

# Management im Überblick



## Editorial Liebe Geschäftsfreunde

Kollegen und Freunde. An dieser Stelle möchte ich mich für die positive Resonanz auf die erste Ausgabe von „Management im Überblick“ bedanken. Dies motiviert mich auch in Zukunft den hohen Standard zu

halten und Sie/Euch mit interessanten Themen rund um das Thema Management zu versorgen. In dieser

Ausgabe möchte ich im Thema des Monats die Unternehmenskultur behandeln. Insbesondere in harten Zeiten erlebe ich viele Führungskräfte, die nur noch auf die Zahlen schauen und dabei vergessen, dass die Innovationskraft und das Potenzial ihres Unternehmens im hohen Maß vom Engagement und der Einstellung ihrer Mitarbeiter abhängig ist. Dies zu unterschätzen kann sich zu einem kardinalen Fehler entwickeln. Besonders in Krisensituationen ist es

für Unternehmensführer wichtig zu wissen wo die Mitarbeiter stehen, was Erfolgsförderer und Erfolgsverhinderer sind. Die Unternehmenskulturanalyse (UKA) ist ein Verfahren, das diesen Prozess unterstützt. Ich habe Klaus V. Suchan, einen erfahrenen Partner in der Analyse von Unternehmenskulturen, dazu gewinnen können, einige Essentials zur Unternehmenskultur darzustellen. Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Georg Kraus

## Thema des Monats Culture eats strategy for breakfast

Zahlen, Daten, Fakten, die "hard facts" zur Steuerung einer Organisation verlieren schnell ihre Wirkung, wenn die "soft facts" also die Menschen mit ihren Werten, ihrem Verhalten, ihren Normen und Standards, Kommunikations- und Informationsverhalten, nicht dahinterstehen. Viel zu oft herrscht noch ein mechanistisches Weltbild von Unternehmen vor. Es wird vor allem unterschätzt welche Potenziale, aber auch Gefahren in der Unternehmenskultur stecken. Im Positiven kann eine hoch motivierte Mannschaft unmögliches möglich machen, im Negativen können demotivierte Mitarbeiter ein Unternehmen durch ihre Einstellung in den Ruin treiben.

Viele Führungskräfte wundern sich, wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden. Wurden die Ziele zu hoch gesetzt? Ist eine Kultur vorhanden, die Widerworte gegen den Chef untersagt? Oder liegt es daran, dass das Engagement der Mitarbeiter nicht mehr vorhanden ist, weil die Identifikation mit dem

Unternehmen verlorengegangen ist? Dies sind Fragen die sich ein Unternehmenssteuerer stellen sollte. Die Kenntnis der Erfolgsförderer und Misserfolgskriterien auf der Ebene der Unternehmenskultur ist unerlässlich.

Man erzählt sich, dass Ferdinand Piech kurz nach seinem Antritt sich einen Blaumann geschnappt hatte und für einige Tage am Fließband mitgearbeitet hatte. Dies sicherlich nicht um die eine oder andere Tätigkeit zu lernen. Viel wichtiger

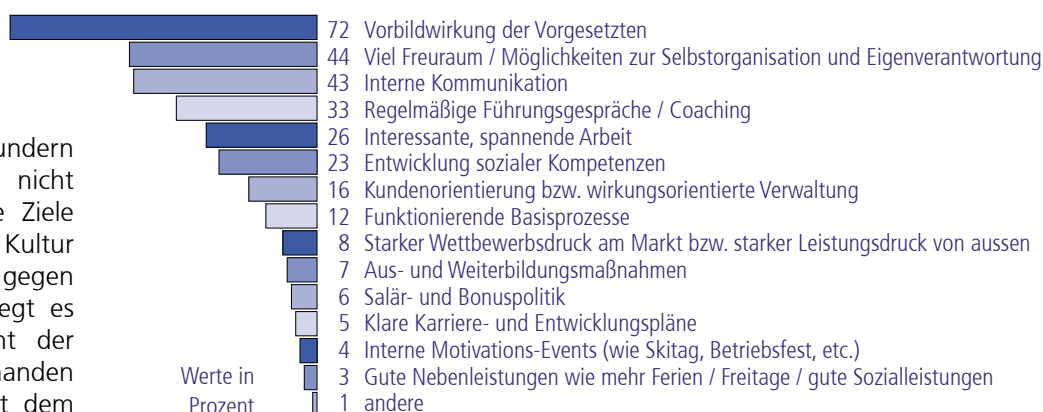
ist in diesem Zusammenhang das Verstehen der Arbeitseinstellung der Mitarbeiter. Daraus konnte er wertvolle Rückschlüsse über Mentalität, Werte, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter (unter anderem auch gegen über der Führung) schließen.

Eine neuere Untersuchung von H.R. Jost<sup>1</sup> mit 1224 Fragebögen in 650 Organisationen hat die wichtigsten Treiber von Unternehmenskultur identifiziert:

Fortsetzung auf Seite 2

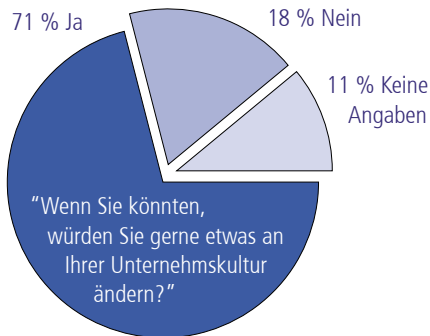
## Wichtige Treiber von Unternehmenskultur

"Welches sind Ihrer Ansicht nach die drei wichtigsten Treiber von Unternehmenskultur?"



Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der aktuellen Unternehmenskultur würden 71% der Befragten gerne etwas an ihrer Unternehmenskultur ändern.

## Unternehmungen



Diese Untersuchungen zeigen wie groß doch der Handlungsbedarf zum Thema Unternehmenskultur ist. Wir können jeder Führungskraft nur empfehlen sich stärker damit auseinander zu setzen. Versuchen Sie ein Bild Ihrer Unternehmenskultur zu bekommen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was macht Ihr Unternehmen, Ihr Bereich oder Ihre Abteilung einzigartig?
- Was sind die Gründe für die besondere Leistungsfähigkeit der Menschen in Ihrer Organisation?
- Was sind Lernverhinderer, was Lernförderer?
- Wie wird motiviert?
- Was demotiviert meine Mitarbeiter?
- Welche Werte leben die Führungskräfte vor? Welche lebe ich vor?
- Was sind Tabus?
- Was sind Ängste der Mitarbeiter?

Welche Normen und Werte prägen den Umgang meiner Mitarbeiter?

<sup>1</sup>Jost, Hans Rudolf: Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden, orell füssli, 2003

## Trends und Fakten

### Der Stromsektor steht vor gewaltigen Investitionen

Die Liberalisierung der Energiemärkte bringt neben Vorteilen auch das Risiko mit sich, dass die Konzerne nicht genügend Geld in Kraftwerke und Netze investieren. Die weltweite Nachfrage nach Energie wird bis 2030 um zwei Drittel ansteigen. Dies bedeutet einen enormen Investitionsbedarf für die Energiebranche. Der neuen Studie „World Energy Investment Outlook“ der International Energy Agency (IEA) zufolge werden in den nächsten drei Jahrzehnten weltweit Investitionen von rund 16 Billionen US\$ notwendig sein, um die Energieversorgung

sicherzustellen und auszubauen. Dies entspricht rund einem Prozent der weltweiten Wirtschaftsleistung. Laut IEA müssen bis 2030 weltweit in den Öl- und Gassektor jeweils 3 Billionen US\$ sowie fast 400 Milliarden US\$ in die Kohle investiert werden. Nach Schätzung des Bundeswirtschaftsministeriums benötigt Deutschland in den nächsten Jahrzehnten neue Kapazitäten zur Stromerzeugung in Höhe von über 40.000 Megawatt. Das entspricht rund 60 Großkraftwerken.

(Handelsblatt 05.11.2003)

### Positive Stimmung unter deutschen Unternehmen

Die neue Konjunkturumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IWD) unter 1.388 Unternehmen in West- und Ostdeutschland im Oktober 2003 zeigt, dass sich die Stimmung in der deutschen Wirtschaft deutlich gegenüber dem Frühjahr 2003 gebessert hat. Vor allem hinsichtlich der Produktionserwartungen ist das der Fall. In den alten Bundesländern geben 30 Prozent der befragten Firmen an, mehr zu produzieren als im Herbst 2002. Eine Verschlechterung gibt es dagegen nur bei 28 Prozent. Auch in Ostdeutschland läuft die Produktion bei der Mehrheit der Unternehmen gleich oder höher.

Nur bei 28 Prozent der Unternehmen gehen die Produktionszahlen zurück. Hinsichtlich der Erwartungen für 2004 rechnen vier von zehn Unternehmen in Deutschland mit einer steigenden Produktion. Nur knapp ein Fünftel befürchtet einen Rückgang. Optimistisch sind vor allem Unternehmen in den alten Bundesländern (42 Prozent). Die positive Stimmung teilen mit Ausnahme der Bauwirtschaft alle Branchen. In den neuen Ländern ist fast ein Drittel der Unternehmen positiv gestimmt. Knapp ein Viertel jedoch befürchtet eine Verschlechterung.

### Erwartungen deutscher Unternehmen für das Jahr 2004 gegenüber 2003

	Westdeutschland		Ostdeutschland		Insgesamt	
	Abnahmen	Zunahme	Abnahmen	Zunahme	Abnahmen	Zunahme
Produktion	18,1%	42,1%	23,2%	32,1%	18,9%	40,6%
Export	11,2%	35,3%	9,4%	31,6%	10,9%	34,7%
Erträgen	27,1%	34,5%	30,6%	30,4%	27,6%	33,9%
Investitionen	27,2%	26,2%	35,4%	23,9%	28,4%	25,9%
Beschäftigung	34,3%	17,1%	37,4	10,5%	34,8%	16,1%

Basis: 916 Unternehmen in Westdeutschland und 472 Unternehmen in Ostdeutschland im Oktober 2003  
Quelle: iwd-Befragung

### E-Commerce in Deutschland steigt um ein Drittel auf 3,6 Mrd. Euro

Der Bundesverband des deutschen Versandhandels (BvH) schätzt, dass der ECommerce in Deutschland ohne digitale Dienste und Reisebuchungen im Jahr 2003 ein Umsatzvolumen von 3,6 Milliarden Euro erreichen wird. 2002 wurden im Internet 2,7

Milliarden Euro umgesetzt. Gemessen am gesamten Versandhandelsumsatz von gut 21,3 Milliarden Euro ist der durch Online-Shops getätigte Umsatz auf 17 Prozent geklettert.

(de.internet.com 07.11.2003)

## Trends und Fakten

### Who are the best? – Top 100 Ranking der Chemie

Die hundert größten Chemieunternehmen der Welt wurden in der Zeitschrift „European Chemical News“ veröffentlicht. Das Ranking bezieht sich auf die Umsätze von 2002. Der Artikel enthält weitere Top-10 Rankings bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter, des Umsatzes pro Mitarbeiter etc. Folgende Tabelle

zeigt die Top-10 Unternehmen weltweit. Die BASF konnte auch im vergangenen Jahr den ersten Platz bravourös verteidigen. Die Bayer AG eroberte den zweiten Platz.

(European Chemical News 22. – 28.09.2003)

Quelle: European Chemicals News  
22.09.-28.09.2003 / Reed Chemical Group

Lfd.Nr.	Firma	Umsatz 2002	Mio. €
1.	BASF		33.779
2.	Bayer AG		31.061
3.	DOW Chemical		27.434
4.	Du Pont		24.006
5.	Atofina		20.626
6.	ExxonMobil		20.310
7.	AkzoNobel		14.681
8.	Mitsubishi Chemical		14.224
9.	BP		12.507
10.	Degussa		12.336

## Automotive

### US-Autoindustrie: Offshore in Indien

A.T.Kearney hat in einer Umfrage 40 ManagervonUS-Automobilzulieferern und -Herstellern zu ihren Offshore-Aktivitäten befragt. Dabei stellte sich heraus, dass Indien mit 24 Prozent das Land ist, das am meisten für nicht die Produktion betreffende Outsourcing-Aktivitäten („nonmanufacturing“) genutzt wird. Dazu gehören z.B. Engineering, Informationstechnologie und andere Geschäftsprozesse.

Als zweiter Standort folgt China mit 15 Prozent und Mexiko mit 13 Prozent. 52 Prozent der Befragten gaben an, dass die Kosten um 30 Prozent reduziert werden konnten. Drei Viertel meinten, es habe keinen Qualitätsverlust beim Service gegeben.

\* Umfrage Sommer 2003 Quelle: A.T.Kearny in  
Automotive News 13.10.2003

### Wohin lagert die US-Autoindustrie Prozesse aus, die nicht die Produktion betreffen?\*

Land	Nennungen
Indien	24%
China	15%
Mexiko	13%
Brasilien	10%
Tschechische Republik	8%
Kanada	7%
Ungarn	6%

## Umfrage

### Viel Zeitverlust in deutschen Unternehmen durch ineffiziente Kommunikation

Dem Marktforschungsunternehmen RoperASW zufolge verlieren in Deutschland 68 Prozent der Berufstätigen jeden Tag bis zu einer Stunde ihrer Arbeitszeit aufgrund von ineffizienter Kommunikation. Damit liegen sie im internationalen Vergleich an zweiter Stelle hinter Norwegen. Nur 12 Prozent der knapp 700 Befragten lesen ihre E-Mail zu Ende bevor sie diese löschen. 74 Prozent gaben zu, bei Telefonkonferenzen unaufmerksam zu sein. 24 Prozent befassen sich in solchen Meetings nebenbei mit andere Aufgaben wie z.B. der Abarbeitung des E-Mail-Verkehrs, surfen im Internet, viele

essen oder kritzeln oder denken an etwas anderes.

Besonders großen Wert legen die Befragten in Deutschland (92 Prozent) auf das persönliche Gespräch – deutlich mehr als beispielsweise in den USA (79 Prozent), in England (90 Prozent) oder in China (49 Prozent). Bisher setzten jedoch lediglich 6 Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland Videokonferenzen ein. In China und Großbritannien sind es beispielsweise mit jeweils 10 bzw. 13 Prozent doppelt soviel.

(Computerpartner 20.11.2003)

## Buchempfehlung Der Termin



Bekanntester Wirtschaftsroman zum Thema Projektmanagement.

### Tom DeMarco

Tom DeMarco schafft es anhand einer Projektgeschichte sehr schön dem Leser klar zu machen, worauf er im Verlauf einer Projektes zu achten hat und was so alles passieren kann. Ein Muss für jeden Projektleiter.

## Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER  
Consulting . Training  
Silberhölle 45  
D-76646 Bruchsal  
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34  
Fax: +49 (0) 7251-98 90 35  
e-mail: info@kraus-und-partner.de  
http://www.kraus-und-partner.de  
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus  
Gestaltung: Konradi.com Agentur für Gestaltung

02 Januar 2004

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen!  
www.svp.de

## Management im Überblick wünscht ein erfolgreiches Jahr 2004