BEST STRATEGY 2020

DIE ENTSCHLÜSSELTE DNA DEUTSCHER WELTMARKTFÜHRER

Eine Studie der Staufen AG

STAUFEN.

INHALT

1 S. 4 Editorial

2 S. 6 Hintergrund und Rahmen der Studie

3 S. 8 Management Summary

4 S. 10 Die Ergebnisse

S. 11 4.1 Kompetenzen und Wandel
S. 15 4.2 Komplexität und sinkende Prognosefähigkeit
S. 19 4.3 Krise der Effizienzverweigerer
S. 22 4.4 Unternehmenskultur
S. 24 4.5 Innovationen

1. EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir Ende Januar mit der Befragung unter Deutschlands Weltmarktführern für die Studie „Best Strategy 2020“ begannen, waren die Unternehmen noch im „Normal-Modus“. In Deutschland gab es offiziell zwei Corona-Infizierte. Und noch vier Wochen später bewertete das Robert-Koch-Institut das COVID-19-Risiko für die Bevölkerung in Deutschland als „gering bis mäßig“. Mir geht es nicht darum, die Wissenschaft zu kritisieren, sondern ich möchte nur darauf hinweisen, wie schmal der Grat zwischen einer funktionierenden Wirtschaft und ihrem Shutdown ist.

Dennoch ist die Studie ohne Einschränkung aktuell. Wer, wenn nicht die Unternehmen, die seit Jahren, Jahrzehnten und teilweise sogar Jahrhunderten am Markt erfolgreich sind, taugen in solchen Zeiten als Mutmacher und Vorbilder! Wir wollten wissen: Wie gehen die Besten mit Unsicherheit, Mitarbeitern und Innovationen um? Die Antworten darauf sind heute wichtiger denn je, wenn etwa Zigtausende Mitarbeiter erstmals im Homeoffice arbeiten oder Automobilzulieferer ihre Produktion praktisch über Nacht auf die Fertigung von Schutzmasken umstellen.

Übrigens: Mit 231 befragten Top-Unternehmen konnten wir die Teilnehmerzahl gegenüber der Vorgängerstudie um rund 10 Prozent steigern.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle ein persönliches Wort. Vor wenigen Tagen habe ich mir – natürlich im Internet – einen Vortrag des Yale-Professors Timothy Snyder über die Bedeutung des Zukunftsbegriffs für die Demokratie angehört. Laut Snyder lebt Demokratie maßgeblich davon, dass Menschen sich eine bessere Zukunft vorstellen können und für diese im demokratischen Wettstreit eintreten. Ganz ähnlich verhält es sich aus meiner Sicht mit der Wirtschaft: Nur wenn Unternehmen davon überzeugt sind, dass sie eine Zukunft haben, die sie im fairen marktwirtschaftlichen Wettstreit selbst mitgestalten können, werden sie innovativ und erfolgreich sein.

Die für diese Studie befragten Weltmarktführer stehen für genau diesen existenziellen Zukunftsglauben und die dafür unverzichtbare Lern- und Veränderungsbereitschaft. Ich hoffe, dass die Lektüre der Studie auch Ihren Glauben an eine erfolgreiche Zukunft inspiriert.

Ihr Wilhelm Goschy,
Vorstand der STAUFEN.AG

2. HINTERGRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Für die Studie **„Best Strategy 2020:** Was deutsche Weltmarktführer besser machen“ befragte die Unternehmensberatung Staufen im Frühjahr 2020 insgesamt **231 deutsche Unternehmen,** die entweder in ihrer Branche oder in ihrem Segment zu den Weltmarktführern zählen.

36 Prozent der untersuchten Unternehmen sind **Global Player** mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen Euro.

Die Studienteilnehmer waren zu **50 Prozent Inhaber, Vorstände und Geschäftsführer,** weitere **33 Prozent waren Bereichsleiter.**

Die Unternehmen entstammen vor allem dem Maschinen- und Anlagenbau, der Automobil- sowie der Bau- und Elektroindustrie und der Luftfahrt.

3. MANAGEMENT SUMMARY

Deutschlands Vorzeigeunternehmen sind sowohl Seismografen für gesamtwirtschaftliche Entwicklungen als auch Vordenker und Vorbilder für andere Unternehmen. Mit unserer Studie „Best Strategy 2020“ haben wir **die DNA der deutschen Weltmarktführer untersucht und sieben Eigenschaften für einen langfristigen Erfolg identifiziert:**

1. SELBSTBEWUSSTSEIN

Zwei von drei Weltmarktführern sind davon überzeugt, im Vergleich zu ihren Wettbewerbern die besseren Produkte / Leistungen im Angebot zu haben. Auch beim Service und der Innovationskraft sieht die klare Mehrheit der Spitzenfirmen sich vor den Konkurrenten.

Während die Tatsache, dass nur 6 Prozent der befragten Unternehmen sich zudem als Preisführer bezeichnen, eher nicht überrascht, zeigt eine andere Zahl, dass auch Top-Unternehmen noch Reserven haben: Lediglich jeder fünfte deutsche Weltmarktführer bezeichnet sich im Vergleich mit seiner Konkurrenz als schneller.

2. WANDLUNGSFÄHIGKEIT

Dass viele Weltmarktführer nicht nur kurzfristig, sondern über Jahre oder gar Jahrzehnte ihre Branche anführen, hat einen entscheidenden Grund: Wandlungsfähigkeit. Jeder dritte Branchenprimus berichtet, dass sich das eigene Unternehmen in den vergangenen drei Jahren sehr stark verändert hat. Weitere 52 Prozent verzeichnen eine starke Veränderung. Diese Umbrüche beziehen sich nicht allein auf die Unternehmenskultur oder neue Mitarbeiterqualifikationen. 44 Prozent der Befragten haben auch ihr Geschäftsmodell spürbar angepasst. Die Botschaft: Es ist mindestens genauso schwer, Weltmarktführer zu bleiben, wie einer zu werden.

3. REAKTIONSSCHNELLIGKEIT

Wie schnell eine Planung hinfällig werden kann, mussten in diesem Jahr nicht nur die Weltmarktführer schmerzlich erfahren. Aber auch in „normalen" Zeiten sollten Unternehmen ihre mittel- und langfristigen Pläne regelmäßig hinterfragen. Dieser unterjährigen Kontrolle muss dann bei Bedarf ein schnelles Gegensteuern folgen. Das sehen auch Deutschlands Weltmarktführer so. 72 Prozent von ihnen haben daher in den vergangenen zwei Jahren ihre Reaktionsfähigkeit verbessert. Knapp jeder fünfte Branchenprimus ist sogar deutlich reaktionsschneller geworden.

4. AUFMERKSAMKEIT

Trotz allen Stolzes auf bereits erreichte Veränderungen ist den Weltmarktführern nicht die Aufmerksamkeit für bisher ungenutzte Potenziale abhandengekommen. Auf die Frage nach den Effizienzreserven nannten 68 Prozent der Befragten „sehr große" oder „ziemlich große". Mehr als jedes zweite Unternehmen räumt außerdem ein, in der Vergangenheit „Speck angesetzt" zu haben. Die Entscheidung, in den guten Jahren die Effizienzschraube nicht bis zum Äußersten gedreht zu haben, hilft in der aktuellen Situation. Statt eines sofortigen Kahlschlags können viele Weltmarktführer – unabhängig von vielleicht trotzdem notwendigen Maßnahmen zur Liquiditätssicherung – intern einiges schnell verändern, um beim Neustart nach dem Corona-Shutdown von Anfang an wieder vorne mit dabei zu sein.

5. MUT

Einigkeit herrscht unter den befragten Unternehmen darüber, dass in konjunkturell angespannten Zeiten „Mut, Geduld und Weitsicht sehr wichtig" sind. Diese Herangehensweise macht den Unterschied aus. So wurden etwa die Möglichkeiten der Digitalisierung in den vergangenen Jahren gerade im Mittelstand viel zu zögerlich genutzt. Zwar ist der Kontakt zu Kunden und Lieferanten häufig bereits durchdigitalisiert, aber die internen Prozesse halten damit oft noch nicht Schritt. Krisen legen solche Schwachstellen schonungslos offen.

6. KOOPERATION

Der Trend ist klar: Der kooperative Führungsstil wird bei den Weltmarktführern zum Standard. 74 Prozent haben mittlerweile dem Command-and-Control-Denken abgeschworen Zum Vergleich: Vor zwei Jahren lag dieser Wert erst bei 64 Prozent. Auch hier zeigt die Krise – Stichwort Homeoffice – die Defizite einer hierarchisch geprägten Organisationsstruktur jeden Tag auf. Führung und Kollegialität auf Distanz braucht eben eine tragfähige Basis: Vertrauen!

7. INNOVATIONSKRAFT

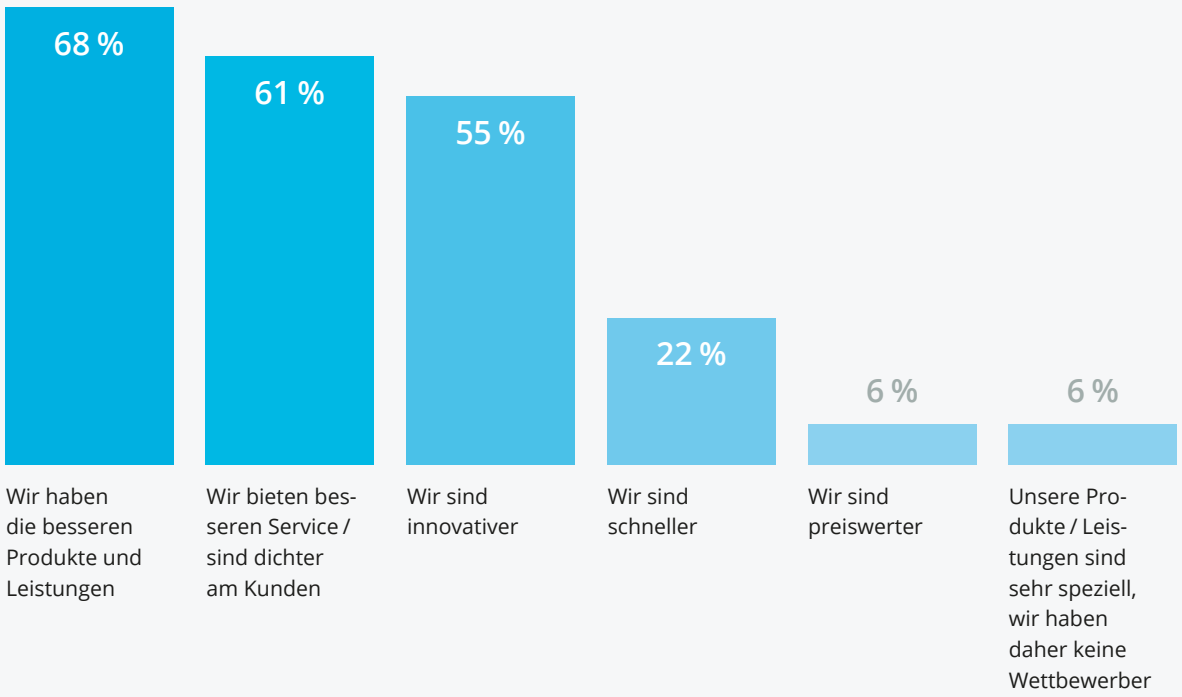
Auf vertrauensvolle Zusammenarbeit setzen Deutschlands Weltmarktführer zudem beim Thema Innovationen – und zwar gemeinsam mit ihren Kunden. Diese sind nach wie vor der Innovationstreiber Nummer eins.

Dass die Zahl neuer Ideen allerdings nicht alles ist, müssen auch die Top-Unternehmen einräumen. Erlangen doch noch immer zu viele Innovationen zu spät oder nie die Marktreife. Damit diese Quote besser wird, haben sie bereits gegengesteuert. Was sowohl die Priorisierung von Projekten als auch die Qualifizierung der Mitarbeiter angeht, konnten sich die Weltmarktführer im Vergleich zur Vorgängerstudie verbessern.

4. DIE ERGEBNISSE

4.1 KOMPETENZEN UND WANDEL

WODURCH UNTERSCHEIDET SICH IHR UNTERNEHMEN VON IHREN WETTBEWERBERN?



Die Stärken der Weltmarktführer: Top-Produkte und Kundennähe

WIE SCHÄTZEN SIE IHR UNTERNEHMEN IM VERGLEICH ZU IHREN WETTBEWERBERN EIN?

38 %

Unser Unternehmen verzeichnet **überdurchschnittliche** Renditen im Markt

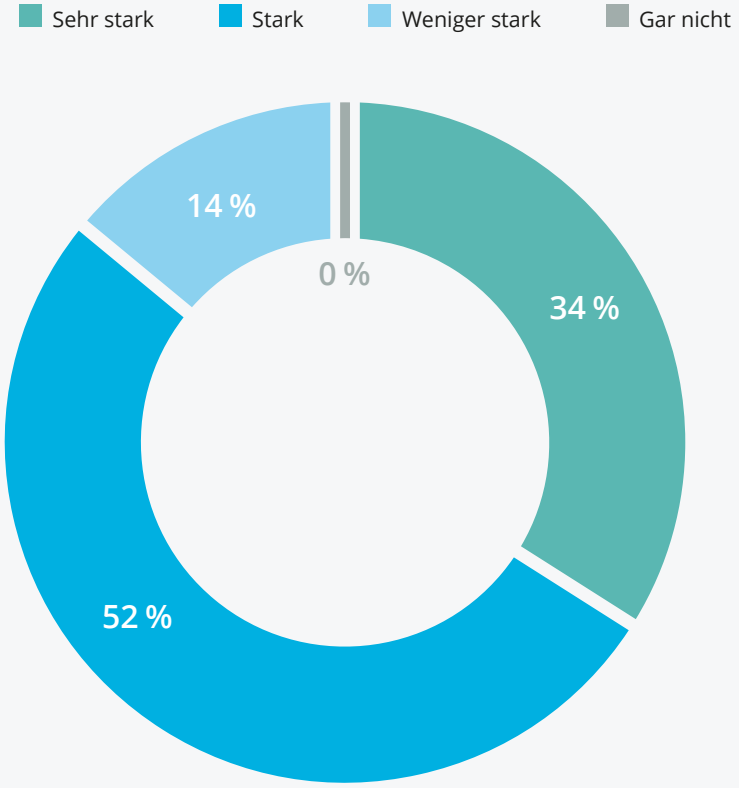
53 %

Unsere Renditen entsprechen dem **Branchendurchschnitt**

9 %

Unser Unternehmen verzeichnet **unterdurchschnittliche** Renditen im Markt

INWIEWEIT HAT SICH IHR UNTERNEHMEN IN DEN VERGANGENEN 3 JAHREN VERÄNDERT?

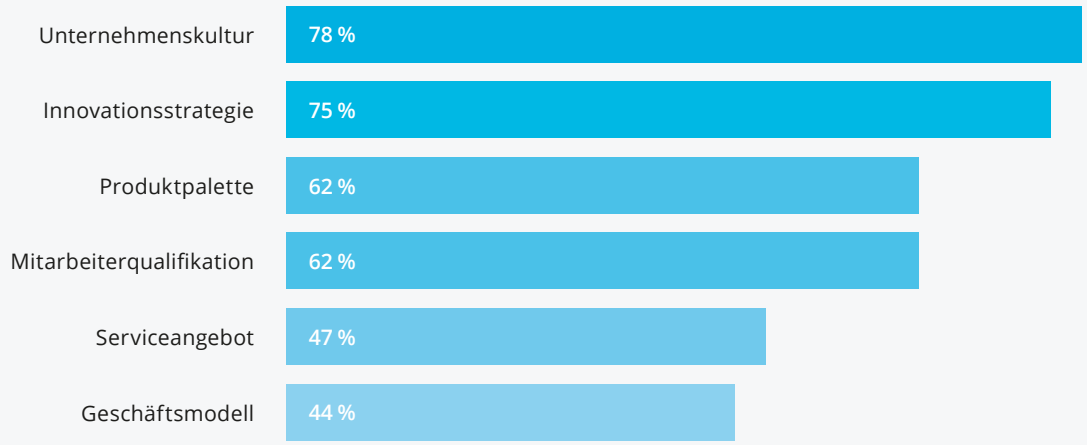


»Change Management ist für eine erfolgreiche Zukunft unverzichtbar. Denn nur wer sich verändert, kann sich künftigen Herausforderungen optimal stellen. Die richtige Führung von Mitarbeitern und die stetige Kommunikation in allen Bereichen hält ein Unternehmen dabei auf Kurs.«

Mathias Kohler, Director Operations, Dradura Holding GmbH & Co. KG

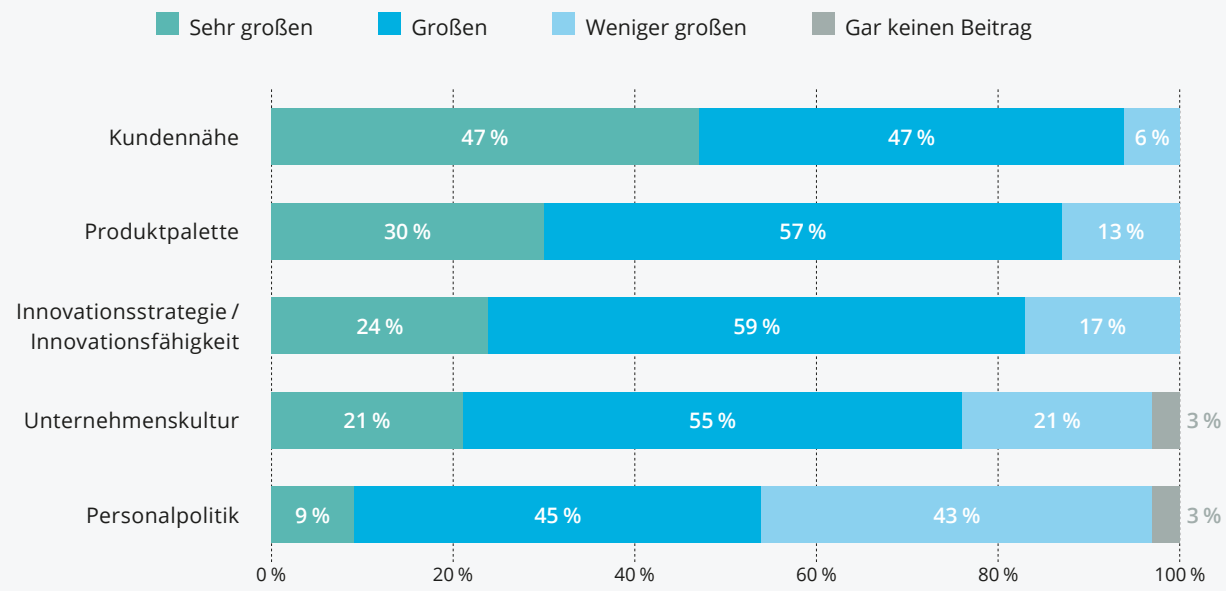
INWIEWEIT GAB ES IN DEN FOLGENDEN BEREICHEN IN DEN VERGANGENEN 3 JAHREN VERÄNDERUNGEN IN IHREM UNTERNEHMEN?

Nur Teilnehmer, deren Unternehmen sich stark bzw. sehr stark verändert haben



Die deutsche Wirtschaft krempelt ihre Unternehmenskultur um

WELCHEN BEITRAG ZUM ERFOLG IHRES UNTERNEHMENS LEISTET IHRE ...?



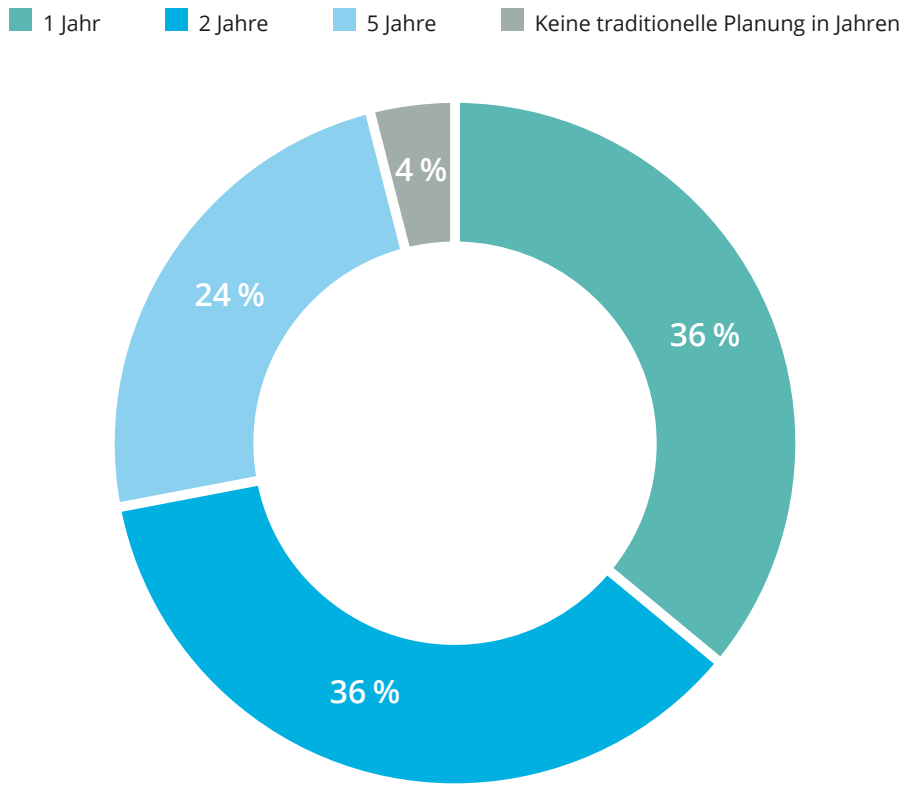
Kundennähe ist und bleibt der wichtigste Erfolgsfaktor

» Unsere Erfolgsstrategien: Produktdiversifikationen weiter ausbauen, um neue Branchen zu erschließen. Den Fokus Richtung Kundenanforderungen verstärken und diese schnell umsetzen. Die Organisationsstruktur anpassen, um Marktveränderungen direkt aufzuspüren und ihnen unverzüglich gerecht zu werden. «

Klaus Abel, Vice President Corporate Purchasing, Balluff GmbH

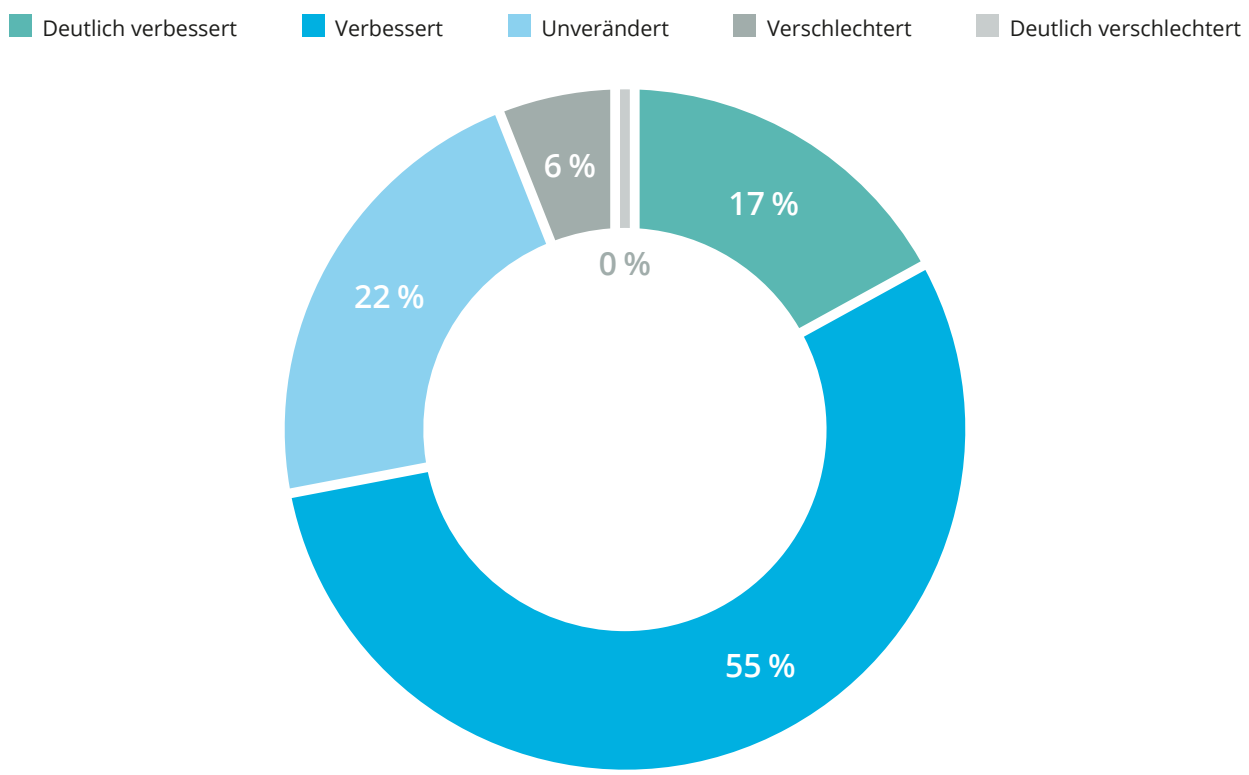
4.2 KOMPLEXITÄT UND SINKENDE PROGNOSEFÄHIGKEIT

WIE GROSS IST AKTUELL DER PLANUNGS-HORIZONT IHRES UNTERNEHMENS – AUSGEDRÜCKT IN HARTEN KPIS?

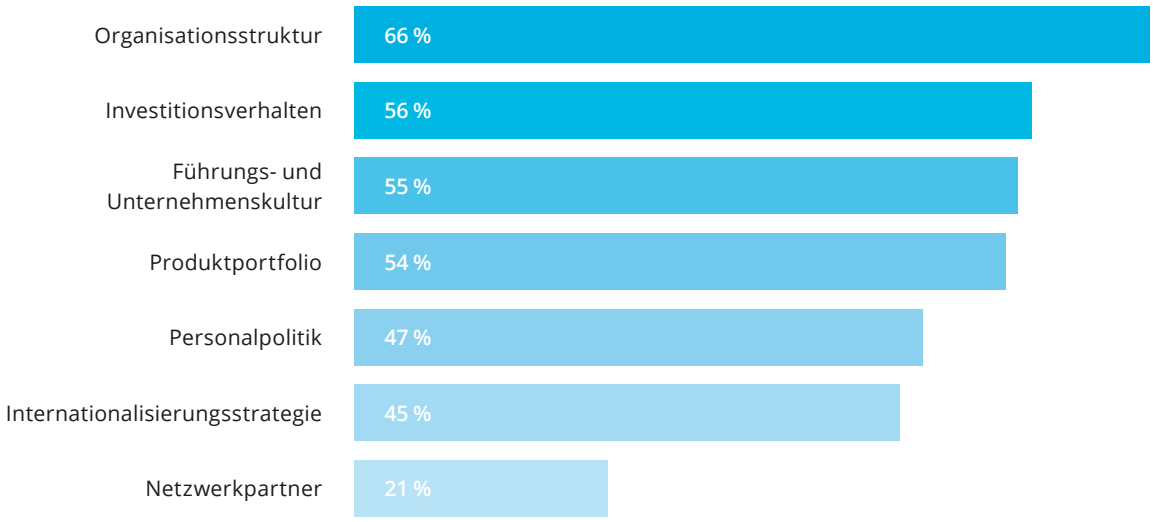


Auch in agilen Zeiten wird noch klassisch geplant

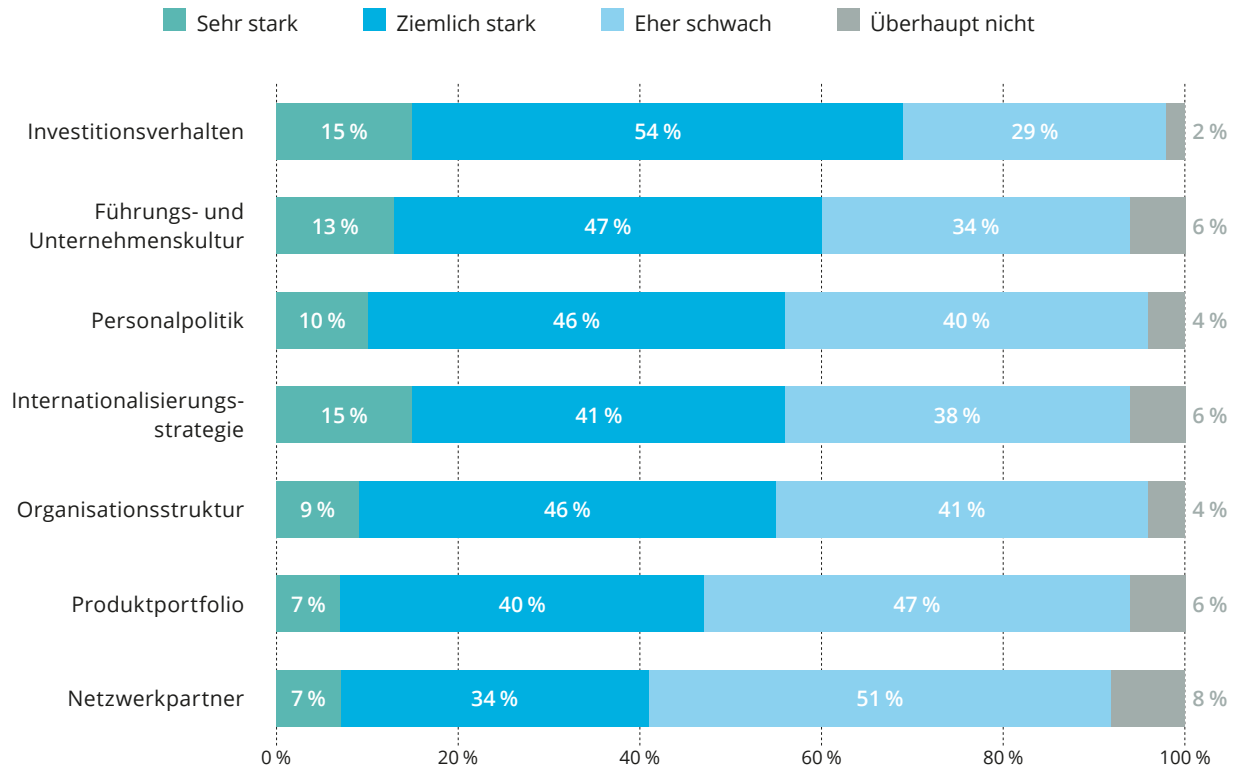
WIE HAT SICH DIE REAKTIONSFÄHIGKEIT IHRES UNTERNEHMENS IN DEN VERGANGENEN 2 JAHREN ENTWICKELT?



IN WELCHEN BEREICHEN HABEN SIE KONKRETE OPTIMIERUNGSMASSNAHMEN EINGELEITET BZW. PLANEN SOLCHE?

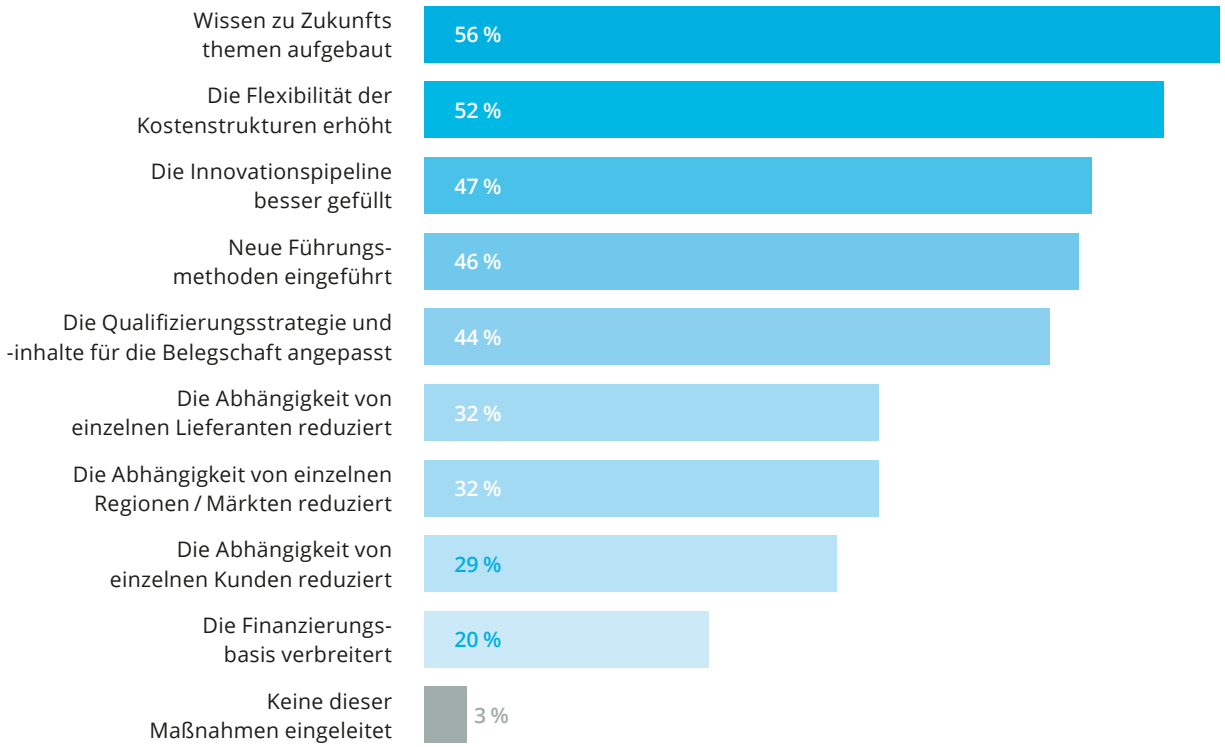


WIE STARK WIRKT SICH DIE ERSCHWERTE PLANBARKEIT WIRTSCHAFTLICHER, TECHNOLOGISCHER SOWIE POLITISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER ENTWICKLUNGEN AUF FOLGENDE BEREICHE IN IHREM UNTERNEHMEN AUS?



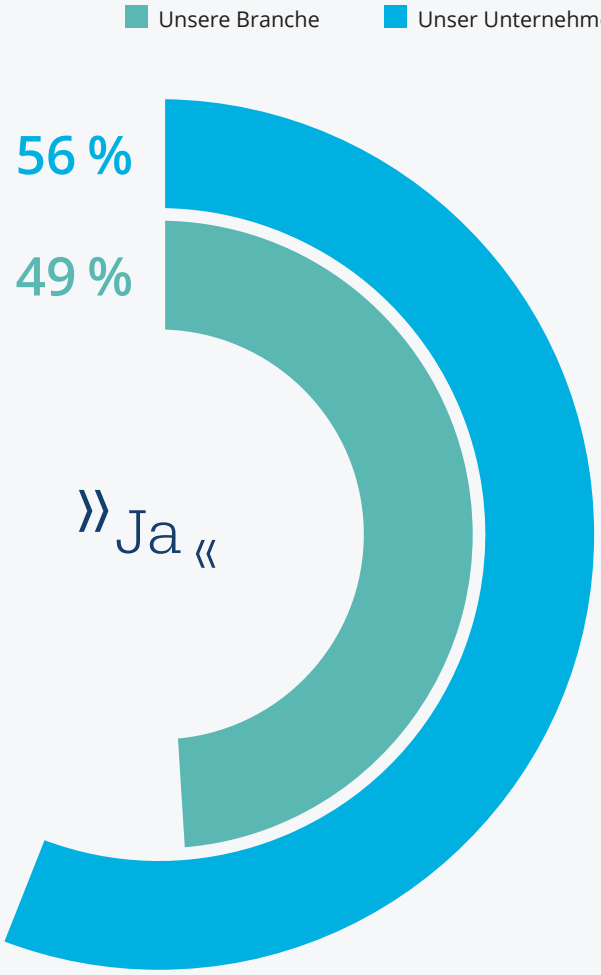
Erschwerte Planbarkeit schlägt auf das Investitionsverhalten durch

WELCHE MASSNAHMEN HABEN SIE KONKRET EINGELEITET, UM BESSER MIT DER ERSCHWERTEN PLANBARKEIT WIRTSCHAFTLICHER, TECHNOLOGISCHER SOWIE POLITISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER ENTWICKLUNGEN UMZUGEHEN?



4.3 KRISE DER EFFIZIENZVERWEIGERER

HAT IHR UNTERNEHMEN / IHRE BRANCHE IN DEN VERGANGENEN JAHREN „SPECK ANGESETZT“?

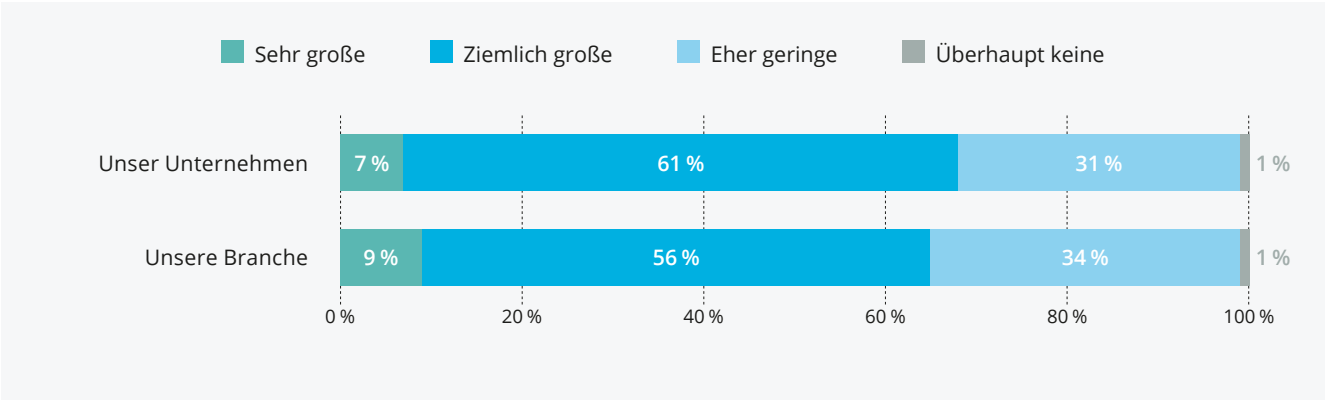


Gut jeder zweite Weltmarktführer hat „Speck angesetzt“

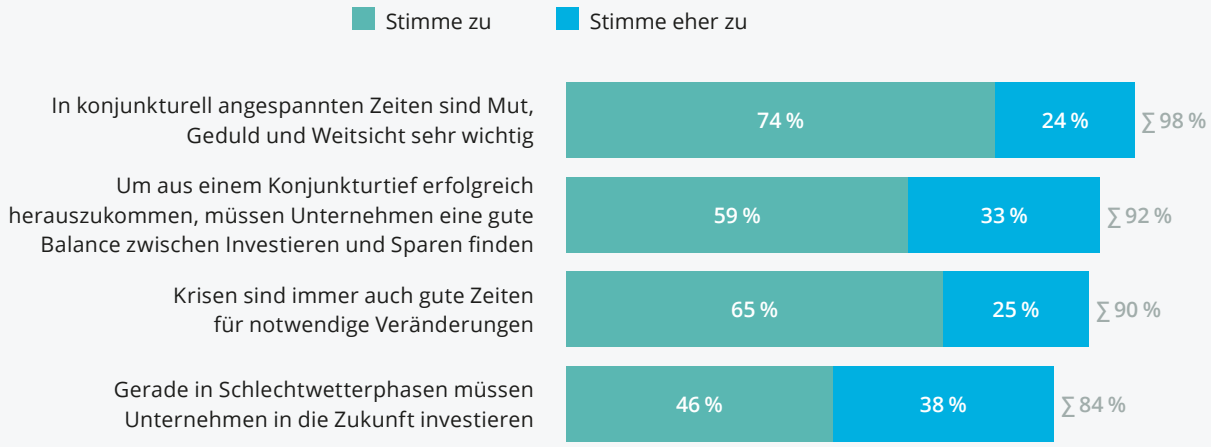
» Jede Veränderung ist zugleich eine Chance, besser zu werden und sich vom Wettbewerb abzuheben. Das Potenzial einer Firma steckt in den Mitarbeitern. Dieses Potenzial zu aktivieren ist eine, wenn nicht sogar die Führungsaufgabe. «

Ralf Dienel, Geschäftsführer, Ecoclean GmbH

WIE VIELE EFFIZIENZRESERVEN HAT IHR UNTERNEHMEN / IHRE BRANCHE?

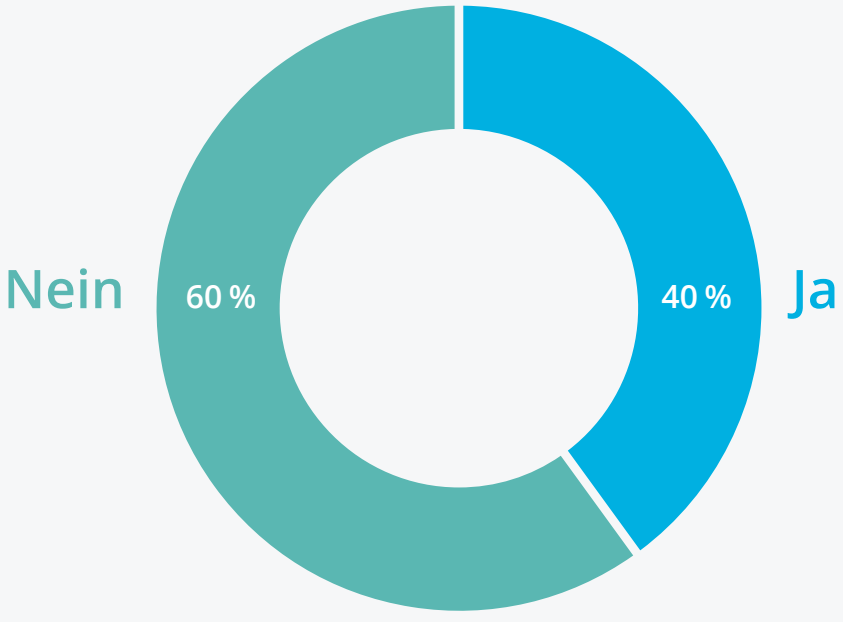


DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT TAUMELT KNAPP AM RANDE DER REZESSION. BITTE NEHMEN SIE ZU DIESEN AUSSAGEN STELLUNG:



Die Tugenden der Weltmarktführer: Mut, Geduld und Weitsicht

HAT IHR UNTERNEHMEN IN DEN VERGANGENEN 2 JAHREN AUCH HOCHPROFITABLE PRODUKTE UND / ODER BEREICHE AUF DEN PRÜFSTAND GESTELLT?



4.4 UNTERNEHMENSKULTUR

WIE WÜRDEN SIE DIE FÜHRUNGSKULTUR IN IHREM UNTERNEHMEN INSGESAMT BESCHREIBEN?

26 %
eher **autoritär**

Vergleich 2018: **36 %**

74 %
eher **kooperativ**

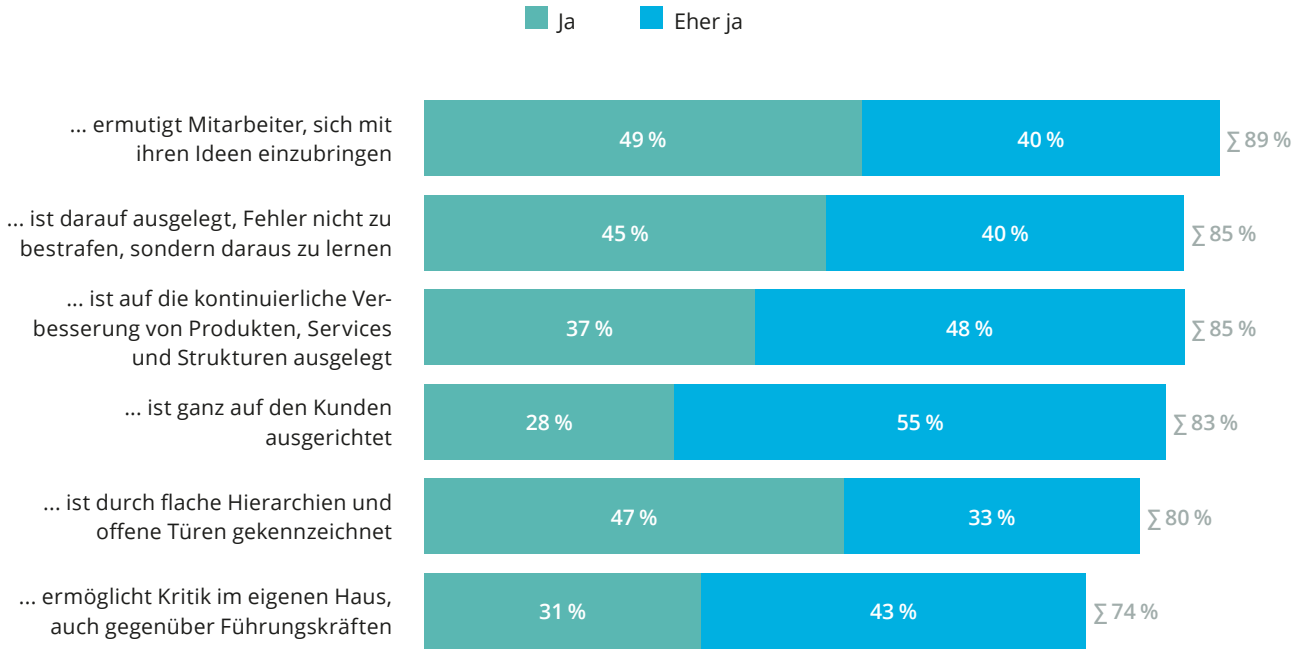
Vergleich 2018: **64 %**

Klarer Trend: Der kooperative Führungsstil wird zum Standard

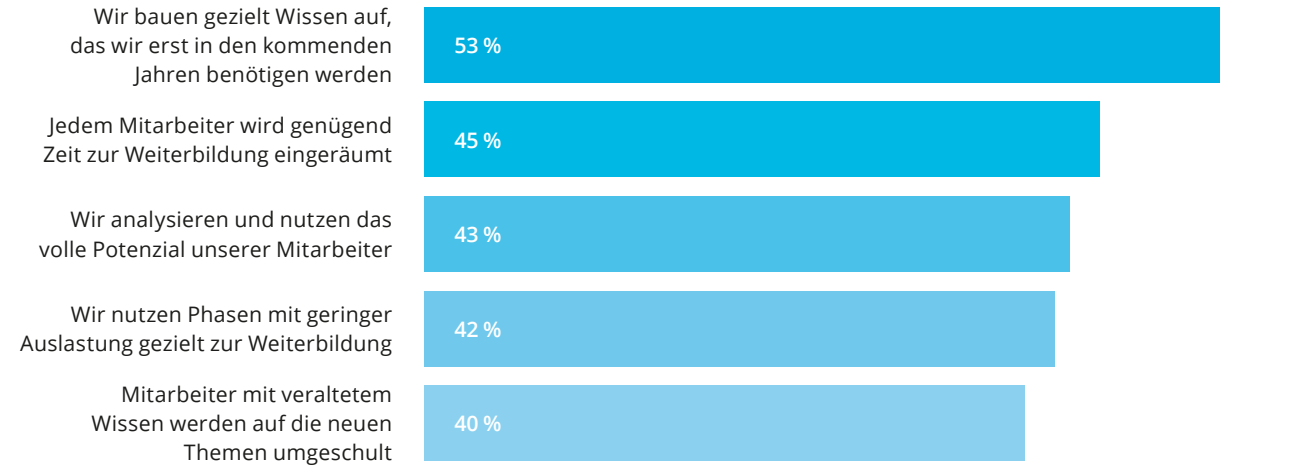
» Der offene Umgang mit den Mitarbeitern und die kontinuierliche Arbeit an der Unternehmenskultur haben Priorität. «

Dr. Lothar Schäfer, Senior Director Quality Standards and Support, KION Group AG

IHRE UNTERNEHMENSKULTUR ...

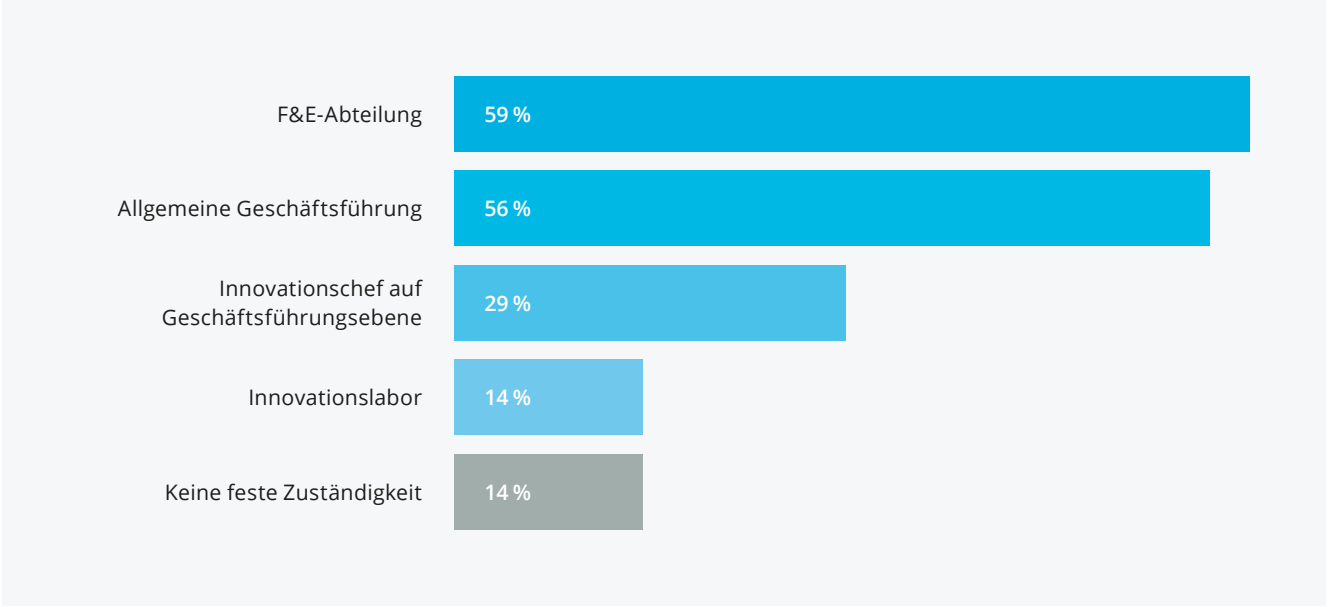


WIE MACHEN SIE IHRE BELEGSCHAFT FIT FÜR DIE ZUKUNFT?



4.5 INNOVATIONEN

WO IST DAS THEMA „INNOVATIONEN“ IN IHREM UNTERNEHMEN ANGESIEDELT?



» Um heutzutage im Markt überleben zu können, ist die Beschleunigung der Wandlungsfähigkeit immens wichtig. Auch in einer Erfolgssituation muss man bereit sein, sich als Unternehmen zu verändern. «

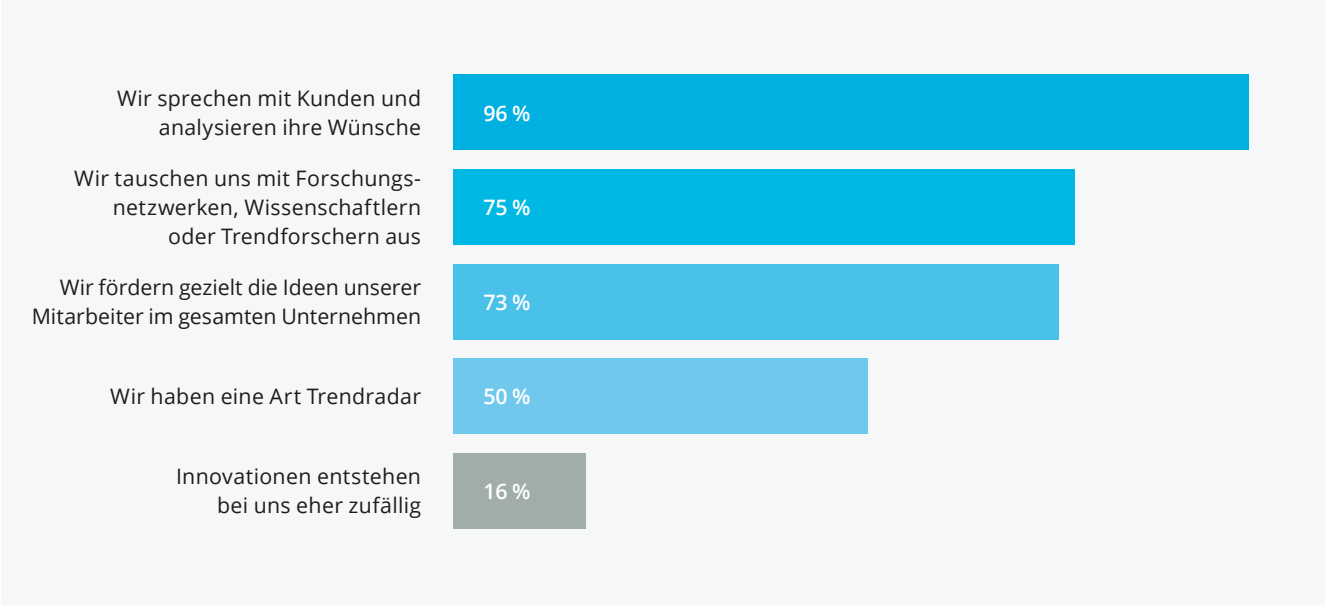
Josef Bosch, Geschäftsführer / General Manager Operations,
RONDO FOOD GmbH & Co. KG

» Wir brauchen eine starke Kundenorientierung sowie eine Fokussierung auf die Kernthemen: also weg vom Gießkannenprinzip, weg von der funktionalen Ausrichtung – hin zur Geschäftsfeldorientierung. Wir müssen Produkte und Kunden in den Fokus nehmen und nicht nur Prozesse und Funktionen. Außerdem mehr Verantwortung im Team übernehmen und weniger Hierarchie ausüben. «

Walter Fleischmann,
Senior Vice President Programs, Diehl Aerospace GmbH

WIE HALTEN SIE IHR UNTERNEHMEN INNOVATIV?

Antworten „Trifft zu“ und „Trifft eher zu“

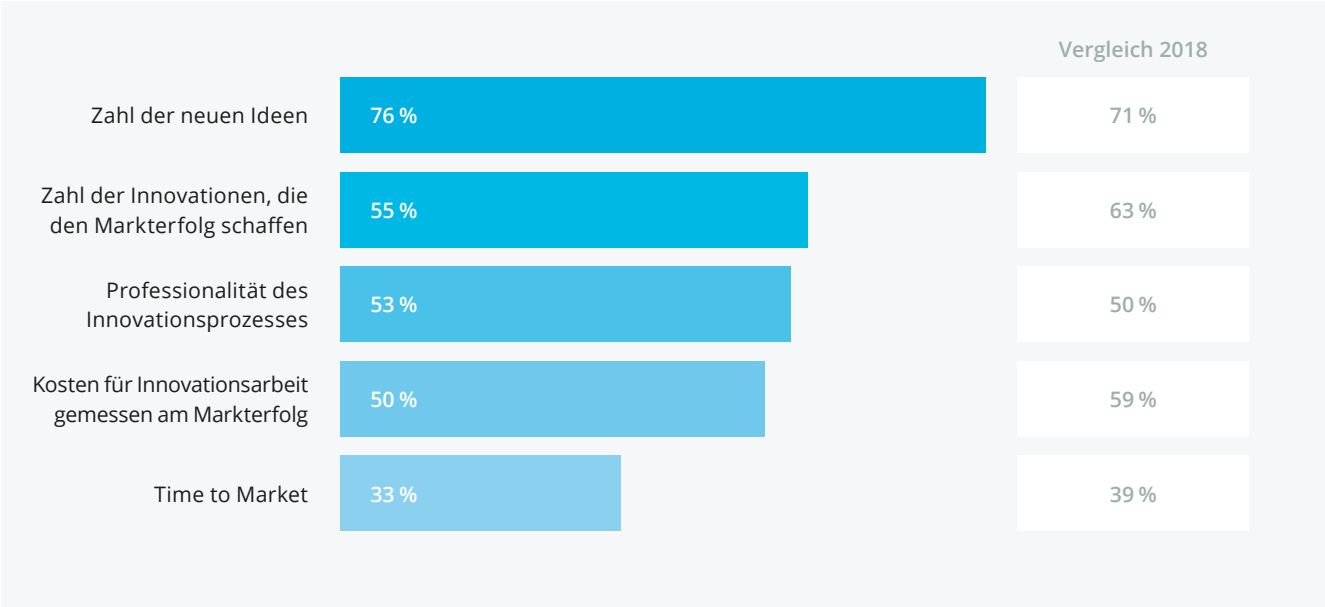


»Wir müssen den Willen zur Veränderung im gesamten Unternehmen fördern. Dabei ist es unser Anspruch, besser zu sein als der Wettbewerb. Dies muss uns in der Mehrzahl unserer Aktivitäten gelingen, wobei Fehler kein Tabu sind, sondern Chancen, schnell zu lernen.«

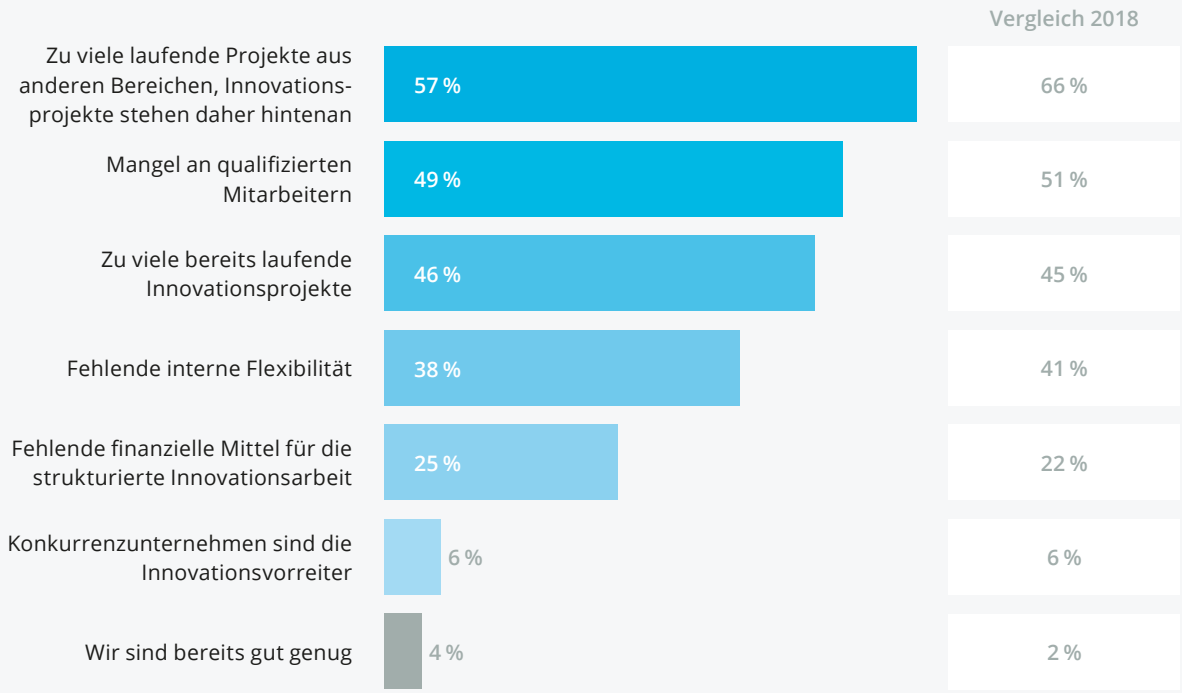
Michael Voss,
Geschäftsführer, Bilz Werkzeugfabrik GmbH & Co. KG

WIE BEWERTEN SIE INSGESAMT DIE INNOVATIONSARBEIT IN IHREM UNTERNEHMEN HINSICHTLICH DER FOLGENDEN KRITERIEN?

Antworten „Sehr gut“ und „Gut“



WAS HÄLT IHR UNTERNEHMEN DAVON AB, INNOVATIONEN STÄRKER VORANZUTREIBEN?



» Was zählt, ist eine starke Orientierung an der Unternehmenskultur, der Wille zur konsequenten Weiterentwicklung und die sorgfältige Prüfung neuer Technologien. Denn nur, wenn die Digitalisierung den Prozess auf ein höheres Niveau hebt, ist die Einführung neuer Technologien sinnvoll. «

Constantin Schwegler, Senior Expert Corporate OPEX / Management Board - d, Voith Dienstleistungen und Grundstücks GmbH

ÜBER UNS

Wir glauben daran, dass in jedem Unternehmen ein noch besseres steckt.

Die **Staufen AG** ist eine Lean Management-Beratung und Akademie. Seit über 25 Jahren beraten und qualifizieren wir Unternehmen und Mitarbeiter. Weltweit.

Unser Ziel ist es, jedes Unternehmen besser zu machen und unsere Kunden voranzubringen. Unser besonderer Ansatz ist es, schnell die richtigen Veränderungen in Gang zu setzen und eine nachhaltige Veränderungskultur zu etablieren.

Zahlen. Daten. Fakten.

> 25
Jahre Erfahrung

69
Mio. € Umsatz

> 60
verschiedene Lean und Six Sigma Trainings

340
Mitarbeitende

> 7.000
Seminarteilnehmer p. a.

17
Sprachen

> 130
aktive Trainer und Coaching-Experten

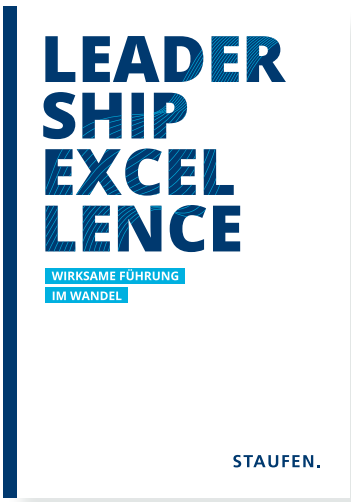
> 90
BestPractice Partner

STUDIEN UND WHITEPAPER

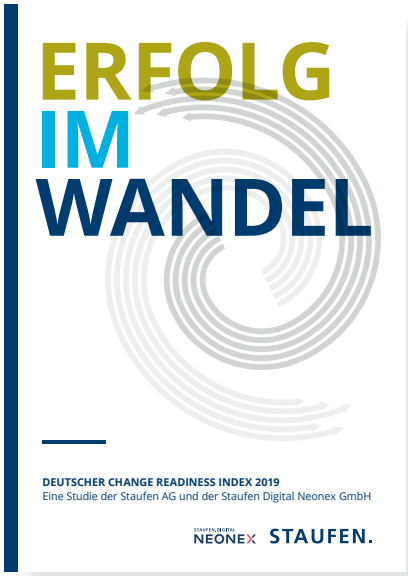
Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter **www.staufen.ag/studien**

ARBEITS
PLATZ
IM
FOKUS
Eine Befragung der Staufen AG unter mehr
als 1.500 Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen
STAUFEN.

VARIANTEN-
UND
KOMPLEXITÄTS
MANAGEMENT
DAS GROSSE GANZE
ERFASSEN UND BEHERRSCHEN
STAUFEN.


LEADERSHIP
EXCELLENCE
WIRKSAME FÜHRUNG
IM WANDEL
STAUFEN.

INDUSTRIE
4.0
INDEX
DEUTSCHER INDUSTRIE 4.0 INDEX 2019
Eine Studie der Staufen AG und der Staufen Digital Neonex GmbH
NEONEX
STAUFEN.


ERFOLG
IM
WANDEL
DEUTSCHER CHANGE READINESS INDEX 2019
Eine Studie der Staufen AG und der Staufen Digital Neonex GmbH
NEONEX
STAUFEN.

PREDICTIVE
RESTRUCTURING
RESTRUKTURIERUNG
VOR DEM ERNSTFALL
IST DIE NEUE NORMALITÄT
STAUFEN.

AEROSPACE
2019
LEADERSHIP
IN ZEITEN DES WANDELS
Eine Studie der Staufen AG
und des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI)
BDLI
STAUFEN.

BEST
STRATEGY
2018
WAS DEUTSCHE
WELTMARKTFÜHRER
BESSER MACHEN
STAUFEN.

AUFTRAGS
ABWICKLUNG
PROFITABILITÄT UND WETTBEWERBSVORTEILE DURCH EINE
SCHLANKE AUFTRAGSABWICKLUNG
Ein Whitepaper der Staufen AG
STAUFEN.

ANSPRECHPARTNER

Wilhelm Goschy
Mitglied des Vorstands
w.goschy@staufen.ag
✆ +49 7024 8056 0

ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN

Werner Bärtle
Director Marketing
w.baertle@staufen.ag
✆ +49 7024 8056 157

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
✆ +49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.