

RESULTS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit 1993 führt Bain & Company regelmäßig Umfragen zu den beliebtesten und erfolgreichsten Managementinstrumenten durch. Nie zuvor jedoch haben wir Führungskräfte in solch turbulenten Zeiten befragt. Die Antworten geben interessante Einblicke, wie Manager die Entwicklung ihrer Unternehmen in der Rezession bewerten und welchen Kurs sie einschlagen. Wir wünschen spannende Lektüre!

Freundliche Grüße



Bain Thema: Management Tools für turbulente Zeiten

Welche Instrumente Managern weltweit durch die Rezession helfen



Die wichtigsten Erkenntnisse:

Kurzfristiges Kostensenken, langfristiger Optimismus



Die Top 10 der Managementtools: Wie sich Branchen und Regionen unterscheiden



Hintergrund:

10.000 Befragte in 16 Jahren als Basis, um die Wirksamkeit von Managementtools systematisch zu verfolgen



Bain-Experte: Rolf-Magnus Weddigen

Der neue Deutschlandchef über den Wandel und die Faszination in der Beratung



Bain Aktuell:

Bain zum 7. Mal in Folge „Best Firm to Work For“ und Bain verstärkt Healthcare-Praxisgruppe



Bain Thema: Management Tools für turbulente Zeiten

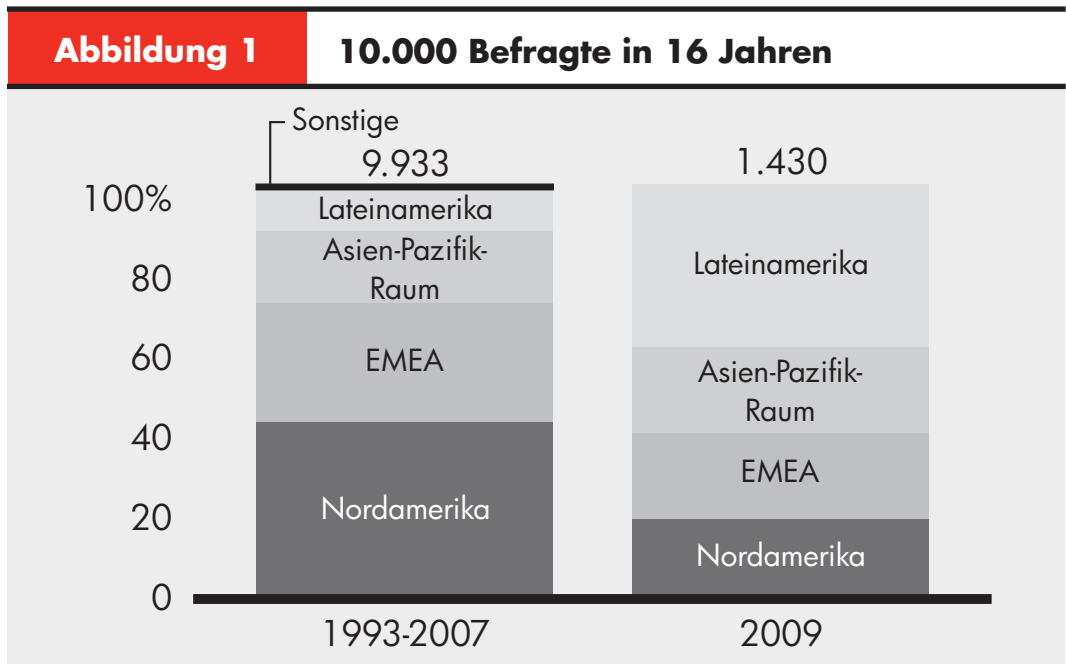


Top 10 Management Tools und wie Bain bei der Umsetzung unterstützen kann

Wenn Unternehmenslenker inmitten wirtschaftlicher Turbulenzen den Gang wechseln müssen, kommen andere Managementinstrumente zum Einsatz.

Seit 1993 führt Bain & Company weltweit Umfragen zu den beliebtesten und nützlichsten Managementtools durch. Nie zuvor jedoch haben wir Manager in Zeiten solch großer wirtschaftlicher Turbulenzen befragt. Und so ist es wohl ein Zeichen der Zeit, dass ein vielfach mit Kostensenkung assoziiertes Tool – nämlich *Benchmarking* – zum ersten Mal seit elf Jahren zum beliebtesten Instrument gewählt wurde. Die vorliegende Studie basiert auf Befragungen Anfang 2009 – das heißt zu einem Zeitpunkt, wo sich die Prognosen der Wirtschaftsinstitute täglich verschlechterten und Unternehmen mit zum Teil gravierenden Maßnahmen reagieren mussten – und betrachtet das letzte Jahr (Abb. 1). An der Umfrage, bei der 25 Tools abgefragt wurden, beteiligten sich 1.430 internationale Führungskräfte aus allen Branchen. Die Antworten geben Einblicke, wie diese Manager die Entwicklung ihrer Unternehmen in der Rezession einschätzen und welchen Kurs sie einschlagen.

- 1 Benchmarking
- 2 Strategic Planning
- 3 Mission and Vision Statements
- 4 Customer Relationship Management
- 5 Outsourcing
- 6 Balanced Scorecard
- 7 Customer Segmentation
- 8 Business Process Reengineering
- 9 Core Competencies
- 10 Mergers & Acquisitions



Quelle: Bain & Company

Die Ergebnisse lassen Gemeinsamkeiten, aber auch regionale und branchenbedingte Unterschiede erkennen. **Insgesamt ist die Anzahl der eingesetzten Managementtools seit 2006 weltweit rückläufig** (Abb. 2). Obwohl sich die meisten Manager in erster Linie Sorgen machen, wie sie den finanziellen Druck bewältigen können, blicken sie grundsätzlich optimistisch in die Zukunft. Zudem stellten wir fest, dass sich Unternehmen in entwickelten Volkswirtschaften weniger auf Wachstum und

Innovation konzentrieren als in Schwellenländern. Das gilt insbesondere für Nordamerika, wo Kostensenkungsprogramme derzeit die größte Rolle spielen.

DIE AUTOREN DER STUDIE:

Darrell Rigby

ist Partner bei Bain & Company und Leiter der Praxisgruppen Global Retail und Global Innovation. Seit 1993 untersucht er weltweit Managementtools und Trends. Er ist darüber hinaus Autor des Buches „Winning in Turbulence“, erschienen 2009 bei Harvard Business Press.



Barbara Bilodeau

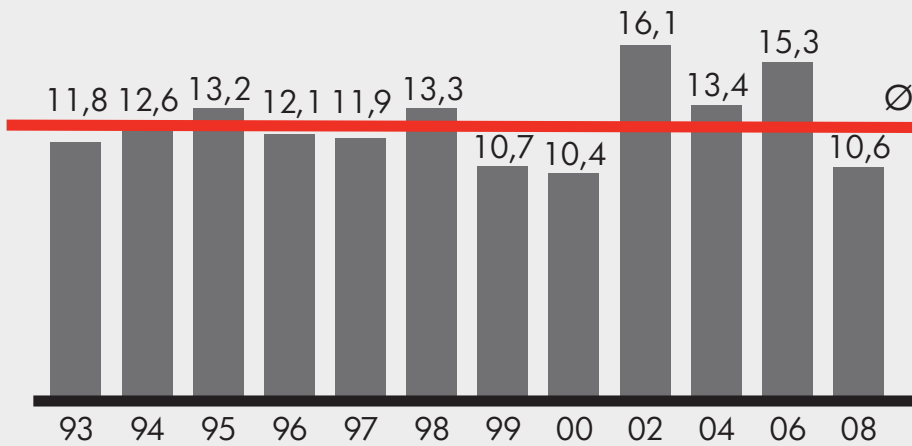
ist Director der Customer Insights Group von Bain & Company.



Abbildung 2

Nutzung von Tools insgesamt geht zurück

Durchschnittliche Zahl der eingesetzten Tools



Quelle: Bain & Company

Die Mehrheit der Befragten (88 Prozent) hat bereits im letzten Jahr Personal abgebaut und plant für 2009 weitere Kürzungen. Das zeigt deutlich, worauf die Unternehmen zusteuern. Am umfangreichsten werden die Personalreduzierungen voraussichtlich bei produzierenden und Finanzdienstleistungsunternehmen ausfallen. Ein Großteil der Führungskräfte in diesen Branchen erwartet für 2009 erhebliche Entlassungen.

Abbildung 3

Top 10 Tools

- | | |
|---|---|
| 1 Benchmarking | 6 Balanced Scorecard |
| 2 Strategic Planning | 7 Customer Segmentation |
| 3 Mission and Vision Statements | 8 Business Process Reengineering |
| 4 Customer Relationship Management | 9 Core Competencies |
| 5 Outsourcing | 10 Mergers & Acquisitions |

Quelle: Bain & Company

Nur 24 Prozent der Befragten glauben, dass die Marktführer von heute auch in fünf Jahren noch tonangebend sein werden. Technologie- und Telekommunikationsunternehmen setzen dabei am stärksten auf *Inno-*

vation. Manager aus Einzelhandel und Konsumgüterindustrie sind in überwältigender Mehrheit davon überzeugt, in der Rezession ihre Wettbewerbsposition verbessern zu können.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Führungskräfte mit einer Verschiebung der Ziele und Prioritäten auch die Managementtools zur Lenkung ihrer Unternehmen verändern. Zwei mit Kostensenkung assoziierte Instrumente – *Benchmarking* (von Platz vier auf eins) und *Outsourcing* (von Platz sieben auf fünf) – sind in den Top 10 nach oben gerückt (Abb. 3). *Strategic Planning* oder *Mission and Vision Statements* hingegen werden unabhängig vom Konjunkturzyklus intensiv genutzt.

Ein Übersicht über die Entwicklung der Top 10 Tools im Jahresvergleich finden sie [hier](#).

Bain-Büros Deutschland/Schweiz

Bain & Company
Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
Tel.: +49 89 5123 0

Bain & Company
Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt/Main
Tel.: +49 69 667 778 0

Bain & Company
Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
Tel.: +49 211 42476 0

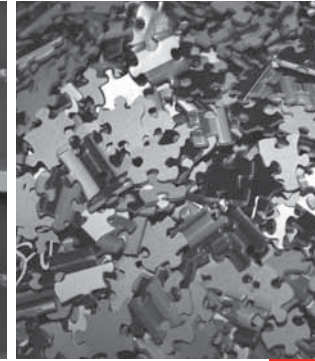
Bain & Company
Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
Tel.: +41 44 3608 600

Impressum

Herausgeber:
Bain & Company,
Deutschland/Schweiz

Verantwortlicher Partner:
Dr. Gero Matouschek

Ansprechpartnerin:
Leila Kunstmann-Seik,
Marketing &
Communications



Kostensenkung bleibt überlebenswichtig



Mit andauernder Rezession werden Entscheidungen stärker durch kurzfristige Kostenaspekte bestimmt. Es ist wohl ein Zeichen der Zeit, dass *Benchmarking* das *Strategic Planning* (jetzt auf dem zweiten Rang) überholt hat, welches seit 1998 die Liste der meist verwendeten Managementinstrumente anführte. Auch *Outsourcing* ist in der Liste der am häufigsten verwendeten Tools von Platz sieben auf Platz vier vorgerückt. Die Optimierung von Geschäftsprozessen (*Business Process Reengineering*), ein weiteres Instrument, das oft mit Kosteneinsparungen assoziiert wird, hat die Top 10 ebenfalls erobert. **Sieben von zehn Führungskräften zweifeln, dass sie 2009 ihre Wachstumsziele erreichen. Sechs von zehn rechnen mit einer Dauer der Rezession bis mindestens Anfang 2010.** Diese Befürchtungen zeigen sich in der zunehmenden Beliebtheit von *Benchmarking*, insbesondere in Nordamerika. Mit den Ergebnissen dieses Tools sind die Manager jedoch nicht durchgängig zufrieden. Auf unserer Zufriedenheitsskala erreichte *Benchmarking* nur einen Platz im Mittelfeld.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Entlassungen wahrscheinlicher werden. Weltweit erwarten fast 60 Prozent der Befragten in diesem Jahr erhebliche Entlassungen, was einer Verdopplung (34 Prozent) gegenüber 2008 entspricht. Nordamerika führt den Personalabbau an, 70 Prozent der befragten Führungskräfte planen dort 2009 Entlassungen. Trotz der Popularität von *Downsizing* zeigen Analysen früherer Konjunkturunbrüche, dass die erheblichen Kosten in Verbindung mit großflächigem Personalabbau häufig unterschätzt werden. Neben der Gefahr, die Unterstützung der Mitarbeiter zu verlieren, könnten Investoren Entlassungsrunden als Symptom für Missmanagement verstehen und die Aktie meiden. Um das Vertrauen zu erhalten und die eigentlichen Probleme zu korrigieren, braucht es dagegen eine sichtbare Strategiepangung.

Jedoch haben Kosteneinsparungen nicht in jeder Region oberste Priorität. Führungskräfte in Europa und Asien scheinen weniger besorgt um das Erreichen ihrer Wachstumsziele als ihre Kollegen in Nord- und Lateinamerika.

Lesen Sie mehr, wie Sie gestärkt aus der Rezession hervorgehen können (1/3):

[Winning in turbulence](#)

[Innovation in turbulent times](#)

[Downturns create an opportunity to strengthen IT](#)

[Turbocharge sales](#)

[The power of managing complexity](#)

”

Wenn sich Personalkürzungen auf die wesentlichen Mitarbeiter wie Management und langjährige Leistungsträger auswirken, gefährdet das die Arbeitsmoral am stärksten.

“

Stv. Vorsitzender des Vorstands, Autovermietung

Künftige Wachstumschancen optimistisch bewertet

Lesen Sie mehr, wie Sie gestärkt aus der Rezession hervorgehen können (2/3):

Preserving the G&A that really fuels revenue

Cash is not only king, it's strategic

Clarify strategy: choose where and how to win

Abbildung 4

Sorge und Optimismus zugleich

| | Zustimmung |
|--|------------|
| Die Unternehmenskultur ist ebenso wichtig für den Unternehmenserfolg wie die Strategie | 80% |
| Für langfristigen Erfolg ist Innovation wichtiger als Kosteneinsparungen | 76% |
| Unser Unternehmen wird diese Rezession nutzen, um seine Wettbewerbsposition zu verbessern | 75% |
| Die derzeitige Rezession wird das Verbraucherverhalten mindestens drei Jahre lang bestimmen | 71% |
| Ich mache mir große Sorgen darüber, wie wir die Wachstumsziele 2009 erreichen | 70% |
| Internationales Wachstum ist in den nächsten fünf Jahren entscheidend für unsere Leistungsfähigkeit | 66% |
| Wir gehen bei unseren Planungen davon aus, dass die Rezession mindestens bis Anfang 2010 anhält | 64% |
| Wir könnten durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Innovation enorm ankurbeln | 58% |
| Wir sollten uns mehr auf Umsatzwachstum und weniger auf Kosteneinsparungen konzentrieren | 53% |
| Unzureichende Kenntnisse über unsere Kunden gefährden unseren Erfolg | 46% |
| Unsere Entscheidungen werden durch kurzfristige Finanzdaten gesteuert, nicht durch langfristige Strategien | 44% |
| Unser Unternehmen wird 2009 Entlassungen in erheblichem Umfang durchführen | 36% |
| Fast alle heutigen Marktführer werden in fünf Jahren immer noch tonangebend sein | 24% |

”

Wir nutzen die Rezession als Chance, uns offensiv um unsere Kunden zu kümmern und ihre Bedürfnisse noch besser zu verstehen.

“

Direktor,
Telekommunikations-
unternehmen

Quelle: Bain & Company

Ogleich Manager - wie oben ausführlich erläutert - erhebliche Sorgen über die kurzfristigen finanziellen Aussichten äußern, zeigen sie sich trotzdem optimistisch über die langfristige Entwicklung ihres Unternehmens (Abb. 4). 75 Prozent gehen davon aus, die Rezession zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition nutzen zu können. Da am Ende kaum alle ganz vorn stehen können, wird es entscheidend sein, wann die Unternehmenslenker – nachdem sie zu Beginn der Krise auf die Kostenbremse getreten sind – wieder beschleunigen. **Es gilt, rechtzeitig den Moment für strategische Investitionen in das zukünftige**

Wachstum zu finden und dann auch konsequent umzusetzen. Nur so kann die Rezession zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition auch tatsächlich genutzt werden.

Viele Unternehmen suchen neben Kosteneinsparungen intensiv nach Möglichkeiten, ihr Geschäft zu stabilisieren. Um dieses Ziel 2009 zu erreichen, wollen sie alle 25 Managementtools noch intensiver nutzen - vor allem wachstumsfördernde Instrumente.

Aus früheren Umfragen wissen wir, dass die Nutzung der Managementtools in den seltensten Fällen so zunimmt, wie die Führungskräfte es vorhersagen. Dennoch liefern die Antworten Informationen über ihre Ziele. So nutzen beispielsweise derzeit nur zehn Prozent der Befragten *Decision Rights Tools* – eine Methode systematisch wichtige betriebliche Entscheidungen zu steuern und umzusetzen. Ganze 39 Prozent wollen dieses Instrument in Zukunft einsetzen. Selbst in dieser schweren Rezession erkennen Führungskräfte also die Notwendigkeit, auch Fähigkeiten wie Innovation und Effektivität im Kampf um die Marktposition kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die Erwartungen in punkto internationales Wachstum sind regional sehr unterschiedlich. In Asien geben 82 Prozent der Befragten an, dass internationales Wachstum in den nächsten fünf Jahren für ihren Erfolg entscheidend ist, in Europa sind es 75 Prozent, in Lateinamerika nur 58 Prozent und in Nordamerika gerade 55 Prozent (Abb. 5). Innovation ist ein weiteres Indiz für die Wachstumsorientierung eines Unternehmens. Weltweit zählen *Voice of the Customer Innovation* und *Collaborative Innovation* zu den fünf Instrumenten mit dem größten vorhergesagten Nutzungszuwachs zwischen 2008 und 2009. Asiatische Unternehmen sind am stärksten beim Innovationsengagement. 84 Prozent der befragten Asiaten stimmten zu, dass für langfristigen Erfolg Innovationen wichtiger sind als Kosteneinsparungen, gefolgt von Lateinamerika (78 Prozent), Europa (75 Prozent) und Nordamerika mit 67 Prozent. Darüber hinaus gaben zwei Drittel der asiatischen Manager an, durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Innovationen enorm ankurbeln zu können.

Zuversicht in Indien und Lateinamerika

Trotz der Rezession war die Zuversicht bei den zu Jahresbeginn in Indien und Lateinamerika befragten Führungskräften hoch, obwohl die BIP-Prognosen für beide Regionen zurückgingen. Chinesische Manager spürten die Auswirkungen der Rezession zu dem Zeitpunkt bereits und waren entsprechend zurückhaltender. 70 Prozent der befragten chinesischen Führungskräfte gehen demnach von einem Andauern der Rezession bis mindestens Anfang 2010 aus, in Indien nur 56 Prozent. Diesen Unterschied unterstreichen die Personalabbaupläne für 2009: Bei 40

Lesen Sie mehr, wie Sie gestärkt aus der Rezession hervorgehen können (3/3):

[Pursue game-changing M&A and partnerships](#)

[Protect and grow customer loyalty](#)

[Strengthen the organization](#)

[Price for today and tomorrow](#)

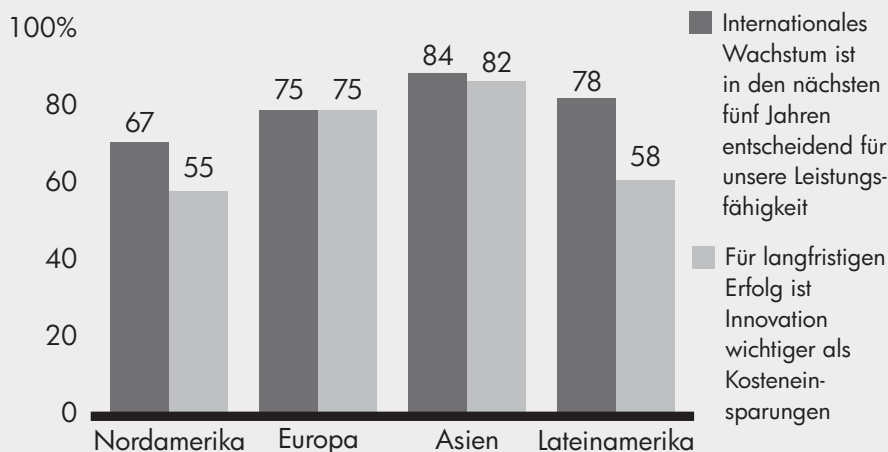
Prozent der chinesischen Unternehmen stehen nach eigenen Angaben erhebliche Entlassungen bevor. Hingegen erwarten nur 23 Prozent der indischen Unternehmensrepräsentanten spürbaren Personalabbau.

Die indischen und lateinamerikanischen Manager hatten zudem weniger Bedenken in Bezug auf das Unternehmensmanagement: Während fast zwei Drittel der chinesischen Befragten überzeugt sind, dass unklare Entscheidungskompetenzen ihren Erfolg gefährden, wurde das von weniger als der Hälfte der indischen und lateinamerikanischen Befragten bejaht. Schließlich gab die überwältigende Mehrheit der Manager aus Indien und Lateinamerika an, die Rezession zur Verbesserung der Wettbewerbsposition nutzen zu wollen, während chinesische Unternehmen hier weniger zuversichtlich sind. Der Wachstumskurs der lateinamerikanischen Unternehmen lässt sich auch an der Wahl ihrer Managementinstrumente erkennen. Die Befragten wollen 2009 *Strategic Planning* und *Growth Strategy Tools* am ehesten einsetzen.

Abbildung 5

Innovation und internationales Wachstum

Die Nordamerikaner sind weniger stark auf Innovation und internationales Wachstum fokussiert als der Rest der Welt



Quelle: Bain & Company

Big Picture: Nutzung und Zufriedenheitswerte

Drei Instrumente erweisen sich sowohl in der Nutzungshäufigkeit als auch in der Zufriedenheit als überdurchschnittlich (Abb. 6): *Strategic Planning*, *Customer Segmentation* und *Mission and Vision Statements*. Alle unterstützen die Unternehmensführung bei der Abwägung strategischer Aspekte, insbesondere in Zeiten erheblichen Wandels. Zu den Managementtools mit geringer Nutzung und unterdurchschnittlichem Zufriedenheitsgrad zählte neben den zwei neueren Instrumenten *Online Communities* und *Collaborative Innovation* auch *Downsizing*.

| | Nutzung | Zufriedenheit |
|-----------------------------------|------------|---------------|
| Benchmarking | 76% | 3,82 |
| Strategic Planning | 67% | 4,01 |
| Mission and Vision Statements | 65% | 3,91 |
| Customer Relationship Management | 63% | 3,83 |
| Outsourcing | 63% | 3,79 |
| Balanced Scorecard | 53% | 3,83 |
| Customer Segmentation | 53% | 3,95 |
| Business Process Reengineering | 50% | 3,85 |
| Core Competencies | 48% | 3,82 |
| Mergers and Acquisitions | 46% | 3,83 |
| Strategic Alliances | 44% | 3,82 |
| Supply Chain Management | 43% | 3,81 |
| Scenario and Contingency Planning | 42% | 3,83 |
| Knowledge Management | 41% | 3,66 |
| Shared Service Centers | 41% | 3,68 |
| Growth Strategy Tools | 38% | 3,87 |
| Total Quality Management | 34% | 3,80 |
| Downsizing | 34% | 3,59 |
| Lean Six Sigma | 31% | 3,87 |
| Voice of the Customer Innovation | 27% | 3,88 |
| Online Communities | 26% | 3,69 |
| Collaborative Innovation | 24% | 3,71 |
| Price Optimization Models | 24% | 3,75 |
| Loyalty Management Tools | 17% | 3,79 |
| Decision Rights Tools | 10% | 3,68 |

Zufriedenheitsskala 1-5

■ Erheblich über dem Gesamtdurchschnitt

■ Erheblich unter dem Gesamtdurchschnitt (Nutzung = 42%, Zufriedenheit = 3,82)

Quelle: Bain & Company

Neues Buch von Bain & Company: „Winning in Turbulence“

von Darrell Rigby, Partner in Boston

Mit Hilfe praxiserprobter Tools können Sie kurzfristig Ihre Flexibilität steigern, Ihr Geschäft weiterentwickeln und Ihre Position für die Zukunft sichern. Wie?

- ➔ Legen Sie Ihre Unternehmensstrategie fest und konzentrieren Sie Ihre Ressourcen auf Ihr Kerngeschäft
- ➔ Managen Sie Ihre Kosten streng und verbessern Sie konsequent Ihren Cash-flow
- ➔ Steigern Sie Ihren Umsatz und Ihre Margen
- ➔ Prüfen Sie Akquisitionsmöglichkeiten und strategische Partnerschaften

Bain-Website: [Winning in Turbulence](#)



Einsatz von Managementtools in den Regionen ↑

Die Nutzung von Managementinstrumenten ist weltweit ähnlich. Dennoch sind gewisse Unterschiede im Einsatz der Top 10 Tools nach Regionen erkennbar. *Downsizing* wird wie auch *Strategic Alliances* besonders umfassend in Nordamerika eingesetzt (Abb. 7). Es scheint, dass nordamerikanische Führungskräfte bessere Erfahrungen mit strategischen Allianzen gemacht haben als Manager in anderen Regionen.

Abbildung 7

2009 weltweit vermehrt Downsizingmaßnahmen erwartet

| | 2008 Anteil Downsizing- maßnahmen in Unternehmen | 2009 Erwarteter Anteil Downsizing- maßnahmen in Unternehmen |
|---|--|---|
| Global | 34% | 59% |
| Nordamerika | 51% | 70% |
| Europa | 34% | 60% |
| Asien-Pazifik-Raum | 35% | 61% |
| Lateinamerika | 25% | 52% |
| Große Unternehmen (über US\$ 2 Mrd.) | 40% | 67% |
| Mittlere Unternehmen (US\$ 600 bis 2 Mrd.) | 28% | 51% |
| Kleine Unternehmen (< US\$ 600 Mio.) | 31% | 50% |

- Erheblich höhere Quote als andere Regionen/Unternehmensgröße
- Erheblich geringere Quote

Quelle: Bain & Company

Europäische Führungskräfte haben 2008 einige der beliebten Managementinstrumente weniger häufig eingesetzt als ihre Kollegen weltweit. Dazu zählen zwei Instrumente, die die Kooperation mit anderen Unternehmen bedingen: *Outsourcing* und *Strategic Alliances*, und zwei strategierelevante Instrumente: *Strategic Planning* und *Growth Strategy Tools*. Diese geringere Nutzungshäufigkeit erklärt sich wohl damit, dass europäische Führungskräfte zum Zeitpunkt unserer Umfrage noch unsicher waren, wie und wann sich die Rezession voll auf ihr Unternehmen auswirken würde.

Im Gegensatz dazu waren strategische Themen für lateinamerikanische Unternehmen 2008 ein Schlüsselfaktor. Sie verwendeten die Instrumente *Strategic Planning* und *Growth Strategy Tools* erheblich stärker als andere Regionen. Lateinamerikanische Unternehmen setzten außerdem weniger auf *Downsizing*, während sie *Outsourcing* am stärksten nutzten. Im Asien-Pazifik-Raum

nutzten chinesische Unternehmen vier Kostensteuerungs- und Planungsinstrumente besonders häufig: *Benchmarking*, *Strategic Planning*, *Supply Chain Management* und *Total Quality Management*.

Wie sich Branchen unterscheiden

Abbildung 8

Erwartungen im Branchenvergleich

| | FD | T&T | GW/ P/B | Han/ KG | Ind | DL |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| Die Unternehmenskultur ist ebenso wichtig für den Unternehmenserfolg wie die Strategie | 90% | 87% | 92% | 92% | 84% | 85% |
| Für langfristigen Erfolg ist Innovation wichtiger als Kosteneinsparungen | 72% | 83% | 78% | 75% | 79% | 72% |
| Unser Unternehmen wird diese Rezession nutzen, um seine Wettbewerbsposition zu verbessern | 75% | 77% | 63% | 87% | 74% | 74% |
| Die derzeitige Rezession wird das Verbraucherverhalten mindestens drei Jahre lang bestimmen | 81% | 64% | 64% | 76% | 62% | 67% |
| Die staatliche Regulierung von Unternehmen wird in den nächsten fünf Jahren zunehmen | 86% | 68% | 83% | 67% | 60% | 76% |
| Ich mache mir große Sorgen darüber, wie wir die Wachstumsziele 2009 erreichen | 72% | 71% | 63% | 71% | 69% | 72% |
| Internationales Wachstum ist in den nächsten fünf Jahren entscheidend für unsere Leistungsfähigkeit | 60% | 71% | 70% | 58% | 77% | 72% |
| Wir gehen bei unseren Planungen davon aus, dass die Rezession mindestens bis Anfang 2010 anhält | 71% | 57% | 51% | 66% | 62% | 66% |
| Wir könnten durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Innovation enorm ankurbeln | 54% | 70% | 71% | 58% | 55% | 56% |
| Wir sollten uns mehr auf Umsatzwachstum und weniger auf Kosteneinsparungen konzentrieren | 55% | 60% | 41% | 52% | 53% | 55% |
| Unser gesamtes Unternehmen ist aktiv daran beteiligt, Innovation zu stärken | 53% | 54% | 64% | 50% | 57% | 53% |
| Unklare Entscheidungskompetenzen gefährden unseren Erfolg | 49% | 59% | 47% | 54% | 47% | 53% |
| Unzureichende Kenntnisse über unsere Kunden gefährden unseren Erfolg | 47% | 54% | 52% | 49% | 47% | 43% |
| Wir streben Nachhaltigkeitsinitiativen auch dann an, wenn sich dies auf unsere Gewinne nachteilig auswirkt | 38% | 43% | 55% | 46% | 47% | 40% |
| Unsere Entscheidungen werden durch kurzfristige Finanzdaten gesteuert, nicht durch langfristige Strategien | 39% | 55% | 33% | 48% | 43% | 49% |
| Andere Schwellenmärkte bieten jetzt bessere Möglichkeiten als China und Indien | 37% | 40% | 33% | 41% | 37% | 43% |
| Unsere Führungskräfte fühlen sich wohl dabei, höhere Risiken für potenziell höhere Erträge einzugehen | 33% | 42% | 43% | 38% | 37% | 46% |
| Unser Unternehmen wird 2009 Entlassungen in erheblichem Umfang durchführen | 42% | 32% | 27% | 34% | 44% | 32% |
| Unser Unternehmen hat zu spät mit Maßnahmen auf diesen konjunkturellen Einbruch reagiert | 26% | 28% | 17% | 26% | 22% | 26% |
| Fast alle heutigen Marktführer werden in fünf Jahren immer noch tonangebend sein | 19% | 23% | 24% | 30% | 25% | 23% |

FD = Finanzdienstleister; T&T = Technologie & Telekommunikation; GW/P/B = Gesundheitswesen/Pharma/Biotech; Han/KG = Handel/Konsumgüter; Ind = Industrie; DL = Dienstleister

- Erheblich höhere Quote als andere Regionen/Unternehmensgröße
- Erheblich geringere Quote

Die Befragungsteilnehmer repräsentieren ein breites Branchenspektrum. Während die Top 10 Managementtools branchenweit ähnlich häufig genutzt werden, stellten wir Abweichungen fest, die unterschiedliche Auswirkungen der Rezession auf die verschiedenen Sektoren deutlich machen.

Entscheider aus dem Finanzdienstleistungssektor gaben von allen Befragten die pessimistischsten Wirtschaftsprognosen ab (Abb. 8). Stärker als andere Branchen gehen die Finanzdienstleister - insbesondere Banken, Asset Manager und Lebensversicherer - in ihren Planungen davon aus, dass die Rezession bis Anfang 2010 anhalten und das Verhalten der Verbraucher für mindestens drei Jahre entscheidend prägen wird. Dementsprechend sind sie die stärksten Nutzer von *Downsizing*-Maßnahmen: 70 Prozent der Befragten Finanzdienstleister gaben an, dass sie 2008 Personal abgebaut haben oder 2009 abbauen werden.

Manager in Technologie- und Telekommunikationsunternehmen sorgen sich am wenigsten über die langfristigen Auswirkungen der Rezession. Bei ihnen steht *Innovation* im Vordergrund. Tatsächlich sind sieben von zehn Befragten aus diesem Sektor davon überzeugt, ihre Innovationskraft durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen stärken zu können, wenn für beide Seiten Rechtssicherheit garantiert sei. Gleichzeitig machen sich Telekommunikationsmanager die meisten Sorgen darüber, dass die Unternehmensführung den Erfolg durch unklare Entscheidungsprozesse und unzureichende Kundenkenntnis gefährdet. Die Wahl der Managementinstrumente in der Branche spiegelt das wieder. Während alle anderen Industrien *Benchmarking* als das meist verwendete Managementwerkzeug nannten, ist für Führungskräfte auf Technologie- und Telekommunikationsunternehmen *Customer Relationship Management* der Schlüsselfaktor. *Strategic Alliances* und *Knowledge Management* zählen ebenfalls zu den Top 10 dieses Sektors.

Unternehmen aus Gesundheitswesen, pharmazeutischer Industrie und Biotechnologie scheinen derzeit noch die sichersten Arbeitgeber zu sein. Wenige Manager in diesen Branchen erwarten 2009 wesentliche Entlassungsprogramme. Drei Managementwerkzeuge werden von diesen Unternehmen stärker eingesetzt als von anderen Branchen: *Outsourcing*, *Core Competencies* und *Lean Six Sigma*.

Viele Manager aus Einzelhandel und Konsumgüterindustrie sind überwältigend optimistisch hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen der Rezession. Neun von zehn Befragten sind überzeugt, dass ihr Unternehmen die Rezession zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition nutzen wird. Die Wahl der Managementinstrumente lässt einen Schwerpunkt auf Kostensenkungsmaßnahmen erkennen, mit denen die sinkende Verbrauchernachfrage kompensiert werden soll. Dabei ist wie in den meisten anderen Branchen auch *Benchmarking* das beliebteste *Instrument*. *Supply Chain Management* – ein Instrument, das Kosten durch Effizienzsteigerung reduzieren will – ist das von Einzelhandels- und Konsumgüterunternehmen am zweithäufigsten eingesetzte Tool.

Produzierende Unternehmen sind stärker als andere auf internationales Wachstum angewiesen. Acht von zehn Befragten bezeichnen internationales Wachstum in den nächsten fünf Jahren als entscheidend für die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens. In Produktionsbetrieben sind 2009 nach Meinung der befragten Manager Entlassungen am wahrscheinlichsten. Die Führungskräfte in dem Bereich nutzen kostensparende und effizienzorientierte Managementtools stärker als andere Unternehmen: *Balanced Scorecards*, *Supply Chain Management*, *Total Quality Management* und *Lean Six Sigma*.



Hintergrund der Studie

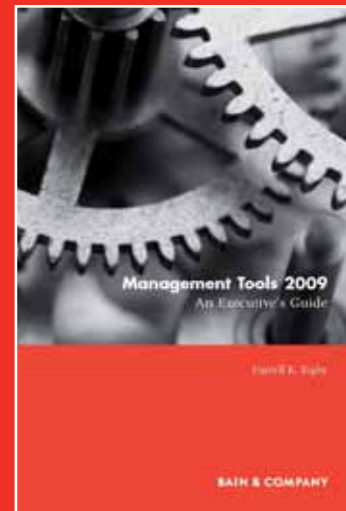


Seit 1993 befragt Bain & Company weltweit Entscheider, welche Managementinstrumente sie in ihren Unternehmen einsetzen und wie wirksam diese Instrumente nach ihrer Einschätzung sind. Bain betrachtet 25 Instrumente und verfeinert deren Auswahl jedes Jahr. Die Instrumente müssen aktuelle Bedeutung haben, für Führungskräfte relevant und ihre Ergebnisse messbar sein. Durch die Beobachtungen, welche Managementinstrumente unter welchen Umständen von den Unternehmen eingesetzt werden und wie zufrieden die Verantwortlichen mit den erzielten Ergebnissen sind, können wir dazu beitragen, Managementtools gezielter auszuwählen, zu implementieren und ihren Nutzen zu verbessern.

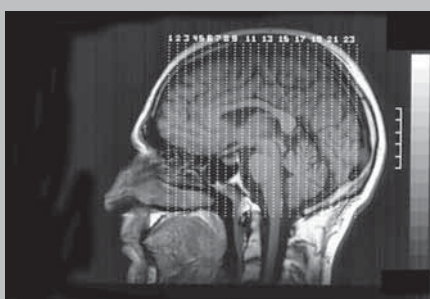
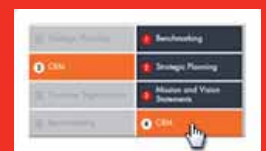
Mit der vorliegenden – zwölften – Erhebung stehen Ergebnisse von nahezu 10.000 Befragten zur Verfügung. So können wir die Wirksamkeit von Managementinstrumenten über einen Zeitraum von inzwischen 16 Jahren systematisch verfolgen. Wir bitten die Führungskräfte darüber hinaus um ihre Einschätzung zu einer Reihe von wichtigen wirtschaftlichen Aspekten. So können wir sich verändernde Managementprioritäten erfassen.

Eine vollständige Definition der 25 Managementinstrumente sowie bibliografische Hinweise zu den Quellen für jedes Tool sind in der Broschüre „Management Tools 2009: An Executive's Guide“ zu finden.

Management Tools 2009: An Executive's Guide



Die Entwicklung der Top 10 Tools seit 1993



Br@ainie:

„Im Geschäftsleben ist der Rückspiegel immer klarer als die Frontscheibe.“

„Die Zeit ist der Freund toller Unternehmen und der Feind der mittelmäßigen.“

beides Warren Buffet

Bain Experte: Im Gespräch mit Rolf-Magnus Weddigen



Rolf-Magnus Weddigen ist seit August Managing Director bei Bain & Company in Deutschland. Der 45-Jährige ist zudem Mitglied des weltweiten Management Boards von Bain und leitet die Aktivitäten der europäischen M&A Group. Bevor Weddigen 1989 zu Bain kam, war er für Unternehmen aus der IT-Branche sowie der Biotechnologie in England und Dänemark tätig. Der Wirtschaftsingenieur lebt mit seiner Frau und seinen beiden Kindern im Umland von München.

Results: Sie sind seit 20 Jahren an Bord. Was fasziniert Sie an Bain & Company?

Weddigen: Wir sind eine Partnerschaft, die unternehmerisch arbeitet, sich hohen Standards verpflichtet fühlt und durch einen einzigartigen Esprit de Corps zusammengehalten wird. In unserer Kundenarbeit bewahren wir uns so unsere professionelle Unabhängigkeit, gehen sehr ergebnisorientiert vor und legen gleichermaßen Gewicht auf Analyse und Umsetzung. So berate ich meine Kunden seit 20 Jahren bei weitreichenden Entscheidungen und komplexen Themenstellungen, und das in einem weltumspannenden Team von hervorragenden Kollegen. Es passt einfach alles!

Results: Was hat Sie in den vergangenen Jahren vor allem geprägt?

Weddigen: „Magic Moments“ – Phasen, in denen wir in sehr kurzer Zeit viel bewegen mussten. Beispielsweise Integrationsprozesse, wo gleichermaßen präzise Entscheidungen und schnelle Umsetzung gefragt sind. In solchen Prozessen ist es immer wieder faszinierend, welche herausragenden, treibenden Kräfte einzelne Personen entwickeln können.

Results: Wie hat sich die Branche in den vergangenen 20 Jahren verändert?

Weddigen: Grundlegend! Neben der deutlichen Professionalisierung und dem rasanten Wachstum haben vor allem das Internet und die Globalisierung die Branche verändert: Alles ist in hohem Maße miteinander vernetzt, vieles ist wahnsinnig schnell geworden. Während Basisarbeiten viel einfacher und effizienter zu erledigen sind, ist das gesamte Berufsbild doch deutlich anspruchsvoller geworden.

Results: Welche Fähigkeiten sollte ein Unternehmensberater besitzen?

Weddigen: Eine gesunde Mischung aus Intellekt, Bodenständigkeit, handwerklichem Können, Herzblut und Augenmaß. Vor allem muss ein Berater sich als Brückenbauer verstehen, das heißt dem Kunden den Spannungsbogen zwischen Denkbarem, Visionärem und tatsächlich Machbarem vermitteln können, ohne dabei selbst das Rampenlicht zu suchen. Angetrieben von dem Gedanken: Wie helfe ich meinem Kunden besser zu werden, und zwar nicht nur konzeptionell, sondern in messbaren Vermögens- und Ertragswerten.

Results: **Gibt es mehr gute Berater als schlechte?**

Weddigen: Eindeutig mehr gute! In den vergangenen Jahren gab es einen harten Ausleseprozess, denn für den Unternehmer muss der Wert des Beratereinsatzes klar erkennbar sein. Zudem hat sich die Ausbildung deutlich verbessert: Heute sind Berufsstarter viel besser qualifiziert, mehrsprachig, multidisziplinär aufgestellt und verfügen bereits über praktische Erfahrungen. Schließlich liegen die Qualitätshürden beim Berufseinstieg bereits sehr hoch.

Results: **Wie kommen die Unternehmensberatungen durch die Weltwirtschaftskrise?**

Weddigen: Die aktuelle Wirtschaftslage ist eine herausfordernde, aber keine schlechte Zeit für Beratungsgesellschaften. Sicher, einige müssen sich auf die neuen Bedingungen einstellen. Doch wer deutlich ergebnisorientiert arbeitet, zukunftsorientierte Strategien entwickelt und ein ausgeprägtes Umsetzungsgeschick besitzt, kann auch in diesen Zeiten viel bewegen. Hier sehe ich Bain im Übrigen hervorragend aufgestellt!

Results: **Wie stark ist der deutsche Mittelstand in der Rezession?**

Weddigen: Deutsche Mittelständler sind stark auf internationalen Märkten engagiert. Weltweit haben unsere Hidden Champions erfolgreich Nischen entdeckt, entwickelt und besetzt. Diese Spezialisierung ist eine entscheidende Stärke des deutschen Mittelstands. Gleichzeitig erkennt man einen hohen Grad an Beständigkeit, Entschlossenheit, gepaart mit viel Umsicht und Realismus – alles hervorragende Voraussetzungen, um die derzeitige Situation gut zu meistern.

Results: **Wie werden sich M&A-Aktivitäten in den kommenden Jahren entwickeln?**

Weddigen: Die vergangenen Monate haben gezeigt: Investoren wie Unternehmen müssen ihre Portfolios künftig noch kritischer überdenken und professionell entwickeln, zumal die industrielle Struktur in den kommenden Jahren einen weiteren, deutlichen Umbau erleben wird. Hieraus werden sich viele Ansatzpunkte für M&A-Deals ergeben.

Results: **Wie definieren Sie Erfolg?**

Weddigen: Beruflicher Erfolg ist für mich, Dinge zu tun, die andere weiterbringen: Klienten, Mitarbeiter, Bain. Und wenn es mich persönlich auch noch fördert, freut es mich zusätzlich.

Results: **Wenn Sie nicht Berater geworden wären, dann ...**

Weddigen: ...Architekt, weil ich auch hier im Team planen, beraten und bleibende Werte gestalten kann.



Bain Aktuell



Bain zum siebten Mal in Folge „Best Firm to Work For“

Bain belegt erneut den ersten Platz in der jährlich von der Zeitschrift *Consulting* – eine der weltweit auflagenstärksten Fachpublikationen im Bereich Beratung – durchgeführten Umfrage „Best Firm to Work For“. Anonym wurden Mitarbeiter von über 200 führenden Beratungsunternehmen befragt. Zum siebten Mal in Folge erreicht Bain den Spitzenplatz in diesem Zufriedenheitsranking. Neben dem ersten Platz in der Gesamtwertung wird Bain auch in entscheidenden Teilbereichen wie Führung, Karriereentwicklung oder Work-Life-Balance mit Bestnoten belohnt.

Für Bain ist diese Auszeichnung sehr wertvoll, weil sie zeigt, wie unsere Mitarbeiter Bain & Company und ihre eigene Funktion innerhalb des Unternehmens bewerten. Denn das Geschäftsmodell von Bain lebt davon, außergewöhnlich talentierte Mitarbeiter zu finden und im Unternehmen zu halten.

Auch in der Rezession bleibt Bain dem eigenen Anspruch treu, die erste Wahl für ambitionierte und talentierte Nachwuchskräfte zu sein und ein außergewöhnlich gutes Arbeitsumfeld für sein weltweit tätiges Team zu schaffen. So investiert Bain weiter in die Mitarbeiterentwicklung, wie etwa die 25 weltweiten Trainings- oder die sechsmonatigen, internationalen Austauschprogramme. Darüber hinaus hat Bain seine Investitionen zur Förderung der Unternehmenskultur weltweit sogar deutlich gesteigert. Dazu zählen die Bain-interne Fußballweltmeisterschaft ebenso wie Team-Events und die Förderung des gesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter in Pro-Bono-Projekten oder „Community Impact Days“, wo Bain-Mitarbeiter gemeinnützig tatkräftig mit anpacken.

Business Spotlight und Bain kooperieren für 10 Ausgaben

Benchmarking? Outsourcing? Im internationalen Berufsleben sind englische Fachbegriffe gang und gäbe. Doch was steckt eigentlich hinter den Begriffen?

Licht ins Dunkel bringt Business Spotlight: Das Englischmagazin erklärt die Top 10 der Management Tools in Zusammenarbeit mit Bain & Company. Die neue Serie erklärt die zehn wichtigsten Begriffe einfach und prägnant in der Geschäftssprache Englisch und stellt Methodik und Anwendungsfelder vor.

Business Spotlight richtet sich an Deutsche, die Englisch im Berufsalltag brauchen. Für die Zeitschrift schreiben Wirtschaftsjournalisten und Experten für interkulturelle Kommunikation in ihrer englischen Muttersprache.

Weiterführende Informationen finden Sie unter: www.business-spotlight.de

Bain baut Pharma- und Healthcare-Kompetenz aus

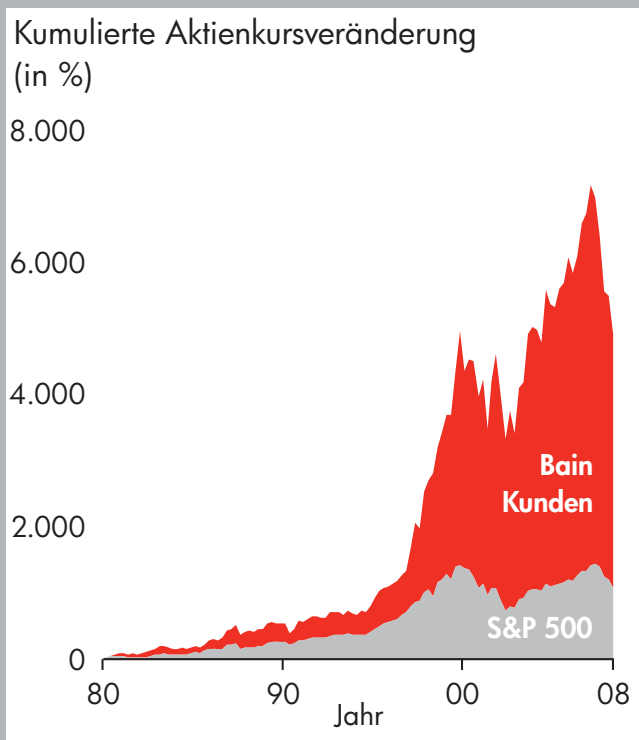
Die Strategieberatung Bain & Company baut ihre Aktivitäten im Bereich pharmazeutische Industrie und Gesundheitswesen im deutschsprachigen Raum aus und holt dafür zwei Experten an Bord. Michael Kunst wird als Partner die Praxisgruppe von München aus unterstützen. Die Managerin Iris Danke verstärkt den Standort in Zürich.

Michael Kunst hat elf Jahre Erfahrung als Unternehmensberater in der pharmazeutischen Industrie und im Gesundheitssektor. Seine Kunden unterstützt der 40-Jährige vor allem in Fragen des strategischen Marketings und Vertriebs. Schwerpunkte sind dabei die Entwicklung von Marketingstrategien für alle Phasen des Produktlebenszyklus, die Steigerung der Vertriebseffektivität sowie die Preisgestaltung bei Produktneueinführungen. Der Diplom-Kaufmann, der seinen Abschluss an der European Business School in Oestrich-Winkel machte, startete seine Karriere bei der Monitor Group. Zuletzt war er dort Mitglied des europäischen Executive Committees und Europachef der Praxisgruppe Marketing- und Vertriebsstrategie.

Zusätzliche Verstärkung für das Pharma- und Healthcare-Team erhält Bain durch **Iris Danke**. Die studierte Chemikerin, die ihren MBA am INSEAD absolvierte, begann ihre berufliche Laufbahn bei der Boston Consulting Group. Ihr weiterer Weg führte die 38-Jährige zum Pharmakonzern Novartis nach Basel. Dort war sie zunächst als Managerin für die strategische und operative Planung einer Geschäftseinheit tätig und verantwortete anschließend als Global Brand Manager die Marketing- und Vertriebsstrategie eines Typ 2 Diabetes-Medikaments.

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, daraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Arbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.150 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 41 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, 440 davon im deutschsprachigen Raum.



Wenn Sie Fragen zu dieser E-Mail haben, wenden Sie sich bitte an marketing@bain.de.

Impressum:

Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München | Tel: +49 89 51 23 0, Fax: +49 89 51 23 11 13 | E-Mail: marketing@bain.de, Internet: www.bain.de | Managing Director: Rolf-Magnus Weddigen | Registergericht: Amtsgericht München | Registernummer: HRB München 81694 | Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz: DE195603824

Hinweise:

This electronic mail transmission, including any attachments, contains confidential information of Bain & Company, Inc. („Bain“) and/or its clients. It is intended only for the person(s) named, and the information in such e-mail shall only be used by the person(s) named for the purpose intended and for no other purpose. Any use, distribution, copying or disclosure by any other persons, or by the person(s) named but for purposes other than the intended purpose, is strictly prohibited. If you received this transmission in error, please notify the sender by reply e-mail and then destroy this e-mail. Opinions, conclusions and other information in this message that do not relate to the official business of Bain shall be understood to be neither given nor endorsed by Bain. When addressed to Bain clients, any information contained in this e-mail shall be subject to the terms and conditions in the applicable client contract.