



INSZENA GROUP
Change to Excellence

Das Ende des Kostenkürzens – Unternehmenskultur ganz vorn

Eine weltweite Umfrage zeigt die neuesten Trends in der Unternehmensführung und verrät, mit welchen Managementmethoden Führungskräfte besonders zufrieden sind. Über 90 Prozent der Führungskräfte geben an, dass die Firmenkultur genauso wichtig für den Geschäftserfolg ist wie die Strategie. Für 79 Prozent sind Innovationen für den langfristigen Erfolg wichtiger als Kostensenkungen. Beliebtestes Managementinstrument ist die strategische Planung.

Welche neuen Managementtrends gibt es? Auf welche Managementinstrumente setzen die Führungskräfte derzeit? In einer aktuellen Studie, in der 1221 Manager auf der ganzen Welt befragt wurden, zeigte sich, dass die Führungskräfte weiche Faktoren zunehmend für wichtig halten. Konzentrierten sie sich in der Vergangenheit eher auf Maßnahmen zur Kostensenkung, so stimmen heute über 90 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass die Firmenkultur genauso wichtig für den Geschäftserfolg ist wie die Strategie. Die relativ gute Konjunktur in großen Teilen der Welt scheint diese Haltung zu begünstigen.

Zwei Drittel der Umfrageteilnehmer geben zudem an, dass umweltfreundliche Produkte ein wichtiges Ziel für sie sind – was angesichts der aktuellen Klimaschutzdebatte nicht sehr überrascht. Bemerkenswert ist aber, dass vor allem Manager in China und anderen aufstrebenden Nationen die Bedeutung des Umweltschutzes betonen; in diesen Ländern lag die Zustimmung sogar bei 77 Prozent. Führungskräfte aus Industrienationen sind zurückhaltender, sie stimmen zu 59 Prozent der Aussage zu.

Innovationen sind für die Manager ebenfalls ein wichtiges Thema – vor allem für den langfristigen Unternehmenserfolg. Zwei Drittel der Führungskräfte räumen darüber hinaus ein, sie könnten durch mehr Offenheit und Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der eigenen Organisation und sogar mit Wettbewerbern innovativer werden. Allerdings folgen dieser Erkenntnis nicht unbedingt Taten: Nur 53 Prozent der Befragten setzen systematisch auf Innovationen durch Kooperationen. Damit zählt dieser im Englischen „Open Innovation“ genannte Ansatz zu den Managementmethoden, die in Unternehmen unterdurchschnittlich häufig eingesetzt werden.

Auch beim Thema Innovation gibt es auffällige regionale Unterschiede. Manager aus Asien und insbesondere aus China halten es für wichtiger als ihre Konkurrenten von andern Kontinenten. Wohl auch deshalb haben sie weniger als Führungskräfte in Nordamerika, Europa und Lateinamerika den Eindruck, ihre Produkte und Dienstleistungen würden zu austauschbaren Commodities.

Das große Interesse an Innovationen mag sich dadurch erklären, dass immerhin knapp die Hälfte aller Befragten einräumt, das Kerngeschäft ihrer Firmen verliere an Schwung. Neue Produkte können in solch einer Situation für Wachstum sorgen. Eine andere Möglichkeit ist die Expansion in Boomregionen wie China und Indien, was mehr als die Hälfte der Manager für wichtig hält. Dabei wollen 42 Prozent der Befragten dem Trend zur Globalisierung folgen und Firmen in anderen Ländern übernehmen. Sie sollten aber genau prüfen, in welchen Nationen sie aktiv werden wollen. So sind etwa die chinesischen Studienteilnehmer sehr pessimistisch, was die weitere wirtschaftliche Entwicklung ihres Landes angeht. 45 Prozent von ihnen glauben, das sich das Wirtschaftswachstum im Reich der Mitte in den kommenden zwölf Monaten verlangsamen wird. In allen anderen Regionen – vor allem in Europa und in Lateinamerika – sind die Führungskräfte wesentlich optimistischer.

Hohe Erwartungen haben die Verantwortlichen in den Firmen an die Informationstechnik (IT). 87 Prozent erhoffen, mit ihrer Hilfe signifikante Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Die Realität sieht aber anders aus: Immerhin ein Drittel der Befragten gibt offen zu, nur selten den erwarteten Nutzen aus IT-Investitionen zu ziehen. Auch mit modernen Web-2.0-Errungenschaften wie Blogs sind die Führungskräfte unzufrieden; sie setzen diese Form von



INSZENA GROUP
Change to Excellence

Internettagebüchern auch nur selten ein. Dasselbe gilt für die mit vielen Vorschusslorbeeren versehene Technik der Radio Frequency Identification (RFID). Sie erlaubt, Gegenstände per Funkwellen zu identifizieren, etwa um Lagerbestände zu überprüfen und zu verwalten.

Unternehmenskultur ganz vorn	
In einer weltweiten Umfrage unter 1221 Führungskräften sollten die Manager angeben, welchen der folgenden Aussagen sie zustimmen und welche sie ablehnen.	
Aussage	Zustimmung (in Prozent)
Für den Geschäftserfolg ist die Unternehmenskultur genauso wichtig wie die Strategie.	91
Informationstechnik (IT) kann einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen.	87
Für den langfristigen Erfolg sind Innovationen wichtiger als Kostensenkungen.	79
Unternehmensfunktionen zusammenzulegen und abteilungsübergreifend zu nutzen, senkt die Kosten und verbessert die Qualität.	73
Umweltfreundliche Produkte und Prozesse sind für unser Unternehmen wichtige Ziele.	66
Wir können dramatisch mehr Innovationen durch Kooperationen mit Partnern und sogar Wettbewerbern schaffen.	65
Ein wachsender Prozentsatz unserer Produkte und Dienstleistungen wird zu Commodities.	59
Unklare Entscheidungsbefugnisse beeinträchtigen unsere Leistungsfähigkeit.	53
Die Zusammenarbeit mit China und Indien wird in den kommenden fünf Jahren entscheidend für unseren Erfolg sein.	53
Weil wir unsere Kunden nicht genug verstehen, leidet unsere Leistungsfähigkeit.	51
Wir warten zu lange, bevor wir uns von Geschäftsbereichen trennen, die unsere Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.	50
Unser Kerngeschäft verliert an Schwung und benötigt neue Fähigkeiten.	47
Wir wissen, dass Kundenloyalität wichtig ist, aber wissen nicht, wie wir sie profitabel verbessern können.	44
Unsere derzeitigen Fähigkeiten genügen nicht, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen.	43
Unser Unternehmen könnte mehr leisten, wäre es nicht an der Börse notiert.	43
Grenzüberschreitende Firmenübernahmen sind entscheidend, um in den kommenden Jahren unsere Wachstumsziele zu erreichen.	42
Ich würde lieber für ein Unternehmen arbeiten, das nicht an der Börse notiert ist.	39
Wir erzielen selten den erwarteten Nutzen aus unseren IT-Investitionen.	33
Wir passen unsere Angebote nicht genügend den lokalen Märkten an.	33
Wir bereiten uns auf einen Wirtschaftsabschwung in den kommenden zwölf Monaten vor.	27



INSZENA GROUP
Change to Excellence

Tops und Flops bei Managementmethoden

Beliebtestes Managementinstrument ist seit rund zehn Jahren die strategische Planung. Es ist daher wenig überraschend, dass die befragten Manager mit dieser Methode auch am zufriedensten sind. Auf Platz zwei folgt das Customer-Relationship-Management (CRM), dessen Verbreitung in den Unternehmen und dessen Zufriedenheitswerte in den vergangenen sieben Jahren stetig zugenommen haben. Ähnliches gilt für das Instrument Kundensegmentierung. Andere Methoden aus dem Bereich Marketing wie Kundenloyalitäts-Management und Kundenethnografie sehen die Führungskräfte dagegen wesentlich kritischer: Sie weisen sehr niedrige Zufriedenheitswerte auf. Möglicherweise verfügen die Verantwortlichen in den Unternehmen noch über zuwenig Erfahrung mit diesen Methoden, um deren volles Potenzial zu nutzen. Diese These stützt die Beobachtung, dass zum Beispiel Firmen, die Kundenethnografie (bei dieser Methode wird das individuelle Verhalten einzelner Verbraucher in ihrem Umfeld detailliert analysiert) mit hohem organisatorischen Aufwand eingesetzt haben, zufriedener sind als solche, die dies mit begrenzten Ressourcen getan haben. Dieses Phänomen lässt sich bei fast allen Managementmethoden feststellen.

Einen besonders starken Rückgang bei der Zufriedenheit wurde bei den Instrumenten Supply-Chain-Management und Offshoring festgestellt. Mit den Möglichkeiten des Outsourcing und des Shared Servicecenters (abteilungsübergreifende Nutzung von Unternehmensfunktionen, häufig der erste Schritt in Richtung Outsourcing) waren die Umfrageteilnehmer ebenfalls wenig zufrieden. Diese Methoden - deren Ziel meist Kostensenkungen sind - haben offenbar den Zenit ihrer Beliebtheit überschritten; Ursache mag die bessere wirtschaftliche Lage sein.

Erstaunlich ist die Renaissance des Business Process Reengineering. Anfang bis Mitte der 90er Jahre wandten Manager in zahlreichen Unternehmen diese Methode an, um die Jahrtausendwende sank dann ihre Verbreitung sehr stark. In der aktuellen Befragung liegen die Werte bei Nutzung und Zufriedenheit auf einem ähnlich hohem Niveau wie bereits vor 13 Jahren. Auch wenn sich Führungskräfte zunehmend für weiche Themen wie die Firmenkultur interessieren, scheinen sie dennoch genau darauf zu achten, dass die Abläufe im Unternehmen schlank und effizient bleiben.

(aus Harvard Business Manager, Juli 2007)