

## Fokus: Unternehmensführung / Strategie

### Leadership matters

#### Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Innovationen sind die Herausforderungen der nächsten Jahre - Leader gesucht

Neben dem operativen Top-Thema der Liquiditäts- und Unternehmenssicherung empfiehlt die SCOPAR-Studie, drei Themen ins Zentrum des künftigen Handelns zu stellen. Erstes: Konsequente Orientierung am Kundennutzen, an den Kundenbedürfnissen sowie Servicequalität, zweitens: Unternehmenswerte, Unternehmenskultur, Mitarbeiterorientierung Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit und drittens: Innovationen, Technologiemanagement und Zukunftstechnologien.

Die Krise zeigt, dass Wachstum ohne langfristige Wertsteigerung oder kurzfristige Profitmaximierung auf Kosten der Kunden und Mitarbeiter als Bumerang zurückkommen. Des Weiteren zeigt die Krise, dass es Zeit zum Umdenken und vor allem auch zum „Umhandeln“ ist. Umdenken alleine oder das Reden darüber reicht nicht – jetzt muss gehandelt werden. „Yes we can, muss nun „yes we want“ und „yes we do“ folgen. Verantwortung, Nachhaltigkeit und Werte sind keine bloßen Schlagworte, vielmehr sind dies die Schlagworte für eine erfolgreiche Zukunft und die Basis für die Zeit nach der Krise.

Mit Abstand wichtigster Punkt der SCOPAR-Studie ist eine konsequente Kundenfokussierung. Verwunderlich? Mit Nichten, ist es doch der stets Kunde, der entscheidet wohin sein gutes Geld fließt. Und woran soll sich der Kunde bei seiner Entscheidung orientieren, wenn nicht am Nutzen, den die Produkte oder die Dienstleistung für ihn bringen? Und ist der Nutzen unterschiedlicher Anbieter vergleichbar, für wen wird der Kunde sich entscheiden? Zusatzleistungen (add-ons), Servicequalität, Vertrauen, Image des Anbieters und Nachhaltigkeit seines bisherigen Handelns. Und wie steht es um

um das Bewusstsein um den Standort Deutschland und um „Made in Germany“? Wer bezieht

nicht lieber Leistungen von einem Unternehmen, welches seine Arbeitsplätze in Deutschland sichert

#### Die wichtigsten Management-Themen der nächsten 2 - 3 Jahre



und wer kauft nicht lieber einen Apfel aus Deutschland als aus Neuseeland...?

Um jedoch eine Orientierung am Kundennutzen und an den Kundenbedürfnissen zu ermöglichen, müssen einige Voraussetzungen geschaffen werden: Zunächst muss man die Kundenbedürfnisse kennen und wissen, wie man für die Kunden einen spürbaren Nutzen schaffen kann. Hand auf's Herz, wann haben sie sich das letzte Mal mit ihren Kunden an einen Tisch gesetzt und gefragt, wie sie ihm helfen können. Oder optimieren sie wie allzu oft üblich die bestehenden Prozesse und etablierten Vorgehensweisen. Wie steht es um ihre Zusatzleistungen – „pushen“ sie Produkte und Services zu ihren Kunden oder identifizieren sie den Bedarf ihrer Kunden und richten Ihr Unternehmen konsequent daran aus? Wie steht es um ihre Servicequalität? Wann haben sie das letzte Mal eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchgeführt? Haben sie eine serviceorientierte Architektur, die es ermöglicht, die Bedarfe ihrer Kunden zu decken? „Customer Leadership“ ist das Schlagwort in diesem Zusammenhang. Begeistern und überraschen sie ihre Kunden – denken voraus, agieren sie proaktiv und handeln sie schneller als Ihr Wettbewerb. Dazu müssen sie sich jedoch die Zeit nehmen, in Dialog mit ihren Kunden zu treten, fragen was er benötigt, wo ihm der Schuh drückt und wie sie ihm helfen können. Sorgen sie dafür, dass Ihr Kunde auch für sie als „Vertrieb“ aktiv ist und überall sagt: „da werden sie geholfen“.

**Was können sie tun?** Anstatt ihre Vertriebsprozesse und –systeme bis ins Letzte zu optimieren, um dann am Bedarf ihrer Kunden „vorbei zu verkaufen“, richten sie ihre Produkte und Services am Kundennutzen aus und fokussieren sie auf die für sie wertvollen Kunden. Analysieren sie die Bedürfnisse ihrer Kunden und richten sie sämtliche Aktivitäten im Unternehmen daran aus. Egal ob sie direkten Kundenkontakt haben, indirekten

und egal ob ihre Kunden intern oder extern sind, nur wenn sie heute wissen, was ihre Kunden morgen wollen, können sie sich heute für das Morgen aufstellen. Schaffen sie die entsprechenden kundenorientierten Strukturen im Unternehmen und etablieren sie „Customer Leadership“.

Die Kunden bestimmen über Wohl und Weh eines Unternehmens, doch wer sorgt dafür, dass die Kunden die richtigen Produkte und Leistungen bekommen, dass sie zufrieden sind, dass sie begeistert sind, dass sie wieder kommen und als Vertrieb fungieren? Richtig, die Mitarbeiter eines Unternehmens. Daher ist es nicht verwunderlich, dass als zweitwichtigste Themen in den nächsten Jahren Unternehmenswerte, Unternehmenskultur,

Mitarbeiterorientierung Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit stehen. Der Mensch ist weit mehr als ein Produktionsfaktor – er ist kritischer Erfolgsfaktor. Was nützen eine effiziente Organisation und optimierte Prozesse, wenn sie nicht gelebt werden, was nützen IT-Systeme die nicht genutzt oder nicht „gefüttert“ werden? Wie zufrieden werden Kunden sein, wenn die Mitarbeiter Ihnen mit „angezogener Handbremse“ oder sogar desinteressiert begegnen? Menschen haben Wünsche, Visionen, Gefühle, Wertvorstellungen und richten ihr Leben danach aus. Passen diese nicht zu den Werten des Unternehmens, sind Probleme vorprogrammiert. Werte dürfen sich nicht quartalsweise ändern und müssen im Unternehmen verankert sein.

### Die wichtigsten Management-Themen für die nächsten 2 – 3- Jahre

- ✓ Customer Leadership, Orientierung am Kundennutzen und den Kundenbedürfnissen, Servicequalität, Vertriebssteuerung, Serviceorientierte Architekturen
- ✓ Employee Leadership, Unternehmenswerte, Unternehmenskultur, Corporate Social Responsibility, Diversity Management, Nachhaltigkeit
- ✓ Innovationsmanagement, Technologiemanagement, Zukunftstechnologien
- ✓ Change Management, Veränderungen markt- und mitarbeiterorientiert gestalten
- ✓ Kosten Management, Prozessoptimierung, In- / Outsourcing & Near- Off-Shoring, Virtualisierung, Zersplitterung von Wertschöpfungsketten
- ✓ Wissensmanagement, Managen des internen Information Overload, Lernendes Unternehmen (eLearning, virtuelle Arbeitsgruppen)

Es sind die Mitarbeiter, die innovativ sind, die den Kundenkontakt haben, die neue Ideen bzgl. Effizienz und Effektivität einbringen, die IT-Systeme nutzen und Prozesse leben – oder auch nicht. Dass 80% der Mitarbeiter sich nicht dem Unternehmen verpflichtet fühlen, wird man sich nicht mehr leisten können und gute Fach- und Führungskräfte schauen sich den möglichen Arbeitgeber sehr genau an, bevor sie einen Arbeitsvertrag unterschreiben. Und nur die Unternehmen werden erfolgreich sein, die sich auf gute Mitarbeiter stützen können. Mit den Unternehmenswerten geht die Nachhaltigkeit der Unternehmenspolitik einher. Mitarbeiter und Kunden wollen vertrauen und zwar langfristig. Die Kunden und Mitarbeiter erkennen, ob ein Unternehmen nachhaltig agiert oder auf kurzfristigen Profit aus ist. Aber auch das hat die Krise gezeigt.

**Was können sie tun?** Erkennen Sie ihre Mitarbeiter als ihre Erfolgsträger, gehen sie auf diese ein, erhöhen sie die Bindung ihrer Mitarbeiter durch eine Beteiligung am Erfolg und evtl. auch dem Unternehmen. Verzichten sie auf isolierte Motivationsversuche. Formulieren sie Ziele, Unterneh-

menswerte, Leitlinien, kommunizieren sie diese und vor allem etablieren und leben sie diese. Involvieren sie alle Bereiche eines Unternehmens – die Produktion, Marketing & Sales, Personal (HR), die IT, Logistik und Verwaltung – alle müssen an einem Strang ziehen. Versuchen sie daher nicht, ihre Vorstellungen von „oben“ überzustülpen sondern setzen sie einen partizipativen Prozess auf und gehen sie behutsam vor. Aber fangen sie heute damit an, morgen kann schon zu spät sein

Der dritte Bereich dem sie sich widmen sollten ist die Innovationskraft ihres Unternehmens, denn Innovationen sind wesentliche USPs (Unique Selling Propositions). Der Druck, den die Globalisierung mit sich bringt ist enorm – das Siegel „Made in Germany“ ist schwächer geworden, emerging markets drängen immer stärker und erfolgreicher in etablierte Bereiche alt eingessener Unternehmen. Doch wie kann man diesem Druck begegnen? In dem man schneller ist, besser ist oder innovativer ist. Das Motto lautet immer mindestens einen Schritt voraus. Hier helfen sowohl neue Konzepte wie „Open Innovation“ indem sie ihre Kunden

indem sie ihre Kunden und Lieferanten zum Mit-Innovatoren machen, als auch herkömmliche Methoden zur Erarbeitung von Innovationen wie die Lead-User-Methode oder Innovation-Hunting. Das interessante beim Innovation-Hunting ist, dass das vorhandene Potenzial im Unternehmen genutzt wird und so die Effizienz des Innovationsprozesses massiv gesteigert wird.

**Was können sie tun?** Statt zwanghaft und unter Einsatz enormer Ressourcen an alten Pfründen festzuhalten, lassen sie los und investieren sie lieber etwas mehr in die Zukunft. Darüber hinaus können sie sich (noch) einen Vorsprung verschaffen, in dem sie den Innovationsprozess nicht isoliert (bspw. bei F&E) sehen sondern als integrierten Ansatz verstehen. Auch hier müssen alle Bereiche im Unternehmen Hand in Hand greifen und am Innovationsstrang ziehen. Etablieren sie also einen integrierten Innovationsprozess.

Wichtige, aber nicht kritische Themen sind des weiteren Wissensmanagement, das Managen des internen Information Overload, Lernende Unternehmen (eLearning,

virtuelle Arbeitsgruppen) sowie Kosten Management, Prozessoptimierung, In- / Out-Sourcing & Near- Off-Shoring, Virtualisierung, Zersplitterung von Wertschöpfungsketten und das zwar bekannte, aber nicht minder wichtiges Thema Change Management sowie Veränderungen markt- und mitarbeiterorientiert gestalten. Ergänzend zeigt die SCOPAR-Studie, dass Themen wie Umweltverantwortung, grüne Logistik, Green IT, Green X liegen *noch* weiter hinten. Grund dafür ist der operative Druck im Business, bedingt durch die Krise. Wer aber jetzt schon einen Schritt weiter nach vorne schaut, weiß dass auch diese Themen essentiell sind und deren Bedeutung stetig wächst.

Immer wichtiger ein ganzheitliches Denken und Handeln in den Unternehmen sowie die Verzahnung nicht-operative mit operativen Bereiche wie HR- und IT die künftig als immer mehr Business Partner verstanden werden müssen.

#### Autor:



**Jürgen T. Knauf**  
Managing Director  
Head of Management- and Strategy-Consulting

#### Kontakt:

##### SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Jürgen T. Knauf - Managing Director

Maximilianstraße 35a

D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: [studien@scopar.de](mailto:studien@scopar.de)

Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)

Die Zukunftsstudien 2009 zu den Themen **IT / IKT** sowie **Personal / HR** finden Sie online in unseren News unter [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de). Gerne schicken wir Ihnen diese auch per E-Mail auf Anfrage zu.