BCG | The Boston Consulting Group

# Die Zukunft bilden

## Eine gemeinsame Aufgabe für Schule und Wirtschaft

Februar
2002

**The Boston Consulting Group** (BCG) ist der Pionier und führende Vertreter der strategischen Unternehmensberatung. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden arbeiten wir an der Schaffung und Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen.

BCG wurde 1963 in Boston gegründet und arbeitet heute in 33 Ländern mit 52 Büros weltweit.

Wenn Sie mehr über uns erfahren möchten, besuchen Sie unsere Website www.bcg.de.

Die Initiative **business@school** wurde 1998 von The Boston Consulting Group ins Leben gerufen, um eine Brücke der Verständigung zwischen Schulen und Wirtschaftsleben zu schlagen. business@school will Schülern an gymnasialen Oberstufen durch eine enge Orientierung an der Praxis Wirtschaftswissen vermitteln. Ehrenamtlich übernehmen Berater von BCG für ein Jahr die Patenschaft für eine Schule. Sie sind in ständigem Kontakt mit den Schülern und betreuen sie vor Ort. In enger Anlehnung an ihre eigene Tätigkeit vermitteln die BCG-Betreuer den Schülern Wissen über Teamarbeit, Präsentations- und Projektmanagement.

Die Schüler arbeiten während des Projektjahres von September bis Mai in Teams zusammen. Herzstück ist ein Wettbewerb von bundesweit fast fünfzig Gymnasien, an dessen Ende die Schüler eine eigene Geschäftsidee mit entsprechendem Businessplan entwickeln und präsentieren. Zuvor wird in der 1. Phase drei Monate lang ein börsennotiertes Unternehmen analysiert. Anschließend stellen die Schüler ihre Ergebnisse einer Jury vor. Ein Verständnis für das Unternehmertum in ihrem Ort entwickeln die Schüler in der 2. Phase. Das Projektjahr endet mit schulinternen, regionalen und bundesweiten Ausscheidungen, bei denen die besten Geschäftsideen prämiert werden. Weitere Informationen: www.business-at-school.de

© 2002 The Boston Consulting Group GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Für Auskünfte und Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an die BCG unter folgender Adresse:

The Boston Consulting Group
Marketing & Communications/Rechte
Sendlinger Str. 7
80331 München

Fax: 089-2317 4718
E-Mail: marketing.de@bcg.com

# INHALTSVERZEICHNIS


**VORWORT** 3

**EXECUTIVE SUMMARY** 5

**EINLEITUNG** 9

**DIE MITARBEITER VON MORGEN – FÄHIGKEITEN UND PROFILE** 15

Am stärksten gefragt: Analytiker und Macher 15

Strategische Erfolgsfaktoren der Zukunft 20

Kompetenzen und individuelle Fähigkeitsprofile 23

**DIE SCHULE VON MORGEN – KOOPERATIONEN UND PILOTPROJEKTE** 39

Freiräume in der Praxis nutzen 39

Individuen fördern und Methoden lehren 43

Ausblick: Fünf Thesen zur Schule der Zukunft 48

**METHODIK** 55

Grundannahmen 55

Differenzierung von Branchen und Fähigkeitsprofilen 56

Kriterien für schulische Initiativen 59

Definition der Fähigkeiten 60

**ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN IN EINZELNEN BRANCHEN** 63

Automobilindustrie 63

Banken 67

Chemische Industrie 71

Informationstechnologie 74

Konsumgüter 78

Maschinenbau 80

Medien 82

Pharma und Biotechnologie 85

Stromwirtschaft 88

Telekommunikation 91

Versicherungen 95

Existenzgründer 98

Mittelstand 100

**INTERVIEWPARTNER** 105

# VORWORT

„Welche Anforderungen stellt die Unternehmenswelt von morgen? Wie bereitet man sich angemessen darauf vor – und welche Rolle spielt dabei die Schule von heute?“ Fragen, die Schüler und Lehrer bewegen und im Laufe des nun fünfjährigen Engagements von The Boston Consulting Group im Pro-Bono-Projekt business@school immer wieder an uns herangetragen wurden. Diese Fragen schienen uns so wichtig, dass wir das Projekt „Die Zukunft bilden“ ins Leben gerufen haben. Ein Beraterteam von The Boston Consulting Group hat in den letzten sechs Monaten mit nahezu achtzig Unternehmen, Branchen- und Bildungsexperten in Deutschland und Österreich über die Anforderungen an die gestaltenden Mitarbeiter der Zukunft intensiv diskutiert. Allen Gesprächspartnern gilt unser Dank für die Unterstützung unserer Suche nach den richtigen Wegen zur Lösung der anstehenden Fragen.

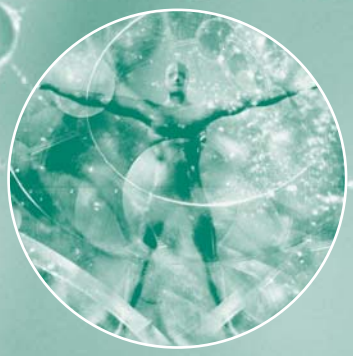
Dabei stellte sich heraus, dass für einen erfolgreichen Berufsweg in der Wirtschaft künftig zunehmend persönliche Fähigkeiten wie Eigeninitiative, strategisches und vernetztes Denken, Ergebnisorientierung oder Überzeugungskraft benötigt werden, deren Grundlagen bereits im Schulalter gelegt und ausgebaut werden. Die Entfaltung einer freien Persönlichkeit ist ein Ziel, das von Reformpädagogen wie etwa Maria Montessori bereits explizit verfolgt wurde. Stärker als hierzulande wurden die Ideen beispielsweise in zahlreichen Montessori-Schulen in den Niederlanden aufgegriffen und umgesetzt, während sich das deutsche Schulsystem diesbezüglich nicht grundlegend verändert hat.
Die Studienergebnisse lassen klare Rückschlüsse zu, welche Anforderungen sich aus Sicht der Wirtschaft an die schulische Ausbildung ergeben: Die Schule soll stärker als heute die persönlichen Fähigkeiten ausbilden und sich nicht einseitig auf die Wissensvermittlung fokussieren. Dabei liegt die Herausforderung im gekonnten Einsatz von Wissen als „Trägersubstanz“ für die Vermittlung von Fähigkeiten durch kreative, interaktive Lehr- und Lernmethoden. Die Forderung an die Gymnasien nach der Ausbildung eines soliden Sockels an Allgemeinwissen ausreichender Breite und Tiefe wird dabei lediglich ergänzt und nicht ersetzt.
Die sich auflösenden Grenzen zwischen Wissensbereichen und Branchen verlangen zunehmend nach gestaltenden Mitarbeitern, die sich auf der Basis einer guten Grundausbildung schnell in einem neuen Umfeld zurechtfinden, fachübergreifend denken können und die ihnen gestellten Aufgaben mit hoher persönlicher Souveränität lösen. Dies frühzeitig zu entwickeln, ist eine vielschichtige Aufgabe, die nicht der Schule allein übertragen werden sollte, jedoch von dieser als zentralem Orchestrator organisiert werden muss. Ein Gelingen ist entscheidend für die Herausbildung einer gleichermaßen wissensgetriebenen wie unternehmerischen Gesellschaft.

The Boston Consulting Group hat sich schon frühzeitig die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns in der Gesellschaft auf die Fahne geschrieben. Die Bedeutung der Mitarbeiter für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmertum wird von BCG immer wieder hervorgehoben und in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung gestellt. Die vorliegende Studie möchte dazu einen weiteren Beitrag leisten und neue Wege in der Ausbildung der zukünftigen Generationen aufzeigen.

An dieser Stelle geht unser Dank an Ulrike Lexis von der Bertelsmann Stiftung sowie an das gesamte Projektteam mit Dr. Jeannette von Ratibor, Michael Brockhaus, Ulrike Bentlage, Andreas Gebhardt, Andrea Ingrisch, Britta Rendlen, Yoshiko Roth und Bianka Schmitz, das die Studie erstellt hat.

Dr. Antonella Mei-Pochtler
Senior Vice President

Dr. Gunther Schwarz
Vice President



# EXECUTIVE SUMMARY

- **Wissensbasierter Wettbewerb – der gestaltende Mitarbeiter steht im Mittelpunkt der unternehmerischen Gesellschaft**

  Die Unternehmen aller Branchen stehen im wissensbasierten Wettbewerb der Zukunft vor komplexen Herausforderungen. Nur eine erhöhte unternehmerische Vitalität, die sich u. a. in einem stärkeren Bedarf an unternehmerisch denkenden, gestaltenden Mitarbeitern für erfolgsentscheidende Positionen im Unternehmen zeigt, sichert in Zukunft das Wirtschaftswachstum und damit den gesellschaftlichen Wohlstand in Deutschland.

- **Fachübergreifende Kompetenzen – Arbeiten in entgrenzten Unternehmensbereichen**

  Den Satz „Dafür bin ich nicht zuständig ...“ wird man in Unternehmen künftig immer seltener hören. Abteilungs- und Unternehmensgrenzen schwinden weiter zu Gunsten einer fachübergreifenden und prozessorientierten Zusammenarbeit; der organisatorische Wandel wird zur Konstante der täglichen Arbeit. Für den Einzelnen bedeutet dies, dass zusätzlich zu einem soliden Basiswissen eine bereichsübergreifende Denk- und Arbeitsweise nötig ist. Die Studie zeigt, dass der Schwerpunkt der Anforderungen künftig auf personellen Fähigkeiten wie zum Beispiel vernetztem Denken, Kreativität, Überzeugungskraft und Ergebnisorientierung liegt.

- **Die Wirtschaft braucht den W+E³-Mitarbeiter – Wissen gepaart mit Energie, Engagement und Eigeninitiative bilden den Kern**

  Der „kluge Macher“ ist gefragt. Er nutzt intelligent sein fundiertes und breites Wissen und handelt umsetzungsorientiert. Unabhängig davon, ob Kreativität, analytische oder soziale Kompetenzen gefordert werden, für ihn ist entscheidend, Aufgaben mit hoher Eigenmotivation anzugehen und zu lösen.

- **Schule als Drehscheibe – die steigende Bedeutung persönlicher Fähigkeiten stellt die Schule vor neue Herausforderungen**

  Der Schule kommt bei der Vorbereitung auf diese Entwicklungen eine Schlüsselfunktion zu, denn im Schulalter entwickeln junge Menschen ihre Persönlichkeit und ihre Anlagen für fachunabhängige Kompetenzen. Da die Wirtschaft ein hohes Interesse an der Entwicklung von Persönlichkeiten haben muss, bieten sich völlig neue Chancen für die Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft. Die Lehrpläne deutscher Schulen beschreiben bereits im Ansatz ein Menschenbild, das dem Profil des „gestaltenden Mitarbeiters“ nahe kommt, jedoch kommen zur Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen geeignete Lehrmethoden nur punktuell zum Einsatz.

- **Neue Wege in der Schule – Förderung von Fähigkeiten über neue Methoden der Wissensvermittlung**

  Es ist an der Zeit, dem Menschenbild der gestaltenden Persönlichkeit in der Unterrichtsgestaltung deutlicher Rechnung zu tragen: Wissensvermittlung erfordert mit Blick auf die Ausbildung von Fähigkeiten eine höhere methodische Vielfalt im Unterricht. Die Schule sollte darüber hinaus gemeinsam mit externen Partnern Lernumgebungen schaffen, die die Ausbildung persönlicher Fähigkeiten fördern.

- **Erfolgreiche Ansätze – aber wie wird die Ausnahme zur Regel?**

  Es gibt zahlreiche Wege, schon heute den Unterricht mehr auf die Einübung von Fähigkeiten auszurichten. Die hohe Beteiligung an freiwilligen Projekten wie etwa business@school oder „Wirtschaft in die Schule“ zeigt, dass es deutschen Lehrern und Schülern keineswegs an Interesse, Engagement oder „Unternehmergeist“ fehlt. Als „Plattform“ verstanden, kann sich die Schule für Kooperationen öffnen und mehr praxisbezogene Lernerfahrungen ermöglichen.

- **Ein neues Schulprofil – die Schule im Mittelpunkt eines Bildungsnetzwerks**

  Für eine tief greifende Änderung der Lernkultur ist ein längerer Transformationsprozess erforderlich. Eine moderne Schule, die offene Lernumgebungen anbietet und Schülern wie Lehrern eine zeitgemäße Infrastruktur bietet, fordert neue Finanzierungskonzepte. Private Public Partnerships etwa bieten Schulen neue Finanzierungsquellen und den externen Partnern Mitwirkungsrechte.

- **Engagement für die unternehmerische Gesellschaft – alle Beteiligten sind gefordert**

  Die bestmögliche Ausbildung der heranwachsenden Generation ist ein Anliegen aller – nicht nur von Schulen und Unternehmen. Eltern, Politik, kulturelle und gesellschaftliche Institutionen sind ebenfalls wertvolle und notwendige Partner, wenn es darum geht, Schülern optimale Lernumgebungen und Erfahrungsräume zu bieten.

W+E³

# EINLEITUNG

Zukunftsfrage Bildung

Bildung ist die wichtigste Investition in die Zukunft – jedes Einzelnen, jedes Unternehmens und der Gesellschaft als Ganzes. Bildung umfasst dabei mehr als die Fachkenntnisse und -kompetenzen, die für die unterschiedlichen Berufe oder Studiengänge erforderlich sind. Mut, Kreativität, Selbstverantwortung, Risikofreude und Innovationsfähigkeit finden sich auf keinem Lehrplan. Doch genau darauf kommt es an: für die Unternehmen, die händeringend nach Talenten suchen, und vor allem für die Schüler und Schülerinnen, für die der Beruf mehr bedeutet als eine Arbeit, die ihnen den Lebensunterhalt sichern soll.

„Die Schule von heute bereitet die Schüler nicht auf die zukünftigen Anforderungen vor!“ In diesem Satz lässt sich die Kritik zusammenfassen, die gegenwärtig von vielen Seiten am deutschen Schul- und Bildungssystem geübt wird. Renommierte Studien, wie beispielsweise die von der IEA (*International Association for the Evaluation of Educational Achievement*) durchgeführte TIMSS-Studie (*Third International Mathematics and Science Study*), bescheinigen deutschen Schülern ein mittelmäßiges mathematisch-naturwissenschaftliches Verständnis, vor allem in der anspruchsvollen konzeptionellen sowie anwendungsorientierten Nutzung von Wissen. Erstsemestern fehle es an sprachlicher Ausdrucksfähigkeit, Kreativität und analytischem Denken, ergab eine Studie des Instituts für Wirtschaft (Köln), für die rund 1.400 Hochschullehrer befragt wurden. Auf der Basis von Umfragen unter Führungskräften internationaler Unternehmen attestiert auch das *World Competitiveness Yearbook 2001* dem deutschen Bildungssystem deutliche Mängel mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft.

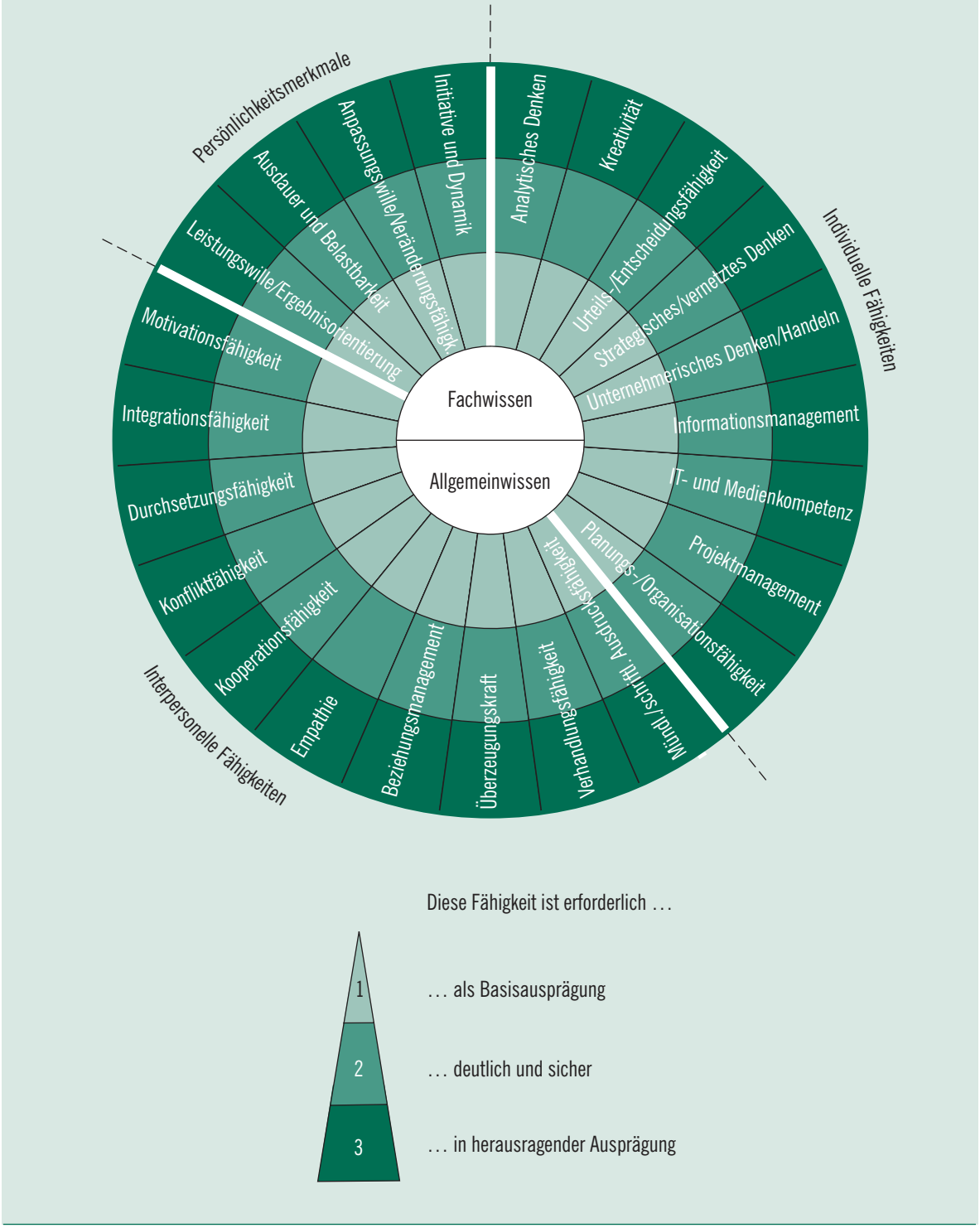
Wissenswettbewerb

Die Diagnose ist kaum strittig: Das deutsche Bildungssystem ist verbesserungsbedürftig, und das in vielen Einzelaspekten. Dazu zählen auch die veränderten Anforderungen, die Unternehmen an ihre künftigen Mitarbeiter stellen: Neben einem hohen Grad an Allgemeinbildung und dem berufsspezifischen Fachwissen sind es vor allem die so genannten fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen, die die in Deutschland ausgebildeten jungen Menschen benötigen – jene Eigenschaften, die es ihnen ermöglichen, in einer wissensbasierten Wirtschaft mit flexiblen Netzwerkstrukturen erfolgreich zu agieren. Von der Nachfrageseite der Unternehmen her gedacht, ist es der in allen Branchen beklagte Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, der Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit beschränkt.

Vielfalt der Fähigkeiten

Doch welche Fähigkeiten und Qualifikationen sind es genau, die von jungen Menschen künftig im Berufsleben gefordert werden? Welche Mitarbeiter brauchen Unternehmen im Jahr 2010, um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen? Und was müssen sie leisten, was müssen sie an Voraussetzungen mitbringen?

**ABBILDUNG 1**




**KOMPETENZRAD: GRUNDLAGE ZUR ERHEBUNG DER FÄHIGKEITSPROFILE**

Anforderungsprofile

Im Sommer 2001 hat The Boston Consulting Group in einer breit angelegten Untersuchung Interviews mit Führungskräften deutscher Unternehmen aus verschiedenen Branchen geführt. Ziel der Studie war es, die oft pauschal formulierten Klagen in möglichst konkrete Beschreibungen bestimmter, zukunftsorientierter Fähigkeitsprofile zu verwandeln. Dabei wurden zwar anspruchsvolle Tätigkeiten, aber nicht explizit Führungsaufgaben diskutiert. Ausgehend von einer Skizze der Branchenentwicklung und der strategischen Erfolgsfaktoren sind für insgesamt elf Branchen – sowie für Existenzgründer und mittelständische Unternehmen – die Anforderungen an ihre Mitarbeiter der Zukunft spezifiziert worden.

Impulse für die Schule

In einem weiteren Schritt lassen sich daraus Möglichkeiten entwickeln, wie die beschriebenen Fähigkeiten im Rahmen des bestehenden Schulsystems gefördert werden können, sei es durch Initiativen von Seiten der Schule, der Wirtschaft, öffentlicher Einrichtungen oder engagierter Eltern. Die Mitarbeiter von morgen sind die Schüler von heute. Die zweite Frage der vorliegenden Studie lautet daher: Welchen Beitrag kann die Schule heute leisten, um jungen Menschen die Aneignung der geforderten **fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen** zu ermöglichen? Wie können individuelle Interessen gefördert werden? Aus der Vielzahl der Initiativen sind beispielhaft einige wenige für die Darstellung ausgewählt worden, die einfach zu realisieren sind und eine möglichst breite Palette geforderter Fähigkeiten adressieren. Abgerundet und ergänzt wird die Auswahl durch Interviews mit Bildungsexperten aus Ministerien, Verbänden und Hochschulen. Gespräche mit Schülergruppen bezogen auch eine Innenansicht der heutigen Schule mit ein. Auf dieser Grundlage lässt sich skizzieren, wie eine Schule der Zukunft aussehen könnte, die den Veränderungen im Wechsel von einer industriellen zu einer postindustriellen Wirtschaft Rechnung trägt.

Klare Leistungsdefizite

Die Ursachen für die aktuellen Leistungsdefizite vieler deutscher Schulen und Schüler werden vielerorts gesehen – in strukturellen, bildungspolitischen und gesellschaftlichen Rahmenfaktoren, in Kompetenz und Motivation der Lehrerschaft, in veränderten Familienstrukturen oder allgemein in den Voraussetzungen, die die Schüler mitbringen. Auf diesen Aspekt der Debatte – der nicht selten in gegenseitigen Schuldzuweisungen kulminiert – möchten wir in der vorliegenden Studie nicht explizit eingehen.

Die gewählte Perspektive beschränkt sich bewusst auf die Sicht der Unternehmen. Deren Anforderungen beschreiben keineswegs vollständig, was Bildung – und damit die Schule der Zukunft – alles leisten können sollte; sie beschreiben jedoch einen wesentlichen Aspekt: die Vorbereitung auf das praktische Leben, zu dem für den weitaus überwiegenden Teil der heutigen Schüler ein zufrieden stellender Arbeitsplatz und ein erfolgreicher Berufsweg gehören.

Als Unternehmensberatung möchte The Boston Consulting Group mit dieser Studie einen konstruktiven Beitrag leisten, der Unternehmen und Schulen, Eltern, Lehrern, Schülern und Entscheidungsträgern in der Bildungspolitik ein klareres Bild der künftigen Anforderungen vermittelt und darüber hinaus Impulse gibt, die unmittelbar praktisch umgesetzt werden können. Die Zukunft bilden liegt nicht in der Verantwortung einzelner Institutionen, sondern verlangt das Engagement aller Beteiligten. Und zwar sowohl das theoretische – Ideen, Diskussionen, Kritik und Konzepte – als auch das praktische Engagement: Mitarbeit bei konkreten, im Einzelfall möglichen und machbaren Projekten.

### business@school

Mit ihrer Initiative business@school hat The Boston Consulting Group vor fünf Jahren begonnen, auf freiwilliger, projektbezogener Basis Schüler mit wirtschaftlichen Zusammenhängen vertraut zu machen und unternehmerisches Interesse zu wecken. Mehr als 1.500 Schüler an über 60 Schulen innerhalb der Bundesrepublik haben bereits – betreut von Lehrern und BCG-Beratern – Informationen über Unternehmen gesammelt, Jahresabschlüsse analysiert und sich mit selbst entwickelten Geschäftsideen dem Wettbewerb gestellt. Gemeinsam entwerfen Schülerteams, zumeist außerhalb des regulären Unterrichts eigene Geschäftsideen und Businesspläne. Sie erwerben betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, die in der Analyse von Unternehmen und Marktchancen eingesetzt werden. Die engen Kontakte von The Boston Consulting Group zu Schulen mit gymnasialer Oberstufe werden durch das Forum NetzWorkShop, das gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung fortschrittlichen Schulinitiativen eine Austausch- und Aktionsplattform bietet, ergänzt.

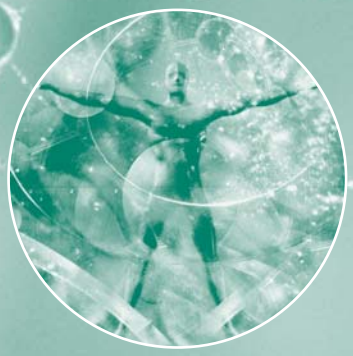
Auch viele Schüler, so die Erfahrungen mit business@school, bestätigen die beschriebenen Defizite: Die Vermittlung von praktisch relevantem Wirtschaftswissen, Lernmethodiken, Arbeit im Team, Präsentationstechniken, Kreativität und die Suche nach eigenen Lösungswegen kommen im alltäglichen Unterricht zu kurz. Ein wesentlicher Grund für die bundesweit starke Resonanz auf diese Initiative ist – auch auf Seiten der Lehrer – darin zu sehen, dass im Projektverlauf vieles vermittelt wird, was die Beteiligten auf künftige Herausforderungen im Beruf und im Leben vorbereitet.

Auch wenn anfangs Schwierigkeiten auftreten, beispielsweise wenn es um die Strukturierung von Projektabläufen oder die Vorstellung der Ergebnisse geht, so zeigt sich in diesen Projekten durchweg ein sehr hohes Maß an Engagement und Lernbereitschaft der Schülerinnen und Schüler. Das legt den Schluss nahe, dass es den Jugendlichen auch in Deutschland keineswegs an Unternehmergeist, Selbstverantwortung und Eigeninitiative mangelt. Was fehlt, sind – im schulischen Rahmen – Möglichkeiten, dies an konkreten Projekten zu erproben und zu fördern.

### Freiräume und Lernorte

Die Wirkung solcher und ähnlicher Initiativen geht weit über den Rahmen der einzelnen Schulen hinaus. Viele Projekte, ob schulintern oder in Zusammenarbeit mit Dritten, zeigen, dass schon heute Freiräume vorhanden sind, die genutzt werden können. Auch die Rahmenbedingungen wandeln sich: Es gibt erste Schritte, den Schulen mehr Eigenständigkeit und Verantwortung zu übertragen, sei es durch Globalhaushalte, Personalauswahl oder längerfristige Partnerschaften mit Unternehmen oder Institutionen. All diese Anstrengungen richten sich darauf, die Schule zu einem Ort werden zu lassen, der nicht nur Wissen vermittelt, sondern für junge Menschen in vielerlei Hinsicht attraktiver ist: weil sie dort in geschütztem Rahmen ihre Interessen und Fähigkeiten entwickeln und sich dadurch auf ein eigenständiges und erfolgreiches Leben vorbereiten können.

W+E3



# DIE MITARBEITER VON MORGEN – FÄHIGKEITEN UND PROFILE

In mehr als 75 Einzelinterviews mit Führungskräften und Experten zeichneten sich branchenübergreifend vier Dimensionen für Typisierungen ab, die den „Wunschmitarbeiter“ der Zukunft charakterisieren: der Macher, der Analytiker, der Integrator und der Erfinder. Während soziale Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit heute bereits als Grundvoraussetzung gelten, erleben Macher-Eigenschaften wie Ergebnisorientierung und unternehmerisches Denken eine Renaissance. Unabhängig von der Gewichtung einzelner Fähigkeiten wird ein hohes Maß an Eigeninitiative und Dynamik als unverzichtbare Voraussetzung für strategisch wichtige Positionen genannt.

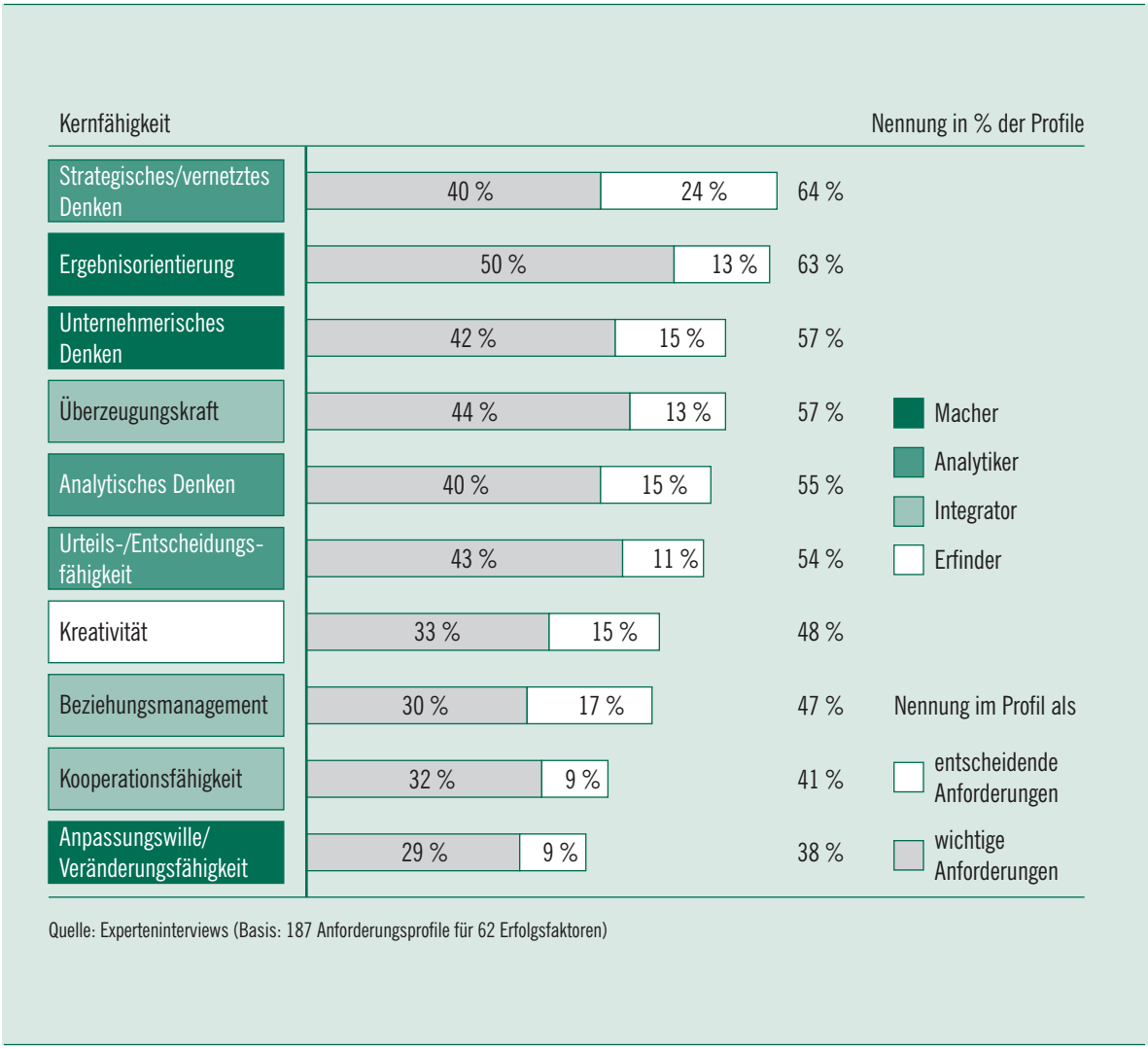
Branchenunabhängig lassen sich die künftigen Erfolgsfaktoren in sieben Clustern zusammenfassen, die verschiedene Aufgabenbereiche im Unternehmensmanagement betreffen und durch spezifische Fähigkeiten charakterisiert werden: Innovation, Entwicklung, Realisierung, Produkt- und Kundenmanagement, Prozesssteuerung sowie Informations- und Personalmanagement. Die Analysen zeigen, dass fachübergreifende Anforderungen unabhängig von der konkreten Branche vergleichbar sind. Damit gewinnt die Förderung dieser Fähigkeiten – vor allem auch in der schulischen Ausbildung – für ein erfolgreiches Berufsleben stark an Bedeutung.

## Am stärksten gefragt: Analytiker und Macher

Neue Herausforderungen

Unternehmen sind – unabhängig von Größe und Branche – in zunehmendem Maße mit Wettbewerbsbedingungen konfrontiert, die ihre Geschäftsmodelle einem permanenten Veränderungsdruck unterwerfen. Wachstum auf internationalen Märkten, die Individualisierung von Kundenbedürfnissen, flexible Produktion und die Nutzung der verfügbaren Telekommunikations- und Informationstechnik beispielsweise fordern strategisches Denken, Risikobereitschaft und die Fähigkeit, Neues schnell umsetzen zu können. In über 180 Mitarbeiter-Anforderungsprofilen, hervorgegangen aus mehr als 75 Interviews mit Führungskräften verschiedener Branchen, spiegeln sich die Herausforderungen wider, vor denen Unternehmen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten stehen und zu deren Bewältigung heute schon die geeigneten Mitarbeiter gesucht werden. Die Fähigkeit zu strategischem und vernetztem Denken wurde in der Befragung als Anforderung an diese Mitarbeiter industrieübergreifend am häufigsten genannt, gefolgt von Ergebnisorientierung. Mit kleinem Abstand stehen unternehmerisches Denken und Überzeugungskraft ebenfalls weit oben auf der Wunschliste. Kreativität findet sich auf dem siebten Rang, Fähigkeiten wie Beziehungsmanagement und Kooperationsfähigkeit folgen auf den Plätzen 8 und 9.

ABBILDUNG 2




Quelle: Experteninterviews (Basis: 187 Anforderungsprofile für 62 Erfolgsfaktoren)

TOP 10 DER FÜR DIE ERFOLGSFAKTOREN AM HÄUFIGSTEN GENANNTEN FÄHIGKEITEN

Die Häufigkeitsverteilung der Nennungen liefert zunächst ein Gesamtprofil der künftigen Anforderungen an Mitarbeiter und zeigt, welchen Fähigkeiten, unabhängig von der Industrie und dem Unternehmensbereich, besonderes Gewicht zugemessen wird.

Eigeninitiative und Selbstverantwortung

Mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und flexibleren Organisationsstrukturen ändern sich auch die Führungsmethoden. Mitarbeiterführung mittels Zielvorgaben beispielsweise verlangt vom Einzelnen viel Eigeninitiative und Selbstverantwortung in der Wahl von Weg und Methode, um die ihm gesetzten – idealerweise jedoch gemeinsam vereinbarten – Ziele zu erreichen.

*„Wir suchen den 'Jäger', der nicht nur Beratungsleistungen erbringt, sondern neue Kunden akquiriert und nicht zufrieden ist, bis er den Abschluss in der Tasche hat."*

Dr. Peter Kontner
Direktor, Baden-Württembergische Bank

Mehr Ergebnisorientierung

Etwa zwei Drittel der Befragten wünschen sich stärker ergebnisorientierte Mitarbeiter, die selbständig erkennbare Fortschritte anstreben. Die Eigeninitiative und das Engagement, mit denen sich ein Mitarbeiter seiner Aufgabe widmet, gleich ob es sich um Forschung, Produktion oder Verkauf handelt, wurden immer wieder als entscheidende Anforderung an die Persönlichkeitsprofile genannt.

Die Förderung des Unternehmergeistes ist dabei nicht nur im Hinblick auf engagierte Mitarbeiter wichtig, sondern auch, um das Unternehmertum im engeren Sinne zu ermutigen. Das erfordert auch Risikobereitschaft, denn zum Unternehmertum gehört nicht zuletzt der Umgang mit dem Scheitern, dem unternehmerischen Misserfolg.

Eine Studie von The Boston Consulting Group zeigt, dass dynamische Volkswirtschaften gemessen an Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und Produktivität auch ein hohes Maß an unternehmerischer Erneuerung aufweisen. Ein Misserfolg von Unternehmern wird dabei nicht als grundsätzliches Scheitern verurteilt, sondern als – notwendiger – Lernprozess begriffen. Ziel der unternehmerischen Gesellschaft sollte es daher sein, das regulatorische und soziale Umfeld so zu gestalten, dass sich auch ein „Unternehmertum im zweiten Anlauf“ entfalten kann.

In den Interviews kristallisierten sich Bilder von Mitarbeitern heraus, die sich anhand von vier Dimensionen beschreiben lassen. Die Abbildung zeigt, welche Eigenschaften sich mit den vier Mitarbeitertypen Macher, Analytiker, Integrator und Erfinder verbinden (Abbildung 3).

Flexible Strukturen

Aus der Analyse der Einzelanforderungen ragt ein Mitarbeitertypus heraus, der gleichermaßen Analytiker wie Macher ist – der **kluge Macher**, der hohe Ergebnisorientierung zeigt und im Sinne des Gesamtunternehmens handelt. Mitarbeiter müssen die eigene Position und deren Wertschöpfungsbeitrag im Gesamtkontext des Unternehmens verstehen und Gesamtzusammenhänge in ihrem Handeln berücksichtigen. Das bezieht sich nicht nur auf unternehmensinterne Zusammenhänge, sondern auch auf die Rolle des Unternehmens in verschiedenen Kooperationsstrukturen und Verflechtungen. Analytische Fähigkeiten, vor allem die Kombination von strategischem und vernetztem sowie unternehmerischem Denken, bilden dafür die unverzichtbare Grundlage.

*„An Vertriebsmitarbeiter werden höhere Anforderungen im Bereich 'unternehmerisches Denken' gestellt, z. B. in Bezug auf die Beurteilung von Kunden- und Projektattraktivität. Dies muss aus Unternehmenssicht geschehen, nicht nur aus spezifischer Produktsicht und in Bezug auf die jeweilige Preisgestaltung.“*

Dr. Juliane Wiemerslage
Arbeitsdirektorin, IBM Deutschland GmbH

Wenn heute schon teamorientierte Modelle der Zusammenarbeit und Netzwerkstrukturen die klassischen, hierarchisch organisierten Unternehmensformen mehr und mehr ablösen, müssen Mitarbeiter in der Lage sein, in wechselnden Rollen zu agieren: als Leiter, als Geführter oder als Gleicher unter Gleichen. Das heißt auch, dass Mitarbeiter zunehmend darauf angewiesen sind, ihre Ziele durch Überzeugung und den Aufbau langfristiger Beziehungen zu verwirklichen, anstatt sie auf der Basis hierarchischer Über- und Unterordnung durchzusetzen. Teamorientierte Strukturen und zunehmende

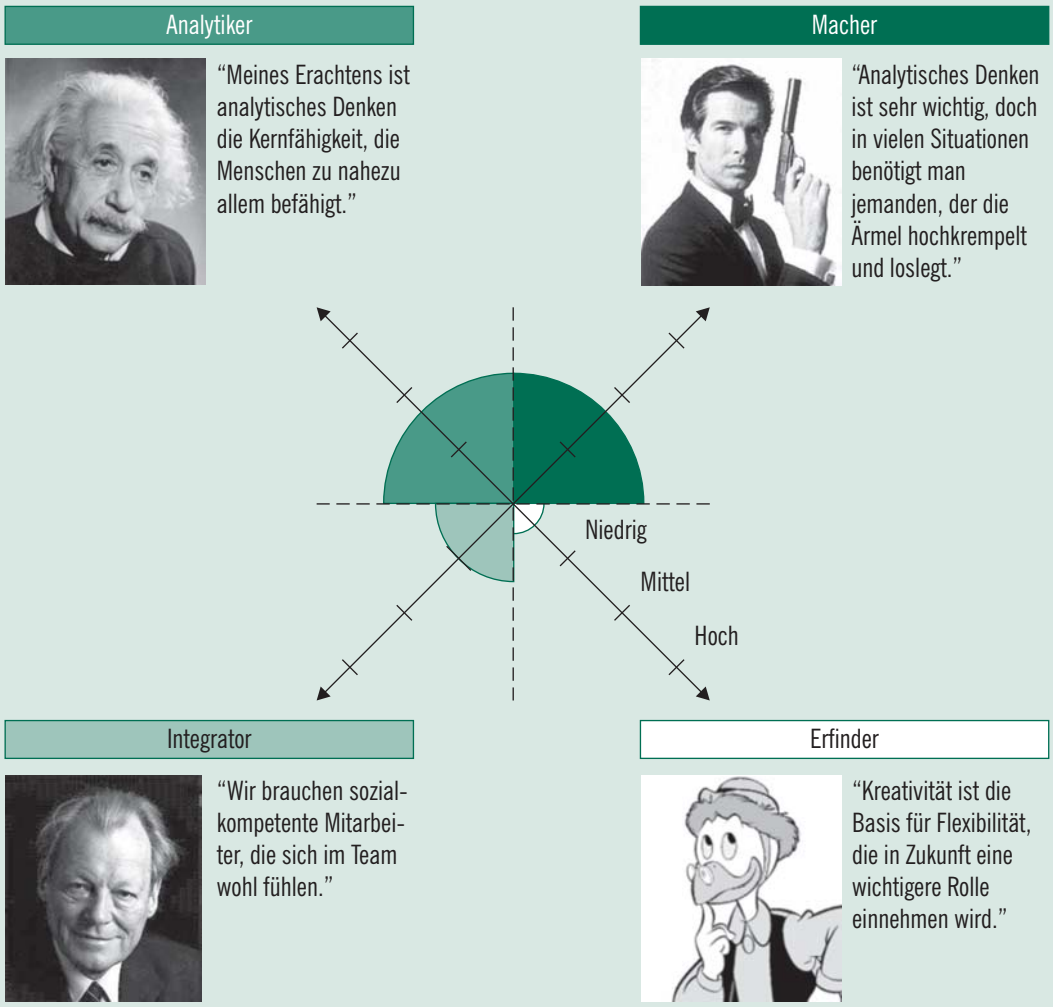
Vernetzung erfordern den Aufbau und die Pflege von langfristig stabilen Beziehungen im Sinne eines Beziehungsmanagements.

*„Auf Grund neuer flexibler Organisationsformen ist zukünftig eher das 'Management by Influence' statt 'Management by Directive 'gefragt.“*

Regina Esch-Hoffmann
Management Development Consultant, Hewlett-PackardGes. m. b. H.

Definition nach Schwerpunkten

**ABBILDUNG 3**




Quelle: Zitate aus empirischer Erhebung

**MITARBEITERPROFILE SIND DURCH KOMBINATIONEN DER 4 DIMENSIONEN GEKENNZEICHNET**

„Hard Skills“ dominieren

Auf den ersten Blick überraschend ist die insgesamt eher zurückhaltende Gewichtung vieler kommunikativer und interpersoneller Kompetenzen. Neben der Überzeugungskraft sind lediglich das Beziehungsmanagement und die Kooperationsfähigkeit in den Top 10 der künftig geforderten Fähigkeiten enthalten. Bei Fähigkeiten aus der Dimension des Integrators ist eine starke Fokussierung auf einige strategische Erfolgsfaktoren, beispielsweise das Kunden- oder das Personalmanagement, zu erkennen.

Eine gewisse Sonderrolle spielt die Kreativität. Die Nennung in lediglich knapp der Hälfte der Mitarbeiterprofile unterschlägt zunächst, dass besonders in Profilen, die sich auf die Bereiche F & E oder Produktrealisierung beziehen, Kreativität als eine erfolgsentscheidende Anforderung genannt wurde.

Motivierung von innen

Im Ergebnis kann die Gewichtung der Eigenschaften und Fähigkeiten als eine Rückbesinnung auf die so genannten „Hard Skills“ verstanden werden. Viele der kommunikativen und sozialen Kompetenzen werden zunehmend als Grundvoraussetzungen betrachtet und stehen – bezogen auf den unmittelbaren Handlungsbedarf für Bildungs- und Ausbildungsinstitutionen – in der Einschätzung vieler deutscher Unternehmen an zweiter Stelle. Persönlichkeitsmerkmale wie Eigeninitiative und Ergebnisorientierung sowie analytische Fähigkeiten haben dagegen eine deutlich herausragende Bedeutung gewonnen.

*„Ich brauche smarte, 'hungrige' Typen, keine satten Berufsanfänger. Von 100 Bewerbern haben vielleicht 50 die erforderlichen sozialen Fähigkeiten und sind ausreichend intelligent. Aber nur zehn haben Eigenmotivation und 'Drive' und sind in der Lage, auch mal fünf oder sieben Rucksäcke zu tragen.“*

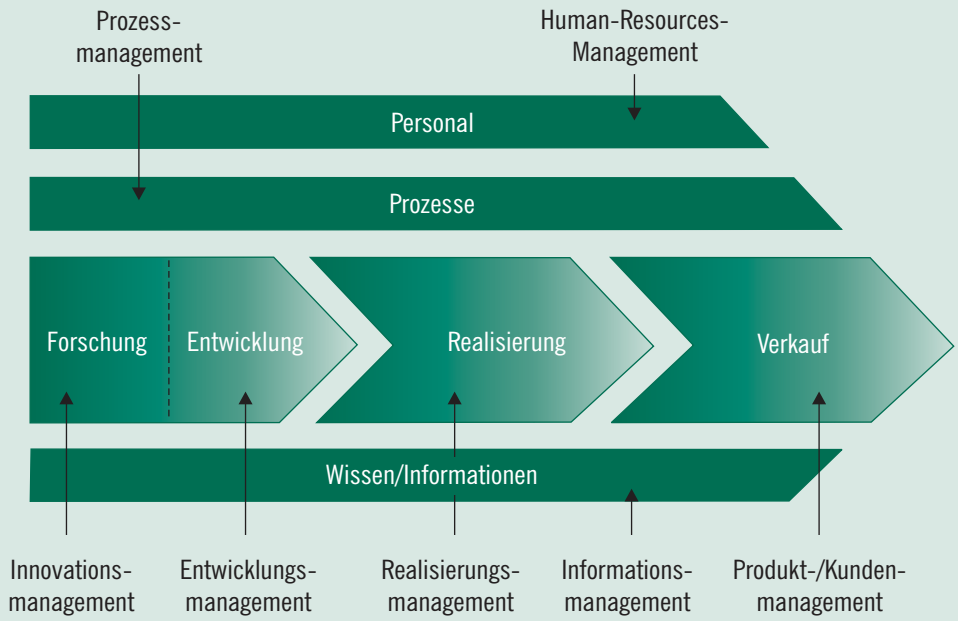
Jörg Wohlers
Leiter der Firmenkundenabteilung, Hamburger Sparkasse

## Strategische Erfolgsfaktoren der Zukunft

Sieben Bereiche der Wertschöpfung

Aus der branchenspezifischen Einzelanalyse strategischer Erfolgsfaktoren ergeben sich sieben Kategorien, die branchenübergreifend Geltung haben. Diese sieben strategischen Erfolgsfaktoren lassen sich entlang der traditionellen Wertschöpfungskette gliedern – Entwicklung, Realisierung, Verkauf –, ergänzt um die spezifischen Kategorien Prozessmanagement, Informationsmanagement und Personalmanagement.

ABBILDUNG 4




STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

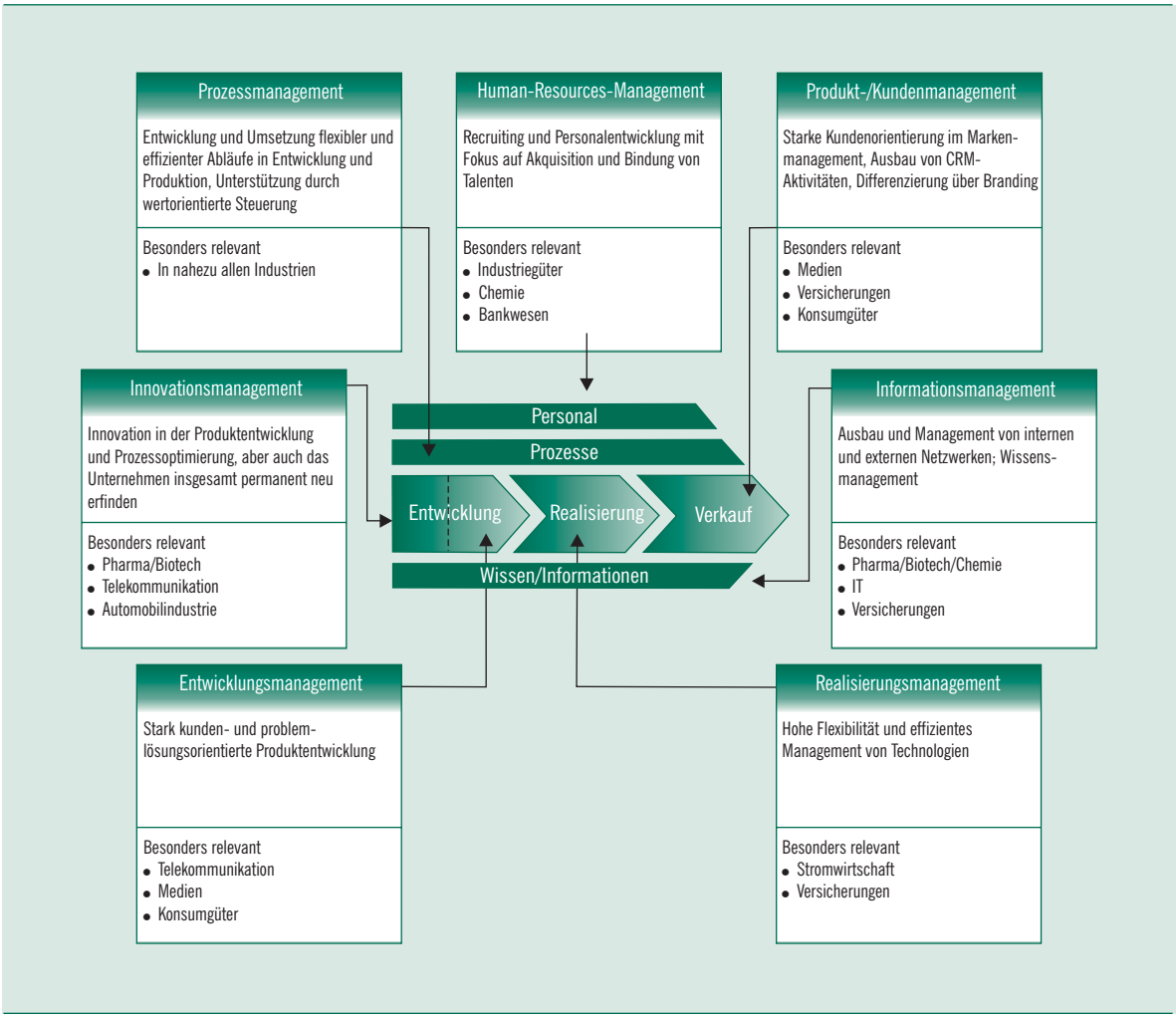
Differenzierung nach Industrien

Natürlich unterscheidet sich die relative Bedeutung der Wertschöpfungsschritte im Hinblick auf die künftigen Erfolgsfaktoren von Unternehmen zu Unternehmen und von Industrie zu Industrie: In der Telekommunikationsbranche beispielsweise wird dem Bereich Kundenmanagement und der Produktentwicklung eine besonders hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugemessen. Kundenmanagement spiegelt die Bedeutung des kundenorientierten Handelns und der Umsetzung von Customer-Relationship-Management wider. Bei der Technologieentwicklung steht die Umsetzung von Kundenanforderungen in technologische Funktionalität im Vordergrund. Für die Pharma-/Biotech- und die IT-Industrie spielt der Bereich Informationsmanagement, besonders Netzwerkmanagement, eine übergeordnete Rolle. Hier geht es um den flexiblen Einsatz von Kooperationen zur frühzeitigen Trend- bzw. Technologieerkennung und zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch effizienten Wissensaustausch.

In nahezu allen Branchen ist Prozessentwicklung und -steuerung erfolgsentscheidend; ob in der Stromwirtschaft in Form einer zügigen Anpassung der Unternehmensabläufe an geänderte Rahmenbedingungen, im Bankwesen – hohe Prozesseffizienz im Marktfolgebereich – oder der Automobilindustrie mit hoher Fertigungsflexibilität.

**ABBILDUNG 5**

Künftige Aufgabenbereiche




BEDEUTUNG DER CLUSTER FÜR EINZELNE INDUSTRIEN

Steuerungsfragen dominieren

Insbesondere gewinnen nach Einschätzung vieler Führungskräfte verstärkt Steuerungsthemen an Bedeutung. Dabei kann es sich beispielsweise um Forschungs- und Innovationsprozesse in der Biotech-Industrie handeln, die auf der Basis eines so genannten Portfolioansatzes kontinuierlich auf Kosten und Marktchancen hin überprüft werden, oder auch um eine wertbasierte Geschäftssteuerung im Finanzsektor: Dabei werden sämtliche Geschäftsfelder und -tätigkeiten mit Hilfe geeigneter Kennzahlen in ihrem Beitrag zur Gesamtwertschaffung betrachtet, um daraus wiederum Ziele und Verbesserungspotenziale abzuleiten.

Es überrascht nicht, dass ein Informationsmanagement, das in der Lage ist, Wissen innerhalb des Unternehmens einerseits und aus der Zusammenarbeit mit Kunden und Wettbewerbern andererseits

zusammenzuführen, für viele künftig einen weiteren zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Der Aufbau interner Systeme zum Wissensaustausch – Stichwort Knowledge-Management – ist zum einen eine technische Herausforderung in Bezug auf die genutzten Systeme, zum anderen auch eine Herausforderung des Personalmanagements: Offener Informationsaustausch bedarf neben effizienten Datenströmen vor allem einer Unternehmenskultur, die die Entwicklung und Weitergabe von Wissen fördert. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Vernetzung von Unternehmen in Form von Allianzen und Kooperationen wird die Entwicklung effizienter Abläufe beim Informationsaustausch ebenfalls erheblich an Bedeutung gewinnen.

### Innovation und Kundenorientierung

Zwei weitere strategische Erfolgsfaktoren sind zu erwähnen, die über die betrachteten Branchen hinweg häufig genannt wurden. Der erste ist die Differenzierung über hohe Innovationskraft, die als wettbewerbsentscheidend betrachtet wird, beispielsweise in der Automobilindustrie, in den Bereichen Pharma/Biotech oder im Maschinenbau. In der Automobilindustrie könnte dies etwa in Kombinationen von heutigen Telematiksystemen mit einer automatisierten Fahrzeugsteuerung Ausdruck finden, die es erlaubt, Fahrzeuge angepasst an die jeweilige Verkehrssituation zu verlangsamen. Dank der Möglichkeit, dass Fahrzeuge sich gegenseitig wahrnehmen, wäre es denkbar, dass Autofahrer nicht nur durch Hologramme in der Windschutzscheibe vor liegen gebliebenen Fahrzeugen vor ihnen gewarnt werden, sondern dass das Auto auch automatisch abbremst.

Der zweite strategische Erfolgsfaktor betrifft das Thema Kundenorientierung: In allen Wertschöpfungsschritten vom Vertrieb bis zur Produktentwicklung spielt Kundenorientierung als Steuerungsinstrument eine zentrale Rolle. Dies zeigt sich beispielsweise in der Nennung von Erfolgsfaktoren wie marktorientierte Angebotskonzeption von Seiten der Versicherungswirtschaft, kundenorientiertes Produkt-/Dienstleistungsangebot für Unternehmen der Informationstechnologie oder kundenorientierte Produktentwicklung in der Stromwirtschaft. Versicherungskunden können beispielsweise damit rechnen, dass Versicherer sich künftig noch stärker um die persönlichen Belange ihrer Kunden kümmern und ihre Produkte und Dienstleistungen flexibler an die Situation des Kunden anpassen werden. Kundenorientierung bleibt künftig kein auf den Vertrieb beschränktes Thema, sondern wird als Führungsdeterminante auf alle Wertschöpfungsschritte prägenden Einfluss nehmen.

### Teamorientierte Organisationsmodelle

Insgesamt zeigt sich, dass Erfolgsfaktoren mit besonders hoher Bedeutung vielfach Schnittstellenfunktionen zwischen zwei oder mehreren Unternehmensbereichen sind. Dies kann beispielsweise die Produktentwicklung sein, die die Kundenorientierung an der Schnittstelle zwischen dem Innovationsbereich einerseits und Marketing/Vertrieb andererseits sicherstellen muss. Dabei zeichnen sich die organisatorischen Auswirkungen der Veränderung bereits ab: weg von einem Arbeiten und Denken in Unternehmensbereichen oder -funktionen und hin zu projekt- und teamorientierten Unternehmensstrukturen, die die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fordern und fördern.

In der Befragung der Branchenexperten wurden gezielt strategische Erfolgsfaktoren ermittelt, die aus der Sicht der Unternehmen am stärksten an Bedeutung gewinnen werden. Das lässt allerdings nicht den Schluss zu, dass solche Betriebsfunktionen und Wertschöpfungsschritte, die in der vorliegenden Analyse nicht genannt wurden, künftig unwichtig sind: Finanzwesen und Controlling mögen zwar nicht an erster Stelle erwähnt werden, wenn es darum geht, im Wettbewerb der Zukunft mit innovativen Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen zu bestehen, sie behalten jedoch auch künftig für den Bestand des Unternehmens ihre Bedeutung, auch wenn sie hier nicht näher betrachtet werden.

## Kompetenzen und individuelle Fähigkeitsprofile

Homogene Anforderungen

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass fachübergreifende Anforderungen an Mitarbeiter innerhalb spezifischer strategischer Erfolgsfaktoren unabhängig von der Branche vergleichsweise homogen sind. Dabei nimmt die Komplexität der Aufgaben und damit der Anforderungen an künftige Mitarbeiter insgesamt zu. Es lassen sich daher branchenübergreifende Mitarbeiteranforderungsprofile bilden, die die oben beschriebenen sieben strategischen Erfolgsfaktoren beleben.

ABBILDUNG 6

Erfolgsfaktoren in 11 Branchen

ERFOLGSFAKTOREN DER BRANCHEN: BASIS FÜR FÄHIGKEITSPROFILE

Vier Profil-kombinationen

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter primär durch jeweils zwei Fähigkeitsdimensionen charakterisiert werden können. Es lassen sich insbesondere vier Kombinationen unterscheiden:

- **Analytiker** und **Macher**
- **Macher** und **Integrator**
- **Analytiker** und **Erfinder**
- **Integrator** und **Erfinder**

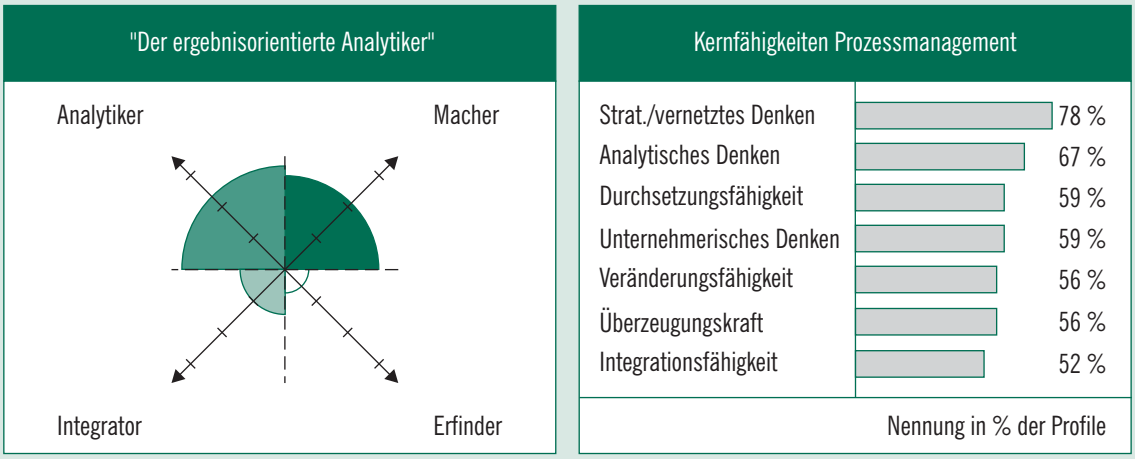
## Analytiker und Macher

Praxisorientiertes Denken

Im meistgefragten Anforderungsprofil liegt der Schwerpunkt auf den analytischen Fähigkeiten, verbunden mit der Kompetenz, umsetzungsorientiert zu denken und zu handeln. Beides ist nach Einschätzung der Befragten künftig notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Tätigkeiten im Prozess- und Entwicklungsmanagement.

### Prozessmanagement: Der ergebnisorientierte Analytiker

ABBILDUNG 7




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 27 Prozessmanagement)

DER ERGEBNISORIENTIERTE ANALYTIKER – KERNFÄHIGKEITEN IM PROZESSMANAGEMENT

Der Erfolgsfaktor Prozessmanagement umfasst zwei spezifische Aufgabenbereiche: Prozessentwicklung und Prozesssteuerung.

Schnittstellenmanagement

Die Prozessentwicklung befasst sich mit der Definition und der kontinuierlichen Optimierung von Unternehmensabläufen. Charakteristisch sind dabei Themen wie die Flexibilisierung von Abläufen, die Optimierung von Schnittstellen innerhalb des Unternehmens oder in der Zulieferkette sowie die Effizienzsteigerung, beispielsweise im Hinblick auf Prozesskosten oder Durchlaufzeiten. Dazu gehört die optimale Allokation von Prozessschritten zwischen Partnern eines Netzwerks ebenso wie die Entscheidung über eine Auslagerung von Tätigkeiten – Outsourcing – auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsanalysen. Dies zeigt sich beispielsweise im Supply-Chain-Management in der Konsumgüterindustrie, wo Hersteller und Einzelhandel durch gemeinsame Daten- und Planungssysteme genauere Informationen zu Nachfragestrukturen erhalten und damit Umsatz- und Profitsteigerung in der gesamten Zulieferkette erzielen. Die Bedeutung des Supply-Chain-Managements in Kooperationsstrukturen mit mehreren Partnern tritt beispielsweise bei PC-Herstellern zu Tage, die direkt an Endkunden verkaufen: Transportunternehmen übernehmen dort die Aufgabe, die verschiedenen Komponenten – Rechner, Monitor, Tastatur etc. – von den jeweiligen Herstellern zusammenzutragen und als ein Paket beim Kunden abzuliefern. Strukturen wie diese verlangen von allen Partnern sowohl ein gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Unternehmensabläufe als auch das gemeinsame Erstellen von Nachfrageprognosen und Nachschubstrategien. Ziel des Supply-Chain-Managements ist es, die Diskrepanz zwischen Produktion und Absatz zu minimieren. Die wachsende Zahl von Kooperationen führt dazu, dass dieser Aspekt des Prozessmanagements immer wichtiger wird. Die insgesamt steigende Komplexität von Unternehmensabläufen verlangt somit ausgeprägte analytische Fähigkeiten.

Suche nach Optimierungspotenzialen

Ergänzend dazu bezieht sich die Prozesssteuerung auf die strategisch-organisatorische Seite des Prozessmanagements. Charakteristisch für diesen Aufgabenbereich sind Fragen, die sich mit der Organisationsgestaltung befassen sowie mit der Steuerung von Geschäftsfeldern, etwa im Sinne wertorientierter Unternehmensführung. Ein Beispiel dafür liefert die Stromwirtschaft: Für die Energieunternehmen ist im Zuge der Deregulierung die Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen zum erfolgsentscheidenden Faktor geworden. Das betrifft die Orientierung an Kundenbedürfnissen, wie etwa durch die Bereitstellung unterschiedlicher Energien, ebenso wie die Steuerung der Geschäftsbereiche und vor allem das effiziente Management von Änderungsprozessen. Eigeninitiative, vor allem bei der Suche nach Optimierungspotenzialen in den Prozessen, ist damit eine tragende Eigenschaft.

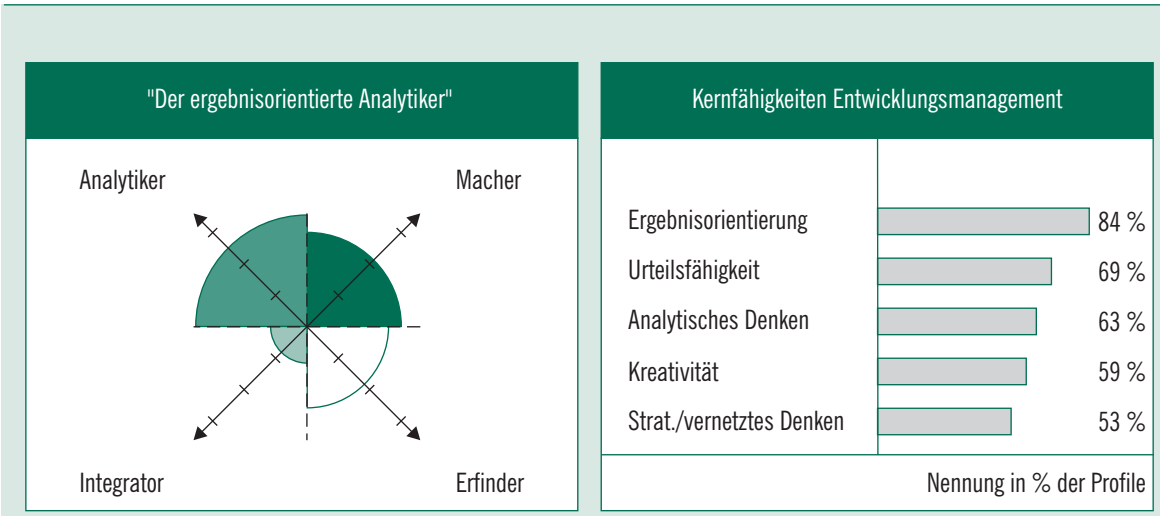
Wer als **Prozessmanager** tätig ist – etwa bei einem großen Finanzinstitut – ist beispielsweise dafür verantwortlich, dass nach dem Verkauf eines Produkts die internen Bearbeitungsschritte möglichst reibungslos, effizient und schnell ablaufen. Das umfasst vor allem die Definition, den Aufbau und die kontinuierliche Verbesserung von IT-Systemen, die weit gehend automatisch die notwendigen Buchungen und Informationsprozesse abwickeln. Neben dieser technischen Seite gehört es zu den Aufgaben des Prozessmanagers, Abläufe zu analysieren, im Hinblick auf ihre Kosten zu bewerten und auf der Grundlage von Wettbewerbsvergleichen weit reichende, strategische Entscheidungen vorzubereiten: Welche Aufgaben sollte das Unternehmen weiterhin selbst übernehmen, welche kann es besser und kostengünstiger von externen Dienstleistern beziehen? Neben einer tiefen Kenntnis von Produkten und Verfahren dürfen dabei die praktischen Aspekte – sei es hinsichtlich der Kundenanforderungen oder der Leistungsfähigkeit der Organisation – nicht aus dem Blick geraten. Die Herausforderung im Prozessmanagement des Finanzwesens ergibt sich aus der Konvergenz bei gleichzeitig zunehmend geforderter Individualisierung vieler Finanzprodukte. Kredite, Versicherungen, Vermögenspläne und viele andere Produkte müssen im Sinne des Kunden zu Angebotspaketen gebündelt und jedem Einzelfall angepasst werden, zugleich aber anschließend möglichst standardisiert und effizient mittels geeigneter IT-Systeme verarbeitet werden.

Veränderungen durchsetzen

Die erhobenen Anforderungsprofile zeigen, dass der ideale Prozessmanager gleichermaßen Analytiker wie Macher ist und möglichst auch über integrative Fähigkeiten verfügt. In seiner Funktion als Initiator von Veränderungen braucht der Prozessmanager darüber hinaus Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft.

## Der ergebnisorientierte Analytiker im Entwicklungsmanagement

ABBILDUNG 8




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 32 Entwicklungsmanagement)

DER ERGEBNISORIENTIERTE ANALYTIKER – KERNFÄHIGKEITEN IM ENTWICKLUNGSMANAGEMENT

Kommunikationsprozesse fördern

Das Entwicklungsmanagement ist entsprechend dem Verständnis der Wertschöpfungskette dem Innovationsmanagement nachgelagert. Es bezieht sich auf die Bereiche Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, die Zusammenstellung des Angebotsportfolios und hat typischerweise Schnittstellenfunktion. Zentrale Aufgabe des Entwicklungsmanagers ist es, Innovationen in wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Dabei kommt es darauf an, Produktentwicklungen in ihrem Marktpotenzial kontinuierlich zu bewerten und eine entsprechende Steuerung der Innovationsaktivitäten zu unterstützen. Auf diese Weise kann der Innovationsprozess effizienter gestaltet und die anschließende zielorientierte Umsetzung in Produkte beschleunigt werden. Die Beurteilung und Umwandlung von Innovationen in kundenorientierte Produkte verlangt neben umsetzungsorientiertem Handeln vor allem auch Urteilskraft und Entscheidungsfähigkeit.

Eine entscheidende Rolle für den Erfolg spielen dabei die Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen den relevanten Unternehmensbereichen wie beispielsweise dem Innovations- sowie dem Produkt- und Kundenmanagement.

*„Warum machen deutsche Ingenieure so großartige Erfindungen, die oftmals von anderen zu Markterfolgen geführt werden? Weil wir es mit der Spezies des 'Happy Engineer' zu tun haben. Was wir aber brauchen, sind Ingenieure, die ihre Ideen am Markt erfolgreich umsetzen. Der Kunde will nicht den technisch aufwändigsten Bohrer, er will die saubersten Löcher in der Wand."*

Prof. Dr. Klaus Backhaus
Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Universität Münster

Neue Produktbündel

In der Automobilindustrie beispielsweise bezieht sich der Erfolgsfaktor Entwicklungsmanagement auf die Bündelung von unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen rund um das Fahrzeug – Service, Finanzierung, Telematik – und ermöglicht neuartige Produktbündel, die weit über den eigentlichen Verkauf der herkömmlichen Funktionalität Fahrzeug hinausgehen.

Das Auto als Einzelprodukt ist schon heute oft nur noch Teil eines Gesamtangebots, das neben den klassischen Elementen wie Kundendienst und Finanzierung immer mehr Zusatzangebote umfasst: vom Navigationssystem mit Hotelbuchungsservice bis hin zu Mobilitätsgarantien, die in Leasingverträgen sicherstellen, dass an unterschiedlichen Standorten gleichwertige Fahrzeuge für den Kunden zur Verfügung stehen. Die Aufgabe, sich solche funktionsübergreifenden Angebote auszudenken und ihre Umsetzung vorzubereiten, ist Sache des **Entwicklungsmanagers**. Sein Tätigkeitsbereich umfasst die Analyse von Kundenanforderungen sowie die Gruppierung und Bündelung von Produkten zu neuen Angeboten. Daraus ergibt sich, dass der Entwicklungsmanager eng mit Marketing und Vertrieb zusammenarbeitet. Bei der Suche nach neuen Produkt- und Dienstleistungspaketen kommt es darauf an, auch Kundenbedürfnisse und neue Problemlösungen aus angrenzenden Branchen – in der Automobilbranche etwa aus der Telekommunikation, der Logistik und dem Finanzsektor – wahrzunehmen und in die Angebotsentwicklung einzubeziehen. Auch die Frage, welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen selbst bereitstellt und welche von Zulieferern bezogen werden sollten, ist zu berücksichtigen. Entwicklungsmanager reagieren mit neuen Angeboten und Leistungen auf veränderte Kundenbedürfnisse, die das Unternehmen im Wettbewerb differenzieren.

Das Anforderungsprofil des Entwicklungsmanagers ist gekennzeichnet durch eine leichte Betonung der analytischen Fähigkeiten gegenüber der Macher-Dimension. Im Vergleich zum Prozessmanager werden vom Entwicklungsmanager außerdem deutlich stärker kreative Fähigkeiten gefordert.

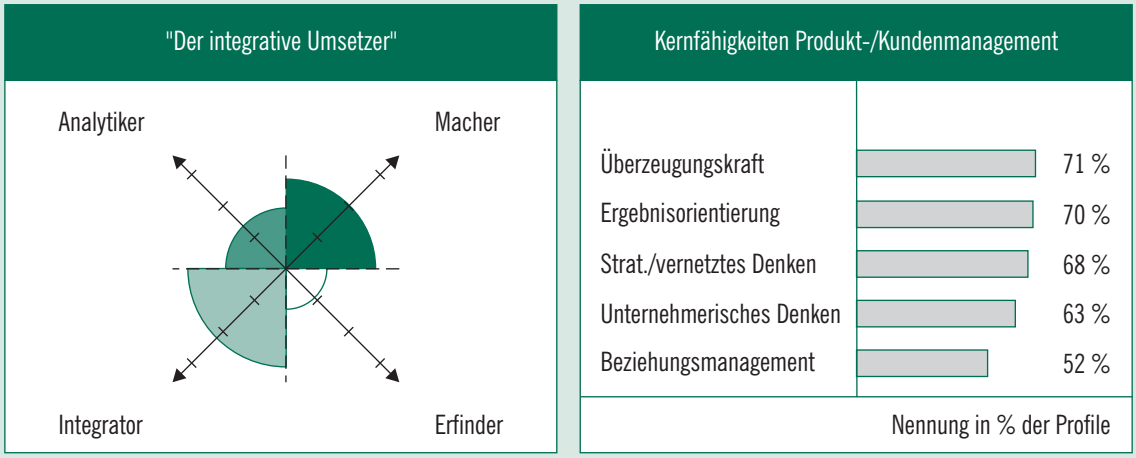
## Macher und Integrator

Die Kombination der Dimensionen **Macher** und **Integrator** ist charakteristisch für die Anforderungen im Produkt- und Kundenmanagement, zu dem sämtliche vertriebsorientierten Funktionen, aber auch Aufgaben aus Marketing oder Brand-Management gehören.

### Produkt- und Kundenmanagement: Der integrative Umsetzer

Über alle Industrien hinweg ist der Erfolgsfaktor Produkt- und Kundenmanagement jener mit der größten Anzahl stark ausgeprägter Kernfähigkeiten.

ABBILDUNG 9




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 56 Produkt-/Kundenmanagement)

DER INTEGRATIVE UMSETZER – KERNFÄHIGKEITEN IM PRODUKT- UND KUNDENMANAGEMENT

Schlüsselfigur Kundenmanager

Die Entwicklungen in der Informationstechnologie sind der wesentliche Treiber neuer Anforderungen im Produkt- und Kundenmanagement bzw. in Marketing und Vertrieb. Neben den technischen Möglichkeiten des E-Commerce eröffnen sich Chancen, in völlig neuen Dimensionen mobilen Zugang zu Kunden zu finden und Daten über das Kundenverhalten zu sammeln. Customer-Relationship-Management (CRM) fasst diese Entwicklung bzw. die Reaktion der Wirtschaft darauf zusammen. Darunter wird eine umfassende Kundenbetreuung verstanden: über die Grenzen von Produktgruppen hinweg und unabhängig vom Vertriebskanal, gestützt auf die Auswertung einer extensiven Kundendatenbank. Der Kunde wird in gewissem Sinne zum Produktmanager von morgen: In allen Branchen, egal ob Versicherungen und Banken, Automobilbau, Medien oder Chemie, werden derzeit entsprechende Systeme aufgebaut. Die Herausforderung liegt dabei nicht nur in der technologischen Umsetzung, sondern auch in der kompletten Neuausrichtung des Unternehmens auf den Kunden: führungsorganisatorisch, strukturell, in der Produktentwicklung oder Produktion. Der CR-Manager wird zur Schlüsselfigur an der Schnittstelle zwischen Produktentwicklung und Vertrieb und muss ein tiefes Verständnis für den Kunden mit seinen aktuellen und künftigen Bedürfnissen entwickeln.

Bindung und Differenzierung

Die Funktion des herkömmlichen Vertriebsmitarbeiters verändert sich erheblich: vom Verkäufer eigener Produkte hin zum aktiven Problemlöser, der Produkte aus unterschiedlichen Quellen bündelt und im Team eine umfassende Kundenbetreuung leistet. Im Maschinenbau beispielsweise bedeutet integriertes Kundenmanagement die Bindung des Kunden durch individuelle Lösungen, die das Ziel haben, den so genannten Customer-Lifetime-Value zu maximieren. Der Verkauf eines Produkts ist nicht mehr das Ende einer Kundenbetreuung, sondern lediglich ein Abschnitt in einer langfristigen Kundenbeziehung, dem weitere Dienstleistungen folgen. Das kann bedeuten, dass Maschinen oder Anlagen vom Hersteller für den Kunden betrieben werden. Verkauft wird damit beispielsweise keine Lackieranlage, sondern die Garantie für eine bestimmte Anzahl lackierter Fahrzeuge. In der Telekommunikation hat sich ein ähnlicher Wandel vollzogen: Kundenbindung sowie Kenntnis des spezifischen Anforderungsprofils von differenzierten Kundengruppen werden bei zunehmender Fungibilität und Breite der Leistung – Sprache, Video, Audio – zum kritischen Erfolgsfaktor Nummer 1.

Da sich viele Produkte immer weniger in Technik und Funktionalität unterscheiden – und ein solcher Vorteil immer kürzere Zeit zu halten ist –, kann die Differenzierung im Wettbewerb häufig nur durch den Aufbau einer starken Marke erfolgen, die mit einem spezifischen Image oder speziellen Dienstleistungen assoziiert wird. Dazu zählen die strategische Positionierung einer Dachmarke ebenso wie die Abgrenzung unterschiedlicher Einzelmarken eines Konzerns voneinander. Aspekte wie die Vermittlung der Markenwerte über verschiedene Vertriebskanäle und die intensive Gewinnung und Einbindung von Kundenfeedback werden zum Schlüssel erfolgreicher Marketingaktivitäten.

Wer sind unsere Kunden? Welche Informationen haben wir über sie? Wie gelingt es uns, die wertvollsten Kunden langfristig zu überzeugen und an das Unternehmen zu binden? – Das sind drei Kernfragen, die im Mittelpunkt des **Produkt- und Kundenmanagements** stehen. Am Beispiel eines Versicherungsunternehmens lässt sich veranschaulichen, wie weit dabei das Tätigkeitsfeld Produkt- und Kundenmanagement reicht: Aus den verfügbaren Kundendaten ein tiefes Verständnis für Kundenbedürfnisse zu entwickeln, ist die entscheidende Voraussetzung für geeignete Segmentierungen und die Definition neuer Produkte oder Produktbündel. In vielen Unternehmen ist noch nicht einmal der Austausch der Kundeninformationen aus dem Vertrieb und der Angebotsentwicklung systematisiert. Genau diese Verbindungen schafft der Produkt- und Kundenmanager. Schwerpunkt seiner Arbeit sind die wertschaffende Gewinnung, Verknüpfung und Nutzung von Informationen. Daraus lassen sich maßgeschneiderte Dienstleistungen entwickeln wie beispielsweise Schadens- oder Gesundheitsnetzwerke, die viele Vorteile für die Kunden bieten und zugleich dem Versicherungsunternehmen erhebliche Kosten einsparen können. Mit dem „Ohr am Kunden und der Nase im Markt“ kümmert sich der Produkt- und Kundenmanager darüber hinaus um Cross-Selling-Potenziale, Kundenbindung und die bestmögliche Ausschöpfung des Kundenpotenzials im Sinne des Unternehmens.

Langfristige Kundenbeziehungen

Das Anforderungsprofil des Produkt- oder Kundenmanagers verbindet Umsetzungsorientierung mit kommunikativen und integrativen Fähigkeiten. Auch in diesem Tätigkeitsfeld ist analytisches Denken gefragt, vor allem, weil es um die antizipative Identifikation von Kundenbedürfnissen geht. Die Häufigkeit, mit der viele Gesprächspartner die Macher-Qualitäten betonen, zeigt, dass sich das Bild des am Einzelabschluss orientierten Verkäufers radikal wandelt: hin zum aktiven, ergebnisorientierten Kundenmanager, der als Unternehmer im Unternehmen agiert. Er ist nicht mehr in erster Linie am kurzfristigen Verkauf um jeden Preis interessiert, sondern in der Lage, langfristige Kundenbeziehungen zu etablieren. Dafür werden integrative Fähigkeiten wie Überzeugungskraft und ein Talent zum Beziehungsmanagement gebraucht.

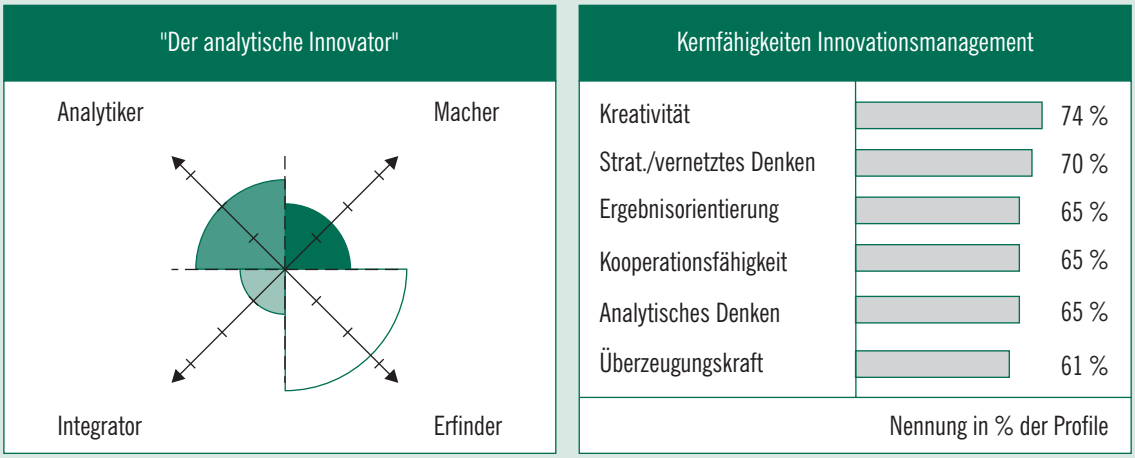
*„Man sollte nicht zu stolz zum Verkaufen sein. Andere überzeugen zu können, nicht nur durch die Qualität des sachlichen Arguments, ist eine wichtige Fähigkeit. Verkaufen ist nichts Unseriöses.“*

Dr. Rolf Kunisch
Vorsitzender des Vorstandes, Beiersdorf AG

## Analytiker und Erfinder

Die Kombination von vorzugsweise analytischen und kreativen Fähigkeiten beschreibt das Mitarbeiterprofil für drei der sieben strategischen Erfolgsfaktoren, und zwar für das Innovations-, Realisierungs- und Informationsmanagement.

ABBILDUNG 10




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 23 Innovationsmanagement)

DER ANALYTISCHE INNOVATOR – KERNFÄHIGKEITEN IM INNOVATIONSMANAGEMENT

Wettbewerbsfaktor Innovation

Etwa ein Drittel der Unternehmen betrachtet nach wie vor technologische Innovationen als einen, wenn nicht den wesentlichen Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Es ist daher kaum verwunderlich, dass die Erfolgsfaktoren in diesem Segment mit Blick auf ihre langfristige strategische Bedeutung hoch gewichtet wurden.

Das Innovationsmanagement umfasst mehr als im herkömmlichen Sinn jene Funktionen, die auf der ersten Stufe der traditionellen Wertschöpfungskette angesiedelt sind: Forschungsaktivitäten zur Entwicklung neuer Verfahren und Produkte. In vielen Unternehmen soll der Innovationsmanager auch „das Unternehmen permanent neu erfinden", das heißt Innovationen in der Unternehmensorganisation und in den Abläufen fördern, um sicherzustellen, dass das Gesamtunternehmen sich in und mit seinem Umfeld und seiner Strategie entwickelt.

Netzwerke integrieren

Was sich deutlich verändert, ist der Innovationsprozess. Forschung wird heute schon kaum mehr von Einzelnen oder abgeschottet im firmeneigenen Labor betrieben, sondern in Form von Netzwerken. Diese können themenspezifischer Natur sein und eher informellen Charakter haben wie beispielsweise Internetgruppen von Programmierern in der IT-Industrie – die Entstehung von Linux ist dafür wohl das bekannteste Beispiel. Oder sie sind auf Unternehmensebene organisiert, wie die zahlreichen Kooperationen in der Pharma- und Biotechindustrie belegen. Solche Netzwerke müssen zuerst geschaffen und später gemanagt werden. Dies verlangt starke analytische Fähigkeiten, um potenzielle Partner zu erkennen, und ausgeprägte integrative Fähigkeiten, um die Netzwerke aufzubauen und zu erhalten.

Unternehmen müssen ihre Forschungsaktivitäten künftig in enger Abstimmung mit ihrer strategischen Ausrichtung und ihrem Zugang zu Kunden und Märkten betreiben. Eine frühe Abschätzung des Markt-

potenzials neu entwickelter Produkte ist die Voraussetzung für effizienten Ressourceneinsatz. Innovationsportfoliomanagement umfasst die kontinuierliche Bewertung der Innovationsaktivitäten auf der Basis moderner Wertmanagementansätze sowie von Finanz-, Markt- und Wettbewerbsdaten.

Kooperation auf vielen Ebenen

Das Profil des Innovators beinhaltet also gleichermaßen kreative wie analytische Fähigkeiten. Um dem steigenden Innovationsdruck zu begegnen, muss der Innovationsmanager Erfindungsreichtum mit einem hohen Maß an Eigeninitiative und Selbstmotivation kombinieren. Die analytischen Fähigkeiten werden noch weiter an Bedeutung gewinnen, wenn Unternehmen ihre Forschungstätigkeiten stringenter auf die strategische Ausrichtung fokussieren. Im Vergleich zu heutigen Leistungsprofilen werden von den Innovatoren künftig in noch höherem Maße Kooperationsfähigkeit und Überzeugungskraft verlangt, um in Teamstrukturen und unternehmensübergreifenden Netzwerken zusammenzuarbeiten.

Innovationen sind der Schlüssel zum Wettbewerbserfolg. Ob und wie schnell aus guten Ideen innovative Produkte werden, hängt vor allem davon ab, wie ausgeprägt im Unternehmen Kreativität, Risikofreude, Integrationsfähigkeit und der Sinn für Machbarkeit sind. **Innovationsmanager** sind dafür verantwortlich, diese Innovationskräfte zu erhalten und kontinuierlich zu stärken. Sie müssen verschiedene Blickwinkel integrieren können, um beispielsweise neue Produkt- oder Dienstleistungsideen sowohl „von außen“ als auch „von innen“ zu betrachten. Dabei arbeiten Innovationsmanager in internen und unternehmensübergreifenden Netzwerken. Intern agiert der Innovationsmanager als „Produktinnovationsmotor“ an der Schnittstelle zwischen Kundenmanagern und Produktentwicklern. Er gibt die Richtung für mögliche Innovationen vor und arbeitet in enger Anbindung an die Unternehmensführung, die für die langfristige strategische Ausrichtung verantwortlich ist. Gefragt sind Innovationsmanager vor allem dort, wo neue Produkte in immer kürzeren Abständen einander ablösen: beispielsweise in der Telekommunikation, der Unterhaltungselektronik, der Pharmaindustrie und in vergleichbaren Branchen. Wesentliche Herausforderung und Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement ist es, dafür zu sorgen, dass künftige Kundenbedürfnisse und gegenwärtige Marktchancen nicht in der Vielfalt technisch machbarer Neuerungen aus dem Blick geraten.

## Der analytische Innovator im Realisierungsmanagement

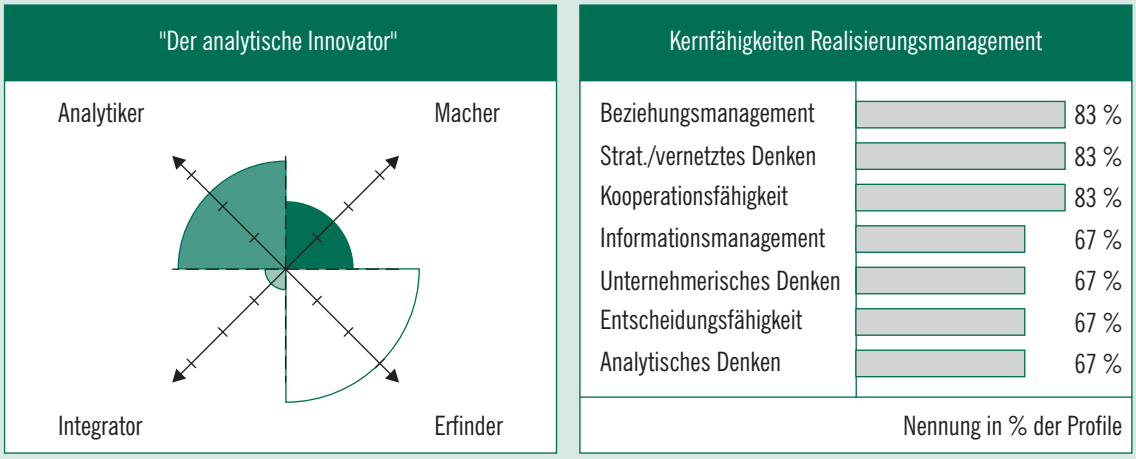
Effizienter Technologieeinsatz

Das Realisierungsmanagement umfasst industrieübergreifend Erfolgsfaktoren, die sich auf Funktionen innerhalb der Produkt- oder Dienstleistungsrealisierung beziehen. Je nachdem, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist, können unter diesen Oberbegriff sehr unterschiedliche Tätigkeiten fallen. So bezieht sich Realisierungsmanagement in der Konsumgüterindustrie als Erfolgsfaktor beispielsweise auf die Flexibilisierung der Produktion, in der Stromwirtschaft auf den effizienten Einsatz neuer Technologien für die Energieerzeugung, -umwandlung und -verteilung sowie den Energieverkauf. In der Versicherungsbranche wiederum ist es das Know-how im Asset-Management, das als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor eingestuft wird.

Trotz der unterschiedlichen Tätigkeiten zeichnen sich die Erfolgsfaktoren industrieübergreifend durch relativ homogene Anforderungsprofile aus. Mit etwas anderem Schwerpunkt ist der analytische Innovator im Realisierungsmanagement dem im Innovationsmanagement vergleichbar: Er muss analy-

tisches Denken mit Kreativität vereinen, um eigenständig neue Produktionsmethoden, -prozesse und -technologien entwickeln zu können. Während jedoch das Realisierungsmanagement als wichtige Eigenschaften Ergebnisorientierung und analytisches Denken fordert, stehen beim Innovationsmanager Kreativität und Kooperationsfähigkeit im Vordergrund. Beide müssen schnell und flexibel auf technologische Neuerungen reagieren und dabei die Relevanz der Technologien für das Unternehmensziel beurteilen – hier liegt die wesentliche Basis für die Ähnlichkeit ihrer Profile.

ABBILDUNG 11




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 6 Realisierungsmanagement)

DER ANALYTISCHE INNOVATOR – KERNFÄHIGKEITEN IM REALISIERUNGSMANAGEMENT

Know-how strategisch nutzen

Innerhalb des Unternehmens kommt dem Realisierungsmanagement wesentliche Bedeutung bei der Effizienz in der Leistungserbringung sowie bei der Nutzung und im Aufbau von Know-how für neue Produktionstechnologien oder Prozessinnovationen zu. Um hier neue Anwendungszusammenhänge zu erkennen und um bei Prozessinnovationen bereichsübergreifend zu planen, ist die Fähigkeit zum analytischen Denken unerlässlich.

In der Stromwirtschaft haben sich die Rahmenbedingungen im Zuge der Liberalisierung massiv verändert. Die ehemals vorhandene Kontinuität und Berechenbarkeit des Geschäftsfelds weicht mehr und mehr dem Zwang zur Anpassung an technologische Entwicklungen und neue Wettbewerber. Das **Realisierungsmanagement** übernimmt dabei die Aufgabe, Wertschaffungspotenziale neuer Technologien zu beurteilen, um auf dieser Basis über Organisationsformen und Strategien zu entscheiden. Dazu gehört neben der Suche nach technischen Innovationen der kontinuierliche Dialog mit Forschungsinstituten, Universitäten und Entwicklern. Im Mittelpunkt steht die Ableitung von Strategien für den Auf-, Aus- oder Abbau einzelner Geschäftsbereiche. So bergen in der Stromwirtschaft die neuen Techniken zur dezentralen, lokalen Energieerzeugung zwar neue Potenziale, aber auch die Gefahr, mit den vorhandenen Anlagen keine langfristig profitablen Geschäfte mehr betreiben zu können. In vielen Bereichen, beispielsweise beim Einsatz erneuerbarer Energien, ist die künftige Entwicklung keineswegs eindeutig und langfristig prognostizierbar. Hier ist der Realisierungsmanager gefordert, aus den verfügbaren Informationen Handlungsoptionen abzuleiten, die Marktchancen und Risiken gleichermaßen berücksichtigen.

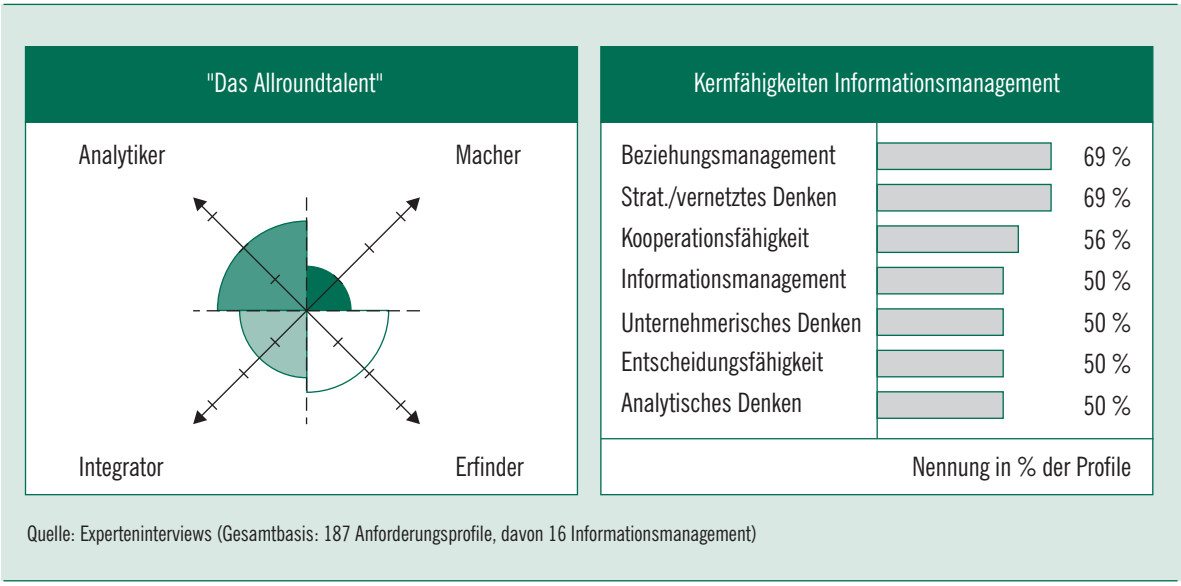
Neue Technologien bewerten

Die Notwendigkeit, immer kurzfristiger auf Marktveränderungen zu reagieren und zunehmend individualisierte Produkte anzubieten, verändert entsprechend das Realisierungsmanagement: von der Umsetzung vorgegebener Leistungserbringungsschritte hin zu stärker strategisch geprägten Aufgaben wie beispielsweise der Technologiebewertung und der Flexibilisierung von Produktionsmitteln. Informationsmanagement und eine ausgeprägte Urteils-/Entscheidungsfähigkeit gewinnen hierbei an Bedeutung.

## Informationsmanagement: Das Allroundtalent

Im Gegensatz zum Prozessmanagement mit eher produkt- oder verfahrensbezogenem Schwerpunkt bezieht sich das Informationsmanagement auf die Optimierung von Informations- und Datenflüssen, Wissens- und Know-how-Transfer und -Sharing. Dazu gehören die technische Seite der Datengewinnung, -übertragung, -speicherung und -nutzung ebenso wie die menschliche Seite des Umgangs mit Informationen und Wissen im Unternehmen.

ABBILDUNG 12




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 16 Informationsmanagement)

DAS ALLROUNDTALENT – KERNFÄHIGKEITEN IM INFORMATIONSMANAGEMENT

Wertschöpfungsfaktor Wissen

Wie die Rede von der Wissens- oder Informationsgesellschaft nahe legt, wird Wissen als wesentlicher Wertschöpfungsfaktor der Zukunft betrachtet. Das bezieht sich einerseits auf Wissen, das in verschiedenen Bereichen des Unternehmens vorhanden ist und aktiviert werden muss, um Prozesse zu vereinfachen, zu beschleunigen oder wertschöpfend neu zu kombinieren; andererseits wird mit der Zunahme von Kooperationen und Allianzen zwischen Unternehmen bis hin zur Koopetition – der selektiven Kooperation von Unternehmen, die in bestimmten Wertschöpfungsstufen oder Produktbereichen als direkte Wettbewerber agieren – die (selektive) Verteilung von Informationen zwischen verschiedenen Partnern eine entscheidende Rolle spielen. Neben den analytischen und innovativen Fähigkeiten, die zur Entwicklung von Informations- und Wissensmanagementsystemen erforderlich sind, muss ein Informationsmanager ein hohes Maß an kommunikativen und integrativen Fähigkeiten besitzen, um unternehmensinterne und -übergreifende Netzwerke aufbauen und pflegen zu können.

## Informationsstrukturen schaffen

Informationsmanagement darf keineswegs als rein technisch ausgerichtete Funktion begriffen werden. Zwar bilden die Nutzung von Informationsmedien und -techniken, die Abstimmung von Schnittstellen und Datenformaten eine wesentliche Basis; im Kern muss Informationsmanagement jedoch stärker als Wissensmanagement – orientiert an Nutzer-, Mitarbeiter- und Kundenbedürfnissen – verstanden werden. Für viele Unternehmen liegt die Herausforderung vor allem darin, die vorhandenen Daten und Informationen so zugänglich zu machen, dass aus dem Rohstoff Information tatsächlich Wissen gewonnen und genutzt werden kann. Die Strukturen eines Intranets beispielsweise müssen so gestaltet sein, dass es im Vergleich dazu nicht immer noch einfacher und schneller geht, einen Kollegen per E-Mail um Unterlagen zu bitten. Andernfalls wird aus dem unternehmensinternen Datennetzwerk leicht ein Datenfriedhof.

Das Informationsmanagement hat damit – funktional betrachtet – die Aufgabe, Methoden und Systeme zu entwickeln, die Wissen und Erfahrung im Unternehmen aufnehmen, speichern, sinnvoll strukturieren und verteilen. So muss etwa sichergestellt werden, dass Informationen aus unterschiedlichen Kundenbeziehungen in der Produktentwicklung genutzt werden können. Zu den Aufgaben des Informationsmanagers gehört es auch, ausgehend von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, Netzwerke aufzubauen und den unternehmensübergreifenden Informationsaustausch möglichst effizient zu gestalten.

Wissen als zentrale Ressource zu nutzen, erfordert den Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Am Beispiel der Pharmaindustrie lässt sich zeigen, dass das Informationsmanagement ein breites Spektrum an Aufgaben umfasst. Ziel ist es, Erfolg versprechende Innovationen zu entdecken, sie in das Unternehmen einzubinden und für neue Produkte zu nutzen. Das gilt sowohl für Forschung als auch für Marketing und Produktion. Der Informationsmanager wird in gewissem Sinne zum „Innovationsscout“ für das Unternehmen. Er beobachtet das Geschäftsumfeld, identifiziert und bewertet Entwicklungen sowie mögliche strategische Kooperationspartner: Wo entstehen innovative Ideen? Wie lässt sich neues Wissen in das eigene Unternehmen einbinden und erfolgreich nutzen? Konzepte für Allianzen zu entwerfen, gehört ebenso zu den Aufgaben des Informationsmanagements wie die Pflege von Netzwerken innerhalb und außerhalb der Forschung. Innerhalb des Unternehmens erfordert erfolgreiches Informationsmanagement vor allem Offenheit der Systeme, gute Kommunikationsstrukturen und einen kulturellen Wandel, der das Teilen von Informationen höher bewertet als den Aufbau von Informationsmonopolen. Gleichzeitig erfordert dies die Überwindung des „Not-invented-here“-Syndroms: der weit verbreiteten Skepsis gegenüber Produkten, Ideen und Technologien, die nicht im Unternehmen selbst entwickelt worden sind. Der Informationsmanager agiert daher sowohl mit Blick nach außen als auch nach innen und muss in hohem Maße in Netzwerken agieren können.

## Eigeninitiative gefragt

Das Anforderungsprofil des Informationsmanagers lässt sich zwar mit der Betonung der Fähigkeitsdimensionen Analytiker und Erfinder charakterisieren, kommt aber von allen Profilen einem Allroundtalent am nächsten. Nicht zuletzt benötigen erfolgreiche Informationsmanager eine starke Eigenmotivation, da die Arbeit im Wesentlichen aktiv vorangetrieben werden muss.

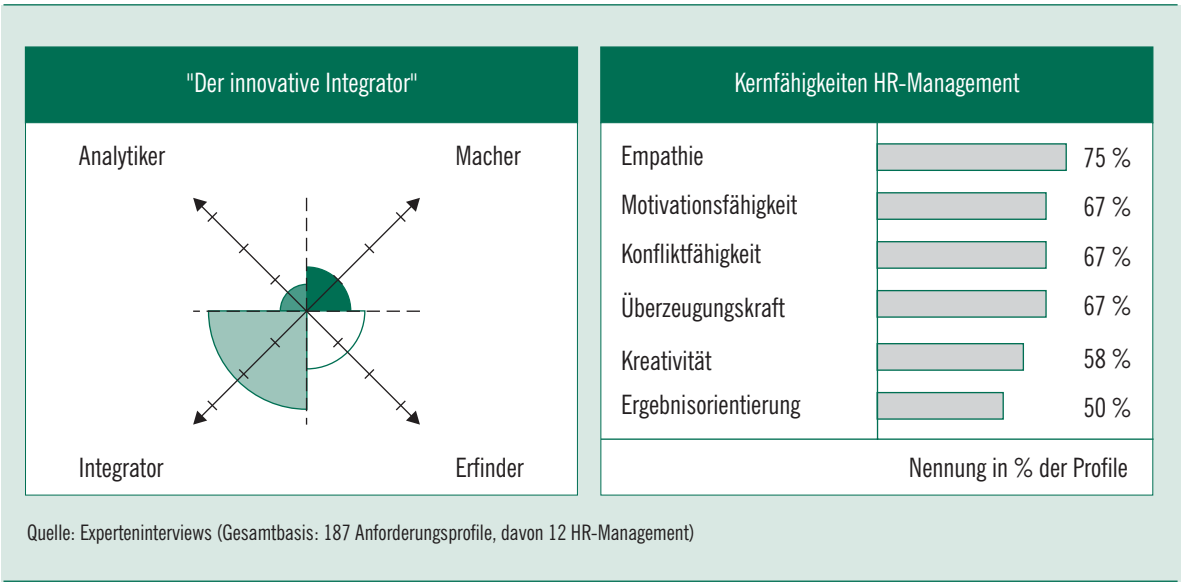
## Integrator und Erfinder

Die Kombination der Fähigkeitsprofile Integrator und Erfinder kennzeichnet branchenübergreifend den idealen Mitarbeiter im gesamten Feld des Personalmanagements.

Wertschöpfungsquelle Mensch

### Personalmanagement: Der innovative Integrator

**ABBILDUNG 13**




Quelle: Experteninterviews (Gesamtbasis: 187 Anforderungsprofile, davon 12 HR-Management)

**DER INNOVATIVE INTEGRATOR – KERNFÄHIGKEITEN IM HR-MANAGEMENT**

Die Interviewergebnisse betonen nochmals die zentrale Bedeutung des Mitarbeiters für den Erfolg eines Unternehmens und für eine führende Marktposition in der wissensbasierten Gesellschaft. Der „War for Talents" geht weiter – allerdings auf einem neuen Niveau. Standen bislang die fachlichen Kompetenzen im Fokus der Personalabteilungen, so rücken nun die interpersonellen Fähigkeiten in den Mittelpunkt. Anders als in Deutschland, wo der einschlägige Abschluss in einer Fachrichtung noch immer wichtigstes Einstellungsmerkmal ist, haben die Unternehmen in den angelsächsischen Ländern das schon lange verinnerlicht: Hier ist die besuchte Universität ausschlaggebend, weil diese wiederum für Leistungswillen und Qualitätsanspruch – auch im fachlichen Sinne – steht.

Personalmanagement als Führungsaufgabe

Es muss das oberste Ziel im Personalmanagement sein, auf den Kompetenzindex der Mitarbeiter zu achten – angefangen bei der Auswahl neuer Mitarbeiter über die Aus- und Weiterbildung bis hin zum Management eines Kompetenzportfolios. Personalmanagement bleibt somit auch nicht exklusiv der Personalabteilung vorbehalten, sondern findet in viel engerer Interaktion mit den operativen Führungsebenen in der Linie statt.

Neben der Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter kommt es darauf an, Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen Wandels in Richtung eines stärkeren

Ausgleichs zwischen Arbeit und Freizeit sind innovative Arbeitszeitmodelle dafür genauso erforderlich wie flexible Karrierepfade, die es Mitarbeitern in unterschiedlichen Lebenssituationen erlauben, eine individuelle Lösung zu finden.

*„Für die Bindung von High Performern an das Unternehmen müssen Karrieresprünge in die Karrierepfade eingebaut und Stellen geschaffen werden, die einen häufigen Wechsel der Mitarbeiter erlauben. 'Vorbilder' im Unternehmen müssen zeigen, welche Karrieremöglichkeiten bestehen."*

Dr. Peter-Alexander Wacker
Sprecher der Geschäftsführung, Wacker-Chemie GmbH

### Integration von Unternehmenskulturen

Die Anforderungen an das Personalmanagement steigen auch aus einem anderen Grund: Im Zuge der Internationalisierung – und damit verbunden auch der Konsolidierung – vieler Märkte nimmt die Zahl der Unternehmenskooperationen, -zusammenschlüsse und -akquisitionen zu. Die Schwierigkeiten zeigen sich nach gelungener Transaktion dann oft in der Praxis: Die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen ist in der Regel sehr zeitintensiv und verlangt von den verantwortlichen Managern ein hohes Maß an kommunikativen und integrativen Kompetenzen, einschließlich des Personalmanagements. Für die Integration nach Unternehmenszusammenschlüssen oder -akquisitionen sind beispielsweise auch Ausdauer und Belastbarkeit erforderlich.

Wer als Personalmanager Erfolg haben will, muss nicht nur aus diesem Grunde in erster Linie Integrator sein – auch die Integration neuer Mitarbeiter in wachsenden Unternehmen ist eine Aufgabe, die hohe Anforderungen stellt.

Wenn Mitarbeiter zum wichtigsten Wertschaffungsfaktor werden, kommt dem **Personalmanager** eine entscheidende Funktion zu, die weit über die traditionellen Schwerpunkte – Personalsuche und -verwaltung – hinausgehen. Für viele Unternehmen, vor allem im Mittelstand, gerät die Suche nach geeigneten Mitarbeitern zunehmend schwierig. Der Aufbau von Marke und Image wird daher für den Personalmanager zu einem bedeutenden Faktor für die Mitarbeitergewinnung. Veränderte Organisationsstrukturen und neue Technologien fordern die Entwicklung neuer Berufsbilder und Ausbildungswege. Eine gezielte Personalentwicklung muss darüber hinaus die Personalarbeit eng mit der Geschäftsstrategie verzahnen. Welche Qualifikationen und Kompetenzen für künftige Unternehmensaktivitäten gebraucht werden, wie diese rekrutiert und entwickelt werden können, sind Fragen, die ebenfalls in den Verantwortungsbereich des Personalmanagers fallen. Eine enge Kooperation mit Hochschulen und anderen Bildungsinstitutionen kann sicherstellen, dass das Unternehmen frühzeitig Kontakt zu geeigneten Bewerbern findet. Neben der Suche nach Mitarbeitern und der unternehmensinternen Aus- und Fortbildung zählt auch die Mitarbeiterbindung zu den erfolgsentscheidenden Faktoren im Personalmanagement. Flexible, individuell abgestimmte Karrierewege zu konzeptionieren erfordert, vom Personalmanager ein hohes Maß an Kreativität und Kommunikationsbereitschaft.

### Mit kreativen Ideen Mitarbeiter gewinnen

Der Kampf um Talente setzt daneben auch Kreativität voraus, um die in jeder Hinsicht anspruchsvolle Aufgabe zu bewältigen. Da sind neue und ungewöhnliche Ideen gefragt, wie etwa gemeinsame Recruiting-Veranstaltungen mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, die einander gegenseitig Zugang zu wichtigen Zielgruppen bieten können. Die Entwicklung und Betreuung von Mitarbeitern stellen wiederum eigene Anforderungen. Hier sind interpersonelle Fähigkeiten unverzichtbar, um eventuelle Personalprobleme klar analysieren und lösen zu können.

## Fazit

Fähigkeiten frühzeitig fördern

Unabhängig von den spezifischen Profilen, die sich für einzelne Branchen und Wertschöpfungsstufen ergeben, hat die Analyse der Interviews gezeigt, dass die fachübergreifenden Anforderungen stärker vom funktionalen Einsatzbereich im Unternehmen abhängen als von der jeweiligen Industrie: Während die Profile für einen Bereich der Wertschöpfungskette über verschiedene Branchen hinweg vergleichbar sind, unterscheiden sich die Anforderungen für unterschiedliche Stufen der Wertschöpfungskette in einer Industrie in der Regel deutlich.

Was folgt daraus? Zum einen wird es vermutlich für Mitarbeiter eines Bereichs – bei entsprechender fachlicher Flexibilität – künftig leichter sein, zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen zu wechseln. Die Unternehmen müssten nun auf diese sich wandelnden Anforderungen beispielsweise mit einer verstärkten Ausrichtung ihrer Trainingsmaßnahmen auf fachübergreifende Fähigkeiten reagieren. Zum anderen wird aber auch deutlich, dass die Rolle der Schule eine neue Bedeutung erhält: Die hervorgehobenen Kernfähigkeiten sind in überwiegendem Maße solche, die bereits im Schulalter angelegt und weiter geübt werden können. An der Schule können die Jugendlichen diese Fähigkeiten ausbilden, ihre individuellen Interessen und Profile entwickeln – zum Vorteil der Schüler und Schülerinnen, die für ihre spätere Berufswahl Grundlagen erhalten, die sie in vielfältiger Weise und unabhängig von Branchen oder Fachrichtungen qualifizieren; und zum Vorteil der Unternehmen, die auf fähige Mitarbeiter angewiesen sind. Eine intensive Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen in Form von Gesprächen, gemeinsamen Projekten oder Angeboten liegt daher im Interesse aller Beteiligten.

# DIE SCHULE VON MORGEN – KOOPERATIONEN UND PILOTPROJEKTE

Neben einem allgemeinen Bildungsauftrag ist es Aufgabe der Schule, junge Menschen auf die beruflichen Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die breit angelegte Befragung von Wirtschaftsvertretern und Experten zeigt, worauf es künftig in der Unternehmenswelt ankommt: auf Methodenwissen und fachübergreifende Kompetenzen, auf Eigeninitiative, Engagement und Energie.

Zwei Wege stehen der Schule als zentraler Bildungseinrichtung offen, um darauf zu reagieren: Zum einen kann sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen ihren Handlungsspielraum stärker nutzen, sei es in Form zusätzlicher Angebote, sei es, indem sie unterschiedliche Methoden in der alltäglichen Unterrichtsgestaltung nutzt. Grundsätzlich kann das viel beklagte Praxisdefizit vor allem durch eine stärkere Öffnung für Kooperationen mit Dritten adressiert werden. Derartige Kooperationen scheinen auch auf Grund von Vielfalt und Umfang der Anforderungen empfehlenswert. Die Schule wird so zum Anbieter vielfältiger Aktivitäten sowie zum Koordinator für unterschiedliche Lernangebote.

Beispiele zeigen, dass es weder an Engagement noch an Ideen fehlt. Neue Unterrichtsformen sind möglich, die stärker auf die Vermittlung von Methodenwissen und Fähigkeiten abzielen und zugleich individuelle Interessen und fachübergreifende Fähigkeiten fördern. Damit es nicht bei Einzelinitiativen bleibt, bedarf es des Engagements von Lehrern, Schülern und Eltern ebenso wie der aktiven Unterstützung von Unternehmen und Kommunen.

## Freiräume in der Praxis nutzen

Lernen fürs Leben

Ungeachtet der Debatte um langfristige Änderungen können Schulen schon heute Freiräume nutzen, um Jugendliche besser auf die Berufspraxis vorzubereiten. Aber: Ist die Schule der richtige Ort, um den Schülern das zu vermitteln, was sie für ein erfolgreiches Berufsleben benötigen? Werden die Grundlagen nicht viel früher gelegt? Findet nicht die Einübung sozialer Fähigkeiten bei Gleichaltrigen, in der Familie oder anderen Gemeinschaften statt? Ja – und doch bleibt die Schule der zentrale Ort, an dem junge Menschen ihre individuellen Fähigkeiten in einem neutralen Umfeld entwickeln, erproben und stärken.

Unbestritten ist auch, dass der Bildungsauftrag der Schule weit darüber hinausreicht. Bildung ist mehr

als Ausbildung. Sie lässt sich nicht reduzieren auf beruflich verwertbare Kompetenzen und Kenntnisse. Diese bleiben jedoch eine wichtige Voraussetzung für junge Menschen, um später ihre beruflichen Ziele verwirklichen zu können.

### Methoden im Mittelpunkt

Wenn der Unterricht in der Schule nicht nur wissens-, sondern stärker fähigkeitsorientiert sein soll, heißt das nicht, dass die Vermittlung von Inhalten unwesentlich wird. Sie ist vielmehr im Tandem mit der Vermittlung fachübergreifender Fähigkeiten wie beispielsweise der Verarbeitungsfähigkeit oder der analytischen Auseinandersetzung zu sehen. Dies verlangt andere Lehr- und Lernmethoden und es verlangt nach einer Verschiebung der Prioritäten in der Unterrichtsgestaltung. Liegt das Lernziel in der Vermittlung von Fähigkeiten, dann setzt die Planung nicht bei Inhalten, sondern bei Methoden an. Der jeweilige Inhalt wird Mittel zum Zweck, um bestimmte Methoden der Verarbeitung, Problemlösungsfähigkeiten und andere Kompetenzen zu entwickeln. Durch neue und vor allem vielfältigere Lehr- und Lernmethoden kann die Schule einen erheblichen Beitrag leisten zur Förderung vieler in der späteren Berufspraxis geforderter Fähigkeiten.

*„Lehrer müssen bei den 15- bis 19-Jährigen die Anlagen erkennen, die ausgebaut werden sollten. Jeder Schüler ist anders – Chancengleichheit sollte daher nicht mit Gleichmacherei verwechselt werden. Unterforderung ist auch eine Vergeudung von Potenzial!“*

Asma Semler
Leiterin Management Development, Gruner + Jahr AG & Co

### Eigeninitiative wecken

Die Schule kann diesem Auftrag auf zweifache Weise begegnen: Zum einen besteht die Möglichkeit, den vorhandenen Handlungsspielraum breiter auszuschöpfen, eigene Akzente zu setzen, Methodenvielfalt und curriculare Freiräume zu nutzen. Das kann beispielsweise durch den konsequenten Aufbau und die lebendige Ausgestaltung eines Schulprofils geschehen oder auch durch die Erweiterung des Angebots um Aktivitäten, die am Nachmittag unter Leitung von Schülern oder Eltern stattfinden. Ein Wechsel zu Methoden, die mehr Schüleraktivität verlangen, weckt Eigeninitiative und Verantwortungsgefühl. Schüler erleben sich nicht mehr überwiegend in einer rein passiven, konsumierenden Haltung von Lerninhalten. Vieles weist darauf hin, dass Lernerfolge auch bezogen auf die Inhalte höher sind, wenn Schüler aktiv an Methoden und Lernumgebung partizipieren.

*„Am Ende werden wir nicht mit Wissen gewinnen, sondern mit Persönlichkeiten“*

Dr. Ulrich Leitner
Director Corporate Organization, DaimlerChrysler AG

Eine weitere Möglichkeit eröffnet sich in der Kooperation mit externen Institutionen wie etwa Vereinen, öffentlichen Bibliotheken, Unternehmen oder kommunalen Initiativen. In der Zusammenarbeit mit anderen verliert Schule ihren abgrenzenden Charakter und wird zur Ausbildungsplattform, die die verschiedenen Angebote koordiniert und integriert. Auf diese Weise lässt sich die Komplexität der steigenden Anforderungen an den Bildungsauftrag der Schule durch gemeinsame Initiativen reduzieren. In derartigen Kooperationen, die auch andere gesellschaftliche Gruppen in die Verantwortung einbeziehen, liegt viel ungenutzter Gestaltungsraum. Beide Wege schließen sich keineswegs aus. Vielmehr

erlauben sie auf unterschiedliche Art, unter den gegenwärtigen Bedingungen die Förderung praxisbezogener, fachunabhängiger Kompetenzen in die Ausbildung der Schüler zu integrieren.

Neue Bildungsziele

Die bildungspolitischen Richtlinien formulieren den Auftrag der Schule in vier Richtungen: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Personalkompetenz zu vermitteln, sind auch in Zukunft die Ziele der schulischen Bildung. In der Gewichtung dieser Kompetenzen ist jedoch ein Wandel gefordert: War der Unterricht bislang in erster Linie wissensorientiert, so verlangt die Arbeitswelt der Zukunft von der Schule, fähigkeitsorientiert auszubilden. Die Inhalte, die Schülern vermittelt werden sollen, sind in Curricula definiert – doch ein Curriculum für Methoden gibt es nicht.

Keine Frage: Die Unterrichtsziele, der Inhalt und die Methode stehen in engem Zusammenhang. Jede Methode entfaltet ihre Wirkungskraft erst, wenn sie den zu vermittelnden Inhalt unterstützt; und umgekehrt kann die Inhaltsvermittlung unter der Wahl einer falschen Methode leiden und damit am Unterrichtsziel vorbeiführen.

Die Bedeutung der soliden Vermittlung von Inhalten wird damit nicht in Frage gestellt. Aber wenn Schüler in die Lage versetzt werden sollen, eigenverantwortlich zu arbeiten, so benötigen sie dafür vor allem Methodenkompetenz. Um die Fähigkeit auszubilden, Methoden bewusst und zielgerichtet zu wählen, müssen sie im Unterricht immer wieder explizit gemacht werden. Innerhalb ihres Fachunterrichts sind Lehrer gefordert, ausgehend vom Lernziel einer Fähigkeit eine Unterrichtsmethode zu bestimmen. Damit stünde zunehmend die Methode, nicht der Inhalt an erster Stelle der Unterrichtsplanung.

Es ist offensichtlich, dass eine Neugewichtung von Wissens- und Methodenorientierung enorme Implikationen für die Lehrerausbildung bedeutet. Beispiele zeigen, dass auch hier die Öffnung von Schule helfen kann, neue Qualifikationen zu erwerben. Durch die Kooperation mit externen Partnern, – ob Sozialpädagogen, Bibliothekare oder Unternehmer – lernen nicht nur Schüler, sondern alle Beteiligten Neues.

Wettbewerbsdruck

Zahlreiche Beispiele dokumentieren, dass an vielen Schulen innerhalb und außerhalb des Unterrichts schon ungewöhnliche Wege gegangen werden. Die Rahmenbedingungen für neue Lehr- und Lernmethoden, die Schulen offener und aktiver werden lassen, sind aus zwei Gründen günstig: Erstens erhalten Schulen insgesamt mehr Gestaltungsfreiraum; in Modellprojekten bekommen Schulen bereits heute Globalhaushalte zugewiesen, sie bilden Schulprofile aus und gewinnen dank der Möglichkeit zur Ausschreibung von Lehrerstellen mehr Einfluss auf ihre Personalarbeit.

Zweitens steigt der Wettbewerbsdruck: Rückläufige Schülerzahlen führen dazu, dass Schulen zwangsläufig nach Wegen suchen müssen, für Schüler und Eltern attraktiv zu bleiben. Dies äußert sich nicht selten in verstärkter Kooperation zwischen Schule und Eltern, die wiederum Lehrern die notwendige Unterstützung für neue Initiativen vermitteln.

Erkennt man die Notwendigkeit an, dass Schulen auf die veränderten Anforderungen der Wirtschaft reagieren müssen, so ergeben sich zwei grundsätzliche Fragen: In welchen Bereichen müssen sich die

Veränderungen vollziehen? Und vor allem: Wie können sie bewerkstelligt werden? Ein Wechsel der Ausbildungsschwerpunkte von der Wissensorientierung hin zur Fähigkeitsorientierung betrifft die Organisation, die Prozesse und vor allem die beteiligten Personen. Einige Faustregeln des „Change-Managements“ in Organisationen lassen sich – cum grano salis – dabei auf Schulen übertragen.

## Organisation

Höhere Flexibilität

- **Binde die Führungspersonen ein:** Die Schul- und Fachbereichsleiter – und letztlich auch die verantwortlichen Ministerien – sollten nicht nur informiert sein, sondern müssen neue Initiativen mittragen und unterstützen.

- **Schaffe die notwendigen Rahmenbedingungen:** Die Einführung von Neuerungen fordert Flexibilität – Stundenpläne, Raumverteilungen und Klasseneinteilungen müssen flexibel gehandhabt werden. Dazu zählt die Einrichtung eines Kernteams, das für Fragen des Projektmanagements und deren Umsetzung verantwortlich ist.

- **Mach aus den Neuerungen Normalität:** Neuerungen wie die Einrichtung eines Kernteams für Fragen des Projektmanagements oder ein Verbindungsbüro für Außenkontakte sollten institutionalisiert werden. Prozesse, die in Pilotprojekten erprobt und angepasst wurden, müssen anschließend so übertragen werden, dass die Neuerungen nicht personen- oder projektabhängig bleiben.

## Personen

Vielfältige Qualifikationen

- **Stelle die notwendigen Qualifikationen sicher:** Für die Anwendung zahlreicher Methoden empfiehlt es sich, dass die Lehrer sich vorab die notwendige Qualifikation aneignen. Als Grundlage von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte eine systematische Übersicht über die Qualifikation jedes Mitglieds des Lehrkörpers vorliegen.

- **Binde externe Experten ein:** Eltern und Vertreter verschiedener Berufe und Kompetenzen sollten als Referenten, Ansprechpartner oder Dozenten einbezogen werden, um selbst zu unterrichten oder den Unterricht mitzugestalten. Sie können auch Qualifikationen vermitteln, die für die Umsetzung neuer Lehr- und Lernmethoden hilfreich sind.

## Prozesse

Pilotprojekte

- **Fange Veränderungen gemeinsam an:** Handelt es sich um neue Unterrichtsformen, in denen die Lehrer sich noch unerfahren fühlen, sollten sie Kollegen suchen, die mit ihnen gemeinsam experimentieren, oder auf die Unterstützung externer Experten zurückgreifen. Gemeinsame Vorbereitung, gegenseitige Begleitung in den Unterricht und Nachbereitung können helfen, den Erfolg neuer Vorhaben sicherzustellen.

- **Ändere nicht alles auf einmal:** Es empfiehlt sich, geplante Veränderungen zunächst anhand eines Pilotprojekts zu überprüfen. Je nach Vorhaben kann das bedeuten, zunächst nur einzelne

Unterrichtsstunden nach neuen Gesichtspunkten zu gestalten oder mit kleinen Schülergruppen zu beginnen.

- **Informiere über Veränderungen:** Auch unbeteiligte Kollegen sollten über die neuen Erfahrungen informiert werden – nur so kann man sie gegebenenfalls dafür gewinnen, mitzumachen. Gerade bei Unterrichtsversuchen, die üblicherweise hinter verschlossenen Klassentüren stattfinden, sollte größtmögliche Transparenz hergestellt werden, um die Skepsis gegenüber Neuerungen zu verringern. Schüler können hier ebenfalls eine wichtige Rolle spielen, etwa indem sie jüngere Klassen über Projekte in der kommenden Jahrgangsstufe systematisch informieren oder sogar als Tutoren bereitstehen.

## Individuen fördern und Methoden lehren

Interdisziplinäre Konzepte

Die folgenden Beispiele sollen veranschaulichen, wie vielfältig Schulen unter den gegenwärtigen Bedingungen auf die neuen Herausforderungen reagieren können. Wie kann beispielsweise strategisches und vernetztes Denken in der Schule gefördert werden? Es gibt verschiedene Wege – gemeinsam ist ihnen, dass die Schüler dabei interdisziplinär und in übergreifenden Zusammenhängen denken und arbeiten müssen. Die Forderung nach mehr fachübergreifendem Unterricht ist nicht neu. Schwierig war und ist die Organisation interdisziplinären Unterrichts in der Praxis. Heute bieten die neuen Medien Schulen neue Lösungen: Intranets ermöglichen eine asynchrone Zusammenarbeit und es kostet nur einen Mausklick, fachfremde Inhalte für eine bestimmte Problemstellung zu nutzen – insbesondere, wenn Intranet und Internet kombiniert werden.

In Deutschland sind mittlerweile rund 80 Prozent der Schulen an das Internet angeschlossen. Dass auch Intranets in Schulen Realität sein können, zeigen gleich mehrere Beispiele: So stellt etwa das Land Baden-Württemberg Schulen eine entsprechende schulspezifische Software, LOKANDO (www.lokando.de), kostenlos zur Verfügung. Am Gymnasium Ottobrunn in Bayern haben Lehrer und Schüler selbst ein Intranet entwickelt, das von den Schülern regelmäßig mit Inhalten gefüttert wird. In solchen schulinternen Diskussionsforen können lebhafte Debatten um Shakespeare oder archäologische Ausgrabungen geführt werden, wie sie innerhalb einer geschlossenen Lerngruppe nie möglich wären. Wie intensiv solche Intranets in den regulären Unterricht eingebunden werden, hängt von der individuellen Unterrichtsplanung ab.

Alltagsprobleme lösen

Denken in fachübergreifenden Zusammenhängen wird dann besonders interessant, wenn Schüler sich um reale Probleme in ihrer unmittelbaren Umgebung kümmern oder Themen aus ihrem Alltag aufgreifen können. Das Unterrichtsmodell „Popmusik und Ökonomie" aus dem Projekt „Wirtschaft in die Schule" verbindet wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte des Musikmarkts und bietet eine Fallstudie zur Musiktauschbörse Napster. Stadtteilarbeit oder ein Engagement im Umweltschutz sind Standardbeispiele, um reale, praxisbezogene Lernszenarien zu schaffen. Stadtteilarbeit kann beispielsweise in der Form geleistet werden, dass Schüler die Gestaltung und Pflege bestimmter Stadtgebiete übernehmen. Sie müssen sich dafür nicht nur mit Landschaftspflege befassen, sondern auch mit kommunalen Auflagen oder Freizeitgewohnheiten der Anwohner – quer zu klassischen Unterrichts-

fächern. In Offenbach beteiligen sich Schüler der Leibniz-Schule aktiv an der Kommunalpolitik: Sie veranstalten Umfragen und Aktionen zur Bürgermeisterwahl und haben ein Jugendparlament gegründet, das sich mit kommunalpolitischen, vor allem für Kinder und Jugendliche wichtigen Themen befasst. Auch hier sind die Schüler gefordert, sich mit ganz unterschiedlichen Aspekten – Stadtplanung und -verwaltung, Rechtsfragen, Interessenskonflikten oder Anliegen der Bürger – zu befassen.

### Ausdauer und Belastbarkeit

Eine ähnliche Philosophie mit internationalen Dimensionen verfolgt das Projekt „The National Model United Nations" (www.nmun.org). Es fordert die Vertretung der Interessen eines fremden Landes im Rahmen einer simulierten UN-Konferenz und damit die vorhergehende und tief greifende Auseinandersetzung mit den Belangen des Landes, gemeinsam mit dem verantwortlichen UN-Repräsentanten. Die Simulation erfolgt anhand reeller Problemstellungen und die Ergebnisse werden dem UN-Generalsekretär überreicht.

Olympiaden und Wettbewerbe fordern Leistungswillen und Motivation von den Schülern, gleichzeitig können sie Spaß daran vermitteln, sich mit anderen zu messen. Es gibt zahlreiche Wettbewerbe, die sich an Teams oder auch an Einzelpersonen richten. Damit ist auch die Anforderung an die Ausdauer und Belastbarkeit unterschiedlich stark, aber für den, der gewinnen will, allemal vorhanden.

*„Es werden Personen für ein Star-Team ebenso gebraucht wie auch Stars für ein Team. Probleme lösen können mit anderen und Probleme lösen können gegen andere, wird beides je nach Lage benötigt. Daher sollte für beides die Grundlage gelegt werden."*

Werner Klatten
Vorstandsvorsitzender, EM.TV

### Wettbewerbe

Die Palette der Schülerwettbewerbe ist so groß, dass für jeden Schüler und jede Schule etwas dabei sein dürfte: Mathematik- und Physikolympiaden, die bundesweit bekannten Wettbewerbe „Jugend musiziert"oder „Jugend forscht", Börsenplanspiele und Schacholympiaden oder auch Sportturniere bilden ein umfangreiches Repertoire. Einzelne Schulen haben darüber hinaus individuelle Wettbewerbe organisiert: Das Rudolf-Diesel-Gymnasium in Augsburg lässt Schüler unterschiedlichen Alters Stadtgeschichte nach eigenen Fragestellungen erforschen, mit anschließender Präsentation und Ausstellung der Ergebnisse.

*„Die Schule ist zu stark fehlerfokussiert und dazu wenig erfolgsorientiert. Bestrafung von Fehlern und keine besondere Belohnung des Erfolgs bilden keine Risikobereitschaft aus, die in der heutigen Wirtschaft stärker gefordert ist. Wichtig wäre eine stärkere Betonung des Leistungsmotivs und nicht des Fehlervermeidungsmotivs."*

Dr. Peter Kontner
Direktor, Baden-Württembergische Bank

Viele Wettbewerbe werden auf nationaler oder auch internationaler Ebene organisiert, andere richtet die Schule selbst aus. Die Frage ist, wie diese Vielfalt des Angebots sinnvoll und geordnet „an den Schü-

ler" gebracht werden kann? Ein „Kiosk", der alle notwendigen Informationen und Anmeldemodalitäten gebündelt regelt und etwa auf der Homepage der Schule oder auch schulübergreifend zugänglich wäre, würde den Schülern den Zugang zu vielen Wettbewerben vereinfachen.

Die Fähigkeit, sich zu entscheiden und Urteile zu fällen, wird für den späteren Berufserfolg ebenfalls als sehr relevant betrachtet. In den USA sind Schulgerichte weit verbreitet, die ein „Urteilen" im engeren Sinne verlangen. Auch in Deutschland gibt es Beispiele dafür, dass Schlichtungsverfahren von Schülern für Schüler die Urteilskraft fördern und das Verantwortungsgefühl stärken. Die wirksame Urteilssprechung unter Schülern verlangt das Aushandeln des Vorgehens und die gemeinsame Entscheidung für ein Urteil – ein Prozess, der insbesondere soziale Kompetenzen fordert, denn schließlich sollen sich alle Beteiligten auch nach einem „Prozess" noch in die Augen sehen können.

Urteilsfähigkeit entwickeln

Die Gerhard-Hauptmann-Schule in Neuperlach etwa setzt Mediation, Moderation und Supervision als Methoden ein, um Schlichtungen innerhalb der Schule durch Schüler betreiben zu lassen. Dazu werden jedes Jahr etwa zehn Schüler der achten oder neunten Klasse durch professionelle Mediatoren ausgebildet. Dieses Schlichtungsteam befasst sich mit Diebstahl, Mobbing oder Gewalt und fällt seine Urteile auf der Basis einer Schulverfassung. Ergebnis der Beratungen des Schlichtungsteams sind Empfehlungen an den Lehrer oder Rektor zu Verfahrensmöglichkeiten. Auch gezielte Rollenspiele oder Themendiskussionen können die Fähigkeit fördern, zu einem begründeten Urteil zu kommen.

*„Wir brauchen keine Besserwisser im Detail, sondern Leute, die Handlungsoptionen erkennen, kommunizieren und Konflikte durch Diskussionen lösen können."*

Nikolaus Graf von Luckner
Executive Vice President, Siemens VDO Automotive AG

Wenn es um die Förderung der Argumentationsfähigkeit und der Überzeugungskraft geht, bieten sich Debattierclubs an, die im angelsächsischen Raum weit verbreitet sind. Die eigene Position in Gruppen und in Verhandlungen professionell und sicher vertreten zu können, ist trainierbar. Strukturiert geführte Debatten mit festen Regeln verlangen zunächst die fundierte Auseinandersetzung mit einem Thema – beispielsweise „Arbeitslosigkeit: Soll die Sozialhilfe gestrichen werden?" –, um dann in freier Rede und mit begrenzter Redezeit die Gegenseite und das Publikum durch die eigenen Argumente zu überzeugen. Auch für Debattierclubs gibt es Wettbewerbe. Debatten nach festen Regeln können in eigenen Arbeitsgruppen oder auch im regulären Unterricht stattfinden. Deutsch- und englischsprachige Debattierclubs gibt es bereits an zahlreichen deutschen Schulen und eine zentrale Website www.debattierclubs.de sorgt für die Vernetzung der einzelnen Initiativen.

Schüler als Unternehmer

Angesichts flacher Hierarchien und flexibler Positionen ist es keine Überraschung, dass die Unternehmen sich von ihren zukünftigen Mitarbeitern ein hohes Maß an unternehmerischem Denken und Handeln wünschen. Es gibt zahlreiche Initiativen wie business@school, die Schülern den Raum zum Unternehmertum geben. Hier befassen sich Schüler zunächst mit der Analyse größerer und kleiner Unternehmen, bevor sie selbst eine eigene Geschäftsidee entwickeln und bis zur Umsetzungsreife durchdenken. Auch der Gründungswettbewerb JUNIOR des Instituts für Deutsche Wirtschaft in Köln beispielsweise bietet Schülerteams die Möglichkeit, eine Geschäftsidee zu entwickeln und im Rahmen

eines Miniunternehmens umzusetzen. Dazu gehört die Beschaffung von Startkapital, der Aufbau einer internen Organisation und das Management des täglichen Geschäfts. Am Ende messen sich die Geschäftsideen in Wettbewerben auf regionaler und internationaler Ebene.

### Netzwerke für Schule und Wirtschaft

Im Rahmen der Unternehmenspartnerschaften des Kooperationsnetzwerks Industrie-Schule (KIS) stehen beispielsweise die BASF Pigment GmbH Köln und das Rhein-Gymnasium in Köln über verschiedene Altersstufen der Schüler hinweg miteinander in Austausch: Im Jahrgang 8 etwa werden im Politikunterricht Unternehmenserkundungen durchgeführt, die Schüler der 9. Klasse befassen sich im Chemieunterricht mit großtechnischen Prozessen und Chemieberufen. Im Jahrgang 11 greift der sozialwissenschaftliche Unterricht die Frage der ökonomischen Auswirkungen der Umweltschutzmaßnahmen bei BASF auf. Das Netzwerk KURS – Kooperationsnetz Unternehmen und Schulen – verfolgt eine ähnliche Philosophie: Mittelständische Unternehmen „adoptieren" Schulen und setzen Kooperationsvereinbarungen auf, die Ziele und Maßnahmen wie Unternehmensbesuche oder Mitarbeiterbefragungen durch die Schüler regeln. Eine ausführliche Übersicht über diese und weitere Projekte bietet die Initiative NetzWorkShop unter www.netzworkshop.de.

Solche und ähnliche Projekte fördern viele der im späteren Berufsleben erfolgsentscheidenden Kompetenzen: Die Projektdauer von normalerweise einem Schuljahr verlangt beispielsweise Ausdauer, die Zusammenarbeit mit anderen Schülern und Unternehmensvertretern Kommunikationsbereitschaft und Konfliktfähigkeit. Vergleichbare Projekte gibt es auch mit internationalen Dimensionen. Im Projekt Achievers International etwa (www.achieversinternational.org) gehen Schülerfirmen internationale Handelsbeziehungen ein und erwerben so ein Verständnis für fremde Kulturen. Zugleich wird die Verständigung in der Fremdsprache trainiert, ob per Brief, E-Mail, Fax oder Telefon.

Auch die selbständige Organisation von Schulfesten, das Betreiben eines Schülercafés oder der Aufbau einer Schülerzeitung fördern unternehmerisches Handeln – „unternehmen" hier ganz wörtlich genommen als das Gegenteil von „unterlassen".

Zahlreiche Interviewpartner merkten an, dass zu viel Analyse oft dem unternehmerischen Voranschreiten, dem „Machen", im Weg stünde. Dennoch nannten sie die Fähigkeit zum analytischen Denken für viele Aufgaben als klare Voraussetzung. Trainieren lässt sie sich im Kleinen durch Übungen wie so genannten „Guesstimates", in der Schüler auf der Basis strukturierter Annahmen Größenordnungen schätzen, beispielsweise, wie hoch die Steuerquote am Bruttoinlandsprodukt ist oder auch ganz einfach wie viel Gewicht eine Boeing 747 auf die Waage bringt. Oder auch durch entsprechende Unterrichtsmethoden: Eine enge Verknüpfung zwischen inhaltlicher Auseinandersetzung und der Anwendung wissenschaftsnaher Analysemethoden ergibt sich beispielsweise, wenn Fachtexte im Hinblick auf Argumentationsstrukturen durchleuchtet werden oder Schüler in wissenschaftsähnlichem Diskurs mit Referat und Co-Referat unterschiedliche Analyseansätze gegeneinander stellen.

### Kommunikation fördern

Im Berufsleben wird Vernetzung immer wichtiger. Dazu gehört auch der professionelle Umgang mit Kunden und Kollegen – Stichwort „Beziehungsmanagement". Besondere Herausforderungen liegen im Umgang mit Menschen aus anderen Lebensverhältnissen. Schule kann hier ansetzen, indem sie Schüler mit Menschen in Kontakt bringt, die sich durch Kultur, Nationalität oder auch Lebenserfahrung von ihnen unterscheiden. Wichtig ist, dass Schüler Verantwortung für die Kontaktpflege über-

tragen bekommen, beispielsweise so, dass sie vor und nach einem Auslandsaufenthalt für die Kommunikation mit ihrer Gastfamilie verantwortlich sind.

*„Schulen müssen im Geiste internationaler werden und 'Global Citizens' ausbilden, die über alle Zeitzonen hinweg kommunizieren können."*

Dr. Martin Möhrle
Managing Director, Deutsche Bank AG

Internationalität im Alltag

Schulen wie etwa das bilinguale Friedrich-Ebert-Gymnasium in Bonn oder die ebenfalls bilinguale Hildegardis-Schule in Bochum pflegen intensiv die Kontakte zu ihren internationalen Partnerschulen und führen auch zwischen den Auslandsaufenthalten gemeinsame Projekte mit diesen Schulen durch. Das Bochumer Hildegardis-Gymnasium etwa beteiligt sich an dem EU-geförderten Comenius-Projekt zur UN-Menschenrechtscharta (www.schule.tmr.net/hildegardis/comenius/) und geht in einer Schülergruppe der Frage nach, wie weit diese Menschenrechte im internationalen Vergleich umgesetzt sind.

Auch die regelmäßige Kontaktpflege zu Unternehmen, Alumni einer Schule, verbundenen Institutionen oder dem Stammbesucherkreis der Schultheateraufführungen kann Schülern übertragen werden – beispielsweise indem sie dafür sorgen, dass diesen Personen regelmäßig die Schülerzeitung zugestellt wird oder sie einen E-Mail-Newsletter über ihre Schule versenden.

Kreativität war den Unternehmen nicht zuletzt deswegen sehr wichtig, weil sie Voraussetzung für Innovationen, den „Motor der Wirtschaft" ist. Bislang ist der Förderung von Kreativität in der Schule jedoch oft eine Grenze gesetzt – gefragt ist eher konvergentes, nicht divergierendes Denken. Ansatzpunkte ergeben sich hier in der Einführung von Kreativitätstechniken im Unterricht oder in Angeboten ergänzend zum Unterricht. Einige Schulen wie etwa das Nellenburg-Gymnasium in Stockach oder das Gymnasium Kirschgarten in Basel bieten beispielsweise Improvisationstheaterstunden an. Dabei kooperieren die Schüler und Lehrer mit professionellen Theatertrainern, die in die Methodik des Improvisationstheaters einführen. Kreativität ist auch in zahlreichen anderen Projekten gefordert: bei der Entwicklung einer Geschäftsidee im Rahmen von JUNIOR genauso wie bei der Ausarbeitung pfiffiger Argumentationsstrategien für den Debattierclub.

Einige Fähigkeiten werden unabhängig von konkreten Inhalten in fast allen der genannten Initiativen gefördert. Eigeninitiative und Dynamik, Ausdauer und Belastbarkeit stehen unabhängig von Branche und Position ganz oben auf der Wunschliste der Unternehmen. Dazu gehört auch die Selbstverantwortung und eine Perspektive, die über das unmittelbare eigene Interesse hinausgeht.

Kooperation mit externen Partnern

Die Beispiele zeigen, dass zahlreiche Schulen bereits ihren Handlungsraum ideenreich ausnutzen – sowohl im schulischen als auch im außerschulischen Rahmen. Es ist zu hoffen, dass derartige Beispiele zur Nachahmung anregen, aber auch selbst die notwendige Unterstützung erfahren. Dazu sind Kooperationen mit externen Partnern wichtige Bausteine.

## Ausblick: Fünf Thesen zur Schule der Zukunft

Erfahrungsräume schaffen

Die Vielzahl an Beispielen, die auf die Schaffung von Erfahrungsräumen für die Schüler in der und rund um die Schule abzielen, veranschaulichen die Möglichkeiten für den Erwerb von persönlichen Fähigkeiten. Zugleich weisen sie auch auf wesentliche Bausteine zur erfolgreichen Umsetzung hin: den Lehrer, dessen Rolle als Initiator, als Motivator, als Persönlichkeitsentwickler an Bedeutung gewinnt. Und es wird auch offensichtlich, dass grundlegende Voraussetzungen auf systemischer Ebene geschaffen werden müssen.

*„Die Schule ist eine Welt abseits von vielen anderen, weil sie nicht praxisnah ist."*

Anne
Gymnasium Dresden-Großzschachwitz, Jahrgangsstufe 12

### 1 Der Lehrer als Persönlichkeitsentwickler

Lehrer in neuen Rollen

Um die spezifischen Bedürfnisse des Schülers an Fähigkeitenförderung zu erkennen, muss der Lehrer das Fähigkeitsprofil des individuellen Schülers verstehen und gezielt durch Angebote der Schule in seiner Entwicklung unterstützen können. Dies setzt entsprechende Kompetenzen des Lehrers voraus und verlangt auch die Unterstützung mit systematischen Ansätzen der Erfassung und der Evaluation von Fähigkeiten. Gleichzeitig obliegt es dem Lehrer, dieses Ziel in spezifische Lehrinhalte und -methoden umzusetzen, die nach den Prinzipien der inneren Differenzierung gestaltet sind. Gleichzeitig gilt es jedoch, den Bedürfnissen einer ganzen Klasse gerecht zu werden. Damit verändert sich die Rolle beispielsweise des Klassenlehrers als Tutor oder Mentor, aber auch jedes einzelnen Lehrers mit Blick auf die Umsetzung dieser Lernziele.

*„Ich erwerbe zwar die Fähigkeiten, kann sie aber in der Schule nicht anwenden. Das wirkt sich wieder auf den Wissenserwerb aus, der in der Schule stattfinden soll, weil man komplett abschaltet. Man lernt nicht nur die Fähigkeiten nicht, sondern das Wissen auch nicht."*

Katja
Thomas-Morus-Gymnasium, Jahrgangsstufe 13

Es geht keineswegs um die Anpassung an bestimmte, besonders gefragte „Charaktertypen", sondern darum, den Freiraum zu schaffen, in dem Schüler ihre individuellen Profile ausbilden können, um dann den Schüler bei der Ausschöpfung dieses Freiraums zu begleiten. Der Lehrer braucht hierzu Wissen, Erfahrung und Zeit. Zeit kann gewonnen werden, indem Lehrer nicht mehr selbst am Kopierer stehen, sondern für derartige Aufgaben durch ein Sekretariat entlastet werden. In Ergänzung zu seiner Ausbildung können Weiterbildungsmaßnahmen beispielsweise Unternehmenspraktika sein, die neue Erfahrungen und Anregungen für den Lehrberuf ermöglichen.

Wie kann es geleistet werden, dass die Anerkennung für den Lehrberuf der hohen Verantwortung der Aufgabe gleichkommt? Es gilt, Incentivierungssysteme einzurichten – und das können neben finanziellen Incentives auch nichtmaterielle Anreize und erweiterte Karrieremöglichkeiten sein. Die Entlastung des Lehrers von reinen Sekretariatsarbeiten, die Schaffung modern ausgestatteter Arbeitsplätze in den Schulen, die Mitwirkung in Wirtschaftsgremien oder nebenberufliche Tätigkeiten in der freien Wirtschaft, beispielsweise in der Personalentwicklung eines Unternehmens, – das sind Ansatzpunkte, um die gegenseitige Akzeptanz der Berufsstände zu fördern.

## 2 Geregelter Marktplatz als Schulkonzept

Fächerübergreifender Unterricht

Die höhere Gewichtung des Anteils an Methodenvermittlung aber auch -anwendung bei der Unterrichtsgestaltung würde wohl nicht nur die beschriebenen Anforderungen der Wirtschaft reflektieren. Nicht die Anzahl an Seiten bei der Beschreibung der Inhalte des Fachunterrichtes ist entscheidend. Mindestens genauso wichtig ist die Art und Weise, wie etwas unterrichtet wird. So sollten beispielsweise Kreativitätstechniken, Recherchefähigkeit, Argumentationslehre und Ideenentwicklung als integraler Bestandteil des regulären Fachunterrichts eingesetzt werden. Von wachsender Bedeutung ist auch die Vorbereitung auf die Praxis: Kurse zur Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche, das Erstellen eines Geschäftsbriefs, Präsentationstechniken, Zuhören und Diskutieren, Arbeitsorganisation und vernetztes Denken sollten durch die fachübergreifende Gestaltung des Unterrichts geübt werden.

*„Jemand muss einem Methoden beibringen, wie man etwas lernt. Wir hatten jetzt ein Jahr Methodentraining, organisiert von verschiedenen Lehrern mit unterschiedlichen Fächern. Da ging es um Rhetorik und auch um den Umgang mit Computern oder das Auswerten von Texten, Mindmapping etc. Das war als freiwillige AG organisiert."*

Tobias
Carl-Friedrich-Gauss-Gymnasium, Jahrgangsstufe 13

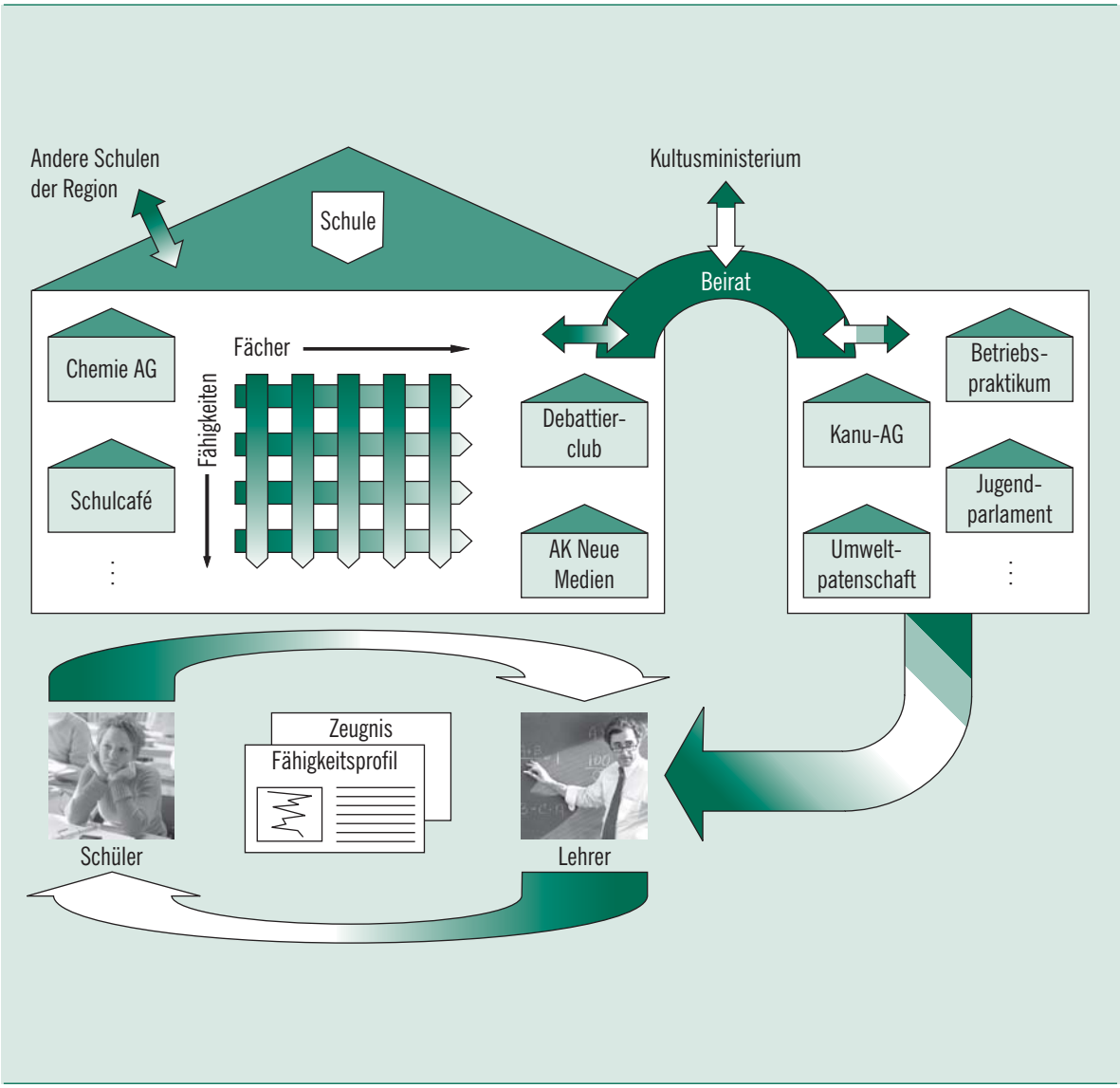
Erweitertes Kursangebot

Wie können Fächer um das Interesse der Schüler stärker miteinander in Wettbewerb treten? Die Schüler werden sich dabei jene Fächer aussuchen, die ihren Anforderungen am ehesten entsprechen. Der Gedanke eines Marktplatzes, auf dem die Schüler sich ihren Stundenplan zusammenstellen, liegt hier nahe. Dabei kann der Lehrer in seiner Rolle als Tutor und Persönlichkeitsentwickler hier genauso regelnd eingreifen und sich auf Rahmenanforderungen beziehen, die eine „Basisausbildung" sicherstellen. Dabei sollte überlegt werden, die Unterrichtsformen zu flexibilisieren. Was spricht beispielsweise dagegen, auch Kurse mit einer Dauer von vier oder sechs Wochen anzubieten?

*„Es müsste mehr Wahlmöglichkeiten geben, damit man als Schüler mehr Einfluss auf sein eigenes Curriculum hat."*

Martin
St.-Lioba-Schule, Jahrgangsstufe 13

ABBILDUNG 14




SCHULE 2010: EIN GEREGELTER MARKT DER MÖGLICHKEITEN

## 3 Schulen brauchen eigene, unverwechselbare Profile

Werte erfahrbar machen

Der „Marktplatz-Gedanke“ lässt sich nicht nur auf die Fächerwahl beziehen – er gilt auch für die Schule als solches. Wofür steht eine bestimmte Schule? Es gibt bereits zahlreiche Schulen, die aktiv an der Ausarbeitung ihres Schulprofils arbeiten. Solche Profile beschränken sich nicht auf den allgemeinen Bildungsauftrag oder die Ausrichtung als humanistisches bzw. naturwissenschaftliches Gymnasium. Die viel versprechenden Ansätze sollten weiter vorangetrieben werden.

Die Entwicklung eines Schulprofils könnte mit dem Aufbau einer „Corporate Identity“ eines Unternehmens verglichen werden. Es gilt, gemeinsam getragene Werte erfahrbar zu machen. Das mögen gemeinsame Veranstaltungen widerspiegeln, sollte aber auch im Schulalltag spürbar sein. Werte dürfen

nicht nur in Form und Schrift existieren, sondern müssen auch gelebt werden – von Lehrern wie Schülern, im Unterricht, in Wettbewerben und auch im Umgang mit externen Partnern der Schule. Gelingt es einer Schule, ein unverwechselbares Profil an Werten und Leistungsangebot aufzubauen, so wird sie im Wettbewerb um den Schüler und um die Lehrer die Nase vorn haben.

*„Schulen sollten eine Kontaktstelle für die Beziehungspflege nach außen einrichten, mit einem Verantwortlichen für Dialog zwischen der Schule, Schülern, Lehrern und den externen Partnern."*

Markus
Thomas-Morus-Gymnasium, Jahrgangsstufe 13

## 4 Die unternehmerische Schule

Finanzielle Freiräume

Schulen erhalten zunehmend Entscheidungs- und Handlungsfreiräume. Dies zeigt sich etwa mit der pilotierten Einrichtung von Globalhaushalten oder der „schulscharfen" Ausschreibung von Lehrerstellen. Freiräume werden für Schulen der Schlüssel sein, um ihren Lehrern und Schülern attraktive Bedingungen bieten zu können und ihr spezifisches Schulprofil zu entwickeln. Dazu gehören etwa die zeitgemäße und funktionale Gestaltung der Arbeitsplätze in der Schule für Lehrer, die Öffnung der Schule für Kooperationen mit Dritten, vereinfachte Verfahren zur Nutzung der Schule als Projektraum und Begegnungsstätte außerhalb regulärer Unterrichtsstunden bis hin zur Gebäudearchitektur. Wenn Schulen das Management ihrer Projekte zunehmend unabhängig in die Hand nehmen, aktives Marketing für sich betreiben sowie die Finanzverantwortung für ihre Haushalte übertragen bekommen, übernehmen sie neue Herausforderungen: Sie fangen an, unternehmerisch zu agieren und aus ihren Möglichkeiten das jeweils Beste zu machen. Ihre Leistung wird dabei an Kriterien gemessen werden wie etwa der Leistung und Zufriedenheit der Schüler, an den Anmeldezahlen für neue Schülergenerationen oder auch am langfristigen Berufsweg der Alumni. Entscheidend ist dabei nicht nur der Vergleich mit anderen, sondern auch die Erreichung der selbst gesteckten Ziele.

Das Stichwort Finanzen wirft die Frage der Finanzierbarkeit solcher Vorschläge auf – gerne wird an dieser Stelle auf ohnehin leere Staatskassen verwiesen. Auch die Gefahr der Herausbildung von „Eliteschulen" in Regionen, die auf stärkere finanzielle Unterstützung von außen hoffen können, wird immer wieder betont. Diese Argumente gelten nur bedingt. Das Beispiel der Schule „Kleine Kiel Straße" in Dortmund zeigt, dass es einer Schule in einem so genannten „sozial schwachen" Gebiet trotzdem gelingen kann, wichtige Projekte aus eigener Kraft und später mit entsprechender kommunaler Unterstützung umzusetzen: Diese Schule bietet beispielsweise eine Elternschule und ist als Begegnungsstätte für die Eltern in den frühen Morgenstunden aber auch am Abend geöffnet. Die Finanzierbarkeit darf nicht zum Argument gegen dringend notwendige Veränderungen im Schulwesen gereichen.

*„Es ist manchmal schon auch Wahnsinn, was an unserer Schule alles so abgeht. Da wird viel angeboten."*

Petra
St.-Lioba-Schule, Jahrgangsstufe 13

# 5 Der Dialog zwischen Schule und Wirtschaft

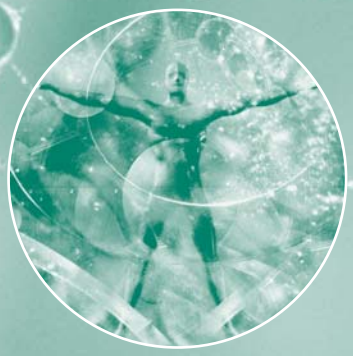
Mut zu mehr Individualität

Der Dialog zwischen Schule und Wirtschaft sollte institutionalisiert werden – nach einer Phase der Einzelinitiativen hin zu einem regelmäßigen Austausch und zu der gemeinsamen Wahrnehmung der Aufgabe „die Zukunft bilden". Gefordert sind dabei nicht nur Lehrer, Schüler und das Bildungs-Establishment: Alle Beteiligten sind gefragt, sich für „ihre" Schule stärker zu engagieren: Eltern, Kommunen, Unternehmen, Vereine. Um die Voraussetzungen für ein stärkeres Engagement seitens externer Partner zu schaffen, müssen Kooperationsprojekte verwaltungstechnisch erheblich vereinfacht werden. Darüber hinaus würden Schulen von einer Art der Qualitätskontrolle durch qualifizierte Dritte profitieren, die beispielsweise durch die Einrichtung eines ständigen Beirates erbracht werden könnte.

*„Die Unternehmen müssen auch etwas machen. Die können nicht erwarten, dass Schüler das alles können, ohne sich selbst zu engagieren."*

Andrea
Carl-Friedrich-Gauß-Gymnasium, Jahrgangsstufe 13

Schulen brauchen mehr Mut zum Abweichen vom Standard des Immer-schon-so-Gewesenen hin zu mehr Individualität – ohne dabei den Grundsatz der Chancengleichheit oder die fachlichen Lernziele zu opfern. Investitionen – nicht nur finanzieller Art – in die Schule und in die Bildung junger Menschen bleiben die erfolgskritischen Investitionen schlechthin in die Zukunft der Gesellschaft. Die Anforderungen der Wirtschaft stellen zugegebenermaßen einen ausschnitthaften Blick auf diese Thematik dar und sie entstehen sicher auch aus einem Eigeninteresse der Unternehmen. Dennoch liefern sie den Schulen und der laufenden Bildungsdiskussion wichtige Anhaltspunkte, mit welchen Fähigkeiten Schüler im späteren Berufsleben gut gerüstet sein werden und was die Schule und ihre Partner dazu beitragen können.



# METHODIK

## Grundannahmen

Ausgangsbasis der vorliegenden Studie sind zwei miteinander verbundene Fragen: (1) Welche Anforderungen werden Unternehmen in Zukunft an ihre Mitarbeiter stellen? (2) Was kann die Schule als zentrale Bildungsinstitution tun, um Jugendliche auf diese Anforderungen vorzubereiten?

Analyse von Anforderungsprofilen

Der methodische Ansatz der Studie verbindet diese beiden Fragen systematisch. Im ersten Teil der Untersuchung werden die künftigen Anforderungen an Mitarbeiter beschrieben; im zweiten Teil werden daraus Anforderungen an die Schule abgeleitet und anhand von beispielhaften Projekten konkretisiert. Als zeitliche Perspektive wurde ein Betrachtungshorizont von fünf bis zehn Jahren gewählt. Aufbau und Ausarbeitung der Studie beinhalten eine Reihe von Grundannahmen, die im Folgenden erläutert werden.

Mitarbeiterprofile setzen sich aus fachlicher Qualifikation (fachbezogenes Wissen und Fähigkeiten) sowie fachübergreifenden Fähigkeiten zusammen. Im Hinblick auf das Ziel, Anforderungen für die Schule abzuleiten, konzentriert sich die Analyse auf die fachübergreifenden Fähigkeiten. Der Allgemeinbildungsauftrag der Schule soll nicht angetastet werden. Die Ausbildung fachspezifischer Kompetenzen wird der Hochschul- und Berufsausbildung zugeordnet und fällt somit nicht in den Aufgabenbereich der Schule.

Fokus gymnasiale Oberstufe

Die ausgewählten beispielhaften Initiativen an und mit Schulen beziehen sich vornehmlich auf die gymnasiale Oberstufe. Ebenso wurde dieser Schulabschnitt und -typ mit Schülerinnen und Schülern im Alter von 15 bis 19 Jahren der Schülerbefragung zu Grunde gelegt. Eine Einschränkung im Hinblick auf Schulform und Altersstufe erschien notwendig, um konkrete und fokussierte Aussagen machen zu können. Hinzu kommt als forschungspraktisches Kriterium, dass Kontakte aus dem Projekt business@school von The Boston Consulting Group genutzt werden konnten, um Schüler dieses Altersabschnitts und dieses Schultyps zu interviewen.

In Anlehnung an lern- und entwicklungspsychologische Erkenntnisse basiert die Studie auf der Auffassung, dass die Grundlagen zahlreicher kognitiver, interpersoneller und individueller Fähigkeiten bereits in der Kindheit gelegt werden. Die Schule hat vor allem die Möglichkeit, diese Fähigkeiten bei der gewählten Altersgruppe zu fördern und individuelle Differenzierungen zu unterstützen.

## Differenzierung von Branchen und Fähigkeitsprofilen

Interviews mit Experten

Die künftigen Anforderungen von Seiten der Unternehmen wurden in über 75 Interviews mit Experten aus unterschiedlichen Branchen ermittelt. Damit spiegelt die Studie unmittelbar die Erwartungen und Einstellungen derjenigen Personen wider, die an der Gestaltung zukünftiger Arbeitsplätze, Unternehmen und Branchen aktiv mitwirken. Die branchenspezifische Analyse soll den vielfältigen Tätigkeitsfeldern in der Wirtschaft gerecht werden und eine möglichst konkrete Ableitung der Fähigkeitsprofile ermöglichen.

Auswahl von 23 Fähigkeiten

Bindeglied zwischen den beiden inhaltlichen Schwerpunkten und Leitfragen der Studie ist ein detaillierter Katalog, der fachübergreifende Fähigkeiten in individuelle und interpersonelle Fähigkeiten sowie Persönlichkeitsmerkmale untergliedert. Bei der Auswahl der insgesamt 23 Fähigkeiten wurde darauf geachtet, eine gewisse Varianz und Trennschärfe sicherzustellen. So wurden beispielsweise Verantwortungsbewusstsein, Selbständigkeit, Lernfähigkeit und interkulturelle Kompetenz als universell wichtige oder stark vom (einzel-)unternehmerischen Umfeld geprägte Fähigkeiten nicht in die Befragung aufgenommen.

**ABBILDUNG 15**

**Individuelle Fähigkeiten**

- Analytisches Denken
- Kreativität
- Urteils- und Entscheidungsfähigkeit
- Strategisches und vernetztes Denken
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Informationsmanagement
- IT- und Medienkompetenz
- Projektmanagement
- Planungs- und Organisationsfähigkeit

**Interpersonelle Fähigkeiten**

- Mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Verhandlungsfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Beziehungsmanagement
- Empathie
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit

**Persönlichkeitsmerkmale**

- Ergebnisorientierung
- Ausdauer und Belastbarkeit
- Anpassungswille und Veränderungsfähigkeit
- Initiative und Dynamik

**FÄHIGKEITSKATALOG**

## Branchenanalyse

Insgesamt elf Industrien sind im Rahmen der Studie auf ihre unterschiedlichen Erfolgsfaktoren und Mitarbeiteranforderungen hin untersucht worden. Ergänzt wurde diese Differenzierung durch zwei Querschnittsthemen, die auch künftig berufliche Optionen für die Schüler von heute darstellen.

Elf Branchen, zwei Querschnittsthemen

ABBILDUNG 16

| Branchen | Querschnittsthemen |
|---|---|
| • Automobilindustrie<br>• Bankwesen<br>• Chemie<br>• Informationstechnologie<br>• Konsumgüter<br>• Maschinenbau<br>• Medien<br>• Pharmazeutische und biotechnologische Industrie<br>• Stromwirtschaft<br>• Telekommunikation<br>• Versicherungen | • Existenzgründungen<br>• Mittelstand |

BRANCHEN UND QUERSCHNITTSTHEMEN

Die Zukunftsperspektiven und Anforderungen in einzelnen Branchen wurden auf der Basis interner Studien sowie vor allem einer breit angelegten empirischen Befragung von Experten ermittelt. Megatrends fassen dabei die kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen zusammen, welche die jeweilige Branche prägen. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte sowohl branchenspezifisch als auch branchenübergreifend.

Aus dieser Beschreibung wurden strategische Erfolgsfaktoren abgeleitet, das heißt diejenigen Kompetenzen, über die Unternehmen verfügen müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zu sichern.

Strategische Erfolgsfaktoren

Basis für die Erhebung der künftigen Anforderungen an Mitarbeiter waren Interviews mit hochrangigen Vertretern ausgewählter Branchen. In diesen Gesprächen wurden die Branchenentwicklungen aus der Sicht des jeweiligen Unternehmens bewertet, strategische Erfolgsfaktoren nach ihrer Bedeutung

gewichtet sowie für die wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren der Unternehmen Mitarbeiterprofile erstellt. Dabei wurde pro strategischen Erfolgsfaktor eine Auswahl (Top 10) und Priorisierung (Top 3) aus dem 23 Fähigkeiten umfassenden Katalog getroffen.

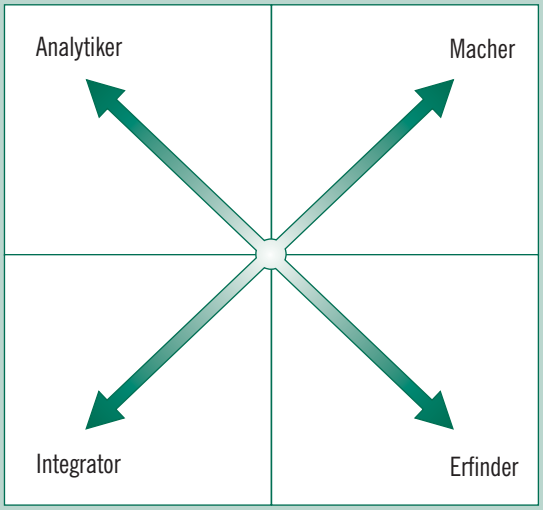
## Zweifaches Clustering

Typenbildung auf Ebene der Fähigkeiten

Anhand der Häufigkeitsverteilung der geforderten Fähigkeiten als wichtig – Top 10 – und entscheidend – Top 3 – konnten die zehn branchenübergreifend am häufigsten geforderten Fähigkeiten identifiziert werden.

Ein zweifaches Clustering ermöglichte eine Typenbildung. Auf Fähigkeitsebene sind vier Fähigkeitsdimensionen – verstanden als Zusammenfassung von Einzelfähigkeiten – identifiziert worden, die sich auch in den Interviews als „Bilder" von Mitarbeitertypen verifizieren ließen. Sie liefern einen schematischen Rahmen, auf dem sich einzelne Anforderungsprofile abbilden lassen.

ABBILDUNG 17




FÄHIGKEITSDIMENSIONEN

Wettbewerbsfaktoren

Die in den Interviews genannten strategischen Erfolgsfaktoren der einzelnen Branchen wurden einzelnen Wertschöpfungsstufen zugeordnet. In ihrer Gesamtheit bilden sie die wichtigsten Elemente innerhalb der Wertschöpfungskette ab, die zur Bewältigung künftiger Wettbewerbsanforderungen entscheidend sind.

Zuordnung in zwei Richtungen

In der Kombination beider Clusterbildungen wurden die Profile der einzelnen strategischen Erfolgsfaktoren durch Gewichtung der Einzelfähigkeiten in die Darstellung von vier Fähigkeitsdimensionen

übersetzt: der **Analytiker**, der **Macher**, der **Integrator** und der **Erfinder**. Die Analyse zeigt, dass sich die branchenspezifischen Anforderungsprofile durch ähnliche Ausprägungen auf dem Niveau der vier Fähigkeitsdimensionen auszeichnen. Den einzelnen Ausprägungen auf den Dimensionen können dabei jedoch pro Branche und strategischen Erfolgsfaktor unterschiedliche Fähigkeiten zu Grunde liegen. Die jeweiligen Zuordnungen lassen sich in beide Richtungen zurückverfolgen.

## Kriterien für schulische Initiativen

Schule als zentrale Bildungsinstitution

Die Handlungsoptionen für die Schule wurden entlang zweier Dimensionen entwickelt: zum einen mit Blick auf eine mögliche Erweiterung der Ausbildung in methodischer Hinsicht und mit fachübergreifenden Inhalten; zum anderen in Bezug auf die Erweiterung der Lehr- und Lernstrukturen um Kooperationen mit externen Partnern. Die Schule wird weiterhin als zentrale Ausbildungsinstitution verstanden. Zugleich fußen die vorgeschlagenen Maßnahmen auf einem Verständnis der Schule als Lernort und Ausbildungsplattform.

Konkrete Handlungsoptionen

Auf der Grundlage der branchenübergreifend am häufigsten geforderten Fähigkeiten wurde eine Vielzahl bestehender Initiativen zusammengestellt, um daraus Ansatzpunkte und konkrete Handlungsoptionen zu entwickeln, wie Schule die gefragten Fähigkeiten fördern kann. Anhand eines Kriterienrasters und mit Blick auf die als wesentlich eingestuften **Top-10**-Fähigkeiten wurden im Anschluss verschiedenartige, nachahmenswerte Ansätze ausgewählt und dargestellt.

ABBILDUNG 18

**Leitlinien zur Auswahl der aufgeführten schulischen Initiativen**

Auswahl nach Kriterien
- Übertragbarkeit (Abhängigkeit von regulatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen, Schulformspezifität, erforderliche Zusatzqualifikation des Lehrpersonals)
- Finanzierbarkeit
- Zeitliche Machbarkeit
- Angemessenheit für die Altersgruppe der 15- bis 19-Jährigen
- Qualitätsreferenzen

Zusammenstellung von Beispielen, die die geforderten Fähigkeiten in großer Bandbreite und mit unterschiedlichen Ansätzen abdecken

LEITLINIEN ZUR AUSWAHL SCHULISCHER INITIATIVEN

In den Ausblick und die abschließende Wertung der Studienergebnisse sind zahlreiche Interviews mit Experten aus dem Bildungswesen eingeflossen.

# Definition der Fähigkeiten

## Individuelle Fähigkeiten

- **Analytisches Denken:** Fähigkeit zum Erkennen von Zusammenhängen und zur Ableitung entsprechender Konsequenzen
- **Kreativität:** Fähigkeit zur Entwicklung von ungewöhnlichen Lösungsansätzen in Denken und Handeln
- **Urteils- und Entscheidungsfähigkeit:** Fähigkeit zum Abwägen und Gewichten von Argumenten mit dem Ergebnis einer Einschätzung und dem Ziel, eine Entscheidung zu treffen
- **Strategisches und vernetztes Denken:** Fähigkeit zur Einnahme einer übergeordneten Perspektive und zum Einordnen von Sachverhalten in Zusammenhänge, mit dem Ergebnis, langfristige Ziele zu entwickeln und sich daran zu orientieren
- **Unternehmerisches Denken und Handeln:** Fähigkeit, die unternehmerischen Rahmenbedingungen (Wettbewerb, Markt, Organisation etc.) ins Denken einzubeziehen und entsprechend zu handeln
- **Informationsmanagement:** Fähigkeiten zum Selektieren, Bewerten und Verwerten von zunehmender Anzahl von Informationen
- **IT- und Medienkompetenz:** Fähigkeit zum gezielten Einsatz von und kompetenten Umgang mit Technologien und Medien
- **Projektmanagement:** Fähigkeit zum Steuern und Strukturieren von Prozessen und Teams
- **Planungs- und Organisationsfähigkeit:** Fähigkeit zur effizienten Ressourcen- und Prozessplanung/Zeitmanagement

## Interpersonelle Fähigkeiten

- **Mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit:** Fähigkeit, eigene Gedanken klar und verständlich zu formulieren und zu strukturieren. Fähigkeit zur Wahl des geeigneten Sprachniveaus in Abhängigkeit von Empfänger und Inhalt
- **Verhandlungsfähigkeit:** Bereitschaft, Position zu beziehen und diese zu verteidigen; Fähigkeit, mit dem Ziel der Realisierung eigener Interessen, in der Interaktion von allen Beteiligten akzeptierte Lösungen herbeizuführen
- **Überzeugungskraft:** Fähigkeit, den eigenen Standpunkt durch Kombination von Argumentation und Ausdruck glaubwürdig darzustellen und andere Personen so für den eigenen Standpunkt zu gewinnen

- **Beziehungsmanagement:** Fähigkeit, verbindliche Beziehungen zu Personen aufzubauen und zu pflegen (unternehmensintern und -extern)

- **Empathie:** Fähigkeit, sich auf Situationen, d. h. Kontext, Motivation und Emotion, anderer Menschen einzustellen, effektiv zuzuhören und entsprechende Urteile und Handlungsoptionen abzuleiten

- **Kooperationsfähigkeit:** Fähigkeit, die eigene Arbeitskraft innerhalb einer Gruppe zur gemeinsamen Zielerreichung einzubringen sowie Verständnis und Erkennen gruppendynamischer Kräfte und Möglichkeiten, diese im Sinne der Effektivität zu steuern

- **Konfliktfähigkeit:** Fähigkeit, Konflikte auf der sachlichen sowie emotionalen Ebene zu erkennen, zu thematisieren sowie auf der sachlichen/emotionalen Ebene aufzulösen

- **Durchsetzungsfähigkeit:** Fähigkeit, die eigenen Standpunkte und Interessen in der Gruppe gegen andere durchzusetzen. Die Basis kann dabei sowohl sachlicher als auch persönlicher Natur sein.

- **Integrationsfähigkeit:** Fähigkeit, Personen in Gruppen bzw. in die Gemeinschaft im Arbeitskontext zu integrieren

- **Motivationsfähigkeit:** Fähigkeit, andere Personen durch Anreize und Visionen sowie deren Kommunikation zu führen, zu begeistern und zu motivieren

## Persönlichkeitsmerkmale

- **Ergebnisorientierung:** Leistungswille und Bereitschaft, sich an Ergebnissen und Zielen messen zu lassen, Qualitätsanspruch

- **Ausdauer und Belastbarkeit:** Fähigkeit zur Ausführung langwieriger und schwieriger Aufgaben

- **Anpassungswille und Veränderungsfähigkeit:** Fähigkeit, sich auf neue Situationen und Anforderungen einzustellen und diese aktiv zu suchen; operative Flexibilität

- **Initiative und Dynamik:** Fähigkeit, Handlungsbedarf zu erkennen und Prozesse anzustoßen; Fähigkeit zur Selbstmotivation

# ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN IN ELF BRANCHEN

## Automobilindustrie

### Marktkonzentration und Markenstrategien

Die Automobilindustrie lässt sich – zusammenfassend betrachtet – in drei Bereiche unterteilen: Automobilhersteller, deren Zulieferer und die mit Distribution und After-Sales-Geschäft (Verkauf, Finanzierung, Vermietung, Reparatur etc.) befassten Unternehmen. Auf Grund der engen Vernetzung betreffen Wandel und Trends meist alle drei Gruppen von Unternehmen in komplementärer Weise. „Megatrends" und strategische Implikationen werden daher gemeinsam dargestellt. Die Analyse aus Sicht der Zulieferer konzentriert sich auf die Situation großer Unternehmen im Markt mit einem Umsatz ab ca. € 500 Mio. p. a., die zunehmend die Rolle von Systemzulieferern übernehmen. Große Marktteilnehmer mit Produktionskapazitäten in Deutschland sind DaimlerChrysler, Volkswagen, BMW und Opel (OEMs) sowie Bosch, Continental und Siemens VDO (Zulieferer). Im Distributionsbereich sind neben vielen kleinen und mittleren Betrieben auch Konzerne wie Schwabengarage, AKB Bank, Sixt und andere tätig.

Die Branche ist geprägt von weltweiter Marktkonzentration. Die Anzahl unabhängiger Automobilhersteller ist seit 1960 rückläufig und hat sich zwischen 1985 und 1999 mehr als halbiert. Auf Grund nationaler und internationaler Kartellgesetzgebung gelangt diese Konzentration derzeit an ihre Grenzen. Gleichzeitig reduzieren die verbleibenden Hersteller jedoch die Anzahl ihrer Lieferanten, sodass der Konzentrationsprozess auf der Zulieferseite gravierende Folgen hat: Bis 2008 wird erwartet, dass sich die Anzahl der Automobilzulieferer auf rund 2.000 reduziert. Zum Vergleich: Im Jahr 1988 betrug die Zahl unabhängiger Unternehmen in diesem Industriesegment noch 30.000[1].

Mit dem Konzentrationsprozess geht die Globalisierung der Industrie einher. Die Automobilindustrie steht damit vor der Herausforderung, ihre Geschäftssysteme mit Blick auf Forschung und Entwicklung, Sourcing und Fertigung stärker global zu integrieren. Für Zulieferer erwächst daraus die Forderung nach globaler Lieferfähigkeit, die – da für kleine Unternehmen schwer realisierbar – ebenfalls zur Konsolidierung des Marktes beitragen wird. Selbst im Distributionsbereich entwickelt sich ein historisch

1 Quellen: EG-Studie; CLEPA-Schätzung; BCG-Interviews

sehr stark lokal geprägtes Geschäft immer mehr zu einem internationalen Geschäft. Vor allem große Händlerketten, Leasingfirmen und Autovermieter sind grenzüberschreitend tätig.

Gleichzeitig ist ein Trend zur Aufgabenverlagerung innerhalb der Wertschöpfungskette erkennbar. Da für die Automobilhersteller in zunehmend stagnierenden Märkten Wachstum zur zentralen Herausforderung wird, werden sie sich stärker auf die Markenentwicklung und den Vertrieb fokussieren und neue Aktivitäten im so genannten „Downstream-Bereich", das heißt beispielsweise bei Finanzierung, Flottenmanagement und Serviceleistungen, initiieren. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass Wertschöpfung für Komponenten, die nicht als zentral betrachtet werden, seit Jahrzehnten immer weitgehender an Zulieferer abgegeben wird. Lieferanten der ersten Stufe stärken mit dem Ausbau der eigenen Wertschöpfungskette zwar ihre Position gegenüber den Herstellern, übernehmen jedoch ein höheres Risiko, beispielsweise für Forschung und Entwicklung. Hinzu kommt die Aufgabe, ein eigenes Netz von Lieferanten der zweiten und dritten Stufe zu managen.

Technologie bleibt für Hersteller und Zulieferer ein wichtiges Differenzierungskriterium. Auch künftig besteht hoher Innovationsdruck in Bezug auf Fertigungsmethoden, Werkstoffe und Prozesse. Weiter an Bedeutung gewinnen werden Themen wie die Modularisierung von Baugruppen und Systemen für verschiedene Fertigungsplattformen auf der einen Seite sowie die Differenzierung über elektronische Integration auf der anderen Seite. Globalisierung und Branchenvernetzung lassen die Innovationsgeschwindigkeit weiter steigen, verringern jedoch gleichzeitig die Zeitspannen, in denen technologische Innovationen als Differenzierungskriterium im Wettbewerb genutzt werden können. Besonders anspruchsvoll ist die Aufgabe, die langen Produktlebenszyklen der Autoindustrie von sechs bis acht Jahren mit den extrem kurzen Zyklen der Elektronikbranche zu verbinden, was wegen des immer höher werdenden Elektronikanteils in den Fahrzeugen erforderlich ist.

Dieser „Wandel zum Konsumgut" erschwert für die Automobilhersteller die Produktdifferenzierung und lässt Aspekte wie Markenbildung und die Individualisierung des Endprodukts mehr in den Vordergrund treten. Neben stärkeren Marketingaktivitäten erfordert dies ein flexibles Programm- und Fertigungsmanagement, das eine schnelle und kostengünstige Realisierung von Varianten erlaubt – potenziell bis hin zur Auftragsproduktion mit Lieferzeiten von wenigen Tagen. Auf dem Weg vom Automobilproduzenten zum „Mobilitätslieferanten" werden die Automobilhersteller das Produkt „Fahrzeug" voraussichtlich auch stärker mit anderen Produkten und Dienstleistungen verknüpfen, wie etwa in der Telematik oder im Flottenmanagement.

Regulative Einflüsse werden als Innovationstreiber für die Branche weiterhin eine prägende Rolle spielen. Die möglicherweise unmittelbar bevorstehende Deregulierung des Kfz-Vertriebs auf europäischer Ebene bietet kurzfristig Optionen für neue Vertriebsmodelle und wird neue Wettbewerber entstehen lassen, beispielsweise Mehrmarken- und Themenhändler. Mit der wachsenden Bedeutung des Kapitalmarktes steigen auch die Anforderungen insbesondere an die Hersteller, kurzfristig sichtbare Erfolge zu schaffen, wie unter anderem die Diskussion vom Sommer 2001 über die Veröffentlichung von Quartalsberichten der Porsche AG zeigt.

## Erfolg durch innovative und flexible Produktion

Als Reaktion auf die beschriebenen „Megatrends" gewinnen fünf Erfolgsfaktoren für Unternehmen der Automobilindustrie künftig besonders an Bedeutung:

- Differenzierung durch zügige Innovationsumsetzung
- Problemlösungsorientierte Produktentwicklung
- (Multi-)Markenmanagement
- Fertigungsflexibilisierung
- Strategische Investor-Relations

Für viele Unternehmen bleibt die Technologie auch weiterhin ein wesentlicher Pfeiler der Differenzierung vom Wettbewerb. Vor dem Hintergrund wachsender Innovationsgeschwindigkeit und rückläufiger Exklusivitätsfristen ist jedoch die zügige Umsetzung von Innovationen in Produkte erfolgskritisch. Innovations- und Produktentwicklungstätigkeiten müssen daher künftig enger verzahnt sein und unternehmensinterne und -übergreifende Netzwerke genutzt werden, um hohe Innovationskraft und Umsetzungsgeschwindigkeit zu erreichen. Erfolgskritisch ist außerdem die Erstellung von Angebotsbündeln, die weniger singulär funktional und stärker auf die Lösung komplexer Probleme gerichtet sind. Für die Automobilhersteller bedeutet dies beispielsweise die Bündelung des Fahrzeugverkaufs mit Dienstleistungen (z. B. Finanzierung, Versicherung) sowie das Angebot neuer Mobilitätslösungen (z. B. flexible Leasingkonzepte). Große Zulieferer werden sich weiter in Richtung Systemlieferanten entwickeln und plattformspezifisch komplexe Module herstellen (z. B. integrierte Cockpit-, Kommunikations- und Telematiksysteme). Dazu werden sie zunehmend auf ein eigenes Netzwerk von komplementären Lieferanten und Dienstleistern zurückgreifen.

Erfolgreiches Markenmanagement, das die technologiebasierte Differenzierung unterstützt, erfordert ein zielgruppen- und vertriebskanalübergreifend einheitliches Bild der Marke; darüber hinaus muss sich die gesamte Unternehmenskommunikation auf die Markenpositionierung konzentrieren. Eine starke Markenidentifikation kann im nächsten Schritt als Grundlage für den Vertrieb weiterer Produkte und Dienstleistungen dienen. Für Zulieferer ist Markenmanagement in Bezug auf den für sie relevanten Markt der Automobilhersteller ein Erfolgsfaktor. Dagegen wird eine Markenpolitik bis zum Endkunden – der „Intel-inside"-Effekt – für viele Zulieferer schwer möglich sein, da dies von den Herstellern in der Regel nicht gewünscht wird.

Neben der steigenden Bedeutung der Markenpositionierung führt die Kommodisierung von Fahrzeugen tendenziell zu steigender Variantenvielfalt durch stärkere Individualisierung. Die effiziente Realisierung einer flexiblen Fertigung der Modelle auf Plattformbasis bei Gewährleistung unabhängiger Modellzyklen wird dadurch zum Erfolgsfaktor. Der Wunsch nach Auftragsproduktion wird dabei zukünftig begleitet von der Erwartung kürzerer Lieferzeiten. Auf Seiten der Zulieferer gilt es, die Variantenvielfalt durch intelligente Modulkonzepte zu realisieren und das eigene Lieferantennetzwerk optimal zu managen. Dabei ist der Ausbau von Projekt- und Risikomanagement-Fähigkeiten erforderlich.

Zumindest für große börsennotierte Unternehmen ist der strategische Umgang mit Kapitalgebern und Anteilseignern ein Erfolgsfaktor. Auf Basis wertorientierter Unternehmenssteuerung ist die Divergenz zwischen kurzfristigen Kapitalmarkterwartungen und industriespezifisch langen F&E- sowie Produktzyklen geschickt zu managen.

## Kreative in der Produktentwicklung gesucht

Die Befragung von Experten aus Unternehmen der Automobilindustrie hat bei der Gewichtung der Erfolgsfaktoren zwei Schwerpunkte ergeben: die „Differenzierung durch zügige Innovationsumsetzung" und die „problemlösungsorientierte Produktentwicklung".

Die Innovationsumsetzung ist als vorgelagerte Stufe der Produktentwicklung ein relativ offener und kreativer Bereich, der die Funktion hat, Produktideen zu entwickeln. Dabei werden sowohl externe Trends und Impulse aus der eigenen und aus angrenzenden Branchen analysiert als auch interne Daten über Kundenbedürfnisse ausgewertet. Zur Steigerung der Innovationskraft findet die Arbeit zunehmend in themenübergreifenden Teams sowie mit Hilfe offener Wissensnetzwerke („Open-Source"-Prinzip) statt. Dementsprechend konzentrieren sich die Anforderungen an Mitarbeiter im Bereich Innovationsumsetzung auf „Erfinder"-Fähigkeiten wie Kreativität und kombinieren diese mit „Analytiker"-Fähigkeiten, insbesondere analytischem sowie strategischem und vernetztem Denken. Das wenig regelbasierte Arbeitsumfeld verlangt eine hohe Intensität, gekennzeichnet durch Initiative und Dynamik sowie Ausdauer und Belastbarkeit als Kernfähigkeiten.

Dagegen bildet die „problemlösungsorientierte Produktentwicklung" eine weniger kreative und stärker ergebnisorientierte Umgebung. Auf der Basis detaillierter Analysen von kundengruppenspezifischen Anforderungen erfolgt hier die Bündelung von Produkten und Dienstleistungen. Auf diese Weise entstehen Angebotsbündel, die nicht ein einzelnes Produkt, sondern die Lösung eines Problems des Kunden in den Vordergrund stellen. Dabei kann auf interne und externe Angebote zurückgegriffen werden (z. B. kombinierte Angebote von Fahrzeug und externen Telematik-Dienstleistungen bei OEMs). Demgemäß steht für den Produktentwicklungsbereich eher die Kombination von analytischen und umsetzungsorientierten Fähigkeiten im Vordergrund. Genannt wurde dabei neben Ergebnisorientierung insbesondere Projektmanagement, um die zügige Innovationsumsetzung auch in der Produktentwicklung zu realisieren. Für die Priorisierung der Innovationsumsetzung auf der Basis von Kundenanforderungen sind zusätzlich Urteils-, Entscheidungs- und Konfliktfähigkeit erforderlich.

## Konsolidierungsdruck auf allen Ebenen

Deutschland gilt nach wie vor als „overbanked“, sodass in der Branche auch weiterhin mit einer Konzentration zu rechnen ist. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch auf europäischer Ebene: Im Zeitraum von 1996 bis 1999 ist der Bilanzsummenanteil der fünf größten Institute von 13 auf über 18 Prozent gestiegen[1]. Fusionen finden sowohl auf der Ebene lokaler Institute statt, besonders bei Sparkassen und Volksbanken/Raiffeisenbanken, als auch auf nationaler Ebene, wobei im letzteren Fall die branchenübergreifende Integration der Finanzdienstleistungsanbieter – Stichwort: Allfinanz – am Beispiel der Fusion von Dresdner Bank und Allianz-Versicherungsgruppe sowie der Spekulationen um die Zukunft der Commerzbank sichtbar wird.

Gemessen an der Bilanzsumme der Top-500-Banken in Europa war der Markt von 1998 nach 1999 mit einem Minus von 2,2 Prozent leicht rückläufig. Die Beschäftigung im Kreditgewerbe in Deutschland spiegelt den Konzentrationsprozess wider: Sie sank bis 1999 um rund 1,3 Prozent pro Jahr auf zuletzt 733.000 Beschäftigte[2]. Zu den Top-Playern in Deutschland (gemessen an der Bilanzsumme) zählen neben der Deutschen Bank die HypoVereinsbank, die Dresdner Bank und die Westdeutsche Landesbank. Die Commerzbank folgt auf Platz 5[3].

Der Konsolidierungsdruck auf dem deutschen Bankenmarkt lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen. Die Globalisierung der Industrie, gefördert durch die staatliche Deregulierung in vielen Bereichen sowie die steigende Bedeutung internationaler Kapitalmärkte, ist noch immer in vollem Gange. Begünstigt durch den Bedeutungszuwachs aus Kundensicht und die Möglichkeiten elektronischer Medien, sind neue Wettbewerber aus verwandten oder auch aus völlig fremden Branchen in der Lage, den deutschen Markt zu beeinflussen. Die steigende Internationalisierung von Produkt- und Kundenanforderungen erhöht insbesondere für kleinere Unternehmen den Druck zur Bildung von Allianzen und Kooperationen.

Zusätzlich werden vor allem kleinere Institute gezwungen sein, ihre strategische Positionierung grundlegend zu überdenken: Durch verschärften Preiswettbewerb bei Standardprodukten auf der einen und wachsende Kundenanforderungen hinsichtlich Beratung und Individualisierung auf der anderen Seite entsteht die Notwendigkeit einer klaren Fokussierung auf bestimme Produkte, Kunden oder Schritte der Wertschöpfungskette, beispielsweise das Transaktionsgeschäft. Ein allumfassendes Angebot im Sinne eines Multispezialisten wird dagegen – schon auf Grund von Skalen- und Kritische-Masse-Effekten – nur für wenige große Unternehmen mittelfristig erfolgreich sein können.

1 The Banker, 2000

2 Bezogen auf sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im deutschen Kreditgewerbe 1999, Statistische Jahrbücher

3 Quelle: Hoppenstedt, Banken-Jahrbuch 2001

Technologischer Fortschritt treibt den Wandel im Bankwesen besonders in Form elektronischer Vertriebswege, die weiter an Bedeutung gewinnen werden. Telefon- und Onlinevertrieb werden die Filiale zwar auch in absehbarer Zukunft nicht vollständig ersetzen, jedoch steigen die Ansprüche, die Kunden an die Leistungsfähigkeit dieser Vertriebskanäle stellen. Multikanalmanagement bedeutet, hohe Leistungsfähigkeit im Vertrieb kanalunabhängig gewährleisten zu können – einheitliche Systeme für die Kundenbetreuung sind dabei Voraussetzung, heute jedoch noch längst nicht selbstverständlich.

Parallel fördert die steigende Nachfrage nach umfassender Betreuung über verschiedene Finanzdienstleistungen hinweg den stärkeren Einsatz offener Architekturen bei der Gestaltung des Produktportfolios, d. h. die Aufnahme und Vermittlung von Produkten anderer Anbieter.

Gleichzeitig erlauben leistungsfähigere IT-Ressourcen eine weitere Steigerung der Prozesseffizienz im Marktfolgebereich. Eine wesentliche Herausforderung für Banken besteht dabei künftig in der Konsolidierung von Produkt-, Kunden- und Transaktionsinformationen im Unternehmen, die die Voraussetzung für eine leistungsfähige Kundenbetreuung und effiziente Prozessgestaltung bilden. Bei steigender Komplexität der Produkte und in flexiblen Organisationsstrukturen wird gleichzeitig der unternehmensweite Austausch von Know-how immer wichtiger. Der Aufbau von „Wissensnetzwerken“ wurde von einigen großen Unternehmen bereits in Angriff genommen, jedoch fehlt in vielen Fällen noch der entscheidende systematische und methodologische Durchbruch.

## Erfolgsstrategie integriertes Kundenmanagement

Aus der kombinierten Wirkung der dargestellten „Megatrends“ leiten sich spezifische Erfolgsfaktoren ab, die für Banken in Zukunft relevant sein werden. Diese orientieren sich einerseits an den Punkten des stärksten Wandels und bilden andererseits die oben genannten Entwicklungen und neuen Randbedingungen der Industrie ab:

- Integriertes Kundenmanagement
- Entwicklung und Zusammenführung von „Best-in-Class“-Produkten
- Absolute Effizienz im Marktfolgebereich
- Ganzheitliche Nutzung von Wissen
- Wertbasierte Gesamtbanksteuerung
- Ressourcen- und Integrationsmanagement

Das integrierte Kundenmanagement beschreibt die vertriebskanalübergreifende Kundenbetreuung. Kundenmanager sind die Schnittstelle für die Kundenbetreuung und greifen dabei – unabhängig vom Vertriebskanal – auf eine einheitliche Datenbasis aller kundenspezifischen Informationen zurück. Sie haben die Aufgabe, IT-gestützt passende interne und externe Produkte aus einem definierten Portfolio

auszuwählen und anzupassen (Parametrisierung), um sie als individuelle Problemlösung dem Kunden zu vermitteln.

Die Produktentwicklung liefert als vorgelagerter Bereich die Voraussetzungen für die erfolgreiche Kundenbetreuung durch die Entwicklung interner oder die Selektion und Anpassung externer Produkte. Die Herausforderung hierbei liegt in der Zusammenstellung kundensegmentspezifischer Angebotsbündel unter Berücksichtigung eingesetzter Betreuungskonzepte, zum Beispiel Lebenszyklusmodelle. Damit hängt die Entwicklung flexibler und verursachungsgerechter Preismodelle zusammen.

Sinkende Margen, vor allem bei Standardprodukten, erfordern eine noch stärkere Betonung der Effizienz im Marktfolgebereich, die sich besonders auch durch den optimalen Einsatz eigener und fremder IT-Ressourcen erreichen lässt. Vor dem Hintergrund hoher Standardisierbarkeit von Abwicklungsprozessen und des insgesamt skalengetriebenen Geschäftsbereichs sind fundierte „Make-or-Buy"-Entscheidungen als Basis für konsequentes Outsourcing von unprofitablen Abwicklungsleistungen unverzichtbar.

Neben diesen an der traditionellen Wertschöpfungskette orientierten Erfolgsfaktoren gewinnen neue institutionelle Fähigkeiten an Bedeutung: Als Antwort auf die steigende interne und externe Vernetzung sowie das generell wachsende Informationsaufkommen ist die wertschaffende Nutzung von Wissen erforderlich. Dabei geht es für viele Unternehmen zunächst um den Aufbau, später um das Management von Wissensnetzwerken, die zwei Funktionen erfüllen sollen: die Zusammenführung von Informationen über Kunden, Produkte und Transaktionen auf der einen Seite und die Konsolidierung des Mitarbeiter-Know-hows unterschiedlicher Unternehmensbereiche auf der anderen Seite.

Als Reaktion auf den schnelleren Wandel von Produkten und Märkten ist es außerdem erforderlich, dass Banken ihr Geschäftsfeldportfolio flexibel nach wertorientierten Maßstäben beurteilen und diese Kriterien zur Priorisierung sowie zum Auf- und Abbau von Aktivitäten nutzen. Weiterhin sind Optionen für neue Geschäftsfelder, etwa durch neue Online-Geschäftsmodelle, zu identifizieren und zu bewerten.

Im Rahmen der mittelfristig anhaltenden Marktkonsolidierung spielen zusätzlich Fähigkeiten im Ressourcen- und Integrationsmanagement eine Rolle. Sie bilden die Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenführung von Unternehmen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen und als Konsequenz auch für die Realisierung der angestrebten Synergiepotenziale. Ein humanzentriertes Vorgehen bildet hierbei die Basis für die erfolgreiche Bindung und Förderung von Leistungsträgern.

## Der Kundenmanager als kritische Schnittstelle

Aus Sicht der befragten Experten aus acht Unternehmen sind die Erfolgsfaktoren „integriertes Kundenmanagement" und „wertbasierte Gesamtbanksteuerung" diejenigen mit dem höchsten Bedeutungszuwachs in der Zukunft. An dritter Stelle folgt die „Effizienz im Marktfolgebereich".

Als definierte Schnittstelle zum Kunden hat der Kundenmanager – oder „Customer-Relationship-Manager (CRM)“ – die Aufgabe, die vom Kunden geäußerte Problemstellung zu verstehen, zu interpretieren und sinnvoll in den Bedarf von Finanzdienstleistungen umzusetzen. Dies sollte sowohl auf Kundeninitiative als auch aktiv auf Basis der vorliegenden Kunden- und Transaktionsinformationen geschehen. Neben hoher Eigeninitiative ist besonders eine ausgeprägte „Abschlussorientierung“ gefordert. Der Kundenmanager muss „Macher“- und „Integrator“-Fähigkeiten kombinieren: Zu seinen Stärken sollten daher Überzeugungsfähigkeit und Beziehungsmanagement gehören, die durch aktives, umsetzungsorientiertes Handeln ergänzt werden; oder anders formuliert: Ergebnisorientierung bei hoher Intensität. Die Umwandlung von Kundenanforderungen in Finanzdienstleistungsprodukte erfordert zusätzlich Urteils- und Entscheidungsfähigkeit.

Wertbasierte Ansätze in der Gesamtbanksteuerung werden realisiert durch die regelmäßige wertorientierte Analyse der bestehenden Geschäftsfelder. Im Rahmen eines Geschäftsfeldportfolio-Managements lassen sich daraus Aussagen über die Priorisierung von Unternehmensbereichen ableiten. Gleichzeitig sollte dieses Portfoliomanagement trendantizipierende Funktion haben, indem es Markt- und Branchentrends der eigenen und angrenzender Branchen analysiert, um Optionen für neue Geschäftsfelder zu identifizieren und Empfehlungen zu ihrer Erschließung abzuleiten. Für diesen Bereich werden daher vor allem analytische Fähigkeiten gefordert. Neben analytischem Denken ist besonders strategisches, vernetztes und unternehmerisches Denken notwendig, um die für die Steuerung unverzichtbaren Informationen aus dem Unternehmen auszuwerten. Für die Identifikation neuer Geschäftsoptionen bedarf es darüber hinaus in hohem Maße der Eigeninitiative.

Die Realisierung effizienter Prozesse im Marktfolgebereich wird künftig eine stark IT-fokussierte Tätigkeit sein. Ziel ist es, die Transaktionsabwicklung auf der Basis von Analysen und Prozessmodellen zu optimieren. Dabei wird in Zukunft die Analyse ökonomischer Kennziffern eine wichtige Rolle spielen, da sie die Basis für fundierte Outsourcing-Entscheidungen liefert. Die Anforderungen an Mitarbeiter in diesem Bereich konzentrieren sich dementsprechend stark auf analytische und umsetzungsorientierte Fähigkeiten. Für die Prozessoptimierung auf ökonomischer Basis ist neben analytischem auch unternehmerisches Denken erforderlich. Gleichzeitig benötigt der Prozessdesigner Eigeninitiative im Sinne von Veränderungsfähigkeit, um selbständig Verbesserungen anzustoßen. Schließlich muss er oder sie auch über Durchsetzungsfähigkeit verfügen, um diese Veränderungen in der Organisation zu realisieren.

## Kürzere Entwicklungszeiten im Sinne des Kunden

Die chemische Industrie ist eine der bedeutendsten Industrien in Europa. Der Anteil, den die europäische Chemieindustrie an der weltweiten Produktion hält, beträgt rund 29 Prozent, hiervon entfällt wiederum ein Viertel auf Deutschland.

Die Chemiebranche ist ein sehr heterogener Industriezweig, der eine breite Palette an Produkten für die verschiedensten Lebensbereiche herstellt. Dazu gehören sowohl Vorprodukte, die in der Chemie und in anderen Industriezweigen weiterverarbeitet werden, als auch solche Produkte, die in Nahrungsmitteln, im Gesundheitswesen sowie in der Tierzucht, im Pflanzenschutz sowie in fast allen Konsumgütern des täglichen Gebrauchs verwendet werden. Die pharmazeutische Sparte der Chemieindustrie wird hier im Kontext der pharmazeutischen und biotechnologischen Industrie betrachtet.

Folgende – teilweise auch gegenläufige – Trends sind für die chemische Industrie insbesondere relevant: zum einen die weiter fortschreitende Globalisierung und die weitere Nutzung von Größendegressionseffekten, andererseits jedoch Fokussierung, z. B. auf bestimmte Anwendungen beziehungsweise Kundenindustrien oder auch Prozessschritte. Der Prozess der „Commoditisierung" bisheriger Spezialitätenprodukte ist an sich nicht neu, wird sich aber weiter beschleunigen. Generell wird die Marketingfunktion in vielen Chemieunternehmen immer mehr als der wichtigste „Engpassfaktor" erachtet.

Die Globalisierung nimmt insofern Einfluss auf die Chemieindustrie, als Fusionen und Akquisitionen auf internationaler Ebene Skaleneffekte ermöglichen und Wirtschaftszyklen durch regionale Diversifizierung in ihren Auswirkungen gemildert werden. Außerdem führen sowohl internationale Regulierungen als auch global agierende Kunden und deren Ansprüche zu einer internationalen Angleichung von Produkten und Prozessen, wobei die Frage, ob und inwiefern Produkte und Leistungen tatsächlich global angeglichen oder nur „harmonisiert" werden, noch nicht ausdiskutiert ist.

Eine stärkere Kundenorientierung wird sich darin ausdrücken, dass die Wertschöpfungsketten von Chemieunternehmen und Kunden noch enger verknüpft werden. Das Unternehmen versteht sich hier nicht mehr als Produktlieferant, sondern als Lösungsanbieter für den Kunden. Deutlich sichtbar ist die zunehmende Fokussierung der Unternehmen auf eine oder wenige Stufen der Wertschöpfungskette beziehungsweise auf Schlüsselprodukte. Durch die Vermeidung von Quersubventionen einerseits und den konzentrierten Einsatz der Ressourcen in kleinen, schlagkräftigen Geschäftseinheiten andererseits wird sich die Fokussierung auch in Zukunft als erfolgreiche Methode erweisen, wirtschaftlich zu agieren.

Die Unternehmenskommunikation dient nicht nur der Pflege der Public Relations, sondern auch der Beziehungspflege zu Investoren – gleich ob Kapitalmärkte oder Private-Equity-Funds. Schließlich ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit auch entscheidend für die Stellung eines Unternehmens im Arbeitsmarkt.

Wie in allen Branchen ist in der Chemieindustrie der technologische Fortschritt weitgehend mit Effizienzsteigerungen und weiteren Verfahrensverbesserungen (auch im Bereich Supply-Chain-Management und E-Commerce) verbunden. Die Verfügbarkeit neuer Technologien führt zu beschleunigten Innovationszyklen und erhöht den Druck, Produkte schneller zur Marktreife zu bringen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

## Starke Nachfrage nach ausgebildeten Chemikern

Um in diesem veränderten Branchenkontext Wettbewerbsvorteile sichern zu können, lassen sich vier strategische Erfolgsfaktoren für die chemische Industrie formulieren:

- Innovationsfähigkeit und -management
- Optimierung von Produktion und Supply-Chain
- Kundenorientierung in Service- und Produktgestaltung
- Branchen- und Unternehmensmarketing
- Recruiting und Personalentwicklung

Die Commoditisierung von chemischen Produkten sowie der daraus resultierende Kostendruck erfordern eine kontinuierliche Prozessoptimierung. Es gilt, insbesondere das Supply-Chain-Management durch innovative IT-Infrastrukturen zu unterstützen.

Um ein profitables Produkt- und Serviceportfolio führen zu können, müssen sich die einzelnen Unternehmen künftig verstärkt auf diejenigen Kunden fokussieren, deren Anforderungen mit den eigenen Kernkompetenzen übereinstimmen. Wollen die Unternehmen diese „Wunschkunden" gewinnen und langfristig binden, müssen sie den Wandel vom reinen Produktverkauf zum problemlösenden Produkt-/Serviceangebot nachvollziehen. Konkret bedeutet das für Chemieunternehmen, ihr Angebot an neuen Dienstleistungen zu erweitern und eine kundeninduzierte Forschung und Entwicklung zu betreiben. Das eigene Know-how dem Kunden zur Verfügung zu stellen, wird damit zur elementaren Voraussetzung der Wertschöpfung.

Ein Erfolgsfaktor für einzelne Unternehmen, aber auch für die gesamte chemische Industrie besteht in einer Kommunikationspolitik, die den Gesichtspunkten des „Responsible Care" beziehungsweise „Sustainable Development" folgt. Zahlreiche öffentlichkeitswirksame Programme, die Umwelt- und Sozialbewusstsein innerhalb der Branche vermitteln wollen, zeichnen ein verantwortungsvolles und zeitgemäßes Bild der Chemieunternehmen.

Die Rekrutierung und Weiterentwicklung kompetenter Mitarbeiter wird für viele Branchen in den kommenden Jahren zur entscheidenden Aufgabe. Für die chemische Industrie erweist sich ein effekti-

ves Personalmanagement im besonderen Maße als strategischer Erfolgsfaktor, da die Chemieindustrie auf Basis aktueller Studentenzahlen für die Zukunft einen Mangel an ausgebildeten Chemikern befürchtet.

## Karriere mit Know-how und kommunikativen Kompetenzen

Die Gesprächspartner der Unternehmen sehen die Herausforderungen der Chemieindustrie vor allem in der Internationalisierung der Unternehmen sowie in einem effektiven Human-Resources-Management, das neben der Mitarbeitergewinnung auch das Ziel verfolgt, vorhandene Mitarbeiter optimal einzusetzen. Exzellent ausgebildete Chemiker werden auch künftig erforderlich sein – wünschenswert wäre dabei ein weniger zyklisches Studierverhalten und damit ein Ausbruch der Studentenzahlen aus dem so genannten „Schweinezyklus".

Fähigkeiten, die in der Chemieindustrie künftig ergänzend zu solidem Fachwissen verstärkt gefordert werden, liegen insbesondere im interpersonellen Bereich. Kulturelles Einfühlungsvermögen, Empathie, Motivations- und Ausdrucksfähigkeit als Basis einer effektiven Kommunikation werden an erster Stelle genannt. Seitens der Persönlichkeitsmerkmale sind Eigeninitiative und Dynamik gefordert. Schließlich gehört auch vernetztes Denken – als Komplement zur fachlichen Kompetenz – zu den unerlässlichen Eigenschaften für Karrieren in der chemischen Industrie.

## Hoher Innovationsdruck von allen Seiten

Der Begriff Informationstechnologie schillert: Er ist nicht nur in Publikationen unterschiedlich belegt, auch auf Grund ständiger Neuerungen und der die Industrie prägenden Integration über alte Branchengrenzen hinweg ist eine Festlegung immer nur von zeitlich befristeter Relevanz. Für die Zwecke dieser Studie soll unter der IT-Branche eine Auswahl der Unternehmen der I&K-Technologien verstanden werden: Hersteller von Hardware, Software und Netzwerkkomponenten und Application-Service-Provider (ASP). Andere IT-Dienstleister spielen nur am Rande eine Rolle und auch nur dann, wenn diese Dienstleistung nicht das alleinige Angebot des Unternehmens darstellt. Explizit ausgegrenzt, weil separat bearbeitet, werden Anbieter von Telekommunikationsgeräten und -diensten.

Diese Definition umfasst Unternehmen mit einem europäischen Umsatzvolumen von rund € 248 Mrd. im Jahr 2000[1]. In Deutschland gehören Unternehmen wie SAP und Fujitsu Siemens sowie viele deutsche Töchter amerikanischer Konzerne wie Microsoft, Oracle, Hewlett Packard und IBM zu den bedeutendsten Anbietern in diesem Bereich. Darüber hinaus sind in den vergangenen Jahren Tausende Arbeitsplätze in IT-Start-ups entstanden. So arbeitet derzeit etwa jeder 300ste Beschäftigte in Deutschland in einem Internet-Start-up. Auch die großen Unternehmen schaffen zunehmend kleine, agile Einheiten, sodass schon aus diesem Grund zunehmend Mitarbeiter mit Entrepreneur-Eigenschaften gesucht werden.

Wie kaum eine andere Branche wird die IT-Industrie geprägt vom technologischen Fortschritt, der sich beispielsweise durch das bekannte, exponentiell verlaufende Wachstum von Rechenleistung und verfügbarer Bandbreite ausdrücken lässt, wie in Moore's Law beziehungsweise Gilder's Law formuliert[2]. Gleichzeitig gewinnen neue Faktoren an Bedeutung, die sich unter den Schlagworten Konvergenz und Mobilisierung zusammenfassen lassen.

Auf Seiten der Endgeräte wirkt sich Konvergenz als stark steigende funktionale Integration aus: Auf der Basis von Notebooks und PDAs (Personal Digital Assistants) entstehen computerisierte Geräte mit Netzzugang unterschiedlichster Ausprägung, die Funktionen heutiger PCs, Kalender und Mobiltelefone in sich vereinen. Netzwerkseitig drückt sich Konvergenz in der weiter steigenden Vereinheitlichung von Übertragungsprotokollen auf Basis des TCP/IP-Standards[3] aus. Damit entstehen Netzwerke, über die sich unterschiedliche Arten von Informationen (z. B. Sprache, Video, Daten) gemeinsam abwickeln lassen.

1 EITO 2001, Umsatzvolumen bezogen auf den IT-Markt in Westeuropa

2 Moore's Law: Rechenleistung eines Mikroprozessors verdoppelt sich alle 18 Monate
Gilder's Law: Bandbreite in Netzwerken verdreifacht sich alle 12 Monate

3 TCP/IP: Transmission Control Protocol/Internet Protocol – einheitliches Format zur Datenübertragung im Internet

4 Quelle: Computerwoche, 25. August 2000

Konvergenz steht im engen Zusammenhang mit dem Trend der steigenden Mobilität „everything – everywhere". Auf der Grundlage einer kaum noch ortsgebundenen Gesellschaft mit steigenden Erwartungen an die Verfügbarkeit von Informationen wandeln sich die funktionalen Anforderungen an Endgeräte drastisch. Mittelfristig ist zu erwarten, dass nur noch die Inhalte über stationäre Endgeräte erstellt werden, während der Zugriff fast ausschließlich über mobile Zugangsgeräte erfolgt. Erste Anzeichen dieses Trends sind bereits heute erkennbar: Während der Absatz von stationären PCs stagniert, sind die Prognosen für Notebooks und PDAs nach wie vor positiv.[4] Um diesem Trend zum Durchbruch zu verhelfen, sind jedoch noch Limitationen wie unhandliche Bedienung und zu kleine Displays zu überwinden.

Weitere Merkmale der Branchenentwicklung schlagen sich in strukturellen Veränderungen der Wertschöpfungskette nieder. Zum einen ist eine stärkere Integration über Industriegrenzen hinweg erkennbar, sei es in der Vernetzung von IT- und Medienindustrie, wie durch die Fusion AOL/Time Warner oder beim Markteintritt von IT-Unternehmen wie Hewlett Packard und Canon in der Unterhaltungselektronik. IT-Unternehmen können dabei zunehmend die Stärke ihrer Marken auch für den Eintritt in neue Märkte nutzen. Jüngstes Beispiel mag die Spielekonsole Xbox von Microsoft sein.

Andererseits werfen Entwicklungen wie „Open Source" völlig neue Fragen der Regelung geistigen Eigentums in vernetzten Gesellschaften auf. Darüber hinaus tritt die IT-Industrie zunehmend als Enabler einer unternehmensübergreifenden Prozessintegration in anderen Branchen auf. Dabei spielen neue Wege der Interaktion eine steigende Rolle, z. B. Peer-to-Peer-Netzwerke oder die Vernetzung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen im modernen Supply-Chain-Management. Diese Vernetzung über verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette hinweg macht in vielen Fällen die Realisierung neuer Wettbewerbsvorteile überhaupt erst möglich.

Abschließend ist es die verstärkte Service- und Lösungsorientierung, die dem Kundenwunsch nach umfassender Beratung und Implementierung von Systemen entspricht und zurzeit durch steigende Angebote von Beratungs-, Integrations- und anderen Dienstleistungen von Hard- und Softwareherstellern zum Ausdruck kommt. Dieser Trend zeigt sich bereits in den zahlreichen bereits bestehenden Kooperationen zwischen Herstellern und beratungsorientierten Unternehmen.

## Innovative Produkte für die mobile Informationsgesellschaft

Als Konsequenz der so genannten Megatrends der Branche gewinnen vier spezifische Erfolgsfaktoren aus Sicht der befragten Branchenexperten für IT-Unternehmen stark an Bedeutung:

- Zügige Innovationsentwicklung und -umsetzung
- Kundenorientierte Produktangebote
- Internationales Netzwerk- und Wissensmanagement
- Hohe Qualität der strategischen Ausrichtung

Auf Grund der rasanten technischen Weiterentwicklung bleibt Innovationskraft für Unternehmen der IT-Industrie wohl der entscheidende Erfolgsfaktor. Vor dem Hintergrund steigender Komplexität technologischer Entwicklungen und der zunehmenden Vernetzung innerhalb und zwischen den Branchen sichern jedoch erst gezielte Forschungsaktivitäten im Sinne eines professionellen Portfoliomanagements mit rationalen „Innovate-or-cooperate"-Entscheidungen den Erfolg. Wie schon seit Jahren in der Pharmaindustrie praktiziert, müssen auch IT-Unternehmen stärker als bisher Innovations- und Produktentwicklungstätigkeiten an Kundenbedürfnissen ausrichten und sich flexibel an veränderliche Rahmenbedingungen anpassen. Dabei kommt es darauf an, früh genug zu erkennen, wann durch eigene Innovationen auch eigene Entwicklungen kannibalisiert werden müssen, um Technologiesprünge nicht zu verpassen. Ein tiefes Technologie- und Kundenverständnis ist Voraussetzung für das frühzeitige Erkennen von Marktumschwüngen. Gleichzeitig wird das Kostenbewusstsein vor dem Hintergrund der zu erwartenden Konsolidierung der Branche noch an Bedeutung gewinnen.

Die zunehmende Vernetzung innerhalb der Unternehmen, beispielsweise abteilungsübergreifender Wissenstransfer und Knowledge-Sharing, sowie die Bildung von Allianzen und Kooperationen innerhalb der gesamten Branche setzen den strategisch-wertschöpfenden Aufbau von Netzwerken voraus. Dabei handelt es sich einerseits um die Zusammenführung von Know-how innerhalb des Unternehmens und aus Kundenbeziehungen in Form eines integrierten ganzheitlichen Wissensmanagements. Andererseits ist das strategische Management von Allianzen und Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren im Markt gefordert – das schließt potenziell auch solche ein, die in anderen Geschäftsfeldern eigentlich Wettbewerber sind. Und es wird wichtig, über strategische Allianzen und eigene Unternehmensniederlassungen im internationalen Rahmen nachzudenken – kein IT-Unternehmen wird Erfolg haben, wenn es nur in heimischen Märkten aktiv bleibt.

Kürzere Innovations- und Produktzyklen stellen auch in der IT-Branche höhere Anforderungen an die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. In der sich im Umbruch befindenden Branche kommt es darauf an, sich möglichst viele Optionen offen zu halten und mit einer vernünftigen Aufstellung des Unternehmens zu verbinden, d. h. eine Kombination von Flexibilität in der frühen Reaktion auf Trends und Marktentwicklungen und Stabilität in den internen Prozessen. Eingebunden in Netzwerke ist das Unternehmen in der Lage, seine Position in instabiler werdenden Märkten erfolgreich zu managen.

## Unternehmerisch handelnde Teamplayer gesucht

Die befragten Experten aus sieben führenden deutschen IT-Unternehmen haben insbesondere die Bedeutung der Erfolgsfaktoren „kundenorientiertes Produktangebot" und „Netzwerk- und Wissensmanagement" für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit in der Branche hervorgehoben.

Die Entwicklung eines kundenorientierten Produktangebots erfordert eine Kombination von hoher Ergebnisorientierung und integrativen Fähigkeiten. Dies schlägt sich nieder in der Häufigkeit der Nennung der Anforderungen wie unternehmerisches Denken und Beziehungsmanagement, Kooperationsfähigkeit und Ausdrucksfähigkeit. Die notwendige Internationalität der Branche erfordert die ausgeprägte Fähigkeit und Bereitschaft, im bunten Umfeld internationaler Kulturen zu arbeiten.

Um Netzwerk- und Wissensmanagement erfolgreich zu leisten, stellen die befragten Branchenexperten hohe Anforderungen an die integrativen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Eine integrative Sichtweise ist sowohl in sachlicher als auch in menschlicher Hinsicht vonnöten. Auf der sachlichen Ebene muss der Mitarbeiter in der Lage sein, technologische Innovationen mit der Vermarktbarkeit von Produkten in Einklang zu bringen. Auf der persönlichen Ebene gilt es, sowohl bei der Bildung und Pflege von externen, unternehmensübergreifenden Netzwerken als auch bei der Entwicklung und Realisierung von internen (Wissens-)Netzwerken verschiedene Sichtweisen und Interessen zu koordinieren, aber auch durchzusetzen. Daher erfordern Tätigkeiten in diesem Aufgabenbereich neben Offenheit besonders Integrationsfähigkeit und Überzeugungskraft. Da netzwerkartige Strukturen zunehmend IT-gestützt realisiert werden, wurde IT- und Medienkompetenz als selbstverständlich vorausgesetzt. Für alle Funktionen der IT-Industrie wurde von den Interviewpartnern die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Teams – ob in realen oder so genannten „virtuellen Teams" – als Grundvoraussetzung genannt.

Die IT-Industrie ist eine schnelle Branche, in der die Planbarkeit einer beruflichen Laufbahn selten weiter als über zwei bis drei Jahre reicht. Zahlreiche Jobwechsel – innerhalb eines Unternehmens oder zur Verfolgung konkreter Aufgaben und Projekte zwischen Unternehmen – werden typisch sein. Bemerkenswert bleiben die schnellen Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche – zahlreiche junge Vorstände in vielen Unternehmen belegen dies heute schon.

## Im Dialog mit dem Verbraucher

Die Konsumgüterbranche ist vorwiegend gekennzeichnet durch große Mischkonzerne, die eine breite Produktpalette von Nahrungsmitteln bis Luxuskosmetika produzieren. Typische Beispiele sind Procter & Gamble, Unilever oder Nestlé. Wie die englische Bezeichnung „Fast-Moving Consumer Goods" verrät, handelt es sich um eine Industrie, die durch die unmittelbare Nähe zum Endverbraucher extremen Umschlagshäufigkeiten unterliegt. Dennoch waren sowohl die Bruttowertschöpfung als auch die Beschäftigungsverhältnisse in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre weitgehend stabil mit positiven Trends. Die Bruttowertschöpfung in der Ernährungs- und Tabakindustrie etwa betrug mit einem Volumen von rund € 36 Mrd. knapp zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Im gleichen Zeitraum waren allein in der Ernährungsbranche etwa 550.000 Personen beschäftigt, was etwa 1,5 Prozent der deutschen Gesamtbeschäftigung entspricht.

Die Hersteller von Konsumgütern werden sich im Jahre 2010 in einer wettbewerbsintensiven Landschaft finden, die durch anspruchsvolle Endverbraucher einerseits und fordernde Kunden im Handel andererseits gekennzeichnet ist. Im Zuge der Globalisierung werden Einzelhandelsketten sich noch stärker konsolidiert und damit die Machtverhältnisse weiter zu Ungunsten der Hersteller verschoben haben. Auch die Hersteller schließen sich zusammen, um durch kritische Größe und gebündelte Innovations- und Marketingkraft für den Kunden im Handel attraktiv zu bleiben. Durch die Einführung neuer Produkte und verstärkte Marketingmaßnahmen versuchen Hersteller sich zu differenzieren, sehen sich jedoch als Folge einem Überangebot an Produkten gegenüber, das den Kampf um die Aufmerksamkeit des Kunden weiter erschwert.

Auf der anderen Seite bieten sich auch viele Chancen. Der technologische Fortschritt ermöglicht auch in Zukunft Effizienzvorteile in vielen Bereichen, insbesondere im Supply-Chain-Management der Versorgungskette. Von der Nutzung der neuen Medien versprechen sich die Hersteller, direkt in einen Dialog mit den Konsumenten zu treten.

## Partnerschaften zwischen Herstellern und Händlern

Konsumgüterhersteller, die sich erfolgreich im Wettbewerb positionieren wollen, müssen sich vor allem auf einen Erfolgsfaktor konzentrieren: ein Wert schaffendes Key-Account-Management auf europäischer Ebene, das Partnerschaften mit dem Handel ermöglichen kann, die für beide Seiten von Vorteil sind.

Dieses internationale Key-Account-Management tritt damit an die Stelle des einfachen Verkaufs, der nur auf die Wertumverteilung zwischen Handel und Hersteller abzielte und der auf Grund der wachsenden Macht der Einzelhandelsketten für den Hersteller unattraktiv ist. Entscheidend begünstigt wer-

den diese Partnerschaften durch die gezielte Nutzung von neuen Technologien zur Optimierung der Zulieferkette und zum kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen Handel und Hersteller, der für die Effizienzsteigerung, Angebotsoptimierung und das rasche Erkennen von Trends unentbehrlich werden wird.

Durch gezielte Feedback-Mechanismen zwischen Hersteller und Verbraucher schaffen Unternehmen die Voraussetzungen für das so genannte „Experience-Branding", Markenmanagement im Sinne einer Gesamterfahrung für den Konsumenten. Nur so kann es den Unternehmen angesichts der Produktvielfalt überhaupt noch gelingen, bleibende Eindrücke zu erzielen. Darüber hinaus fordert das Überangebot an Produkten eine Fokussierung der Ressourcen auf profitable und potenzialstarke Produkte und Marken durch konsequentes und diszipliniertes Innovationsportfoliomanagement, wie es ähnlich auch die pharmazeutische Industrie betreibt. Für ein erfolgreiches Account-Management ist die Fähigkeit zur Pflege von Beziehungsnetzwerken von besonderer Relevanz.

## Markenmanager mit Medienkompetenz

Welche Mitarbeiter wünschen sich die Unternehmen, um diese Stärken aufzubauen? In erster Linie sollen sie über die Fähigkeit zum strategischen und vernetzten Denken verfügen; hinzu kommt für die optimale Gestaltung der Zulieferkette eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft, Eigeninitiative und Anpassungsfähigkeit. Erfolgreiches Markenmanagement im Konsumgüterbereich hängt nach Einschätzung der Interviewpartner vor allem von der Kreativität, dem Beziehungsmanagement und der Medienkompetenz der Mitarbeiter ab, während ein erfolgreiches Portfoliomanagement zwar auch Kreativität, vor allem aber Durchsetzungskraft und Leistungswillen verlangt.

## Internationalität und Innovationskraft

Zum deutschen Maschinen- und Anlagenbau zählen rund 6.000 überwiegend mittelständische Betriebe, aber auch große Unternehmen wie ThyssenKrupp, MAN AG, Linde AG, Heidelberger Druckmaschinen oder Bosch. Insgesamt beschäftigt der Wirtschaftszweig fast 900.000 Mitarbeiter. Fachkräftemangel kennzeichnet die Arbeitsmarktsituation. Das Branchenumsatzvolumen in Europa lag in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre zwischen etwa 358 und 410 Mrd. Euro.

Die Branche ist durch Internationalität und Innovationskraft geprägt. Die Erneuerungsquote liegt bei rund 25 Prozent. Jedes Jahr werden 5.000 neue oder weiterentwickelte Erzeugnisse auf den Markt gebracht. Rund zwei Drittel der Produkte gehen in den Export. Wichtigster Markt ist dabei Westeuropa, gefolgt von Osteuropa, Asien und den NAFTA-Ländern. Auf dem EU-Binnenmarkt ist der deutsche Maschinenbau mit einem Lieferanteil von 34 Prozent Marktführer.

Deutsche Maschinenbauunternehmen sehen sich reifen Märkten und sinkenden Margen im Produktbereich gegenüber. Die traditionell starke Position deutscher Unternehmen im weltweiten Markt beruht auf der technologischen Überlegenheit und hohen Qualität der Produkte. Die damit verbundenen Preisprämien können jedoch nicht dauerhaft aufrechterhalten werden.

Somit gewinnen Dienstleistungen rund um das Produkt an Bedeutung: Verkauft werden nicht mehr Maschinen, sondern Lösungen, die beispielsweise die Finanzierung einer Anlage oder die Garantie einer bestimmten Ausbringungsmenge umfassen.

Der Maschinenbau liefert weltweit in alle Industriezweige. Um den Kunden im Vertrieb und in der Beratung nicht nur mit technischem, sondern auch mit branchenspezifischem Know-how gegenüberzutreten, wird es eine feinere Zielkundenbearbeitung geben, die durch Branchenlösungen und entsprechende Anwendungsberatungen gekennzeichnet ist.

Auf der Kostenseite werden die Unternehmen reagieren, indem sie beispielsweise Produktionsstätten ins Ausland verlagern oder Outsourcing betreiben. Beachtliche Potenziale zur Kostensenkung liegen auch im Einsatz von Technologien bei der Beschaffung, Fertigung oder im Service.

## Flexible Karrierewege für qualifizierte Fachkräfte

Um die herausragende Stellung des deutschen Maschinenbaus im internationalen Wettbewerb zu halten, sind qualifizierte Mitarbeiter entscheidend – dazu gehören neben der fachlichen Ausbildung auch

zunehmend fachunabhängige Fähigkeiten. Allerdings ist die Zahl der Maschinenbaustudenten seit Anfang der 90er-Jahre um rund die Hälfte gesunken. Eine wesentliche Herausforderung der Unternehmen wird damit im Recruiting und in der Personalentwicklung liegen. Die Unternehmen sind gefordert, sich selbst mit einem attraktiven Image am Arbeitsmarkt zu positionieren, ihre Berufsbilder ständig weiterzuentwickeln und den Mitarbeitern flexible Karrierewege aufzuzeigen.

Die Anforderungen liegen neben der Personalarbeit vor allem in den Bereichen Innovationsentwicklung, flexible Angebotsgestaltung und Kundenmanagement.

Im Rahmen der Innovationsentwicklung gilt es, Know-how aus Forschungskooperationen und Netzwerken zu generieren wie auch intern eine innovationsfreundliche Kultur zu schaffen. Wichtig ist die Entwicklung von Basisinnovationen und Schlüsselwissen, die individuelle Wettbewerbsvorteile schaffen.

Basis einer stärker kunden- und marktorientierten Handlungsweise ist flexible Angebotsbreite und -tiefe ebenso wie konsequentes Kundenmanagement. Die flexible Angebotsgestaltung verlangt dabei nicht nur eine individuelle Bündelung der eigenen Produkte und Dienstleistungen für den Kunden, sondern auch integrierte Lösungen, die Dritte als Subunternehmer einbinden. Je mehr solche Angebote die Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden bestimmen, desto enger verzahnen sich die Prozesse zwischen den Unternehmen. Der tiefe Einblick in die Unternehmen wiederum ermöglicht ein aktives Zugehen auf den Kunden, um gemeinsam neue Problemlösungen und Angebote zu generieren.

## Mit strategischem Denken Probleme lösen

Die Einschätzung der Unternehmen zeigt, dass die Erfolgsfaktoren als relativ gleichwertig betrachtet werden. Die künftigen Mitarbeiter sollten vor allem über Problemlösungskompetenz verfügen, ergänzt durch Kommunikationsfähigkeit, Initiative und Dynamik.

Konkret zeichnet sich das Profil des „Innovationsbeschaffers" besonders durch Kreativität sowie strategisches und vernetztes Denken aus, kombiniert mit Überzeugungskraft und Kooperationsfähigkeit. Der „Angebotsbündler" muss ebenfalls strategisch denken können, darüber hinaus aber vor allem unternehmerisch agieren. Im Kundenmanagement sind neben diesen Kompetenzen gute Ausdrucksfähigkeit, Beziehungsmanagement und Empathie gefragt.

Personalmanager schließlich müssen in erster Linie Urteils- und Überzeugungskraft sowie Eigeninitiative besitzen. Auch wenn das Know-how ein relevanter Faktor für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche bleibt, wird Fachwissen allein künftig nicht ausreichen. Die Gespräche belegen deutlich die wachsenden Anforderungen an die kommunikativen und zwischenmenschlichen Stärken künftiger Mitarbeiter.

## Wachstumsmarkt im technologischen Umbruch

Die klassische Medienindustrie ist mit ca. 700.000 Beschäftigten genauso groß wie die Automobilindustrie, wobei man von einem weiteren Beschäftigungswachstum auf 1,1 Millionen Mitarbeitern in den nächsten drei Jahren ausgeht. Das Verlags- und Unterhaltungsgewerbe ist in der zweiten Hälfte der 90er Jahre umsatzmäßig stetig zwischen 5 und 11 Prozent gewachsen – getrieben durch eine Erhöhung der Mediennutzungsdauer und neue Angebote. Trotzdem liegt Deutschland mit durchschnittlichen monatlichen Ausgaben für Medien und Unterhaltung von ca. € 66[1] und einer Mediennutzungsdauer von rund acht Stunden deutlich hinter Ländern wie USA oder UK. Experten prognostizieren daher ein weiteres Ausgabenwachstum. Für Europas Medien und Unterhaltungsbranche geht man von ca. 6,5 Prozent pro Jahr aus.

Zu den großen Arbeitgebern und klassischen Medienhäusern in diesem Bereich zählen Bertelsmann mit Gruner & Jahr sowie RTL, Springer und die Holtzbrinck-Gruppe ebenso wie Kirch oder die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF. Zahlreiche – meist mittelständische – familiengeführte Unternehmen sind jedoch weiterhin typisch für die Print-Verlagslandschaft. Die Wettbewerbsbedingungen verändern sich jedoch radikal: Ausländische Anbieter wie Murdoch oder Liberty Media zeigen gerade in jüngster Zeit zunehmendes Interesse an einem Einstieg in den größten europäischen Medienmarkt. Unternehmen aus dem High-Tech- und dem Telekommunikationsbereich expandieren zunehmend in das Mediengeschäft. Was unter dem Stichwort „Convergence“ läuft, ist eine Integration vormals getrennter Branchen – die schwindenden Grenzen führen zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und zu einer radikalen Umverteilung von Wertschöpfungsmöglichkeiten.

Technologische Neuerungen, allen voran die Digitalisierung und die weitere Verbreitung des Breitband-Internets, werden die Rahmenbedingungen bei der Distribution der Inhalte sichtbar verändern. Bis zum Jahr 2010 kann man davon ausgehen, dass die Versorgung mit digitalen Endgeräten in den bundesdeutschen Haushalten nahezu flächendeckend sein wird. Immer kürzer werdende Zyklen der technologischen Innovationen verlangen eine ebenso rasche wie intensive Nutzung der jeweiligen Technikwellen. Gleichzeitig senkt die Digitalisierung die Eintrittsbarrieren in den Medienmarkt.

Die Medienkonsumenten verlangen ebenfalls mehr Aufmerksamkeit: Die Segmentierung der Kunden wird immer feiner, um immer spezifischere Angebote zu präsentieren. Dies spiegelt sich auch in einem wachsenden Medienangebot wider. Die Zahl der Rundfunk- und Fernsehkanäle nimmt ebenso zu wie die der Zeitschriftentitel. Im Zeitraum von 1996 bis 1999 erhöhte sich die Zahl der Zeitschriftentitel von 983 auf 1.083. Darüber hinaus nehmen die Konsumenten stärker an der Gestaltung und Generierung von Inhalten teil – Interaktivität bleibt nicht mehr auf das Internet beschränkt, sondern findet beispielsweise auch in das Fernsehen Eingang.

1 Lt. Statistischem Bundesamt

Eine wesentliche Herausforderung an die Unternehmen wird darin liegen, die Wertschöpfung mit ihren Inhalten zu sichern. Unkontrollierte digitale Verbreitungsformen bringen Unternehmen um beträchtliche Umsatzanteile und unter Ertragsdruck – so beispielsweise die Musikindustrie, welche de facto umsatzmäßig schrumpft, trotz zunehmendem Musikkonsum. Insbesondere globaler Inhalt – ob Musik, Film oder Texte – wird immer schneller kostenlos für die Nutzer verfügbar.

## Kreativitätsmanagement und konsequentes Branding

Die Zukunft der Medienunternehmen wird sich auf den Gebieten Inhalte, Technologien und Kunden entscheiden. Demgemäß lassen sich folgende strategische Erfolgsfaktoren für Unternehmen in der Medienbranche definieren:

- Kreativitätsmanagement
- Content-Management
- Technologieführerschaft
- Business-Partnering
- Brand-Management
- Customer-Relationship-Management

**Kreativitätsmanagement** und **Content-Management** sind inhaltsbezogene Erfolgsfaktoren. Zum einen gilt es, durch gezielte Pflege der Beziehungen zu Kreativen und Künstlern ständig neue Inhalte für das Unternehmen zu gewinnen, um sie dann durch ein effizientes Content-Management möglichst schnell und breit zu vermarkten. Dazu gehört die Gestaltung von so genannten Cross-Media-Angeboten ebenso wie die Bündelung verschiedener Inhalte für spezifische Zielgruppen.

Die **Technologieführerschaft** verlangt die Fähigkeit, Anwendungsszenarien neuer Technologien für das eigene Geschäft zu erkennen und im Hinblick auf ihr Potenzial abzuschätzen. Um einerseits rasch zu reagieren, andererseits die damit verbundenen Risiken zu reduzieren, werden mehr und mehr Unternehmen strategische Partnerschaften eingehen.

Ebenso wichtig ist allerdings eine solide Finanzierungsplattform. Diese wird die Medienunternehmen mehr und mehr zu einer Kapitalmarktöffnung zwingen.

Ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor im Medienbereich wird die Marke. Eine starke Marke gilt als Garant von Kundenbindung und Qualität. Dafür sind nicht nur die Nutzer bereit, mehr zu bezahlen, sondern ebenso die Werbewirtschaft. Auch Künstler und Kreative sind eher an der Zusammenarbeit mit einem bekannten und anerkannten Medienpartner interessiert. Dies führt zu einer zunehmenden Nut-

zung von Marken über verschiedene Medienformate hinweg – vom Zeitschriftentitel bis zur Fernsehsendung – um hier die optimale Kunden- und Werbeausschöpfung sicherzustellen. Für das Medienunternehmen eröffnet dies Potenziale zum Cross-Selling von Produkten und Dienstleistungen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, müssen Kundenprofile gepflegt und die Interaktivität und Individualität der Produkte und Dienstleistungen ständig optimiert werden. Customer-Relationship-Management bezieht sich im Medienbereich jedoch nicht nur auf die Endkunden, sondern genauso auf die Werbetreibenden. Für diese – vor allem für die großen globalen Markenartikler – gilt es, auf sie zugeschnittene cross-mediale Angebote zu konzipieren.

## Entscheidungsfreudige Motivatoren

Wie schätzen die Unternehmen selbst diese strategischen Erfolgsfaktoren ein? Und welche Fähigkeiten wünschen sie sich von ihren Mitarbeitern? Um mit den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen umzugehen und auch unter unsicheren Umständen handlungsfähig zu bleiben, benötigen die Mitarbeiter in Zukunft vor allem eins: **„Treibsandtauglichkeit“**, wie es Asma Semler von Gruner & Jahr formulierte. Als zentrale Aufgabenfelder werden Kreativitäts-, Marken- und Kundenmanagement betrachtet. Der Kreativitätsmanager muss in Zukunft vor allem Initiative und Dynamik sowie Urteils- und Entscheidungsstärke zeigen, über Kreativität verfügen und die Fähigkeit zum Beziehungsmanagement sowie zur Motivation seines Gegenübers besitzen. Leistungswille und Ergebnisorientierung runden das Wunschprofil ab. Zunehmend wichtig ist auch das Einbringen internationaler Erfahrungen, da aus dem vorwiegend nationalen Geschäft in den nächsten Jahren eine globale Kreativitätsindustrie entsteht.

Vom Markenmanager und vom Kundenmanager werden gleichermaßen analytisches Denken sowie strategisches und vernetztes Denken gefordert. Der Markenmanager soll sich weiterhin künftig durch Überzeugungskraft sowie Leistungswillen und Ergebnisorientierung auszeichnen. Das Profil des Kundenmanagers umfasst Empathie, Anpassungswillen und Veränderungsfähigkeit sowie Initiative und Dynamik.

## Vom Medizin- zum Informationsgeschäft

Die Industrie der forschenden Arzneimittelhersteller nimmt eine bedeutende Position innerhalb der deutschen Wirtschaft ein. 1999 waren in Deutschland fast 113.000 Menschen in der pharmazeutischen Industrie tätig. Das größte Pharmaunternehmen in Deutschland ist Bayer, gefolgt von Boehringer Ingelheim, Schering und Merck KGaA. Im internationalen Vergleich reihen sich deutsche Pharmaunternehmen jedoch hinter den großen globalen Unternehmen wie GlaxoSmithKline, Aventis, Pfizer oder Novartis auf den hinteren Plätzen ein. Die Industrie ist vor allem in Europa noch stark fragmentiert, jedoch hat sich die Welle von Firmenzusammenschlüssen in den letzten Jahren kontinuierlich fortgesetzt. Zwischen 1996 und 2000 ist der Marktanteil der fünf größten in Europa Umsatz erzielenden Unternehmen von 21 auf 28 Prozent gestiegen.

Obwohl für die Branche nach wie vor positive Wachstumsprognosen gelten, steht die pharmazeutische und biotechnologische Industrie vor nachhaltigen Veränderungen. Das Wettrennen um Innovationen – bei der Aufschlüsselung bisher unbekannter Funktionsweisen von Genen oder bei der Entwicklung neuer Wirksubstanzen – hat sich durch neue Wettbewerber, vor allem kleine Biotech-Unternehmen, sowie durch den technologischen Fortschritt stark beschleunigt. Insbesondere die rasanten Entwicklungen in der Gentechnologie versprechen bessere Diagnose- und Therapiemöglichkeiten, darüber hinaus jedoch auch kostengünstigere und effektivere Prozesse in der Forschung und Entwicklung.

Die zunehmende Industrialisierung von F & E erzeugt eine stark anwachsende Informationsmenge und forciert auf der Basis informationstechnologischer Entwicklungen in der Bioinformatik sowie beispielsweise der genetischen Information den Wandel der Branche vom medizinischen zum Informationsgeschäft.

Infolge der Überalterung der Gesellschaft sowie der steigenden Lebenserwartung werden die Gesundheitskosten weiterhin anwachsen und das gesetzliche Gesundheitssystem in Deutschland belasten. Für Pharmaunternehmen stellt sich vor diesem Hintergrund verstärkt die Frage, wer Innovationen künftig finanzieren wird und wie das Forschungsportfolio aufzustellen ist.

Gleichzeitig zeigen sich die Patienten anspruchsvoller, qualitäts- und servicebewusster sowie sehr viel besser informiert als früher. Gesundheit erhält einen zunehmend höheren Stellenwert in der Gesellschaft. Darüber hinaus steigt auch die Nachfrage nach so genannten Lifestyle-Medikamenten.

Angesichts dieser wachsenden Komplexität und Dynamik wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich den besten und gleichzeitig kostengünstigsten Zugang zu Innovationen zu sichern. Dies wird nur durch Zusammenschlüsse oder Einbindung in Netzwerke geschehen können, denn die pharmazeutische Wertschöpfungskette in ihrer Gesamtheit zu beherrschen wird nur noch den wenigsten, großen Unternehmen gelingen. Die Globalisierung der Pharmabranche wird weiter voranschreiten, damit die hohen F&E-Kosten durch Abdeckung der weltweiten Märkte wieder eingespielt werden.

## Konsequente Kooperationspolitik

Um in einem solchen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, werden Pharmaunternehmen ihre Kompetenzen verstärkt ausbauen sowie neue Geschäftsmodelle erschließen. Zu den strategischen Erfolgsfaktoren der Branche zählen daher:

- Aufbau und Management von flexiblen Netzwerken in der Forschung
- Zügige und effiziente Entwicklung
- Kontinuierliches und transparentes Portfoliomanagement
- Intellectual-Property-Management
- Zielgruppenspezifisches Marketing

Die Dekonstruktion der Wertschöpfungskette und die steigende Bedeutung von Netzwerken verlangen die Öffnung von Unternehmen. Eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes ist Voraussetzung, um Trends zu erkennen und viel versprechende Kooperationspartner zu identifizieren. In der Folge stehen der zielgerichtete Aufbau und die Pflege von Kontakten und Kooperationsbeziehungen im Mittelpunkt.

Vor diesem Hintergrund gilt es, trotz der notwendigen Öffnung der Unternehmensgrenzen mit Hinblick auf die Sicherung innovativen Know-hows das intellektuelle Kapital des eigenen Unternehmens zu schützen. Das Finden von geeigneten rechtlichen Konstruktionen zur Lösung dieser Balance wird in Zukunft verstärkt über den Erfolg entscheiden.

Der Vielzahl möglicher Produkte, Projekte und Technologien müssen pharmazeutische Unternehmen weiterhin mit stringentem Portfoliomanagement begegnen. Portfolioentscheidungen sind dabei auf der Basis solider Finanz-, Markt- und Wettbewerbsanalysen kontinuierlich abzuwägen und zu verfolgen.

Angesichts des verschärften Wettbewerbs und immer länger werdender Entwicklungszeiten gewinnt die rechtzeitige Markteinführung eines Produkts stärker an Bedeutung. Entscheidende Wettbewerbsvorteile werden diejenigen Unternehmen erlangen, die Entwicklungsprozesse beschleunigen und leistungsstarke Technologien nutzen und so die Produkteinführung zeit- und kundengerecht sicherstellen.

Um die hohen F&E-Kosten trotz feinerer Patientensegmentierung so schnell wie möglich zu amortisieren, werden Pharmafirmen sich in Zukunft neben der weltweiten Marktabdeckung noch stärker auf zielgruppenspezifisches Marketing und konsumgüterorientiertes Brand-Management beziehen müssen. Nur eine effektive und kreative Kommunikation mit Blick auf Patienten, Ärzte und andere relevante Gruppen ermöglicht das frühzeitige Erkennen von Trends und Bedürfnissen.

## Beziehungsmanagement als Basiskompetenz

Die Interviewpartner aus sieben Unternehmen bewerten vor allem Aufbau und Management flexibler Netzwerke, zügige und effiziente klinische Entwicklung sowie zielgruppenspezifisches Marketing als diejenigen Erfolgsfaktoren, deren Bedeutung in Zukunft stark zunehmen wird.

Um auf der Basis eines kontinuierlichen Geschäftsfeld-Monitorings neue Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren, bestehende Netzwerkbeziehungen zu pflegen und zu bewerten, werden vor allem Initiative und Dynamik sowie strategisches, vernetztes Denken gefordert. In kaum zu überschätzendem Maß ergänzt das Beziehungsmanagement die Anforderungen.

In der Entwicklung werden zukünftig verstärkt Mitarbeiter benötigt, die auf der Basis exzellenten Projektmanagements und ausgeprägter Kooperationsfähigkeit Entwicklungsprojekte strukturieren, koordinieren und durchführen. Überdies sollten Produktentwickler ein hohes Maß an Ergebnisorientierung und Durchsetzungsvermögen demonstrieren, um avisierte Zielvorgaben realisieren zu können – hier gilt es; einen „Sack voller Flöhe" zu managen.

In zielgruppenspezifischem Marketing und konsumgüterorientiertem Markenmanagement sehen die Gesprächspartner einen großen Nachholbedarf. Benötigt werden vor allem Marketingexperten, die nicht nur kreativ und leistungsmotiviert sind, sondern auch Überzeugungskraft mitbringen, um traditionell wenig marketingorientierten Entscheidungsträgern die Bedeutung kreativer Markenkonzepte und deren Umsetzungskosten zu verdeutlichen.

## Neue Wettbewerber, neue Geschäftsfelder

Obwohl Deutschland im europäischen Vergleich sehr weit in der Liberalisierung der Stromwirtschaft fortgeschritten ist, werden die neu geschaffene Wettbewerbssituation und der technologische Fortschritt die Energiebranche auch in den kommenden Jahren nachhaltig prägen. Beide Faktoren zwingen Energieerzeuger und -versorger, traditionelle Geschäftsmodelle in Frage zu stellen und neue Strategien zu entwickeln. Kundenorientierung, Dienstleistungsverständnis und Flexibilität sind Attribute, die sich die Stromwirtschaft zunehmend aneignen muss. Das klassische Energieversorgungsunternehmen wird seine Anpassungsfähigkeit beweisen müssen, um seine Kernkompetenzen neu zu definieren und sie im internationalen Markt zu seinem Vorteil zu nutzen.

Die Branchenanalyse betrachtet die Einflussfaktoren, denen sich große Energieunternehmen in Deutschland ausgesetzt sehen. Dabei liegt der Fokus auf den Entwicklungen in Stromerzeugung, -verteilung und -verkauf. Zu den großen Unternehmen in diesem Bereich gehören die RWE, E.ON, EnBW und die HEW.

Megatrends, die Entwicklungen in der Stromwirtschaft treiben, konzentrieren sich auf die technologische Seite des Geschäfts und die Veränderungen, die sich durch das gewandelte Wettbewerbsumfeld ergeben.

Der technologische Fortschritt wird mittelfristig das Energieunternehmen in seiner traditionellen Rolle angreifen. Insbesondere Möglichkeiten der dezentralen Energieerzeugung wie kleinere Kraftwerke (z. B. Blockheizkraftwerke) oder Brennstoffzellen haben das Potenzial, die traditionellen Geschäftsstrukturen nachhaltig zu beeinflussen: Während Funktionen der Energieerzeugung und -verteilung in den Hintergrund treten, bieten sich neue Geschäftsfelder an: in der Brennstofflieferung, in der Kraftwerkkoordination oder im Wartungs- und Servicebereich. Gleichzeitig entstehen Optionen für den Markteintritt neuer Akteure, etwa im Vertrieb von dezentralen Kraftwerken. Die steigende Nachfrage nach erneuerbaren Energiequellen eröffnet den Energieversorgungsunternehmen ebenfalls Umsatzpotenziale, erfordert jedoch strategisches Umdenken sowie die Fähigkeit, Innovationen schnell umzusetzen.

Der durch die Liberalisierung eröffnete Wettbewerb in der Stromwirtschaft verändert die Beziehung zwischen Energieversorgern und ihren Kunden. Neben dem Einsatz effizienter Vertriebsstrukturen und kundenfreundlicher Vertriebskanäle wird sich ein neues Kundenverständnis in stärker individualisierten Angeboten ausdrücken. Das heißt, auf Basis einer einheitlichen Kundensegmentierung ist die Abstimmung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen erforderlich. Serviceintensive Großabnehmer, wie beispielsweise industrielle Anlagen, sowie der Haushaltskunde, der Strom hauptsächlich günstig und umweltverträglich beziehen möchte, bilden dabei zwei mögliche Pole der Anforderungen.

Regulative Rahmenbedingungen werden die Branche auch in den nächsten Jahren prägen. Die Liberalisierung wird die Volatilität der relevanten Märkte erhöhen. Während grundsätzlich mit einem Rückzug des Staates zu rechnen ist, werden Richtlinien zur Förderung bestimmter Energieformen – Stichwort erneuerbare Energien – sowie marktgestaltende Richtlinien auf europäischer Ebene die Branche weiter beeinflussen. Als Beispiele seien hier die aktuellen EU-Richtlinien zur finanziellen und organisatorischen Trennung der Wertschöpfungsstufen oder zum Klimaschutz genannt.

In der Folge wird auch die organisatorische Umgestaltung in den nächsten Jahren auf multiplen Ebenen stattfinden. Kostendruck und Synergiepotenziale verstärken den Trend zur horizontalen Integration, mit dem Ziel, finanzielle Skaleneffekte zu realisieren. Sinkende Eintrittsbarrieren werden zusätzlich (inter-)nationale Konzentrationsprozesse fördern.

## Risikomanagement unter veränderten Rahmenbedingungen

Als Reaktion auf die dargestellten „Megatrends" gewinnen fünf Erfolgsfaktoren für Unternehmen der Stromwirtschaft künftig an Bedeutung:

- Kundenorientierung
- Zügige Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen
- Risikomanagement
- Strategischer Umgang mit technologischem Wandel
- Politische Einflussnahme

Im freien Wettbewerb sind die Energieversorgungsunternehmen zunehmend gezwungen, sich vom Stromversorgungs- zum Dienstleistungsunternehmen zu wandeln, das auf Basis eines neuen Kundenverständnisses agiert. Um bestehende Kunden zu binden und neue zu akquirieren, bedarf es strategischer Konzepte zur Pflege der Kundenbeziehung und neuer Serviceleistungen. Kundenfreundliche Schnittstellen wie leistungsfähige Call-Center oder Online-Info-Services sowie eine zügige, transparente Auftragsabwicklung sind notwendige Attribute eines Dienstleisters, der sich im Wettbewerb erfolgreich positionieren will. Gleichzeitig ist die Entwicklung von Produkten und Serviceangeboten erforderlich, die sich an segmentspezifischen Anforderungen ausrichtet.

Auch mittelfristig werden sich die Marktbedingungen für die Energieversorgungsunternehmen wandeln: einerseits geprägt durch regulative Einflüsse wie zum Beispiel $CO_2$-Richtlinien und dem geplanten Ausstieg aus der Atomkraft; zum anderen wird der technologische Fortschritt in Form neuer Möglichkeiten der dezentralen Energieerzeugung die Rolle der Energieversorger beeinflussen. Auch die wachsende Bedeutung der Kundenbeziehung muss schnell in der Organisation von flexiblen Mitarbeitern umgesetzt werden. Insgesamt besteht die Herausforderung für die Unternehmen daher darin, eine institutionelle Fähigkeit zur zügigen Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen zu ent-

wickeln. Dabei spielt sowohl die organisatorische und prozessuale Flexibilität als auch die kontinuierliche Bewertung von Wertschaffungspotenzialen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette eine Rolle, um auf dieser Basis über Wettbewerbsstrategien und Organisationsformen zügig entscheiden zu können. Erfolgskritisch ist die Strategieimplementierung durch eine effektive Anwendung neuer Technologien, die Schaffung flexibler und effizienter Organisationsstrukuren sowie das Recruiting und die Bindung von Mitarbeitern.

Das Risikomanagement gewinnt im Hinblick auf zwei Trends in der Stromwirtschaft an Bedeutung: Um Risiken volatiler Energiepreise und ungewisse Abnahmemengen kontrollierbar zu machen, brauchen die Energieunternehmen eine effiziente Risikostrategie im Handel von Rohstoffen und Derivaten, insbesondere Energie- und Wetterderivate. Gleichzeitig ist vor dem Hintergrund internationaler Unternehmensverschmelzungen ein langfristiges Risikomanagement erforderlich, um bei der Akquisition kapitalintensiver Kraftwerke, Netze sowie Verteilungseinheiten mit langen Amortisierungszeiten Risiken einschätzen und absichern zu können.

Die positive Einflussnahme auf die Ordnungs- und Umweltpolitik öffentlicher Einrichtungen durch Lobbying, Public Relations und Markenmanagement wird auch in den nächsten Jahren für die Branche eine wichtige Rolle spielen. Dabei geht es zunehmend um den Einfluss auf europäischer Ebene.

## Change-Manager mit Umsetzungsvermögen

Die Befragung von Experten aus Energieversorgungsunternehmen hat bei den Anforderungsprofilen für Mitarbeiter eine deutliche Betonung der Erfolgsfaktoren „zügige Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen" und „Kundenorientierung" ergeben.

Die Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen setzt eine Bewertung existierender Organisationsstrukturen unter Aspekten wie Effizienz und Kundenorientierung voraus. In Zusammenarbeit mit der Unternehmens- oder Konzernentwicklung sind Änderungspotenziale zu identifizieren und deren Umsetzung im Sinne eines Change-Managements zu initiieren. Die Anforderungen an Mitarbeiter konzentrieren sich auf integrative Fähigkeiten, kombiniert mit umsetzungsorientiertem Handeln. Neben Kreativität für die Identifikation erforderlicher Änderungen sind Überzeugungskraft, Verhandlungsstärke, Kooperations- und Integrationsfähigkeit unverzichtbar. Diese starke Umsetzungskomponente findet ihren Ausdruck in hoher Ergebnisorientierung.

Um adäquat auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können, ist die Vermarktung kundengruppenspezifischer Produkt- und Dienstleistungsbündel erforderlich, ebenso die Einrichtung geeigneter Kanäle für den Produktvertrieb und die Kundenbetreuung. Der Service-Entwickler benötigt dazu analytische und integrative Fähigkeiten, insbesondere analytisches, strategisches und vernetztes Denken sowie Überzeugungskraft. Vor dem Hintergrund der Neuartigkeit dieses Erfolgsfaktors für die bisher eher konservative Industrie sind weiterhin Veränderungsfähigkeit sowie Projektmanagementfähigkeiten gefordert, um die Realisierung neuer Konzepte sicherzustellen.

## Differenzierte Entwicklungen in der Telekommunikation

Vier Treiber führten in den letzten fünf Jahren zu einem dramatischen Wandel in der Telekommunikationsindustrie:

- Staatlich getriebene Deregulierung führt zu Etablierung einer neuen Wettbewerbsstruktur, die zu nachhaltigen Preissenkungen für den Kunden führt.
- Die verfügbare Bandbreite sowohl im Mobilfunk als auch im Festnetz ist exponentiell gewachsen.
- Endgeräte zur Nutzung der TK-Dienste werden immer kleiner und leistungsfähiger und können immer mehr verschiedene Dienste nutzen.
- Technologische und marktseitige Konvergenz, insbesondere das Zusammenwachsen von TK und Content, führen zur Entstehung von neuen Geschäftsmodellen.

Dieser Umbruch führte zu einem Wechsel der Anforderungen an die Geschäftsmodelle in der Telekommunikation: Die Telekommunikationsindustrie ist auf dem Weg von der Technologieorientierung hin zu einer kundenorientierten, nach Profitabilitätsaspekten gesteuerten Industrie.

Trotz des Zusammenwachsens von Telekommunikation und Informationstechnologie (prägnant beschrieben in dem Begriff TIMES für Telekommunikation, IT, Media, Entertainment und Sicherheit) werden in dieser Studie diese beiden Industrien getrennt voneinander betrachtet. Der Grund dafür liegt in der stark unterschiedlichen Struktur dieser beiden Industrien: Die Telekommunikation wird trotz des steigenden Wettbewerbs immer noch stark von den ehemaligen Monopolisten geprägt, während in der IT mittlerweile die Dominanz von „Big Blue" vollständig verschwunden und einem vollständigem Wettbewerb gewichen ist.

Mit der Einordnung „Telekommunikationsindustrie" meinen wir in dieser Betrachtung die Telekommunikation-Service-Anbieter (Carrier) im Bereich Festnetz (z. B. Deutsche Telekom, Arcor, Colt usw. sowie etwa 80 Citycarrier und Mobilfunk- (z. B. T-Mobile, Vodafone, E-Plus u. a.) sowie Equipment-Hersteller (Siemens, Nokia, Alcatel usw.). Zur weiteren Fokussierung wird eine Eingrenzung im Wesentlichen auf das Massenmarktgeschäft vorgenommen, da die Entwicklungen bei den Geschäftskunden deutlich andere Trends aufweisen.

In der Gruppe der elf in dieser Studie betrachteten Branchen ist die Telekommunikation zunächst sicher jene mit der höchsten Wachstumsdynamik und Zukunftsfantasie. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild. Die zweistelligen Wachstumsraten, mit denen z. B. sowohl die Mobilfunkanbieter als auch die Equipment-Hersteller verwöhnt waren, haben 2000 eine deutliche Dämpfung erfahren. Der Markt entwickelt sich zunehmend vom Wachstums- zum Verdrängungsmarkt.

Die hohen Investitionen in die Zukunft, insbesondere in die Techniken UMTS und Breitband, die auch lange noch nicht abgeschlossen sind, belasten zusätzlich dieProfitabilität der Anbieter. Zwar wird langfristig mit einem Wachstum des Durchschnittsumsatzes pro Endkunde von 30 Prozent gerechnet – der aktuelle Trend ist aber eher stagnierend bis sinkend, wesentlich getrieben durch signifikante Preisreduktionen für die Telefonie. Von entscheidender Bedeutung für das erforderliche Wachstum in der Zukunft sind in diesem Zusammenhang die datenbasierten Inhalte (Content), z. B. im Bereich Information, Unterhaltung oder Commerce, sowie deren Akzeptanz und Penetration bei den privaten Nutzern („Suche nach der Killerapplikation"). Mit dieser Entwicklung einher gehen veränderte Anforderungen an das Management der verschiedenen Geschäftsmodelle. Ohne detailliert auf die jeweiligen Spezifika einzugehen, kann festgehalten werden, dass im Spannungsfeld zwischen zunehmender Investitionslastigkeit und intensiverem Wettbewerb einerseits und dem Preis- und Margendruck andererseits die nachhaltige Steigerung der Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette an Bedeutung für den Unternehmenserfolg zunehmen wird.

Die Entwicklung in der Telekommunikation wird vor allem abhängig sein von dem Grad der „IT-Literacy" in der Bevölkerung und der Umsetzbarkeit der technologischen Quantensprünge in vom Kunden akzeptierte (und bezahlbare) Produkte. Nicht nur die Mobilität in Zugang und Verfügbarkeit von Informationen wird vom Kunden gefordert. Damit einher geht die Forderung nach Strukturierung des eigenen Informationsbedarfs, Befähigung in der System-/Endgerätebedienung, der Verfügbarkeit der entsprechenden Übertragungsgeschwindigkeiten und stabilen Verbindungen sowie Datenspeicher- und Verarbeitungskapazitäten. Dies schafft aber nicht etwa Platz für margenträchtige neue Produkte. Allein schon das Stichwort Standardisierung, die Forderung des Kunden nach Durchgängigkeit bzw. Kompatibilität der Systeme und deren „einfacher" Bedienbarkeit impliziert, dass die Differenzierung im Wettbewerb woanders stattfinden muss als über proprietäre Technologie. Am erfolgreichsten wird dabei derjenige sein, der es versteht, die Kundenbedürfnisse wirklich zu durchdringen und in korrespondierende Angebote zu transferieren sowie den Kunden „rundum" zu bedienen. Das entscheidende Asset sind die Kunden, deren Bedürfnisse erkannt und verstanden werden müssen und die durch ein umfassendes Service- und Betreuungsangebot an den Anbieter der Telekommunikationsleistungen gebunden werden müssen. Personalisierte Bereitstellung von Schlüsselprodukten und Optimierung des Customer-Lifetime-Value stehen im Mittelpunkt.

## Kundennähe und Kundenbindung sind die Schlüssel zum Erfolg

Die ausgewählten Trends deuten es schon an: Aus Sicht der befragten Branchenexperten sind das Verstehen und die Rundum-Betreuung des Kunden die strategischen Erfolgsfaktoren der Zukunft in der Telekommunikation. An dritter Stelle wird die Innovationsfähigkeit genannt, dabei insbesondere Time-to-Market. Weitere strategische Erfolgsfaktoren sind die Beherrschung von Cutting-Edge-Technologien und die Umsetzung von Konvergenz durch das Schaffen und Beherrschen von Partnerschaften und Allianzen.

Permanent in Kategorien des Endkunden zu denken – das heißt Verstehen des Kunden. Dahinter verbirgt sich die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die bezahlbar, einfach zu nutzen und der tatsächlichen Nachfrage angepasst sind. Dies setzt Kenntnisse über den Kunden voraus, die ein funktionierendes Data-Gathering, -Warehousing und -Mining erfordern, wie es heute bislang kaum rea-

lisiert werden konnte. Kundenbindung geht allerdings noch weiter: Es ist die Herausforderung, Kunden durch „Remarkable Value" und „Wohlfühlbindung" zu halten bei gleichzeitig wachsender „Fluktuation" („churn") des Kunden auf Grund der wachsenden Vielfalt des Angebots, aber auch der immer besseren Kopierbarkeit von Angeboten durch die Umsetzung von Industriestandards.

Die Beherrschung von Cutting-Edge-Technologien ist hierbei fast schon als notwendiger „Enabler" und weniger als eigenständiger strategischer Erfolgsfaktor zu verstehen. Es umfasst zwei prioritäre Stoßrichtungen: die Kapitalkraft für eigene Technologieentwicklungen oder etwa Infrastrukturinvestitionen und die Fähigkeit, Netzwerke von Know-how-Trägern zu schaffen und zu steuern, um Technologien zu beherrschen, ohne sie alle selber zu entwickeln. Viel wichtiger ist in diesem Zusammenhang schon das Management von Innovation und weiter – die Beherrschung von Time-to-Market. Das Unternehmen muss sich als Innovations-Inkubator verstehen und positionieren. Hier sind nicht nur die Spürnase des Einzelnen sowie originärer Erfindergeist gefordert, sondern auch Integrationsfähigkeit des Teammitglieds: die Fähigkeit, auf neue Entwicklungen und deren Herausforderungen mit Mitarbeitern, Prozessen und Organisationsstrukturen schnell zu reagieren. Und damit auch Altes und Geübtes loszulassen.

## Der innovative Macher gesucht

In Gesprächen mit Experten von drei führenden Wettbewerbern in der Telekommunikation wurde insbesondere der Bedarf an „Macherfähigkeiten" bei den Mitarbeitern hervorgehoben: Überzeugungskraft, Leistungswille und Ergebnisorientierung sowie Initiative und Dynamik waren die häufigsten Nennungen – unabhängig vom spezifischen unterliegenden Erfolgsfaktor. Dies zeigt, dass Führungsqualität nicht nur für Managementposten gewünscht wird, sondern zunehmend Anforderung an jeden Mitarbeiter sein wird.

Kundennähe und Kundenbindung erfordern nicht nur ein hohes Maß an Empathie, sondern vor allem strategisches und vernetztes Denken, um die Vielfalt an Informationen über den Kunden Wert schaffend mit innovativen technologischen Möglichkeiten zu verknüpfen und daraus neue, erfolgsträchtige Produkte und Dienstleistungen zu kreieren. Kundenorientierung heißt „im Kopf des Kunden denken" und vielerorts Abschied nehmen von einer technologie- bzw. produktorientierten Push-Strategie, der Kunde ist eben „König" und nicht nur ein bloßer „Abnehmer".

Und damit sind wir schon beim nächsten Stichwort: Kreativität ist die fünfthäufigst genannte Kernfähigkeit, die die Telekommunikation sich von ihren Mitarbeitern erhofft, um im Wettbewerb zu bestehen. Gepaart mit unternehmerischem Denken und Handeln entsteht die Symbiose, die benötigt wird, um neue Produkte und Dienstleistungen, aber auch neue Prozesse, sei es im Vertrieb oder in der Produktentwicklung, umzusetzen. Wieder sind es die Überzeugungskraft aber auch eine ausgeprägte Motivationsfähigkeit, die vom Innovator gefordert werden. Motivation, um im risikoreichen Technologie- und Innovationsmanagement zu bestehen, Überzeugungskraft und Konfliktfähigkeit, um mit mehr als Begeisterung neue Ideen umzusetzen.

Dort, wo abgewägt werden muss zwischen Technologien, die erst im Keim existieren, wird Urteils- und Entscheidungsfähigkeit zum unerlässlichen Merkmal eines erfolgreichen Mitarbeiters. Im Sinne des professionellen Portfoliomanagements neuer Technologien muss zwischen „Stars" und „Dogs" bereits frühzeitig vor den häufig beträchtlichen Investitionen und mit hoher Unsicherheit behaftet entschieden werden. Dies setzt natürlich auch bei den Mitarbeitern ein hohes Profil an IT- und Medienkompetenz voraus. Die Beherrschung neuer Technologien, aber auch die branchenübergreifende Konvergenz in der Produktentwicklung (z. B. DaimlerChrysler und Deutsche Telekom) begründen darüber hinaus die spezifischen Anforderungen nach Integrationsfähigkeit und Beziehungsmanagement in dieser Branche.

Über alle Bereiche hinweg messen die befragten Branchenexperten dem HR-Management eine hohe Bedeutung bei. Um überhaupt die genannten hohen Anforderungen erfüllen zu können, benötigt der Mitarbeiter Unterstützung durch ein professionelles und auf die Fähigkeitenentwicklung der Mitarbeiter fokussiertes Personalmanagement.

## Steigende Nachfrage nach Vorsorgeleistungen

Ein stetiger Versicherungsbedarf wird auch in den kommenden Jahren den Markt für Versicherungsunternehmen stabilisieren. Insbesondere im deutschen Erstversicherungsmarkt erfährt die Branche dabei in mehrfacher Hinsicht Veränderungen. Nach Schätzung des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) umfasste im Jahr 2000 das Bruttobeitragsvolumen[1] deutscher Erstversicherer € 130 Mrd. Die größten Anteile stellen dabei Lebens- und Sachversicherung mit 46 und 38 Prozent am Gesamtvolumen. Das durchschnittliche jährliche Wachstum des Bruttobeitragsvolumens von 3,2 Prozent[2] seit 1995 kann sich laut Langzeitprognose des GDV bis 2010 mit 4,5 Prozent[3] fortsetzen.

Der Versicherungsmarkt ist durch eine relativ geringe Konzentration geprägt. Angeführt wird die Branche von Großunternehmen wie der Allianz, gefolgt von der ERGO-Versicherungsgruppe, HDI, Gerling-Konzern, AMB Generali Holding sowie der AXA. Öffentliche Aufmerksamkeit hat die bislang eher zurückhaltende Branche unlängst durch den Verteilungskampf im Vorsorgemarkt infolge der Rentenreform sowie durch Fusionen mit Finanzdienstleistern erfahren, von denen der Zusammenschluss von Allianz und Dresdner Bank zu einem Allfinanzkonzern die spektakulärste war.

Die steigende Nachfrage nach privater Vorsorge folgt indirekt aus der demographischen Entwicklung. Das höhere Durchschnittsalter der Kunden sowie eine Veränderung der Familienstrukturen beeinflussen das Kundenvolumen einzelner Sparten direkt und lenken die Aufmerksamkeit auf Kundenbindung und Cross-Selling-Potenziale. Gleichzeitig rückt der Versicherungskunde mit zunehmender Anspruchshaltung und Versicherungskompetenz künftig noch stärker in den Mittelpunkt: Höhere Erwartungen an maßgeschneiderte Produkte, ergänzt um attraktive Service- und Beratungsleistungen sowie Flexibilität fordern ein entsprechend variables Angebot. Die Kunden stellen die Versicherungsunternehmen künftig noch stärker vor die Herausforderung marketingorientierter Produktgestaltung sowie einer exzellenten Kundenorientierung an allen Schnittstellen. Dabei eröffnen die rasanten technologischen Entwicklungen neue Potenziale, um den direkten und vertrieblichen Kundenkontakt unmittelbar zu verändern und die Geschäftsprozesse auf Basis einheitlicher Systeme zu optimieren.

Die Internationalisierung der Branche steht verglichen mit anderen Branchen zwar noch am Anfang, bewegt sich jedoch im Spannungsfeld skalengetriebener europäischer Expansion der Unternehmen, die zugleich den nationalen Charakter der Versicherungsmärkte bewahrt. Während der globale Markt nur für wenige Unternehmen einen geeigneten Bezugsrahmen darstellt, sind die Versicherer in den nächsten Jahren zu einer klaren Positionierung auf nationalen bzw. globalen Märkten aufgefordert.

1 Bruttobeitragsvolumen = Volumen gebuchter Bruttobeiträge

2 GDV, BAV, Statistisches Bundesamt 1999 – 2000

3 GDV, 1998

Eher flankierenden Charakter haben die regulativen Rahmenbedingungen, die ein stabiles Umfeld erwarten lassen. Starke Impulse können sich jedoch aus politischen Schritten wie beispielsweise Renten- und Gesundheitsreform ergeben.

Der Wettbewerb nimmt zu – nicht zuletzt verstärkt durch die sukzessive Aufweichung der Branchengrenzen und eine zunehmende Konvergenz des Finanzdienstleistungssektors. Dekonstruktion, Kooperationen und Netzwerkbildung werden künftig die Wettbewerbslandschaft verändern, ebenso das Eindringen branchenfremder Akteure. Mit dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette erlangen Outsourcing-Optionen verstärkt Attraktivität; es kommt zu brancheninternen wie -externen Kooperationen, wie dies heute bereits ansatzweise im Vertrieb und Asset-Management zu beobachten ist. Kooperationen und Netzwerke innerhalb und zwischen Versicherungsunternehmen, aber auch zusehends mit branchenfremden Partnern und Dienstleistern erweitern das eigene Angebot und verlangen neue Formen der Zusammenarbeit, der Kundenorientierung und der Kostenoptimierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

## Effiziente Organisation, individuelle Produkte

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen sehen sich die Versicherungsunternehmen neuen und auch altbekannten Herausforderungen gegenüber. Strategische Erfolgsfaktoren stellen sich dabei weitgehend entlang der Wertschöpfungskette auf:

- Marktorientierte Angebotskonzeption
- Flexible Produktentwicklung und -integration
- Markenmanagement
- Vertriebswegemanagement
- Networking und Partnering
- Effiziente Organisationsgestaltung
- Asset-Management

In Zukunft wird es immer stärker darum gehen, den eigenen Kunden zu kennen und zu verstehen. Immer feiner gegliederte Segmentierungen erlauben es, lukrative Kundengruppen zu identifizieren und exakt auf deren Bedarf hin Produktspezifikationen zu formulieren, die sich aus der Kombination von Versicherungsprodukten, Services, Vertriebswegen und Kontaktmöglichkeiten ergeben. Es gilt dabei, Kundenorientierung sowohl im Angebot als auch an allen Kundenschnittstellen des Unternehmens zu realisieren.

Flexible Produktentwicklung und -integration stellt die notwendige Antwort auf Individualisierung und Produktbündelung dar. Kundenseitigen Anforderungen werden die Versicherungen zukünftig immer

stärker im Sinne einer „Open Architecture" durch Kombination interner und externer Produktelemente zu entsprechen suchen. Ziel sind wettbewerbsfähige Produkte mit einem größtmöglichen Nutzen für Versicherungskunden und -unternehmen.

Im Zuge des steigenden Differenzierungsbedarfs von Versicherungsprodukten gewinnt das Markenmanagement, das heißt die klare Abgrenzung und Positionierung durch starke Marken vor allem im Neukundengeschäft, stärker an Bedeutung. Aufbau und Controlling eines zielgruppen- und produktspezifischen Vertriebskanalmixes stellt den ausschlaggebenden Erfolgsfaktor im Vertriebswegemanagement dar. Nur eine erfolgreiche Integration und Orchestrierung eigener und fremder Vertriebskanäle sichert zukünftig den Weg zum Kunden. Die interne Organisationsstruktur sowie die Anbindung externer Partner effizient zu modellieren setzt eine durchgängige, IT-getragene Abbildung der Geschäftsprozesse und Schnittstellen voraus. Die optimale Allokation von Informationen und Mitarbeitern stellt neue Anforderungen an die bislang eher traditionell aufgestellten Versicherer.

Das Kapitalanlageergebnis bleibt auch weiterhin ein elementarer Bestandteil der Unternehmensprofitabilität und Produktattraktivität. Gerade vor dem Hintergrund volatiler Aktienmärkte und höherer Renditeansprüche der Kunden muss dabei eine stärkere internationale Ausrichtung innerhalb von Europa sowie Professionalisierung des Asset-Managements angestrebt werden.

## Strategen mit Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen

Vertriebswegemanagement und marktorientierte Angebotskonzeption werden für die Versicherungsunternehmen die entscheidenden Erfolgsfaktoren im nächsten Jahrzehnt sein. Auch die effiziente Gestaltung der Organisationsstruktur sowie die IT-basierte Geschäftsprozessoptimierung werden eine gewichtige Rolle spielen. Eine weitestgehend neue Kompetenz, die Versicherungsunternehmen in den kommenden Jahren erwerben müssen, betrifft den Aufbau von Netzwerken und Partnerschaften. Markenmanagement wird vornehmlich als Erfolgsfaktor großer Unternehmen gesehen.

Mitarbeiter in der Versicherungsbranche benötigen ein breites Spektrum von Fähigkeiten. Das Orchestrieren der Vertriebskanäle – in erster Linie als Integrationsaufgabe verstanden – erfordert in hohem Maße strategisches und vernetztes Denken sowie Planungs- und Organisationsfähigkeit. Ergänzt werden sollen diese Kompetenzen durch einen deutlichen Schwerpunkt im interpersonellen Bereich: Ausgeprägte Überzeugungs-, Durchsetzungs- und Verhandlungsfähigkeit sowie die Gabe, andere zu motivieren, sind für ein erfolgreiches Vertriebskanalmanagement unerlässlich.

Die Konzeption und Entwicklung marktorientierter Angebotsbündel benötigt vor allem Mitarbeiter, die in hohem Maße unternehmerisch denken und handeln können. Analytisches Denken unterstützt die Segmentierung; Ergebnisorientierung sowie Initiative und Dynamik zeichnen solche Mitarbeiter aus, die sich intensiv mit Kundengruppen und deren Bedürfnissen auseinander setzen. Auch Kreativität und Kooperationsfähigkeit werden einstimmig als Kompetenzerfordernis formuliert. Nach der Auswahl von Kooperationspartnern stehen Beziehungsmanagement und Kooperationsfähigkeit an oberster Stelle des Wunschprofils. Für diese Kombination besteht aus Sicht der Gesprächspartner großer

## Kein Ende des Gründerbooms

Im Zuge der New Economy haben Existenzgründer eine enorme Popularität gewonnen. Mit der Ernüchterung am Neuen Markt ist dieser Typus des Unternehmensgründers inzwischen zwar ein Stück weit in den Hintergrund gerückt, doch der Boom hat seine Spuren hinterlassen. Neben diversen Förderprogrammen und einer verbesserten Infrastruktur haben sich vor allem Normen und Werte geändert. Auch wenn hohe Risikoaversion und Sicherheitsstreben Unternehmensgründungen weiterhin im Weg stehen, wird nach Einschätzung vieler die Zahl der Unternehmensgründungen auch in Zukunft weiter steigen.

Im internationalen Vergleich belegt die Bundesrepublik zwar in puncto gründungsfördernder Normen und Einstellungen weiterhin einen der hinteren Plätze, doch die Befragung von Investoren und Gründern zeichnet ein sehr viel freundlicheres Bild. Vor allem bei der jüngeren Generation ist die Selbständigkeit zur echten beruflichen Option geworden. Das Fundament in Form gesellschaftlicher Offenheit, Bereitschaft und Anerkennung von Existenzgründern bleibt auch nach dem Ende des New-Economy-Booms stabil. Hinzu kommt, dass sich die strukturellen Veränderungen des Fremd- und Eigenkapitalmarktes in den letzten Jahren positiv auf die heutige Finanzierung von Geschäftsideen auswirken – auch wenn die Ansprüche an Qualität und Konzeption deutlich zugenommen haben. Mit der wachsenden Bedeutung von Wissen als Wertschöpfungsfaktor bieten sich gerade im Dienstleistungs-, aber auch im Technologiesektor Gründungschancen mit geringem Investitionsvolumen und damit geringeren Eintrittsbarrieren. Innovationen und die Entwicklung der Märkte schaffen immer wieder Chancen für neue Geschäftsideen.

## Motive und Anforderungen

Der Wunsch nach selbstbestimmtem Arbeiten und die Möglichkeit, etwas Eigenes zu schaffen, sind neben dem Streben nach finanziellem Reichtum nach wie vor die Hauptmotive für Unternehmensgründungen. Die Herausforderungen, denen sich Gründer stellen müssen, beschreiben zugleich die Erfolgsfaktoren. Sie betreffen vor allem die Gründungs- und Aufbauphase des Unternehmens, in der es zunächst darum geht, eine unternehmerische Idee zu entwickeln und in ein realisierbares Geschäftsmodell umzusetzen. „In dieser Phase braucht der Gründer lediglich einen festen Glauben an sich selbst", beantwortete einer der Interviewpartner die Frage nach den erforderlichen Fähigkeiten.

Entscheidend ist jedoch die anschließende Kommunikation nach außen: Finanzierungs- und Kooperationspartner, Kunden und Mitarbeiter müssen für das eigene Vorhaben gewonnen werden. Sie zu überzeugen ist zugleich der erste Test – und die erste große Hürde – für Existenzgründer. Überzeugungskraft bildet daher die zentrale Kompetenzanforderung an Gründer. Auf der Basis der eigenen Überzeugung gilt es, andere für die eigene Idee zu begeistern. Eng damit verbunden ist ein hohes Maß an Ausdrucksfähigkeit.

Als Erfolgsfaktor erweist sich die Komplementarität von Kompetenzen in Gründerteams. Nach den Erfahrungen vieler Gesprächspartner ist es sinnvoll, Fähigkeiten in Form von Teams möglichst früh zusammenzuführen, um den Anforderungen dieser Phase gerecht zu werden. Ebenso bildet die gezielte Beteiligung an Netzwerken und Communities sowie der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen zu einem frühen Zeitpunkt eine wesentliche Komponente des Geschäftserfolgs.

Kreativität, strategisches und vernetztes Denken sowie Ergebnisorientierung sind auf der Ebene des Individuums die erfolgsentscheidenden Kompetenzen. Ihre Kombination liefert die Grundlage für den Weg von der Geschäftsidee zum tragfähigen Unternehmen. Existenzgründer müssen vor allem ein hohes Maß an Ausdauer und Belastbarkeit mitbringen und über Frustrationstoleranz verfügen, um gerade in der Anfangsphase Hindernisse und Widerstände zu überwinden. Wie es einer der Gesprächspartner formulierte: „Gründer müssen nahezu besessen von der Idee sein, gegen tausend Türen zu rennen und immer wieder aufzustehen." Zum Kompetenzprofil gehören auch Urteils- und Entscheidungsfähigkeit, da oftmals schnelle Entschlüsse notwendig sind, ohne sich auf elaborierte Analysen stützen zu können.

In der Wachstums- und Aufbauphase gewinnen schließlich Markt- und Branchenkenntnis an Bedeutung. Die Entwicklung ausgewogener Finanzierungskonzepte und eines kennzahlenorientierten Controllings verlangt auch analytische und strategische Planungsfähigkeit. Mit der Erweiterung des Mitarbeiterstamms wird das Human-Resources-Management immer wichtiger, das heißt die Auswahl der Mitarbeiter, ihre Führung und Motivierung. Kommunikations- und Informationsstrukturen müssen geschaffen werden und die Arbeitsteilung – einschließlich der Funktionen und Führungsaufgaben – ist zu organisieren.

In dieser Phase kommt es vor allem auf Fähigkeiten aus dem kognitiven sowie interpersonellen Bereich an: Verhandlungs- und Durchsetzungskraft, Konflikt- sowie Motivationsfähigkeit. Gründer sollten darüber hinaus in der Lage sein, gut zu planen, zu organisieren und Projekte zu managen, um die Fülle der Aufgaben flexibel zu bewältigen. Anpassungswille und Veränderungsfähigkeit ermöglichen die angemessene Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen und – falls erforderlich – auch sich wandelnde Ziele.

Im Gesamtprofil des idealen Unternehmensgründers müssen also „Macher"-Qualitäten durch vielfältige weitere Fähigkeiten ergänzt werden, um in der Selbständigkeit erfolgreich zu sein. Eine solche Diversität lässt sich am einfachsten im Team bewältigen. Daraus ergibt sich, dass Teamfähigkeit – die teilweise im Widerspruch steht zu ausgeprägten „Macher"-Eigenschaften – eine der wesentlichen Grundlagen des Erfolgs bildet.

## Schwierige Nachfolge

Wer heute zur Schule geht, wird mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einmal in einem mittelständischen Unternehmen tätig sein. Der Mitttelstand schafft fast 70 Prozent der Arbeitsplätze in Deutschland. Neben branchenspezifischen Analysen wurde im Rahmen der Studie daher auch die generelle Situation mittelständischer Unternehmen betrachtet: Was sind die Erfolgsfaktoren für diesen Unternehmenstyp? Und welchen Herausforderungen werden sich mittelständische Unternehmen in Zukunft gegenübersehen?

Viele Unternehmen mittlerer Größe stehen vor allem vor dem Problem, geeignete Nachwuchskräfte für Führungsaufgaben zu finden. Oft lange vom Inhaber oder den Gründern selbst geführt, erweist sich die Suche nach kompetenten Nachfolgern als außerordentlich schwierig. Ein besonderer Schwerpunkt bei den Interviews zum Anforderungsprofil der Mitarbeiter liegt daher auf der Frage, welche Fähigkeiten jemand mitbringen sollte, der gern in die Nachfolge der Führung eines mittelständischen Unternehmens eintreten möchte.

Als mittelständische Unternehmen werden im Rahmen der Studie Industrieunternehmen betrachtet, die zumeist weitaus mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen und langjährig eignergeführt waren oder noch sind. Ergänzend zu Gesprächen mit Unternehmern selbst fließen die Sichtweisen von Experten ein, die auf zahlreiche Erfahrungen mit verschiedenen mittelständischen Unternehmen zurückblicken. Heute stehen diese Unternehmen für unterschiedliche Führungs- und Organisationskonzepte: Familien- oder inhabergeführte Unternehmen zählen ebenso dazu wie Unternehmen, die aufgekauft wurden oder gekauft haben, durch Fremdmanagement geleitet oder als Aktiengesellschaft fortgeführt werden.

## Nah an Kunden und Mitarbeitern

Die klassischen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen basieren vor allem auf den flachen Hierarchien. Diese ermöglichen intern wie extern schnelle Reaktionen und ein hohes Maß an Flexibilität im Umgang mit Marktveränderungen und Kundenwünschen. Die kurzen internen Wege sind wiederum Grund für die hohe Innovationskraft von Unternehmen dieser Größe. Die dauerhafte Präsenz und ständige Nähe des Unternehmers zu seinen Mitarbeitern schafft oft eine besondere Unternehmenskultur, die stark durch die jeweilige Unternehmerpersönlichkeit geprägt ist. Diese Faktoren werden sicher auch in Zukunft relevant bleiben.

Schnelligkeit und Flexibilität bilden die Basis für langfristige Wettbewerbsvorteile. Auch die Nähe zu den Kunden bleibt ein wichtiger Faktor, fordert jedoch bei einer zunehmenden Internationalisierung der Märkte andere Voraussetzungen. Neben der Gründung eigener Auslandsniederlassungen wählen

zahlreiche Unternehmen strategische Partnerschaften mit bereits ansässigen Unternehmen, um in neuen Märkten präsent zu sein.

Die Innovationskraft schließlich ist nach wie vor die entscheidende Erfolgsbasis im gesamten Bereich technischer Industrie. Neben den zahlreichen mittelständischen Unternehmen im Maschinenbau entstehen auch mehr und mehr Unternehmen im High-Tech-Bereich, denen für die notwendigen Innovationen oftmals das Kapital fehlt. Ein wichtiger neuer Erfolgsfaktor ist daher die Kapitalbeschaffung, um Wachstum und Innovation finanzieren zu können. Auf der anderen Seite sind künftig schlanke Kostenstrukturen und eine hohe Ertragskraft wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten. Einsparmöglichkeiten lassen sich beispielsweise im Einkauf erzielen, wenn mehrere Unternehmen sich über gemeinsame Portale zusammenschließen und so günstigere Konditionen realisieren können. Sollte es notwendig werden, dass aus Kostengründen Mitarbeiter entlassen werden müssen, stehen vor allem traditionsreiche Familienunternehmen vor einer schwierigen Aufgabe, da Mitarbeiter und Inhaber oft in räumlicher Nähe wohnen und leben.

Als zentraler Erfolgsfaktor wird die Personalauswahl bewertet: Es gilt, gute neue Mitarbeiter und qualifizierten Führungsnachwuchs zu gewinnen. Dazu gehört zunächst eine intensivere Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen, die mit innovativen Maßnahmen Bekanntheitsgrad und Attraktivität des Unternehmens erhöht. Beispiele zeigen, dass dies für mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen durchaus gelingen kann. Um als attraktiver Arbeitgeber am Markt auftreten zu können, sind darüber hinaus oft neue Strukturen innerhalb der Unternehmen erforderlich. Veränderte Führungskulturen verlagern Verantwortung zunehmend auf die Mitarbeiter. Es entwickeln sich flexible Formen der Zusammenarbeit in Projekten und eine stärkere Prozessorientierung löst die in vielen Unternehmen noch üblichen Abteilungsstrukturen mehr und mehr ab.

## Offenheit als Basis für Akzeptanz

Auch wenn die Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit ungebrochen bleibt, erfordern Unternehmenswachstum und zunehmende Komplexität eine verbreiterte Führungsspitze. Damit gewinnt auch die zweite Führungsebene an Bedeutung. Die komplementären Kompetenzen weiterer Führungskräfte erleichtern die Bewältigung unterschiedlicher Unternehmensphasen.

Die Besetzung der zweiten Führungsebene ist dabei oftmals schwieriger als die Suche nach einem Nachfolger für den Unternehmer selbst. Viele Unternehmen setzen auf eine konsequente Personalentwicklung und rekrutieren ihre Führungskräfte aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter für diese Aufgaben neu gewonnen werden müssen, liegen mögliche Anreize in der Aussicht auf die Einbindung in wichtige Entscheidungen, in flexiblen und schnellen Karrierepfaden oder etwa auch in einer Beteiligung als Minderheitsgesellschafter.

„Unternehmer benötigen zwei Führungskompetenzen: Menschen steuern und Prozesse steuern", beschreibt einer der Interviewpartner die Anforderungen an die Führung mittelständischer Unternehmen. Während Prozesse stärker vom Markt vorgegeben werden, wird die Führung der Mitarbeiter

künftig deutlich anspruchsvoller, da immer mehr Aufgaben relativ selbständig und eigenverantwortlich bewältigt werden müssen. Das wiederum ist nur mit entsprechenden Führungsstilen und Unternehmenskulturen möglich. Ein allzu patriarchalischer Führungsstil wird mehr und mehr zum Auslaufmodell.

Flache Hierarchien und die Nähe zum Mitarbeiter verlangen Konfliktfähigkeit: Mittelständische Unternehmer oder Manager sind weniger „abgeschirmt" von ihren Mitarbeitern als beispielsweise Konzernvorstände. Glaubwürdigkeit, Offenheit und Kommunikationsfähigkeit bilden eine unverzichtbare Basis, um auch für schwierige Entscheidungen die nötige Akzeptanz zu erreichen.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Begeisterung für das Produkt des Unternehmens oder seine Idee. Die Umsetzung neuer Ideen verlangt oftmals mehr Risikofreude und Unternehmergeist als entsprechende Entscheidungen in Großunternehmen, da falsche Entscheidungen sehr viel leichter zur Gefahr für die Existenz der Unternehmen werden. In mittelständischen Unternehmen sind daher Eigeninitiative, Risikobereitschaft und Umsetzungsfähigkeiten – kurz: ein Stück „Gründergeist" – langfristig von wesentlicher Bedeutung, um sich im Wettbewerb erfolgreich zu behaupten.

# INTERVIEWPARTNER

**IKlaus Abel**
Bildungs- und Jugendpolitik, Bundesverband der Deutschen Arbeitgeber, Berlin

**Jörg Adam**
Prokurist Bereich Personal, IKB Deutsche Industriebank AG, Düsseldorf

**Professor Dr. Dr. h. c. mult. Horst Albach**
Wirtschaftsexperte für den Mittelstand, Bonn

**Stephan Anders**
Konzernentwicklung, AXA Konzern AG, Köln

**Christian Appel**
Vorstand, Powderhausen AG, Haar/Ottendichl

**Stefan Auerbach**
Senior Vice President, Banking and Retail Services, Member of the Exec. Board, Wincor Nixdorf GmbH & Co. KG, Frankfurt

**Prof. Dr. Klaus Backhaus**
Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Universität Münster, Münster

**Gerhard Bade**
Prokurist Bereich Personal, IKB Deutsche Industriebank AG, Düsseldorf

**Dr. Roland Beckmann-Kunz**
Director Corporate Development, AOL Deutschland, Hamburg

**Dr. Matthias Bellmann**
Group Vice President Personnel, Siemens AG ICM, München

**Dr. Uwe-Volker Bilitza**
Mitglied des Vorstands, Gerling Konzern Versicherungs-Beteiligungs-Aktiengesellschaft, Köln

**Thorsten Bittlingmaier**
Referatsleiter Personalpolitik und -entwicklung, Linde AG, Wiesbaden

**Dr. Petra Bles**
Leiterin Personal, MediGene AG, Martinsried

**Friedemann Derndinger**
Mitglied des Vorstands, AWD Holding AG, Hannover

**Prof. Dr. Horst Domdey**
Vorstand, BioM AG, Martinsried bei München

**Andreas Eichenlaub**
Referatsleiter Aus- und Weiterbildung, Linde AG, Wiesbaden

**Dr. Albert Enders**
Chief Executive Officer, abaXX Technology AG, Stuttgart

**Ulrich Eretier**
Direktor Personalmanagement, Pro 7 SAT.1 Media AG, Berlin

**Michael Ernst**
Mitglied des Vorstandes, Pfleiderer AG, Neumarkt

**Regina Esch-Hoffmann**
Management Development Consultant, Hewlett Packard Ges. m. b. H., Wien

**Rainer Fröhlich**
Vice President Human Resources, Siemens VDO Automotive AG, Wetzlar

**Uwe Fröhlich**
Generalbevollmächtigter, Berliner Volksbank eG, Berlin

**Hartmut Geldmacher**
Leiter Personal, E.ON Energie AG, München

**Matthias Gillner**
Head Corporate Development, Hilti Corporation, Schaan, Liechtenstein

**Christiane Göstl**
Assistentin Project Manager Human Resources, SCA Hygiene Products, München

**Hans-Wilhelm Grabbe**
Leiter Personal, Landesbank Schleswig-Holstein, Kiel

**Dr. Heiko Griepenkerl**
Direktor, Leiter Personal, ERGO Versicherungsgruppe AG, Düsseldorf

**Verena de Haas**
Leiterin Personalsteuerung, DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank AG, Frankfurt am Main

**Renate Hendricks**
Vorsitzende, Bundeselternrat, Bonn

**Christian Heuer**
Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, Beiersdorf AG, Hamburg

**Roland Honekamp**
Vorstand, Zooplus.com AG, Unterföhring

**Jens Jungbauer**
Direktor, Leiter der Abteilung Ausbildung/Trainees, Landesbank Baden-Württemberg, Stuttgart

**Rita Kahrig**
Senior Manager Human Resources, Oracle Deutschland GmbH, München

**Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Kaminski**
Institutsdirektor, Institut für Ökonomische Bildung, Oldenburg

**Dr. Jürgen Kammer**
Vorstandsvorsitzender, Süd-Chemie AG, München

**Micha Kirchhoff**
Kaufmännischer Direktor Strategische Projekte, Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe

**Werner Klatten**
Vorsitzender des Vorstands, EM.TV, München

**Karl Knoll**
Leiter HR T-Com, Deutsche Telekom AG, Bonn

**Dr. Katrin Kobe**
Unternehmensplanung und Beteiligungsentwicklung/Strategische Planung, BEWAG Aktiengesellschaft, Berlin

**Kemal Köksal**
Director, European Product Marketing, Siebel Systems GmbH, Ismaning

**Dr. Peter Kontner**
Direktor, Baden-Württembergische Bank, Stuttgart

**Uwe Korb**
Leiter der Personalabteilung, Robert Bosch GmbH, Stuttgart

**Kai Krämer**
Leiter Bereiche Personal/Führungskräfte, RAG Saarberg AG, Saarbrücken

**Dr. Ariane Kristof**
Vice President Human Resources, SCA Hygiene Products, München

**Carl-Heinrich Kruse**
Leiter Personalentwicklung, RWE Net, Dortmund

**Manfred Kuczera**
Personalleiter, Rentschler Arzneimittel GmbH, Laupheim

**Dr. Rolf Kunisch**
Vorsitzender des Vorstandes, Beiersdorf AG, Hamburg

**Dr. Thomas Lander**
Medical Director Europe, GlaxoSmithKline, München

**Prof. Matthias Landmesser**
Leiter IBM Ausbildung, IBM Deutschland GmbH, Stuttgart

**Dr. Ulrich Leitner**
Corporate Organization, Director, DaimlerChrysler AG, Stuttgart

**Dr. Franz-Josef Leven**
Deutsches Aktieninstitut e. V., Frankfurt am Main

**Wilfried Lohre**
Projektleiter, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**Nicolaus Graf von Luckner**
Executive Vice President & Chief Financial Officer, Siemens VDO Automotive AG, Wetzlar

**Dr. Ingo Luge**
Mitglied des Vorstandes, Avacon AG, Helmstedt

**Bernhard von Minckwitz**
Geschäftsführer, Süddeutscher Verlag, München

**Dr. Martin Möhrle**
Managing Director, Head Corporate Resourcing & Marketing, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

**Dr. Krischan von Moeller**
Leiter Unternehmensstrategie, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH, Stuttgart

**Wilfried Monning**
Geschäftsführer, Zamek Nahrungsmittelfabrik GmbH & Co. KG, Düsseldorf

**Klaus Nelius**
Personalchef, Rheinisch-Bergische Verlagsgruppe, Düsseldorf

**Svenja Neuhaus**
Personalentwicklung, Friedrich Grohe AG & Co. KG, Hemer

**Hans-Joachim Neumann**
Leiter der Personalabteilung, DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank AG, Frankfurt am Main

**Udo Philipp**
Partner, EQT Partners Beteiligungsberatung GmbH, München

**Christian Piepenbrock**
Executive Vice President & CIO, Epigenomics AG, Berlin

**Jens Reidel**
Geschäftsführer, BC Partners, Hamburg

**Dr. Nikolaus Rentschler**
Geschäftsführer, Rentschler Arzneimittel GmbH, Laupheim

**Rainer Rossmaier**
Director European Operations Controlling, SCA Hygiene Products, München

**Richard Roy**
Vice President Corporate Strategy EMEA Region, Geschäftsführer Microsoft GmbH, Unterschleißheim

**Ulrich Rüther**
Abteilungsdirektor ERGO Ausland, ERGO Versicherungsgruppe AG, Düsseldorf

**Wolf-Ulrich Sauermann**
Direktor Personal, Nestlé Deutschland AG, Frankfurt am Main

**Dr. Annette Schavan**
Ministerin, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Stuttgart

**Klaus Schiersmann**
Mitglied des Vorstandes, Norddeutsche Landesbank, Hannover

**Christopher Schläffer**
Leiter Konzernstrategie und -politik, Deutsche Telekom AG, Bonn

**Willi Schwerdtle**
Geschäftsführer, Customer Business Development, Procter & Gamble Holding GmbH, Schwalbach am Taunus

**Rolf Schwirz**
Vorsitzender der Geschäftsführung, Oracle Deutschland GmbH, München

**Dr. Hans Seifert**
Partner, Vinco Beteiligungs GmbH, Krailling

**Asma Semler**
Leiterin Management Development und Recruiting, Gruner + Jahr AG & Co, Hamburg

**Peri Shamsai**
Director of Marketing and Business Affairs, BMG Entertainment, New York

**Dr. Peter Stangl**
Personalreferent, Byk Gulden Lomberg Chemische Fabrik GmbH, Konstanz

**Michael Steinbeis**
Chairman, Steinbeis Packaging Group, Holzkirchen

**Prof. Dr. Dr. Klaus Strein**
President, Pharma R&D Germany, Roche Diagnostics GmbH, Penzberg

**Christine Tomasek**
Ausbildungsleiterin, Landesbank Schleswig-Holstein, Kiel

**Oliver M. Triebel**
Vice President Corporate Management Development, Bertelsmann AG, Gütersloh

**Axel von Varnbühler**
Chief Personnel Officer, Fujitsu Siemens Computers GmbH, München

**Cathrin Vischer**
Leiterin Personalentwicklung, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH, Stuttgart

**Christoph Wachendorf**
Bereichsleiter Personalstrategie und Grundsatzfragen, Arcor AG & Co., Eschborn

**Dr. Peter-Alexander Wacker**
Sprecher der Geschäftsführung, Wacker-Chemie GmbH, München

**Dr. Gregor Wehner**
Personalleiter, Merck KgaA, Darmstadt

**Dr. Juliane Wiemerslage**
Mitglied der Geschäftsführung, Arbeitsdirektorin, IBM Deutschland GmbH, Stuttgart

**Gerrit Witschass**
Bereichsleiterin Schule Wirtschaft, Stiftung der deutschen Wirtschaft (sdw), Berlin

**Jörg Wohlers**
Direktor, Leiter der Firmenkundenabteilung, Hamburger Sparkasse, Hamburg

**Peter Wollmann**
Senior Exec. Vice President, Head of Planning/Controlling, Dt. Herold Versicherungsgruppe der Dt. Bank, Bonn

**Dr. Ottfried Zierenberg**
Geschäftsführer, Medical Director und Director External Affairs, MSD Sharp & Dohme GmbH, Haar

**Schülerinterviews in Fokusgruppen fanden an folgenden Schulen statt (Namen der Schüler geändert):**

Thomas-Morus-Gymnasium, Daun
Gymnasium Dresden Großzschachwitz, Dresden
Carl-Friedrich-Gauß-Gymnasium, Hockenheim
St. Lioba Schule, Bad Nauheim

## BCG Deutschland

The Boston Consulting Group
Dircksenstraße 41
10178 Berlin

Tel: 030-28 87 10

The Boston Consulting Group
Stadttor 1
40219 Düsseldorf

Tel: 0211-30 11 30

The Boston Consulting Group
KölnTurm
Im Mediapark 8
50670 Köln

Tel: 0221-55 00 50

The Boston Consulting Group
Chilehaus A
Fischertwiete 2
20095 Hamburg

Tel: 040-30 99 60

The Boston Consulting Group
Sendlinger Straße 7
80331 München

Tel: 089-23 17 40

The Boston Consulting Group
Kronprinzstraße 28
70173 Stuttgart

Tel: 0711-20 20 70

The Boston Consulting Group
Frankfurter Welle
60422 Frankfurt am Main

Tel: 069-91 50 20

## BCG Österreich

The Boston Consulting Group
Am Hof 8
1010 Wien

Tel: 01-5 37 56 80

## Ansprechpartner

Für weitere Informationen zu dieser Studie
kontaktieren Sie bitte:

**Michael Brockhaus**: brockhaus.michael@bcg.com
**Dr. Jeannette von Ratibor**: ratibor.jeannette.von@bcg.com

BCG The Boston Consulting Group

| | | |
|---|---|---|
| Amsterdam | Hong Kong | Oslo |
| Athens | Istanbul | Paris |
| Atlanta | Jakarta | San Francisco |
| Auckland | Köln | São Paulo |
| Bangkok | Kuala Lumpur | Seoul |
| Barcelona | Lisbon | Shanghai |
| Berlin | London | Singapore |
| Boston | Los Angeles | Stockholm |
| Brussels | Madrid | Stuttgart |
| Budapest | Melbourne | Sydney |
| Buenos Aires | Mexico City | Tokyo |
| Chicago | Milan | Toronto |
| Copenhagen | Monterrey | Warsaw |
| Dallas | Moscow | Washington |
| Düsseldorf | München | Wien |
| Frankfurt | Mumbai | Zürich |
| Hamburg | New Delhi | |
| Helsinki | New York | |

www.bcg.de