



Industrieland Deutschland stärken

Unternehmerische Strategien

Industrieland Deutschland stärken

Unternehmerische Strategien

Vorwort

Aus der Krise in die Wachstumsoffensive – Wirtschaft und Politik als Wachstumspartner

Die Finanzkrise hat die Strukturen der Weltwirtschaft grundlegend verändert. Nach dem Einbruch der Konjunktur stehen volkswirtschaftliche Paradigmen und Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand. Strukturelle Schwächen, die durch den Höhenflug der letzten Jahre verdeckt wurden, kommen voll zum Tragen. Umso wichtiger ist es mit Blick auf den nächsten Aufschwung, nicht in alte Bahnen zurückzufallen. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und unternehmerische Strategien sind neu zu überdenken. Die Wirtschaft steht vor einem Scheideweg zwischen langjähriger Statik und einem neuen, dynamischen Bewegungsraum.

Wirtschaft und Politik sind in diesem Sinne Wachstumspartner. Im Folgenden werden fünf unternehmerische Strategien vorgestellt, mit denen sich Wachstumsprozesse auf der Unternehmensebene stimulieren lassen. Im Zusammenwirken mit den richtigen wirtschaftspolitischen Rahmensetzungen kann ein höherer Wachstumspfad für die deutsche Volkswirtschaft zur Wirklichkeit werden.

Innovation spielt dabei eine besondere Rolle. Gegenwärtig stehen zahlreiche Technologien auf dem Prüfstand der Wissenschaft und Praxis, die das Marktumfeld grundlegend verändern werden. Eine flexible und offene Unternehmenskultur schafft die Voraussetzung für Innovation und kommerziellen Erfolg. Gleichzeitig müssen Unternehmen nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Talent-Management zur Priorität machen: Nur hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter können ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern. Immer wichtiger werden deshalb Themen wie Mitarbeiterführung, Weiterbildung innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie die Nutzung des Erfahrungspotenzials älterer Mitarbeiter.

Auch weltweites Agieren bleibt ein grundlegender Bestandteil unternehmerischen Erfolgs. Jedoch werden internationale Beziehungsnetze immer komplexer. Insbesondere Fragen zu Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung prägen das Bild. Um die sich bietenden Chancen erfolgreich zu nutzen, sollten Unternehmen das Thema Risikomanagement grundlegend in ihre Strukturen und Prozesse einbinden und mit verantwortungsbewusster Führung, gelebter Transparenz und nachhaltiger Kontrolle sicher in die Zukunft steuern.



Prof. Dr. Wolfgang Grewe
Sprecher der Geschäftsführung Deloitte Deutschland

Inhalt

Vorwort

Aus der Krise in die Wachstumsoffensive – Wirtschaft und Politik als Wachstumspartner03

Deloitte in Deutschland07

Unternehmerische Strategien

Innovation fördern und erfolgreich umsetzen10

Mit neuen Strategien auf neuen Märkten erfolgreich sein.....12

Talente gewinnen, binden und weiterbilden14

Chancen der Globalisierung nutzen17

Verantwortung in Führung und Kontrolle gewährleisten.....20

Impressum.....24

Als Folge der Krise stehen
volkswirtschaftliche Paradigmen
und Geschäftsmodelle auf dem
Prüfstand.

Unternehmen müssen sich neu
orientieren, um vom nächsten
Aufschwung profitieren zu
können. Besser und nachhaltiger
wachsen lautet die Devise.

Deloitte in Deutschland

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. »To be the Standard of Excellence« – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich. In Deutschland betreut Deloitte mit 4.200 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen seit mehr als 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.





Unternehmerische Strategien

Innovation fördern und erfolgreich umsetzen

Innovation ist die Keimzelle für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt auch – und gerade – in Zeiten der Krise. Jetzt müssen Zukunftsperspektiven identifiziert und Megatrends genutzt werden.

Doch ist das Hervorbringen und Realisieren durchschlagender Innovation kein Zufall – es bedarf einer flexiblen und offenen Unternehmenskultur, damit neue Ideen auch kommerziellen Markterfolg nach sich ziehen. Dabei geht es nicht nur um Produkt- und Prozessneuentwicklungen. Die Erfolge der Zukunft werden zunehmend auf institutioneller Innovation basieren.

Marktorientierte Produktinnovation – Entwicklungen erfolgreich umsetzen

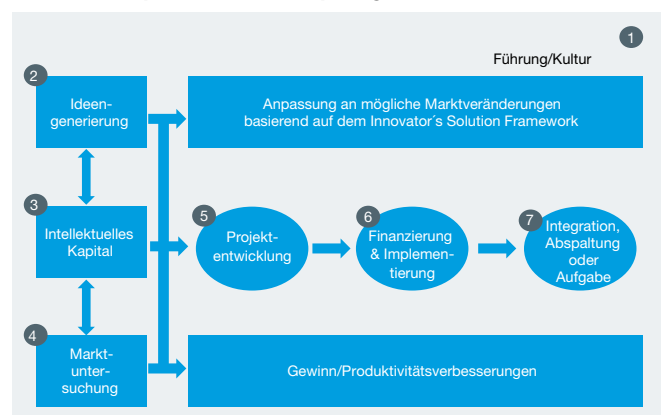
Die Innovationsgeschwindigkeit grundlegender Neuentwicklungen ist in den vergangenen 250 Jahren stetig gestiegen. Produktlebenszyklen – die Zeitspanne von der Produktidee über Produktentwicklung und serielle Fertigung bis zum Verschwinden des Produktes vom Markt – haben sich, nicht zuletzt aufgrund des zunehmenden Einzugs der Elektronik in nahezu alle Produkte, drastisch verkürzt. Für Unternehmen ist es daher essenziell, Produktinnovationen nicht nur voranzutreiben, sondern diese auch schnell in marktfähige Produkte umzusetzen.

Doch wie wird sichergestellt, dass Innovationen auch kommerzielle Erfolge nach sich ziehen? Die Wahrscheinlichkeit, bahnbrechende neue Konzepte zu generieren, steigt erheblich, wenn nicht nur das gesamte Unternehmen in die Ideenfindung eingebunden wird, sondern auch Kunden, Lieferanten und die externe Forschung. Ein effektiver Innovationsprozess betrachtet äußere Faktoren und analysiert deren wirtschaftlichen Wert gegenüber den Markterwartungen, um dann vielversprechende Ideen schnell zu entwickeln und umzusetzen. Denn Innovation an sich reicht nicht aus, um Unternehmen erfolgreich zu machen. Entscheidend ist, dass sich das neue Produkt oder die neue Dienstleistung im Konkurrenzkampf durchsetzen kann und kommerzielle Erfolge erzielt. Unternehmen legen die Basis für profitable Innovationen durch eine Unternehmenskultur, die sich auszeichnet durch:

- **Durchblick:** Gute Übersicht über die gesamte Wertschöpfungskette, unterstützt durch Informationen über Produktrentabilität, Produktions- und Distributionskosten sowie die Fähigkeit, Zukunftsszenarien zu modellieren.

- **Flexibilität** im Bereich Produktdesign und -plattformen, die eine schnelle Modifizierung des Produktangebots zulässt, um Marktnachfragen zu befriedigen, sowie Flexibilität im Supply Chain Management, um Produktionslasten und -volumina sowie den Produktmix schnell anzupassen.
- **Offenheit:** Aufgeschlossenheit gegenüber Kunden und Lieferanten, um Produkthanforderungen festzustellen und neue Komponenten und Materialien zu entwerfen.
- **Technologieeinsatz:** Nutzung hochentwickelter Technologien für das Product Lifecycle Management (PLM), Produktdatenmanagement (PDM), Customer Relationship Management (CRM) sowie Advanced Planning and Scheduling (APS).

Innovationsprozess: Verknüpfung der Einzelteile



Quelle: Deloitte

Darüber hinaus haben erfolgreiche Unternehmen formalisierte Prozesse und Systeme, die die Entwicklung und Umsetzung von Ideen fördern und unterstützen. Sich das Ziel zu setzen, Produktinnovation als Wachstumsmotor zu nutzen, ist einfach. Es gewinnbringend zu erreichen, jedoch nicht. Denn dazu braucht es ein tiefes Verständnis der Herausforderungen und Chancen sowie die nötigen Ressourcen. Betriebliche Prioritäten und Kapazitäten müssen an der Wachstumsstrategie ausgerichtet sein.

Institutionelle Innovation – Keimzelle von Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit

Wir leben heute in einer Welt, in der sich Infrastruktur, Institutionen, Identitäten, Methoden und Beziehungen kontinuierlich neu gestalten. Um in dieser Umwelt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen schnell agieren. Das bedeutet, dass sie den Ideenfindungsprozess über das zu eng gefasste Konzept der Produktinnovation hinaus ausweiten müssen. Vor dem Hintergrund kürzerer Produktlebenszyklen und Märkte, die in eine endlose Reihe kleiner Nischen zerfallen, verläuft ausschließliches Wachstum durch neue Produkteinführungen sehr schnell im Sande.

Prozessinnovation kann längerfristige Gewinne abwerfen. Dennoch werden auch hier die Prozesslebenszyklen kürzer angesichts der sich rapide verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In der heutigen hoch vernetzten Welt können Prozesse leicht kopiert werden. Die Fähigkeit, mehr Wert durch Prozesslernen zu generieren, endet schnell in der Realität rückläufiger Erträge, die aus dem Erfahrungskurvenkonzept bekannt ist: Immer mehr Aufwand muss betrieben werden, um den gleichen Grad an Leistungsverbesserung hervorzubringen.

Innovationen entstehen nicht von allein. Unverzichtbar sind institutionelle Strukturen und Prozesse, die Entwicklungen überhaupt erst ermöglichen. In diese Strukturen und Prozesse müssen neben den eigenen Mitarbeitern auch externe, außerhalb des Unternehmens stehende Wissensträger eingebunden werden, die ein eng verwobenes Netzwerk bilden. Dieses Netzwerk bildet die Grundlage der institutionellen Innovation. Der Nährboden für Innovation wird dabei zunehmend durch skalierbares, institutionsübergreifendes Lernen geschaffen, das sich mit der Zahl der partizipierenden Wissensträger verstärkt. Dies wiederum führt zu ergiebigerer und stabilerer Produkt- und Prozessinnovation und letztendlich zu der Flexibilität und Agilität, die Unternehmen brauchen, um sich in einer Welt schnell verändernder Präferenzen zu behaupten. Dabei kommt es darauf an, produktivere Wege zu suchen, um Talente aufzuspüren und Beziehungen aufzubauen, die effektives Lernen über das Unternehmen hinaus fördern. Es gibt einige organisatorische Prinzipien, die Unternehmen helfen können, Lernprozesse zu beschleunigen und institutionelle Innovation zu fördern:

- **Wissensnetze:** Neue Erkenntnisse und neues Wissen steigen mit dem Grad der kognitiven Diversität. Das bedeutet, institutionelle Maßnahmen so zu steuern, dass sie über das eigene Unternehmen hinausgehen. Notwendig ist der Zugang zu einem vielfältigen Fundus an Expertenwissen und Erfahrungen. Dabei müssen lang-

fristige, auf Vertrauen basierende Beziehungen wachsen – ein nicht einfaches Unterfangen, denn Diversität führt oft zu Missverständnissen und Misstrauen. Innovative institutionelle Maßnahmen können diesen Prozess unterstützen.

- **Modulare und kollektive Entscheidungsfindung:** Starre Aktionspläne schränken die Möglichkeit des Experimentierens stark ein. Ein modulares Konzept unterschiedlicher Unternehmensbereiche mit gut definierten Schnittstellen schafft mehr Raum für dezentralisierte Innovation und Lernen. Wenn jedoch der Entscheidungsfindungsprozess in selbstverwaltete Einheiten verteilt wird, ist es zugleich wichtig, Konfliktlösungs- und Eskalationspläne abzuklären. So kann sichergestellt werden, dass erforderliche Maßnahmen über die Geschäftseinheiten hinweg zeitnah ergriffen werden können.
- **Reputationsmechanismen und Feedbackschleifen:** Je weitreichender das interne und externe Beziehungsnetz eines Unternehmens ist, desto schwieriger ist es, das komplette Angebot verfügbarer Erfahrung und Know-how zu überschauen. Reputationsmechanismen verbessern den Überblick und stellen gleichzeitig auch einen Anreiz zur Mitarbeit dar. Performance-Measurement-Systeme und Feedbackschleifen helfen allen Beteiligten im Innovationsnetz, ihre Arbeit zu reflektieren und ihre Leistung zu steigern.
- **Anreizstrukturen:** Zu starke Fokussierung auf kurzfristige finanzielle Anreize untergräbt die Fähigkeit, Vertrauen zu fassen und langfristig zu denken. Entlohnungskonzepte sollten deshalb ausgeweitet und mit nicht-finanziellen Aspekten – zum Beispiel mit Konzepten zu Talententwicklung – angereichert werden. Das ermutigt Mitarbeiter, mehr in Gemeinschaftsprojekte zu investieren.

Die Perspektive der institutionellen Innovation geht über die Idee der sogenannten Open Innovation hinaus, die hauptsächlich darauf abzielt, durch Inanspruchnahme von Dritt-Ressourcen Produktentwicklungen zu unterstützen. Institutionelle Innovation umfasst alle wichtigen Betriebsprozesse des Unternehmens von Supply Chain Management und Produktinnovation bis zu Customer Relationship Management. Sie beruht auf dem Aufbau skalierbarer und langfristiger, vertrauensbasierter Beziehungen, die das Lernen auf allen Seiten beschleunigen kann. Unternehmen, die diese Herausforderung meistern, werden die nächste Welle des Wachstums anführen.

Mit neuen Strategien auf neuen Märkten erfolgreich sein

Die Errungenschaften des letzten Jahrhunderts waren stark auf Produktivitätssteigerungen ausgerichtet und beruhten vor allem auf Produkt- und Prozessinnovationen. Mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit zeichnet sich ab, dass die nächste Innovationswelle in eine andere Richtung gehen muss: neben Produkten und effizienteren Prozessen sind Ideen für neue Geschäftsmodelle gefragt.

Die wegweisenden Unternehmen gestalten dabei selbst neue Märkte und unterstützen den Prozess der Innovation durch das gezielte Vernetzen mit externen Ideenträgern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Zunehmend verschwimmen auch die Grenzen zwischen Industrien.

Shaping Strategy – Aktive Gestaltung des Marktumfelds

In einer Welt, die gravierenden und immer schnelleren Veränderungen unterworfen ist, können Unternehmen, die diese Veränderungen mit gestalten, enorme Wettbewerbsvorteile erzielen. Eine sogenannte Shaping Strategy oder Gestaltungsstrategie ist nichts weniger als der Versuch, die Wettbewerbsbedingungen für einen Marktsektor neu zu definieren. Ist der Versuch erfolgreich, verschafft er allen, die die neuen Bedingungen rechtzeitig annehmen, Vorteile. Einige Unternehmen reformieren Märkte und Branchen durch M&A-Strategien und erreichen so neue Skalen- und Synergieeffekte. Disruptive Innovationen (»zerstörerisch« werden sie deshalb genannt, weil sie neue Regeln im Wettbewerb einer Branche aufstellen) verändern Märkte ebenfalls. Diese Strategien erfordern hohen Kapitaleinsatz und bergen große Risiken – wobei Erfolg vorerst nur für das gestaltende Unternehmen zu ernten ist.

Eine erfolgreiche Shaping Strategy bedarf neben dem gestaltenden Unternehmen weiterer Marktteilnehmer, die sich aktiv, insbesondere durch Investitionen, an der Umgestaltung der Marktbedingungen beteiligen. Zu den Beispielen erfolgreicher Shaping Strategies zählt Malcolm McLeans Einführung des Standardcontainers in der Schifffahrt, die ohne eine Adaption durch weitere Netzwerkteilnehmer (Häfen, Bahn, LKW) nicht erfolgreich gewesen wäre. Auch Microsoft und Intels Revolutionierung des PC-Marktes oder jüngst der Einfluss von Google auf das Anzeigengeschäft, von Facebook auf soziale Netzwerke und Salesforce.com auf Unternehmenssoftware sind Beispiele für erfolgreiche Shaping Strategies. Sie haben globale Ökosysteme geprägt und dadurch Branchen und Märkte grundlegend verändert.

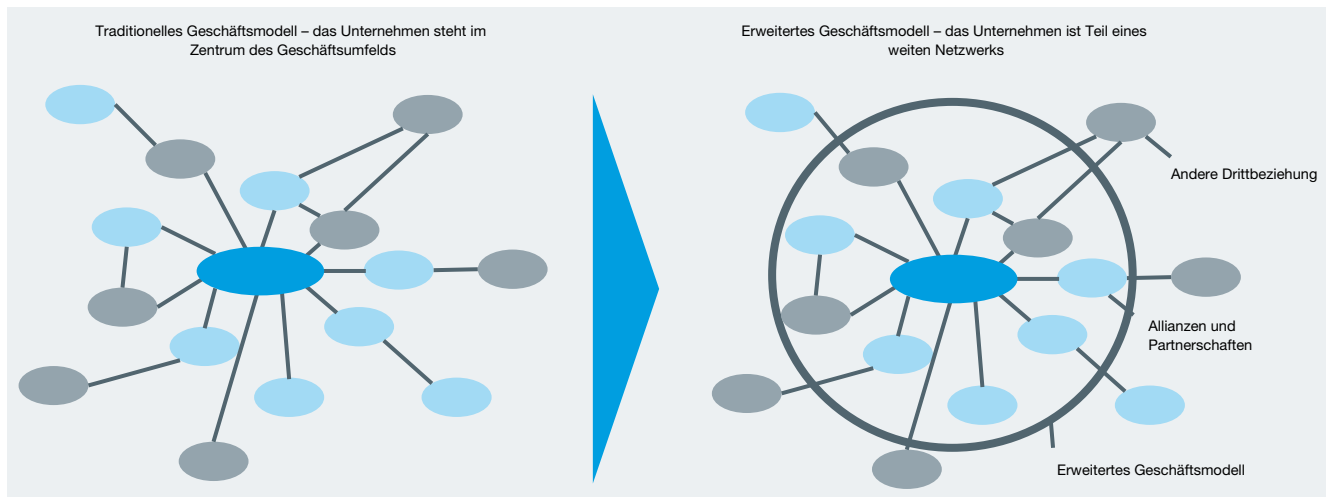
Eine erfolgreiche Shaping Strategy involviert drei in Wechselbeziehung stehende Elemente: eine gestaltende Sichtweise (»View«), die bei der Ausrichtung der Teilnehmer hilft; eine Gestaltungsplattform (»Platform«), die Hebelkraft bereitstellt; und spezifische Gestaltungshandlungen (»Action«), die die Teilnehmer davon überzeugen, dass das gestaltende Unternehmen es ernst meint und die Gestaltungsmaßnahmen zuwege bringen kann. Diese drei Elemente wirken zusammen in Unterstützungs- und Feedback-Schleifen und helfen Gestaltern, schnell die entscheidende Menge von Teilnehmern zu mobilisieren.

Eine Shaping Strategy erfordert hohe Risikobereitschaft und ein einzigartiges Verständnis des Unternehmensumfelds, sowohl auf Mikro- als auch auf Makroebene. Gestaltende Unternehmen benötigen außerdem Manager, die diese Sichtweisen intern und extern überzeugend vertreten, stabile Gestaltungsplattformen aufbauen und Beziehungen mit einer großen Anzahl externer Teilnehmer koordinieren können.

Netzwerke – Neue Wege der Zusammenarbeit

Mit wachsenden Anforderungen und dem Anspruch auf immer spezifischeres Expertenwissen passieren viele Innovation heute nicht mehr ausschließlich innerhalb eines Unternehmens, sondern verstärkt zwischen verschiedenen Unternehmen und in weiten Netzwerke. Der Zugang zu externen Fertigkeiten ist unabkömmlich. Netzwerke beinhalten Geschäftsbeziehungen mit Dritten, die sich durch Zusammenarbeit und Interdependenz auszeichnen. Risiko und Gewinn werden geteilt. Der Schwerpunkt der Definition liegt dabei auf dem Inhalt der Beziehung, nicht deren Form. Was wie eine klassische Kunden- oder Lieferantenbeziehung erscheint, könnte inhaltlich einer Allianz oder Kooperation gleichkommen. Die Treiber für Wertschöpfung in Netzwerken sind mannigfaltig:

Vom traditionellen Geschäftsmodell zum Unternehmensnetzwerk



Quelle: Deloitte

- Zugang zu knappen Fähigkeiten und Ressourcen (auch Finanzkapital)
- Wege zu neuen Märkten und Erschließung neuer Technologien
- Skaleneffekte, Kostenreduktion und Risikominimierung
- Plattformen zur Problemlösung und Ideenfindung

Wenn Netzwerke richtig organisiert werden, können sie eine Plattform für Wachstumssteigerung und Innovation darstellen. Die Kernfrage ist, wie gut das Unternehmen die Strategie umsetzen kann. Um das erweiterte Unternehmensmodell effektiv zu managen, muss der traditionelle Ansatz von Wertschöpfung und Risikomanagement modifiziert werden. Es sind externe Parteien involviert, für die andere kulturelle Werte und Normen gelten können.

- **Strategie und Organisation:** Kooperationen muss das gleiche Maß an Unterstützung durch die Unternehmensführung zukommen wie beispielsweise Akquisitionen. Eine effektive Kooperation wird von oben geführt und ergänzt die Geschäftsstrategie. Es muss Klarheit darüber herrschen, welche Kernkompetenzen durch die Allianz freigesetzt oder zugänglich gemacht werden.
- **Geschäftsprozess:** Um Probleme zu vermeiden, sollte es einen klaren internen Abstimmungsprozess geben, bevor eine Allianz- oder Kooperationsbeziehung überhaupt in Erwägung gezogen wird. Wenn eindeutig festgestellt wurde, dass eine Kooperation der richtige Weg ist, sollte ein nahtloser »End to End«-Prozess zwischen den beiden

Parteien in Gang gesetzt werden, in Folge dessen die Rollen und Verantwortungsbereiche der Partner festgelegt werden. Solche Prozesse müssen durch die passende Technologie und eine einheitliche Kommunikation unterstützt werden – vor allem da, wo Berührungspunkte zu Dritten (zum Beispiel Kunden oder Lieferanten) bestehen.

- **Führung und Kontrolle:** Im Hinblick auf Kontrolle von Kooperationen müssen zwei Extreme vermieden werden – beide können den Ruf der Unternehmen gefährden und finanzielles Risiko bedeuten. In einem Fall geben Unternehmen zu viel Kontrolle und Vertrauen an die andere Partei ab. Sie teilen beispielsweise vertrauliche Informationen ohne effektive Kontrollmechanismen, übersehen opportunistisches, konkurrenzbetontes Verhalten der anderen Seite oder missachten verführte Meldungen an die externe Gemeinschaft über zukünftige Erwartungen. Im anderen Extrem könnte das Vertrauen eines Unternehmens in die Allianz- oder Kooperationsbeziehung sehr gering sein. Vertragsverhandlungen verzögern sich, wenn das Gefühl entsteht, dass einer der Kooperationspartner bevorzugt wird. Zu geringes Vertrauen gefährdet die Ziele der Kooperation und die langfristige Beziehung.
- **Performance Management:** Oft sind der Führungsebene jedoch gar nicht alle Allianzen und Kooperationen bekannt, an denen ihre Organisation beteiligt ist – sie werden dementsprechend auch nicht zentral gesteuert oder evaluiert. Organisationen sollten die Effektivität von Allianzen und Kooperationen messen. Dabei sind nicht nur Kennzahlen und Finanzdetails wichtig. Die regelmäßige Evaluierung einer Kooperation ist eine pro-aktive Maßnahme für die langfristige Stabilität der Beziehung.

Talente gewinnen, binden und weiterbilden

Die Investition in Humankapital ist für Unternehmen einer der wichtigsten Faktoren für nachhaltiges Wachstum. Laut einer Untersuchung des Institutes der deutschen Wirtschaft wird die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen in den kommenden Jahren unter dem Rückgang des Anteils jüngerer und häufig risikofreudigerer Arbeitskräfte leiden.

Der im internationalen Vergleich niedrige Akademikeranteil stellt die Wirtschaft vor zusätzliche Herausforderungen – es fehlen vor allem Mathematiker, Ingenieure und Naturwissenschaftler. Unternehmen müssen vor dem Hintergrund dieses demografischen Trends schon jetzt gegensteuern: Nur hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter können ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern. Immer wichtiger werden deshalb Themen wie Mitarbeiterführung, Weiterbildung innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens sowie die Nutzung des Erfahrungspotenzials älterer Mitarbeiter.

Talent Management – Neue strategische Herausforderungen

Ein nachhaltiger Wachstumskurs lässt sich nur mit hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitern realisieren. Das Bekenntnis zu Innovationen im Talent Management kann grundlegende Verbesserungen vorantreiben. Für Talent Management gibt es keine einheitliche Formel – nicht einmal innerhalb einer Branche. Wie einzelne Elemente sich zu einer Talent-Management-Strategie zusammenfügen, hängt von der jeweiligen Unternehmensstrategie ab und sollte diese widerspiegeln.

- **Strategische Personalplanung:** Ein unverzichtbares Grundelement jeder Talent-Management-Strategie ist eine strategische Mitarbeiteranalyse und Bedarfsplanung. Welche Mitarbeitergruppen sind für die Sicherung des Unternehmenswerts besonders wichtig und nur schwer ersetzbar? Wie wird sich die interne Nachfrage nach diesen Talenten entwickeln? Strategische Mitarbeiteranalysen auf Basis der für das nachhaltige Wachstum des Unternehmens benötigten Kompetenzen und Talente verhindern, dass erfolgskritische Talente in der Krise »aus Versehen« freigesetzt werden oder aufgrund von Unsicherheit das Unternehmen verlassen. Unternehmen müssen ihr Wissen über externe Talentmärkte schärfen, die ein Reservoir zur Deckung des internen Bedarfs darstellen. Dabei sollten alle Verfahren und Modelle zur Anwendung kommen, die zur Aus-

wertung von Datenbanken, statistischen Analysen und Trendberechnungen für die Suche, Bindung und den Einsatz von Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Eine Unternehmensplanung ist nur so gut wie die Erkenntnis, woher die Mitarbeiter und Kompetenzen, die für das langfristige Wachstum erforderlich sind, kommen sollen.

- **Mitarbeiterbindung:** Eine der wichtigsten Quellen zur Deckung zukünftigen Personalbedarfs ist die bestehende Belegschaft. Vor dem Hintergrund, dass sich die Diskrepanz zwischen Personalbedarf und verfügbaren Talenten in den nächsten Jahren weiter zuspitzen wird, gewinnen strategische Instrumente zur Mitarbeiterbindung immer mehr an Bedeutung. Der Schlüssel zu zufriedenen Mitarbeitern ist der Dialog. Dieser kann ganz unterschiedlich ablaufen: Über Umfragen, Coaching, Fokusgruppen, Mitarbeitergespräche oder Online-Foren. Der Dialog mit Mitarbeitern muss zu einem festen

Welche Mitarbeiter zählen am meisten?



Quelle: Deloitte

Bestandteil des Unternehmensalltags avancieren. In den meisten Unternehmen haben Mitarbeiter ähnliche Bedürfnisse: Anerkennung und Respekt, Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, Verantwortung und Eigenständigkeit, sinnvolle Aufgaben und Work-Life-Balance. Unternehmen, die neue, innovative Wege gehen, um den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden, können am Talentmarkt erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen.

- **Individualisierte Karriereentwicklung:** Ein flexibles Karrieremodell wie Mass Career Customization (MCC) gewährleistet ein großes Maß an Individualität im Rahmen der Karriereplanung und Talententwicklung. Das Modell nutzt eine definierte Anzahl von Wahlmöglichkeiten innerhalb von vier Karrieredimensionen: Geschwindigkeit, Arbeitspensum, Arbeitsort/Arbeitszeiteinteilung und Position. Mit MCC-Prozessen lassen sich diese Optionen ganz nach den Bedürfnissen des Einzelnen als Teil einer Karriere steuern. So können Unternehmen beispielsweise auch die Partizipation von Frauen entlang des gesamten Karrierepfads erhöhen und das Potenzial weiblicher Führungskräfte voll nutzen. Weitere Vorteile für den Arbeitgeber liegen in der Erleichterung langfristiger Personalbedarfsplanung und -prognose und generell höherer Mitarbeiterzufriedenheit. Außerdem erzeugen flexible Karrieremodelle größere Loyalität und unterstützen Mitarbeiter dabei, sich auf das Erreichen der für die Organisation wichtigsten Aufgaben und Ziele zu konzentrieren. Von effektiven Personalbindungsprogrammen profitiert das Unternehmen gleich doppelt: Zum einen spart das Unternehmen die Kosten einer Neubesetzung – die erheblich sein können –, zum anderen erhöhen motivierte Mitarbeiter die Produktivität und das Wertschöpfungspotenzial.

Die inverse Pyramide – Ältere Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Neben einer schwindenden Zahl an Nachwuchskräften birgt der demografische Wandel eine weitere Herausforderung für Unternehmen: Die nachhaltige Integration älterer Mitarbeiter. Innovative Personalstrategien zielen deshalb nicht nur auf die Gewinnung junger Talente ab, sondern legen auch besonderes Augenmerk auf ältere Arbeitnehmer – sowohl bei der Mitarbeiterbindung als auch beim Recruiting.

Erfahrene Mitarbeiter tragen maßgeblich zur unternehmerischen Wissensbilanz bei. Zur speziellen Nutzung dieses Kapitals sind jedoch zunächst Vorurteile abzubauen. So nimmt zum Beispiel die Entwicklung von Weiterbildungskonzepten bisher kaum Rücksicht auf die speziellen Bedürfnisse von Älteren. Neben Versäumnissen bei der

altersgerechten Didaktik gehen sinkende Lern- und Weiterbildungsbereitschaft aber auch einher mit mangelnden beruflichen Zukunftsperspektiven und Unterforderung bei den Aufgabenstellungen. Dem kann das Angebot flexibler Karrieremodelle entgegenwirken. Außerdem lässt sich die Motivation älterer Mitarbeiter durch die aktive Einbindung in Know-how-Transfer-Projekte, Patenschaften oder Mentoring für jüngere Kollegen steigern. Auch bei der Schulung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, bei Weiterbildung und der Zusammensetzung von Projektteams bietet sich die Nutzung ihres Wissens an.

Optimiertes Talent Management erfüllt die Bedürfnisse verschiedenster Mitarbeiter und aller Generationen, lässt aber gleichzeitig die Unterschiede nicht außer Acht. Ist ein Unternehmen ein guter Ort, um eine Karriere zu starten, eine Familie zu gründen und seine Laufbahn in einem interessanten Umfeld zu beenden? Eine Organisation, die alle drei Punkte bejahen kann, ist in einer hervorragenden Position, um die besten Talente anzuziehen und zu halten.

Erfolgsfaktor Fortbildung – Zielgerichtete Maßnahmen führen zum Ziel

Der Mangel an Nachwuchskräften betrifft fast alle Sektoren. Gleichzeitig ändern sich Arbeitsinhalte und Arbeitsumgebung heute so schnell wie nie zuvor. Anforderungen an die Belegschaft wachsen – Mitarbeiter benötigen Spezialwissen, aber auch multifunktionale Fähigkeiten. Vor dem Hintergrund dieser wirtschaftlichen, demografischen und sozialen Trends wird das Thema der Mitarbeiterentwicklung eine immer wichtigere strategische Rolle einnehmen. Erfolgreiche Unternehmen setzen innovative Lernangebote und Entwicklungsprogramme schon jetzt systematisch ein und bedienen sich dabei aller zur Verfügung stehenden modernen Instrumente. Dazu gehören insbesondere Angebote des E-Learning. Jedoch können diese nur modular und in Verbindung mit anderen wichtigen Elementen der betrieblichen Weiterbildung – insbesondere Coaching, Mentoring und praktischem Training – ihre maximale Wirkung entfalten. Unternehmen, die diese Elemente erfolgreich zu einem zeit- und kosteneffizienten Entwicklungsprogramm verbinden, bieten ihren aufstrebenden Führungskräften ein motivierendes Angebot der betrieblichen Weiterbildung.

Eine lernende Organisation muss Weiterbildungslösungen anbieten, die sowohl das individuelle Lernen als auch das Lernen der Organisation fördern. Hierzu gehört eine überzeugende Vision, wie Bildung und der Einsatz neuer und kreativer Lernmethoden den strategischen Erfolg des Unternehmens beeinflussen können. Das Instrumentarium

Das »Learning Capability Framework«



Quelle: Deloitte

eines kompletten »Learning Capability Framework« umfasst sowohl geleitetes als auch selbstgesteuertes Lernen.

Zur Dimension des geleiteten Lernens gehören Schulungsprogramme, die dazu dienen, bestimmte Lernziele anzugehen und üblicherweise Ansätze des Didaktischen Designs beinhalten. Selbstgesteuertes oder informelles Lernen hingegen benötigt kein bestimmtes Lehrkonzept.

Idealerweise sind beide Dimensionen des Learning Capability Framework in den Lernprozess am Arbeitsplatz eingebunden. Wichtig dabei ist die Erkenntnis, dass Unternehmen, die diese Herausforderungen nicht alleine meistern können, die Hilfe qualifizierter Experten und die Infrastruktur hochwertiger unternehmensexterner Weiterbildungsstätten nutzen können. Gerade an Letzterem scheint es in Deutschland allerdings zu mangeln. Laut einer aktuellen Studie des Stifterverbandes wünschen sich deutsche Unternehmen bessere Angebote seitens der Universitäten, um die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Neben dem Wissens- und Erfahrungsgewinn für das Unternehmen hilft ein nachhaltiges Konzept zur Mitarbeiterentwicklung auch, die Zufriedenheit der Belegschaft zu erhöhen. Menschen wollen lernen, sich entwickeln und entfalten. Angebote seitens des Arbeitgebers, die Mitarbeiter dabei unterstützen, diese Ambitionen zu erreichen, erhöhen deren Motivation und Produktivität und tragen entscheidend zum Erfolg jedes Unternehmens bei. Mitarbeiter sind der Dreh- und Angelpunkt des Unternehmenserfolges. Nie zuvor war der Bedarf an Talent Management größer als heute. Unternehmen brauchen dabei durchdachte Gesamtlösungen über aller Altersstufen hinweg – von Recruiting über Fort- und Weiterbildungsangebote bis hin zu neuen, innovativen Karrieremodellen.

Chancen der Globalisierung nutzen

Globales Denken ist ein entscheidender langfristiger Wettbewerbsfaktor. Dabei verschieben sich im Wandel zur wissensbasierten Gesellschaft die Prioritäten von Produkten zu Technologien und Dienstleistungen. Eine optimierte globale Wertschöpfungsstrategie verbindet Überlegungen auf Markt- und Produktionsseite.

Auch neue Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen sich. Internationale Beziehungsnetze werden – nicht zuletzt aufgrund zunehmender Regulierung – immer komplexer. Fragen zu Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung prägen das Bild. Um die sich bietenden Chancen erfolgreich zu nutzen, müssen Unternehmen das Thema Risikomanagement grundlegend in ihre Strukturen und Prozesse einbinden.

Globalization revisited – Globale Märkte im Wandel

Weltweit zu agieren ist keine freie Wahl, sie ist und bleibt ein grundlegender Bestandteil für unternehmerischen Erfolg. Die größte Herausforderung besteht darin, die wichtigsten Trends und Chancen zu erkennen und mit den richtigen Strategien die Märkte der Zukunft zu erobern. Damit verbunden sind sowohl Entscheidungen zu Markteintritt und Investitionen als auch Überlegungen zur Optimierung der globalen Wertschöpfung.

Die Entwicklung einer weltweiten Strategie und die Optimierung des »Global Footprints« – die Verteilung der Wertschöpfungsstufen über die weltweiten Standorte – sind komplexe, aber notwendige Aufgaben am heutigen zunehmend hart umkämpften Markt. Eine erfolgreiche Expansionsstrategie spricht wichtige Fragen an:

- Wie sieht das Geschäftsszenario für die globale Expansion aus?
- Welche Funktionen sind Globalisierungskandidaten? Produktion? Lieferkette? Vertrieb? Administration?
- Wie sollte das Unternehmen sein Geschäft globalisieren? Auftragsfertigung? Joint Venture? Akquisition? Neugründung?
- Welche Länder eignen sich am besten und wie kann ein optimales Gleichgewicht zwischen Kosten, Qualität, Marktchancen und kontrollierbarem Risiko hergestellt werden?

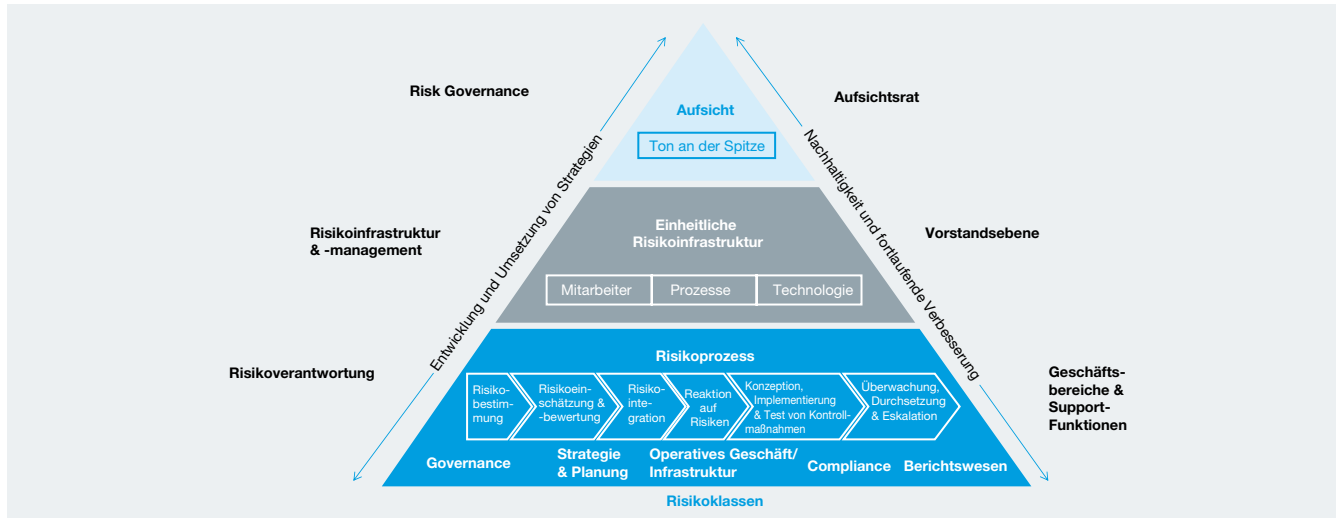
Die Optimierung der globalen Wertschöpfungskette sollte genau analysiert werden, inklusive Offshoring und Outsourcing. Als Teil einer umfassenden Globalisierungsstrategie liefern sie einen wertvollen Beitrag zur Innovation und zur Fähigkeit, neue Märkte zu erschließen. Besonders in Industrien mit hohem Innovationsanteil werden neue Märkte nicht mit der Lieferung von Produkten erobert, sondern mit der Ansiedlung großer Teile der Wertschöpfung im Endmarkt. In Ländern, die als potenzielle zukünftige Absatzmärkte identifiziert wurden, bietet sich sogar die Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung neuer Produkte an: So wird lokales Wissen mit ausländischer Technologie vereint, um Produkte auf die jeweiligen Marktgegebenheiten anzupassen. Dabei muss natürlich genau überlegt werden, welche Technologien reif für den Transfer sind. Neuentwicklungen und wichtiges intellektuelles Eigentum müssen ausreichend geschützt werden.

Neue Konzepte der Unternehmensfinanzierung – Langfristige Kapitalpartner

Die Globalisierung eröffnet auch neue Möglichkeiten auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzierung. Derzeit sind Unternehmen in Deutschland immer noch sehr stark abhängig von Bankdarlehen und individuellen Kreditlinien. Aus gegebenem Anlass sind diese Finanzierungsstrategien neu zu überdenken. Als Ergänzung zur traditionellen Bankbeziehung bieten sich langfristige Substanzinvestoren an, die im Zuge der Globalisierung zunehmend im Ausland gewonnen werden können. Sovereign Wealth Funds (SWFs) sind auf diesem Gebiet seit einigen Jahren aktiv. Aber auch nationale und internationale Private-Equity-Investoren (PEs) können zuverlässige Kapitalgeber und Partner sein. Ungeachtet aller »Heuschrecken«-Polemik finanzieren viele Investoren konservativ und verpflichten sich, Gewinne in die Standorte der Unternehmen zu investieren, an denen sie beteiligt sind.

Institutionelles Beteiligungskapital ist nicht für jedes Unternehmen geeignet. Die Auswahl des passenden Partners erfordert Branchenkenntnis und gute Kontakte.

The Risk Intelligent Enterprise



Quelle: Deloitte

Besonders der Einfluss ausländischer Staatsfonds muss unter Umständen differenziert betrachtet werden. Mit entsprechender Unterstützung und Vorbereitung bieten Substanzinvestoren jedoch eine attraktive, langfristige Alternative zu Bankkrediten und Kapitalmarktinstrumenten, die Unternehmen neue Chancen für innovatives Wachstum in die Zukunft eröffnet.

Sicherheits-, Umwelt- und Sozialstandards – Erfolg in Deutschland und der Welt

In einem wirtschaftlichen Netzwerk, dessen Teilnehmer weltweit Vorleistungen beziehen und Endprodukte absetzen, erweisen sich hohe Sicherheits-, Umwelt- und Sozialstandards zunehmend als elementar. Sie sind Grundvoraussetzung erfolgreicher globaler Expansionsstrategien. Denn Konsumenten werden kritischer und staatliche Regulierungen greifen tiefer – in allen Ländern der Erde. Durch technologische Entwicklungen werden die unternehmerischen Aktivitäten zunehmend transparent, so dass Konsumenten und Behörden die Standards im gesamten Netzwerk beobachten können.

Neben ökonomischen Überlegungen bei der Gestaltung der globalen Wertschöpfungskette müssen daher zunehmend soziale und ökologische Belange Beachtung finden. Um Risiken besser einschätzen zu können, sind folgende Fragen zu stellen:

- Inwiefern beeinflussen Vorschriften und Kundenerwartungen im Bereich Umwelt und Soziales unser Geschäft in verschiedenen Märkten?

- Haben wir effektive Prozesse eingeführt, um die Einhaltung dieser Vorschriften zu überwachen und zu berichten?
- Welchen Herausforderungen stehen wir gegenüber, wenn wir unser Nachhaltigkeitsberichtsweisen an lokale/globale Reporting-Auflagen ausrichten?
- Arbeitet unser Unternehmen nach weltweiten Standards für Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen? Wenn ja, in welchem Maß werden sie in unserem internationalen Geschäft angewandt und auf die Lieferanten, mit denen wir zusammenarbeiten, ausgedehnt?
- Wie gehen wir mit Themen wie Energie- und Treibhausgas-Management, nachhaltige Entwicklung sowie »grünere« Produkte und Lieferkette in den jeweiligen Märkten um, in denen wir agieren?
- Inwieweit übernehmen wir in diesen Märkten führende Praktiken im Bereich umweltfreundliches Supply Chain Management?
- Wie gut haben wir unsere Kunden und Lieferanten bei unserem globalen Geschäft in unsere Bemühungen um eine nachhaltige Lieferkette eingebunden?

Nachhaltigkeit ist besonders ein Thema für Unternehmen, die sich in Schwellenländern betätigen. Dort sind häufig sie diejenigen, die die Regeln festsetzen, die sie und ihre Partner einhalten sollen. Vor dem Hintergrund fehlender offizieller Kontrollinstanzen sind Unternehmen dann selbst

gefordert, diese Regeln allen Beteiligten deutlich zu machen und für die Einhaltung zu sorgen. Global agierende Hersteller nutzen effektive Prozesse, um zu kontrollieren, ob Lieferanten Vorgaben zu Qualität, Sicherheit und Umwelt beachten, und laufend sicherzustellen, dass ihr Lieferantennetzwerk eng an diesen Themen ausgerichtet bleibt.

The Risk Intelligent Enterprise – Risikomanagement für nachhaltigen Erfolg

Je globaler ein Unternehmen denkt und vernetzt ist, desto größer sind die Anforderungen an sein Risikomanagement. Neue Produkte einzuführen, in ausländische Märkte einzutreten, das Wettbewerbsumfeld neu zu gestalten – all das sind große Herausforderungen. Doch nur, wenn die damit verbundenen Risiken richtig gehandhabt werden, können Unternehmen von den sich ihnen bietenden Chancen profitieren, die gerade in Krisenzeiten oft besonders groß sind.

Häufig ist Risiko jedoch immer noch ein Synonym für Bedrohung und negative Ereignisse, die dem Geschäft schaden. Die mit dem Risiko verbundenen Chancen treten dabei oft in den Hintergrund. Um diese Sichtweise zu überwinden, stellt das Konzept des risikointelligenten Unternehmens oder »Risk Intelligent Enterprise« Risikomanagement-Aktivitäten in einem ganzheitlichen Rahmen dar, der drei Ebenen umfasst:

- Risk Governance, einschließlich einer strategischen Entscheidungsfindung und eines gesammelten Risikoüberblicks
- Risikoinfrastruktur und -management, einschließlich des Entwurfs, der Umsetzung und der Pflege eines effektiven Risikoplans
- Risk Ownership, einschließlich Identifizierung, Messung, Überwachung und Berichterstattung bestimmter Risiken

Wie die Finanzkrise einmal mehr sehr deutlich gemacht hat, ist gutes Risikomanagement unabdingbar für den Erfolg und den langfristigen Erhalt von Unternehmenswert. Risikointelligenz schafft eine Struktur für Führungskräfte, Wert zu schützen und zu steigern. Sie basiert auf neun Grundprinzipien:

- Verwendung einer einheitlichen Definition von Risiko in der gesamten Organisation. Für einen ausgewogenen Ansatz muss diese Definition sowohl Werterhaltung als auch Wertschaffung ansprechen.

- Schaffung eines einheitlichen Risikorahmenwerks und angemessener Standards. Das Rahmenwerk legt die Risiken dar, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, wie es diese Risiken einschätzt und wie es sie handhabt.
- Klare Definition von Schlüsselrollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Dies erfordert eine klare Kommunikation, eine starke, risikofokussierte Kultur, Belohnungsprogramme, die risikobezogene Ziele einschließen, sowie Weiterbildungsprogramme, die intelligentes Risikomanagement fördern.
- Eine gemeinsame Infrastruktur für das Risikomanagement sollte Geschäftseinheiten und Funktionen dabei unterstützen, ihre Risikoverantwortlichkeiten auszuführen. Ein Risikokatalog kann eine Bestandsaufnahme der kritischsten Risiken aufstellen.
- Kontrollgremien müssen angemessene Klarheit über und Einsicht in die Praktiken des Risikomanagements der Organisation erhalten, um ihren Verantwortlichkeiten nachzukommen.
- Die Führungsspitze trägt die Hauptverantwortung für die Konzipierung, Umsetzung und Aufrechterhaltung eines effektiven Risikoplans. Sie kann von einem auf Führungsebene angesiedelten Risiko-Komitee unterstützt werden.
- Die Geschäftseinheiten sind verantwortlich für die Leistung ihres Geschäfts und das Management von Risiken, die sie innerhalb des vom Top-Management eingeführten Risikorahmenwerks tragen.
- Bestimmte Funktionen (z.B. Finanzen, Recht, IT, HR etc.) haben einen tiefgreifenden Einfluss auf das Geschäft und liefern Unterstützung für die Geschäftseinheiten, soweit sie mit dem Risikoplan der Organisation zusammenhängen.
- Unterstützende Funktionen (z.B. interne Rechnungsprüfung, Risikomanagement, Compliance etc.) tragen zur objektiven Absicherung bei und überwachen und berichten die Effektivität des Risikoprogramms einer Organisation an Führungsgremien und Top-Management.

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise hat auf dramatische Art und Weise bewiesen, wie wichtig Risikomanagement ist, um den Unternehmenswert langfristig zu schützen und steigern.

Verantwortung in Führung und Kontrolle gewährleisten

Die Krise hat das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) im unternehmerischen Fokus kurzfristig in den Hintergrund gedrängt. Dabei gibt es genügend Gründe, das Thema im Auge zu behalten: Schwindende Ressourcen, verschärfte Emissionsgrenzen, anspruchsvollere Kunden, steigende Transparenz-Anforderungen, aggressiver Wettbewerb.

Unternehmen, die CSR-Aspekte grundlegend in ihre Strategie einbinden, können ihr Risiko reduzieren und ihre Erfolgchancen verbessern. Dabei ist verantwortungsbewusste Unternehmensführung ein ganzheitliches Konzept, das von Produktentscheidungen und Prozessoptimierung über Talentmanagement bis zur Ausstattung des Arbeitsplatzes reicht. Effektive Kontrolle stellt sicher, dass ein Unternehmen auf langfristigen Erfolg und nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtet ist und bleibt.

Nachhaltigkeit – Eine ökonomische Notwendigkeit

Krisenzeiten erfordern schwierige Entscheidungen. Während sich Unternehmen auf kritische Fragen zu Kapital und Kosten konzentrieren, werden CSR-Themen oft verlagert. Doch die Krise hat die Treiber für Nachhaltigkeit nicht verändert – im Gegenteil, sie hat manche von ihnen sogar noch verstärkt:

- **Begrenzte Rohstoffvorkommen:** Es gibt keinen unendlichen Vorrat an Öl, Gas, Mineralien und anderen nicht-erneuerbaren Rohstoffen. Auch Wasser wird in vielen Teilen der Welt knapp. Der Ölmarkt hat sich vor dem Hintergrund der geschwächten Weltwirtschaft zwar entspannt, steigende Nachfrage aus Schwellenländern gekoppelt mit limitiertem Angebot wird den Preis fossiler Brennstoffe langfristig jedoch wieder nach oben treiben. Die durch die Krise bedingten rückgängigen Investitionen in neue Förderung machen dies noch wahrscheinlicher.
- **Umweltauflagen:** Die Reduzierung der Umweltverschmutzung ist erklärtes Ziel der Regierungen weltweit. Insbesondere die Bekämpfung des Klimawandels steht – auch dank des neuen Engagements der USA – wieder ganz oben auf der internationalen Agenda. Industrienationen werden ihre Treibhausemissionen weiter reduzieren und die Schwellenländer auffordern, ebenfalls entsprechende Anstrengungen zu unternehmen.
- **Energieeffiziente Technologien:** Die Nachfrage nach erneuerbaren Energiequellen sowie energieeffizienteren

Produktionsverfahren und Produkten wird weiter steigen. Große Teile der im letzten Jahr geschnürten internationalen Fiskalstimulus-Pakete, die auf die Förderung der damit verbundenen Technologien abzielen, werden diese Entwicklung weiter fördern.

- **Kritische Gesellschaft:** Die Regulationsdichte sowie die Erwartungen hinsichtlich Transparenz von Seiten aller Stakeholder (Staat, Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter) wird weiterhin zunehmen. Ein umfassendes CSR-Programm hilft Unternehmen, Risiken, die mit diesem Thema verbunden sind, vorausschauend zu steuern und langfristige Werte zu schaffen.

Responsible Leadership – Ein ganzheitliches Konzept

Verantwortungsbewusste Unternehmensführung ist ein ganzheitliches Konzept. Die fünf wichtigsten Bereiche, in denen durch Einbeziehen von CSR-Aspekten nachhaltige Wertsteigerung erzielt werden kann, sind:

- **Produkte/Services:** Entscheidung für organische oder synthetische Produkte; Management von Abfall und Schadstoffen; Ressourcenerneuerung; nachhaltiges Produktdesign; Service-Strategie für den Produktlebenszyklus
- **Arbeitskräfte:** Personalpolitik und -prozesse; Arbeitskultur; Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern; Aus- und Weiterbildung; Karriereförderung; Diversität; gemeinnützige Arbeit
- **Funktionen und Prozesse:** Unternehmensweite umweltfreundliche Prozessmodulierung und Ressourcenplanung; lokalisierte/maßgeschneiderte oder dezentralisierte Produktion; ethische Beschaffung
- **Arbeitsplatz:** Ausstattung/Ergonomie; virtuelles Arbeiten; »grüne« Gebäude; Emissionen und Abfall; Energieproduktivität und Emissionsabbau; Green IT inkl. Rechenzentren/Servern und Infrastruktur; Stand-

ortsentscheidungen/Pendeln/Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln

- **Management und Governance-Prinzipien:** Leitungsverantwortung der Unternehmensführung; Nachhaltigkeitsprüfungen; Ethik; Compliance; Anreize

Die meisten Unternehmen sind in einigen dieser Bereiche aktiv geworden. Nur wenige haben jedoch eine übergreifende Strategie entwickelt und Kernmaßnahmen festgelegt, die auch messbar und nachprüfbar sind. Wichtig dabei sind auch einheitliche Berichtsstandards für die Kommunikation nach innen und außen.

Good Corporate Governance – Transparenz und Unternehmenskontrolle

»Good Corporate Governance« steht für eine verantwortungsbewusste und transparente Unternehmensführung und -kontrolle, die auf langfristigen Unternehmenserfolg und Wertschöpfung ausgerichtet ist. In der gegenwärtigen Finanz- und Konjunkturlage sowie vor dem Hintergrund regulatorischer Änderungen werden die damit zusammenhängenden Aufgaben der Unternehmensführung und der Aufsichtsgremien nicht einfacher. Sie muss sowohl interne als auch externe Transparenz fördern, um ihrer Führungs- und Kontrollfunktion gerecht zu werden und das Vertrauen aller Stakeholder langfristig zu sichern. Die Anzahl an zukunftsweisenden Themen ist groß und die Risiken sind weit gestreut. Umso wichtiger ist es für Führungskräfte und Aufsichtsgremien, die erfolgskritischsten zu identifizieren. Die folgende Aufstellung fasst die wichtigsten Elemente einer Good Corporate Governance zusammen, die zu einem nachhaltigen und erfolgreichen Wachstumskurs von Unternehmen beitragen können:

- **Strategie:** Erfolgreiche Unternehmen machen jetzt vorhandene Wachstumschancen aus und nutzen sie, um als Vorreiter aus der Krise hervorzugehen. Eine umfassende Übersicht der Positionierung aller Bereiche kann dabei helfen, um sie im Hinblick auf Themen wie Cashflow, Kosten, Liquidität und Wachstumschancen zu bewerten.
- **Wettbewerbsfähigkeit:** Um als weltweit wettbewerbsfähiges Unternehmen Erfolg zu haben, müssen viele Faktoren in Betracht gezogen werden – inklusive der Lage der weltweiten Kapitalmärkte, Auswirkungen verschiedener Steuerregeln in einzelnen Ländern, getätigte Investitionen und insbesondere die Handlungen und Strategien der globalen Wettbewerber. Hierzu bedarf es einer effektiven Unternehmensführung und -organisation, die die Sammlung und Auswertung der

entsprechenden Informationen sicherstellt und so zu wettbewerbsfähigem Verhalten beiträgt.

- **Unternehmensstrukturen:** Nur im harmonischen Zusammenwirken aller Führungs- und Kontrollgremien ist ein Unternehmen wettbewerbsfähig. Transparenz und effektive Arbeitsteilung schaffen die Voraussetzungen für langfristigen Erfolg.
- **Finanzielle Flexibilität:** Nach der Krise werden die Unternehmen, die finanziell flexibel sind, besser für Wachstum positioniert sein. Zum Teil ist finanzielle Flexibilität abhängig von der Größe des Unternehmens und der Branche, in der es tätig ist. Doch sie resultiert vor allem aus den strategischen Entscheidungen, die das Management hinsichtlich Kapitalstruktur, Liquidität und Investitionen fällt. Diese Entscheidungen müssen vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit hinterfragt und überprüft werden.
- **Risiko-Management:** Eine ganzheitlichere Sicht gegenüber Risiken, risikointelligentes Handeln und eine systematische Risikoüberwachung sind unter Risikoaspekten die wesentlichen Erfolgsparameter im globalen Wettbewerb.
- **Vergütungssysteme:** Angesichts der zunehmend strengeren Beobachtung von Vergütungssystemen gehört zu einer Good Corporate Governance auch die Einhaltung angemessener Maßstäbe bei der Vergütung und die grundsätzliche Ausrichtung an der langfristigen Unternehmensentwicklung.
- **Regelmäßige und klare Kommunikation:** Gerade jetzt, wo viele Unternehmen neue Wege der Finanzierung und langfristige Partner suchen, ist es erforderlich, das Vertrauen von Investoren zu vertiefen. Eine klare und offene Kommunikation ist dabei Schlüssel zum Erfolg.

Die Krise stellt neue Herausforderungen an die Unternehmen. Ein klares Bekenntnis zu Transparenz und Offenheit stärkt das Vertrauen aller Stakeholder. Nicht in allen Unternehmen werden sich diese Herausforderungen gleich gestalten. Gewiss gibt es auch industriespezifische Ausprägungen. Doch durch sowohl stringente als auch flexible Herangehensweise an die oben genannten Kernpunkte können sich Unternehmen heute positionieren, um sicher in die Zukunft zu steuern.





Impressum

BDI-Drucksache Nr. 427
ISSN: 0407-8977

Herausgeber:

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
Breite Straße 29
D-10178 Berlin
T: 030 2028-0
www.bdi.eu

Deloitte & Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Rosenheimer Platz 4
81669 München
Deutschland
T: +49 (0)89 29036-0
www.deloitte.com/de

Redaktion:

Dr. Elisabeth Denison
Leiterin Deloitte Research Deutschland
T: +49 (0)89 29036-8533
E-Mail: edenison@deloitte.de

Verlag:

Industrie-Förderung GmbH, Berlin

Fotos:

Cover: links – BDI/fotolia (anbk)
mitte – BDI/plainpicture/Fancy @ Veer Inc.
rechts – BDI/Haß

Graphik und Layout:

Konzept: Factor Design
Umsetzung: DCM – Druck Center Meckenheim

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
www.druckcenter.de

Stand:

Juni 2009

Kolumbus hatte die Sterne.
Sir Hillary hatte Tenzing Norgay.
Und Sie haben uns.
Was auch immer Ihr Ziel ist:
Wir helfen Ihnen, es zu erreichen.

