

## Ergebnisse

# Onlineumfrage Turbulenz-Management

Die folgenden Ergebnisse beruhen auf einer Onlineerhebung des Fraunhofer IAQ.

Die Studie richtete sich an die Geschäftsführung und Entscheider in Unternehmen, die mit der Analyse, der strategischen Planung und Ausführung von Managemententscheidungen befasst sind. Angesprochen waren auch Verantwortliche für interne und externe Kommunikation. Die Teilnehmeranzahl betrug 41 Personen.

Der Zeitraum der Befragung erstreckte sich über einen Monat (25. Mai bis 19. Juni 2009).

### **Ansprechpartner**

Dr. Josephine Hofmann  
Business Performance Management  
0049-711-970-2095  
[Josephine.Hofmann@iao.fhg.de](mailto:Josephine.Hofmann@iao.fhg.de)

30. Juli 2009

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

## 1. Unternehmerisches Handeln in der Krise

Das die derzeitigen wirtschaftlichen Ereignisse besondere unternehmerische Herausforderungen mit sich bringen ist unumstritten. Dabei gilt es, v.a. den negativen Auswirkungen auf die eigene Branche zu trotzen. Zwei Drittel von Ihnen haben diese bereits zu spüren bekommen.

Ihre Meinung erbrachte nun wertvolle Aufschlüsse über die Steuerungsinstrumente, mit denen Sie diesen Herausforderungen entgegneten.

Vorrangig reagieren diejenigen von Ihnen, welche mit den negativen Konsequenzen der Turbulenzen konfrontiert sind, in einem ersten Schritt mit einer Intensivierung von unternehmerischen Steuerungsfunktionen. Durchschnittlich beträgt die Intensivierung aller abgefragten Funktionen 59 Prozent.

In ähnlicher Weise werden dabei (1) Monitoring, Controlling, Reporting (2) CRM und Neugeschäft (3) Rationalisierungspotenziale bis hin zur (4) internen und externen Kommunikation mit allen Stakeholdern intensiviert.

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder / Märkte wird ebenso mehrheitlich als Maßnahme herangezogen. Die Spanne reichte dabei von 43 Prozent (Intensivierung der internen und externen Kommunikation mit allen Stakeholdern) bis hin zu 76 Prozent, wenn es um die Potenziale der Rationalisierung ging.

## 2. Dynamisches Reagieren in volatilem Umfeld

Der erste Schritt im Zeichen der Steueroptimierung scheint Ihnen jedoch nicht auszureichen, um auf solche Risiken entschlossen und flexibel reagieren zu können. Über die genannten Maßnahmen hinaus wird deshalb mehrheitlich ein Veränderungsbedarf in der Unternehmenssteuerung gesehen und zwar zu 80 Prozent. Von rund drei Viertel dieser 80 Prozent ist dieser auch finanzierbar. Laut Ihrer Aussagen würden somit durchaus finanzielle Mittel für neue Managementinstrumente und Maßnahmen zur Verfügung stehen.

Auch im Bereich des Risikomanagements geben 58 Prozent einen Bedarf an Verbesserung an.

Doch wie soll das Management besser auf solche Risiken reagieren, wie sie sich momentan in der Wirtschaft abzeichnen? Die gewonnenen Erkenntnisse zum Verbesserungsbedarf in der Entscheidungsfindung in derartigen Situationen können einen ersten Aufschluss darüber vermitteln.

1. Die Schnelligkeit, Flexibilität und der Austausch mit externen Partnern verlangte bei 67 bis 73 Prozent nach mindestens teilweise Verbesserungsbedarf.
2. Einen solchen Bedarf meldeten Sie im Hinblick auf den Informationsfluss bzw. die Informationsaufarbeitung sogar zu 84 Prozent an. Bei den standardisierten Prozessbeschreibungen bzw. -abläufen war dies bei etwa der Hälfte der Fall.
3. Die Entscheidungsfindung innerhalb des Führungsteams bildet hierbei das inhaltliche Bindeglied dieser beiden erstgenannten Punkte und ist in 62 Prozent der Fälle optimierungsbedürftig.

### 3. Die »gefühlte« Stimmung aktiv mitgestalten

Strategische Kommunikation wird für die Wahrnehmung des Unternehmens nach innen und nach außen ebenfalls als entscheidend betrachtet.

Allerdings werden Auswirkungen durch die Medienberichterstattung – sofern sie stattfinden – meist negativ erfahren. Diese negativen Resonanzen könnten wohl auch ein Grund für das uneinheitliche Meinungsbild von Führungskräften über die Zweckmäßigkeit der Medienpräsenz sein.

Dennoch können mit Hilfe gezielter und gestaltender Kommunikation auch in diesen Zeiten neue Perspektiven geschaffen werden, dafür sprechen Sie sich zu rund 70 Prozent aus.

Neben der medialen Kommunikation ist in Krisenzeiten der direkte Dialog mit allen internen und externen Zielgruppen von besonderer Bedeutung.

Durch die regelmäßige und angemessene Kommunikation können nämlich die Unsicherheiten dieser Stakeholder verhindert werden, so das Meinungsbild mit 44 Prozent vollständiger und 50 Prozent teilweiser Zustimmung.

Zudem befürworten 48 Prozent von Ihnen die unverzügliche und einstimmige Kommunikation vollständig, beispielsweise um schädliche Gerüchte und Spekulationen zu verhindern und einzudämmen, 36 Prozent stimmen dieser Aussage teilweise zu.

Große Einigkeit besteht darin, dass Entscheidungen schneller, flexibler und in einem effizienteren Austausch mit internen und externen Anspruchsgruppen getroffen werden sollen. Schwierige Entscheidungen müssen transparent und nachvollziehbar begründet werden, so das einhellige Urteil von rund 90 Prozent von Ihnen.

Insgesamt kann somit postuliert werden, dass in Zeiten allgemeiner Ungewissheit der Transparenz von Entscheidungen und einer angemessenen Kommunikation mit allen Beteiligten eine große Bedeutung zugeschrieben wird und in der Folge im Rahmen der Unternehmenskultur Anklang findet.

#### 4. Das persönliche Gespräch ist unersetzlich

Bestimmte Maßnahmen werden im unternehmerischen Umfeld angewandt, um die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zu fördern. Fraglich war, ob in der derzeitigen Krisensituation eine zusätzliche Nutzung stattfindet und inwiefern das als sinnvoll erachtet wird.

Knapp 80 Prozent sprechen sich für einen verstärkten direkten Dialog aus, um für Verständnis und Vertrauen in Entscheidungen zu werben. Dem Votum, eine kollaborative Unternehmenskultur zu fördern, um die Zusammenarbeit unter Kollegen zu verbessern, folgen rund 61 Prozent. Gut die Hälfte möchte den Mitarbeiterkontakt und den Wissensaustausch fördern. Die Intensivierung von internem Berichtswesen und Reporting Systemen in Krisenzeiten erfährt auch zu knapp zwei Drittel Zustimmung. Hingegen zeigen sich die Befragten gegenüber der zusätzlichen Nutzung von Social Software und Business Intelligence Systemen skeptischer: Zum überwiegenden Teil werden diese zwei Maßnahmen nicht genutzt und in einigen Fällen auch nicht als sinnvoll erachtet.