

2 Gegenwärtige Herausforderungen für Unternehmen und Manager

Wie die Zahlen aktueller Studien des BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater e. V.) belegen, sind Unternehmensberatungen trotz der spürbaren Auswirkungen der beiden globalen Wirtschaftskrisen im letzten Jahrzehnt weiter optimistisch. Nach zweistelligen Umsatzwachstumsraten zwischen 2005 und 2008, einem Umsatzrückgang von etwa 3 % im Jahr 2008, der durch die Finanz- und Wirtschaftskrise bedingt war, werden für die kommenden Jahre wieder deutliche Umsatzsteigerungen erwartet. Insgesamt waren 2009 über 113.000 Mitarbeiter in der Consultingbranche in Deutschland beschäftigt, wovon ca. 84.600 Unternehmensberater in rund 13.200 Beratungsfirmen arbeiteten.⁶

Dieser positiven Prognose wollen wir im Folgenden nachgehen und fragen:

- Was sind die Gründe für die gute Resonanz und den anhaltenden Erfolg dieser Branche?
- Warum sind Unternehmensberater für Organisationen so wichtig?

Die einfache Antwort vorweggenommen: Es geht bei Beratung in erster Linie um eine professionelle Unterstützung bei unterschiedlichen Themen- und Fragestellungen des Managements von sozialen Systemen. Dies umfasst sowohl Herausforderungen der Unternehmensführung (strategisch-konzeptionelle und operative Fragestellungen) als auch die Notwendigkeit der Mitarbeiterführung (individuell und gruppenspezifisch). Weshalb die Unterstützung durch Berater allerdings zunehmend an Bedeutung gewinnt bzw. diese immer mehr nachgefragt wird, soll anhand der anschließenden Ausführungen aufgezeigt werden.

Generell können wir feststellen, dass Organisationen heutzutage oftmals unter schwierigen Rahmenbedingungen agieren und viele verschiedene Herausforderungen bewältigen müssen (vgl. Abb. 1).

⁶ BDU-Marktstudie: „Facts & Figures zum Beratermarkt 2009/2010“.

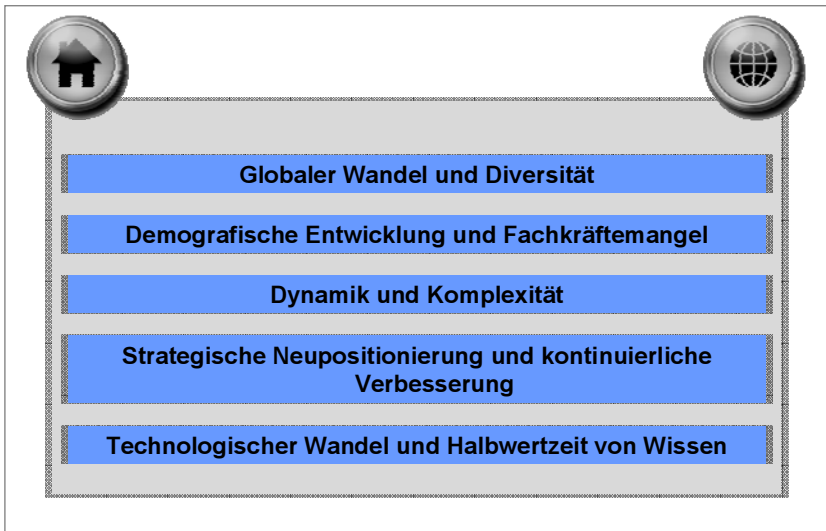


Abbildung 1: Potenzielle Herausforderungen für Unternehmen

2.1 Globaler Wandel und Diversität

Internationalisierung und Globalisierung sind die Begriffe, mit denen die Welt des 21. Jahrhunderts häufig gekennzeichnet wird. Die Bedeutung dieser beiden Begriffe wird konkret fassbar, wenn wir die Entwicklungen gerade auch auf den Weltmärkten betrachten: Diese werden durch die zunehmende Technologisierung immer enger und multipolarer. Dies lässt nicht nur den Konkurrenzkampf auf nationalen sowie internationalen Märkten härter werden, sondern steigert auch den von der Gesellschaft bzw. den Kunden und dem Markt ausgeübten Druck auf die Kosten und die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen müssen heute daher fähig sein, flexibel auf diese Anforderungen zu reagieren. Darüber hinaus sind sie im Umgang mit stetig wachsenden Handelsvolumina, mit der zunehmenden Vernetzung von Märkten und Unternehmen, der Liberalisierung von Finanzmärkten sowie dem wachsenden Wettbewerb um Fachkräfte deutlich stärker gefordert.

Mit dem Aspekt der Globalisierung der Märkte rücken auch die Rahmenbedingungen der Ökonomie in den Blick: die Auswirkungen im ökologischen Bereich sowie die Veränderungen auf der rechtlichen Ebene.

Ökologische Veränderungen

Bezüglich der ökologischen Veränderungen sind in erster Linie die klimatischen Veränderungen sowie die knapper werdenden natürlichen Ressourcen zu nennen. Die globale Erderwärmung führt dazu, dass Naturkatastrophen zunehmen und sich in Teilen der Erde die Lebensräume und -bedingungen verändern. Auf der anderen Seite resultiert aus den immer knapper werdenden Ressourcen (z. B. anwachsender Stahlverbrauch in China, zurückgehende Erdölvorkommen) ein massiver Handlungsdruck für die Unternehmen.

Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen

Daneben erfordert auch der Wandel bei den rechtlichen Rahmenbedingungen immer wieder neue Anpassungsleistungen bei den Unternehmen. Steuererhöhungen, neu eingeführte Abgaben (z. B. Energie-/Ökosteuer) oder Verbote bestimmter Produktionsverfahren oder Produkte zwingen die Unternehmen und Ihre Mitarbeiter dazu, sich eine hohe Flexibilität und Veränderungskompetenz anzueignen.

Beispiele: Klimatische und rechtliche Veränderungen

Zur Eindämmung der Klimaerwärmung wurde in Deutschland Ende der neunziger Jahre die Ökosteuer eingeführt. Derzeit plant die Europäische Union, eine europaweite Klimasteuer zu erheben, die sich entweder am Energiegehalt von Erzeugnissen oder am entsprechenden Ausstoß von Kohlendioxid orientiert.

Seit 2008 müssen Autos in Deutschland sogenannte Feinstaubplaketten aufweisen. Je nach Farbe (rot, gelb oder grün), die in Abhängigkeit des Emissionsgehaltes des Fahrzeugs bestimmt wird, geben diese Plaketten an, ob ein Fahrzeug in eine gekennzeichnete Umweltzone fahren darf oder nicht.

Aufgrund erheblicher gesundheitlicher Risiken wurde das Verbauen von Asbest in Gebäuden in den achtziger Jahren verboten. Ähnliches gilt für das FCKW, das bis Mitte der achtziger Jahre in Kühlschränken vorkam. Da es nachweislich die Ozonschicht zerstört, wurde es ebenfalls verboten.

Zunehmende Diversität

Ein weiterer, in den letzten Jahren häufig diskutierter Aspekt ist das Diversity Management. In Deutschland wird diesem Thema spätestens seit der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) 2006 eine wachsende Bedeutung zugeschrieben. Im angloamerikanischen Sprachraum dagegen wird an Konzepten zu Diversity bzw. Diversity Management schon seit Mitte der achtziger Jahre intensiv gearbeitet und viele davon sind seitdem umgesetzt worden.

Diversity wird in der Regel definiert als „... die Vielfalt der Mitglieder einer Organisation, und zwar bezogen auf Merkmale wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, familiäre bzw. Lebenssituation, Ausbildung, Werte, Einstellungen usw.“⁷

Neben den eben schon genannten primären Ausprägungen von Diversität (Alter, Geschlecht etc.) können zusätzlich, gemäß der Deutschen Gesellschaft für Diversity Management, auch noch weitere Merkmale (sekundäre Dimension) unterschieden werden (vgl. Tab. 1).

Merkmale von Diversität	
Primäre Dimension	Sekundäre Dimension
Alter	Einkommen
Geschlecht	beruflicher Werdegang
Rasse	geografische Lage
ethnische Herkunft	Familienstand
körperliche Behinderung	Elternschaft
sexuelle Orientierung	(Aus-)Bildung
Religion	

Tabelle 1: Merkmale von Diversität

Auslöser für das aktuell große Interesse an Diversity in der Europäischen Union sind die steigende personelle Vielfalt durch zum einen die vermehrte Erwerbstätigkeit von Frauen und zum anderen die wachsende Mobilität von Arbeitskräften auch über Ländergrenzen hinweg (Stichwort Europäische Union und Internationalisierung). Hinzu kommen die demografische Entwicklung sowie der nach wie vor anhaltende Fachkräftemangel und die damit verbundene Liberalisierung der Einwanderungspolitik (z. B. IT-Spezialisten aus Indien).

Dass das Diversity Management in Deutschland eine nicht mehr untergeordnete Rolle spielt, zeigen auch die Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung: So räumen 55 % der Befragten Führungskräfte dem Thema einen hohen, 32 % einen mittleren und lediglich 13 % einen niedrigen Stellenwert ein.⁸

Dass ein bedarfsgerechter Umgang mit Diversität und die Implementierung eines professionellen Diversity Managements in Unternehmen ökonomisch

⁷ Krell, G., 2004, S. 50.

⁸ Zehender, E. International, 2008, S. 10.

vorteilhaft sind, zeigen Untersuchungen. Demnach wirkt sich Diversity Management sowohl auf den Unternehmensgewinn und den Shareholder Value als auch auf die Kundenzufriedenheit und das Image der Organisation positiv aus.⁹

Beispiel: Diversity Management bei der Lufthansa

Diversity Management ist bei der Lufthansa bereits seit Jahren Alltag.

- Die Gesamtbelegschaft weltweit setzt sich aus über 150 Nationen, die Belegschaft in Deutschland aus über 120 Nationen zusammen.
- Das Durchschnittsalter beträgt ca. 40 Jahre und fast jeder 5. Mitarbeiter ist über 50 Jahre alt.
- Der Frauenanteil liegt bei ca. 40 %, davon befindet sich knapp ein Drittel in einer Leitungsebene. 3 – 4 % aller Mitarbeiter haben eine Behinderung.

Um den Herausforderungen beim Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen gerecht zu werden, wurde im Lufthansa-Konzern bereits 2001 eine Abteilung eigens hierfür geschaffen, in der die Leiterin der Abteilung und die Chancengleichheitsbeauftragte erste Ansprechpartner sind.

2.2 Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel

Ein weiterer Faktor, der die Unternehmen stark beeinflussen wird, ist die aktuelle und absehbare demografische Entwicklung. Die vom statistischen Bundesamt im Jahr 2006 durchgeführte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland zeigt, dass sich die Schere zwischen Alt und Jung weiter öffnen wird. Die Zahl der 80-Jährigen und Älteren wird sich von heute knapp vier Millionen auf zehn Millionen im Jahr 2050 mehr als verdoppeln. Aufgrund der niedrigen Geburtenrate wird gleichzeitig die Anzahl der Jugendlichen im ausbildungsrelevanten Alter deutlich abnehmen. Leben heute etwa vier Millionen Menschen im Alter von 16 bis 20 Jahren in Deutschland, werden es 2020 nur noch knapp drei Millionen sein.

Das hat starke Auswirkungen auf die Unternehmen. Gerade durch die Demografieschere werden den Organisationen weltweit in den kommenden Jahrzehnten zunehmend Nachwuchstalente und qualifizierte Fachkräfte fehlen (vgl. Abb. 2). Dass der Mangel jedoch nicht nur zukünftig eine große Herausforderung darstellt, sondern der Kampf am Arbeitsmarkt um die bes-

Mangel an
Fachkräften und
Nachwuchstalente

⁹ Vgl. Köppel, P., Yan, J., Lüdicke, J., 2007, S. 17.

ten Mitarbeiter (War of Talents) bereits in vollem Gange ist, zeigen aktuelle Stimmen und Meldungen aus Unternehmen, die bereits heute schon die schwierige Situation beklagen, gute Nachwuchskräfte zu gewinnen.

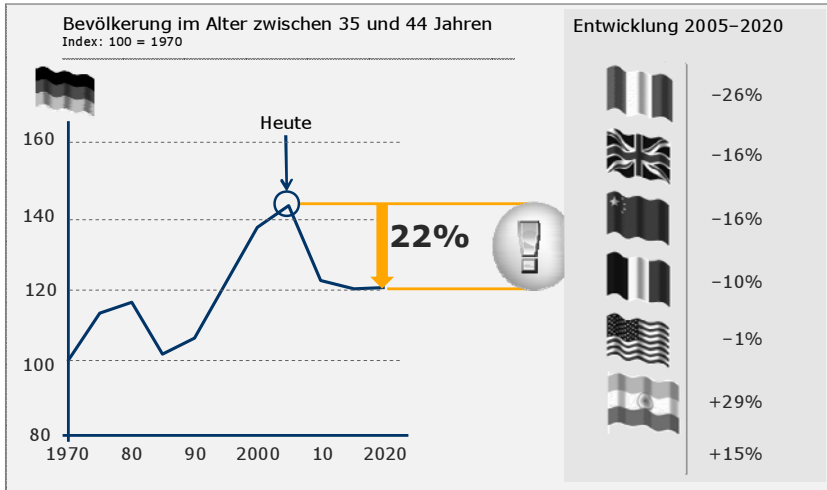


Abbildung 2: Demografische Entwicklung und Talentmangel¹⁰

alternde
Belegschaften

Doch nicht nur der Mangel an guten Nachwuchsfachkräften, sondern auch die alternde Belegschaft zwingen Unternehmen dazu, sich anzupassen und zu verändern. So sollten beispielsweise drängende Fragen nach altersgerechten Arbeitsplätzen, spezifischen Arbeitszeitmodellen, zielgruppengerechten Personalentwicklungsmaßnahmen, Work-Life-Balance-Maßnahmen und betrieblichem Gesundheitsmanagement aktiv im Unternehmen angegangen und umgesetzt werden, um den Anforderungen und Bedürfnissen der älter werdenden Belegschaft im Unternehmen gerecht zu werden.

2.3 Dynamik und Komplexität

Komplexe Organisationseinheiten in dynamischen Märkten dominieren die Unternehmenslandschaft insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten. In diesem Zusammenhang wurde Ende der neunziger Jahre auch der Begriff „Dynaxität“ geprägt. Dieser setzt sich aus den beiden Wörtern Dynamik und Komplexität zusammen (vgl. Abb. 3).¹¹

¹⁰ United Nations, McKinsey Research, zitiert nach: Oldenburg, L., 2006.

¹¹ Zum Begriff Dynaxität vgl. Petkoff, B., 1998 oder Kastner, M., 1998.

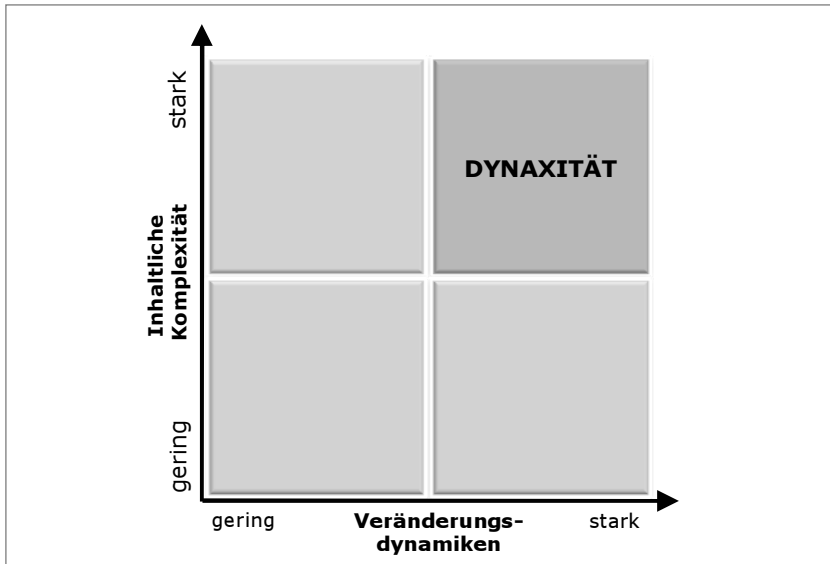


Abbildung 3: Dynaxität

Durch die fortschreitende wirtschaftliche Verflechtung entstehen stets neue komplexe und unübersichtliche Konstellationen, aufgrund derer Unternehmen dazu gezwungen sind, in einem immer größer werdenden Spannungsfeld verschiedenster Anforderungen zu agieren. Informationen müssen in kürzester Zeit erfasst, analysiert und bewertet werden, um erforderliche und geeignete Handlungsoptionen abzuleiten. Reichte es früher noch aus, Zusammenhänge linear bzw. sequentiell zu erfassen und zu verstehen, so sind vernetztes Handeln und Denken heute und morgen unabdingbar.

Bezüglich der wachsenden Komplexität ist es zudem für die Praxis wichtig, zwischen unternehmensexterner und -interner Komplexität zu unterscheiden.

interne und
externe
Komplexität

- Externe Komplexität wird primär durch die Globalisierung, durch den daraus resultierenden steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck sowie durch die individuellen Bedürfnisse der Kunden ausgelöst.
- Unternehmensintern führen mehrschichtig verzweigte Organisationsstrukturen und -prozesse und die zunehmende Diversität in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft zu einer Komplexität, die die Unternehmensführungen vor neue Herausforderungen stellen.¹²

¹² Vgl. Zielowski, C., 2006, S. 28.

Einen massiven Anstieg der Komplexität bestätigen auch verschiedene CEOs, die im Rahmen der „Global CEO Study“ von IBM befragt wurden. Während 60 % angeben, dass sie bereits jetzt einer hohen bis sehr hohen Komplexität ausgesetzt sind, erwarten in den nächsten fünf Jahren 80 % der Befragten in diesem Punkt einen weiteren, deutlichen Anstieg.¹³

Faktor Zeit
steigert die
Dynamik

Zum Faktor Komplexität gesellt sich in der globalisierten Welt der limitierenden Faktor Zeit in Gestalt der ansteigenden Dynamik. Dadurch, dass beispielsweise aufgrund technischer Neuerungen der Informations- und Warenaustausch heute immer schneller und prinzipiell an jedem Ort zu jeder Zeit möglich ist, sind in den letzten Jahren die zeitlichen Bearbeitungsfenster von Aufträgen erheblich knapper geworden. Veränderungen im Allgemeinen werden tiefgreifender, vollziehen sich in kürzeren Zyklen und sind durch ein höheres Risiko gekennzeichnet. Um sich dennoch erfolgreich auf den hart umkämpften Märkten positionieren und mit dem permanenten Wandel Schritt halten zu können, müssen Unternehmen heutzutage daher nicht nur innovativ, sondern genauso flexibel sein.

Insgesamt ist festzustellen, dass sich die Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt nachweislich auch auf unternehmensinterne Bereiche auswirkt, wie anhand des Modells „fast changing organizations“ aufgezeigt werden kann (vgl. Abb. 4)¹⁴.

Die Grafik veranschaulicht, dass hohe Dynamik und ausgeprägte Komplexität, die das Umfeld von Unternehmen prägen, nicht nur Schwankungen verursachen bei der Mitarbeiteranzahl (Mitarbeiterwachstum, -fluktuation, Personalabbau) und bei den erforderlichen Kompetenzfeldern (Kompetenz-/Personalentwicklung, Potenzialanalyse). Sie bedingen darüber hinaus auch Veränderungen in den Unternehmensstrukturen, bei Arbeitsprozessen und im Hinblick auf die Unternehmenskultur.

¹³ Vgl. IBM Institute for Business Value: Global CEO Study, 2010, S. 18.

¹⁴ In Anlehnung an das Modell „fast growing organizations“; vgl. Friedrichs, P./Althausen, U., S. 330.

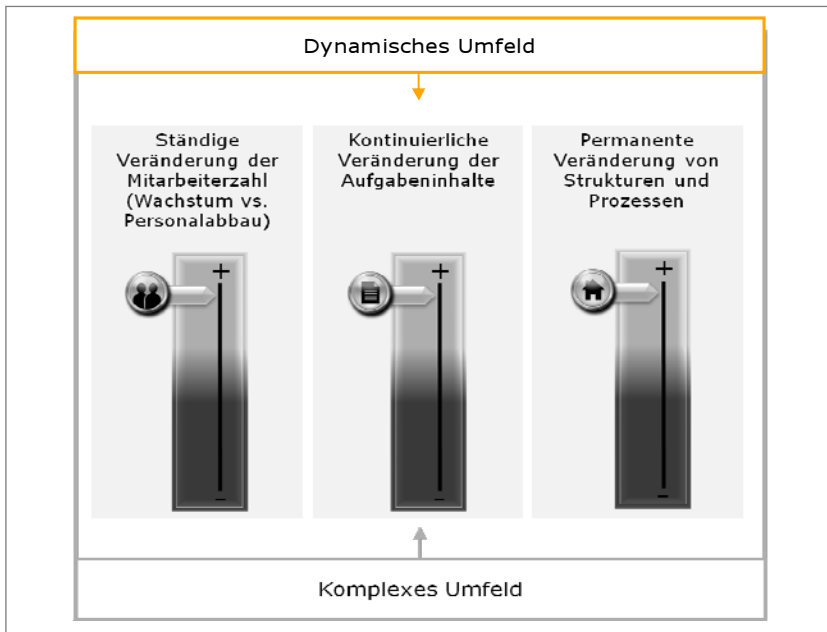


Abbildung 4: „fast changing organizations“

2.4 Strategische Neupositionierung und kontinuierliche Verbesserung

Aus der Notwendigkeit der Anpassung an die sich fortwährend ändernden Rahmenbedingungen sind Organisationen also gezwungen sich weiterzuentwickeln. Häufig gestaltet sich diese Weiterentwicklung vor allem als strategische Um- oder Neupositionierung des Unternehmens. Dazu zählen Veränderungen von Organisationsstrukturen, von Aufgaben und Prozessen sowie der humanen Ressourcen.

Zur Veränderung von Organisationsstrukturen gehören alle Maßnahmen, die sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation einer Unternehmung betreffen. Hierzu zählen auch Veränderungen, die in irgendeiner Weise Auswirkungen auf das Organigramm eines Unternehmens haben.

Organisationsstrukturen

- So können bauliche Maßnahmen dazu führen, dass ganze Unternehmensteile hinzukommen oder wegfallen.

- Eine Erweiterung kann auch durch neu gebaute Produktionsstätten, den Zukauf weiterer (Tochter-)Gesellschaften oder durch Fusionen mit anderen Unternehmen erfolgen.
- Strukturveränderungen können innerhalb von Abteilungen stattfinden. Zu nennen sind beispielsweise Abteilungszusammenlegungen, Outsourcing von Abteilungen oder Funktionen oder Zentralisierungsmaßnahmen von Arbeitsaufgaben beziehungsweise kompletten Abteilungen.

Beispiel: Strukturveränderung durch Fusion

Ein aktuelles Beispiel für eine Strukturveränderung durch eine Fusion ist der Zusammenschluss der Commerzbank mit der Dresdner Bank, der 2009 vollzogen wurde.

Aufgaben- und
Prozess-
veränderungen

Aufgaben- und Prozessveränderungen umfassen alle die Ablauforganisation eines Unternehmens betreffenden Veränderungen. Ziel von Prozessveränderungen ist es u. a.,

- Kapazitäten optimal auszulasten,
- Warte-, Durchlauf- und Leerzeiten zu minimieren,
- Kosten zu reduzieren,
- die Qualität zu erhöhen,
- die Arbeitsplatzordnung zu optimieren oder
- die Termintreue zu steigern.

Dies erfolgt in der Praxis häufig im Rahmen von TQM- und KVP-Ansätzen sowie eines umfassenden Business-Process-Reengineering.

Beispiele: Business-Process-Reengineering

Ein Produktionsunternehmen für Automobile stellt seine Fertigung zum neuen Geschäftsjahr in eine sogenannte Just-in-time- (bedarfssynchrone) -Produktion um. Mithilfe eines eigens entwickelten Verfahrens zur Überprüfung von Mängeln bei mit Walzwerken gefertigten Rohren, versucht das Unternehmen Walzrohr AG die Qualität der gefertigten Produkte zu verbessern.

personelle
Veränderungen

Zu den personellen Veränderungen zählen u. a. Wechsel in der Führungsriege oder auf der Arbeiterebene. Kommt beispielsweise ein neuer Geschäftsführer oder Vorstand in ein Unternehmen, ist damit zumeist auch eine Veränderung der Managementphilosophie und der präferierten Managementmethoden verbunden.

Insbesondere im Fall von krisenbedingten Wechseln innerhalb der Führungsmannschaft wird z. B. oft versucht, das Unternehmen durch massive Kursänderungen oder Sanierungsmaßnahmen neu auszurichten.

Weniger ausgeprägt sind die Veränderungen, wenn ein Personalwechsel aus Altersgründen oder wegen Qualifizierungsmaßnahmen stattfindet, zudem in diesen Fällen häufig der vorhandene Planungshorizont weiterhin gültig bleibt. Nichtsdestotrotz kann es aber auch hier, beispielsweise in Abhängigkeit der Führungspersönlichkeit (Führungsstil, Führungsverhalten) zu mehr oder weniger größeren Veränderungen für Mitarbeiter, Kollegen aber auch Kunden und Lieferanten kommen.

2.5 Technologischer Wandel und Halbwertszeit von Wissen

Neben der bereits beschriebenen Dynaxität wirken sich auch die unaufhörliche Entwicklung neuer bzw. die permanente Verbesserung bestehender Technologien sowie der sich beschleunigende Verfall von Wissen auf die Unternehmenswelt aus.

Die Entwicklung innovativer Technologien, neuartiger Produktionsverfahren oder bahnbrechender Hightech-Materialien führt zu einem ungebremsten technischen Fortschritt.

technologischer Wandel

Darüber hinaus rückt die Welt, bedingt durch die sich ständig verbessernden technologischen Rahmenbedingungen, auch immer näher zusammen. Schnellere Informations- und Kommunikationswege sowie bessere Transportmöglichkeiten tragen dazu bei, dass die Menschen in Unternehmen ständig umdenken müssen.

Organisationen müssen somit höchst reaktionsfähig sein, um anschlussfähig zu bleiben. Denn wer den Aufsprung auf den Zug des technologischen Wandels nicht schafft, wird sich am Markt bereits mittelfristig nicht mehr behaupten können.

Einer weiteren Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen und die auch im Zusammenhang mit der Dynaxität steht, ist der rasche Verfall von Wissen. Bestehendes Wissen ist in unserer heutigen Wirtschaft sehr schnell veraltet, die Halbwertszeit sinkt ständig. Halbwertszeit meint dabei die Zeit, in der vorhandenes Wissen nur noch die Hälfte wert ist.

Aktualität des Fachwissens

Beispiel: Halbwertszeit von Wissen

Schulwissen verliert heutzutage nach circa 20 Jahren 50 % seiner Gültigkeit. Hochschulwissen und berufliches Fachwissen sind nach fünf bis zehn Jahren nur noch zur Hälfte aktuell. Technologisches Wissen veraltet bereits nach zwei bis drei Jahren und IT-Wissen hat sogar eine Halbwertszeit von unter zwei Jahren.

Die Herausforderung im Umgang mit der Halbwertszeit von Wissen kann dabei entweder von der externen Umwelt auf die Organisationen einwirken oder auch von innen aus dem Unternehmen selbst entstehen.

Unabhängig davon, ob beispielsweise eine neue Software im Unternehmen eingeführt wird (intern), oder am Markt ein neues hocheffizientes neues Produktionsverfahren entwickelt wurde (extern), ist davon auszugehen, dass bisherige Verfahren und Arbeitsweisen sehr bald nicht mehr angewandt werden können. Das Wissen, das sich die Mitarbeiter bisher angeeignet haben, ist in der Form nicht mehr einsetzbar und muss durch neues Wissen ersetzt werden. Unternehmen und Mitarbeiter sind deshalb ständig gefordert, ihr Wissen zu erneuern und zu erweitern. Es findet ein fortlaufender Prozess des Erlernens, „Entlernens“ und „Neu-Lernens“ statt.

2.6 Fazit

Die aktuell am Markt herrschenden Rahmenbedingungen stellen Unternehmen, Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. War of Talents, Dynaxität, Umstrukturierungsmaßnahmen oder die Globalisierung sind dabei wesentliche Einflussfaktoren auf die Unternehmen. Dies wird nicht zuletzt auch immer wieder durch verschiedene Studien belegt, wie z. B. in einer Untersuchung von Ernst & Young zu den Top Ten der Unternehmensrisiken (vgl. Abb. 5).

Aufgrund der zunehmenden Anforderungen und Herausforderungen sind insbesondere bei Führungskräften leistungs- und belastungsstarke Persönlichkeiten gefordert, die das Unternehmen zielgerichtet managen. Diese müssen dabei vernetzt denken können, einen Blick für die Gesamtzusammenhänge entwickeln und jederzeit in der Lage sein, mögliche Schwachstellen im Unternehmen zu identifizieren und zu beheben. Doch ist damit das Anforderungsspektrum an Führungskräfte noch nicht ausgeschöpft. Sie müssen darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Aufgaben (z. B. Planung, Mitarbeiterführung, Kontrollfunktionen) erfüllen, die Führungskräfte nicht selten an ihre

Belastungsgrenzen bringt. Um den gesamten Aufgabenmix erfolgs- und leistungsorientiert managen zu können, greifen viele Manager auf die professionelle Unterstützung von Unternehmensberatungen zurück.

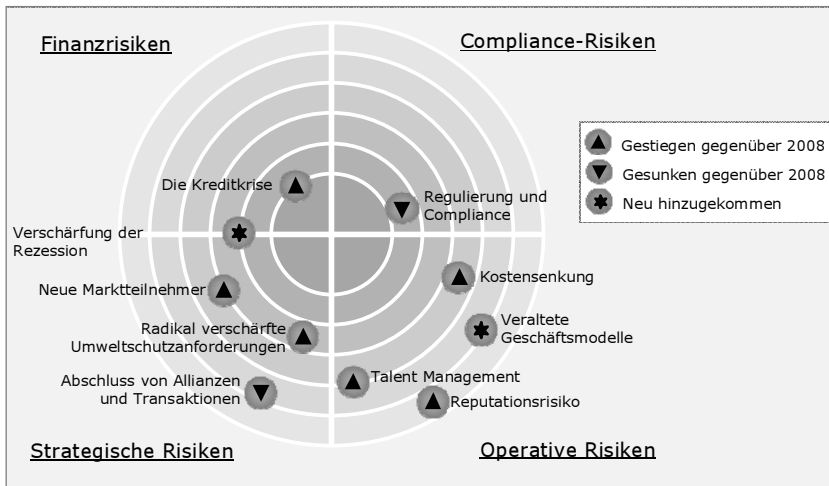


Abbildung 5: Top Ten der Unternehmensrisiken¹⁵

¹⁵ Ernst & Young: Business Risk Report, 2009, zitiert aus: Studie Ernst & Young: So gestalten Sie Ihr Unternehmen erfolgreich um, 2009, S. 3.