

Die 10 größten Business-Killer und 30 Maßnahmen zur Vermeidung

SCOPAR - Scientific Consulting Partners



München, den 20.4.2012

Über 100 Teilnehmer (Führungskräfte, Mitarbeiter, Wissenschaftler und Berater) aus unterschiedlichen Unternehmen haben sich an der bundesweiten Studie von SCOPAR - Scientific Consulting Partners beteiligt. Ausgangspunkt war die Frage, welches die wesentlichen Business-Killer sind, also interne Gründe, die den Erfolg des eigenen Unternehmens bremsen. Aus über **250 Einzelnennungen** wurden 10 Killer identi-

ziert. Die Experten von SCOPAR haben zu jedem der 10 Felder jeweils drei Handlungsempfehlungen skizziert – wer diese beherzigt, programmiert seinen Verantwortungsbereich nachhaltig auf Erfolg.

Hier sind sie, die **10 größten Hindernisse** auf dem Weg zum Erfolg:

1. Vision und Strategie
2. Leadership
3. Kommunikation
4. Organisation
5. Veränderung
6. Priorisierung
7. Kompetenz
8. IT
9. Informationsfluss
10. Kunden- und Wettbewerb

Die Missachtung der **Ressource „Mensch“** scheint das Manko schlechthin zu sein und zieht sich durch alle „Business-Killer“ wie ein roter Faden. Explizit und immer wieder wurde der mangelnde Respekt und fehlende Sorgfalt mit der eigenen Person, dem Körper, dem Geist und auch der Seele genannt. Signale, die zeigen, dass etwas aus dem Ruder läuft, werden sehr oft ignoriert – bis zum Kollaps. Und dann wird vielfach nur an den Symptomen herumgedoktert, anstatt an die Ursachen zu gehen.



VISIONS-KILLER

Fehlende Visionen und Unternehmensziele, eine unklare strategische Unternehmensausrichtung und, als zwangsläufige Folge, schlecht bis gar nicht abgeleitete Leitlinien für die Funktionsbereiche behindern den Erfolg und entwickeln sich zu wahren Business-Killern.

Bemängelt werden in der aktuellen SCOPAR-Studie die mangelnde strategische Weitsicht im Management sowie eine **fehlende Zukunfts- und Innovationsstrategie**. Gesellschaftliche, technologische oder geschäftliche Entwicklungen werden übersehen und nicht in den Überlegungen berücksichtigt. Zukünftige Trends werden nicht konsequent adaptiert: es fehlt die Ableitung konkreter Handlungsleitlinien. Sich abzeichnende Entwicklungen werden somit ignoriert und fließen nur in geringem Umfang in die Produkt-, Service- und Unternehmensentwicklung mit ein. Entscheider nutzen zumeist unreflektiert die durch den Herdentrieb vorgegebenen formalen Schemata als Ersatz für kreative Lösungsfindungen; eigene Ideen und eine Portion „Erfindungsgabe“ werden unterdrückt. Hinzu kommt ein zu starkes Denken in Kosten statt Chancen. Auch weil oft **persönliche Interessen und Ziele** über denen des Unternehmens stehen. Die Folge sind ein unterschiedliches Werteverständnis und eine mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmen und deren Zielen.



Langfristige, konsequente Planungen fristen ein Schattendasein, viele Aktivitäten unterliegen dem quartalsmäßigen Ergebnisdanken, wenig wird auf mehrere Jahre vorausgedacht und konsequent umgesetzt. Es fehlt an visionären Zielen, welche das eigene Unternehmen vom Mitbewerber abgrenzt und die den nachhaltigen Geschäftserfolg langfristig sichern. Langfristiger Erfolg lässt sich aber nur mit echtem unternehmerischem Denken sicherstellen.

Das Eingehen von kalkulierten unternehmerischen Risiken (im Sinne vom sprichwörtlichen „Unternehmertum“), wird heute von vielen Managern nicht mehr gewagt, da der kurzfristige Erfolg über der langfristig tragenden Strategie steht. Hinzu kommen zu einseitig ausgelegte, zu enge und / oder falsche **Anreizsysteme**, die den Fokus auf den Einzelnen legen und nicht auf den Erfolg des Unternehmens. Die Folge: die eigene Karriere wird optimiert, das Unternehmen tritt in den Hintergrund. Gerade starre Zielvereinbarungen und die Fokussierung auf wirtschaftliche Kurzfristziele verhindern Flexibilität und das Reagieren auf aktuelle Entwicklungen, Ideen und innovative Prozesse. Die Operationalisierung von Zielen erfolgt wenig systematisch, meist werden die wichtigsten Ziele zwar formuliert, aber nicht mit messbaren Kriterien, Baselines oder Zeitlinien versehen. Dies führt auch zu einem Denken in Budgets anstatt in Geschäftsmöglichkeiten.

Bis zum mittleren Management werden **strategische Zielformulierungen** (soweit vorhanden) oft noch verstanden. Für Mitarbeiter in unteren Ebenen sind diese nicht mehr verständlich oder greifbar. Die mangelnde Transparenz bezüglich der Unternehmensziele und

-philosophie, sowie nicht gelebte Unternehmenskultur begründet sich auch darin, dass neue Mitarbeiter oft nicht in die gewachsene Unternehmens-Kultur eingeführt werden, sondern die Rätsel des Miteinanders mühsam entschlüsseln müssen.

Oft ist es auch nur die **Kommunikation** bezüglich der Ziele und Strategien, die scheitert und die nicht für die Arbeiterebene heruntergebrochen wird. Wenn Menschen nicht wissen, wohin die Reise geht, wohin sollen sie dann rudern? Mitarbeiter werden nicht mittels eines gut geführten, strukturierten Prozesses in die Entscheidungsfindung eingebunden und auf die Reise mitgenommen. Folge: Wichtige Einsichten bleiben unberücksichtigt, die Transformation der Strategie in konkrete Handlungsoptionen ist mangelhaft, Mitarbeiter fühlen sich nicht involviert, haben ein unklares Verständnis und unterstützen folglich Veränderungsprozesse nicht.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „VISIONEN“

- ⇒ Eine wirkliche Vision im Dialog mit allen relevanten Beteiligten (Shareholder, Management, Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeiter und Kunden) erarbeiten und kommunizieren
- ⇒ Die Vision in konkrete Ziele und Handlungsleitlinien für alle Bereiche herunter brechen
- ⇒ Ziele regelmäßig evaluieren und ggf. anpassen

LEADERSHIP-KILLER

Märkte und Kunden und damit auch Unternehmen unterliegen einem permanenten Wandel. Wichtige Signale und Impulse von Mitarbeitern, die oft nahe am Markt sind, werden zu häufig überhört oder, noch schlimmer, bewusst unterdrückt. Gerade neue Mitarbeiter können wichtige **Hinweise auf Veränderungspotenziale** und sich verändernde Umgebungsvariablen geben. Man versucht, mit immer denselben Rezepten noch mehr Erfolg zu generieren. Führt diese Strategie nicht zum Erfolg, wird das alte Rezept überarbeitet oder in höherer Dosierung angewendet, statt über das Ausprobieren neuer Rezepte nachzudenken. Alte Lösungen passen nicht zu neuen Problemen und Herausforderungen. Es gilt wohl vielerorts noch das HIPPO-Syndrom (highest paid persons opinion), anstatt auf die eigenen Mitarbeiter zu hören und damit den Finger am Puls der Zeit zu haben.

Worin liegen die Ursachen für mangelndes Leadership bzw. fehlende Managementqualität und -kompetenz? Die Nennungen in der SCOPAR-Studie gehen von schlechter Kommunikation, Machterhalt (ist oft wichtiger als Ergebnis!), Problem- statt Lösungsorientierung bis hin zu einfacher Bequemlichkeit. Keine bzw. zu wenig ausgeprägte **wirksame Führung** und Monitoring, ungenügende Integration bzw. Akzeptanz, Abgehobensein vom Rest der Company bis hin zu



zuviel Emotionen, zu viel persönlichen Animositäten und zu wenig konsequentes Handeln. Wenn man sich die Liste ansieht, muss man feststellen: keine Handlungsweise ist absurd genug, um sie nicht doch anzuwenden. Es gibt also viel zu tun.

Ganz besonders erschreckend ist die offensichtlich oft fehlende **Wertschätzung** und Motivation von Mitarbeitern. Dies führt zu nörgelnden und zutiefst unzufriedenen Mitarbeitern. Diese übertragen ihren Unmut auf Kolleginnen und Kollegen – oft unbewusst. Die Mitarbeiter sind nicht mit 100 % bei der Arbeit bzw. bei der Sache, wenn sie eigentlich lieber etwas anderes oder das, was sie tun, anders tun würden. Die wenigsten Firmen schaffen es, Mitarbeiter wirklich zu begeistern, so dass sie „alles“ geben. Die Folgen sind innere Kündigung, Fluktuation und die Tatsache, dass viele Burn-Outs eher Bore-Outs sind. Die Kosten von Präsentismus sind dreimal höher als die von Absentismus!

Ob die Hauptursache im **Peter-Prinzip** liegt, demzufolge jeder bis zu der Stufe aufsteigt, die eine Stufe über seiner Kompetenz ist, ist unklar. Einige Ursachen liegen jedoch ganz einfach bei der Überlastung des Topmanagements. Die Nicht-Erreichbarkeit von wichtigen Entscheidungsträgern und die damit verbundenen langen Organisationswege, bis alle Beteiligten zusammen kommen, tun das ihre, um die Situation zu verschärfen. Dazu kommt ein viel zu häufiger Wechsel im Management – wenn es nicht „läuft“, wird ausgewechselt. Langfristige Bindungen und Richtungen können sich so nicht etablieren... man macht weiter, wie immer. Die „alte Managementqualifikation“ hält oft den zukünftigen, komplexen Anforderungen nicht stand. Auch die Auswirkungen der Nichtbeachtung bzw. das Fehlen einer konsistent gelebten und **gepflegten Unternehmenskultur** wird meist völlig unterschätzt. Schwache Führungskräfte, „Too much information about nothing“, die Produktion von Papier und nicht von Ergebnissen hat fatale Folgen: Demotivation der Mitarbeiter, mangelndes Vertrauen, fehlende Offenheit, ein schlechtes Betriebsklima und damit mangelnder Erfolg – bis hin zum völligen Versagen der gesamten Organisation.

Führung heißt loslassen. In vielen Unternehmen ist Führung gleichzusetzen mit Kontrollwahn. So kann sich das Unternehmen immer nur in der Geschwindigkeit der Führungskraft entwickeln. Führung heißt aber auch, Flexibilität in der Führung zuzulassen und je nach Bedarf des Mitarbeiters individuell zu führen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „LEADERSHIP“

- ⇒ Neue Weg gehen und dabei im partizipativen, offenen Dialog über alle Ebenen das Wissen und die „Stimmung“ der Mitarbeiter einfließen lassen
- ⇒ Empathie schärfen und auf die Kommunikation achten
- ⇒ Delegieren statt „Klammern“ und Coachen statt dirigieren

KOMMUNIKATIONS-KILLER

Fehlerhafte und schlechte Kommunikation hat viele fatale Auswirkungen. Die Firmenstrategie wird nicht richtig verstanden, vorhandene Informationen bzgl. Chancen und Märkten werden im Unternehmen nicht aufgenommen, Hinweise von Kunden werden falsch verstanden bzw. interpretiert. Der Karren fährt zu langsam und auch noch in die falsche Richtung.



Erschwerend kommt hinzu, dass durch eine **mangelnde Kommunikation** und einen mangelnden Teamgeist das mögliche Engagement der Mitarbeiter nicht umfassend genutzt wird. Großraum-Büros, Pool-Organisationen und freie Zeiteinteilung machen systematische Informationsweitergabe schwierig. Englisch als häufige Projekt(-fremd)sprache hat oft zur Folge, dass Informationen missverstanden werden oder gar verloren gehen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „KOMMUNIKATION“

- ⇒ Jede Information (schriftlich und mündlich) vorher auf Inhalt und Wichtigkeit prüfen und den Empfängerkreis gezielt auswählen
- ⇒ Auf die Art der Kommunikation achten - der Ton macht die Musik
- ⇒ Feedback bzgl. der eigenen Kommunikation von Mitarbeiter und Kollegen einholen und ernst nehmen

ORGANISATIONS-KILLER

Unternehmen sind komplexe Systeme, sind ein soziales Gefüge von Interaktion mit den Menschen im und außerhalb des Unternehmens sowie mit der Gesellschaft und Märkten. Unternehmen sind wie ein **lebendiger Organismus**. Und Organismen sind unterschiedlich, reagieren unterschiedlich, haben unterschiedliche Bedürfnisse. Dies erklärt die vollkommen unterschiedlichen Aussagen der Teilnehmer im Rahmen der SCOPAR-Studie. Die Problemfelder gehen von Erstarrung (die Strategie steht, die Organisation steht, die Prozesse stehen und davon weicht man nicht ab) über die Herrschaft starrer betriebswirtschaftlicher Prozesse, die den produktiven Output unterdrücken. Andererseits führen unklare Organisationen, Formalismen, Prozesse und Zuständigkeiten sowie ein zu geringer Standardisierungsgrad zu ineffizienten und kontraproduktiven Aktivitäten. Die einen übertreiben die Organisation, bei den anderen macht jeder, was er will.

Solche **organisatorischen Blockaden** werden durch ein bestimmtes organisatorisches Fundament begünstigt bzw. zementiert. Wird durch die Organisationsform in einem Wirrwarr von Steuerungskreisen und Lenkungsausschüssen, Projektteams und Linienverantwortlichen

entschieden, so gibt es am Ende keine Transparenz und keine klare Verantwortungszuordnung mehr. Diese fehlende klare Verantwortung erhöht das Festhalten am Status Quo, verhindert Veränderungen und führt letztendlich zur Selbstblockade. Mitarbeiter-Motivation, Flexibilität – gerade in volatilen Zeiten - und die Innovationskraft, das Reagieren auf neue Marktanforderungen und Rahmenbedingungen bleiben auf der Strecke – und damit der Erfolg des Unternehmens.

Permanente Umstrukturierungen, interne Reorganisationen, ein stetes Hin und Her zwischen zentral / dezentral / Matrix und der Einsatz jeder neuen „hippen“ Managementmethode bremsen mehr, als sie helfen. Herrscht jedoch ein **mangelhaftes Alignment** der Organisation, so werden Ziele nicht durchgehend von den Mitarbeitern in einheitlicher Weise interpretiert und unterstützt. Neben einem interdisziplinären Projekt-Management ist jedoch auch ein definiertes Prozess-Management wichtig – beides gepaart mit der nötigen Flexibilität. Auch bei der Organisation gilt die 80-/20-Regel. Nur 50% Struktur oder gar 100% Organisation sind beide tödlich!



Prozesse enden meist an Abteilungsgrenzen - interdisziplinäres Denken ist nicht vorhanden und das „über den Tellerrand hinausschauen“ vollkommen unbekannt...und unerwünscht! Grabenkämpfe, interne Rivalitäten, politische Rangeleien, persönliche Abneigungen und Intrigantentum unterstützen das Silo-Denken.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „ORGANISATION“

- ⇒ Regelmäßig die Organisation, Prozesse und Anweisungen prüfen und alte Zöpfe abschneiden
- ⇒ Organisation und Prozesse flexibilisieren – Verantwortung über „management by objectives“ delegieren; dabei gilt: Vertrauen statt Kontrolle
- ⇒ Raus aus dem Abteilungs-, Bereichs- und Kästchendenken – hin zu unternehmensinterner und -externer Kooperation über die bestehenden Grenzen hinweg

PRIORISIERUNGS-KILLER

Maßnahmen, Projekte, Produkte, Services und Innovationen - **alles ist gleich wichtig**. Eines der wohl in den meisten Unternehmen schwierigsten Unterfangen ist die richtige zeitliche und inhaltliche Priorisierung. Die Folge ist operative Hektik und Aktionismus, statt mit strategischem Weitblick die richtigen Dinge zu tun. Es werden viele Projekte angeschoben, alle sind Prio 1 und keines wird fertig. Oft wird nur nach dem Berühmten Business-Case ent-

schieden - strategische Entscheidungen oder unternehmerisches Gefühl bleiben auf der Strecke und man treibt die 52. Rationalisierungswelle durchs Unternehmen. Weil es dafür (vielleicht) einen Business-Case gibt, der besser ist, als der Business-Case der neuen Fertigungsmethode. Uralte Entscheidungen blockieren aktuellere, bessere Projekte und Ideen. „Was lange gut war, kann nicht auf einmal schlecht sein“ verhindert den Blick auf neue Chancen. So werden innovative Projekte nicht gestartet, weil man am Verkrusteten festhält. Marktchancen, Wettbewerbsvorsprung oder langfristige Kosteneinsparungen werden verpasst - aber vielleicht nicht vom Mitbewerber!



mit ins Boot nimmt.

Es bedarf etwas Hirnschmalz, einer pragmatischen Methode, um die unterschiedlichen Interessen in gegenseitiger Abwägung zu **priorisieren**. Doch das ist problemlos machbar – man muss es nur tun! Voraussetzung ist, dass eine Strategie mit klaren Zielen und Messgrößen dokumentiert ist, aus der man die Bewertungskriterien ableiten und gewichten kann – der Rest ist 08/15, wenn man die Beteiligten von Beginn an

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „PRIORISIERUNG“

- ⇒ Ganzheitliche Priorisierung einführen und auch „weiche“ Faktoren berücksichtigen
- ⇒ Alle relevanten Entscheidungen anhand des Wertbeitrages für das Unternehmen fällen
- ⇒ Regelmäßiges Verifizieren / Evaluieren der getroffenen Entscheidungen und verabschiedeten Projekte

VERÄNDERUNGS-KILLER

Business-Killer Nummer 1 ist das **Blockieren von Veränderungen**. Tradition, Trägheit und einen inhärenten Willen zum Beharren führt zu einem krampfhaften Festhalten an bisher erfolgreichen Methoden/Strategien, ohne zu realisieren, dass sich „die Welt“ geändert hat.

Gründe sind einerseits die Angst der Entscheider und Mitarbeiter vor dem Ungewissen, vor Kompetenzverlust, Besitzstandsverlust und andererseits Bequemlichkeit. Man hat es sich „gemütlich“ eingerichtet und fühlt sich sicher – frei nach dem Motto, „das haben wir immer schon so gemacht“. So kommt es zum sicherheitsbasierten oder selbstherrlichen Verharren. Veränderungen bergen aber auch Szenarien, die schlechter sein könnten als der Status Quo, und werden daher tendenziell abgelehnt. Die **Angst** vor möglichen persönlichen negativen Folgen, vor neuen Wegen und zusätzlicher bzw. ungewisser Arbeit blockieren Veränderungen und die Weiterentwicklung von Unternehmen.

Mangelnde Bereitschaft, Althergebrachtes permanent auf den Prüfstein zu stellen und neu zu erfinden (häufig keine aktive **Verweigerungshaltung**, sondern schlicht fehlendes Bewusstsein), basiert oft auf der Tatsache, dass Leistung und Mut sich selten „auszahlen“. Fehler können Chancen bergen, die reine Fehlervermeidung erstickt innovative Ideen und jedes Vorankommen und blockiert ein Unternehmen. „Bedenken tragen“ statt „Unternehmen wagen“ ist ein häufiges Phänomen. Mitarbeiter werden dadurch in Ihrer Kreativität behindert, da sie (zu)viel Zeit für Rechtfertigungen aufbringen müssen.

Zwischenmenschliche Beziehungen und Systeme werden bei Entscheidungen oft unterschätzt. Wenn auch nur eine Person nicht am gleichen Strang zieht oder sogar dagegen geht, kann das ein ganzes System zum Wanken bringen. Gründe „dagegen“ können von fachlich anderer Meinung über Antipathie und persönlichen Abneigungen und Wünschen bis hin zu „**hidden agendas**“ gehen. Oft ist aber die Ursache für zwischenmenschliche



Probleme trivial: die Menschen kennen sich untereinander nicht mehr, die eigenen und anderen Stärken sind unbekannt. Mangelnde Wertschätzung hat zur Folge, dass Menschen nicht kooperativ miteinander arbeiten und sich gegenseitig blockieren anstatt sich zu unterstützen. Und sie merken das meistens gar nicht, weil es nicht bewusst abläuft. Es geht also um mehr Gemeinsamkeit im Arbeitsalltag, mehr Offenheit, mehr Ehrlichkeit, mehr Vertrauen – mal kurz miteinander sprechen kann Wunder bewirken. Miteinander Sprechen oder gar Lachen erzeugt jedoch leider immer wieder Missfallen.

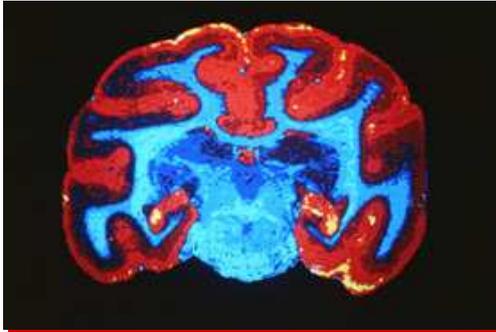
Die bekannten Erkenntnisse eines erfolgreichen Changemanagements werden völlig unterschätzt. Die Folge sind enorme Reibungsverluste aufgrund von Blockaden und Grabenkämpfen. Eine falsche Fehler-, Streit- und Veränderungskultur ist somit ein wichtiger Business-Killer. Es scheint oft wichtiger zu sein, mit dem Finger auf die Nachbarabteilung zu zeigen oder die eigenen Verteidigungslinien aufzubauen, anstatt zum Wohle des Unternehmens gemeinsam ein Problem zu lösen. Doch Fürstentümer; Grabenkriege, persönliche Interessen müssen weg! Ziel muss sein: weg von Einzel- hin zu Unternehmensinteressen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „VERÄNDERUNGEN“

- ⇒ Alle Veränderungen auf Ihre Notwendigkeit prüfen und forcieren oder stoppen
- ⇒ Changemanagement sehr ernst nehmen, und die wesentlichen Aspekte – insb. eine offene Kommunikation - stets berücksichtigen
- ⇒ Alle relevanten internen Beteiligten (Management, Führungskräfte, Betriebsrat und Mitarbeiter) in alle Phasen des sie betreffenden Veränderungsprozesses einbinden – angefangen von der Zieldefinition bis hin zur Umsetzung

KOMPETENZ-KILLER

Die aktuelle SCOPAR-Studie belegt: Jährliche Budgeteinsparungen und damit einhergehender ständiger personeller Kapazitätsabbau führen zum Verlust von Erfahrungsträgern. **Kernkompetenzen gehen verloren**, verbleibende Mitarbeiter sind ständig vollkommen überlastet bis hin zu daraus resultierenden gesundheitlichen Schädigungen.



Durch den Jugendwahn in den Unternehmen geht oft das kostbare Know-how der erfahrenen Silver-Ager verloren, welches auch durch exzellente Ausbildung nicht zu erwerben ist. Der demografische Wandel hat begonnen und noch fehlen in den Unternehmen Personalakquisitions- und -bindestrategien, die auf den beruflichen „Lebenszyklus“ der Beschäftigten abgestellt sind. **Unspezifische Weiterentwicklungsprogramme** tun das ihre,

um das Kompetenzproblem zu verschärfen. Mitarbeiter sind Individuen und wollen individuell behandelt werden. Wenn ihre Bedürfnisse hier nicht befriedigt werden, bleibt Potenzial auf der Strecke oder sie gehen und suchen sich neue Herausforderungen!

Unternehmen kennen ihr innovatives Mitarbeiter-Potenzial nicht gut genug. **Wissensmanagement** ist oft genug der neue Name für die Dateiablage. Erst wenn das Problem erkannt wird, versucht man mit externen Beratern die (vermeintliche-) Kompetenzlücke zu schließen. Doch vielen Beratern fehlen die Erfahrungen aus dem spezifischen Unternehmensalltag. So werden oft gut klingende Konzepte erarbeitet, denen die Unterstützung durch die eigenen Mitarbeiter allerdings fehlt.

Kompetenz geht weit über die fachliche Intelligenz hinaus. Es gilt einen **Dreiklang der drei Kompetenzen** zu erreichen: **fachliche** (Sinne, Bewusstsein, Lernen, Erinnern, Denken, Abstraktion, Spezialisierung, Wissenstransfer, Logik...), **emotionale** (Liebe, Selbstwahrnehmung, -regulierung, Fremdwahrnehmung, Empathie, Motivation, soziale Kompetenz, Networking..) und **spirituelle** (Intuition, Unbewusstsein, Transzendenz, Glaube, Weisheit, Einsicht, Großzügigkeit, Toleranz, Achtsamkeit, Dankbarkeit..) Intelligenz.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „KOMPETENZEN“

- ⇒ Die Individualität der Menschen und insbesondere ihre spezifische berufliche und persönliche Situation bei allen Aufgaben und Projekten berücksichtigen
- ⇒ Das Wissen der Mitarbeiter ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, der spezifisch gefördert werden muss – auch und gerade im fortgeschrittenen Alter
- ⇒ Das Wissen erfahrener Mitarbeiter unbedingt im Unternehmen halten und z.B. über Mentorenkonzepte oder Wissenstandems nutzen

IT-KILLER

Wohin soll sich die IT entwickeln, wenn eine IT Strategie fehlt? Wie soll ein IT-Alignment erfolgen, wenn Unternehmensziele unklar sind oder sich dauernd ändern? Wie sollen IT-Projekte zum Erfolg geführt werden, wenn Methoden fürs Programm- und Projektmanagement keine Anwendung finden? Wie sollen gute IT-Services erbracht werden, wenn Services nicht definiert und deren Management nicht festgelegt ist? – Die SCOPAR-Studie unterstreicht: IT-Systeme ersetzen nicht die nötige Intelligenz, das eigene Geschäft zu beherrschen - **a fool with a tool stays a fool.**

Ein großes Problem, bedingt durch die Sparzwänge in vielen Unternehmen, ist eine veraltete, fehleranfällige Technik an wichtigen Schnittstellen. Medienbrüche behindern durchgängige Prozesse, Vorbehalte gegen neue Technologien lassen den Einsatz neuer Tools und Möglichkeiten nicht zu, so dass wichtige **Chancen vergeben** werden.



Die IT leidet an einem interessanten Phänomen: sie kostet Geld, spart es aber nicht ein. Die Einsparungen werden auf der Business-Seite eingefahren, die IT-Kosten steigen und steigen. Und dann kommt der Trugschluss, die IT sei „teuer“. Die Effizienzgewinne, die Innovationen, die Transparenz die durch moderne Systeme möglich sind, werden beim Blick auf die IT-Kosten gerne übersehen! Sicher finden sich immer Möglichkeiten, die IT effizienter zu gestalten. Vor lauter Sparen sollte man aber nicht übersehen, welche **Möglichkeiten die IT** bietet. Es **menschelt** aber auch in der IT. Persönliche Vorlieben und Interessen stehen manchmal über den sachlichen Entscheidungen. Animositäten und Missverständnisse führen zu Fehlinterpretationen und mangelnde Kommunikation führt zu Fehleinschätzungen. Da gilt es, Vertrauen in die Kompetenz des Gegenübers zu haben und IT als das zu behandeln, was sie ist: ein phantastisches Werkzeug - bei korrektem Einsatz. IT kann mehr als Prozesse abbilden, IT kann neue Produkte, Services und Businessmodelle ermöglichen – wenn man sie lässt.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „IT“

- ⇒ Die IT-Strategie aus der Unternehmensstrategie ableiten und so die IT eng mit dem Business verzahnen
- ⇒ IT nicht als Intelligenzersatz sehen, sondern intelligent einsetzen
- ⇒ IT als Business- und Innovationstreiber verstehen und die Chancen innovativer IT aktiv nutzen

INFORMATIONSKILLER

Die Menschen werden von Daten überflutet, die zur Verfügung stehende Informationsmenge ist gigantisch. Sind wir aber dadurch besser informiert? – Es fehlt an Methoden und Systemen, die Informationsflut beherrschbar zu machen. Klassisches Beispiel ist die Kommunikation per E-Mail: Durch zu große Verteiler ist sehr oft nicht klar, wer jetzt für was verantwortlich ist, wichtige Inhalte gehen einfach unter.



Klare Regeln, wer auf den Verteiler muss, wer nicht, an wen adressiert wird und die Unterschiede An (=Action) und Cc (zur Kenntnis) fehlen meist. Eine Mail in Cc zu schicken, ist kein Ersatz für echte Information zu einem Sachverhalt! Dem **Information-Overflow** steht aber seltsamerweise ein Informationsmangel gegenüber. Wenn jeder alles wissen könnte, ist „echtes“ Wissen wieder ein großer Machtfaktor! Mit der Folge, dass Informationen nicht verfügbar oder nur in unzureichender Qualität und nicht an der erforderlichen Stelle vorhanden sind. Dieser Informationsschiefstand zwischen Management und Mitarbeiter, zwischen Einzelpersonen und Fachbereichen sind oft die Ursache für falsche Ziele, Aktivitäten und Entscheidungen. Es menschtelt also auch hier.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „INFORMATIONSFLOSS“

- ⇒ Teamgeist durch einen ganzheitlichen Ansatz und strukturierten Prozess fördern
- ⇒ Festlegung von klaren Informationsregeln und Kommunikation dieser im Unternehmen
- ⇒ Pull statt Push – Informationen zu definierten Terminen in Datenpools bereitstellen

KUNDEN- UND WETTBEWERBSKILLER

Es ist erstaunlich, wie selten wirklich auf die Kunden und auf die Konkurrenz geschaut wird. Jeder im Unternehmen „kocht sein eigenes Süppchen“, anstatt mit denen zu reden, die eigentlich wissen, was sie wollen: die Kunden. Über **Kundenorientierung** spricht man, und dann macht man weiter, wie bisher. Die Kommunikation mit dem Verbraucher am Point of Sales, die Interpretation der Marktforschungsdaten, die Nutzung sozialer Netzwerke ist jedoch essentiell. Eine zu geringe Transparenz über die tatsächlichen Präferenzen der Kunden (weil man meint, die Kunden schon richtig zu kennen) hat jedoch weitreichende Folgen: man handelt an den Kunden vorbei und bringt Produkte, Services und Features auf den Markt, die der Kunde nicht so dringend wünscht, wie andere. Es gilt also, den Finger permanent am „Puls“ des Kunden zu haben und zu wissen, was der Kunde wünscht. **Die „Touchpoints“ (Berührungspunkte) werden viel zu wenig genutzt.**

Darüber hinaus erfolgt die Kundenbindung in der Praxis meist über entsprechende Strukturen, Prozesse oder sogar Verträge. Besser sind neue Wege, die zur **Kundenbegeisterung** führen, denn begeisterte Kunden sind treue Kunden und die besten Empfehlungsgeber. Kundenorientierung erfordert aber, mutig zu sein und neue Wege zu gehen. Stattdessen fokussieren sich Unternehmen oft auf nur ein oder zwei große Kunden(gruppen) – das ist bequem, aber sehr gefährlich.



Durch die permanente Orientierung auf interne Prozesse beim Streben nach „Operational Excellence“ verliert man auch gerne den Wettbewerb aus den Augen - und wird überholt. Benchmarking heißt „**von den Besten lernen**“. In der Praxis sieht es anders aus, hier werden Zahlen verglichen, und anschließend die „Effizienzschrauben“ noch härter angezogen. Dabei sind neben den Kunden auch Wettbewerber eine gute „Inspirationsquelle“ für Kundenmehrwert und neue Produkte und Services – gerade in Kombination mit den eigenen Bestrebungen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „KUNDEN & WETTBEWERB“

- ⇒ Regelmäßig Feedback von Kunden einholen und alle Kanäle nutzen – auch die der Reklamations- und Supportabteilungen
- ⇒ Den tatsächlichen Kundenwert bestimmen und Marketing und Sales daran ausrichten
- ⇒ Den Wettbewerb beobachten und als Lernquelle nutzen - auch branchenübergreifend kann man lernen

DIE AUTOREN



Juliane Bieger
Head of H2B



Michael Jost
Head of IT



Jürgen T. Knauf
*Head of Management
and Strategy*



Dr. Markus Wendt
Head of HR

SCOPAR – Scientific Consulting Partners

100 % der Kunden empfehlen SCOPAR weiter!

SCOPAR bietet ganzheitliche und wissenschaftlich fundierte Beratung, Coaching, Moderation, Gutachten sowie Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand an – neutral, pragmatisch und nutzenorientiert. Das 80-köpfige Team von SCOPAR setzt sich zusammen aus erfahrenen Managern, renommierten Wissenschaftlern und exzellenten Beratern. Die enge Einbindung der Wissenschaft in unsere Projekte führt zu einem Know-how-Vorsprung von ca. zwei bis drei Jahren, von dem die Kunden direkt profitieren. Beratungsfokus:



Strategie-/Management-Consulting: Strategie-, Organisationsentwicklung, Turnaround, SCM – Supply Chain Management, Prozessoptimierung, Marktanalysen, Vertrieb, Marketing, Kundenbefragung, Controlling – BSC/KPI, CRM – Customer Relationship Management, CVM – Customer Value Management, Innovations- und Technologiemanagement ...



IT-Consulting: Strategie, Governance, Business Alignment und Kundenmanagement, Portfolio- und Servicemanagement, Sourcing, Technologiereviews, IT-Controlling und Leistungsverrechnung, IT-Optimierung (Infrastruktur, Applikationen und Betrieb), Toolauswahl und -implementierung, Datenqualität, SW-Engineering (Strategien, Methoden, Prozesse, Werkzeuge) ...



Human-Resources-Consulting: Personalentwicklung, Steigerung der Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit, Führungskräftecoaching, Einzel- und Gruppencoaching, Mitarbeiterbefragung, Leistungsmessung und leistungsorientierte Vergütung, Optimierung aller Personalprozesse, Assessment, 360°-Feedback, Employer Branding, Demografischer Wandel, Gesundheitsmanagement, H2B-Strategie (health2business®) ...



Health2Business: nachhaltige, ganzheitliche und integrierte Unternehmensentwicklung, Gesundheitsmanagement, BGF, betriebliche Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Teambuilding, Unternehmenskultur, Werte, Betriebsklima, Employer Branding, Health Care Management, Changemanagement

SCOPAR – Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 89 958 98 065

Fax: +49 89 958 98 066

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS