Deloitte.

PFH | PRIVATE UNIVERSITY of Applied Sciences

Erfolgreich in stürmischen Zeiten
Studie zum Axia-Award 2009 in Norddeutschland

Deloitte.

Erfolgreich in stürmischen Zeiten
Studie zum Axia-Award 2009 in Norddeutschland

Vorwort

Zum dritten Mal haben wir in Norddeutschland den Axia-Award für den Mittelstand ausgelobt. Mit unserem Preis wollen wir mittelständische Unternehmen ehren, die sich durch gute nachhaltige Unternehmenführung im Mittelstand auszeichnen.

Ziel des Awards ist auch, mit der begleitend erstellten Studie mittelständischen Best Practices ein Forum zu geben. Unsere im Rahmen dieses Wettbewerbs geführten Gespräche und durchgeführten Analysen in Norddeutschland haben anschaulich belegt, dass der Mittelstand in dieser Region Deutschlands hervorragend aufgestellt ist. Gerade in stürmischen Zeiten, wie wir sie gerade erleben, kommt diesen Unternehmen – wieder einmal – eine besondere Rolle zu, ohne dass dies stets angemessen gewürdigt wird.

Das Thema unseres diesjährigen Wettbewerbs lautet vor diesem Hintergrund „Erfolgreich in stürmischen Zeiten". Doch was ist unabdingbar, um gerade in schwierigen Zeiten ein Unternehmen erfolgreich zu führen? Für den Wettbewerb haben wir vier Bereiche in den Fokus gerückt, die aus unserer Sicht sehr wichtig für ein erfolgreiches Meistern der Gegenwart sind und auch für die Gestaltung der Zukunft unerlässlich sind:

- Innovationsmanagement
- Internationalisierung
- Kundenbeziehungsmanagement
- Personalmanagement

Grundlegend für den Axia-Award ist das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis. Daher wird die Würdigung mittelständischer Leistungen ergänzt und untermauert durch die wissenschaftliche Begleitung durch die PFH – Private University of Applied Sciences Göttingen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beruhen auf einer standardisierten Befragung von mehr als 70 Unternehmen aus Norddeutschland sowie ausführlichen Interviews mit deren Eigentümern und Geschäftsführern. Alle befragten Unternehmen haben sich um den Axia-Award 2009 in Norddeutschland beworben und zeigen damit, dass ihnen gute, nachhaltige Unternehmensführung ein Anliegen ist.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Jürgen Reker

Peter Dietterle

Inhaltsverzeichnis

2 Vorwort

4 Executive Summary

5 Erfolgreich in stürmischen Zeiten

6 Bedeutung der Unternehmensziele und Herausforderungen der Führung

8 Innovationsmanagement
11 Best Practice in der Kategorie „Innovationsmanagement" – FRÄGER-Gruppe

12 Internationalisierung
14 Best Practice in der Kategorie „Internationalisierung" – Maschinenfabrik Bernard Krone GmbH

15 Kundenbeziehungsmanagement
18 Best Practice in der Kategorie „Kundenbeziehungsmanagement" – Globetrotter Ausrüstung Denart & Lechhart GmbH

19 Personalmanagement
23 Best Practice in der Kategorie „Personalmanagement" – Beluga Shipping GmbH

24 Zusammenfassung

26 Quellenverzeichnis

Executive Summary

2009 kann als Jahr in stürmischen Zeiten bezeichnet werden. Die deutsche und insbesondere die exportabhängige Wirtschaft erlitt einen massiven Konjunktureinbruch und Deutschland hatte einen Wirtschaftsrückgang von über fünf Prozent zu verzeichnen. Der Staat hat Konjunkturprogramme aufgelegt und eine zuvor nie dagewesene Anzahl von Arbeitnehmern bezieht derzeit Kurzarbeitergeld.

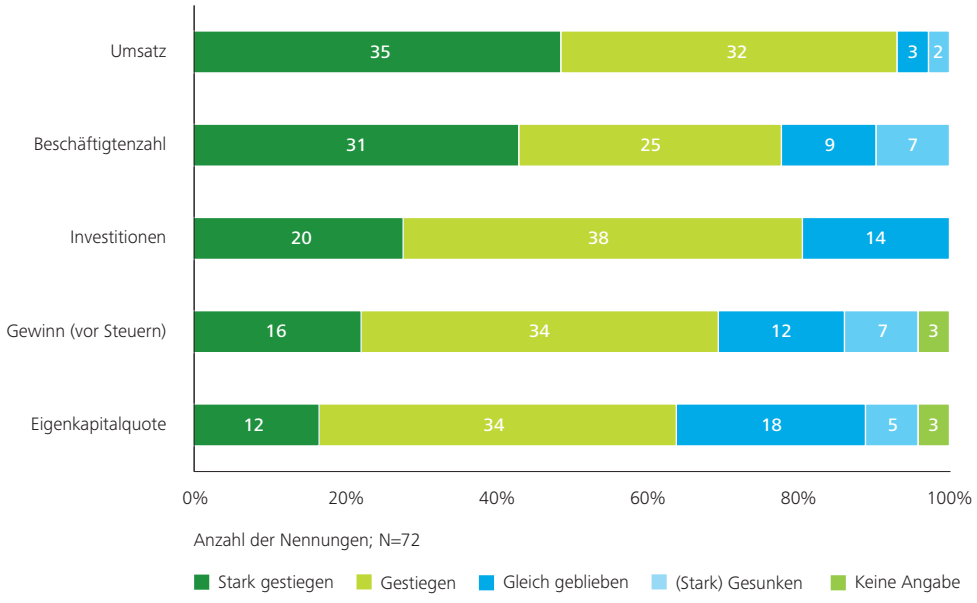
Wirtschaftsblöcke wie Nordamerika, Japan mit den „Tigerstaaten" sowie die Europäische Union stecken zeitgleich in einer tiefen Rezession. Auch in den sogenannten „BRIC"-Staaten ist keine Lokomotivfunktion sichtbar; während Russland selbst in der Krise steckt, nehmen Brasilien, Indien und China höchstens eine stabilisierende Rolle ein.

Die Globalisierung und die immer stärkere Vernetzung der Handelspartner zeigen in Krisenzeiten ihre Schattenseiten und stellen Unternehmen weltweit vor große Herausforderungen. Das Welthandelsvolumen ist das erste Mal seit über sechzig Jahren zurückgegangen.

In einer Phase der sich abkühlenden Konjunktur gibt es Unternehmen, die stärker, und andere, die kaum oder gar nicht vom Rückgang des Wachstums betroffen sind. Auch gibt es Unternehmen, die sich in schwierigen Zeiten besser schlagen als andere, und manche, die ihren Erfolg sogar ausweiten können. Welche Faktoren machen da den Unterschied aus? Mit dieser Frage beschäftigt sich aus aktuellem Anlass der Axia-Award 2009 „Erfolgreich in stürmischen Zeiten".

Prämiert werden Unternehmen, die trotz oder gerade in stürmischen Zeiten nachhaltig und erfolgreich wirtschaften bzw. neue Wege beschreiten. Nahezu alle Teilnehmer haben in den letzten fünf Jahren beeindruckende Ergebnisse im Hinblick auf Eigenkapitalquote, Umsatz und Gewinn erzielt und diese Entwicklung zu Beschäftigungsaufbau und Investitionen genutzt (siehe Abb. 1). Leitthemen des Untersuchungsdesigns sind zum einen eher interne Erfolgsfaktoren wie Innovations- und Personalmanagement und zum anderen außengerichtete Kriterien wie Kundenbeziehungsmanagement und Internationalisierung.

Abb. 1 – Entwicklung in den letzten fünf Jahren

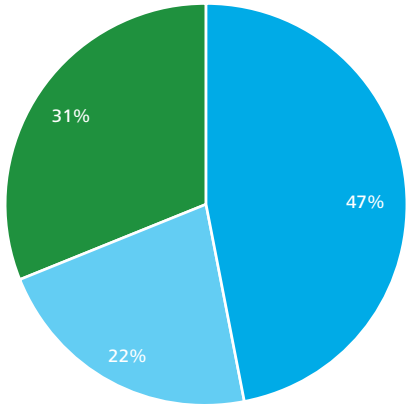


Erfolgreich in stürmischen Zeiten

Der Axia-Award 2009 untersucht das vielschichtige Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Umfeldbedingungen und ausgesuchten unternehmerischen Kernkompetenzen. An der Teilnehmeranzahl lässt sich erkennen, dass der Axia-Award in Norddeutschland mittlerweile eine feste Größe für die mittelständischen Unternehmen geworden ist.

Die 72 Teilnehmer wurden in einem zweistufigen Verfahren im Rahmen des Axia-Award 2009 untersucht. Neben dem Fragenbogen, der der Begleitstudie zugrunde liegt, wurden nach einer Vorauswahl seitens Deloitte persönliche Interviews zu den Themenblöcken Internationalisierung, Innovationen, Personal und Kundenbeziehungen geführt.

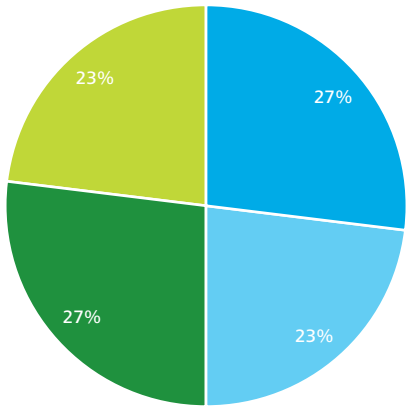
Abb. 2 – Befragte Branchen



- Verarbeitendes Gewerbe
- Groß- und Einzelhandel
- Dienstleistungen

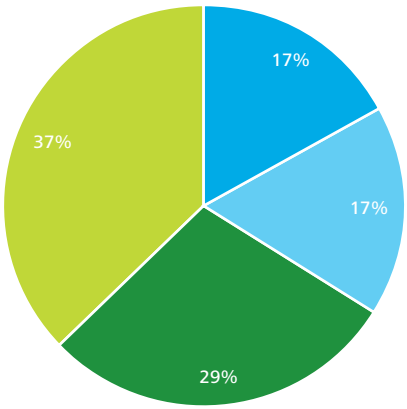
Das produzierende Gewerbe und die Handels- und Dienstleistungsbranche sind in einem nahezu gleich starken Verhältnis (Abb. 2) vertreten, dieses ist eine Besonderheit, da gesamtwirtschaftlich eher von einem Verhältnis von einem zu zwei Dritteln für den tertiären Sektor ausgegangen werden muss. Die mittelständische Struktur wird neben der nahezu gleich gewichtigen Verteilung der Umsatzgrößenklassen (Abb. 3) insbesondere durch die Leitung des Unternehmens unterstrichen, über 80 Prozent der Unternehmen werden von Gründern, Eigentümern allein bzw. gemeinsam mit einem externen Management geführt (Abb. 4).

Abb. 3 – Jahresumsatz 2008



- < 50 Mio. €
- 50–99 Mio. €
- 100–249 Mio. €
- > 250 Mio. €

Abb. 4 – Wer leitet das Unternehmen?



- Externes Management
- Gründer/Gründerteam
- Mitglieder der Eigentümerfamilien/Eigentümerfamilien
- Externes Management und Gründer/Eigentümerfamilien gemeinsam

Bedeutung der Unternehmensziele und Herausforderungen der Führung

In Bezug auf die stürmischen Zeiten maßen die befragten Unternehmen den in Abbildung 5 aufgezeigten Unternehmenszielen unterschiedliche Bedeutung zu. Zusammenfassend kann von einem überwältigenden Fokus auf Kundenloyalität und die Kundenzufriedenheit ausgegangen werden – dieses unabhängig davon, ob der Schwerpunkt des Unternehmens im B2B- oder B2C-Bereich liegt. Unternehmenssicherung und Gewinnerzielung mit fast gleich vielen Spitzennennungen folgen direkt im Anschluss. Neben dieser Kunden- und Shareholdersicht sind Mitarbeiterzufriedenheit und soziale Verantwortung weitere dominierende Ziele. Unterzielen wie Produktivitätssteigerung, Kapazitätsauslastung oder Kosteneinsparung wird ebenso wie dem Umsatzwachstum eine im Schnitt geringere Wichtigkeit zugewiesen.

Diese Ergebnisse zeigen klar die Besonderheit der Unternehmenswerte in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen. Unternehmenssicherung und verantwortliches Handeln gegenüber Kunden und Mitarbeitern ist einer eindimensionalen Wachstumsausrichtung vorangestellt.

Ableitbar aus den Zielen sind die allgemeinen Herausforderungen an die Unternehmensführung. Herauszuheben ist einerseits die starke personalpolitische Gewichtung, die sich in der Mitarbeitermotivation und der Gewinnung von Fach- und Führungskräften manifestiert (Abb. 6). Andererseits weisen Restriktionen in der Kreditvergabe einen untergeordneten Stellenwert auf. Die Bereitschaft, sich an die aktuelle Wirtschaftssituation anzupassen und dem steten Wandel durch Flexibilität und Anpassungen der Strategie, der Internationalisierung und der Produktpalette zu begegnen, ist ein Gemeinplatz des unternehmerischen Denkens bzw. Managementwissens. Dass dieses in mittelständischen Unternehmen auch in stürmischen Zeiten beherzigt wird, ist Zeichen eines stringenten Handelns.

Abb. 5 – Bedeutung der Unternehmensziele

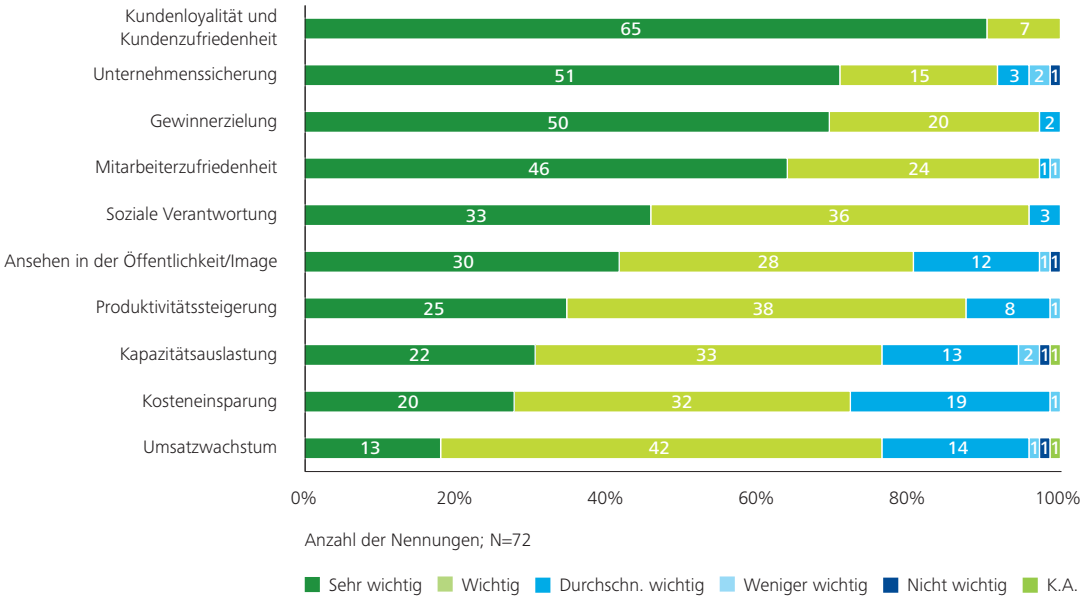
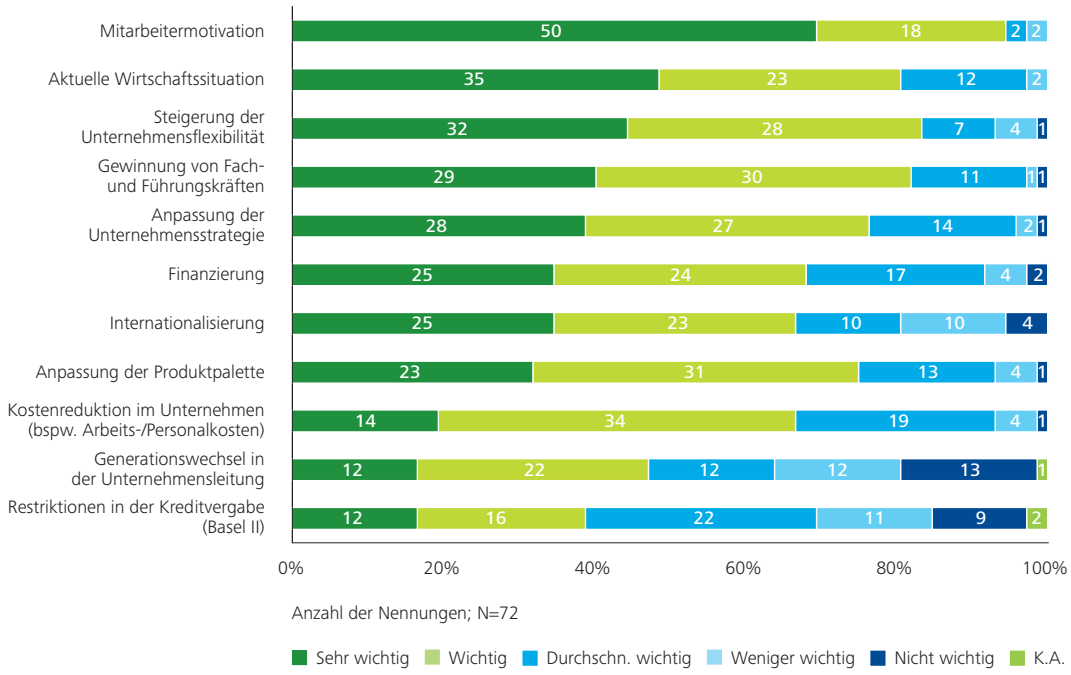


Abb. 6 – Herausforderungen in der Unternehmensführung



Innovationsmanagement

Unternehmen betrachten Innovationen als laufende Verpflichtung, um am Markt bestehen zu können. Ein großer Teil der Firmen hat Innovationsziele im Unternehmensleitbild verankert, so auch 76 Prozent der Axia-Teilnehmer (Abb. 7), für die Innovation eine große Bedeutung hat (Abb. 8). Vergleicht man, welche Art von Innovation im Vordergrund steht, liegt die Produktinnovation deutlich vor der Prozessinnovation (Abb. 9).

In der Krise hat die Mehrheit der Unternehmen keine Budgetumschichtungen vorgenommen, um Innovationen durchführen zu können (Abb. 10).

Abb. 7 – Sind Innovationsziele im Unternehmensleitbild verankert?

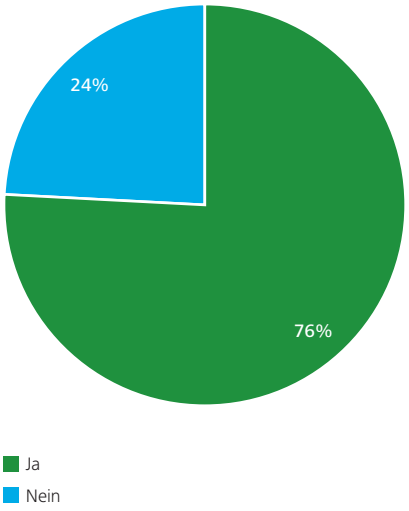


Abb. 8 – Bedeutung von Innovation

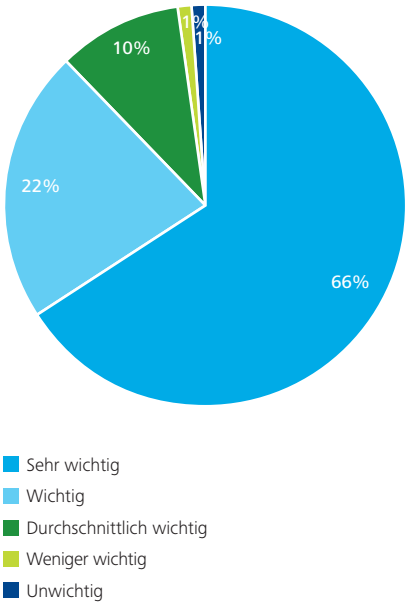


Abb. 9 – Welche Art von Innovation steht im Vordergrund Ihrer Innovationstätigkeit?

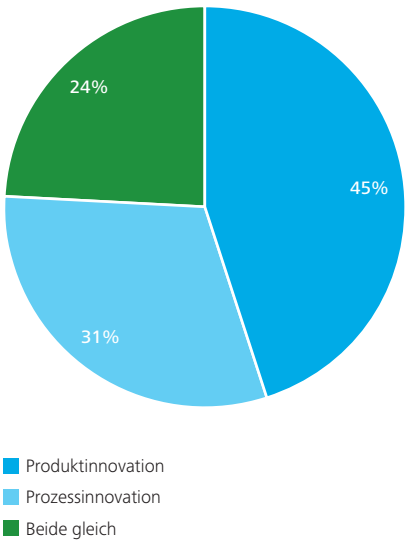
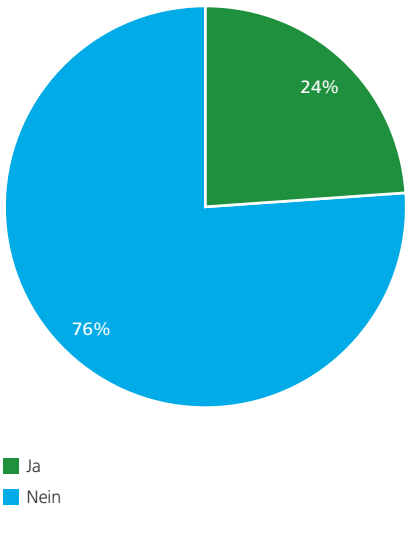


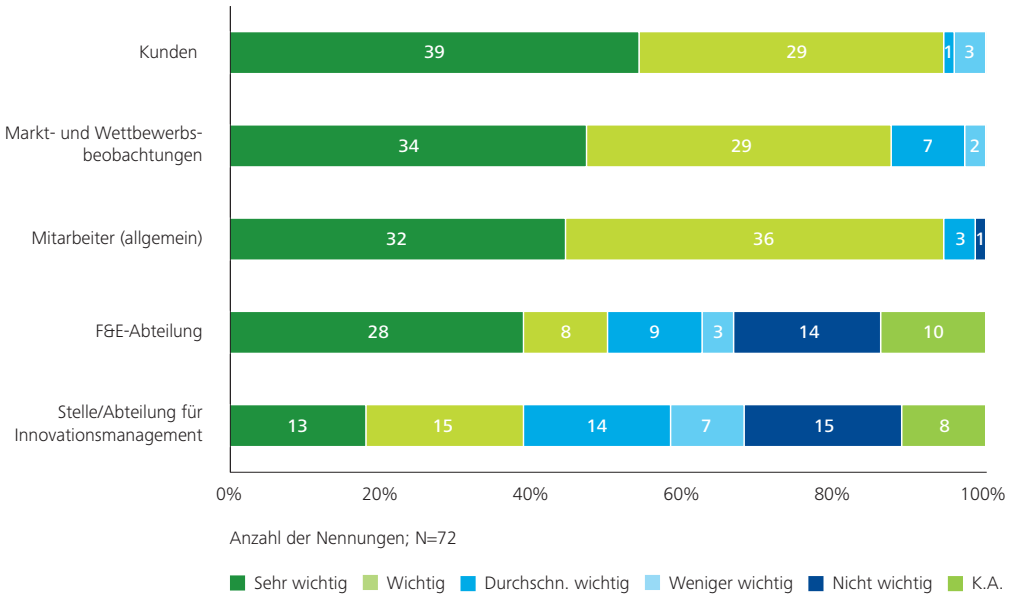
Abb. 10 – Haben Sie Budgetumschichtungen vorgenommen, um Innovationen durchzuführen?



Ausgangspunkt jeder erfolgreichen Innovation ist eine gute Idee. Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, potenzielle interne und externe Ideenquellen zu identifizieren, nutzbar zu machen und die Verwertung der Ideenquellen sicherzustellen. Die Unternehmen erhalten ihre Ideenquellen in erster Linie vom Kunden, durch Markt- und Wettebewerbsbeobachtungen sowie durch die Mitarbeiter (Abb. 11). Dass der Kunde als wichtigste Ideenquelle fungiert spiegelt sich auch in den Antworten zur Bedeutung der Unternehmensziele wider, wo Kundenzufriedenheit und -loyalität die oberste Priorität haben (Abb. 5).

In der deutschen Wirtschaft spielen mittelständische Unternehmen im Bereich der Innovationen eine wichtige Rolle. So wird in Deutschland knapp ein Drittel der Innovationsaufwendungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen erbracht. Gerade hier, wo Erfolg oder Misserfolg einer Innovation auf das gesamte Unternehmen abstrahlt, muss ein Augenmerk auf die Innovationshemm-

Abb. 11 – Bedeutung von Ideenquellen im Innovationsprozess



nisse gelegt werden. Die Identifizierung von Innovationshemmnissen kann daher wesentlich dazu beitragen, bislang brachliegendes Innovationspotential nutzbar zu machen. Die befragten Unternehmen haben die Relevanz von Innovationshemmnissen bewertet (Abb. 12) und diese im Innovationsprozess identifiziert (Abb. 13). Als relevante Hindernisse wurden hohe Innovationskosten, fehlende Marktinformationen als auch rechtliche Regelungen angeführt. Im Innovationsprozess wurden eindeutig die Umsetzung und die Durchsetzung am Markt als die größten Stolpersteine benannt. Die befragten Unternehmen zeigen, dass sie ihre Hemmnisse kennen und identifizieren können sowie entsprechend proaktiv darauf reagieren. Ein besonders in der Krise erfolgreiches Innovationsmanagement zeigt der Axia-Award-Preisträger Fräger-Gruppe.

Abb. 12 – Relevanz von Innovationshemmnissen

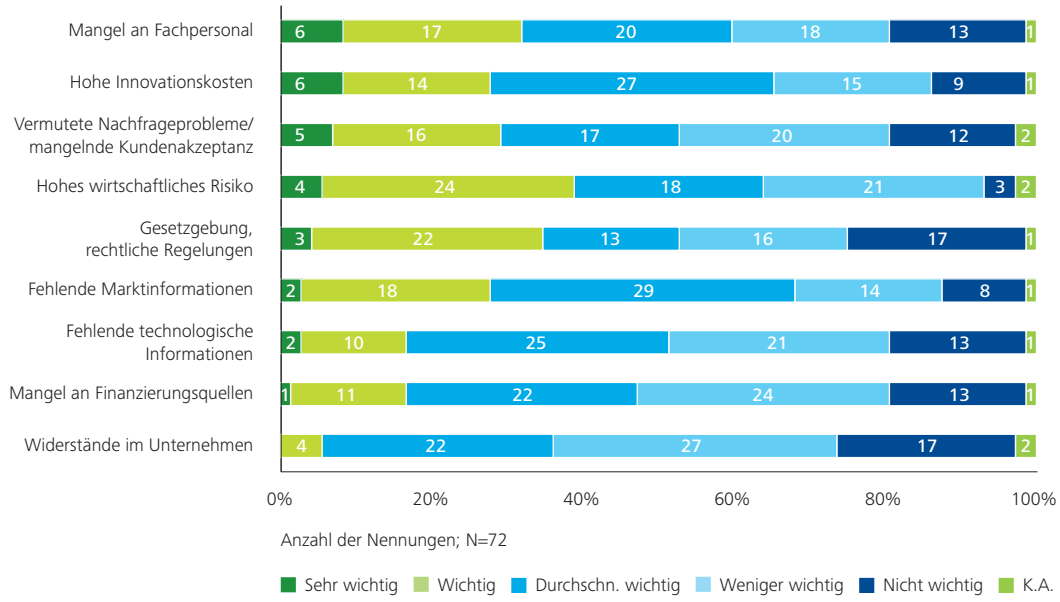
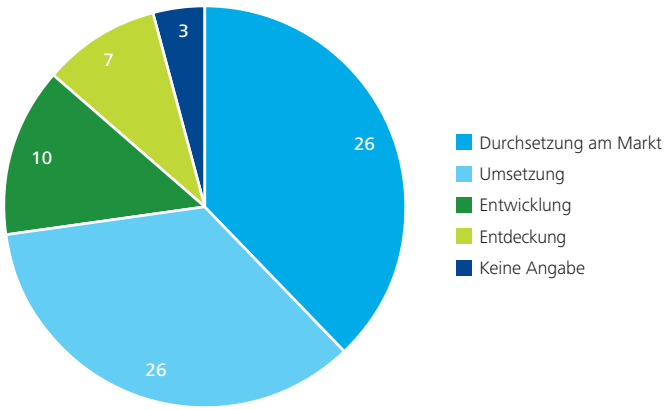


Abb. 13 – In welchem Schrit des Innovationsprozesses liegen Innovationshemmnisse?



Anzahl der Nennungen; N=72

Best Practice in der Kategorie „Innovationsmanagement" – FRÄGER-Gruppe

Die Fräger-Gruppe mit Sitz in nordhessischen Immenhausen wurde 1970 gegründet, befindet sich im Familienbesitz und wird von den Brüdern Dirk und Martin Fräger geführt. Das Unternehmen ist ein Automobilzulieferer, der sich auf die Herstellung und den Vertrieb von Systemen und Komponenten für Fahrzeuge jeder Art (Achsschenkel, Bremstrommeln und -scheiben, Getriebegehäuse, Antriebswellen u.a.) ausgerichtet hat. Mit ca. 500 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2008 einen Umsatz von 80 Mio. € und hat sein Produktportfolio durch Engineering Services erweitert. Fräger verzeichnet 2009 einen deutlichen Umsatz- und Mitarbeiterrückgang. Den stürmischen Krisenzeiten in der Automobilzuliefererindustrie setzte die Fräger-Gruppe ein überzeugendes, beispielgebendes Innovationsmanagement entgegen. Die unausgelasteten Kapazitäten führten zu einem Umdenkprozess im Unternehmen. Die Geschäftsleitung nahm dies zum Anlass, nach einer neuen Strategie und Geschäftschance zu suchen. Wurden vorher primär die Vorstellungen und Anforderungen von Kunden umgesetzt, lautet die heutige Strategie, mit der Entwicklung von eigenen Produkten neue Geschäftsfelder zu erschließen, um als Hersteller eigener Produkte unabhängiger zu werden. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung wurde verstärkt und die intrinsisch motivierten Mitarbeiter machten sich durch „learning by doing" mit der neuen Aufgabe vertraut. Die neue Geschäftsidee, der Bau des Elektroautos „Benni", wurde konsequent vorangetrieben und auf eigene Kosten und in Eigenregie umgesetzt. Vor Ablauf eines Jahres konnte das selbst entwickelte Elektroauto am Markt präsentiert werden und weckte die Aufmerksamkeit auf der IAA 2009. Bis auf die Karosserie und das Fahrwerk wurden alle notwendigen Entwicklungsleistungen von Fräger erbracht. Ab Frühjahr ist eine Kleinserie von ca. 1000 Autos geplant.

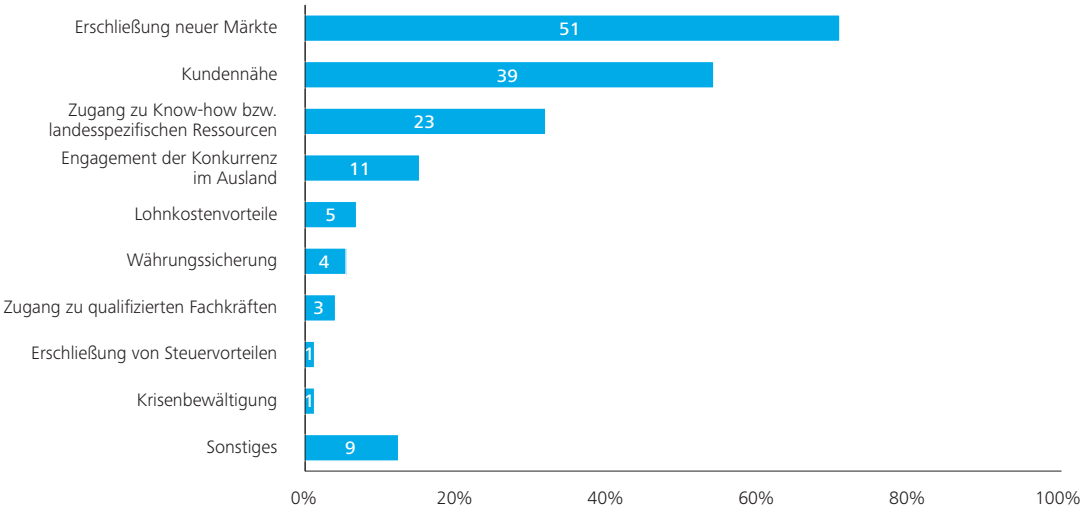
Der Preisträger in der Kategorie Innovationsmanagement zeigt die enorme Innovationsfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens, das schnell, flexibel, mit unternehmerischem Mut und Erfindergeist gegen Widerstände auf die Wirtschaftskrise reagiert hat und gleichzeitig Antwort auf die zukünftige Automotive-Welt geben will.

„Die FRÄGER-Gruppe betreibt ein überzeugendes Innovationsmanagement: Mit der Entwicklung eigener Geschäftsfelder und neuer Produkte schafft sie sich ein zusätzliches Standbein in stürmischen Zeiten."

Internationalisierung

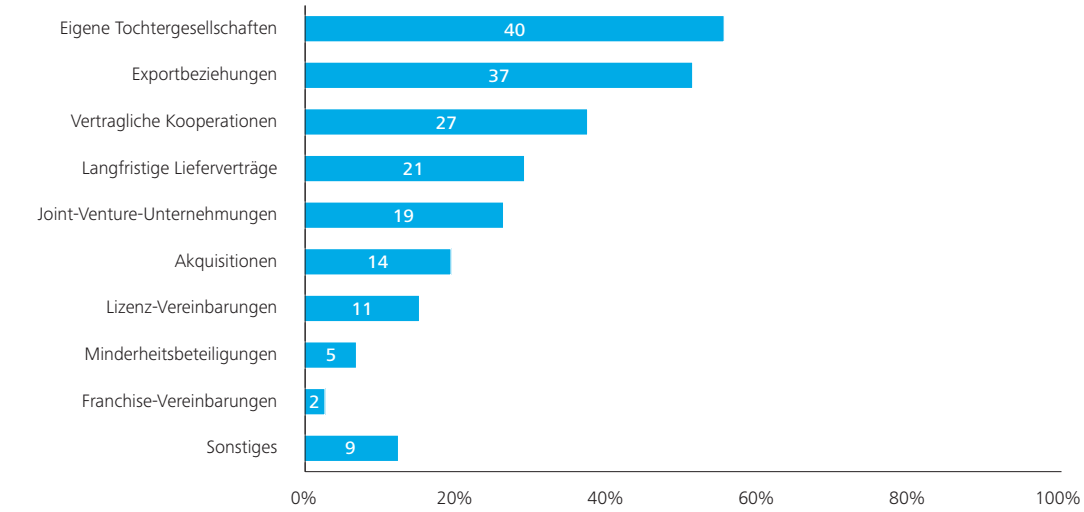
Durch die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft entscheiden sich Unternehmen oft bewusst für ein Auslandsengagement. Die Motive dafür sind vielfältig und bestehen im Wesentlichen in der Erschließung neuer und wachsender Märkte sowie in der Minderung von Produktionskosten. In welcher konkreten Form Internationalisierung erfolgt, ist abhängig von der Situation des jeweiligen Unternehmens und seiner Strategie. Von den Teilnehmern des Axia-Awards sind 81 Prozent auf internationalen Märkten tätig und verfolgen mit großer Mehrheit die Ziele „Erschließung neuer Märkte", „Nähe zum Kunden vor Ort" sowie „Zugang zu Know-how bzw. landesspezifischen Ressourcen" (Abb. 14). Lohnkostenvorteile oder die Erschließung von Steuervorteilen sind bei den Teilenehmern keine Hauptmotive, international zu agieren. Über die Hälfte der befragten Familienunternehmen besitzen eigene Tochtergesellschaften oder Niederlassungen im Ausland und unterhalten Exportbeziehungen. Rund 40 Prozent haben vertragliche Kooperationen im Ausland, gefolgt von langfristigen Lieferverträgen und Joint-Venture-Unternehmungen (Abb. 15).

Abb. 14 – Motive internationaler Aktivitäten



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Abb. 15 – Formen der internationalen Aktivitäten



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Abbildung 16 illustriert, dass die wesentlichen Absatzmärkte der Axia-Award-Teilnehmer aktuell in Westeuropa liegen und die Ausweitung in diesem Gebiet momentan eher nicht im Fokus steht. Dies zeigt, dass die Westeuropäer auch in Zeiten der Globalisierung noch immer einen Großteil des Im- und Exports untereinander abwickeln. Der zweitwichtigste Absatzmarkt liegt in Mittel- und Osteuropa, wo die Unternehmen auch die Ausweitung offensichtlich anstreben. Nord- und Südamerika, Asien (ohne China und Indien) und China bewegen sich auf den unteren Rängen der internationalen Aktivität. Im indischen Markt sind die befragten Unternehmen am wenigsten vertreten.

Viele deutsche Mittelständler nehmen in ihrer Nische die Position der Marktführerschaft, auch international, ein und erzielen hohe Umsätze im Ausland. Bei über zwei Dritteln der befragten Firmen macht der Anteil des Auslandsgeschäfts mehr als 30 Prozent aus (Abb. 17), wie auch beim Axia-Award-Preisträger Maschinenfabrik Bernard Krone GmbH.

Abb. 16 – Wesentliche Absatzmärkte

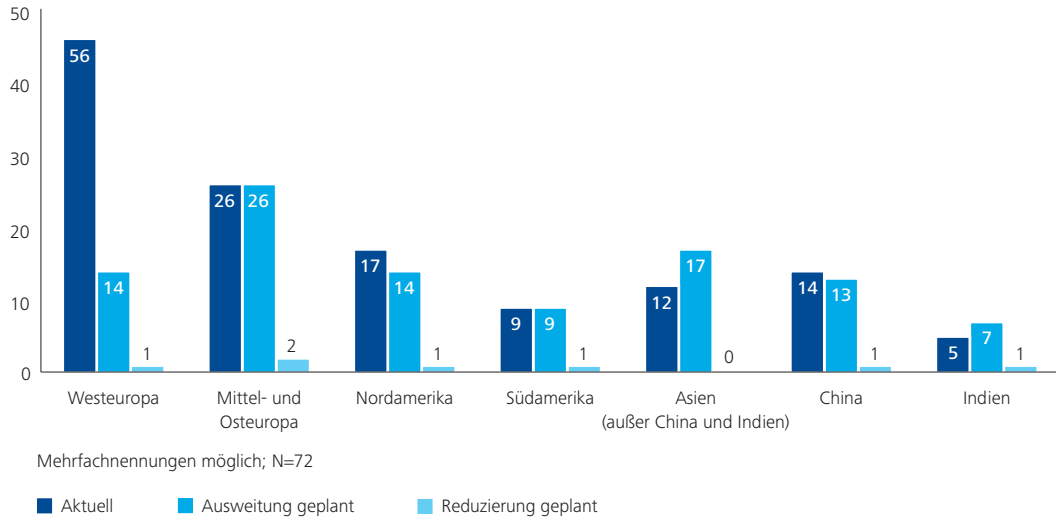
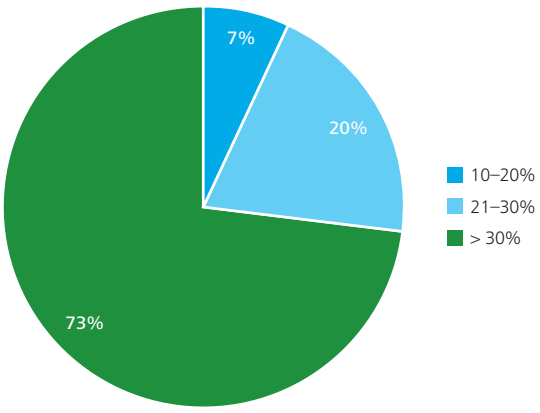


Abb. 17 – Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz



Best Practice in der Kategorie „Internationalisierung" – Maschinenfabrik Bernard Krone GmbH

Die Maschinenfabrik Bernard Krone GmbH wurde im Jahr 1906 als Schmiedeunternehmen gegründet und hat sich später auf den Handel und die Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen spezialisiert. Das Unternehmen mit 1.100 Mitarbeitern wird in der vierten Generation durch Bernard Krone geführt und verfolgt einen herausragenden Internationalisierungsprozess. Trotz einer relativ kleinen Unternehmensgröße gehört Krone im Vergleich zu internationalen Mitbewerbern zu den Top 4 im Segment Grundfuttererntetechnik und machte im Jahr 2008/2009 einen Umsatz von 360 Mio. €, davon 70 Prozent im Ausland. Die Wettbewerbsvorteile werden durch vorhandene Stärken gepflegt und untermauert. Hervorzuheben sind dabei die internationale Kundennähe, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, ein hoher Qualitätsanspruch sowie eine authentische Außendarstellung. Krone verbindet die Internationalisierung mit Innovationen, Kunden- und Mitarbeitermanagement. Entscheidend für den Erfolg der Gesellschaft sind die Nähe zum weltweiten Endkunden insbesondere im Bereich After-Sales-Services. Zum Beispiel stellt Krone in der Erntezeit die Ersatzteilversorgung rund um die Uhr weltweit sicher und erhöht damit die Nutzungsdauer der Maschinen. Eine weitere Stärke liegt im Erkennen der neuen internationalen Märkte wie China, Indien und Nordafrika. Wenn diese Märkte in Zukunft verstärkt Futtererntemaschinen nachfragen, hat Krone bereits ein Vertriebsteam vor Ort aufgebaut und kann dem Bedarf sofort gerecht werden. Zur Bedienung Ostasiens wurde aktuell eine Vertriebsgesellschaft in Kasachstan eingerichtet. Die internationalen Vertriebspartner werden bei Aufbau und Finanzierung vom Headquarter in Spelle unterstützt und in die „Krone-Familie" integriert. Dafür unterhält Krone ein eigenes Schulungszentrum am Hauptsitz im Emsland, wo Kunden und Händler aus aller Welt das Jahr über geschult werden. Ein weltweit einheitlicher Marktauftritt genießt höchste Priorität und fördert die lokale Kundenansprache und Ersatzteilversorgung. Durch die fortschreitende Internationalisierung bei Hebung möglicher Ressourcen in der Prozessinnovation und gleichzeitigem Erkennen von Produktinnovationen auf Grund von Kundenbedürfnissen gelingt es dem Unternehmen hervorragend, den Weg durch die Krise zu meistern.

„Die Maschinenfabrik Bernard Krone GmbH verfolgt einen herausragenden Internationalisierungsprozess: die Verbindung von Internationalisierung mit Innovationen ist beispielgebend."

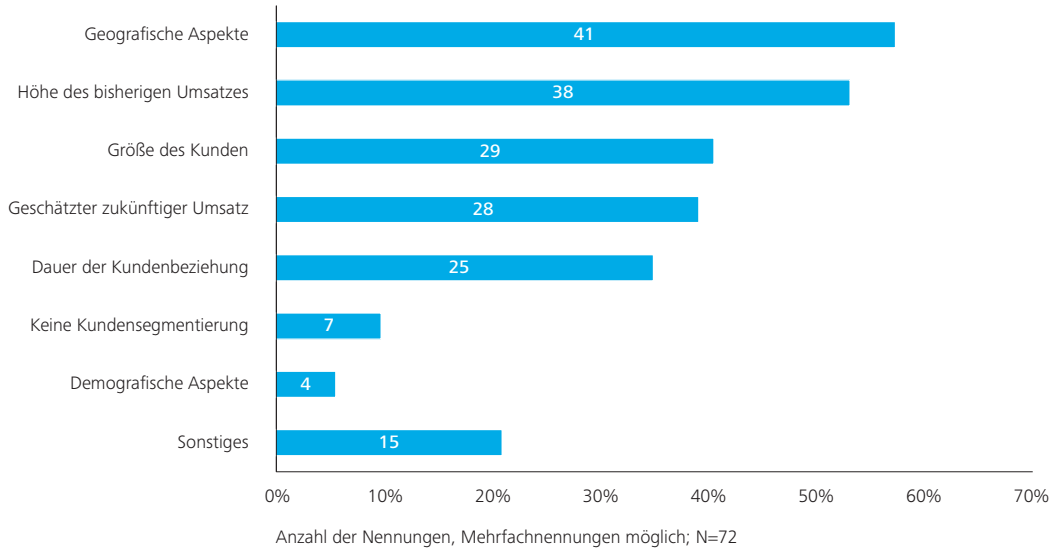
Kundenbeziehungsmanagement

Kundenbeziehungen sind ein in keiner Bilanz ausgewiesenes Asset, das unerlässlich für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist. Hierbei ist insbesondere auf das Halten bisheriger Kunden abzustellen. Die Neugewinnung ist um ein Vielfaches teurer als die Bindung von Stammkunden. Kunden – ob neu oder dem Stamm zurechenbar – verlangen nach Nähe, Begeisterungsfaktoren und einem partnerschaftlichen Miteinander. Um diesen Wünschen zu entsprechen, müssen Unternehmen ihre Kunden kennen.

Voraussetzung hierfür sind Kundensegmentierungen sowie daraus abgeleitete Charakteristika und Kundenbewertungen. In der Krise hängt das Intensivieren der Kundenbeziehungen von unterstützenden Maßnahmen ab. Dieser Agenda ist auch die Studie gefolgt.

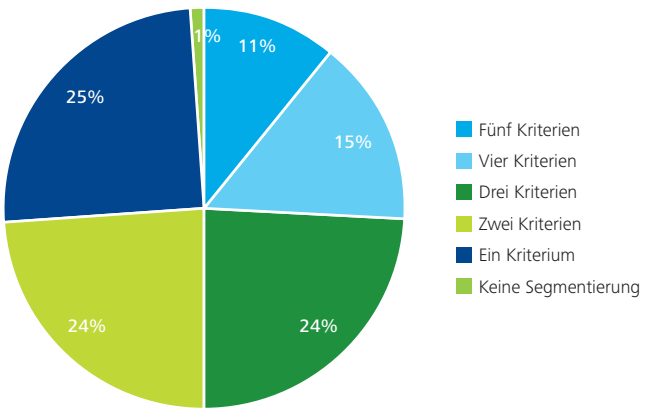
Bei der Segmentierung verlassen sich 75% der Unternehmen auf mehr als ein Segmentierungsmerkmal (Abb. 18a+b). Ebenso werden bei der Messung von Charakteristika von Kundenbeziehungen und den Methoden

Abb. 18a – Kundensegmentierung



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Abb. 18b – Anzahl der Segmentierungskriterien



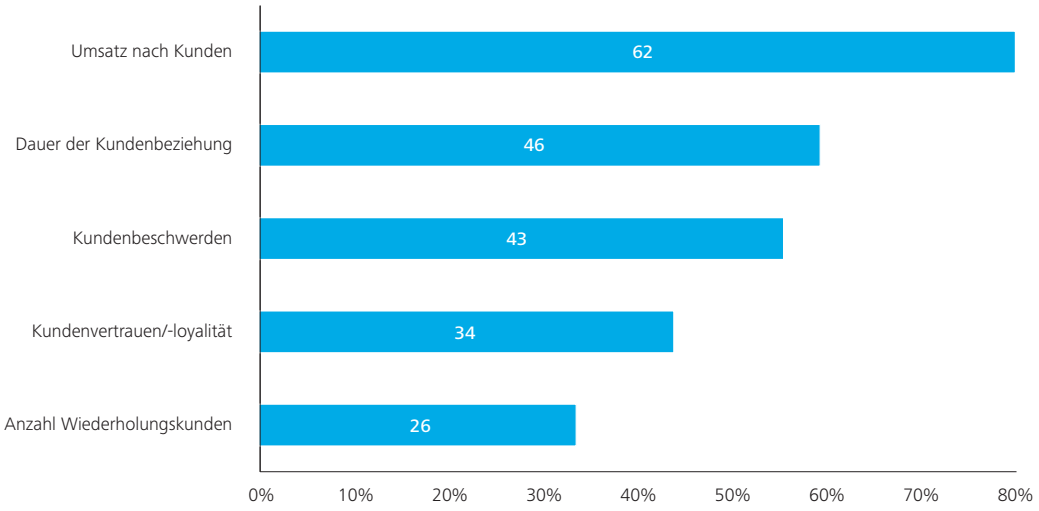
der Kundenbewertungen mehrere zum Ansatz gebracht (Abb. 19). Bei der Methodenanalyse überraschte nicht, dass ABC-Analyse und Kundenerfolgs- sowie -beitragsrechnung am häufigsten genannt wurden, sondern vielmehr, dass 15 Unternehmen angaben, keine spezielle Methode einzusetzen (Abb. 20).

Zusätzliche Maßnahmen im Hinblick auf die Kunden werden in den stürmischen Zeiten vielfältig unternommen. Wobei die Dominanz eindeutig bei Vertrauen fördernden Maßnahmen sowie Individualisierung und zielgenauer Angebotsformulierung liegt (Abb. 21). Branchenabhängig wird aber auch durch Garantien, Preisnachlässe und Finanzierungsangebote den Kunden Hilfestellung in der derzeitigen Situation geboten.

Stammkundenkontakte werden primär durch Anschreiben, Presse und Öffentlichkeitsarbeit gepflegt. Newsletter und Kundenzeitschriften werden lediglich von einem Drittel der Unternehmen eingesetzt.

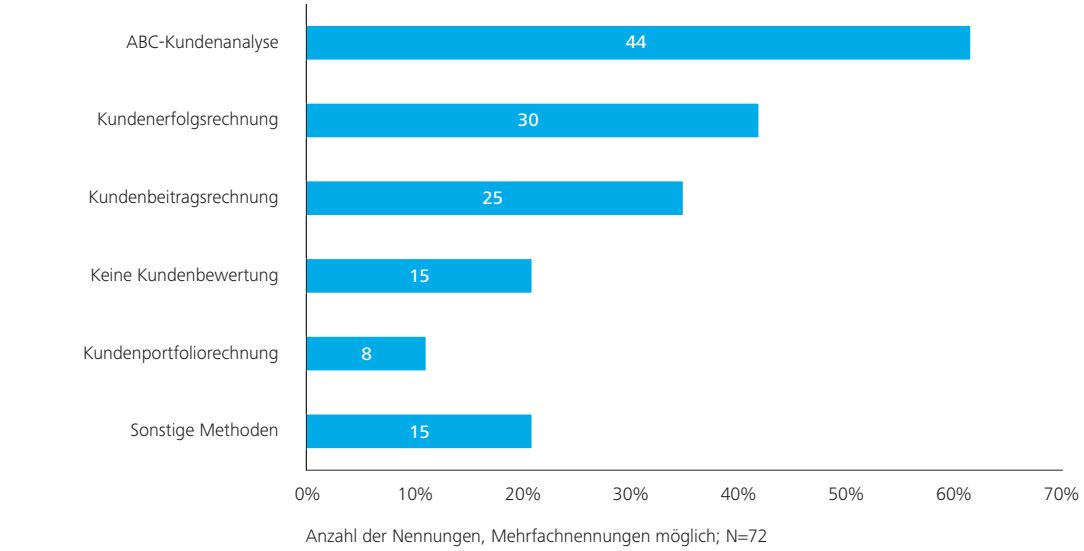
Die aktuelle wirtschaftliche Lage führt in den meisten Fällen nicht zu einer Veränderung des Kundenbeziehungsmanagements. Wenn es dennoch zu Anpassungen kommt, ist dieses in zwei Richtungen zu sehen, einerseits werden bewusst Intensivierungen angegangen, andererseits wird im Sinne eines Risikomanagements die Kredit- und Bonitätsprüfungen verstärkt. Wie man das Kundenbeziehungsmanagement auch in Zeiten der Krise weiter ausbauen kann, zeigt eindrucksvoll der Axia-Award-Preisträger Globetrotter Ausrüstung Denart & Lechhart GmbH.

Abb. 19 – Charakteristika von Kundenbeziehungen



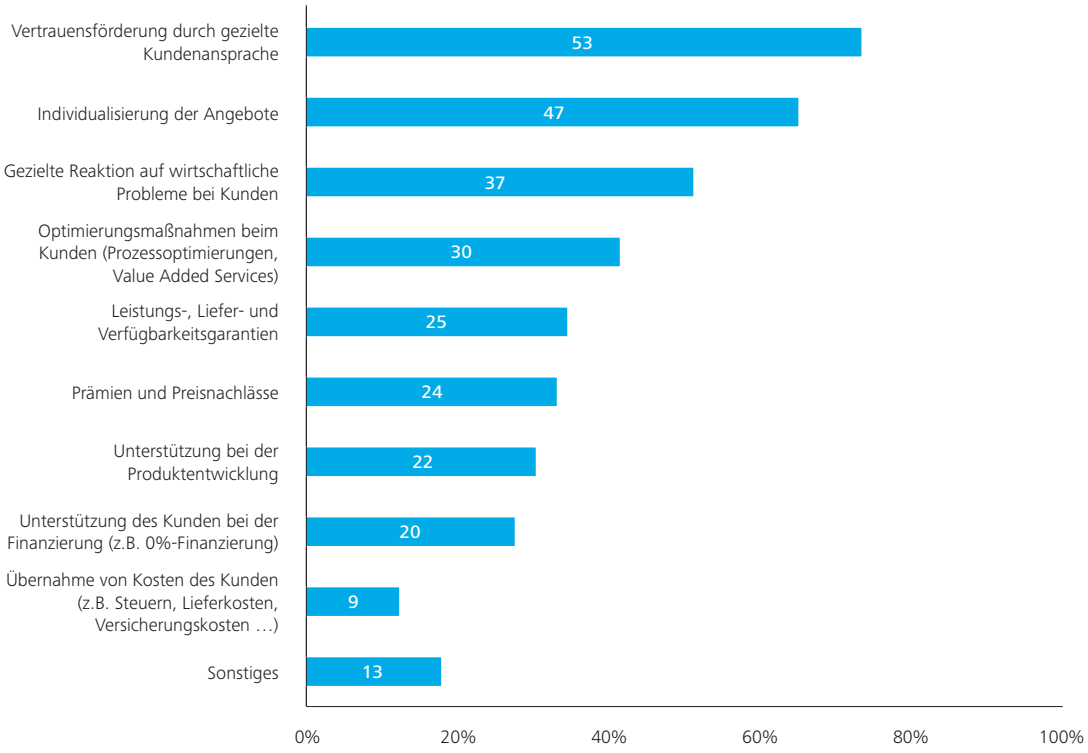
Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Abb. 20 – Methoden der Kundenbewertung



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Abb. 21 – Maßnahmen zur Unterstützung der Kunden



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Best Practice in der Kategorie „Kundenbeziehungsmanagement" – Globetrotter Ausrüstung Denart & Lechhart GmbH

Globetrotter wurde im Jahr 1979 gegründet und ist Marktführer im Bereich Outdoor-, Reise- und Expeditionsbedarf. Das Unternehmen wird von den Geschäftsführern Andreas Bartmann und Thomas Lipke geführt. Der Umsatz belief sich 2008 auf 205 Mio. € und wurde mit ca. 1.100 Mitarbeitern erzielt. Das Umsatzvolumen konnte trotz stürmischen Zeiten im zurückliegenden Jahr um fast 10 Prozent ohne Flächenwachstum gesteigert werden. Dieser Erfolg ist auf eine konsequente Kundenorientierung zurückzuführen. Ein Multi-Channel-Vertrieb führt nicht zu einer Kannibalisierung, sondern entspricht den Bedürfnissen der Kunden. Die Vielzahl beratungsintensiver Produkte wird in den Megastores ohne Provisionsdruck für die Mitarbeiter dargeboten. Nach dem zurückliegenden Wachstum wird für die Zukunft von einem gleichbleibenden, sich gegenseitig befruchtenden Verhältnis zwischen stationärem und Versandhandel ausgegangen. Die Stärke im stationären Handel ist auf die kontinuierliche Entwicklung von Megastores zurückzuführen, deren wichtigste Voraussetzung und gleichzeitig limitierender Faktor das kompetente Verkaufsteam darstellt. Neben dem erfahrenen, hoch motivierten Team ist das Storekonzept ein Erfolgsfaktor. Es wird eine den Kunden begeisternde situative Erlebnisorientierung erreicht und auf den zusätzlichen Kundennutzen abgestellt. Zu Ersterer gehören Kältekammern, Kletterwände, Kanu- und Tauchbecken, zu Letzterer sind reisemedizinische Beratungen und Impfungen zu nennen. Das kongeniale Zusammenwachsen von Internet, Shopkonzept und Printmedien ist immer auf die stetig wachsende Stammkundschaft ausgerichtet. Nahezu 350.000 Kundenkarteninhaber erhalten regelmäßig ein Kundenmagazin und werden zu exklusiven Events und Aktionen mit Outdoor-Profis eingeladen. Jeden Monat finden Veranstaltungen in und um die Filialen statt wie Fotoausstellungen, Dia- und Filmvorträge, Benefizveranstaltungen oder z.B. ein Wochenendkurs im Fliegenfischen. Alle aktuellen Termine findet der Kunde im „Online- Veranstaltungsfinder". Innerhalb der Globetrotter Community wird der Kunde zum Dialog in Blogs und Foren auf der Homepage aufgefordert und kann alle gekauften Produkte bewerten. Die Wertschätzung gegenüber den Kunden wird durch Kompetenz und Glaubwürdigkeit erreicht und durch zielgruppenorientierte CSR-Maßnahmen unterstrichen. In Zeiten der Krise werden Zusatznutzen angeboten, wie z.B. die Entwicklung von Outdoor-Akademien, die das Outdoor-Erlebnis nicht auf kostenintensive Expeditionen verengt, sondern auch auf familiengerechte, heimatnahe Angebote verweist.

„Globetrotter ist tonangebend in der konsequenten Kundenorientierung: durch einen Multi Channel Vertrieb werden heterogene Kundenbedürfnisse optimal befriedigt."

Personalmanagement

Der globale Wettbewerb und insbesondere die heutige Wirtschaftskrise zwingen immer mehr Unternehmen, kulturelle, organisatorische, strategische und personelle Veränderungen vorzunehmen. Das Personalmanagement ist von diesen neuen betriebswirtschaftlichen Konzepten in doppelter Hinsicht betroffen. Einerseits muss der Personalbereich aktiv an der Gestaltung und Umsetzung der Konzepte partizipieren und andererseits werden im Rahmen von Anpassungen besonders in einer Krise gerade interne Dienstleistungsfunktionen wie das Personalmanagement auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz geprüft. Dabei kann das Human Resources Management jedoch nicht allein im Aufgabenbereich der Personalabteilung gesehen werden, sondern muss als Querschnittsfunktion gleichermaßen von Geschäftsleitung, den Führungskräften sowie den Mitarbeitern getragen werden.

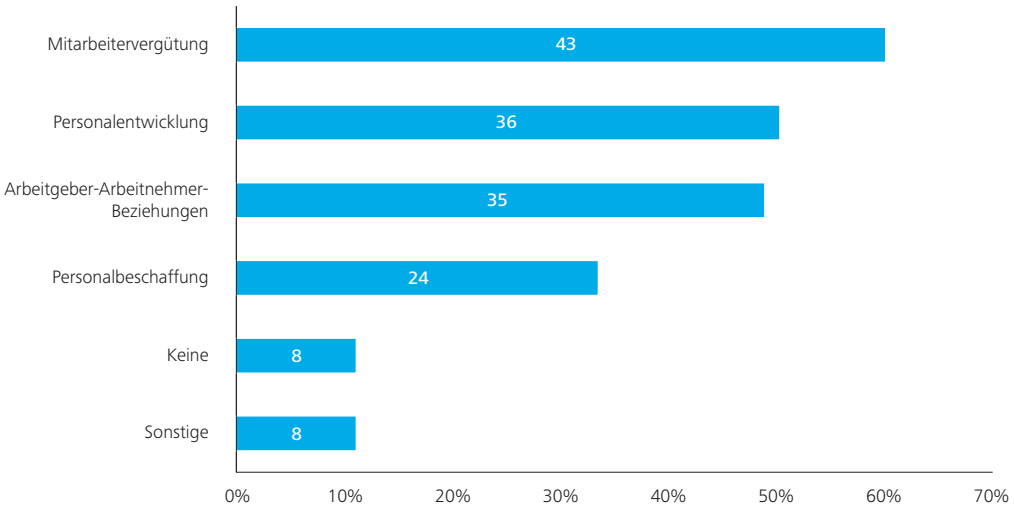
Im Idealfall wirkt die Unternehmensleitung durch ihre Einstellung und Haltung als Werte- und Kulturvermittler, um unternehmensweite Veränderungsprozesse als Promotor zu unterstützen. Die Führungskräfte sollten das Selbstentwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiter fordern und fördern und als Coach Hilfestellung leisten. Dadurch können diese durch aktive persönliche Veränderungsprozesse Verantwortung für ihre Selbstentwicklung übernehmen und durch Eigeninitiative persönliche Fähigkeiten aktivieren, diese gezielt einsetzen sowie bei Bedarf die nötige Unterstützung anfordern.

Um herauszufinden, welches Personalmanagement der Mittelstand in Deutschland verfolgt und welche Maßnahmen in der Krise angewendet werden, wurden die teilnehmenden Unternehmen zu ihren Ansätzen in der Personalfunktion, zu Instrumenten des Personalmanagements und der Personalentwicklung sowie zu den von ihnen eingesetzten Führungsinstrumenten befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Bindung von Schlüsselmitarbeitern und die Höhe der Personalkosten bedeutende Aspekte im Personalmanagement der Unternehmen darstellen. Die Notwendigkeit zum Personalabbau wurde als weniger bedeutend eingeschätzt.

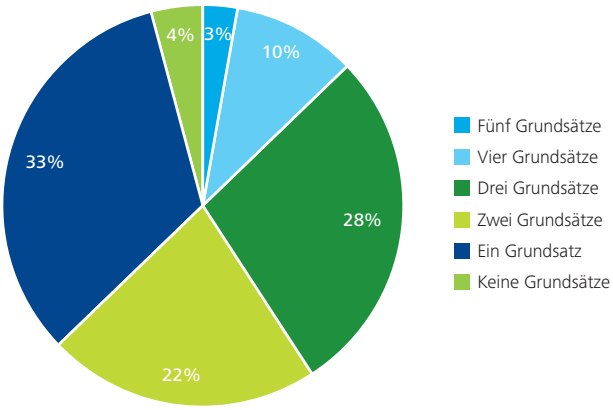
Fragt man nach schriftlich fixierten Grundsätzen für Personalfunktionen in Unternehmen, ist festzustellen, dass ein Drittel der Axia-Teilnehmer einen Grundsatz fest verankert hat, 22 Prozent mit zwei und 28 Prozent mit drei Grundsätzen arbeiten (Abb. 22a+b). Dabei ist die Mitarbeitervergütung die wichtigste Personalfunktion, gefolgt von der Personalentwicklung und den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Abb. 22a – Grundsätze der Personalfunktion



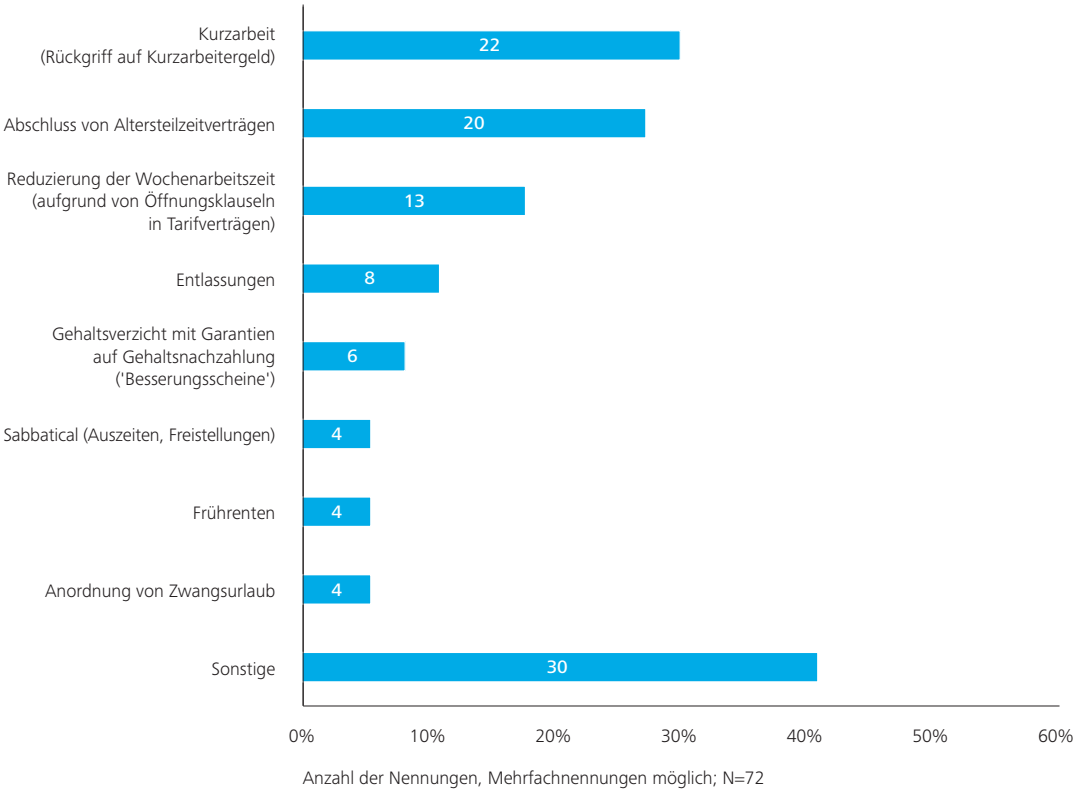
Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Abb. 22b – Anzahl der Grundsätze der Personalfunktionen



Bezüglich der Instrumente des Personalmanagements in der Krise wurde von über 30 Prozent klar auf Kurzarbeit gesetzt und Maßnahmen wie Altersteilzeit oder Reduzierung der Wochenarbeitszeit ergriffen (Abb. 23). Auch war eine erstaunlich große Anzahl von „Sonstigen Nennungen" bei dieser Frage zu beobachten, die ausgewertet ergaben, dass die Unternehmen entweder derzeit keine Notwendigkeit sehen und nicht betroffen sind oder dass sie mit Jahresarbeitszeitkonten und dem Abbau von Überstunden und Resturlaub arbeiten. Vereinzelt wurden noch Gehaltsverzicht von Führungskräften und Kompensation durch Mehrarbeit in Forschung und Entwicklung genannt.

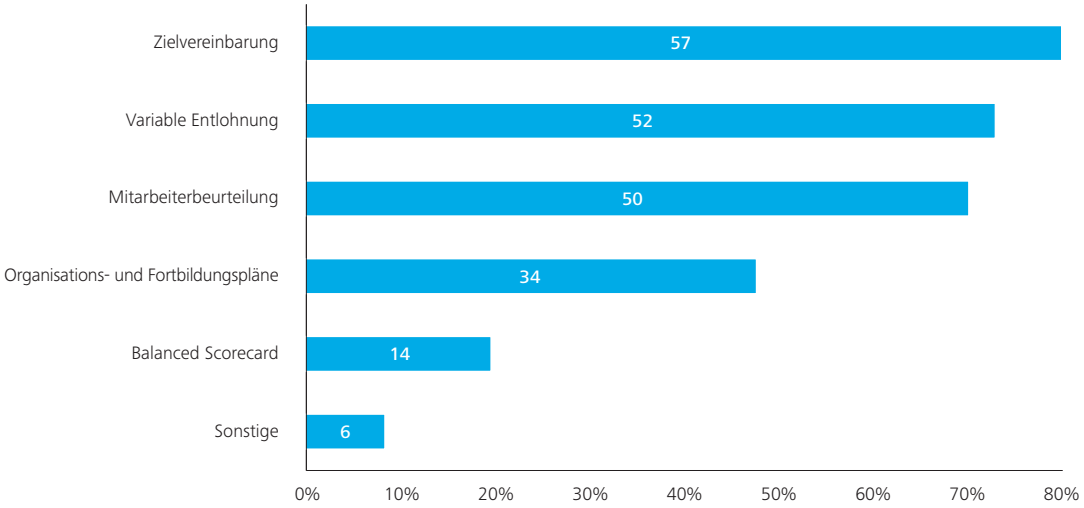
Abb. 23 – Instrumente des Personalmanagements in der Krise



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

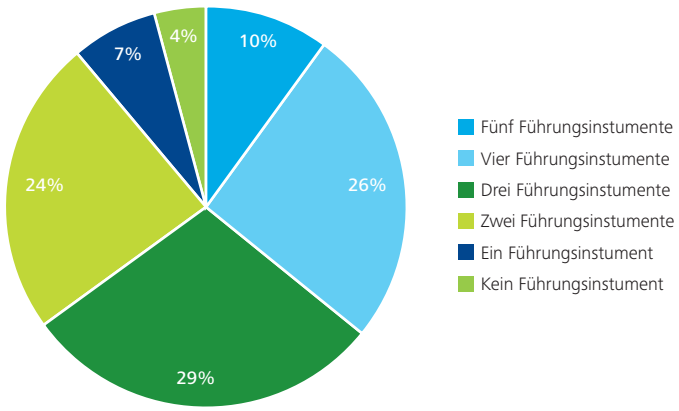
Bei Betrachtung der Angaben zu Führungsinstrumenten und Personalentwicklung wird deutlich, dass diese bei den teilnehmenden Unternehmen eine wichtige Rolle im Personalmanagement einnehmen. Nahezu alle Firmen wenden Führungsinstrumente an und haben davon mehr als nur eins im Einsatz (Abb. 24a+b). Zielvereinbarungen, variable Entlohnung und Mitarbeiterbeurteilung sind dabei die Meistgenannten.

Abb. 24a – Führungsinstrumente



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

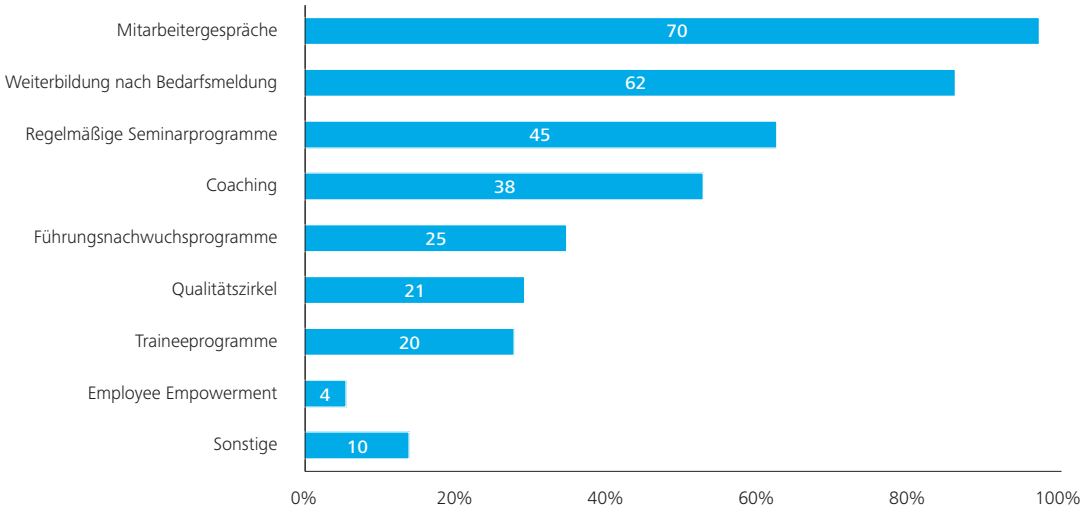
Abb. 24b – Anzahl verwendeter Führungsinstumente



Um das Personal weiterzuentwickeln, werden Mitarbeitergespräche geführt, Weiterbildungsmaßnahmen, Seminarprogramme und Coaching angeboten (Abb. 25).

Ein besonderes Weiterbildungsprogramm findet sich bei einem der Axia-Award-Preisträger, der Beluga Shipping GmbH.

Abb. 25 – Instrumente zur Personalentwicklung



Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Best Practice in der Kategorie „Personalmanagement" – Beluga Shipping GmbH

Die Beluga Shipping GmbH wurde 1995 als Cargo-Operator gegründet. Seit 1997 transportiert sie Projekt- und Schwergutladungen mit eigenen Schiffen und seit 2008 ist sie in dieser Disziplin Weltmarktführer. Das Unternehmen wird vom Gründer und geschäftsführenden Gesellschafter Niels Stolberg geführt. Mit den weltweit 1.500 Mitarbeitern an Bord der Mehrzweck-Schwergutfrachter und weiteren 500 Mitarbeitern an Land in Bremen sowie an 14 internationalen Standorten erwirtschaftete das Unternehmen im Jahr 2008 einen Umsatz von 418 Mio. €. In der Kategorie Personalmanagement überzeugte die Reederei durch ihr ganzheitliches, integratives Personalmanagement, angefangen von der Schule über Ausbildung und Studium bis zum Management. Dies ist der wichtigste Bestandteil der Unternehmensphilosophie und -strategie, womit sich Beluga von anderen Bewerbern abhebt. Hinsichtlich des Erhalts und der Erhöhung der Mitarbeitermotivation sowie im Rahmen der Personalentwicklung werden überdurchschnittlich viele sinnvolle Maßnahmen durchgeführt, um Schlüsselmitarbeiter langfristig zu binden. Die Unternehmenskultur findet sich im „Beluga Spirit" wieder und ist geprägt durch flache Hierarchien, ein familiäres Miteinander, Teamorientierung und das Fördern von „Querdenken". Ein besonderes Mitarbeiterbeteiligungsmodell ist das Beluga-Mitarbeiterschiff. Die Mitarbeiter können Anteile an diesem Schiff über herausragende Leistungen oder Gehaltsmodelle erwerben, gewährleisten durch ihre Ideen und ihren Einsatz die Effizienz dieses Schiffes und senken beispielsweise die Betriebskosten. Dieses Know-how wird dann auf die weiteren Schiffe übertragen nach dem Grundsatz: „Wenn jeder Mitarbeiter besser sein will, wird auch das Unternehmen besser." Das Unternehmen ist jung, international und dynamisch, der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter liegt bei 35 Jahren und zeichnet sich durch eine überdurchschnittlich hohe Akademikerquote aus. Außerdem arbeiten am Standort Bremen Menschen aus 18 Nationen zusammen. Die Personalmanagementstrategie wird konsequent durch das „Life-Cycle-Mitarbeiterkonzept" umgesetzt, das die Mitarbeiter in jeder Ausbildungs- und Karrierephase kontinuierlich weiterbildet und versucht, das maximale Potenzial eines jeden Einzelnen zu aktivieren. Instrumente zur Weiterbildung sind unter anderem der im Sommer 2009 eingeweihte Maritime Campus in Elsfleth (Forschungszentrum und Trainingscenter), die Sea Academy (Training an Bord) sowie eine Inhouse-Ausbildung an Land. Das wichtigste Ziel für den Unternehmenserfolg in der Zukunft sieht Beluga klar im Human Capital. Exzellent qualifizierte, hoch motivierte und zufriedene Mitarbeiter garantieren den Unternehmenserfolg auf allen Ebenen.

„Die Beluga Shipping GmbH betreibt ein ganzheitliches Personalmanagement: von der Schule über die Ausbildung bis zum Management zieht sich der integrative Ansatz durch und schafft eine langfristige Mitarbeiterbindung."

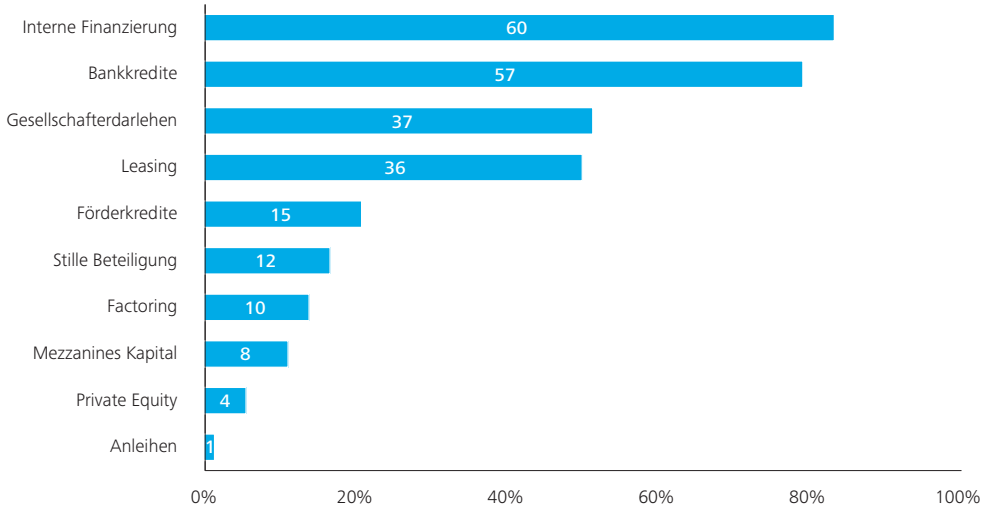
Zusammenfassung

Der Axia-Award 2009 stand unter dem Motto „Erfolgreich in stürmischen Zeiten“ und richtete sich an mittelständische Unternehmen mit einem Umsatzvolumen ab 15 Mio. €. Diese Zielgruppe zeichnet sich durch einen starken Bezug zu den Gründern bzw. Eigentümern aus. Die in der Region Norddeutschland teilnehmenden Unternehmen wiesen Umsätze zwischen 15 und 600 Mio. € aus und sind zwischen fünf und fast 160 Jahre alt. Über 80 Prozent der Unternehmen werden noch von Gründern oder Angehörigen der Eigentümerfamilien geführt.

Diese Daten belegen, dass die Teilnehmer eine große Spannweite aufweisen, andererseits aber auch, dass es sich um einen repräsentativen Schnitt durch den norddeutschen Mittelstand handelt.

Repräsentativ sind die Teilnehmer ebenfalls bei der Betrachtung der Finanzierungsstruktur (Abb. 26 und 27). Die FTD formulierte am 18. Dezember 2009 hierzu plakativ „Sparen in der Zeit, Haben in der Not“. Eine noch vor Jahren belächelte konservative Finanzpolitik führt mittels stattlicher Eigenkapitalquoten zur Stärke in der Krise und antizyklischen Investitionsmöglichkeiten.

Abb. 26 – Instrumente zur Finanzierung

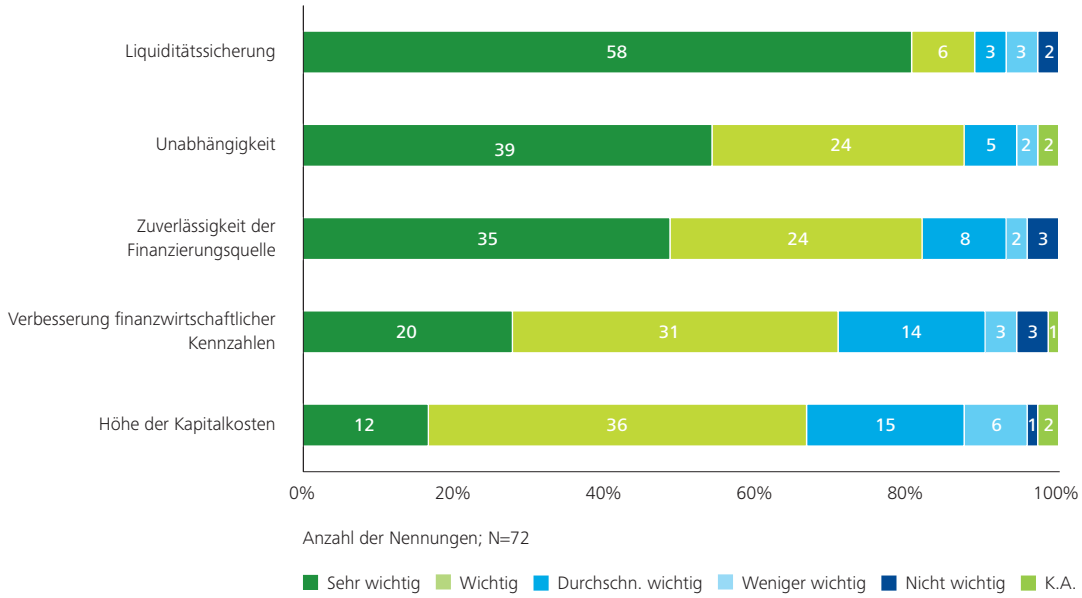


Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; N=72

Als Erfolgspotenziale wurden in der ersten Stufe des Axia-Award die Themenfelder Innovationen, Internationalisierung, Kundenbeziehungs- und Personalmanagement untersucht. Auch hier zeigt sich, dass mittelständische Unternehmen Innovationen als Triebfeder sehen – unter dem Motto „Sich stetig neu erfinden, um zu bleiben" bei gleichzeitiger Kundenzugewandtheit. Sei es, dass der Internationalisierungspfad gewählt wird, um die Nähe zu den Kunden zu erhalten, oder dass die Kundenwünsche Auslöser für Innovationen darstellen. All dieses ist nur durch das wichtigste Kapital des Unternehmens, die Mitarbeiter, zu erzielen. Im Rahmen des Personalmanagements bildet sich authentisch ein Spannungsbogen von patriarchalischen bis zu partizipativen Strukturen ab.

Das Untersuchungsdesign offenbarte die starken Interdependenzen zwischen den verschiedenen Leitthemen. Innovationen ohne Kundenkontakt weisen ein hohes Floprisiko auf. Internationalisierung ohne eine mitziehende Belegschaft ist häufig nicht erfolgreich. Produktinnovationen müssen für den internationalen Markt modifiziert werden. Bindung und Gewinnung von Fach- und Führungskräften sind unverzichtbare Voraussetzung für Innovationen und/oder erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement. Die Sieger in den einzelnen Preiskategorien setzten sich gegen eine sehr starke Konkurrenz durch und waren zum Teil in verschiedenen Kategorien preiswürdig. Die Best-Practice-Beispiele belegen: Stürmische Zeiten können erfolgreich gemeistert werden, wenn Kreativität und solide Unternehmenspolitik verfolgt werden.

Abb. 27 – Bedeutung ausgewählter Finanzierungsziele



Quellenverzeichnis

Bruhn, Manfred/Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden 2008

Burmester, Ralf/Vahs, Dietmar: Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Esslingen 2004

Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören: Innovationsmanagement, 4. Aufl., München 2007

Homburg, Christian: Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 6. Aufl., Wiesbaden 2006

Krafft, Manfred: Kundenbindung und Kundenwert, 2. Aufl., Heidelberg 2007

Kutscher Michael/Schmid, Stefan: Internationales Management, 3. Aufl., München 2004

Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael Jörg (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2002

Schanz, Günther: Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., Göttingen 2000

Scholz, Christian: Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000

Wittrock, Olaf: Sparen in der Zeit, Haben in der Not, http://www.ftd.de/karriere-management/management/: familienunternehmen-sparen-in-der-zeit-haben-in-der-not/50050889.html, abgerufen am 07.01.2010, 15:36 Uhr

Wunderer, Rolf/von Arx, Sabine: Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, 2. Aufl., Wiesbaden 1999

Wo Sie uns finden

10719 Berlin
Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden
Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf
Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt
Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main
Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

85354 Freising
Weihenstephaner Berg 4
Tel: +49 (0)8161 51 0

06108 Halle (Saale)
Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20355 Hamburg
Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover
Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln
Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig
Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg
Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim
Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München
Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg
Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart
Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf
Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ihre Ansprechpartner

Autoren

Prof. Dr. Frank Albe
Geschäftsführer
Professor für allgemeine Betriebwirtschaftslehre
insbesondere Tourismusmanagement & Controlling
PFH – Private Fachhochschule Göttingen
Tel: +49 (0)551 54700 141
albe@pfh.de

Dipl. Soz.-wirt. Ev Zirkler-Christiansen
Leiterin Business Services
PFH – Private Fachhochschule Göttingen
Tel: +49 (0)551 54700 145
zirkler@pfh.de

Ansprechpartner

Jürgen Reker
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)511 3023 213
jreker@deloitte.de

Heiko Engelhardt
Director Deloitte
Tel: +49 (0)511 3023 272
hengelhardt@deloitte.de

Peter Dietterle
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)40 32080 4534
pdietterle@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf www.axia-award.de

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte
Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 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 rund 169.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

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.

© 2010 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Mix
Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SCS-COC-001391
© 1996 Forest Stewardship Council
FSC

www.deloitte.com/de

Stand 1/2010