

SCOPAR-Zukunftsstudie 2011

Die sechs Trends von morgen und 30 Maßnahmen, wie Sie heute reagieren können

SCOPAR - Scientific Consulting Partners



München, 17. Februar 2011 Über 100 Teilnehmer (Entscheider, Wissenschaftler, Berater) aus unterschiedlichen Unternehmen haben sich an der aktuellen Zukunftsstudie von SCOPAR beteiligt. Ausgangspunkt war die Frage, welches die wesentlichen Trends sind, die auf Unternehmen in den nächsten Jahren zukommen beziehungsweise Themenfelder in denen Sie agieren müssen. Die sechs wesentlichen Hauptstoßrichtungen sind eindeutig und

werden im Folgenden vertieft. Darüber hinaus werden globale Themen gesehen, wie **Wachstum des asiatischen Marktes** und die damit einhergehende Diskussion über die Verlagerung von Arbeitsplätzen sowie Steigerung des lokalen Wertschöpfungsanteils (Arbeitsplatzerhalt on-site vs. Arbeitsplatzverlagerung off-site z.B. China, Indien...) und eine **stärkere Mitarbeiterbindung**, u. a. durch ein transparentes Management.

Weiter wurden Finanzthemen genannt, die globale Finanzsituation und ihre Auswirkungen auf den Mittelstand (Kredite, Exportabhängigkeit), Sicherheit bei Finanzen, rasche Wechsel der Rahmenbedingungen (Finanz- und Wirtschaftskrisen, Marktveränderungen), steigende finanzielle Belastungen der Unternehmen (Energie, Arbeit) sowie die fiskalpolitische Unsicherheit. **Intelligentes strategisches Sparen und Investieren** in technische Lösungen anstelle von Stagnation, Wertschöpfungsverlagerung unter Nutzung internationaler relativer Kostenveränderungen und Steigerung des Wachstums vs. Beibehaltung des Gewinns sind darüber hinaus Fragestellungen. Weitere Trends sind die Verlagerungen der (Fahrzeug-) Produktionen weg von Deutschland hin zu den Käufern, sowie das Aussterben des herkömmlichen linearen Rundfunks zu Gunsten des On-Demand-Rundfunks. Zusätzlich wird die Unterhaltungselektronik noch stärker softwaregetrieben.



MITARBEITERFOKUSSIERUNG

Dass der demographische Wandel kommt, steht seit Jahren außer Frage. Nun scheinen die ersten Ausläufer auch bei den Unternehmen angekommen zu sein. Dass die **Mitarbeiter Erfolgsfaktor Nummer eins** sind und dass hier Handlungsbedarf liegt, haben die Unternehmen erkannt. Im Wesentlichen lassen sich folgende Handlungsfelder identifizieren: **Employer Branding** und die damit verbundenen Aufgaben, qualifiziertes Personal an das Unternehmen zu binden und neue Mitarbeiter zu gewinnen. **Körperliche, geistige und psychische Gesundheit** der Mitarbeiter im Hinblick auf die Alterung der Gesellschaft (und damit auch der Kunden) und Belegschaft. **Wissensmanagement und Know-how-Transfer** im Unternehmen. **Good Governance** im Sinne einer nachhaltigen und unterstützenden Unternehmenskultur ist gefragt, doch dazu ist ein Paradigmen-Wechsel erforderlich: Das Personal darf nicht mehr länger als Kostenfaktor gesehen werden, sondern muss als zentraler Produktionsfaktor behandelt und gepflegt werden.

Gründe, warum das Thema demografischer Wandel an Platz eins steht, sind unter anderem die stetige Alterung der Bevölkerung, d.h. der Mitarbeiter und damit der stetige Anstieg des Arbeitskräftemangels. Die Alterspyramide wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen. Vorausschauende Unternehmen legen bereits heute eine Basis, indem sie die Belegschaft solange wie möglich leistungsfähig halten und heute Maßnahmen



ergreifen, um morgen qualifiziertes Personal zu gewinnen. Der so genannte „**War for Talents**“ hat bereits vor Jahren begonnen und Unternehmen wissen, dass Maßnahmenpakete hier nicht kurzfristig greifen sondern mittel- und langfristig angelegt sein müssen. Wer meint, erst in fünf oder zehn Jahren - wenn der demographische Wandel sich als Tsunami entpuppt - handeln zu müssen, wird gnadenlos scheitern. Welche Marke hat es bis heute geschafft, sich innerhalb von wenigen Jahren als wirkliche Marke zu positionieren? Genauso wenig wird es auch Unternehmen gelingen, ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, wenn sie nicht heute schon das Thema Employer Branding gezielt forcieren.

Die Mitarbeiter entscheiden künftig mehr als bisher über den Unternehmenserfolg

Es geht aber nicht nur darum, dem Fachkräftemangel nachhaltig zu begegnen sondern auch das **Know-how der eigenen Belegschaft** zu pflegen und zu hegen. Zu den wichtigsten Aufgaben und Herausforderung zählen die Entwicklung von jungen Fachkräften sowie die Verstärkung von Aus- und Weiterbildung im Unternehmen. Die Mitarbeiterfortbildung muss anhand kognitiver Stufen - vom Kennen zum Können - erfolgen. Schnellere Lern-, Innovations- und Realisierungsfähigkeit entscheidet zukünftig über das Überleben eines Unternehmens. Hinzu kommt das **Suchen und Einbinden von Fachkräften aus anderen Ländern und Kulturen**, basierend auf der Abnahme von kompetentem Nachwuchs aus dem

eigenen Land. Bezüglich der beruflichen universitären Ausbildungssituation sind sowohl die Politik, die Unternehmen und die Menschen selbst in die Verantwortung zu nehmen. Es gilt, die Einsatzbereiche von älteren / erfahreneren Mitarbeitern für das Unternehmen zu überdenken und zu optimieren und diese sowohl emotional als auch organisatorisch (ohne Know-how- und Reibungsverluste) auf ein späteres Ausscheiden frühzeitig „smooth“ vorzubereiten. Hier stellen **Mentoren-Konzepte** eine Win-Win-Situation dar, durch die das vorhandene Know-how der ausscheidenden Mitarbeiter im Unternehmen behalten wird.

Know-how ist Wettbewerbsfaktor

Unternehmen sind zwingend gefordert, ihr **Wissens- und Innovationsmanagement** zu Professionalisieren. Enterprise-Content-Management (ECM) ist eine logische Konsequenz des Knowledge-Managements. Darüber hinaus gilt es, den Umgang mit der Informationsflut zu organisieren, kanalisieren und „service-sieren“. Erfolgreich können Unternehmen künftig nur dann sein, wenn sie jeden Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt die richtige Information effizient und effektiv zukommen lassen.



Entscheidend wird künftig auch sein, ein **ganzheitliches und integriertes Gesundheitsmanagement** zu etablieren. Die betriebliche Gesundheitsförderung, wie sie leider in einer Vielzahl von Unternehmen heute noch anzutreffen ist, die mittels isolierten Aktivitäten wie Gesundheitstag, Rückenschule und Yoga am Arbeitsplatz meint, dem Trend Rechnung zu tragen, wird keinen Bestand haben.

Entscheidend wird es sein, den Menschen künftig als Ganzes zu verstehen. Nur durch ein funktionierendes Zusammenspiel von Körper (Physis), Geist (Verstand) und Seele (Psyche), werden die Mitarbeiter die erforderliche Leistung erbringen können. Heute schon ist klar, dass eine Vielzahl von körperlichen Problemen psychische Ursachen hat. Diese Tatsache wird jedoch häufig übersehen oder einfach ignoriert. Da der Stress und die Aufgabenvielfalt zunehmen werden, werden die Unternehmen gewinnen, die die gesündesten Mitarbeiter haben, d. h. die auf physische, psychische und geistige „Gesundheit“ ihrer Mitarbeiter setzen. Wichtig dabei ist es **proaktiv (präventiv) und nicht reaktiv** zu handeln.

Integriertes Gesundheitsmanagement bedeutet, eine enge Kommunikation und Abstimmung aller Maßnahmen untereinander: von der HR- bzw. -Personalabteilung (Fort- und Weiterbildung), dem Betriebsarzt, rund um die Ernährung (Kantine, Kiosk, Seminare etc.) und Bewegung (Betriebssportverein, Zusatzangebote wie Yoga, Laufgruppen, Massagen etc.). Maßnahmen hinsichtlich Führungskräfteentwicklung, Teambuilding, Incentives, Motivation, Stichwort Leadership, Sinn des Handelns bis hin zum Wissensmanagement und der Organisationsentwicklung sowie die Veränderung von Strukturen, Prozessen und vor allem hin zu Werten, Unternehmenskultur und Betriebsklima werden unverzichtbar.

Der zunehmenden Vermischung von Privatem und Beruflichem ist durch gezielte Maßnahmen der **Work-Life-Balance** entgegen zu wirken. Stichworte hier sind Entschleunigung, Selfness, Achtsamkeit und Grenzen setzen. Hinzu kommt eine bessere **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** sowie Unterstützung von Eltern bei der zunehmenden Überforderung. Immer mehr Familien haben finanzielle Probleme, da der Unterschied zwischen Unter- und Oberschicht zunimmt. Insgesamt werden also auch Maßnahmen zur psychischen Betreuung der Mitarbeiter künftig noch wichtiger werden, um den wachsenden komplexen Anforderungen gerecht zu werden.

Der Mensch als Ganzes – das Unternehmen als Ganzes

Voraussetzung, dass diskutierten Themen wirklich gelebt und so auch die gewünschten Effekte erzielt werden, ist eine **nachhaltige Unternehmensführung**. Dazu zählen klare und kommunizierte Ziele und Strategien sowie konsequent heruntergebrochene Maßnahmen. Es geht grundsätzlich darum, eine auf Nachhaltigkeit und Menschlichkeit ausgerichtete Unternehmenskultur zu etablieren und um den Ausbau der Führungskompetenz. Ob dies gelingt, hängt ganz entscheidend von der Wertigkeit dieser Themen im Management und von einem funktionierenden Changemanagement ab.

Dabei muss den Mitarbeitern über eine angepasste und gezielte Mitarbeiterentwicklung Orientierung gegeben werden und bereits beim Recruiting auf eine **Identifikation mit Unternehmenszielen** geachtet und Klarheit und Transparenz geschaffen werden. Eine kooperative Führung ist dabei gleichermaßen ein Ansatz, wie auch den Mitarbeiter zu mehr Selbstständigkeit zu erziehen (**Unternehmer im Unternehmen**). Die Menschlichkeit muss über eine wertschätzende Personalpolitik wieder stärker in den Mittelpunkt rücken, um so die Mitarbeiteridentifikation und -motivation zu erhöhen und ein Miteinander (vs. Hire & Fire) zu forcieren. Das Bewusstsein für die „Corporate Social Responsibility“ sowie die Einführung und das Leben von ethischen Grundsätzen sind dabei Voraussetzung.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „MITARBEITERFOKUSSIERUNG“

- ⇒ Das Thema „Mitarbeiterfokussierung“ als Kernthema der Unternehmensstrategie positionieren z. B. über die Sätze: „Unsere Mitarbeiter sind unser Erfolgsfaktor Nummer 1. Unsere Personalentwicklungsprogramme richten sich am Wohl unserer Mitarbeiter aus
- ⇒ Den Menschen als Ganzes (Körper, Geist und Seele) verstehen und ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement entwickeln, das die Zusammenhänge berücksichtigt und alle Bereiche, die sich mit den Mitarbeitern befassen integriert
- ⇒ Noch heute ein Projekt „Employer Branding“ initiieren, sich in Schulen und Hochschulen (und nicht nur am „Career-Day“) engagieren sowie langfristige und dauerhafte Beziehungen zu lokalen Bildungseinrichtungen aufbauen und sich als Arbeitgeber attraktiv machen
- ⇒ Jetzt Maßnahmen aufsetzen, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und dabei besonders auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter und Frauen

(flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderkrippen/-gärten/-horte, Gesundheitsprogramme, kulturelle Angebote etc.) berücksichtigen

- ⇒ Alle Maßnahmen, ältere Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu bekommen (z.B. Vorruhestandsmaßnahmen) sofort stoppen
- ⇒ Weiterbildungsbudget um 25% erhöhen und Wissens- und Innovationsmanagement forcieren

KUNDENORIENTIERUNG

Deutschland kann auch künftig mithalten, vorausgesetzt, dem Kunden wird ein Mehrwert geboten, man kann sich differenzieren und die Unternehmen passen sich den veränderten Rahmenbedingungen an. Im Wesentlichen zeigt die Studie, dass sich die **Märkte und das Kundenverhalten** verändern. Die Organisation muss dementsprechend angepasst werden.

Was in den Märkten geschieht: Die Volatilität der Märkte und der Marktbedarfe nimmt stetig zu. Hier sind Unternehmen gefordert, künftig **schnell und flexibel reagieren** zu können und ihre Organisationen und Prozesse entsprechend aufzustellen. Mögliche Richtungen sind hier kleine autarke Einheiten, die entsprechend den Beyond-Budgeting-Ansätzen agieren.

Ein massiver Trend ist nach wie vor - oder sogar immer mehr – der starke und **wachsende Druck der asiatischen Märkte**. Die sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) erhöhen den Druck auf westliche Unternehmen stetig. Dieser internationale Wettbewerb äußert sich in einem Erobern westlicher Domänen durch asiatische



Unternehmen (Konsolidierung der Märkte) sowie in einem steigender Kostendruck. China kauft sich bereits in Europa ein: Handelsmarken, Technologien, Immobilien, Vertriebswege, Anleihen, Finanzinstitute etc. Wie sich dies auf den Wirtschaftsstandort Deutschland und Europa auswirkt, hängt massiv davon ab, ob Unternehmen diesem Druck durch intelligente und nachhaltige Maßnahmen begegnen können. Eine dieser Maßnahmen ist, eine globale Präsenz zu erreichen, was viele Unternehmen bereits seit vielen Jahren durchaus erfolgreich verfolgen. Zwei weitere Möglichkeiten sind **Innovationen und Differenzierung** - auch diese beiden Punkte sind nichts wirklich Neues, aber künftig werden sie noch mehr Beachtung erhalten müssen.

Differenzierung und Emotionen im Verkauf

Was auf Kundenseite geschieht: Die Schere zwischen dem wachsenden Kundenanspruch und dem, was der Kunde bereit ist zu bezahlen, geht weiter auseinander. Zum einen muss man den Ansprüchen der Kunden gerecht werden, d. h. entweder über maximale Effizienz und intelligente Konzepte die Preise niedrig halten oder über **Innovationen und eine stärkere Differenzierung und spürbaren Kundennutzen** höhere Preise und Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Intern wie extern ist Glaubwürdigkeit, d.h. die Harmonie von „Inhalt und Verpackung“ gefragt. Differenzierung kann u. a. auf der Produkt-, Service-, Qualitäts- oder Mehrwertebene erfolgen. Hinzu kommt eine Kundenorientierung, die nicht „mit dem Kauf“ endet, sondern i. S. Aftersales auch eine Kundenbegeisterung gewährleistet. Wie oft hat jeder schon erlebt, bis zum Kauf „hofiert“ zu werden und dann nur noch eine Nummer zu sein.

Kundenbegeisterung über Kundennutzen und Social- / Business-Media

Organisatorisch sind nicht nur neue Erlösfelder zu erschließen, sondern auch Multi-Channel-Vertrieb und -Services zu prüfen, das Vertriebs-Management konsequent auszurichten und CRM (Customer-Relationship-Management) nicht als Tool sondern Prozess zu verstehen, der in der Organisation und in den Köpfen gelebt werden muss. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung von Social Media / Social Networking (Web 2.0, Web 3.0) und die Verlagerung von Social Media (one-to-one Marketing) zu Business Media (n-to-one-Marketing). Um diese neuen Felder handhaben zu können, ist eine Integration der Social- und Business-Networking-Plattformen zu berücksichtigen. **Virtuelle Gesellschaften sind deshalb als nachhaltige und aktive Kundenbindungstools** zu verstehen. Wer die Kundengewinnung und die Kundenbindung oder besser Kundenbegeisterung beherrscht, hat klare Vorteile. Dazu muss jedoch das Kundenverständnis mit dem Marketing in Einklang gebracht werden. **Emotionales Verkaufen** wird sowohl im Marketing, als auch im Vertrieb und im Service immer wichtiger. Kunden kaufen nicht nur eine „Problemlösung“, sondern auch ein „gutes Gefühl“.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „KUNDENORIENTIERUNG“

- ⇒ Kunden stärker in den Mittelpunkt rücken: dazu Kunden(-gruppen) definieren, den jeweiligen Kundennutzen herausarbeiten und alle Produkte, Services und Prozesse daran ausrichten
- ⇒ Kundennutzen und Kundennutzen konsequent kommunizieren – der Kunde muss sofort erkennen, worin sein Nutzen bzw. Mehrwert liegt und dabei mehr Emotionen in Marketing und Sales bringen – technische Fakten sind sekundär, wichtiger sind Fakten, die das „Herz der Kunden“ berühren
- ⇒ Social Media ernst nehmen, jetzt interaktive Angebote zum Kundendialog (Blog, Foren) aufbauen und die Möglichkeiten der IT ausschöpfen
- ⇒ Möglichkeiten, den Kunden an der Produkt- und Serviceentwicklung zu beteiligen (z.B. Produktkonfiguratoren im Internet, Kunden / Entwicklerworkshops, Open-Innovation) evaluieren

- ⇒ Möglichkeiten prüfen, um das Angebot bis zur Einzelfertigung zu individualisieren und differenzieren
- ⇒ Mitarbeitern mit Kundenkontakt weitestreichende Handlungsfreiheit geben, insbesondere im Reklamationsfall – ein unzufriedener Kunde kostet sie soviel, wie fünf neue Kunden bringen

IT-OPTIMIERUNG

Im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik (IT) werden im Wesentlichen zwei Handlungsblöcke gesehen: zum einen die sich ändernden Rahmenbedingungen und daraus resultierenden Anforderungen an die Organisation der IT (**IT-Governance**) und zum anderen **technologiebasierte Veränderungen**. Um den Anforderungen aus dem Business, aus den sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Märkten gerecht zu werden, muss sich die Rolle der IT Verantwortlichen immer mehr **vom IT-Experten hin zum Geschäftspartner wandeln**. Somit wird die IT künftig auf zwei Ebenen zu sehen sein: zum einen die IT, die IT-Dienstleistungen auf einer Standardebene erbringt (Comodity-IT) und zum Anderen die IT als **Business- und Change-Enabler**. Erstere ist vergleichbar und austauschbar (Outsourcing) und heute noch in den meisten Unternehmen anzutreffen.



Die Zielebene ist die, in der die **IT als Business- und Change-Enabler** - auf einer Augenhöhe mit den anderen Bereichen im Unternehmen - agiert. Dieser Weg der zunehmenden Integration der IT als Business Partner kann nur über eine zunehmende Prozessintegration und die frühzeitige Einbindung der IT in den Managementprozess erfolgen. Das teilweise geforderte IT-Business-Alignment ergibt sich somit automatisch. Auch muss dadurch die IT den Nutzen der IT nicht mehr versuchen besser darzustellen, die IT-Kosten besser zu verkaufen oder die interne IT-Leistungsverrechnung weiter zu entwickeln. Der Mehrwert der IT wird durch den Wertbeitrag der IT gewährleistet. Dieser ergibt sich als logische Schlussfolgerung durch die **Positionierung der IT auf Augenhöhe mit den anderen Unternehmensbereichen** und die frühere Einbindung in den Managementprozess. Business Intelligence (BI-Systeme) und Data Mining sind hierbei unterstützende Ansätze.

IT: Vom Dienstleister zum gleichwertigen Geschäftspartner

Im Bereich der Technologie (Basis-Ebene) stehen drei Themen ganz oben: Cloud Computing und Virtualisierung von Anwendungen, Desktops und neue Eingeräte (Smartphones, Tablet-PCs, ...), sind Antworten auf **verteilte Strukturen**. Dabei ermöglicht Cloud Computing - richtig positioniert - eine Effizienzsteigerung und auch neue Geschäftsmodelle. Darüber hinaus ist das zunehmende **mobile Arbeiten** ein weiterer Aspekt. Dabei geht es darum, die Plattform-, Zeit- und Ortssouveränität von Rezipienten zu befriedigen. Mobile Computing, mobile Anwendungen, mobile Marketing, die völlige Verschmelzung aller Medien (Medienbruch war gestern) sowie die steigenden Aktivitäten im Web setzt bei den meisten Unternehmen eine weltweite Versorgung mit Internetzugängen voraus. Dies ist auch eine Voraussetzung für die stets **wachsende Collaboration** (Zusammenarbeitsplattformen und Methodiken) in Unternehmen.

Bei der Integration von Notebooks, Smartphones, Iphone, Ipad und Co. in die betrieblichen Abläufe sind jedoch immer die Aspekte der IT-Security, Datensicherheit und Datenspeicherung zu berücksichtigen. Die **Optimierung des IT-(Service)-Management** sowie der Managed Services (SaaS - Software as a Service) sowie eine stetige Prozessoptimierung durch IT Unterstützung (Consumerization der IT) müssen aufgrund der steigenden Auswirkungen und zunehmenden Relevanz der IT und des Wettbewerbs um Preise, Kosten und Qualität weiter erfolgen. Hier werden neben dem weiteren Ausbau der IT-Compliance (insb. Normen und Standards) auch IT-Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie Green IT als Handlungsfelder gesehen. Hinzu kommen die Möglichkeiten semantischer Webs, neue Chancen zu bieten, eine Quellen- und senkenneutrale Bewegtbildverarbeitung wird wichtiger sowie die steigende Medienkonvergenz und der massive Einzug von IT in die Unterhaltungs- und Haushaltselektronik.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „IT-OPTIMIERUNG“

- ⇒ IT zu einem vollwertigen Unternehmensbereich mit unternehmerischen Zielvorgaben und Einbindung machen, in die komplette strategische Unternehmensplanung einbinden und als Business- und Change-Enabler positionieren
- ⇒ Klare Umweltziele für die IT (Reduktion Wärmeezeugung, Stromeinsparung etc. = Green IT) setzen
- ⇒ Betrieb und Projekte vollständig (organisatorisch, personell) trennen, Betrieb konsequent optimieren und optimierte Bereiche outsourcen
- ⇒ Alle IT-Kosten verursachungsgerecht verrechnen
- ⇒ Möglichkeiten für Cloud-Computing und Virtualisierung (Server und Desktop) prüfen, verteilte Strukturen und mobile Anwendungen stärker unterstützen und konkrete Projekte zur Umsetzung aufsetzen
- ⇒ IT als attraktiven Arbeitgeber positionieren – der „war for talents“ wird heftig (siehe auch Trend „Mitarbeiterfokussierung“)

PROZESSOPTIMIERUNG



Prozessverbesserungen werden seit Beginn der Industrialisierung weiter vorangetrieben und scheinen bis heute noch nicht das Ende der Fahnenstange erreicht zu haben. Auslöser für das Thema Prozessoptimierung und Prozessautomatisierung sind sicherlich der stetige steigende Wettbewerbsdruck (gerade jetzt aus Asien – siehe Kapitel Märkte und Kunden) sowie immer **kürzer werdende Konjunkturzyklen**. Aber neben den typischen Hauptzielrichtungen von Prozessoptimierungen **Kosten, Zeit, Effizienz, Effektivität und Qualität** rücken zwei weitere Aspekte stärker in den Vordergrund. Erstens, die **Steigerung der Innovationskraft** und damit Aufrechterhaltung des Wettbewerbsvorsprungs in Deutschland. Zweitens, die **Handhabbarkeit zunehmend steigender Komplexität**. Dabei steht im Hinblick auf die zunehmende Globalisierung auch eine

zunehmende Arbeitsteilung mit gleichzeitiger Standardisierung, Vernetzung und Synchronisierung der Prozesse mit verbundenen Unternehmen im Fokus.

Mehr Flexibilität ermöglichen

Stabile, flexible und effiziente Prozesse müssen durch Workflowsysteme unterstützt werden und eine zielgerichtete und bedarfsgerechte Steuerung der Schlüssel-Ressourcen ermöglichen. Dabei gilt es, die firmeninterne Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeitergenerationen technisch zu unterstützen sowie „office everywhere“, d. h. dass die Mitarbeiter jeder Zeit von jedem Ort mit ihrem Büro, Kollegen und Kunden kommunizieren können (siehe auch IT-Optimierung). Dies fordert künftig eine zunehmende Flexibilisierung der Belegschaft.

Die zunehmende **Flexibilisierung von Organisation, Prozessen und Menschen** führt zu einer **Diskrepanz zwischen regelbasierten und selbstorganisierten Steuerungsansätzen**, die es künftig zu beherrschen gilt. Carve Outs, die Auslagerung und Übernahme kleiner Einheiten durch deren Management oder als Tochter sind eine weiterführende Konsequenz.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „PROZESSOPTIMIERUNG“

- ⇒ 30% der Vorschriften im Unternehmen streichen
- ⇒ Flexibilisieren Sie konsequent die Festlegung der Prozessbeschreibungen (z.B. über Wikis)

- ⇒ Streichen aller Unterschriftenregelungen und ein Projekt zur Entscheidungsflexibilisierung aufsetzen, um Eigenverantwortung zu steigern und um zu deregulieren
- ⇒ Ein Programm zu Verbesserung von Prozessen (Prozessnutzen in den Vordergrund stellen) initiieren und die Mitarbeiter an den finanziellen Einsparungen beteiligen

NACHHALTIGKEIT



Ein weiterer Trend, der sich schon seit einigen Jahren abzeichnet ist, dass die Welt bewusster und nachhaltiger wird. „Green Leadership“ ist das Schlagwort, wobei Nachhaltigkeit nicht auf **Energieeffizienz und Ressourcen-Schonung** zu reduzieren ist, sondern auch im Hinblick auf **Lösungen mit langfristiger Nutzenwirkung**.

Auslöser dafür sind nicht nur der Klimawandel, sondern auch die erheblichen Schwankungen bei Exchange Rates und Rohstoffpreisen (Öl, Gas, Stahl etc.) und damit die Materialkosten. Der steigende Ressourcenbedarf führt zur Verknappung der Ressourcen und damit zu steigenden Preisen. Die Veränderungen im Energieversorgungsgeschäft und der Druck in Richtung ökologischer Nachhaltigkeit ruft nach mehr Effizienz sowie regenerativen Energien, z.B. Photovoltaik, Solarenergie, Windkraft, Wasserkraft, Erdwärme, NaWaRo (nachwachsende Rohstoffe). Hinzu kommt, dass man aus der Finanzkrise gelernt hat und „die schnelle Mark“ nachhaltigen Strategien und Entscheidungen weicht.

Nachhaltigkeit als kritischer Erfolgsfaktor

Neben der Elektrifizierung des Fahrzeug-Antriebsstrangs, Hybridlösungen auf Wasserstoffbasis und der Entwicklung komplett neuer Batteriegenerationen sind künftig zusätzlich wirklich innovative Konzepte gefragt. Auch die Ideen von Car-Sharing müssen überdacht und optimiert werden. In diesem Zuge müssen die bestehenden Logistikstrukturen gestrafft und effizienter gestaltet werden, ohne Kundenservice einzuschränken und es muss die intermodale Kette in der Logistik weiter optimiert werden.



Der Trend der Nachhaltigkeit muss sich künftig stärker und nachhaltig im Bereich Incentive and Compensation Management (ICM) wiederfinden. Darüber hinaus spielt dieser Trend

massiv in die Bereiche Personal und Employer-Branding rein. Das umweltfreundliche Büro - bestmögliche Motivation der Mitarbeiter durch ein angenehmes und ökologisch optimiertes Arbeitsumfeld werden sich gleichermaßen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln, wie eine **nachhaltige Unternehmensstrategie und darauf ausgerichtete transparente Entscheidungen**. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein umwelt- und energiegetriebenes Thema. Vielmehr wird sich Nachhaltigkeit künftig über die Imageeffekte bei Kunden und Attraktivitätseffekte als Wettbewerbsvorteil herausstellen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „NACHHALTIGKEIT“

- ⇒ Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie aufnehmen und konsequent fördern und ganzheitlich forcieren, d.h. bzgl. Energie-, Umwelt-, Personal- und Führungsaspekte berücksichtigen
- ⇒ Alle Unternehmensbereiche bzgl. Nachhaltigkeit in die Pflicht nehmen, konkrete Ziele vereinbaren und nachhalten
- ⇒ Strom und Wärmebedarf um 20% reduzieren
- ⇒ Festlegen, wann Ihr Unternehmen CO2 neutral produzieren will
- ⇒ CO2 Bedarf jährlich um 10% reduzieren

INNOVATIONSSTEIGERUNG



Grundsätzlich wird es künftig einen wesentlich **erhöhten Innovationsrhythmus** geben, die Produktzyklen werden noch kürzer, so dass die Produktentwicklung in Zukunft schneller und effektiver erfolgen muss. Ein extremer Preisdruck aufgrund der im Vergleich zu den Kapazitäten kleineren Nachfrage geht einher mit der Forderung, **Produkt- und Prozessinnovationen** zu generieren, um im Technologiebereich führend zu bleiben.

Deutsche Wertarbeit („made in Germany“) und deutsche Ingenieurleistungen müssen ihren „noch“ guten Ruf durch Innovationen künftig stärker beweisen als bisher, da andere Nationen nachziehen. Eine Entwicklung mit Hilfe von Simulation (Virtualisierung) kann hier ein Ansatz sein, um die

Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E) zu senken, ohne Innovationseinbußen zu bewirken. Mit der zunehmenden Alterung der Bevölkerung werden künftig aber auch „seniorengerechte Produkte und Dienstleistungen“ gefragter. Gleichermäßen gilt es, die Informationen in einer Welt, die sich immer mehr übergreifend vernetzt und vermischt, zu schützen.

Innovationen - eine der letzten Überlebenschancen

Durch Plattform-Strategien, d.h. eine Umstellung der Volumenbaureihen in globale Plattformen verschiedener Baureihen mit gleichen Bauteilen - weltweit in unterschiedlichsten Mengen, kann die steigende Komplexität und Varianz der Produkte bzw. der Komponenten beherrschbar werden. Mittels Leichtbau neue Produkte im Karoseriesegment zu entwickeln kann eine Antwort auf neue Antriebstechnik und auf ökologische Vorgaben sein.

Der wachsende Innovationsdruck erfordert entsprechende Anpassungen im Personal. Ingenieursnachwuchs mit betriebswirtschaftlichem Know-how (und umgekehrt) ist künftig gefragt.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN „INNOVATIONSTEIGERUNG“

- ⇒ Innovationsmanagement im Unternehmen etablieren, d.h. messbare Ziele, den Prozess und Verantwortliche festlegen, Schnittstellen definieren und den Mehrwert regelmäßig evaluieren
- ⇒ Innovationen in allen Unternehmensbereichen fordern und fördern, den Mitarbeitern bspw. einen kreativen Tag pro Quartal „gönnen“ und die Ergebnisse bündeln
- ⇒ Innovationen durch Maßnahmen (Innovations-Campus, Fortbildung, Recruiting) im Personalbereich steigern

SCOPAR bedankt sich bei allen Kunden und Teilnehmern, die diese Studie durch den enormen Input ermöglicht haben.

Fragen bitte an:

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

Herrn Jürgen T. Knauf
 Managing Director
 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

