



« Unternehmen im Wandel »

(TMC-Studie 2016)

<u>Struktur</u>	<u>Seite</u>
TMC-Fokus: Effizienzberatung	1
1. Einleitung	2
2. Aktualität des Themas	3
3. <u>Teil 1</u> : Interpretierende Auswertung	4
3.1. Wachstumseffizienz	5
3.2. Führungseffizienz	7
3.3. Kosteneffizienz	10
3.4. Zusammenfassung	12
4. <u>Teil 2</u> : Quantitative Auswertung	13
4.0. Statistische Daten	13
4.1. Wachstumseffizienz	15
4.2. Führungseffizienz	17
4.3. Kosteneffizienz	22
TMC-Koordinaten	25

TMC-Fokus: Effizienzberatung



Einleitung:

Im Jahre 1989 gegründet, blickt unser Unternehmen dieses Jahr auf eine erfolgreiche 27-jährige Geschichte zurück. Die TMC-Gruppe befasst sich mit ihrem Beratungsportfolio auf problemlösungsorientierte Unterstützung von Unternehmen und Unternehmern. Hierbei achten wir auf einen situationsbezogenen Ansatz, der unserem Motto „simplicity is power“ folgt. Das Umfeld der Unternehmen ist komplex genug – dann muss es der Berater nicht noch zusätzlich verkomplizieren!

Der Beratungsansatz der TMC besteht darin, daß der TMC-Berater versucht, das jeweilige Unternehmen in Gänze zu verstehen, die Strategie des Unternehmens zu begreifen und diese Informationen mit dem internen und externen Datenkranz, wie die Wirtschaft, die konjunkturelle Situation, den Wettbewerb, etc. zueinander in Beziehung zu setzen. Somit gelangen wir – zum Vorteil unseres Mandanten – zu einem ganzheitlichen Beratungsansatz.

An dieser Stelle möchten wir uns bei denjenigen Managern bedanken, die an dieser Befragung aktiv teilgenommen haben und somit die Erstellung dieser Untersuchung erst ermöglicht haben.



Rainer V. Zimmek
Senior Partner
(TMC Düsseldorf)



Bernd H. Fehl
Senior Partner
(TMC Frankfurt)



Markus Berresheim
Partner
(TMC Saarbrücken)

Aktualität des Themas:

Unternehmen sind heutzutage – dies mit zunehmender Geschwindigkeit – exogenen Faktoren ausgesetzt, die unterschiedlichen Charakter haben: die steigende Globalisierung, starker Wettbewerb aus Fernost, tiefgehender Strukturwandel als Folge einer Energiepolitik, die Gender-Politik der Regierung – um nur einige Einflussfaktoren zu nennen. Darüber hinaus muss sich das Management mit einem permanent-wandelnden endogenen Datenkranz beschäftigen, wie zum Beispiel den Einfluss der Digitalisierung auf bestehende Prozesse, der Einführung von Home-Office-Arbeitsplätzen, einer effizienten Kommunikationsstrategie und -politik seitens der Geschäftsführung, der Einstellung des Managements in Bezug auf Innovation, etc.

Die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit der Themen bedingt, daß der / die Manager sich entscheiden muss / müssen: Bin ich ein themengetriebener Manager, der nur noch reagiert- oder bin ich ein Manager mit einem Leadership-Anspruch, der Themen aktiv angeht und eine Lösungsumsetzung zeitnah begleitet.

3. Interpretierte Auswertung des Fragebogens: „Unternehmen im Wandel“

Der Fragebogen wurde an insgesamt 1.781 Manager verschickt, wobei wir einen Rücklauf von insgesamt 450 Antworten erhalten haben, was einer Quote von 25 % entspricht.

Insgesamt setzt sich das Panel aus Managern kommend aus 14 unterschiedlichen Branchen zusammen, wobei die antwortenden Unternehmen einen Jahresumsatz von max. € 3 Mrd. erzielen und max. 300.000 Mitarbeiter beschäftigt haben. Interessant ist, daß über 70% der befragten Unternehmen ihre Zentrale in Deutschland haben, wobei die restlichen knapp 30% aus folgenden Ländern stammen:

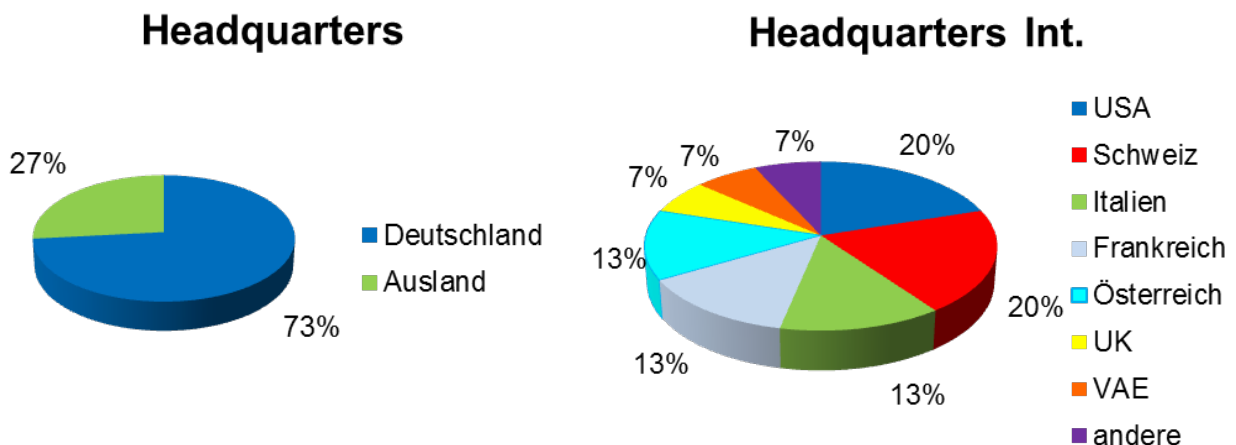


Abb. 1

Die befragten Manager stammen zu 25% aus Produktionsunternehmen, zu 30% aus Unternehmen, die einen Vertriebschwerpunkt haben, zu 35%, die über einen Dienstleistungsschwerpunkt verfügen und über 8 %, die im Handel tätig sind.

Von den Managern, die den Fragebogen ausfüllten, waren 88% männlich und 12% weiblich. Das Durchschnittsalter der befragten Manager liegt bei 45 Jahren, die ihrerseits durchschnittlich 9 Jahre im jetzigen Unternehmen einer Aufgabenstellung nachgehen. Interessanterweise lautete die Antwort auf die Verweildauer im gleichen Unternehmen im Jahre 2014 bei der entsprechenden TMC-Befragung bei 10,4 Jahre.

* * *



3.1. WACHSTUMSEFFIZIENZ:

Interessant ist, daß bei dem Themenschwerpunkt Organisation immerhin 90% der befragten Unternehmen über ein klar definiertes Organigramm verfügen, hingegen bei 10% ein Organigramm nicht vorhanden war bzw. nicht kommuniziert werden konnte.

Beachtenswert in diesem Zusammenhang ist, daß das „Kästchen-Denken“ zu 38% in deutschen Unternehmen nach wie vor vorherrscht, wobei 40% der Probanden jedoch deutlich machten, daß ihr Unternehmen in dieser Hinsicht einem Wandel unterliegt:

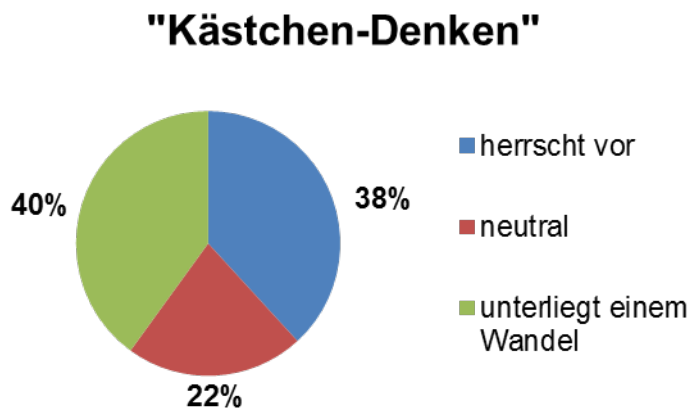


Abb. 2

Weiter nachgefragt ergibt sich, daß immerhin knapp 68% der Manager ausführten, daß die derzeit existierende Unternehmensorganisation genügend Flexibilität für neue innovative Ansätze bietet.

Diese Flexibilität ist eindeutig relevant beispielsweise für das Thema 4.0, wobei dieser Themenkreis von 80% der Manager als zukunfts wichtig bezeichnet wurde.

Hierbei ist zu berücksichtigen, daß bei den Prozessabläufen die Geschwindigkeit zu 61% in den befragten Unternehmen zugenommen hat, jedoch immerhin 25% der Manager davon berichten konnten, daß die Prozessgeschwindigkeit mehr oder weniger gleich geblieben ist.

In diesem Zusammenhang ist die Rolle der IT innerhalb der jeweiligen Unternehmen von Interesse: Deutlich wurde, daß die IT durchaus ein Wachstumstreiber bzw. ein Innovationsmotor des Unternehmens sein kann, wobei knapp 50 % der befragten Manager dies bestätigen konnten.

Gedämpft wurde diese positive Beurteilung der IT jedoch bei der Frage, welche Rolle die IT bei den Prozessabläufen spielt – hier sagten 71% der Befragten der IT-Rolle eine „nur“ unterstützende Eigenschaft zu.

Diese Einstellung wird beispielsweise auch dadurch unterstützt, daß aktuell „nur“ 31% der befragten Unternehmen derzeit eine Cloud-Lösung nutzt. Dennoch stellt dies im Vergleich zur TMC-Befragung in 2015 eine signifikante Steigerung dar, da im Jahr 2015 nur 3,5 % der Unternehmen eine Cloud-Lösung verwendeten.

Zwar wurde dem jeweiligen Unternehmen seitens der Manager eine „digitale Ignoranz“ zu nur 27% bescheinigt (also 73% halten ihre Unternehmen für IT-affin), jedoch ist nur 58% der Manager die Größe des IT-Budgets bekannt.

* * *



3.2. FÜHRUNGSEFFIZIENZ:

Nicht ganz ohne Überraschung wurde die Aufgabenerfüllung der HR-Abteilung in den befragten Unternehmen mit 62% der Nennungen als „durchschnittlich – bedeutend“ beziffert, wobei immerhin nur 8% der Probanden der HR-Abteilung ein hohes Maß an Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen zubilligten.

Der Grund für diese kritische Einstellung liegt darin, daß die HR-Abteilung nach wie vor zu 50% gemäß den Aussagen der befragten Manager reine Routinearbeit erledigt und sogar zu 56% ausschließlich als Kostenfaktor angesehen wird. Interessant jedoch ist, daß immerhin 31% der befragten Manager der HR-Abteilung die Rolle als „Thementreiber“ zubilligen und somit eine klare Erwartungshaltung an den HR-Faktor zum Ausdruck bringen:

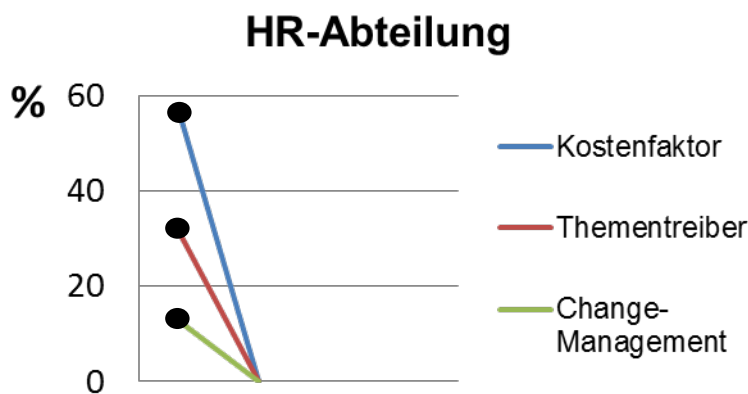


Abb. 3

40% der befragten Unternehmen haben eine Geschäftsleitung, die sich aus 1 bis 2 Führungskräften definiert, während 44% der teilnehmenden Unternehmen eine Geschäftsleitung haben, die sich aus 2 bis max. 10 Geschäftsleitungsmitgliedern zusammensetzt:

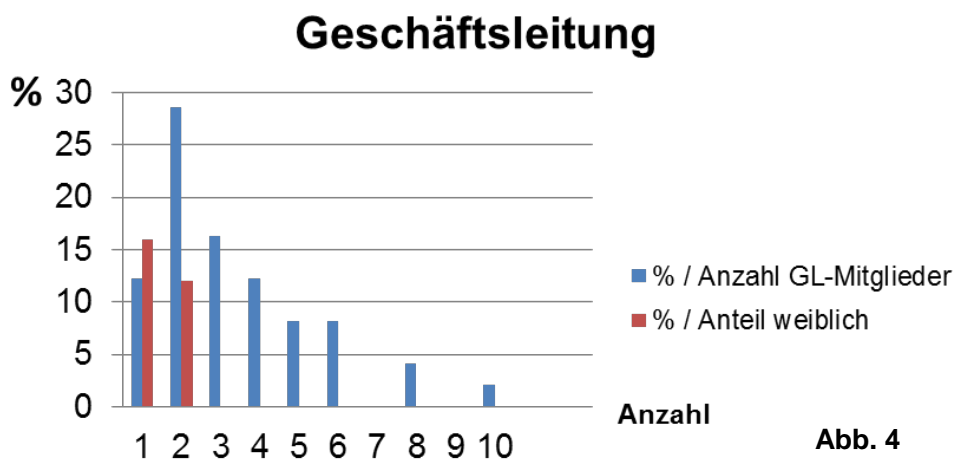


Abb. 4

Beachtenswert ist, daß bei der jetzigen Geschäftsleitungskonstellation 72% der teilnehmenden Unternehmen meldeten, daß keiner der befragten Manager auf Geschäftsleitungsebene weiblichen Geschlechts ist, hingegen 28% der Unternehmen 1 bis 2 weibliche Manager auf dieser Ebene meldeten.

Beruhigend ist, daß 77,5% der befragten Manager deutlich machten, daß kein Unterschied bei der Bezahlung von männlichen bzw. weiblichen Mitarbeitern im Unternehmen gemacht wird – trotz dieser positiven Nachricht berichteten 30% der befragten Manager über eine negative Einstellung zur Quotenregelung, hingegen äußerten nur 8% eine positive Einstellung zu diesem Sachverhalt:

Quotenregelung

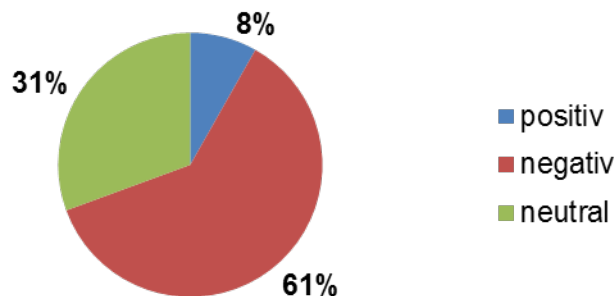


Abb. 5

Hinsichtlich des Themenkreises der Unternehmenskultur wurde deutlich, daß knapp 80% der befragten Manager berichten konnten, daß in den jeweiligen Unternehmen eine definierte und kommunizierte Unternehmensvision bzw. Unternehmensstrategie besteht und diese sogar zu weit über 90% unternehmensintern diskutiert wird.

Immerhin konnten 75% der befragten Kandidaten davon berichten, daß die Rolle der Führungskräfte sich verändert hat (steigende Volatilität) und das Unternehmen zu knapp 70% abwechslungsreiche Anforderungen an den jeweiligen Mitarbeiter stellt. Doch beurteilten knapp 40% der befragten Manager ihr Unternehmen als innovativ bis hin zu marktführend bzgl. anstehender Änderungen und Neuerungen. Jedoch charakterisierte die Mehrheit (über 60%) ihr Unternehmen eher als ein „dem Markt folgendes“ Unternehmen:

Veränderungseinstellung

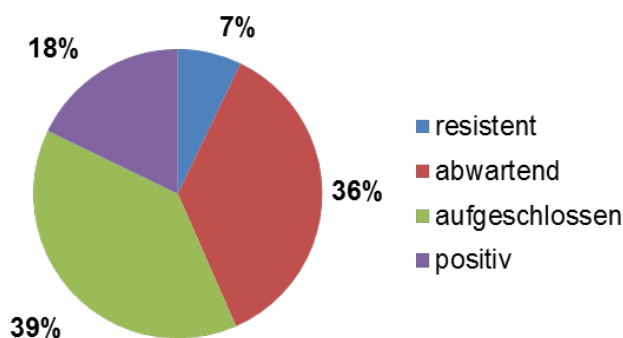


Abb. 6



Interessant war die Reaktion auf die Frage, inwieweit sich die Manager in dem jeweiligen Unternehmen wohlfühlen. Diese Frage wurde mit mehr als 72% mit einem klaren „Ja“ beantwortet. Der Webauftritt des jeweiligen Unternehmens wurde zu über 46% als zufriedenstellend beurteilt und zu über 39% sogar als gut bezeichnet.

* * *



3.3. KOSTENEFFIZIENZ:

Die TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS-Gruppe beschäftigt sich in diesem Beratungssegment u.a. mit den Geschäfts-Reisekosten, wobei deutlich wurde, daß das Buchen von Geschäftsreisen nach wie vor zu 75% traditionell bei einem Reisebüro erfolgt und zwar dies meist über entweder eine Reisestelle bzw. über das Sekretariat der Geschäftsleitung – immerhin zu über 50%. Die angefallenen Flugkosten werden erfasst und auch – meist aus der Buchhaltung heraus – zu 60% transparent gemacht:

Transparenz der Flugkosten

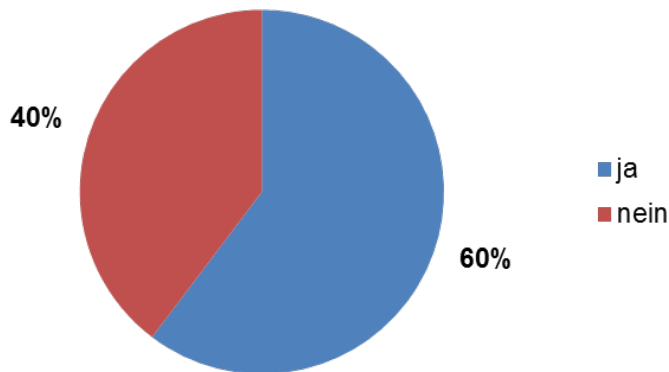


Abb. 7

Interessant ist immer wieder die Frage, wie die Prämienmeilen von Airlines von den jeweiligen Managern verwendet werden (dürfen). Überraschenderweise berichteten über 62% der befragten Manager davon, daß es keine offizielle Richtlinie gibt, wie mit den Prämienmeilen zu verfahren ist, sodaß über 1/3 der Mitarbeiter die Bonus-Meilen dazu nutzen, private Reisen zu finanzieren:

Verwendung der Prämienmeilen

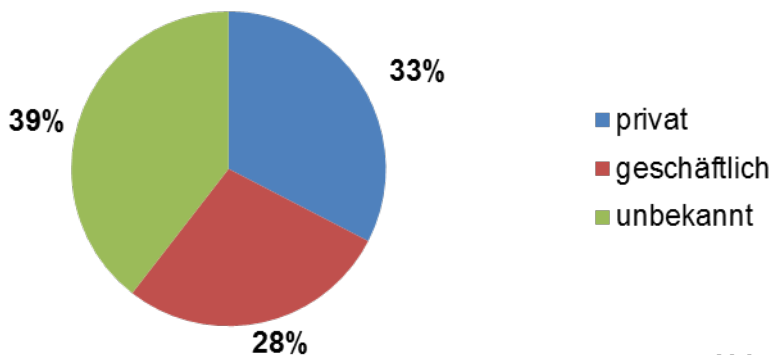


Abb. 8

Trotz dieses unregulierten Bereiches (Vermischung von privat und geschäftlich) konnten immerhin knapp 70% der Manager davon berichten, daß ihrer Meinung nach in den befragten Unternehmen eine Balance zwischen Investitionen (sprich Kosten) einerseits und dem angestrebten Wachstum (sprich dem Umsatz) andererseits besteht.

Immerhin bestätigten 83% der befragten Manager, daß ihr Unternehmen als „kostenbewusst“ einzustufen ist, wobei beachtenswerter Weise 80% der getätigten Investitionen des Unternehmens in Richtung Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gehen.

Kostensenkungsprozesse haben sich bei ihrer Implementierung als konjunkturunabhängig durchgesetzt und werden regelmäßig neu aufgesetzt. Der Fokus dieser Kostensenkungsprozesse besteht – rein prioritätsmäßig – eindeutig bei den Prozessabläufen und im Bereich des Einkaufs:

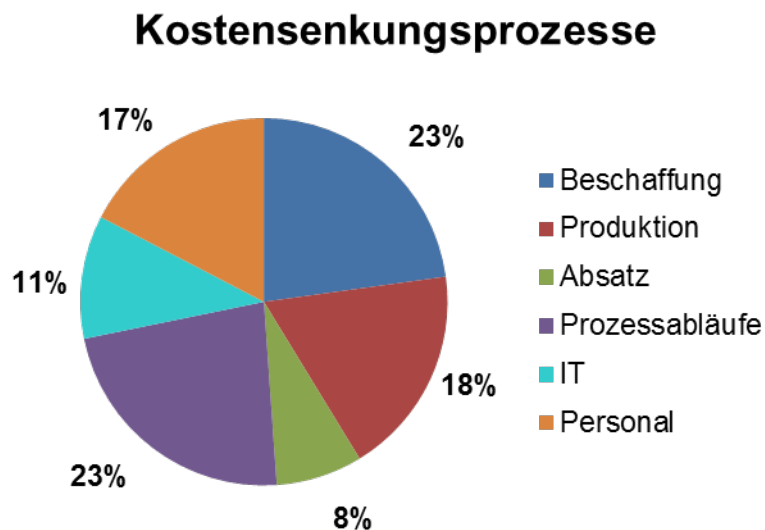


Abb. 9

* * *

3.4. ZUSAMMENFASSUNG:

Zusammenfassend lässt sich sagen, daß bei den befragten Unternehmen nach wie vor eindeutig der Mitarbeiter (egal in welchem Funktionsbereich oder auf welcher Hierarchieebene) im Vordergrund steht (siehe als Indiz die Investitionen in die Aus- und Weiterbildung). Hingegen ist es der HR-Funktion noch immer nicht gelungen, eine strategische, unternehmensintern- anerkannte Rolle im Unternehmen zu spielen.

Kritisch ist auch die Rolle der IT zu sehen, die mehr und mehr als eine „Black-Box“ – Funktion charakterisiert werden kann, da den Unternehmen zwar keine „digitale Ignoranz“ bescheinigt wird, jedoch das, was die IT im und für das Unternehmen bewirkt, nicht klar eingeschätzt und eindeutig beurteilt werden kann.

Vor dem Hintergrund des permanenten Wandels der unternehmensinternen- und -externen Datensätze wird den Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der Unternehmensorganisation bescheinigt, wobei innerhalb der Unternehmen über die Zukunft und die künftige Entwicklung stark diskutiert wird (über 93% der Befragten). Andererseits wird den Unternehmen eher eine Folgerolle denn eine Führungsrolle hinsichtlich Veränderungen und Neuerungen zugebilligt.

Dies ist ein klarer Hinweis darauf, daß die Manager heutzutage von dem jeweiligen Top-Management erwarten, eher als „Leader“ mit klaren Visionen, umsetzbaren Strategien und durchaus den Mut zu falschen Entscheidungen aufzutreten, denn als angestellter Vorgesetzter, bloß administrativ-orientiert zu agieren.

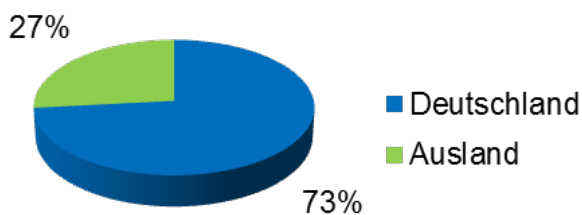
* * *

4. Quantitative Auswertung des Fragebogens: „Unternehmen im Wandel“

4.0. Statistische Daten

- Teilnehmende Unternehmen	450
- Befragte Manager	1.781
▪ Branchen	14 verschiedene Branchen
▪ Gesamtumsatz	von T€ 50 bis T€ 1100
▪ Anzahl der Mitarbeiter (gesamt)	von 15 bis 266.000
▪ HQ in Deutschland	73,33%
im Ausland (Land)	26,67%
	20,0% USA
	20,0% Schweiz
	13,3% Italien
	13,3% Frankreich
	13,3% Österreich
	6,6% UK
	6,6% VAE
	6,9 sonstige

Headquarters



Headquarters Int.

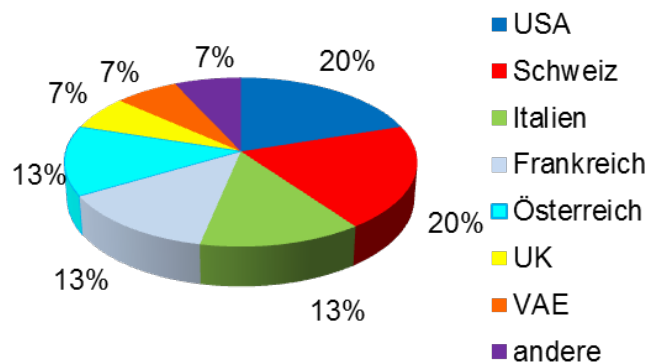


Abb. 1

- Unternehmenstätigkeit
 - Produktion 25,2%
 - Vertrieb 30,8%
 - Dienstleistung 35,5%
 - Handel 8,5%

- Geschlecht
 - m 87,9%
 - w 12,1%

- Alter \emptyset 45 Jahre

- Seit ... Jahren im jetzigen Unternehmen \emptyset 9 Jahre

* * *

Die Rolle der IT

1. Ist die IT ein Wachstumstreiber / Innovationsmotor Ihres Unternehmens?
 Ja 49% Nein 51%

2. Bei Prozessabläufen spielt die IT eine
 beherrschende Rolle 29%
 unterstützende Rolle 71%

3. Nutzt Ihr Unternehmen eine Cloud-Lösung?
 Ja 31% Nein 69%

4. Der Einstieg in laufende Projekte ist aufgrund der IT auch für projektfremde
 Mitarbeiter problemlos möglich?
 Ja 41,5% Nein 58,5%

5. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine „digitale-Ignoranz“?
 Ja 26,92% Nein 73,08%

6. Kennen Sie die Größe Ihres IT-Budgets?
 Ja 41,5% Nein 58,5%

	T €
Software	12-1.000
Hardware	8-1.500
Projektbudget	10-1.500
Unternehmensbudget	15-2.500

* * *



4.2. Führungseffizienz

Die Human-Resources Rolle

1. Hat die HR-Abteilung in Ihrem Unternehmen ein
- | | |
|------------------------|-------|
| hohes Maß | 8,3% |
| durchschnittliches Maß | 62,5% |
| geringes Maß | 29,2% |

an Akzeptanz?

2. Welche Rolle spielt die HR-Funktion in Ihrem Unternehmen?

Routine	50,0%
adäquat	27,1%
strategisch ausgerichtet	22,9%

3. Die HR-Abteilung wird als

Kostenfaktor	56,2%
Thementreiber	31,3%
Motor des Change-Managements	12,5%

angesehen

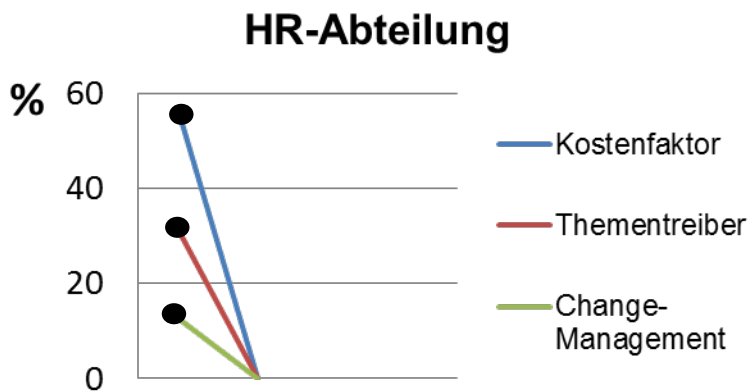


Abb. 3

4. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden aufgegriffen und in Programmen / Projekten umgesetzt

Ja 47,9% Nein 52,1%

5. Die tendenzielle Dauer der Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen

Nimmt zu 16,7% Bleibt gleich 35,4% Nimmt ab 47,9%

6. In meinem Unternehmen besteht die Geschäftsleitung (GL) aus ...Managern.

1 GL	12,24%
2 GL	28,57%
3 GL	16,30%
4 GL	12,24%
5 GL	8,16%
6 GL	8,16%
8 GL	4,08%
10 GL	2,04%
k.A.	8,21%

Davon sindManager weiblichen Geschlechts.

0 weiblich GL	72%
1 weiblich GL	16%
2 weiblich GL	12%

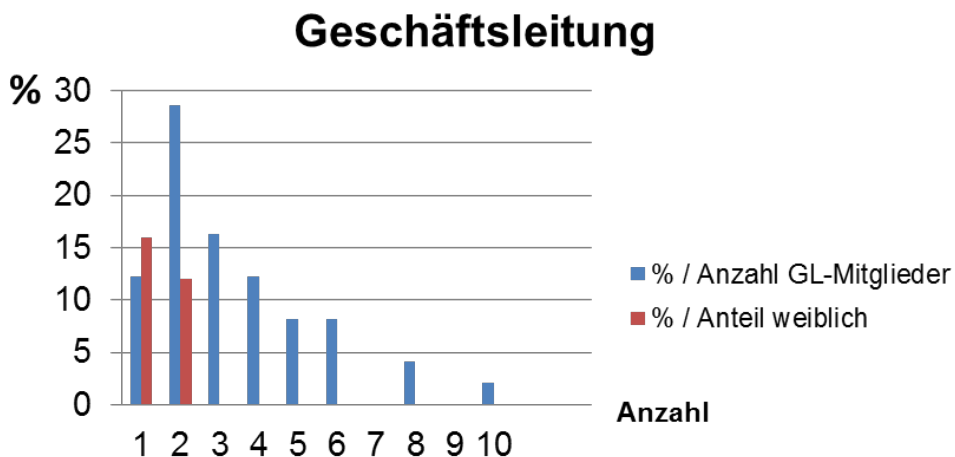


Abb. 4

7. Macht mein Unternehmen bei der Bezahlung der männlichen und der weiblichen Mitarbeiter einen Unterschied?

Ja 22,5% Nein 77,5%

8. Wie ist Ihre grundsätzliche Einstellung zur Quotenregelung?

Positiv 8,2%
Neutral 61,2%
Negativ 30,6%



Abb. 5

Unternehmenskultur

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine schriftlich definierte und kommunizierte -Unternehmensvision?

Ja 79,2% Nein 20,8%

-Unternehmensstrategie?

Ja 75% Nein 25%

2. Wird in Ihrem Unternehmen über die Zukunft der Branche / des Unternehmens diskutiert?

Ja 93,6% Nein 6,4%

	Ja
Branche	34,0%
Wettbewerb	20,5%
Ihr Unternehmen	45,5%

3. Sie arbeiten in einem Unternehmen, das Routinetätigkeiten von Ihnen erwartet	10,9%
stets nach Innovationen sucht	19,6%
abwechslungsreiche Anforderungen an Sie stellt	69,5%

4. Hat sich die Rolle der Führungskräfte verändert?

Ja 75%

respektiert Work-Life-Balance	17,8%
problemlösungsorientiert	64,4%
home-office Arbeitsplatz	17,8%

Nein 25%

Aufgabenorientiert:	50%
Was der Vorgesetzte sagt, wird umgesetzt:	50%

5. Unser Unternehmen ist ein Unternehmen, das auf Änderungen / Neuerungen

resistent	7,1%
abwartend	36,0%
aufgeschlossen	38,5%
positiv	17,7%

reagiert

Veränderungseinstellung

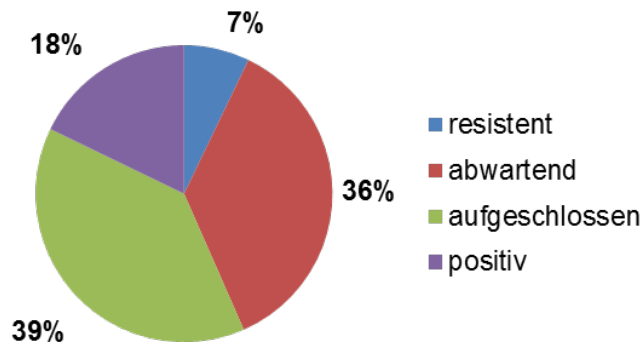


Abb. 6

6. Hinsichtlich Änderungen / Neuerungen ist unser Unternehmen eher

Marktfolger 60,5%

Marktführer 39,5%

7. Halten Sie den Webauftritt Ihres Unternehmens

gut 39,5%

zufriedenstellend 46,5%

nicht passend 14%

8. Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen wohl?

Ja 72,1%

Nein 27,9%

* * *



4.3. Kosteneffizienz

Reisekosten

1. Wie werden die Flugtickets für Geschäftsreisen gebucht?

- a) bei einem Reisebüro 74,4%
- b) online direkt bei Fluggesellschaften 25,6%

2. Welche Stellen in Ihrem Unternehmen buchen Flugtickets für Mitarbeiter?

- a) zentrale Stelle wie z.B. Reisstelle oder Assistenz/Sekretariat der Geschäftsleitung 51,2%
- b) dezentrale Stellen – wie z.B. mehrere Assistenten/Sekretariate 18,6%
- c) die Mitarbeiter buchen ihre Flüge selbst 30,2%

3. Gibt es ein Reporting, das die angefallenen Flugkosten transparent macht?

- Ja 60,5%
- Nein 39,5%

Wenn ja:

- a) Reporting intern aus der Buchhaltung 53,8%
- b) Reporting extern (z.B. vom Reisebüro) 46,2%

Transparenz der Flugkosten

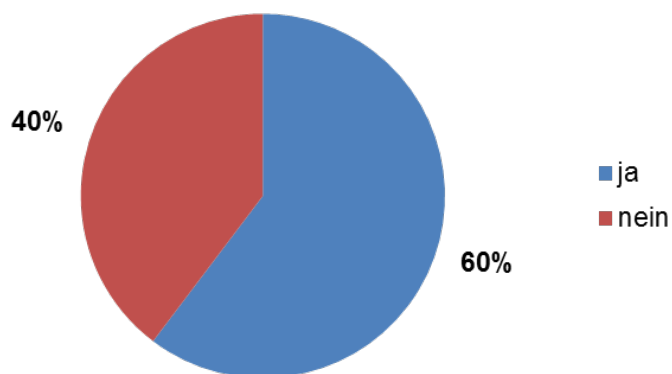
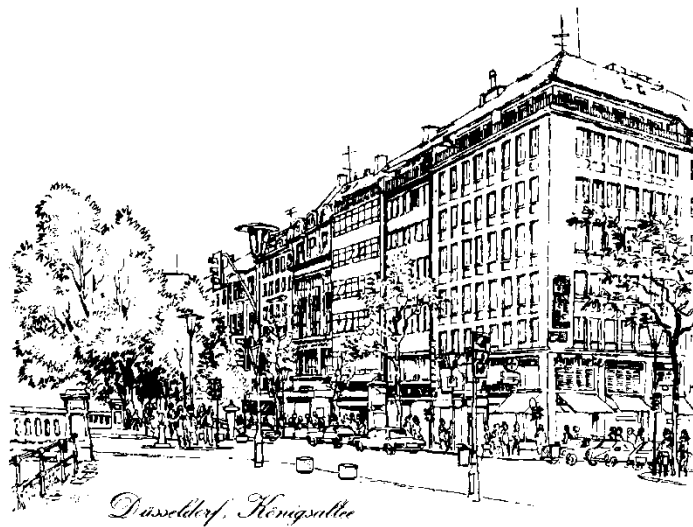


Abb. 7

TMC Koordinaten:



TMC Group

growth efficiency corporate resources efficiency cost efficiency

KÖNIGSALLEE 52-54
Tel.: +49 (0) 211-865 760
Internet: www.TMCgroup.de



40212 DÜSSELDORF
Fax: +49 (0) 211-8657616
E-mail: TMC@TMCgroup.de

TMC[®]

Trust Management Consultants

DÜSSELDORF

FRANKFURT

SAARBRÜCKEN

MÜNCHEN

 **SMT[®]**
SENIOR MANAGEMENT TRUST
London WC1E 4JS

 **Trust Management Consultants**
Lugano

TAS 
TRUST ADVISORY SERVICES
L-6488 Echternach

TMC[®]
TMC-IT

 **GSA²**
Global Sourcing Activities

TMC[®]
TMC METALS

NORDAMERIKA

Chicago New York
San Francisco
Toronto

EUROPA

Dublin London
Madrid Mailand
Moskau Paris
Warschau Zürich

PAZIFISCHER RAUM

Bombay Hingkong
Shanghai Singapur
Sydney Tokio