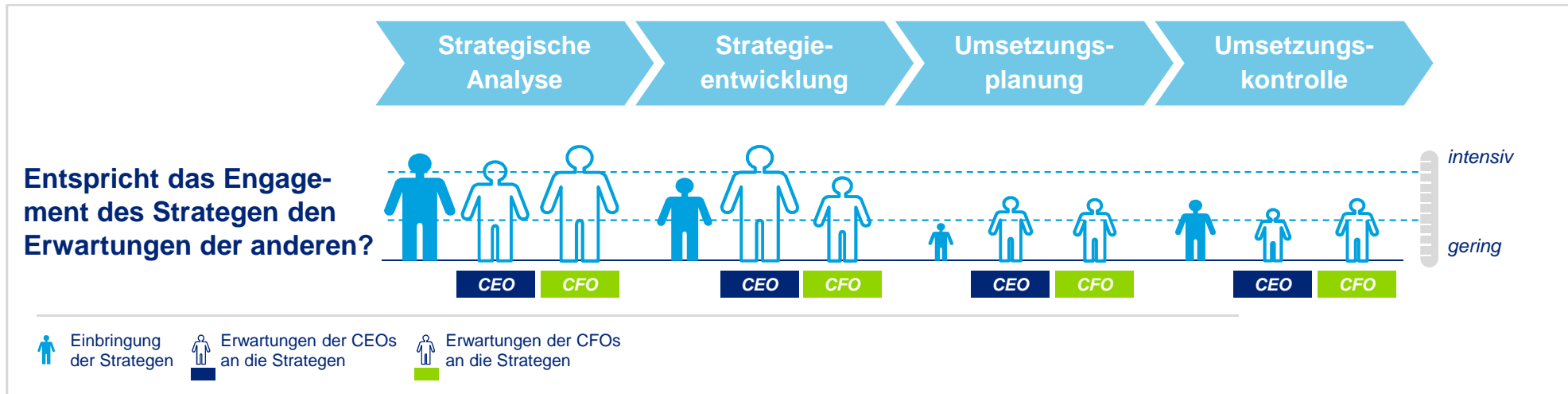
## CFOs erfüllen Erwartungen mal weniger, mal gar nicht:

- Aus Sicht der Strategen nehmen CFOs die Strategie nicht ernst genug – in allen Phasen erwarten sie ein stärkeres Engagement der CFOs.
- Bereits in der strategischen Analyse liegt eine erhebliche Lücke in den Erwartungen vor, die sich in der Umsetzungsplanung ähnlich zeigt – 89% der Strategen erwarten engagierte CFOs.
- Umsetzungskontrolle sehen 78% der Strategen als Kernkompetenz der CFOs, was in der Tendenz zwar durch CFOs bestätigt wird. Jedoch besteht gegenüber der von Strategen erwarteten Intensität eine erhebliche Lücke.

# Der Strategie: Erwartungen der anderen



Strategen sollen initiieren und führen und auch in der Folge durchaus am Ball bleiben



**CEOs und CFOs sind sich einig, dass der Fokus der Strategen auf die Analyse nicht ausreicht** – Es braucht besonders in der Strategieentwicklung, aber auch in den folgenden Prozessphasen Präsenz und Engagement der Strategen.

- **Strategische Analyse schafft quantitative Fakten** – Aus Sicht der CFOs sollten sich Strategen noch intensiver in die strategische Analyse einbringen; die Erwartungen der CEOs sind jedoch bereits erfüllt.
- **Der CEO braucht Sie!** – CEOs wünschen sich ein deutlich intensiveres Engagement der Strategen besonders in der Entwicklung, aber auch in der Umsetzungsplanung – bei der Kontrolle zeigen Strategen dann offenbar genau das aus Sicht der CEOs angemessene Engagement.
- **CFOs sehen das Engagement der Strategen nah an ihrer Idealvorstellung** – Nur in der Umsetzungsplanung sehen CFOs ein etwas intensiveres Engagement, jedoch auf insgesamt niedrigem Niveau geboten. Wenn diese Einigkeit auf Gegenseitigkeit beruhen würde, könnte hier der Ausgangspunkt eines echten Teamplay von Strategen und CFOs liegen.





# Der Strategie: Empfehlungen für Sie

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernaufgaben, dann erst auf weitere

## Potenziale und Handlungsfelder für Strategen



## Handlungsempfehlungen

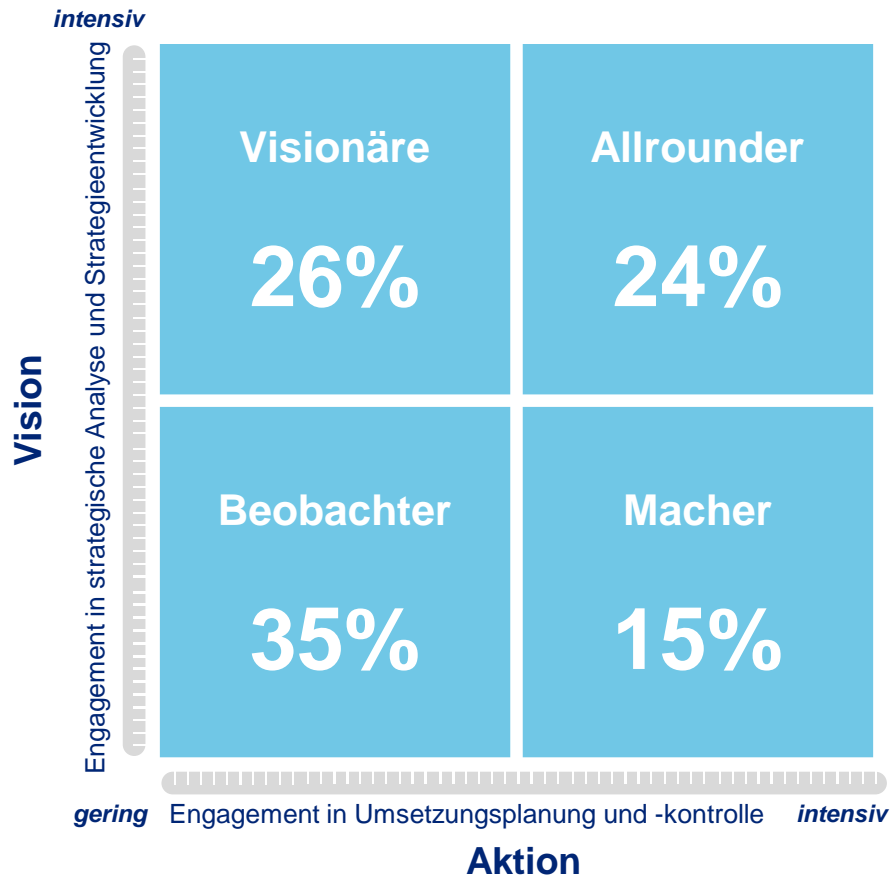
- **Bringen Sie sich an ausgewählten Stellen stärker ein.** Strategen erfolgreicher Unternehmen engagieren sich insgesamt stärker als Strategen weniger erfolgreicher Unternehmen, jedoch mit klarem Fokus auf ausgewählte Aktivitäten.
- **Unterschätzen Sie nicht die Innensicht.** Besonders die Analyse von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens wird von Strategen erfolgreicher Unternehmen intensiv wahrgenommen.
- **Üben Sie sich in Zurückhaltung.** Strategen erfolgreicher Unternehmen sind in die Bewertung und Priorisierung von Strategien deutlich weniger involviert als Strategen weniger erfolgreicher Unternehmen.
- **Helfen Sie im Anschluss.** Strategen erfolgreicher Unternehmen investieren besonders in die Kommunikation strategischer Prioritäten. Hier bringen sie sich deutlich mehr ein als Strategen weniger erfolgreicher Unternehmen.
- **Teilen Sie Ihr Wissen.** Wenn es konkreter werden soll, sind Strategen erfolgreicher Unternehmen deutlich mehr in die Umsetzungsplanung involviert als ihre Kollegen.

# 4. Akteure und Archetypen

# Fokus und Intensität des Engagements der Akteure weist auf vier Archetypen hin

Es zeigen sich die Typen Beobachter, Allrounder Visionäre und Macher

## Anteil aller Teilnehmer nach Archetypen



## Ableitung der vier Archetypen

Die vier Phasen des Strategieprozesses werden in zwei Stufen verdichtet:

- „**Vision**“ – strategische Analyse und Entwicklung
- „**Aktion**“ – Umsetzungsplanung und -kontrolle

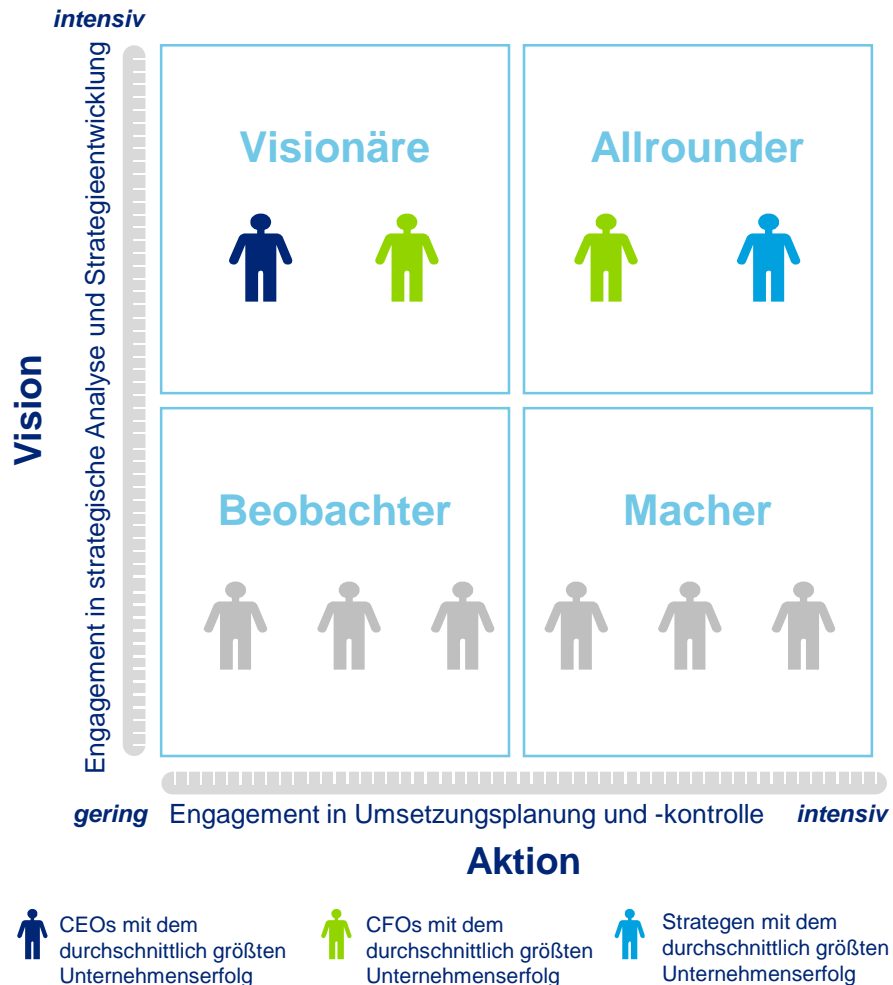
Je nach Intensität der Einbringung in beide Dimensionen werden vier Archetypen unterschieden:

- „**Beobachter**“ sind weder auffällig „visionär“, noch besonders „aktiv“, d.h. sie halten sich im gesamten Prozess eher zurück – mit 35% eine relativ große Gruppe.
- „**Visionäre**“ sind stark an strategischer Analyse und Entwicklung beteiligt und halten sich aus der Umsetzung weitgehend zurück – die zweitgrößte Gruppe im Feld.
- „**Macher**“ sind stark und ausschließlich an Umsetzungsplanung und -kontrolle beteiligt – mit 15% die mit Abstand kleinste Gruppe der 211 Teilnehmer.
- „**Allrounder**“ sind von der „Vision“ bis zur „Aktion“ durchgängig und intensiv beteiligt und stellen mit 24% der Teilnehmer eine fast ebenso große Gruppe wie die der Visionäre.

# Jeder Archetyp hat ein klares Muster bezogen auf den Erfolg der Unternehmen

## Visionäre und Allrounder sind offenbar im Vorteil

Archetyp je Akteursgruppe mit dem durchschnittlich größten Unternehmenserfolg



Den größten Unternehmenserfolg geben Visionäre und Allrounder an – sie haben die Fäden in der Hand

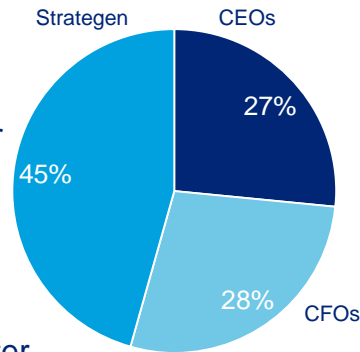
- **CEOs bestätigen den Trend:** Unter allen CEOs geben die Visionäre den höchsten Unternehmenserfolg an. Intensives Engagement in strategischer Analyse und Strategieentwicklung wirkt offenbar positiv auf den Unternehmenserfolg.
- **CFOs überraschen:** In der Gruppe der CFOs zeigt sich ebenfalls, dass Visionäre überdurchschnittliche Zielerreichung für ihre Unternehmen feststellen – auch hier scheint intensives Engagement den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen. Gleichauf erfolgreich bei den CFOs ist die Gruppe der Allrounder, also die Gruppe der CFOs, die sich in alle Phasen des Strategieprozesses überdurchschnittlich einbringen.
- **Strategen sind gefordert:** Eindeutig ist das Bild für den Strategen. Die Allrounder unter den Strategen geben im Durchschnitt den größten Erfolg bei der Erreichung ihrer Ziele an – und heben sich im Ergebnis deutlich von den anderen drei Archetypen ab.

# Über die Studie

# 211 Teilnehmer unterschiedlicher Akteursgruppen, Unternehmensgrößen, Konzernformen und Branchen

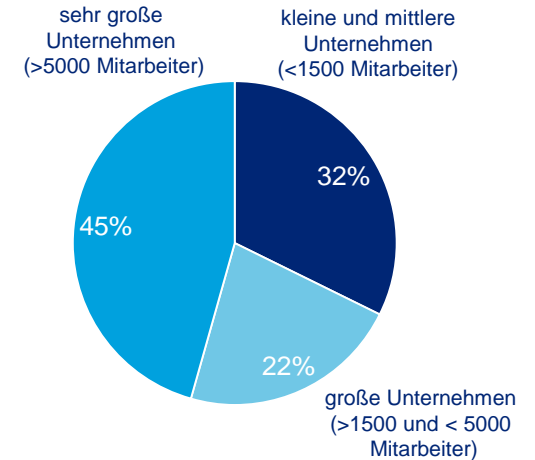
## Befragte Teilnehmer

- Insgesamt haben 211 Unternehmensvertreter an der Studie teilgenommen.
- **56 CEOs:** Vorstandsvorsitzende, andere Vorstände, Geschäftsführer und Geschäftsbereichsleiter
- **59 CFOs:** Finanzvorstände, kaufmännische Leiter und Leiter Controlling
- **96 Strategen:** Leiter Strategie, Leiter Unternehmensentwicklung, etc.



## Unterschiede in der Unternehmensgröße

- Im Rahmen der Studie wurden Vertreter kleiner, mittlerer, großer und sehr großer Unternehmen befragt.
- Dabei entfielen zwei Drittel der Teilnehmer auf große oder sehr große Unternehmen.



## Unterschiede in der Führungsphilosophie

### Stammhaus:

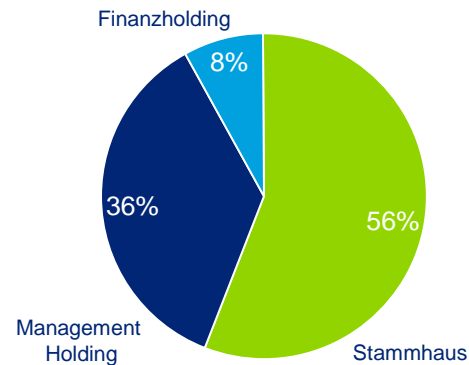
Direkter Einfluss des oberen Management auf die Geschäftsbereiche

### Management Holding:

Nur wesentliche Managementaufgaben werden zentral gesteuert

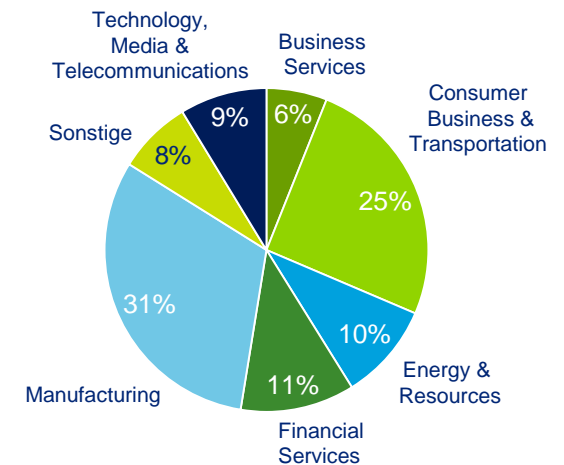
### Finanzholding:

Nur finanzielle Ziele werden zentral gesteuert



## Befragte Branchen

- Die befragten Unternehmen lassen sich überwiegend den folgenden sieben Branchen zuordnen.
- Die Branchen der produzierenden Unternehmen sowie der Konsumgüterindustrie bilden hierbei die größten Gruppen.



# Über uns

# Nehmen Sie den Faden auf!

## Deloitte Center for Strategy Execution

### Unsere Erfahrung

Wir bieten innovative strategische Ansätze sowie tiefe, funktionale und branchenspezifische Expertise. Im Zentrum unseres Beratungsansatzes steht die gemeinsame Entwicklung Ihrer Fähigkeiten für nachhaltige Lösungen in der Strategieumsetzung.

### Wir unterstützen Sie

- bei der Formulierung und Priorisierung Ihrer strategischen Ziele
- von der Planung bis zur erfolgreichen Umsetzung strategischer Initiativen
- bei der nachhaltigen Verbesserung von Führung und Motivation im Unternehmen

### Weitere Informationen

Besuchen Sie uns online und entdecken Sie unsere aktuellen Veröffentlichungen sowie interessante Erfolgsgeschichten unserer Kunden zum Thema Strategieumsetzung:  
[www.deloitte.com/de/strategieumsetzung](http://www.deloitte.com/de/strategieumsetzung)

### Mitarbeit an dieser Studie

Birte Kloppenburg, Henning Mannott,  
Dr. Christian Pfennig, Carlo Sapp

## Sprechen Sie uns an!



**Rolf Epstein**

*Partner*

*Strategy & Operations*

[repstein@deloitte.de](mailto:repstein@deloitte.de)



**Fabian Marckstadt**

*Senior Manager*

*Strategy & Operations*

[fmarckstadt@deloitte.de](mailto:fmarckstadt@deloitte.de)





Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns)

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Präsentation enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Präsentation professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten. Diese Präsentation stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Präsentation erlitten hat.