

hernsteinmanagement **report**

GRÖSSTE
Führungskräfte
Umfrage
in Deutschland
und Österreich

Ausgabe

**Die Zukunft kommt meistens zu
schnell: Wie Führungskräfte sich und
ihr Unternehmen auf Trends und
Entwicklungen einstellen**

Über den Hernstein Management Report

Seit 18 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Welche Zukunftstrends werden Ihr Unternehmen betreffen?
- Verfolgt Ihr Unternehmen eine Zukunftsstrategie?
- Wird Ihr Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen, mit denen es heute Geld verdient?
- Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen bezüglich der Strategieumsetzung?
- Welchen Stellenwert hat strategische Unternehmensplanung in Ihrem Unternehmen?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Februar 2016
- Befragte Personen: Führungskräfte sowie Eigentümerinnen und Eigentümer von Unternehmen
- Österreich: 801 befragte Personen
- Deutschland: 765 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: www.vieconsult.at

Allgemeine Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Dr. Lisa Kratzer

t +43 1 514 50-5630

e management.report@hernstein.at

Executive Summary

Digitalisierung, Internationalisierung demographischer Wandel: Führungskräfte planen die Zukunft. Auf Sicht.

- 72% der befragten Führungskräfte glauben, dass der Trend zur Digitalisierung und Vernetzung durch IT und Kommunikationstechnologien ihr Unternehmen in Zukunft beeinflussen wird.
- 67% der Befragten haben eine klare oder eher klare Unternehmensstrategie für die nächsten 3-5 Jahre.
- 66% glauben, dass ihr Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen wird wie heute. 18% der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass ihr Unternehmen in Zukunft mit ganz anderen Dingen Geld verdienen wird.
- Der Großteil der Befragten sieht Veränderungen in der Branche als Hauptursache für die bevorstehenden Entwicklungen.

Strategiearbeit ist Teamarbeit

- 74% geben an, bei der Strategieumsetzung vom eigenen Team unterstützt zu werden.
- 65% geben an, sich in der Strategieumsetzung auf ihre Führungskraft verlassen zu können.
- Nachbarabteilungen und/oder externe Dienstleister werden von den Führungskräften weniger als Unterstützung wahrgenommen.

Wenig Zeit für langfristige Strategien

- 63% der Befragten geben an, Zukunftsszenarien und langfristigen Strategien gerne zu entwickeln.
- 58% verfügen nach eigener Einschätzung über die nötigen Kompetenzen und das Wissen, um sich fundiert mit Zukunftstrends zu befassen.
- 57% meinen, dass sich die Geschäftsführung ausreichend mit langfristigen Zukunftsthemen befasst.
- 4 von 10 Führungskräften haben nicht ausreichend Zeit, Kompetenz oder Motivation, sich angemessen mit langfristigen strategischen Themen zu befassen.

Keine Angst vor Disruptionen: Mehrheit der Führungskräfte glaubt an schrittweise Veränderungen des Geschäftsmodells

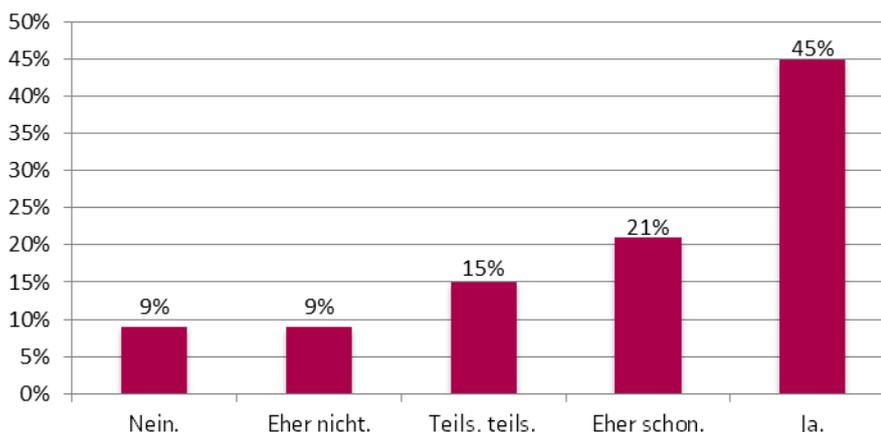
Die Welt ändert sich rasant. Gesellschaftspolitisch, wirtschaftlich und natürlich auch technologisch. Bleibt die Frage, wie sich diese Veränderungen auf die Geschäftstätigkeit des eigenen Unternehmens auswirken werden. Werden die Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen, mit denen sie es heute tun?“ Die meisten Führungskräfte gehen davon aus. Allen Zukunftsszenarien, Prognosen, Hoffnungen und Befürchtungen zum Trotz.

Die Mehrheit der Befragten (66%) schätzt die Bedeutung ihrer Produkte oder Dienstleistungen für die Zukunft hoch ein. Sie erwarten, dass sich das Geschäftsmodell eher schritt- als sprungweise verändern wird und ihr Unternehmen in zehn Jahren noch mit denselben Dingen oder Services Geld verdienen wird wie heute.

Den Gegenpol bilden 18% der befragten Führungskräfte, die prognostizieren, dass sich der Markt in den nächsten 10 Jahren stark verändert. Sie befürchten oder gehen nüchtern davon aus, dass die Nachfrage nach ihren Produkten zurückgeht. Mit einer offenen Frage haben wir die Führungskräfte gebeten, die Auslöser und Treiber die gravierenden Veränderungsprozesse zu benennen. Fasst man die Äußerungen zusammen, wird das Bild klar: Die Führungskräfte siedeln die Treiber des Wandels eher extern als intern an:

- **Veränderung der Branche 45%:** Die Branche entwickelt sich rückläufig, ist schnelllebig oder steht vor großen Veränderungen. So urteilen vor allem Führungskräfte der Energie- oder Medienbranche.
- **Unternehmensinterne Aspekte 30%:** Personalwechsel oder der Wandel unternehmensinterner Strukturen führt zu massiven Veränderungen.
- **Veränderungen der Rahmenbedingungen 15%:** Die Situation des Unternehmens wird sich durch Wandel der Rahmenbedingungen oder politische bzw. wirtschaftliche Einflüsse verändern.

Wird Ihr Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen?



Grafik 20/2016: Unternehmen in 10 Jahren

KEY FACTS

- 66% glauben, dass ihr Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen wird wie heute.
- 18% der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass ihr Unternehmen in Zukunft mit ganz anderen Dingen Geld verdienen wird.
- Der Großteil der Befragten sieht Veränderungen in der Branche als Hauptursache für die bevorstehenden Entwicklungen.

DATENTABELLE

Wird Ihr Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen, mit denen es dies heute tut?	
Nein	9%
Eher nicht	9%
Teils, teils	15%
Eher schon	21%
Ja	45%

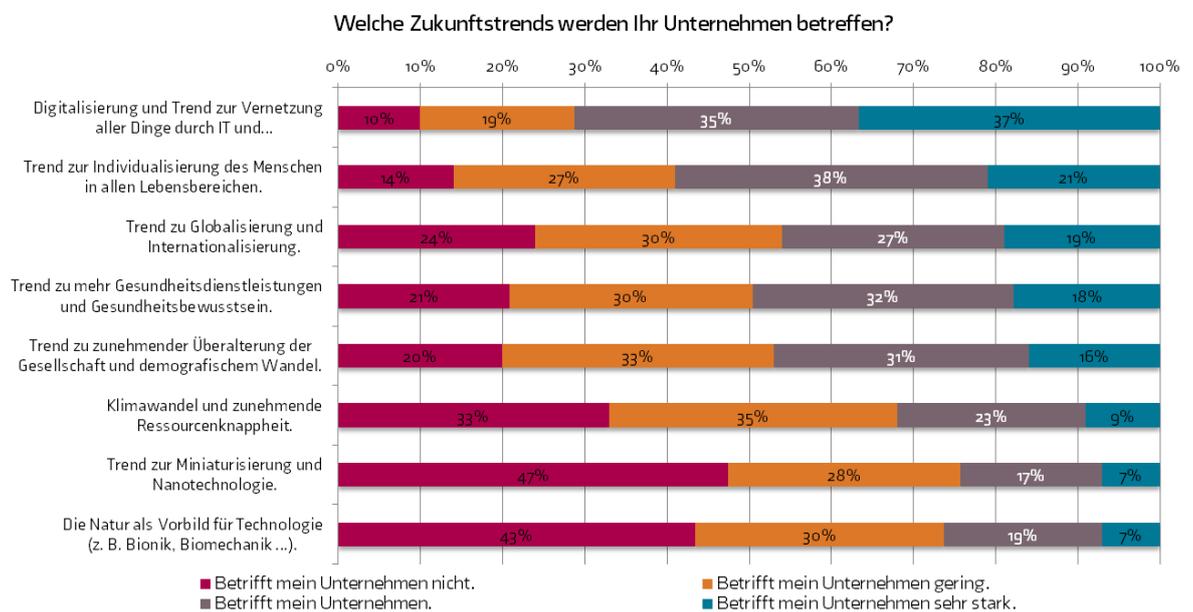
Wird Ihr Unternehmen in 10 Jahren noch mit denselben Dingen Geld verdienen, mit denen es dies heute tut?	
Nein:	
Veränderungen in der Branche.	45%
Unternehmensinterne Aspekte.	30%
Gesamtgesellschaftliche und politisch-wirtschaftliche Veränderungen.	15%

Datentabellen zu Grafik 20/2016: Unternehmen in 10 Jahren

Zukunft bringt uns vor allem ... Digitalisierung

„Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.“ Das Zitat des griechischen Philosophen Heraklit beschreibt die aktuellen Herausforderungen von Unternehmen in klaren Worten. Veränderung ist allgegenwärtig: gesellschaftspolitisch, wirtschaftlich, technologisch und auch hinsichtlich der Kundenerwartungen. Erfolgreiche Unternehmen müssen sich auf diese Entwicklung einstellen und bereits heute die relevanten Trends der Zukunft erkennen.

Das Wirtschaftsforschungsinstitut der Allianz Versicherung ist eine der Vorreiterorganisationen im deutschen Sprachraum, wenn es um die Erstellung wirtschaftlicher Prognosen und Szenarien geht. In einem seiner Zukunftsreports verweist das Institut auf einige Haupttrends für die Zukunft, die uns alle betreffen werden. Wir wollten wissen, wie Führungskräfte diese Trends in Bezug auf ihr Unternehmen einschätzen.



Grafik 18/2016: Zukunftstrends

Die Bewertung des Trends zur Digitalisierung und Vernetzung durch IT und Kommunikationstechnologien sticht deutlich hervor. 72% der Befragten meinen, dass sie dieser Trend in Zukunft betreffen wird (37% „Betrifft mein Unternehmen sehr stark“ + 35% „Betrifft mein Unternehmen“). Der Großteil der Führungskräfte glaubt, dass dieser Trend branchenübergreifend große Veränderungen mit sich bringen wird. Die Ergebnisse sagen aber auch: 29% der befragten Führungskräfte messen dem Trend zur Digitalisierung keine oder wenig Relevanz für die eigene Geschäftstätigkeit bei. Ein erstaunlich hoher Wert, wenn man bedenkt, wie abhängige nahezu alle Branchen und Wirtschaftszweige von der elektronischen Kommunikation und Datenverarbeitung sind und welche Umbrüche und Veränderungen hier bereits vor der Tür stehen.

Die Einschätzung der Zukunftstrends für das eigene Unternehmen fällt natürlich in jeder Branche anders aus. Eher breite Trends wie die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung, die Überalterung der Gesellschaft oder die Individualisierung des Menschen werden ungefähr von der Hälfte der Befragten als zukunftsrelevant eingestuft („Betrifft mein Unternehmen sehr stark“ und „Betrifft mein Unternehmen“). Dagegen sind Trends wie Bionik und Biomechanik oder Miniaturisierung und Nanotechnologie für den Großteil der Befragten wenig relevant für die Zukunft des eigenen Unternehmens. Allerdings schätzen Führungskräfte in Technologieunternehmen diese Trends erwartungsgemäß als relevant für ihr Unternehmen ein.

Klimawandel und Ressourcenknappheit erhalten viel Aufmerksamkeit in den Medien. Dessen ungeachtet halten Führungskräfte diese Phänomene für wenig bedeutsam für die eigene zukünftige Geschäftstätigkeit. 68% der befragten Führungskräfte glauben, dass dieser Zukunftstrend ihr Unternehmen nicht oder nur gering beeinflussen wird (33% „Betrifft mein Unternehmen nicht“ + 35% „Betrifft mein Unternehmen gering“).

KEY FACTS

- 72% der befragten Führungskräfte glauben, dass der Trend zur Digitalisierung und Vernetzung durch IT und Kommunikationstechnologien ihr Unternehmen in Zukunft beeinflussen wird.
- Weitere Trends, die für rund die Hälfte der Befragten zukunftsrelevant sind: Globalisierung und Internationalisierung, Überalterung der Gesellschaft und demografischer Wandel, mehr Bewusstsein und Dienstleistungen für Gesundheit, und Individualisierung.

DATENTABELLE

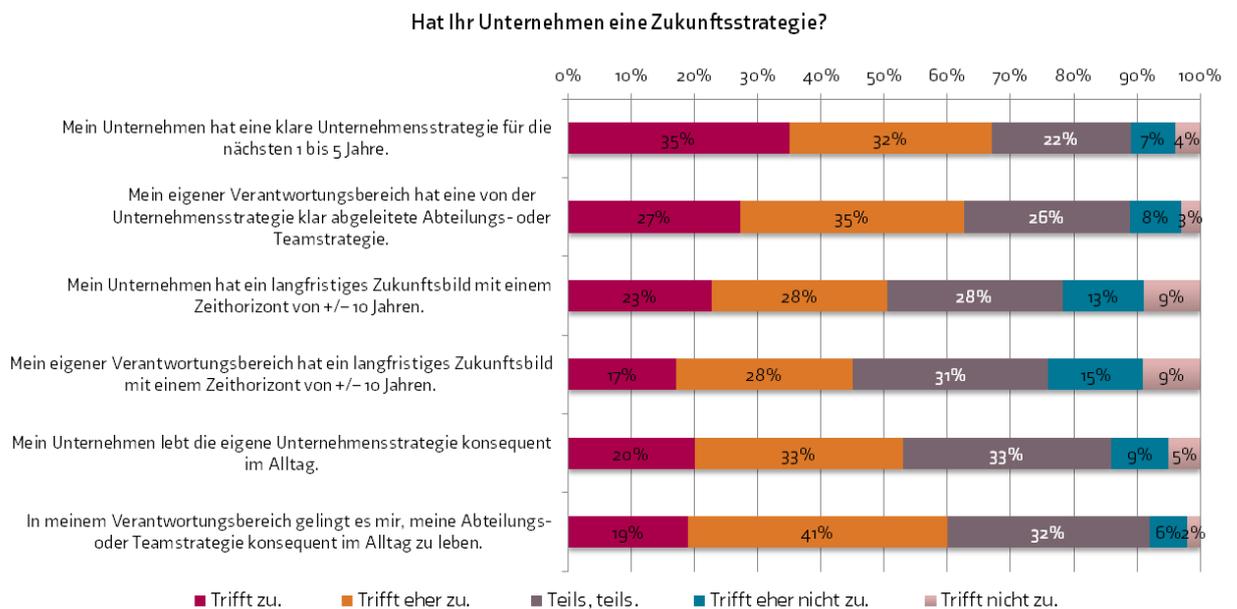
Welcher der nachfolgenden Zukunftstrends betrifft Ihr Unternehmen?	Betrifft mein Unternehmen nicht.	Betrifft mein Unternehmen gering.	Betrifft mein Unternehmen.	Betrifft mein Unternehmen sehr stark.
Digitalisierung und Trend zur Vernetzung aller Dinge durch IT und Kommunikationstechnologie.	10%	19%	35%	37%
Trend zur Individualisierung des Menschen in allen Lebensbereichen.	14%	27%	38%	21%
Trend zu Globalisierung und Internationalisierung.	24%	30%	27%	19%
Trend zu mehr Gesundheitsdienstleistungen und Gesundheitsbewusstsein.	21%	30%	32%	18%
Trend zu zunehmender Überalterung der Gesellschaft und demografischem Wandel.	20%	33%	31%	16%
Klimawandel und zunehmende Ressourcenknappheit.	33%	35%	23%	9%
Trend zur Miniaturisierung und Nanotechnologie.	47%	28%	17%	7%
Die Natur als Vorbild für Technologie (z. B. Bionik, Biomechanik ...).	43%	30%	19%	7%

Datentabellen zu Grafik 18/2016: Zukunftstrends

Strategie: Oft vorhanden, seltener gelebt...

Auch, wenn die Zukunft unberechenbar ist: Führungskräfte sollen und wollen vorbereitet sein. Zumindest auf die Unberechenbarkeit. Langfriststrategien sind verpönt, aber mit einem Zeithorizont von fünf Jahren planen die meisten Führungskräfte (67%) die Strategie für Ihr Unternehmen. Nur jede zweite Führungskraft glaubt, dass das Unternehmen eine klare oder „eher klare“ Strategie für die nächsten zehn Jahre hat.

Ernüchternd: Nur jeder zweite der befragten Führungspersonen (53%) will und kann bestätigen, dass die Unternehmensstrategie auch im Alltag gelebt wird (20% „Trifft zu“ + 33% „Trifft eher zu“). 60% geben an, dass es ihnen im eigenen Verantwortungsbereich gelingt, die Strategie für die Abteilung oder das Team im Alltag zu leben (19% „Trifft zu“ + 41% „Trifft eher zu“).



Grafik 19/2016: Zukunftsstrategie

KEY FACTS

- 67% der Befragten haben eine klare oder eher klare Unternehmensstrategie für die nächsten 3-5 Jahre.
- 51% der Befragten haben eine klare oder eher klare Unternehmensstrategie für die nächsten +/- 10 Jahre.
- Die Umsetzung der Unternehmensstrategie gelingt aus Sicht der Führungskräfte im eigenen Verantwortungsbereich besser als auf Ebene des Gesamtunternehmens.

DATENTABELLE

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu Zukunftsthemen auf Ihr Unternehmen zu?	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Mein Unternehmen hat eine klare Unternehmensstrategie für die nächsten 1 bis 5 Jahre.	35%	32%	22%	7%	4%
Mein eigener Verantwortungsbereich hat eine von der Unternehmensstrategie klar abgeleitete Abteilungs- oder Teamstrategie.	27%	35%	26%	8%	3%
Mein Unternehmen hat ein langfristiges Zukunftsbild mit einem Zeithorizont von +/- 10 Jahren.	23%	28%	28%	13%	9%
Mein eigener Verantwortungsbereich hat ein langfristiges Zukunftsbild mit einem Zeithorizont von +/- 10 Jahren.	17%	28%	31%	15%	9%
Mein Unternehmen lebt die eigene Unternehmensstrategie konsequent im Alltag.	20%	33%	33%	9%	5%
In meinem Verantwortungsbereich gelingt es mir, meine Abteilungs- oder Teamstrategie konsequent im Alltag zu leben.	19%	41%	32%	6%	2%

Datentabellen zu Grafik 19/2016: Zukunftsstrategie

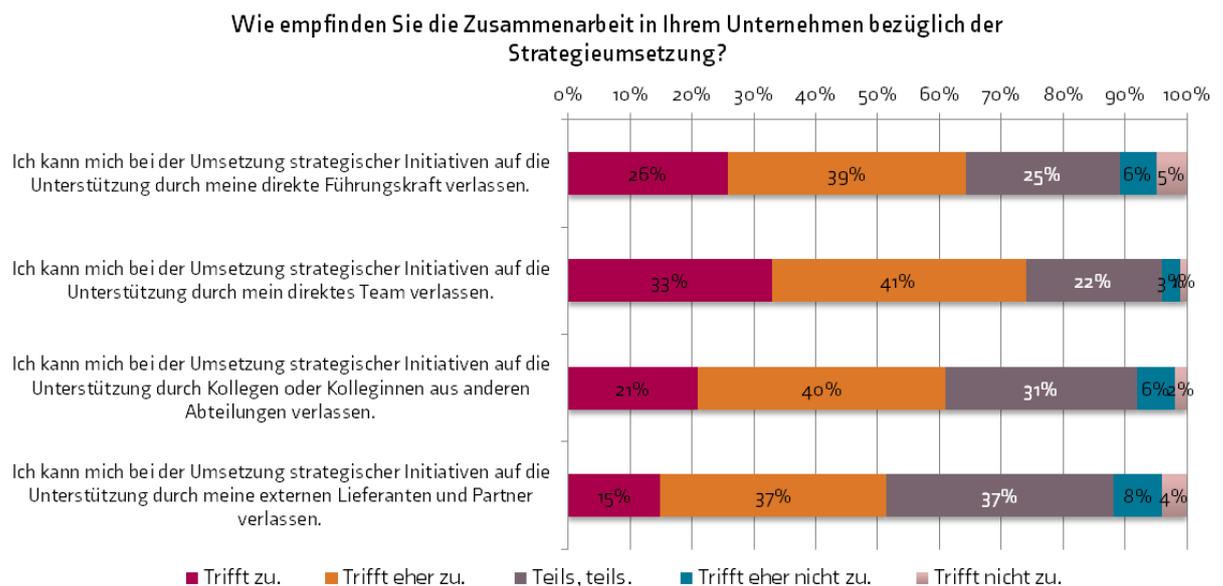
Zusammenarbeit bei der Strategie-Umsetzung: Führungskräfte vertrauen auf Chefs und eigene Teams, weniger auf Berater und andere Abteilungen

Sind Unternehmen erfolgreich, zeichnen sie sich zumeist durch ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen Führung und Belegschaft aus. Bei ihnen ziehen von der Geschäftsführung bis hin zu den operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern alle an einem Strang. Auch eine erfolgreiche Strategieumsetzung braucht starkes Teamwork. Wir haben gefragt, wie Führungskräfte die Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Strategie in ihrem Unternehmen erleben.

Die meisten Führungskräfte sind sich bei der Umsetzung von Strategien in den Arbeitsalltag der Unterstützung ihres Umfeldes sicher. Sie vertrauen vor allem auf das eigene Team (74% antworten „Trifft zu.“ oder „Trifft eher zu.“) und den direkten Vorgesetzten (65% antworten „Trifft zu.“ oder „Trifft eher zu.“). Mit der vollen Unterstützung beim Einsatz für strategische Ziele durch andere Abteilungen rechnen auffallend weniger Führungskräfte. 61% der Führungskräfte bauen auf die Hilfe der Kolleginnen und Kollegen „von nebenan.“ Hier zeigen Silos und Gräben im Organigramm ihre Wirkung.

Externe Dienstleister und Beratungsunternehmen sind in diesem Punkt nur für etwas mehr als die Hälfte der Befragten eine wichtige Stütze. 12 Prozent wollen sich gar nicht auf externe Partner verlassen. 37 Prozent sagen „Teils teils“.

- Die meisten Führungskräfte sind sich bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie der Unterstützung durch Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher.
- Zusammenarbeit in Unternehmen ist in vielen Fällen weiterhin von Silo-Denken und Abteilungsegoismen geprägt – die Zusammenarbeit an der Strategie über Abteilungsgrenzen hinweg bleibt ein Entwicklungsfeld.
- Externe Partner sind nur für jede zweite Führungskraft eine wichtige Unterstützung.



Grafik 22/2016: Zusammenarbeit bei der Strategieumsetzung

KEY FACTS

- 74% geben an, bei der Strategieumsetzung vom eigenen Team unterstützt zu werden.
- 65% geben an, sich bei der Umsetzung der Strategie auf ihre Führungskraft verlassen zu können.
- Nachbarabteilungen und/oder externe Partnerinnen und Partnern werden in der Strategieumsetzung am wenigsten unterstützend erlebt.

DATENTABELLE

Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen bezüglich der Strategieumsetzung?	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils, teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich kann mich bei der Umsetzung strategischer Initiativen auf die Unterstützung durch meine direkte Führungskraft verlassen.	26%	39%	25%	6%	5%
Ich kann mich bei der Umsetzung strategischer Initiativen auf die Unterstützung durch mein direktes Team verlassen.	33%	41%	22%	3%	1%
Ich kann mich bei der Umsetzung strategischer Initiativen auf die Unterstützung durch Kollegen oder Kolleginnen aus anderen Abteilungen verlassen.	21%	40%	31%	6%	2%
Ich kann mich bei der Umsetzung strategischer Initiativen auf die Unterstützung durch meine externen Lieferanten und Partner verlassen.	15%	37%	37%	8%	4%

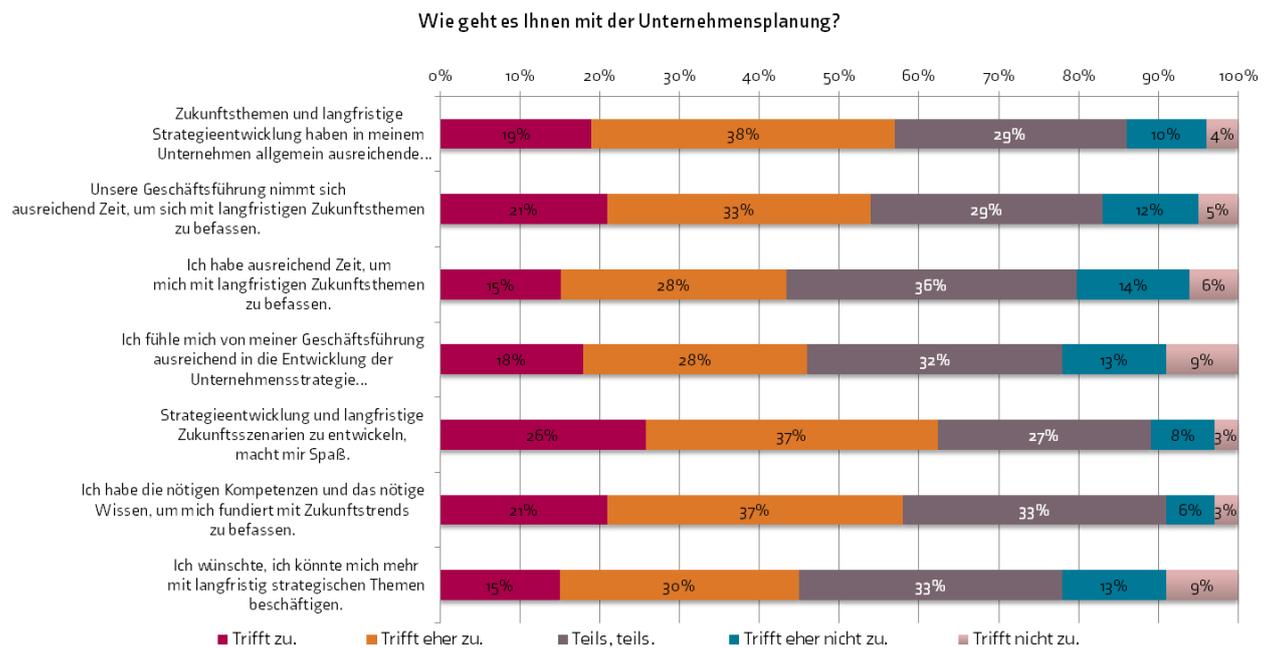
Datentabellen zu Grafik 22/2016: Zusammenarbeit bei der Strategieumsetzung

Blick nach vorn kann Spaß machen – wenn man die Zeit dafür hat

57% der befragten Führungskräfte stimmen der Aussage voll oder eher zu, dass der Strategieentwicklung und der Arbeit an Zukunftsthemen ausreichende Priorität eingeräumt wird. Ähnliches gilt auch für die Zeit und Aufmerksamkeit, die die Geschäftsführung diesen Themen widmet.

63% der Befragten haben Spaß an der Arbeit an Zukunftsthemen. 57% schreiben sich selbst ausreichend Kompetenz und Wissen für diese Aufgabe zu. Allein, es fehlt die Zeit: Nur 43% geben an, ausreichend Zeit für Zukunftsthemen zu haben. 45% wünschen sich mehr Zeit für strategische Fragen.

Ernüchternd: 4 von 10 Führungskräften sprechen davon, dass sie zuwenig Zeit, Motivation oder Kompetenzen haben, um sich mit Strategiethematen zu befassen.



Grafik 23/2016: Unternehmensplanung

KEY FACTS

- 63% der Befragten geben an, gerne Zukunftsszenarien und langfristigen Strategien zu entwickeln.
- 58% verfügen über die nötigen Kompetenzen und das nötige Wissen, um sich fundiert mit Zukunftstrends zu befassen.
- 57% meinen, dass sich die Geschäftsführung ausreichend mit langfristigen Zukunftsthemen befasst.
- Die Auswertung zeigt aber auch, dass 4 von 10 Führungskräften nicht ausreichend Zeit, Kompetenz oder Motivation haben, sich ausreichend mit langfristigen strategischen Themen zu befassen.

DATENTABELLE

Wie geht es Ihnen mit den folgenden Aspekten der Unternehmensplanung?	Trifft zu.	Trifft eher zu.	Teils, teils.	Trifft eher nicht zu.	Trifft nicht zu.
Zukunftsthemen und langfristige Strategieentwicklung haben in meinem Unternehmen allgemein ausreichende Priorität.	19%	38%	29%	10%	4%
Unsere Geschäftsführung nimmt sich ausreichend Zeit, um sich mit langfristigen Zukunftsthemen zu befassen.	21%	33%	29%	12%	5%
Ich habe ausreichend Zeit, um mich mit langfristigen Zukunftsthemen zu befassen.	15%	28%	36%	14%	6%
Ich fühle mich von meiner Geschäftsführung ausreichend in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden.	18%	28%	32%	13%	9%
Strategieentwicklung und langfristige Zukunftsszenarien zu entwickeln, macht mir Spaß.	26%	37%	27%	8%	3%
Ich habe die nötigen Kompetenzen und das nötige Wissen, um mich fundiert mit Zukunftstrends zu befassen.	21%	37%	33%	6%	3%
Ich wünschte, ich könnte mich mehr mit langfristig strategischen Themen beschäftigen.	15%	30%	33%	13%	9%

Datentabellen zu Grafik 23/2016: Unternehmensplanung

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 17 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmenseigentümern/-innen in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.500 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99% und 101% auftreten.

- Fragen zur Studie richten Sie bitte an: management.report@hernstein.at

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernsteininstitut
management
leadership

**Hernstein Institut
für Management und Leadership**
Dr. Lisa Kratzer
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
t +43/1/ 514 50-5630
e management.report@hernstein.at
w www.hernstein.at



Ausführendes Institut

 **vieconsult**
new insights. new opportunities.

**vieconsult Vienna Corporate Research and
Development GmbH**
Mag. Gerd Beidernikl
Mag. Anne Langner
MSc. Blerta Mulaj
Wasagasse 6/6, 1090 Wien
t +43/1/402 18 23-41
e office@vieconsult.at
w www.vieconsult.at