

> Fortsetzung von Seite 4

und Teamkonstellation reagieren zu können. Allerdings hat dieser Unterschied auch Grenzen: So zeigte sich etwa kein direkter Zusammenhang zwischen einem bestimmten Führungsstil und der Abwesenheitsquote.

Eine Kombination verschiedener Führungsverhaltensweisen zeigt zum Teil positive Effekte auf die Teamleistung, die über die einfachen Effekte eines bestimmten Führungsverhaltens hinausgehen.

Fazit:

Es gibt nicht den EINEN richtigen Führungsstil bei buw im Sinne erfolgreicher Unternehmensergebnisse – wichtig ist allerdings, dass die Führung klar ausgeprägt ist und damit ein deutlicher, kontinuierlicher Führungsstil für die Teammitglieder erkennbar wird: Laissez-faire-Führung geht dahingegen mit deutlich negativen Teamergebnissen einher. Bei starker Teamdiversität sind vor allem dann positive Ergebnisse zu erwarten, wenn die transformationale Teamführung stark ausgeprägt ist.

Bei Interesse wenden Sie sich gerne an Julia Hildebrand unter: julia.hildebrand@buw.de.



Über Prof. Dr. Sven Voelpel

Prof. Dr. Sven Voelpel ist Gründer und Direktor der internationalen Forschungsgruppe WISE (Weisheit, Innovation, Strategie, Energie) und des WISE-Demographie-Netzwerks (WDN) sowie Professor für Business Administration am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development an der Jacobs University Bremen, Adjunct Professor für Strategie, Führung und Innovation an der European Business School (EBS), International University Schloss Reichartshausen, sowie Gastprofessor an der Universität St. Gallen.

„Gute Führung ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess“

Interview mit Prof. Dr. Sven Voelpel

Mit guter Führung lassen sich Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren. Unternehmensführung ist also ein Thema, das bewegt, weil es erfolgsentscheidend ist. Prof. Dr. Sven Voelpel hat Führung zu einem seiner zentralen Forschungsthemen gemacht. buw sprach mit ihm über Trends, Fehlerquellen und die Parallelen zum Profifußball.

Herr Prof. Voelpel, ist Führung ein Thema, das von Trends und Modeeinflüssen berührt wird?

Absolut! Allerdings ist es wenig sinnvoll zu glauben, dass es eine absolut richtige Führung für alle Situationen und Unternehmen gibt. Eher sollten Unternehmen im Rahmen wissenschaftlicher Studien überprüfen, welche Führungsverhaltensweisen denn nun genau für sie passen.

Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Entwicklungen im Bereich Unternehmensführung?

Der Fokus auf die transformationale Führung in der Fachliteratur in den letzten Jahrzehnten ist inzwischen deutlich in Unternehmen angekommen. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Diversität in Unternehmen ist das meines Erachtens ein bedeutender Schritt!

Wo liegen die Hindernisse für eine optimale Führung? Was machen viele Unternehmen falsch, wenn es um das Thema Führung geht?

Geringe Nachhaltigkeit in den implementierten Strategien und eine reine Ausrichtung dieser auf kurzfristige Effizienzgedanken. Echte Führung braucht Zeit! Gute Führung ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

An bestimmten Persönlichkeitseigenschaften ist das nicht festzumachen – aber bestimmt unter anderem das Bemühen, die



Sven Voelpel, Ralf Lanwehr
ISBN 978-3-89578-290-9, 24,90 €

Bedürfnisse der Mitarbeiter wie auch des Unternehmens möglichst gut in Einklang zu bringen.

Welchen Führungsstil favorisieren Sie persönlich?

Meines Erachtens sind am besten bestimmte Kombinationen von Führungsverhalten dazu geeignet, der heutigen Komplexität in Unternehmen gerecht zu werden: Beispielsweise die transformationale, gekoppelt mit der transaktionalen Führung ein guter Anwärtler, da diese eine theoretische Fundierung aufweist und empirisch vielfach positive Effekte auf verschiedene Erfolgsparameter in Unternehmen gezeigt werden konnten – gerade bei stärkerer Heterogenität in Unternehmen.

Sie haben zusammen mit Ralf Lanwehr das Buch „Management für die Champions League“ geschrieben. Was hat Unternehmensführung mit Fußball zu tun?

Führung funktioniert überall gleich; die Prinzipien herausragender Leistungen sind identisch.

Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Führungselemente, die man aus dem Fußball in die Unternehmensleitung übernehmen kann?

Einige Führungs- und auch Managementtechniken sind besonderes erfolgreich: Das parallele Balancieren von Sicherheit und Risiko, das Fordern und Fördern von Mitarbeitern, Aufmerksamkeit nach innen und Orientierung an der Konkurrenz, zeitgleiche Flexibilität und Stabilität oder das gleichzeitige Verfolgen kurzfristiger und langfristiger Ziele sind entscheidende Lektionen, die lebendig und mit Freude dargestellt werden können.

Trends frühzeitig entdecken und nutzen – buw besucht „Frontiers in Service“ in Honolulu

Ende Oktober 2009 nahm Andreas Pasing (buw-Geschäftsentwicklung) an „Frontiers in Service“ teil, der weltweit wichtigsten Konferenz zur Dienstleistungsforschung. Nach der Akklimatisierung an die tropischen Temperaturen am Tagungsort folgten vier Tage voller Vorträge – sowohl über die grundsätzliche Entwicklung von Dienstleistungen (immer wichtiger, gerade in Zeiten wirtschaftlicher Krisen!) als auch über die Detailthemen, die die Wissenschaft heute und somit die Wirtschaft morgen beschäftigen.

Die bestimmenden Trends der kommenden Jahre sind die immer engere Verzahnung von Anbieter und Kunde und die Miteinbeziehung neuer Kommunikationsformen (Social Media) in die Kommunikation zwischen den beiden.



Aktuelle Forschungsthemen sind z. B.:

- konkrete Beispiele, wie die Zufriedenheit mit der Serviceorientierung die Zufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen beeinflusst
- der Nachweis, dass in klar definierten Kompetenzräumen Kunden kreativere Problemlösungen erfahren
- eine Betrachtung von erfolgsabhängigen Dienstleistungsverträgen und deren Auswirkungen auf die engere Vernetzung zwischen Auftraggeber und Outsourcing-Dienstleister
- eine praktisch anwendbare Theorie zur Steuerung virtueller Arbeitsgruppen, z. B. bei Erbringung einer Dienstleistung an verschiedenen Standorten
- die Benennung der wesentlichen Forschungsthemen im Bereich der Social Media und im Crowdsourcing: Datensicherheit, die Auswahl der richtigen Kommunikationsform und ein effizientes Qualitätsmanagement

Verlässliche Kennzahlen im Qualitätsmanagement von Customer-Care-Centern

buw forscht mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zum Thema Interraterreliabilität

Kennzahlen sind essentiell zur Sicherstellung von Qualität und Rentabilität von Customer-Care-Centern. Neben quantitativen KPIs spielen dabei vor allem Kundenurteile aus Kundenzufriedenheitsbefragungen sowie Expertenurteile eine große Rolle. Expertenbeurteilungen der Agentenleistung entstehen beim Silent Monitoring, bei der Bewertung von Gesprächsmitschnitten sowie bei simulierten Kundengesprächen (sog. Mystery Calls). Zur Belastbarkeit von Kennzahlen aus Expertenurteilen muss sichergestellt sein, dass die Ergebnisse unabhängig davon sind, welcher Experte die Bewertung vorgenommen hat.

Zusammen mit Prof. Dr. Jens Rowold, heute Inhaber des Lehrstuhls für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement an der TU Dortmund, wurde ein Instrumentarium dafür entwickelt, die Übereinstimmungsgenauigkeit (Interraterreliabilität) der Experten zu messen und zu steuern. Diese Messungen werden bei den Testern der buw consulting jährlich durch Prof. Dr. Rowold durchgeführt. Dabei wird kontinuierlich eine Übereinstimmungsgüte von nahezu 100 % in den Bewertungen erzielt. Damit sind die entwickelten Qualitätskennzahlen im höchsten Maße belastbar und einzigartig im Wettbewerbsumfeld. Da die notwendige Größe der Stichprobe der Bewertungen mit zunehmender Qualität der Experten stark

abnimmt, wird zudem auch ein positiver Kosteneffekt erzielt. Zwei weitere Kernergebnisse der Studie:

1. Experten und Tester brauchen ein anderes Skillset als Agenten sowie spezielle Schulungen und Erfahrungen, um belastbare Kennzahlen zu liefern.
2. Bei erfahrenen und hochwertigen Experten macht es keinen Unterschied, ob Calls unmittelbar nach dem Call durch sie selbst bewertet werden oder ob eine andere Person als die, die den Call durchgeführt hat, diesen Call bewertet.

Bei Fragen oder für zusätzliche Informationen wenden Sie sich gerne an Dr. Claudio Felten, Chairman buw consulting GmbH, unter: claudio.felten@buw.de.

Herausgeber:

buw Unternehmensgruppe

V.i.S.d.P.:

Karsten Wulf

Gestaltung:

Annika Tasche

Anschrift der Redaktion:

buw Unternehmensgruppe

Rheiner Landstraße 195

49078 Osnabrück

Telefon 0541 9462-0

Telefax 0541 9462-987

www.buw.de

Druck: Druckerei Wentker, Greven

Kundenloyalität als Innovation von morgen?

Liebe Leserinnen und Leser,

in der vergangenen Ausgabe unseres Sonder-Newsletters „Innovation & Forschung“ brachten wir Ihnen unseren Anspruch an Innovation bei buw näher. Auf der Suche nach Innovationen reicht es uns nicht, nur gute Ideen zu finden, wir wollen diese auch für unsere Kunden nutzbar machen!

Von diesem Anspruch geleitet, haben wir uns mit vielfältigen Aufgabenstellungen befasst. In Zusammenarbeit mit namhaften Hochschulen und Institutionen, wie z. B. dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, der Jacobs University Bremen oder der TU Dortmund, arbeiten wir an neuen Studien, die für die Customer-Care-Branche von essentieller Bedeutung sind.

So beispielsweise das Thema „Wertschöpfung im Business Process Outsourcing“. Hier wird aus Sichtweise des Auftraggebers und des Dienstleisters analysiert, welche Anforderungen beide Parteien an eine erfolgreiche Zusammenarbeit haben. Zentrale Aussage der Studie: Gerade in schwierigen Zeiten wird die Verbesserung und Schöpfung von neuen Prozessen immer wertvoller. Auch Kostenreduktion und Flexibilisierung der Projekte werden in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen.

Ein weiteres Thema, über das wir berichten, ist das Kundenbeziehungsmanagement (CRM). Umfragen zufolge erachten 95 % der von buw consulting befragten Mittelständler ein professionelles Kundenbeziehungsmanagementsystem (CRM) zur besseren Kundensegmentierung als einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft ihres Unternehmens.

Highlight des vergangenen Jahres hinsichtlich „Innovation & Forschung“ war die Teilnahme von buw an der weltweit wichtigsten Konferenz zur Dienstleistungsforschung, „Frontiers in Service“. Mit vielen neuen Forschungsthemen im Gepäck konnten wir uns direkt mit neuen spannenden Aspekten auseinandersetzen, die die Wirtschaft zukünftig beschäftigen werden.

» DIN-Norm für Service Excellence

Die buw Unternehmensgruppe beteiligt sich am Projekt ServEx, das am Deutschen Institut für Normung angesiedelt ist. Das Projekt möchte eine DIN-Norm für Service Excellence etablieren. Ziel des Projektes ist es, die existenten, kundenzufriedenheitsbezogenen Normen und Standards zu analysieren und notwendige Ergänzungen zur Schaffung von Kundenbegeisterung zu erarbeiten.





Jens Bormann und Karsten Wulf – Gründer und geschäftsführende Gesellschafter buw Unternehmensgruppe

Einer der wichtigsten Faktoren dafür, langfristig überhaupt innovative und qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbringen zu können, ist und bleibt immer noch die Führung eines Unternehmens, beginnend vom Teamleiter bis hin zur Geschäftsführung. Nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter können im Team effizient sein und so eine Innovation, wie auch immer diese aussehen möge, umsetzen.

Auf den folgenden Seiten des Newsletters haben wir einige spannende Beiträge zu diesen und anderen interessanten Themen für Sie zusammengestellt.

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen


Karsten Wulf
Geschäftsführender
Gesellschafter


Jens Bormann
Geschäftsführender
Gesellschafter

» Innovationsportal für bessere Ideen

Zusammen mit einem Kunden aus dem Mobilfunkbereich hat buw ein Innovationsportal entwickelt. Hier können buw-Projektmitarbeiter Ideen bzgl. der Zusammenarbeit mit dem Kunden eintragen. Innovationsmanager prüfen diese Ideen, qualifizieren und ergänzen diese und geben den Vorschlag an die zuständigen Entscheider weiter. So ist ein kontinuierlicher Innovationsprozess gewährleistet. Der Ideengeber kann innerhalb des Portals den Status seiner Idee verfolgen. Bisher wird das Innovationsportal als Pilotprojekt am Standort Halle eingesetzt.

Wertschöpfung im Business Process Outsourcing

Seit 2006 ist die buw Unternehmensgruppe an einem Forschungsvorhaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung beteiligt: „serv.biz – Business Transformation für hybride Wertschöpfungsnetzwerke“. Der abstrakte Titel lässt sich etwa wie folgt „übersetzen“: Der Blick auf die Wertschöpfung eines Unternehmens ist in den vergangenen Jahren umfassender geworden. Früher wurden fast nur reine Produktionsprozesse wie z. B. die Produktion eines Autos als Wertschöpfungsprozesse betrachtet. Heute rücken auch andere Leistungen eines Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung, die Betreuung des Kunden etwa. Die Leistung eines Unternehmens aus Kundensicht setzt sich somit aus vielen verschiedenen Prozessen oder Leistungen zusammen. Die Wertschöpfung eines Mobilfunkdienstleisters etwa besteht aus der Bereitstellung der Geräte, aus der Airtime (Telefonie, SMS etc.), aus dem Kundenservice und weiteren, oft nicht physikalisch greifbaren Elementen wie dem Markenimage des Anbieters: Die Wertschöpfung wird hybrid, umfasst mehrere nicht gleichartige Beitragsformen.

Gleichzeitig ist immer öfter zu beobachten, dass die Wertschöpfung nicht von einzelnen Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten erbracht wird, sondern dass verschiedene Unternehmen zusammenarbeiten – etwa in Form eines strukturierten Outsourcings: Es bildet sich ein Wertschöpfungsnetzwerk. Jedes Unternehmen bringt hier seine besonderen Stärken ein.

Pionierarbeit: BPO-Forschung

Thema dieses Forschungsprojekts ist nun, wie Geschäftsprozesse innerhalb solcher hybriden Wertschöpfungsnetzwerke konstruiert und insbesondere wie sie verändert werden. Die betriebswirtschaftliche Forschung weiß, dass die Entscheidungsprozesse andere sind (da ja auch die Ergebnisse anders, nämlich deutlich vielschichtiger sind). Bisher sind diese „anderen“ Prozesse aber noch nie beschrieben worden: Wie findet die Business Transformation statt?

Innerhalb dieses Forschungsvorhabens hat buw zusammen mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt eine „Analyse und Gestaltung strategischer Outsourcing-Partnerschaften“ durchgeführt. Es geht darum, durch Experteninterviews und eine Fallstudie am Beispiel der Customer-Care-Branche zu beleuchten, wie eine Partnerschaft auf- und ausgebaut werden kann und wie die Sichtweisen von Auftraggebern und Outsourcing-Dienstleistern in Bezug auf die gemeinsame Zusammenarbeit sind. Die Ergebnisse einer größeren empirischen Studie zum Customer Care Outsourcing liegen inzwischen vor und können über buw bezogen werden. Weitere Ergebnisse werden Anfang 2011 publiziert. Einen ersten Einblick gewähren wir aber bereits an dieser Stelle.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Felder der Wertschöpfung des Auftraggebers bei einem Business-Process-Outsourcing-Projekt im Bereich Customer Care. Neben Kostensenkung und Umsatzerhöhung ist hier vor allem die Kundenzufriedenheit zu nennen. Zur Wertschöpfungssteigerung des Kundenunternehmens kann der BPO-Dienstleister maßgeblich beitragen, indem er effiziente Leistungen erbringt (Kostenoptimierung). Aber anders als im traditionellen Outsourcing macht BPO hier

nicht Halt. Hervorragende Customer-Care-Leistungen z. B. durch Know-how-Transfer oder Innovationen (Steigerung der Kundenzufriedenheit) tragen nachhaltig zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Kundenunternehmens bei.

Im ersten Teil der Studie wurden Auftraggeber und Dienstleister von Customer-Care-Prozessen strukturiert befragt.

Dabei ergab sich eine hochinteressante Schräglage.

Beide Seiten sehen neben Kostenreduktion und Flexibilisierung die Projekte „Verbesserung“ und „Schöpfung neuer Prozesse“ als relevanten und in Zukunft sogar noch wichtigeren Faktoren.

Doch während die Dienstleister ihre Innovationskraft und Mitwirkung an Prozessverbesserungen des Auftraggebers (indirekt ebenso wie direkt durch Beratungen etc.) als integralen Bestandteil ihrer Dienstleistung empfinden, wird dies bei etwa der Hälfte der Auftraggeber nicht als wesentlich wahrgenommen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Auftraggeber diese Dienstleistungen oft als integralen Bestandteil der Dienstleistung ansehen, während sich die Dienstleister für über das anfänglich vereinbarte Maß hinausgehende Innovationsleistungen eine angemessene Honorierung wünschen.

Im BPO von Partnerschaften profitieren

Hier liegt ein Spannungsfeld, insbesondere, da die Innovationskraft der Dienstleister in Zukunft von den Auftraggebern stärker gefordert werden wird. Ein Fallbeispiel aus der aktuellen Arbeitspraxis von buw illustriert im zweiten Teil der Studie, wie eine solche deutlich gleichberechtigtere Partnerschaft aussehen kann.

Vor allem in den ersten Jahren einer Partnerschaft baut sich in einem solchen Idealfall schnell ein partnerschaftliches Verhältnis auf, von dem beide Seiten profitieren: Der Dienstleister erhält deutlich mehr Kompetenzen (und schafft somit die Basis, die Prozesskette, mit der er betraut ist, zu erweitern), der Auftraggeber stellt in noch viel höherem Maß seine Prozesslandschaft auf die gemeinsame Wertschöpfung mit dem Dienstleister um.

Dieser Vorteil flacht jedoch nach einiger Zeit deutlich ab; die Innovationskraft des Dienstleisters muss sich nun gezielt auf die Prozesse des bestehenden Projekts richten, um Steigerungen der Wertschöpfung noch zu ermöglichen. Die Studie legt nahe, einen Projektlebenszyklus zu erstellen, aus dem in jeder Phase des Projekts die Schritte gefolgert werden können, die den größten Wertschöpfungsbeitrag für beide Seiten erbringen. Es handelt sich keineswegs immer um die gleichen Faktoren und nur eine aufmerksame Eigenanalyse kann dem Dienstleister hier helfen, jederzeit die zum aktuellen Zeitpunkt richtigen Projektentwicklungen voranzutreiben.

Sie haben Interesse an den Studienergebnissen und möchten mehr zum Thema „Wertschöpfung im BPO“ erfahren? Andreas Pasing informiert Sie gerne, Sie erreichen ihn per E-Mail unter andreas.pasing@buw.de oder unter Tel.: 0541 9462-430.



Andreas Pasing,
Geschäftsentwicklung
buw Holding GmbH

Studie: Finanzbuchhaltung im Mittelstand – Status quo und Optimierungspotenziale

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage und des damit einhergehenden Kostendrucks müssen insbesondere mittelständische Unternehmen ihre Organisation und ihre Prozesse überdenken. Administrative Funktionen wie die Finanzbuchhaltung rücken hier immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dieses Thema steht auch im Mittelpunkt der aktuellen buw-Studie „Finanzbuchhaltung im Mittelstand“.

Ziel dieser Studie war es, den qualitativen und quantitativen Status quo der Strukturen und Prozesse in der Finanzbuchhaltung des deutschen Mittelstandes zu ermitteln. Auf dieser Basis wurden die Daten analysiert und generelle Optimierungspotenziale für den Mittelstand abgeleitet.

Hierbei wurden folgende Bewertungskriterien zugrunde gelegt:

1. Unternehmen und Organisationsstruktur
2. Geschäftsprozesse
3. Qualitätsmanagement
4. Systeme und Technologie
5. quantitative Daten
6. Optimierungspotenziale

Unter der Federführung der buw Unternehmensgruppe wurde diese Gemeinschaftsstudie zusammen mit PricewaterhouseCoopers im November 2009 abgeschlossen und veröffentlicht. Insgesamt haben 131 Unternehmen an dieser Studie teilgenommen. Weiterhin konnte in zusätzlichen Expertengesprächen eine Vertiefung des aktuellen Status sowie der möglichen Potenziale erreicht werden.

CRM-Software: buw-Studie offenbart viele Verbesserungspotenziale

Wie verbreitet sind CRM-Softwarelösungen im Mittelstand? Wie zufrieden sind die Unternehmen mit der derzeit vorhandenen Unterstützung? Diese Fragen standen im Fokus der aktuellen CRM-Studie der buw consulting GmbH. Dazu wurden im Februar und März 2010 insgesamt 78 namhafte mittelständische Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum befragt. Der Titel der Studie lautet „Systematisches Kundenmanagement im Mittelstand: Herausforderungen und Potenziale 2010“.

CRM steht für Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement). In CRM-Systemen werden Informationen über Kunden, Interessenten, Verkaufschancen und Umsätze zentral in einer Datenbank zusammengeführt. So wird ein einheitlicher und vollständiger Blick auf den Kunden ermöglicht, der die Basis für die weitere Vertriebsarbeit bildet. CRM-Systeme ermöglichen eine Segmentierung des Kundenbestands zur Festlegung von Betreuungskonzepten und Marketingaktivitäten.

Dass das Thema Kundenmanagement im Mittelstand ganz oben auf der Agenda steht, beweist ein erster Blick auf die Ergebnisse. Fast 95 % der von buw consulting befragten mittelständischen Unternehmen sehen im professionellen Kundenbeziehungsmanagement einen kritischen Erfolgsfaktor für die Zukunft ihres Unter-

Ergebnisse:

- Die Standardisierungs- und Automatisierungspotenziale sind noch nicht ausgeschöpft. Indiz hierfür ist u.a. die immer noch vorherrschende Papierdominanz innerhalb der Prozesse
- Generell werden in den Unternehmen mit mehreren Standorten die Tätigkeiten im Bereich Finanzbuchhaltung dezentral abgewickelt
- Lediglich 32 % der Teilnehmer sehen im selektiven Auslagern von Prozessen eine sinnvolle Option oder tun es bereits. Generell handelt es sich um transaktionsintensive Tätigkeiten im Bereich Kreditoren- und Debitorenmanagement sowie Anlagen- und Hauptbuchhaltung
- Planungs- und Steuerungsinstrumente spielen bislang nur eine geringe Rolle
- Die elektronische Rechnungslogistik ist oft schon weit entwickelt, jedoch bisher lediglich in Teilprozessen umgesetzt
- Kostensenkungspotenziale im Bereich Finanzbuchhaltung sind zumeist nicht ausgeschöpft



Uwe Kuntz, Leiter BPO F&A, steht Ihnen bei Fragen zur Studie gerne zur Verfügung. Sie erreichen ihn unter Tel.: 0541 9462-446 oder per E-Mail: uwe.kuntz@buw.de. Die komplette Studie können Sie unter www.buw.de anfordern.

nehmens. CRM-Softwaresysteme als technische Basis für ein erfolgreiches Kundenmanagement sind bereits weit verbreitet und werden von über zwei Dritteln der teilnehmenden Unternehmen eingesetzt.

Hier steckt großes Potenzial: Mehr als 40 % der CRM-Nutzer planen kurz- oder mittelfristig ihre bisherige CRM-Software zu ersetzen. Gefragt sind leicht bedienbare Oberflächen, mehr Flexibilität und gute Möglichkeiten der Anpassung an die individuellen Geschäftsprozesse. Ganz weit oben auf der Wunschliste steht die Möglichkeit zur Analyse der im CRM-System erfassten Daten. 75 % der Befragten halten ein Berichtswesen für sehr wichtig dafür Vertriebsaktivitäten transparenter zu machen und eine Kundensegmentierung zu ermöglichen. Erst ein Drittel ist mit den Möglichkeiten seiner aktuellen CRM-Software zufrieden.

Möchten Sie mehr zum Thema Kundenmanagement erfahren? Vincenzo Abate, Partner bei buw consulting, beantwortet Ihre Fragen gerne per E-Mail unter vincenzo.abate@buw.de oder unter Tel. 0541 9462-120. Über ihn erhalten Sie auch die vollständigen Studienergebnisse.

Forschungsprojekt Jacobs University Bremen Studie zeigt: Teams brauchen Führung für Zufriedenheit und Produktivität

Hintergrund und Forschungsgegenstand

Gerade in einer schwieriger werdenden Wettbewerbssituation gewinnt Führung in Unternehmen immer mehr an Bedeutung: Denn geeignete Führungsverhaltensweisen, abgestimmt auf die jeweiligen Rahmenbedingungen des Unternehmens, führen nicht nur zu einer höheren Produktivität, sondern auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation, was wiederum Einfluss auf Abwesenheit und Fluktuation von Mitarbeitern hat. Welche Führungsform aber ist für Unternehmen wie die buw Unternehmensgruppe am besten geeignet?

Vorgehensweise

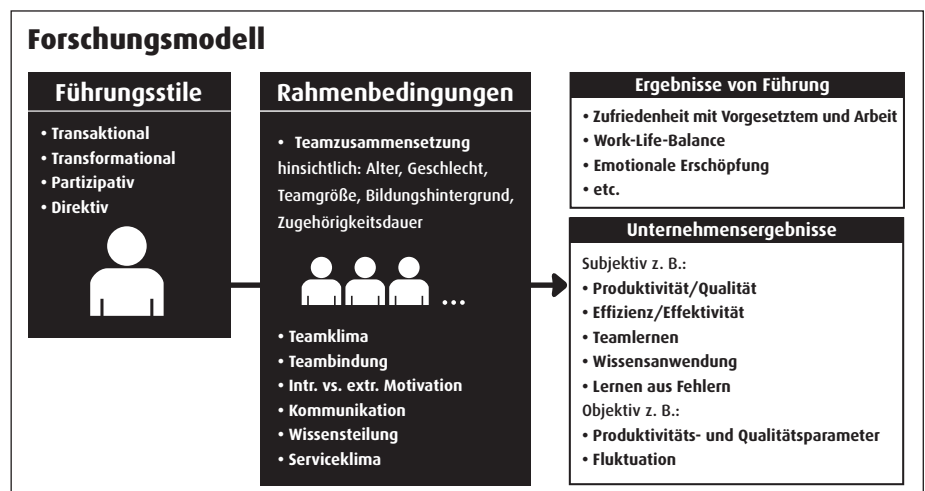
Die buw Unternehmensgruppe ging zusammen mit Prof. Dr. Voelpel und seiner Arbeitsgruppe vom Lehrstuhl Business Administration der Jacobs University Bremen (Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development) der Fragestellung nach: „Welche Führungsverhaltensweisen erweisen sich wie und unter welchen Bedingungen in der Führung von Teams bei buw als erfolgreich?“ Im Fokus der Studierhebung stand der Zusammenhang von Führungsstilen und dem Erfolg von Teams. Die Studie erfolgte im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung, in der die Mitarbeiter zum Führungsverhalten ihres Vorgesetzten befragt wurden. Zusätzlich wurde die Einschätzung zu verschiedenen Arbeitsbedingungen erhoben. Eine hohe Rücklaufquote von 70 % (n = 2.961) stellt die grundsätzliche Aussagekraft der Ergebnisse sicher.

Ergebnisse zur Aufgabengestaltung

Wenn die Aufgaben eines Teams stark miteinander verknüpft sind und die Tätigkeit insgesamt einen geringen Routinegrad aufweist, ergeben sich daraus verschiedene positive Auswirkungen auf die Teamleistung, das Teamlernen, die Arbeitszufriedenheit, die Fluktuation sowie den Zusammenhalt. Zudem kann dadurch eine stärkere Kooperation erzielt werden.

Werden Aufgaben im Team vernetzt und wird gleichzeitig der Anteil an Routinetätigkeiten verringert, fühlen sich Mitarbeiter als echtes Team und schöpfen entsprechende Vorteile der Teamarbeit aus. Wenn Teams sich nicht als Team fühlen, gehen wertvolle Potenziale verloren. Ein positives, kooperatives Teamgefühl kann gesteigert

werden, indem Aufgaben und Verantwortungsbereiche zunehmend in die Teams gegeben werden. Dabei ist es wichtig, die Teams darauf vorzubereiten und den Teams zu Beginn Zeit zu lassen, sich in die Verantwortungsbereiche zu finden – stabile, kontinuierliche Rahmenbedingungen helfen den Teams anschließend dabei, z. B. eine positive Fehlerkultur zu entwickeln und zu kultivieren. Weitere Vorteile: Eine hohe Aufgabenvernetzung hängt mit einer niedrigen Abwesenheitsquote (und in der Tendenz auch mit einer etwas geringeren Fluktuation) im Team zusammen. Weitere positive Beziehungen finden sich in Bezug auf ein hohes Engagement, einen niedrigen Work-Life-Konflikt und eine niedrige emotionale Erschöpfung: Die Mitarbeiter sind zufriedener, fühlen sich subjektiv gesünder und erledigen ihre Arbeit mit mehr Freude.



Ergebnisse zum Führungsstil

Findet eine starke Führung statt – und dabei ist es unerheblich, welcher Führungsstil nun verfolgt wird – ergeben sich positive Auswirkungen auf die Teams (z. B. Motivation, emotionale Teambindung, Wissensteilung, Serviceklima, fehlertolerante Kultur). Gleichzeitig werden negative Auswirkungen von Arbeit gemildert (z. B. hinsichtlich Engagement, Work-Life-Konflikt, emotionaler Erschöpfung, geringer Kündigungsabsicht).

Dabei gibt es allerdings Hinweise darauf, dass je nach Struktur, Alter und vor allem Homogenität des Teams verschiedene Führungsstile unterschiedlich wirksam sein können: Deshalb ist es zielführend, Führungskräfte in die Lage zu versetzen, verschiedene Führungsverhaltensweisen flexibel einzusetzen, um auf Mitarbeiter

Führungsstile

Transaktional – klare Leistungserwartungen werden definiert und entsprechende Leistungen gefördert (Austausch von Belohnungen und Bestrafungen)

Transformational – FK unterstützen und optimieren die individuelle Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters, um mehr zu leisten und gemeinsame Ziele zu erreichen

Partizipativ – die Belange des Mitarbeiters werden berücksichtigt, er kann Entscheidungen beeinflussen

Direktiv – Fokus auf Aufgabenerfüllung, Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben