

S. Raisch / G. Probst / P. Gomez

Wege zum Wachstum

Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen

2. Auflage

GABLER

uniscope
Publikationen der
SGO Stiftung

Sebastian Raisch / Gilbert Probst / Peter Gomez

Wege zum Wachstum

Sebastian Raisch / Gilbert Probst /
Peter Gomez

Wege zum Wachstum

Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen

2., überarbeitete Auflage

GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Sebastian Raisch ist Assistant Professor und Direktor des Center for Organizational Excellence an der Universität St. Gallen.

Gilbert Probst ist Professor für Organisation und Management an der Universität Genf und Managing Director and Dean of the Global Leadership Program at the World Economic Forum.

Peter Gomez ist Dean of the Executive School for Management, Technology, and Law der Universität St. Gallen und Präsident des Verwaltungsrates der Schweizer Börse SIX Group.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management)
erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10% auf den Ladenpreis.

1. Auflage 2007
2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1810-9

Geleitwort

Wachstum ist heute eine der wichtigsten Themenstellungen und Herausforderungen in der Unternehmensführung. Es finden sich kaum ernstzunehmende Meinungsmacher und Unternehmerpersönlichkeiten, die die Notwendigkeit einer wohlüberlegten Wachstumsstrategie negieren. Bei dieser Ausgangslage treten Fragen der Gewichtung der Wachstumskomponenten, der Ausgewogenheit und der Umsetzung in den Vordergrund. Genau hier setzt das Werk „Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen“ von Raisch/Probst/Gomez an. In überzeugender Weise leiten die Autoren den Ansatz des optimalen Wachstums her - dabei geht es um die Ausgewogenheit von Umsatz- und Profitabilitätswachstum - und untermauern die Aussagen mit empirischen Werten und Ergebnissen.

Darüber hinaus geben die Autoren der Umsetzung den notwendigen Raum. In fünf Fallstudien lassen sich Konzepte, Erfahrungen und Folgerungen klar nachvollziehen. Die Vielfalt der Beispiele bezüglich Branche und Grössenordnung der entsprechenden Unternehmen ist Garant für Relevanz und Nachvollziehbarkeit. Praktiker in Wachstumsunternehmen erfahren viele Bestätigungen, entdecken neue Aspekte, aber auch mögliche Breakpoints, und können zukünftige Entwicklungsszenarien erahnen.

Das Werk ist ein Glücksfall für die Schriftenreihe uniscope der SGO-Stiftung; thematisch liegt ein perfekter Fit vor; die starke Umsetzungsorientierung unterstreicht eine der wesentlichen Zielsetzungen der Reihe, Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis zu schaffen.

Im Namen der SGO-Stiftung gratuliere ich den Autoren zu diesem hochkarätigen Werk mit einem wichtigen, aktuellen und spannenden Thema. Ich wünsche dem interessanten Buch die verdient breite Leserschaft.

Zürich, im September 2009

Dr. Markus Sulzberger
Präsident der Stiftung der
Schweizerischen Gesellschaft für
Organisation und
Management (uniscope)

Vorwort

Wie können Unternehmen langfristig erfolgreich und profitabel wachsen? Die aktuelle Management-Forschung hat wiederholt die fundamentale Bedeutung einer ausgewogenen Unternehmensentwicklung für das nachhaltige Wachstum hervorgehoben.[1] Leider gibt es bisher aber nur sehr wenige konkrete Forschungsergebnisse, die in der Unternehmenspraxis umsetzbar sind. Die zahlreichen spektakulären Unternehmenskrisen der vergangenen Jahre zeigen, wie wichtig es ist, Wachstumsstrategien kritisch zu durchleuchten. Mit dem vorliegenden Buch möchten wir einen ersten Beitrag dazu leisten, diese Forschungslücke zu schließen.

Dieses Buch bietet einen Überblick zu den aktuellsten Erkenntnissen aus Forschung und Praxis zum Thema des „nachhaltig profitablen Wachstums". In praxisnahen Beiträgen werden alle wesentlichen Themen rund um das Unternehmenswachstum abgedeckt. Die einzelnen Konzepte und Handlungsempfehlungen werden detailliert dargestellt und anhand von Praxisbeispielen illustriert. Aktuelle Fallstudien zeigen ergänzend auf, wie in Unternehmen konkret nachhaltiges Wachstum realisiert wird. Das Buch gliedert sich in vier Abschnitte (siehe Abbildung 1):

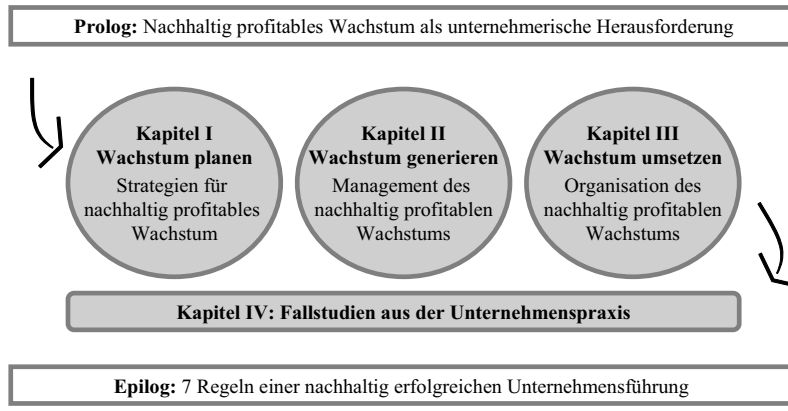
Im ersten Teil *„Wachstum planen"* geht es um die Entwicklung einer nachhaltigen Wachstumsstrategie. Wie setzt man ausgewogene und realistische Wachstumsziele? Welche Wachstumspfade eignen sich für das Unternehmen? Empfiehlt sich eine vorrangige Konzentration auf das Kerngeschäft oder die Diversifikation in neue Märkte? Welche Bedeutung kommt dem organischen Wachstum im Vergleich zu Akquisitionen zu?

Im zweiten Teil *„Wachstum generieren"* geht es um die konkreten Stellhebel, die das Unternehmen nutzen kann, um nachhaltig profitables Wachstum zu erzeugen. Wie lässt sich die Innovationskraft des Unternehmens erhöhen? Welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte im Innovationsprozess gegenüber? Wie kann man durch radikal neue Business-Modelle Geschäftsfelder revolutionieren? Wie lassen sich Akquisitionen erfolgreich planen und umsetzen?

Im dritten Teil *„Wachstum umsetzen"* geht es um die organisationalen Herausforderungen bei der Umsetzung des nachhaltig profitablen Wachstums. Welche Organisationsformen bieten eine verlässli-

che Plattform für nachhaltiges Wachstum? Wie kann das Management nachhaltig führen? Wie fördert man eine Wachstumskultur? Welche Anreizkonzepte und Personalmassnahmen unterstützen das nachhaltige Wachstum?

Abbildung 1 *Wege zum Wachstum: Wie Unternehmen nachhaltig profitabel wachsen*



Im vierten und letzten Teil werden die zuvor aufgezeigten Themen anhand von fünf aktuellen *Fallstudien* aus dem deutschsprachigen Raum illustriert. Die Fallstudien zeigen konkrete Situationen und Herausforderungen auf, vor denen diese Unternehmen standen, sowie die Maßnahmen und Konzepte, die zur Förderung des nachhaltig profitablen Wachstums umgesetzt wurden. Um eine hohe Praxisrelevanz zu erreichen, wurden diese Fallstudien in direkter Zusammenarbeit mit den involvierten Führungskräften der jeweiligen Unternehmen erarbeitet.

Die vier Kapitel werden abgerundet durch einen kurzen Prolog, der in die Thematik des nachhaltig profitablen Wachstums einführt, sowie einen Epilog, der zum Abschluss des Buches die wesentlichen Erkenntnisse zusammenfasst und den Bezug zum Kontext einer nachhaltigen Unternehmensführung herstellt.

Dieses Buch ist das Resultat verschiedener Forschungsprojekte des *Center for Organizational Excellence* (CORE) an der Universität St. Gallen, in Kooperation mit HEC Universität Genf. Das CORE erar-

beitet in direkter Zusammenarbeit mit Unternehmenspartnern wissenschaftlich fundierte Konzepte und Handlungsempfehlungen zur Thematik des nachhaltig profitablen Wachstums. Die beteiligten Unternehmen teilen die Philosophie einer nachhaltigen und ausgewogenen Unternehmensführung. In regelmäßigen Workshops tauschen Führungskräfte der Partnerfirmen Erfahrungswerte aus und diskutieren aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung. Ohne ihr Engagement und ihr fundiertes Wissen wäre dieses Buch in dieser Form nicht möglich gewesen. Besonders bedanken möchten wir uns bei Roland Koehler (Holcim), Herbert Oberhänsli (Nestlé), Juan Rigall (Droege & Comp.), Axel Wieandt (Deutsche Bank), Stefan Werner (Siemens) und Kollegen für Ihre Beiträge in diesem Buch.

Weiterer Dank gebührt unseren aktuellen und ehemaligen Forschungskollegen an der Universität St. Gallen - Daniel Bartl, Stefan Boehm, Heike Bruch, Simon Grand, Sebastian Knoll, Johannes Rüegg-Stürm und Torsten Schmid - deren Mitarbeit es uns ermöglichte, ein umfassendes Werk zur Wachstumsthematik zusammenzustellen. Abschließend möchten wir unseren aktuellen und ehemaligen Doktoranden am CORE aus Genf und St. Gallen - Flora Ferlic, Florian Hotz, Patricia Klarner, Katty Marmenout und Alexander Zimmermann - für ihre Forschungsarbeit und ihre engagierte Unterstützung dieses gemeinsamen Buchprojektes recht herzlich danken.

St. Gallen / Genf, im Herbst 2009
Sebastian Raisch, Gilbert Probst und Peter Gomez

---

[1] Vgl. beispielsweise A. K. Gupta, K. G. Smith, and C. E. Shalley, „The Interplay between Exploration and Exploitation." Academy of Management Journal 49, no. 4 (2006): 693-708.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort V

Vorwort VII

Prolog:
Nachhaltig profitables Wachstum als unternehmerische Herausforderung 1

Kapitel 1
Wachstum planen: Strategien für nachhaltig profitables Wachstum 7
1.1 Wachstumsziele definieren: Der Rhythmus der Unternehmensentwicklung 10
1.1.1 Der Wachstumskorridor 11
1.1.2 Wege zum optimalen Wachstum 20
1.1.3 Fazit 25
1.2 Neue Märkte erschließen: Profitables Wachstum aus dem Kern 25
1.2.1 Wachstum aus dem Kern als Erfolgsbasis 26
1.2.2 Erfolgsfaktoren für Wachstum aus dem Kern 30
1.2.3 Erfolgreiche Expansion in neue Bereiche 33
1.2.4 Fazit 38
1.3 Organisches Wachstum: Profitable Entwicklung aus eigener Kraft 39
1.3.1 Organisches Wachstum vs. Akquisitionswachstum 40
1.3.2 Die Mechanik des organischen Wachstums 45
1.3.3 Fazit 53

Kapitel 2
Wachstum generieren: Management des nachhaltig profitablen Wachstums 59
2.1 Das unternehmerische Management von Innovation 62
2.1.1 Innovation und Wachstum 63
2.1.2 Management von Wachstum durch Innovation 66
2.1.3 Unternehmerisches Management von Innovation 74

2.2 Disruptive strategische Innovation: Wie sich etablierte Unternehmen im Wettbewerb behaupten 78
2.2.1 Disruptive strategische Innovation als Bedrohung 79
2.2.2 Wenn andere plötzlich besser sind: Vier Reaktionsmöglichkeiten 80
2.2.3 Die richtige Strategie finden: Interne und externe Faktoren 85
2.2.4 Entwicklung und Umsetzung strategischer Massnahmen 88
2.2.5 Fazit 92
2.3 Wachstum durch Akquisitionen 93
2.3.1 Akquisition als strategische Entscheidung 94
2.3.2 Akquisition und Wachstum 96
2.3.3 Fallstudie Crystal 98
2.3.4 Fazit 108

Kapitel 3
Wachstum umsetzen: Organisation des nachhaltig profitablen Wachstums 113
3.1 Strukturen für nachhaltig profitables Wachstum 116
3.1.1 Organisationsformen für profitables Wachstum 117
3.1.2 Der Weg zur richtigen Organisationsform 123
3.1.3 Die organisationale Umsetzung 127
3.1.4 Fazit 129
3.2 Visionäre und Pragmatiker: Nachhaltig profitables Wachstum durch ein Gleichgewicht gegensätzlicher Führungsstile 130
3.2.1 Strategische Führung zwischen Vision und Pragmatismus 134
3.2.2 Top-Management: Pluralistische Führungsstrukturen schaffen 128
3.2.3 Mittleres Management: Beziehung zwischen Initiative und Gesamtunternehmen aktiv gestalten 139
3.2.4 Operatives Management: Spezialistenteams systematisch integrieren 142
3.2.5 Fazit 144
3.3 Gezieltes Energiemanagement für nachhaltig profitables Wachstum 146

3.3.1 Typische Wachstumsfallen in der betrieblichen Praxis 146
3.3.2 Die Rolle der organisationalen Energie 149
3.3.3 Wachstum durch Energiemanagement: Strategien für das Personalmanagement 152
3.3.4 Fazit 162
3.4 Organisationskultur und nachhaltig profitables Wachstum 164
3.4.1 Der Einfluss des Wachstums auf die Unternehmenskultur 165
3.4.2 Nachhaltiges Wachstum durch ein ausgewogenes Kulturmanagement 177
3.4.3 Fazit 179

Kapitel 4
Fallstudien: Nachhaltig profitables Wachstum in der Unternehmenspraxis 185
4.1 Nachhaltiges Wachstum: Wie BMW Mercedes überholte 188
4.1.1 Lage der Automobilindustrie 1998 190
4.1.2 Die Unternehmensentwicklung von DaimlerChrysler 191
4.1.3 Die Unternehmensentwicklung von BMW 194
4.1.4 Wie können Unternehmen nachhaltig wachsen? 196
4.1.5 Fazit 200
4.2 Nestlé: Nachhaltig profitables Wachstum in reifen Märkten 202
4.2.1 Stärkung der Ertragskraft 203
4.2.2 Die Nutrition und Wellness Initiative 205
4.2.3 Steigerung der Innovationsfähigkeit 207
4.2.4 Akquisitionen als Plattformen für internes Wachstum 209
4.2.5 Die unternehmerische Balance 210
4.2.6 Fazit 212
4.3 Siemens: Neues Wachstum in reifen Märkten 213
4.3.1 Siemens AG: Herausforderung synergetisches Wachstum 214
4.3.2 Die Siemens One Wachstumsinitiative 216

4.3.3 Erfolgreiche Realisierung von synergetischem Wachstum ... 225
4.3.4 Fazit ... 229
4.4 Deutsche Bank: Auf profitables Wachstum eingestellt ... 229
4.4.1 Trends im Finanzdienstleistungssektor ... 230
4.4.2 Entwicklung der Unternehmensstrategie ... 231
4.4.3 Organisation für profitables Wachstum: Ausrichtung auf Effizienz und Innovationsfähigkeit ... 235
4.4.4 Erfolgsfaktoren der Transformation ... 239
4.4.5 Ausdruck im finanziellen Ergebnis und Aktienkurs ... 242
4.5 Holcim: Wachstum und Risikomanagement ... 245
4.5.1 Schneller Wachstums- und Konsolidierungsprozess in der Zementindustrie ... 245
4.5.2 Risikofaktoren im Wachstumsprozess ... 246
4.5.3 Erfolgreiches Wachstum von Holcim ... 248
4.5.4 Erfolgsfaktoren für das Wachstum von Holcim ... 250
4.5.5 Fazit ... 254

Epilog: Regeln einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung ... 259

Autorenprofile ... 267

Sachwortverzeichnis ... 275

Prolog: Nachhaltig profitables Wachstum als unternehmerische Herausforderung

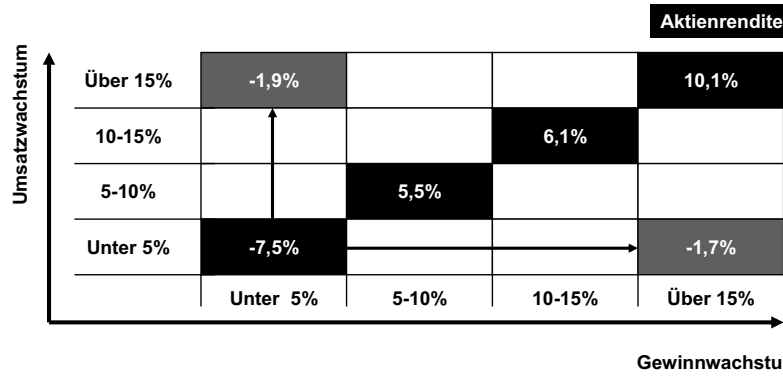
Das Streben nach Wachstum wird von den meisten Unternehmensführern als grundsätzliche Voraussetzung für den Erfolg im Wettbewerb gesehen. Wachstum wird in Verbindung gebracht mit Größenvorteilen, steigender Attraktivität an den Arbeits- und Kapitalmärkten und höherer Marktmacht.[1] Topmanager genießen den ungeteilten Beifall der Presse und Analysten, wenn sie hohe Wachstumsziele für ihr Unternehmen bekannt geben. Zugleich wird Wachstum aber auch mit zahlreichen Herausforderungen und Problemen in Verbindung gebracht. Wachstum erhöht die Komplexität, erfordert hohe Investitionen und birgt ein hohes Risiko des Scheiterns.[2] Gerade in den vergangenen Jahren zeigen Beispiele wie ArcelorMittal, Schaeffler und Porsche die Gefahren des aggressiven Wachstums exemplarisch auf. Empirische Studien zeigen, dass Unternehmenskrisen in den meisten Fällen auf fehlgeschlagene Wachstumsinitiativen zurückzuführen sind.[3]

Nachhaltig profitables Wachstum als Unternehmensziel

Analysiert man das Wachstum der 500 größten Unternehmen der Welt über das vergangene Jahrzehnt, lässt sich ein grundsätzlich positiver Effekt des Wachstums auf die Wertschöpfung nachweisen (siehe Abbildung 1).[4] Interessant ist dabei, dass nur ein gleichmäßiges Wachstum von Umsatz und Gewinn zu hohen Renditen führte: Unternehmen, die zugleich ein hohes Umsatz- und Gewinnwachstum (über 15%) erreichten, erzielten im schwierigen Marktumfeld eine hervorragende jährliche Aktienrendite von mehr als 10% über das vergangene Jahrzehnt. Unternehmen, die dagegen eine einseitige Ausrichtung aufweisen, waren deutlich weniger erfolgreich. Selbst ein hohes einseitiges Umsatz- *oder* Gewinnwachstum (über 15%) zeigte deutlich weniger Wirkung als ein moderates (über 5%), aber ausgewogenes Wachstum bei Umsatz *und* Gewinn. Quelle der Wertschöpfung ist somit nicht Wachstum per se, sondern vielmehr das *profitable* Wachstum des Unternehmens. Unsere Analyse zeigt zudem, dass der Erfolg nur dann eintritt, wenn profitables Wachstum über längere Zeitphasen hinweg erzielt wird. Kurzfristiges profitables Wachstum hatte in unserer Untersuchung nur geringen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenswert. Entscheidend für die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens ist somit das *nachhaltig profitable Wachstum*: eine ausgewogene Umsatz- und Gewinnsteigerung über lange Phasen der Unternehmensentwicklung hinweg.

Abbildung 1

Wachstum und Rendite der Fortune Global 500 Unternehmen (1999 - 2008)



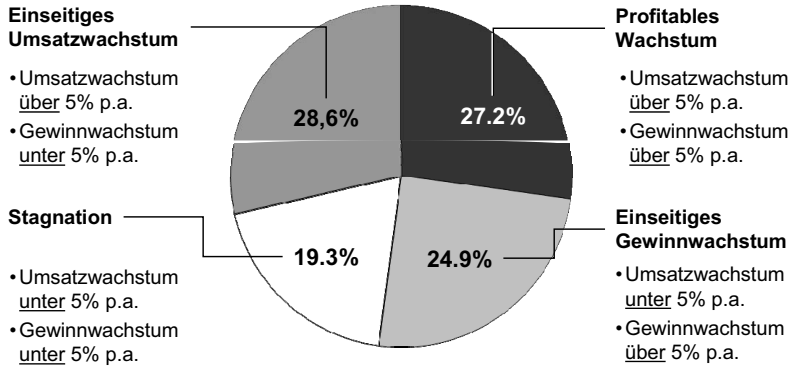
Nachhaltig profitables Wachstum als Herausforderung

Obwohl profitables Wachstum in vielen Unternehmen oberste Priorität genießt, zeigt unsere Untersuchung auch, dass es nur wenigen Unternehmen gelingt, langfristig profitabel zu wachsen (siehe Abbildung 2). Als Bedingung für profitables Wachstum haben wir ein moderates jährliches Wachstum bei Umsatz und Gewinn von durchschnittlich fünf Prozent angenommen. Nur gut ein Viertel der untersuchten Unternehmen erreichte demnach ein profitables Wachstum über den Untersuchungszeitraum (1999-2008). Dies ist umso überraschender, da die Wachstumsziele der meisten Unternehmen deutlich höher lagen.

Interessant ist zudem, dass nur eine Minderheit der Unternehmen (19.3%) ein moderates Wachstum sowohl auf der Umsatz- als auch der Gewinnseite verfehlte. Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich in den beiden Kategorien des einseitigen Umsatz- (28.6%) bzw. Gewinnwachstums (24.9%). Die Herausforderung scheint folglich weniger darin zu liegen, ein moderates Wachstum zu erzielen, als vielmehr in der Schwierigkeit, Umsatz und Gewinn *zugleich* zu steigern. Selbst im Falle der von uns untersuchten 500 größten und renommiertesten Unternehmen der Welt bleibt nachhaltig profitables Wachstum eher die Ausnahme als die Regel.

Anteil der nachhaltig profitabel wachsenden Unternehmen; Fortune Global 500 Unternehmen (1999 - 2008)

Abbildung 2



Warum fällt es der Mehrzahl der Unternehmen so schwer, ein moderates Umsatz- und Gewinnwachstum zugleich zu erreichen? Die Erklärung liegt vor allem in den komplexen strategischen und organisationalen Herausforderungen des nachhaltig profitablen Wachstums.

Traditionell setzen Unternehmen auf eine von zwei grundsätzlichen Wettbewerbsstrategien: Typ A setzt auf hoch effiziente Abläufe und optimiert diese kontinuierlich weiter, um vergleichbare Produkte günstiger als die Konkurrenz anbieten zu können (Strategie der *Kostenführerschaft*). Typ B nutzt überlegene Fähigkeiten in der Innovation, um stetig neue, im Vergleich zur Konkurrenz höherwertige, Produkte anbieten zu können (Strategie der *Differenzierung*). Je nach gewählter Strategie werden die Strukturen und Prozesse entsprechend angepasst.[5]

Beide Grundorientierungen sind jedoch für nachhaltig profitables Wachstum auf Dauer nicht ausreichend. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert zugleich eine kontinuierliche *Optimierung* bestehender Produkte und Abläufe (zur Steigerung der Profitabilität) und eine ständige *Erneuerung* durch die Entwicklung radikal neuer Produkte und Abläufe (zur Steigerung des Umsatzes). Diese Balance zwischen Optimierung und Erneuerung stellt eine der elementaren

Herausforderungen einer langfristig orientierten Unternehmensführung dar.[6]

Wie gelingt es erfolgreich wachsenden Unternehmen, immer wieder neu die Balance zwischen Optimierung und Erneuerung zu finden? Dieser Frage gehen wir in unserer Forschung am Center for Organizational Excellence nach.[7] In diesem Buch stellen wir nun erstmals die wichtigsten Ergebnisse aus unseren Studien vor. Im Zentrum stehen dabei Erkenntnisse zu den drei grundlegenden Aufgaben der Unternehmensführung im Wachstumsprozess: der Entwicklung einer nachhaltigen Wachstumsstrategie (Wachstum planen), der Führung von Wachstumsinitiativen (Wachstum generieren), und der organisationalen Umsetzung der Wachstumsmassnahmen (Wachstum umsetzen).

Literatur und Anmerkungen

1 Eine Übersicht der Forschungsergebnisse zur Wirkung des Wachstums auf den Unternehmenserfolg findet sich beispielsweise bei J. Canals, „Managing Corporate Growth." (Oxford: Oxford University Press, 2000).

2 Vgl. die ausgezeichnete Studie zu den Risiken des Wachstums von D. A. Hambrick und L. M. Crozier, „Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth." Journal of Business Venturing 1, no. 1 (1985): 31-45.

3 Siehe G. Probst und S. Raisch, „Organizational Crisis: The Logic of Failure." Academy of Management Executive 19 (1): 90-105.

4 Untersuchungseinheit waren die 500 im Fortune Global 500 Index des Jahres 2008 enthaltenen Unternehmen. Dieser Index umfasst die weltweit größten börsennotierten Unternehmen. Aufgrund der eingeschränkten Verfügbarkeit vollständiger Datensätze ist unsere Analyse auf 354 dieser 500 Unternehmen begrenzt.

5 Die beiden grundlegenden Kategorien der Wettbewerbsstrategie gehen zurück auf: M. Porter, „Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten." (Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1999).

6 D. Levinthal und J. March, „Myopia of Learning." Strategic Management Journal 14, no. 2 (1993): 95-112; J. March, „Exploration and Exploitation in Organizational Learning." Organization Science 2, no. 1 (1991): 71-87.

7 Das CORE wird von zehn Unternehmenspartnern unterstützt: BMW, CSB-System, Deutsche Bank, Droege & Comp., Helvetia, Holcim, Nestlé, Siemens, Sika und Volkswagen. Die Unternehmenspartner unterstützen die Forschungsarbeit als Sponsoren und durch direkte Kooperation in Projekten.

Wachstum planen: Strategien für nachhaltig profitables Wachstum

Kapitel 1

Die Basis für das nachhaltig profitable Wachstum wird im Rahmen des strategischen Planungsprozesses geschaffen. In der *Wachstumsstrategie* gibt die Unternehmensführung die Ziele vor und legt Verhaltensweisen zur Erreichung dieser Ziele fest. Wie die folgenden Beiträge zeigen, hat die Wachstumsstrategie einen grundlegenden Einfluss auf den späteren Erfolg in der Umsetzung. Nur eine ausgewogene und konsistente Wachstumsstrategie ermöglicht ein nachhaltig profitables Wachstum.

In diesem ersten Kapitel werden die wichtigsten Elemente einer nachhaltigen Wachstumsstrategie in drei Beiträgen vorgestellt. Alle Beiträge basieren auf den Ergebnissen eines mehrjährigen Forschungsprogramms des *Center for Organizational Excellence* (CORE). Im Rahmen dieser Studie wurde das Wachstumsverhalten der 500 größten Unternehmen der Welt anhand von großzahligen statistischen Auswertungen und detaillierten Fallstudien analysiert. Die Ergebnisse der Studie werden im Rahmen dieses Buches erstmals vorgestellt.

Der erste Beitrag befasst sich damit, wie Unternehmen herausfordernde aber zugleich realistische *Wachstumsziele* definieren können. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung haben wir eine Methode entwickelt, mit der Unternehmen ihre optimale Wachstumsrate ermitteln können. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen, die sich entlang ihrer optimalen Wachstumsrate entwickeln, langfristig deutlich erfolgreicher sind als langsamer oder schneller wachsende Mitbewerber.

Der zweite Beitrag analysiert, welche *Wachstumspfade* eine nachhaltige und profitable Entwicklung des Unternehmens ermöglichen. Unsere Studie zeigt, dass erfolgreich wachsende Unternehmen sich vorwiegend aus einem starken Kerngeschäft heraus entwickeln. Sie verbessern nachhaltig ihre Position im bestehenden Geschäft und expandieren in unmittelbar angrenzende Bereiche. Im Beitrag zeigen wir die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Wachstums im und rund um das Kerngeschäft auf.

Der dritte Beitrag stellt organisches Wachstum und Akquisitionen als grundsätzliche *Wachstumsmethoden* einander gegenüber. Wie unsere empirische Studie zeigt, setzen nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen in weitaus höherem Masse auf organisches Wachstum, als weniger erfolgreiche Mitbewerber. Auf der Grundla-

ge detaillierter Fallstudien haben wir ein Prozessmodell des organischen Wachstums entwickelt, das wir in diesem Beitrag vorstellen. Anhand des Modells wird exemplarisch aufgezeigt, wie sich Unternehmen erfolgreich auf Innovation und organisches Wachstum ausgerichtet haben.

Die drei Beiträge in diesem Kapitel umfassen alle wesentlichen Schritte bei der Planung und Entwicklung einer *nachhaltigen Wachstumsstrategie*: die Definition der Wachstumsziele, die Planung des Wachstumspfades und die Selektion der Wachstumsmethode. Die Erkenntnisse aus unseren wissenschaftlichen Untersuchungen werden dabei in Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis zusammengefasst und anhand zahlreicher Praxisbeispiele illustriert.

1.1 Wachstumsziele definieren: Der Rhythmus der Unternehmensentwicklung

Sebastian Raisch und Flora Ferlic

Wie schnell soll ein Unternehmen expandieren? Diese Frage besitzt eine hohe Relevanz in der Unternehmenspraxis, ist jedoch nicht einfach zu beantworten. Einerseits müssen Unternehmen wachsen, um langfristig vital und wettbewerbsfähig zu bleiben. Andererseits gibt es zahlreiche Beispiele für den Absturz einst hochfliegender Wachstumsunternehmen. Übermäßiges Wachstum ist eine der Hauptursachen für Unternehmenskrisen. Zahlreiche Managementforscher gehen deshalb davon aus, dass Wachstum nur bis zu einem bestimmten Grad positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt.[1] Geht das Wachstum über ein optimales Maß hinaus, kippt die Wirkung ins Negative und beeinträchtigt die Profitabilität des Unternehmens. Gibt es tatsächlich eine optimale Wachstumsrate für jedes Unternehmen? Besitzen Organisationen - wie Menschen, Tiere und Pflanzen - einen inhärenten Rhythmus für eine gesunde Entwicklung? Und falls dem so ist, wie können Unternehmen ihre optimale Wachstumsgeschwindigkeit ermitteln?

Auf Grundlage eines theoretischen Modells, haben wir das Konzept des Wachstumskorridors entwickelt, das es Managern erlaubt, die

optimale Wachstumsrate für ihr Unternehmen zu ermitteln. In einer groß angelegten Studie wurde das Konzept empirisch getestet. Dazu wurde das Unternehmenswachstum der Fortune Global 500, und damit der 500 größten Unternehmen der Welt, im Zeitraum von 1995 bis 2004 analysiert. Die Ergebnisse zeigen deutlich die Bedeutung des Wachstumskorridors für die Unternehmenspraxis auf: Unternehmen, die innerhalb ihres Wachstumskorridors wuchsen, erreichten eine doppelt so hohe Rendite wie langsamer oder schneller wachsende Unternehmen. Nahezu alle Top-Performer der internationalen Kapitalmärkte - darunter Dell, General Electric, Microsoft, Nestlé, Toyota und Wal-Mart - wuchsen innerhalb der Grenzen ihres Wachstumskorridors. Zugleich verfehlten jedoch 75% der untersuchten Unternehmen ein solch optimales Wachstum. Auf der Grundlage einer Reihe detaillierter Fallstudien haben wir Handlungsempfehlungen erarbeitet, die aufzeigen, wie Unternehmen sich aus einer suboptimalen Position befreien und zu optimalem Wachstum zurückkehren können.

1.1.1 Der Wachstumskorridor

Das Konzept des Wachstumskorridors zeigt den optimalen Entwicklungspfad eines Unternehmens auf. Begrenzt wird der Korridor durch unternehmensspezifische Unter- und Obergrenzen des Wachstums. Wir stellen nun die wichtigsten Wachstumsgrenzen vor und zeigen auf, wie Unternehmen ihren Wachstumskorridor ermitteln können.

Untergrenzen des Wachstums

Unternehmen wachsen, um Marktanteile zu gewinnen und Größenvorteile zu erzielen. Zugleich ziehen schnell wachsende Unternehmen talentierte Mitarbeiter an und erfreuen sich einer hohen Attraktivität am Kapitalmarkt. Kontinuierliches Wachstum ist unerlässlich, um ein Unternehmen langfristig aktiv und wandelfähig zu halten. Wachstum wird deshalb häufig als wichtiger Indikator für den unternehmerischen Erfolg und als Schlüssel für das langfristige Überleben von Unternehmen angesehen.[2] Wie viel Wachstum ist jedoch mindestens nötig, um von diesen Vorzügen zu profitieren? Theorie und Praxis der Unternehmensführung weisen auf drei wichtige Untergrenzen des Unternehmenswachstums hin: (1) das Produktivitätswachstum, (2) die Wachstumserwartungen der Investoren, und (3) das Marktwachstum.

Produktivitätswachstum

Da Unternehmen sich mit der Zeit verbessern, müssen immer weniger Ressourcen eingesetzt werden, um dieselbe Menge an Produkten zu erzeugen. Die Verbesserung der Produktivität führt zu überschüssigen Ressourcen, die entweder freigesetzt oder für neue Wachstumsinitiativen wieder verwendet werden können. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass ein kontinuierliches Wachstum zu einem höheren Unternehmenserfolg führt, als ein andauernder Ressourcenabbau.[3] Das Beispiel des insolventen US- Automobilherstellers General Motors (GM) zeigt dies besonders deutlich auf: Da die Produktivität des Unternehmens schneller wuchs als der Absatz, war GM gezwungen, die Zahl der Produktionsmitarbeiter kontinuierlich von 680.000 im Jahr 1978 auf 120.000 im Jahr 2005 zu reduzieren. Der Stellenabbau erforderte milliardenschwere Investitionen in Rentenfonds, Abfindungen und Restrukturierungsinitiativen, die einen großen Teil des Unternehmensgewinns beanspruchten. Die hohen Kosten des Stellenabbaus werden von Analysten als einer der Hauptgründe für die Probleme des Unternehmens angesehen, Fahrzeuge nicht zu wettbewerbsfähigen Kosten produzieren zu können. Es ist deutlich effizienter, frei gewordene Ressourcen für kontinuierliches Wachstum einzusetzen, als sie, mit all den damit verbundenen Kosten, abzubauen. Ein erster Indikator für die minimale Wachstumsrate ist daher das langfristige Produktivitätswachstum des Unternehmens. Wachstum unterhalb dieser Rate führt entweder zu Ressourcenabbau oder zu Überkapazitäten, beides mit einem negativen Effekt auf den Ertrag des Unternehmens.

Wachstumserwartungen der Investoren

Die Anforderungen an das Unternehmenswachstum werden zudem durch die langfristigen Wachstumserwartungen der Anteilseigner bestimmt, die sich im aktuellen Marktwert eines Unternehmens widerspiegeln. Empirische Studien zeigen, dass - unabhängig vom absoluten Erfolg des Unternehmens - die Erfüllung der Wachstumserwartungen vom Markt honoriert, die Nichterfüllung hingegen bestraft wird.[4] Der Aktienkurs des US-Computerherstellers Dell, beispielsweise, brach in nur sieben Tagen um 11% ein, nachdem bekannt geworden war, dass das Unternehmen im dritten Quartal 2005 die Markterwartungen nicht erfüllen würde. Während kurzfristige Effekte nur selten langfristig Bestand haben, wirkt sich ein kontinuierliches Verfehlen der Wachstumserwartungen negativ auf den Marktwert des Unternehmens aus. Ein zweiter Indikator für das

minimale Wachstum ergibt sich daher aus den langfristigen Wachstumserwartungen der Anteilseigner.

Markt-wachstum

Das Wettbewerbsumfeld hat ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf die Wachstumsanforderungen eines Unternehmens. Die Forschung zeigt, dass Unternehmen, denen es an ausreichender Aggressivität bei der Verteidigung der eigenen Wettbewerbsposition fehlt, generell weniger erfolgreich sind.[5] Die jüngere Unternehmensentwicklung der Bayer AG illustriert dies deutlich. Gehörte das Unternehmen 1993 noch zu den drei weltweit führenden Pharmaherstellern, fiel es bis ins Jahr 2005 auf den 18. Rang zurück. Heute fehlt Bayer – trotz einer Reihe von Akquisitionen in jüngster Vergangenheit - die kritische Größe, um massive Investitionen in die Produktentwicklung zu tätigen, die notwendig wären, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Entsprechend zeigt das Produktportfolio deutliche Zeichen der Überalterung und Bayers Kapitalrendite liegt weit unterhalb des Industrieschnitts. Firmen, die dauerhaft langsamer als die Konkurrenz wachsen, verlieren Marktanteile und langfristig an Wettbewerbsstärke. Marktwachstum, definiert als die durchschnittliche Wachstumsrate der wichtigsten Konkurrenten, ist daher ein dritter Indikator für die minimale Wachstumsrate eines Unternehmens.[6]

Empirische Ergebnisse. Unsere empirische Studie der 500 größten Unternehmen der Welt bestätigt eindrücklich die Bedeutung der drei genannten Untergrenzen des Wachstums für den Unternehmenserfolg. Unternehmen mit einem langfristigen Umsatzwachstum oberhalb des Produktivitätswachstums erreichten eine durchschnittliche Aktienrendite von 13.8%, im Vergleich zu einer Rendite von nur 7.3% der Gruppe der langsamer wachsenden Unternehmen. Ein vergleichbares Ergebnis ergibt sich für Unternehmen, die langfristig die Wachstumserwartungen der Investoren übertrafen: die durchschnittliche Rendite lag bei 15.4%, im Vergleich zu 8.7% bei der Gruppe der Unternehmen, die hinter den Erwartungen zurückgeblieben waren. Auch Unternehmen, die über Markt wuchsen, erreichten mit 14.4% eine doppelt so hohe Rendite wie Unternehmen, deren Wachstum hinter der Konkurrenz zurückblieb. Unternehmen, die oberhalb der Untergrenzen des Wachstums wuchsen, waren somit langfristig deutlich erfolgreicher als diejenigen, die diese Grenzen verfehlten.

Auch wenn alle drei Untergrenzen ihre Bedeutung haben, weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass es sich beim Marktwachstum um den bedeutendsten und verlässlichsten Referenzwert für minimales Wachstum handelt. Für die überwiegende Mehrheit der untersuchten Firmen lag das Marktwachstum über dem Produktivitätszuwachs und stellte somit den anspruchsvolleren Zielwert dar. Die Wachstumserwartungen der Investoren lagen hingegen häufig nahe bei den Marktwachstumsraten. Es ergaben sich jedoch Zweifel an der grundsätzlichen Verlässlichkeit dieser Kennzahl. In einigen Fällen waren die Wachstumserwartungen extrem hoch und angesichts des Marktwachstumspotentials der Unternehmen unrealistisch. Diese Beobachtung stimmt mit früheren empirischen Studien überein, die aufzeigen, dass irrationales Investorenverhalten zu verzerrten Wachstumserwartungen führen kann.[7] Wachstumserwartungen sollten deshalb mit Vorsicht behandelt und stets auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Das Marktwachstum weist hingegen auf das reale Wachstumspotential eines Unternehmens hin und ist deshalb eine wesentlich zuverlässigere Kennzahl.

Obergrenzen des Wachstums

Die Diskussion der Untergrenzen des Wachstums hat gezeigt, dass für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ein gewisses Mindestmass an Wachstum unerlässlich ist. Gleichzeitig werden hohe Wachstumsraten aber auch mit einer Reihe von Gefahren in Verbindung gebracht:[8] Schnelles Wachstum erhöht die Komplexität und kann in der Folge die beschränkten Kapazitäten des Managements überfordern und zu Kontrollverlust führen. Zudem erfordert schnelles Wachstum umfangreiche Investitionen, die häufig die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen. Exzessives Wachstum wird deshalb als eine Hauptursache für Unternehmenskrisen genannt. Ab welchem Maß wird jedoch Wachstum exzessiv? Die maximale Wachstumsrate eines Unternehmens wird durch drei Faktoren determiniert: (1) Führungskapazitäten, (2) finanzielle Ressourcen, und (3) Marktpotential.

Führungskapazitäten

Die Planung und Umsetzung von Wachstumsinitiativen erfordert Führungskräfte mit ausreichender Erfahrung im Unternehmen. Werden zusätzliche Führungskräfte extern rekrutiert, benötigen die vorhandenen Manager viel Zeit, um die neuen Kräfte zu integrieren und einzuarbeiten. Wachstum ist dadurch begrenzt, dass das Unternehmen innerhalb eines Zeitraums nur eine begrenzte Anzahl an geeigneten neuen Managern auswählen, trainieren und integrieren

kann. Die Liechtensteiner Hilti Gruppe, ein weltweit führender Werkzeughersteller, sah sich 2004 mit diesem Problem konfrontiert. Das Baugewerbe erlebte einen außergewöhnlichen Aufschwung und bot Hilti ein nahezu unbegrenztes Wachstumspotential. Hilti spürte aber klare Grenzen bei der Auswahl und Integration qualifizierter neuer Führungskräfte. Ein Vorstandsmitglied berichtet, dass einzelne Geschäftsbereiche, die eine Grenze von etwa 20% Wachstum überschritten hatten, einen Rückgang der Führungsqualität, sowie der operationalen Effizienz erleben mussten. In der Management-Literatur werden die „Führungsgrenzen des Wachstums" ausführlich beschrieben.[9] Die Führungsgrenze des Wachstums lässt sich als der jährliche prozentuale Zuwachs an Führungskräften, den ein Unternehmen ohne Beeinträchtigung der operationalen Effizienz verkraften kann, definieren. Diese stellt eine erste Obergrenze des Wachstums dar.

Finanzielle Ressourcen

Die Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens wird zudem durch die verfügbaren finanziellen Ressourcen begrenzt. In der Finanzliteratur wurde das Konzept der „Nachhaltigen Wachstumsrate" entwickelt, um finanzielle Wachstumsgrenzen des Unternehmens abzubilden.[10] Nachhaltiges Wachstum steht für den maximalen jährlichen Umsatzzuwachs, der erreicht werden kann, ohne die finanziellen Eckdaten des Unternehmens zu beeinträchtigen. Wachstum oberhalb dieser Rate erhöht das Insolvenzrisiko des Unternehmens. Der amerikanische Energiekonzern Enron beispielsweise erreichte in den fünf Jahren vor der Insolvenz ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 66%, trotz einer nachhaltigen Wachstumsrate von nur 5%. Ähnlich bei der Swissair, die in den fünf Jahren vor dem Konkurs mit 16% pro Jahr wuchs, trotz einer nachhaltigen Wachstumsrate von 0.8%. Aus finanzieller Sicht sollten sich Unternehmen langfristig an ihrer nachhaltigen Wachstumsrate orientieren.

Marktpotential

Letztlich wird das Unternehmenswachstum auch durch den Markt beschränkt. Innerhalb eines bestimmten Marktsegments können Wachstumsraten über Markt nur erreicht werden, indem das Unternehmen der Konkurrenz Marktanteile wegnimmt. Ein solcher direkter Kampf um Marktanteile wird häufig über Preissenkungen, Werbeaktionen und die Lancierung neuer Produkte geführt. Die Forschung zeigt, dass ein eskalierender Wettbewerb die Profitabilität von Unternehmen negativ beeinflusst.[11] Die aktuelle Lage der US-

Automobilindustrie illustriert diese negativen Effekte sehr eindrücklich: Intensive Kämpfe um Marktanteile zwischen den führenden Herstellern - Chrysler, General Motors und Ford - führten zu einem regelrechten Preiskrieg, der die Profitabilität aller drei Firmen über die vergangenen Jahre zerstörte. Die maximale Wachstumsrate eines Unternehmens ist daher erreicht, sobald Marktanteile auf Kosten sinkender Profitabilität erkauft werden müssen.[12]

Empirische Ergebnisse

Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung der 500 weltweit größten Unternehmen zeigen, dass der zweite Indikator - die nachhaltige Wachstumsrate - für große Unternehmen wesentlich relevanter ist, als Markt- oder Führungsrestriktionen. Zwar kann das Wachstumspotential in einem bestimmten Marksegment beschränkt sein, Unternehmen haben jedoch stets die Möglichkeit in neue, stärker wachsende Segmente zu expandieren. Der Markt beschränkt somit lediglich das Wachstum einzelner Geschäftseinheiten, jedoch nicht dasjenige eines gesamten diversifizierten Konzerns. Zudem zeigen unsere empirischen Ergebnisse, dass Unternehmen in der Lage sind, relativ hohe Zuwachsraten bei den Führungskräften zu verkraften. In den meisten Industrien wurde ein negativer Effekt auf die operative Effizienz erst ab einem Zuwachs von 25-35% erkennbar. Zwar erreichen auch große Unternehmen solche Wachstumsraten gelegentlich, allerdings hielten nur sehr wenige der untersuchten Unternehmen ein solches Mitarbeiterwachstum über längere Zeit aufrecht. Die Führungsgrenze des Wachstums ist daher eher punktuell von Bedeutung, als eine verlässliche Kennzahl für das langfristige Wachstum. Finanzielle Ressourcen stellen hingegen eine weitaus relevantere Obergrenze dar: Die durchschnittliche nachhaltige Wachstumsrate aller Fortune Global 500 Unternehmen betrug 11% über das vergangene Jahrzehnt. Knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen wuchs dabei oberhalb ihrer nachhaltigen Wachstumsrate. Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg sind deutlich: Firmen, die im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten wuchsen, erreichten eine durchschnittliche Aktienrendite von 14%. Unternehmen, die oberhalb ihrer nachhaltigen Wachstumsrate wuchsen, dagegen nur 8%. Obwohl Führungskräfte generell alle drei genannten Obergrenzen berücksichtigen sollten, stellt die nachhaltige Wachstumsrate die entscheidende Größe für eine erste Analyse dar.

Optimales Wachstum

Der optimale Wachstumspfad eines Unternehmens kann durch die Kombination der Ober- und Untergrenzen bestimmt werden. Wie dargestellt, deutet unsere empirische Studie auf das Marktwachstum und die nachhaltige Wachstumsrate als wichtigste Grenzwerte hin. Während bei einer tief greifenden Analyse auch weitere Grenzen ergänzend betrachtet werden sollten, begrenzen wir uns in einer ersten Untersuchung auf die beiden zentralen Kenngrößen.

Abbildung 1

Der Wachstumskorridor am Beispiel des US-Handelsunternehmens Wal-Mart

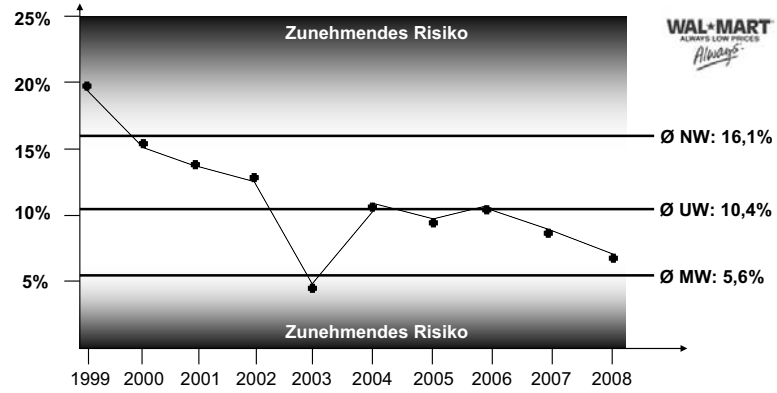


Abbildung 1 zeigt den Wachstumskorridor für das größte Unternehmen der Welt, den US-Handelskonzern Wal-Mart, über die vergangenen zehn Jahre (1999-2008). Der Korridor zeigt auf, wie viel Wachstum für Wal-Mart langfristig optimal ist. Die Obergrenze ergibt sich aus einem durchschnittlichen nachhaltigen Wachstum (NW) von 16.1%, die Untergrenze aus einem Marktwachstum (MW) von 5.6%. Im betrachteten Zeitraum erreichte Wal-Mart ein tatsächliches Umsatzwachstum (UW) von 10.4% und blieb damit klar innerhalb der Grenzen des Wachstumskorridors. Wie die Abbildung zeigt, variieren die kurzfristigen Wachstumsraten deutlich. Während kurzfristige Abweichungen meist ohne Wirkung bleiben, müssen Unternehmen langfristig die Grenzen ihres Wachstumskorridors respektieren. Wachstumsziele müssen rational und in der objektiven Realität des Unternehmens verankert sein.

Die Analyse der *Fortune Global 500 Unternehmen* bestätigt die Bedeutung des Wachstumskorridors: Nur knapp 25% der untersuchten Unternehmen gelang es über die letzten zehn Jahre, ihr Wachstum innerhalb der Grenzen ihres Wachstumskorridors zu halten. Diese Firmen erreichten eine ausgezeichnete Aktienrendite von 17.5%, im Vergleich zu durchschnittlich 9.9% bei Unternehmen, die außerhalb der Grenzen ihres Wachstumskorridors wuchsen. Die Gruppe der optimal wachsenden Unternehmen umfasst zahlreiche Großkonzerne, die für ihren beständigen Erfolg bekannt sind - darunter Dell, General Electric, Microsoft, Nestlé und Toyota. Diese Firmen weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf: Sie besitzen eine langfristig orientierte Kultur, setzen und verfolgen realistische Wachstumsziele und betonen Umsatz- und Gewinnwachstum gleichermaßen.

Das Schweizer Unternehmen Nestlé, Weltmarktführer in der Nahrungsmittelindustrie, ist ein hervorragendes Beispiel. Die langfristige Orientierung zeigt sich unter anderem darin, dass Nestlé sich weigert, Quartalszahlen zu veröffentlichen. Peter Brabeck, CEO von Nestlé, hat dieses Vorgehen stets verteidigt: *„Quartalsberichte führen zu kurzfristigem Denken und Handeln. Man verliert die langfristige Perspektive aus den Augen, was sehr schlecht für das Geschäft ist. Wenn ich dieses Unternehmen nach den Empfehlungen der Finanzanalysten geführt hätte, hätten wir schon längst Insolvenz anmelden müssen."* Anstatt kurzfristig Wachstum zu maximieren, setzte Brabeck ein herausforderndes aber realistisches langfristiges Wachstumsziel von 5-6% organischem Wachstum pro Jahr. Diese Zielvorgabe liegt doppelt so hoch wie das Marktwachstum, bleibt aber unterhalb der nachhaltigen Wachstumsrate des Unternehmens. Initiativen zur Förderung von internem Wachstum gehen dabei mit Programmen zur Verbesserung der operativen Effizienz einher. Auf diese Weise konnte Nestlé seine Margen verbessern und liquide Mittel zur Investition in weiteres Wachstum generieren.[13]

Ähnlich wie Nestlé arbeiten die meisten der optimal wachsenden Unternehmen kontinuierlich an der Verbesserung der operativen Effizienz, was im Lauf der Zeit zu einer Erhöhung der nachhaltigen Wachstumsrate führt. Die durch operative Verbesserungen gewonnenen liquiden Mittel werden reinvestiert, beispielsweise zur Expansion in stark wachsende Märkte, was langfristig wiederum das Marktwachstumspotential des Unternehmens erhöht. Auf diese Weise wird der Wachstumskorridor graduell auf immer höhere

Ebenen gehoben. Empirische Studien zeigen, dass höhere nachhaltige Wachstumsraten mit einem höheren Ertrag einhergehen.[14] Die Strategie für optimal wachsende Unternehmen ist daher nicht die kurzfristige Maximierung des Wachstums, sondern eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Wachstumsfähigkeit.

Berechnung des Wachstumskorridors ***Tabelle 1***

Schritt 1: Datenerhebung aus Geschäftsberichten	▪ Erhebung der folgenden Unternehmensdaten: (1) Gesamtumsatz, (2) Umsatz nach Segmenten, (3) Gewinn, (4) Eigenkapital und (5) Dividende. ▪ Erhebung der Umsatzzahlen der wichtigsten Wettbewerber in jedem Segment. ▪ Betrachtung eines Zeitraums von mindestens fünf, besser 10 Jahren.[15]
Schritt 2: Berechnung des Marktwachstums (MW)	▪ Berechnung des Marktwachstums mit Hilfe der folgenden Formel: $MW = (IW_{Seg1} \times GF_{Seg1}) + (IW_{Seg2} \times GF_{Seg2}) + \ldots + (IW_{SegN} \times GF_{SegN})$ IW = Wachstum der Industrie = Durchschnittliches Umsatzwachstum der wichtigsten Wettbewerber in einem Segment GF = Gewichtungsfaktor = Umsatz je Segment / Gesamtumsatz
Schritt 3: Berechnung des nachhaltigen Wachstums (NW)	▪ Berechnung des nachhaltigen Wachstums mit Hilfe der folgenden Formel: NW = ROE x (1 – Ausschüttungsquote) ROE = Eigenkapitalrendite = Gewinn / Eigenkapital Ausschüttungsquote = Dividende / Gewinn
Schritt 4: Ermittlung des Wachstumskorridors	▪ Berechnung des durchschnittlichen Marktwachstums und des nachhaltigen Wachstums über den gesamten Zeitraum. ▪ Berechnung des durchschnittlichen Umsatzwachstums über den gesamten Zeitraum. ▪ Vergleichende Betrachtung von Marktwachstum, nachhaltigem Wachstum und tatsächlichem Umsatzwachstum.
Schritt 5: Analyse der Ergebnisse und Entwicklung einer Wachstumsstrategie	▪ Analyse zusätzlicher Kennzahlen (z.B. Verschuldungsrate und Produktivitätswachstum), sowie qualitativer Informationen (z.B. Unternehmensstrategie und Wettbewerbssituation). ▪ Entwicklung einer Strategie zur Optimierung des Unternehmenswachstums.

1.1.2 Wege zum optimalen Wachstum

Mehr als 75% der Fortune Global 500 Firmen verfehlten über die vergangenen zehn Jahre die Kategorie der optimal wachsenden Unternehmen. Für diese Mehrheit stellt sich die zentrale Frage, wie eine Entwicklung hin zu optimalem Wachstum gelingen kann. Die Strategie zur Realisierung eines optimalen Wachstums hängt dabei von der jeweiligen Position des Unternehmens im Wachstumskorridor ab. Dabei lassen sich drei Positionen des suboptimalen Wachstums unterscheiden: (1) *Erschöpfung*, (2) *Stagnation* und (3) *Exzessives Wachstum*. Wir haben eine Reihe von Unternehmen analysiert, die sich in diesen Positionen befunden haben und denen eine Rückkehr zum optimalen Wachstum gelungen ist. Auf Basis von detaillierten Fallstudien dieser Unternehmen, haben wir Handlungsempfehlungen entwickelt, die den Weg zum optimalen Wachstum aufzeigen.

Tabelle 2 *Strategien für optimales Wachstum*

Position	Beschreibung	Strategie
Optimales Wachstum *> 24.7% der Global 500*	▪ Das Umsatzwachstum eines Unternehmens übertrifft das Marktwachstum, bleibt aber innerhalb der Grenzen des nachhaltigen Wachstums. ▪ Umsatzwachstum innerhalb des Wachstumskorridors.	▪ Firmen verfolgen einen optimalen Wachstumspfad. ▪ Die strategischen Schwerpunkte liegen auf kontinuierlichen Verbesserungen, um den Wachstumskorridor graduell auf ein höheres Niveau zu heben.
Erschöpfung *> 35.8% der Global 500*	▪ Das Marktwachstum übertrifft das nachhaltige Wachstum. ▪ Die finanziellen Mittel, um mit dem Markt zu wachsen, fehlen daher. ▪ Unternehmen besitzen keinen Korridor für optimales Wachstum.	Zweistufiges Restrukturierungsprogramm: ▪ Schuldentilgung; Verbesserung des Kapitalumschlags und der operativen Gewinnmarge (Stufe 1) ▪ Investition in Wachstum (Stufe 2)
Stagnation *> 18.6% der Global 500*	▪ Das nachhaltige Wachstum übertrifft das Marktwachstum, allerdings bleibt das Umsatzwachstum hinter dem Marktwachstum zurück. ▪ Umsatzwachstum unterhalb des Wachstumskorridors.	Revitalisierungsprogramm: ▪ Öffnen der Organisation für neue Impulse und Ideen ▪ Investitionen in Wachstum ▪ Kulturwandel
Exzessives Wachstum *> 20.9% der Global 500*	▪ Das nachhaltige Wachstum übertrifft das Marktwachstum, allerdings liegt das Umsatzwachstum über der nachhaltigen Wachstumsrate. ▪ Umsatzwachstum oberhalb des Wachstumskorridors.	Stabilisierungsprogramm: ▪ Verkauf von Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts ▪ Operative Verbesserungen ▪ Schwerpunkt auf organisches Wachstum

Erschöpfung

Die häufigste Situation, in der sich suboptimal wachsende Firmen befinden, lässt sich am besten als „Erschöpfung" bezeichnen. Diesen Unternehmen fehlt die finanzielle Kraft, um mit dem Markt zu wachsen, was sich in einer nachhaltigen Wachstumsrate unterhalb des Marktwachstums ausdrückt (NW < MW). Da in diesem Fall kein Korridor für optimales Wachstum existiert, haben diese Firmen die undankbare Wahl zwischen zwei suboptimalen Verhaltensweisen: Versuchen sie mit dem Markt zu wachsen, steigt das Risiko einer Insolvenz, da die vorhandenen finanzielle Mittel nicht zur Finanzierung des Wachstums ausreichen. Eine Begrenzung des Wachstums auf ein finanzierbares Niveau hingegen, verzögert lediglich das Scheitern, da dies zu einer kontinuierlichen Erosion der Marktanteile führt. Mehr als 35% der von uns untersuchten Unternehmen befanden sich in diesem „Erschöpfungszustand", darunter Firmen wie AT&T, Deutsche Telekom, Motorola und Viacom. Die suboptimale Position spiegelt sich in der besonders niedrigen durchschnittlichen Aktienrendite dieser Unternehmen von nur 6.5% über die letzten zehn Jahre wider.

Firmen, die sich erfolgreich aus dem Erschöpfungszustand befreit haben, verfolgten meist eine zweistufige Strategie: Zunächst werden durch Effizienzsteigerungen freie Mittel generiert, die dann in neue Wachstumsinitiativen investiert werden. Ein gutes Beispiel ist der BMW-Konzern, der in der Folge der fehlgeschlagenen Übernahme des britischen Herstellers Rover einen solchen Erschöpfungszustand erlebte. Joachim Milberg, der 1999 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt wurde, reagierte mit dem Verkauf der verlustbringenden Rover-Sparte. Er richtete den Konzern wieder ganz auf das eigentliche Kerngeschäft im Premiumsegment aus. Parallel zur Restrukturierung des Portfolios lancierte Milberg mehrere Initiativen zur Verbesserung der operativen Effizienz. Diese Maßnahmen machten BMW zu einem der weltweit profitabelsten Automobilhersteller. Die nachhaltige Wachstumsrate stieg zwischen 1998 und 2001 von 5% auf 30%. Dies ermöglichte Milbergs Nachfolger Helmut Panke die Rückkehr zum optimalen Wachstum durch die Reinvestition der gestiegenen Erträge in eine beispiellose Produktoffensive. Die Strategie zahlte sich aus: BMW überholte 2005 den Rivalen Mercedes und eroberte die Marktführerschaft im Premiumsegment der globalen Automobilindustrie.[16]

Ähnlich wie BMW entkamen auch Unternehmen wie Porsche (1993), Apple (1997), Sears (1999) und die Deutsche Bank (2002) solchen „Erschöpfungszuständen" durch aufeinander folgende Phasen der Restrukturierung (um die nachhaltige Wachstumsrate über die Marktwachstumsrate hinaus zu steigern) und der Investition in organisches Wachstum (um den Umsatz auf ein optimales Niveau zu steigern). Studien zu Unternehmensrestrukturierungen empfehlen ein ähnliches Vorgehen in zwei Phasen.[17] Die Wachstumskraft des Unternehmens kann vor allem durch eine aktive Konzentration auf Gewinnmargen, Verbesserung des Kapitalumschlags und Entschuldung nachhaltig erhöht werden.

Stagnation

Im Gegensatz zum „Erschöpfungszustand" besitzen Unternehmen in der Position der „Stagnation" die finanziellen Möglichkeiten, um mit dem Markt zu wachsen, und damit eine nachhaltige Wachstumsrate oberhalb des Marktwachstums (NW > MW). Das tatsächliche Umsatzwachstum dieser Firmen bleibt jedoch hinter dem Markt zurück (UW < MW). Entsprechend verlieren diese Unternehmen kontinuierlich Marktanteile. Die suboptimale Position spiegelt sich in einer durchschnittlichen jährlichen Aktienrendite von 10.9% wider – im Vergleich zu 16.9% bei der Gruppe der über dem Markt wachsenden Unternehmen. Etwa 18% der von uns untersuchten Firmen fallen in die Kategorie der Stagnation, darunter Eastman Kodak, Eon, Ford, Unilever und Xerox. Die Probleme der stagnierenden Unternehmen, neues Wachstum zu generieren, sind weder auf fehlendes Marktpotential, noch auf fehlende finanzielle Mittel zurückzuführen. Vielmehr liegt die Ursache meist im starren Beharren auf ein zunehmend veraltetes Erfolgskonzept. Mächtige Kräfte im Unternehmen verhindern dringend notwendigen Wandel.[18] Der Mangel an Veränderung und Innovation führt zu einer zunehmend veralteten Produktpalette und dem Verlust an Wettbewerbskraft.

Unternehmen, die eine Phase der Stagnation überwunden haben und zum optimalen Wachstum zurückfanden, verdanken dies oft einem umfassenden Transformationsprogramm. Das Beispiel des britischen Handelsunternehmens Marks & Spencer zeigt auf, wie stagnierende Unternehmen revitalisiert werden können. Mehr als 100 Jahre lang war Marks & Spencer Marktführer in England und einer der weltweit profitabelsten Einzelhändler. Trotz Rekordgewinnen verlor das Unternehmen zwischen 1997 und 2001 über 30% seines Marktanteils. Ursache der Krise war vor allem das strikte

Beharren auf einem althergebrachten Geschäftsmodell, ungeachtet wesentlicher Veränderungen im Wettbewerbsumfeld.[19] Der neue Vorstandvorsitzende Stuart Rose verordnete 2004 dem Unternehmen eine weitgehende Verjüngungskur. Massive Veränderungen bei Personal und Management halfen, festgefahrene Routinen aufzubrechen und neue Ideen in das Unternehmen einzubringen. Das neue Führungsteam investierte stark in neue Wachstumsfelder, lancierte kreative Werbekampagnen und überarbeitete die Preispolitik des Unternehmens. Diese Maßnahmen bildeten die Grundlage für den eigentlichen Wandelprozess, die schrittweise Entwicklung einer innovativen und leistungsorientierten Unternehmenskultur. Erste Anzeichen des Erfolgs sind erkennbar: Marks & Spencer eroberte 2005 wieder Marktanteile und kehrte zum optimalen Wachstum zurück.[20]

Ähnlich wie Marks & Spencer haben weitere Firmen wie Coca-Cola, Eastman Kodak und Xerox Revitalisierungsprogramme implementiert, um den Verlust von Marktanteilen aufzuhalten und zum optimalen Wachstum zurückzukehren. Während Investitionen in Produktentwicklung und Marketing kurzfristig Wachstum fördern, kann die gewonnene Dynamik nur durch einen tiefergehenden kulturellen Wandel auf Dauer erhalten werden. Bürokratische und risikofeindliche Kulturen müssen dabei oft über Jahre hinweg durch Maßnahmen auf sämtlichen Ebenen der Organisation verändert werden.[21]

Exzessives Wachstum

Im Gegensatz zu „Stagnation" wachsen Unternehmen in der Position „Exzessives Wachstum" über dem Markt (UW > MW). Diese Unternehmen wachsen jedoch so schnell, dass die Ressourcen nicht mehr zur Finanzierung des Wachstums ausreichen (UW > NW). Langfristig steigt bei exzessivem Wachstum die Verschuldungsrate und damit das Konkursrisko. Zahlreiche heute insolvente Unternehmen, die zuvor zur *Fortune Global 500* gehörten, darunter Enron, Marconi, Swissair und Worldcom, fielen in die Kategorie des exzessiven Wachstums.

Die Rückkehr zum optimalen Wachstum gelang in den meisten Unternehmen über ein Stabilisierungsprogramm. Der amerikanische Immobilien- und Reisekonzern Cendant hat erfolgreich ein solches Stabilisierungsprogramm implementiert. Zu Beginn des Jahres 2002 blickte Cendant auf ein Jahrzehnt rasanten Wachstums

zurück, angeheizt durch eine Reihe von Großakquisitionen. Zwischen 1992 und 2002 stieg der Umsatz des Unternehmens um durchschnittlich 40% pro Jahr - mehr als das Doppelte der nachhaltigen Wachstumsrate. Gleichzeitig explodierte die Verschuldungsquote von unter 2% in 1992 auf 63% zu Beginn des Jahres 2002. Zahlreiche Krisen in akquisitionsgetriebenen Unternehmen verunsicherten zunehmend auch die Investoren von Cendant und der Aktienkurs brach 2002 um nahezu 50% ein. Der Vorstandsvorsitzende Henry R. Silverman versprach daraufhin eine Abkehr von der aggressiven Akquisitionspolitik. Er begann, die Verschuldungsquote des Unternehmens zu senken, indem er Geschäftsbereiche außerhalb des Kerngeschäfts im Wert von 4 Milliarden Dollar veräußerte. Dreistellige Millionenbeträge wurden für den Rückkauf von Aktien verwendet und erstmals eine Dividende ausgeschüttet. Zwar kaufte das Unternehmen weiterhin kleinere Firmen zu, jedoch durfte keine der Übernahmen mit mehr als 1 Milliarde Dollar zu Buche schlagen. Cendants Strategie zielt nun vor allem auf organisches Wachstum und die Verbesserung der Kostenstruktur. Das Stabilisierungsprogramm führte bis 2004 zu einer Halbierung der Verschuldungsquote. Das Umsatzwachstum wurde gebremst und zugleich die nachhaltige Wachstumsrate erhöht. So gelang Cendant 2004 die Rückkehr zum optimalen Wachstum. Die Investoren honorierten die neue Ausrichtung: die Cendant-Aktie legte 2003 um 80% zu und übertraf dabei deutlich den Anstieg von 35% des Vergleichsindexes.

Ähnlich wie bei Cendant führten auch Unternehmen wie Daimler, Vodafone und Zurich Financial Services Stabilisierungsprogramme durch, um zum optimalen Wachstum zurückzukehren. Beispiele wie Cendant zeigen, dass Unternehmen Phasen exzessiven Wachstums ohne größeren Schaden überstehen können. Allerdings liegt ein schmaler Grat zwischen gesunder Aggressivität und einer Überforderung der Organisation. Viele Märkte sind übersäht mit den Überresten einstmals hochfliegender Unternehmen.

1.1.3 Fazit

Unsere Studie zeigt, dass Firmen eher von optimalem Wachstum profitieren, als von einer Maximierung der Umsätze. Der Wachstumskorridor gibt dabei den optimalen Wachstumspfad für das Unternehmen vor. Die vorgestellten Grenzen des Wachstums geben Anhaltspunkte dafür, wie viel Wachstum sinnvoll für das Unternehmen ist. Sie sollten jedoch nicht als definitive Vorgaben missverstanden werden. Infolge bestimmter Ereignisse im Geschäftsverlauf kann sich immer wieder die Notwendigkeit ergeben, Grenzen kurzfristig zu unter- oder überschreiten. Ein Wachstumskurs, der jedoch dauerhaft und deutlich außerhalb des Wachstumskorridors liegt, verlangt nach korrigierenden Eingriffen der Entscheidungsträger, um das innere Gleichgewicht des Unternehmens wiederherzustellen.

1.2 Neue Märkte erschließen: Profitables Wachstum aus dem Kern

Sebastian Raisch und Flora Ferlic

Welcher Wachstumspfad ermöglicht eine nachhaltige und profitable Entwicklung des Unternehmens? Die Empfehlungen der Managementliteratur gehen zu dieser Fragestellung weit auseinander. Während einige Experten das Wachstum innerhalb eines klar abgegrenzten Kerngeschäfts als Schlüssel zum Erfolg sehen, empfehlen andere die Erschließung neuer Bereiche zur Sicherung des zukünftigen Wachstums.[22] In der Unternehmenspraxis ist ein periodischer Wechsel zwischen diesen beiden grundlegenden Wachstumsstrategien erkennbar: Während in den 70er und 80er Jahren ein deutlicher Trend zur Diversifikation herrschte, dominiert seit Anfang der 90er Jahre eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft. Auch einzelne Unternehmen wechseln immer wieder zwischen diesen Grundorientierungen.

Im Rahmen unserer empirischen Untersuchung der *Fortune Global 500* haben wir die Wachstumspfade der weltweit führenden Unternehmen für den Zeitraum 1995 bis 2004 analysiert. Das Ergebnis zeigt deutliche Unterschiede in den gewählten Wachstumspfaden zwischen der Gruppe der nachhaltig profitabel wachsenden Unternehmen und den weniger erfolgreich wachsenden Vergleichsunter-

nehmen. Erfolgreich wachsende Unternehmen setzen ganz klar auf Wachstum aus einem starken Kerngeschäft heraus. Sie verbessern ihre Marktstellung im bestehenden Geschäftsfeld und expandieren in unmittelbar angrenzende Bereiche. Expansionen in unverbundene Bereiche sind äußerst selten und werden nur in wenigen, klar definierten Ausnahmesituationen angegangen.

Wie generieren erfolgreiche Unternehmen Wachstum aus dem Kerngeschäft heraus? Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für das Wachstum im Kern und die Expansion über den Kern hinaus ableiten? In diesem Beitrag stellen wir die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung vor und erarbeiten auf der Grundlage einer Reihe von detaillierten Fallstudien konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis.

1.2.1 Wachstum aus dem Kern als Erfolgsbasis

Unternehmen haben die Wahl zwischen zwei grundlegenden Wachstumspfaden. Die erste Strategie ist begrenzt auf das Wachstum innerhalb eines Kerngeschäftes und die Expansion in unmittelbar verbundene Bereiche. Diese Strategie wurde beispielsweise vom Sportartikelhersteller Puma erfolgreich umgesetzt. Das traditionelle Geschäftsfeld der Sportschuhe wurde kontinuierlich ausgebaut und durch unmittelbar angrenzende Segmente in der Sportbekleidung und der sportlichen Mode ergänzt.

Die alternative Wachstumsstrategie besteht in der Diversifikation in vollkommen neue, mit dem bisherigen Kerngeschäft unverbundene Bereiche. Der ehemalige Stahlkonzern Preussag (heute TUI) verfolgte beispielsweise eine solche Wachstumsstrategie. Mit dem Einstieg in die Tourismusbranche wurde im Jahr 1998 ein völlig neues Marktsegment für das zukünftige Wachstum des Unternehmens gewählt. Ein solch unverbundener Wachstumsschritt wird meist mit dem Eintritt in attraktive und zukunftsträchtige Branchen begründet.

Wachstumspfade der Fortune Global 500 Unternehmen

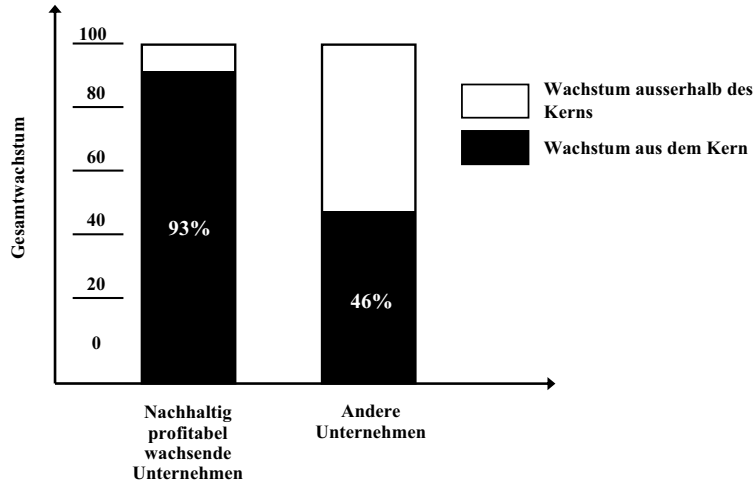
Die Analyse der Wachstumspfade der 500 größten Unternehmen der Welt zeigt, dass nachhaltig profitables Wachstum zum überwiegenden Teil aus dem Kerngeschäft heraus generiert wird. Bei den nachhaltig profitabel wachsenden Unternehmen trug das Wachstum aus dem Kern nahezu 93% des Gesamtwachstums über die vergangenen

zehn Jahre bei. Die Expansion in unverbundene Bereiche blieb bei diesen Unternehmen eine Randerscheinung.

Die Gruppe der weniger erfolgreich wachsenden Unternehmen setzte hingegen wesentlich stärker auf das Wachstum in neue Bereiche. Das unverbundene Wachstum trug mit 54% mehr zum Gesamtwachstum bei, als das Wachstum aus dem Kerngeschäft heraus. Diese Unternehmen beschäftigten sich vorrangig mit dem Aufbau neuer Geschäftsfelder außerhalb der bestehenden Aktivitäten (siehe Abbildung 2).

Anteil der Wachstumsarten am Gesamtwachstum; Fortune Global 500 (1995-2004)

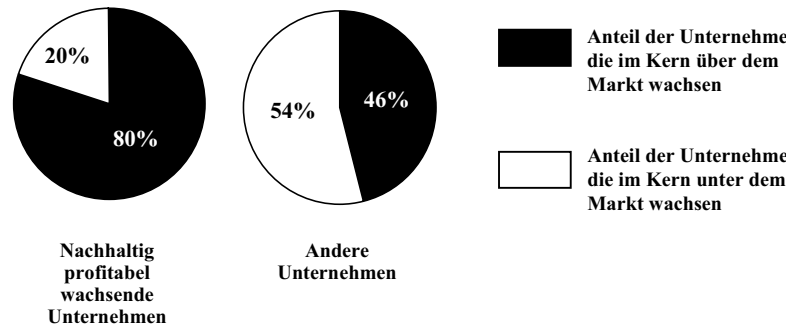
Abbildung 2



Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen auf Wachstum im Kern und stärken dadurch ihre Marktposition gegenüber der Konkurrenz. Mehr als 80% der erfolgreichen Unternehmen wuchsen im Kerngeschäft schneller als der Markt. So wuchs beispielsweise BMW im Premium-Segment des Automobilsektors über die vergangenen zehn Jahre nahezu doppelt so schnell wie der Wettbewerb.[23] Auch Unternehmen wie Dell in der Computerindustrie oder SAP im Softwaresegment konnten ihren Marktanteil kontinuierlich ausbauen. Im Gegensatz dazu fallen nicht nachhaltig wachsende Unternehmen im Kerngeschäft häufiger gegenüber der

Konkurrenz zurück. Nicht einmal die Hälfte dieser Unternehmen konnte im Untersuchungszeitraum dem Marktwachstum standhalten (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3 *Wachstum im Kern vs. Marktwachstum; Fortune Global 500 (1995-2004)*



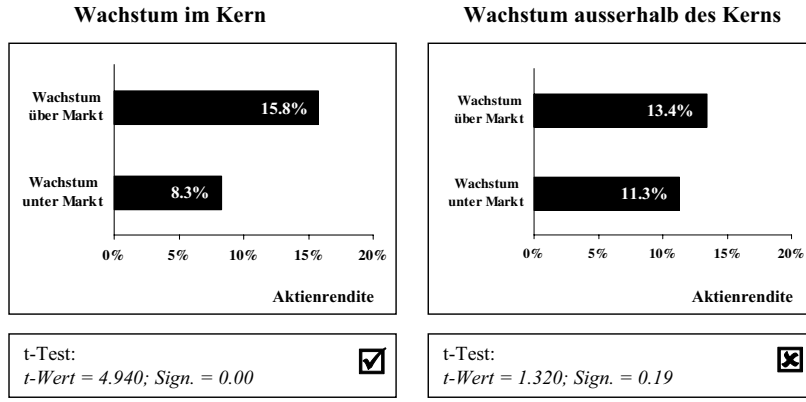
Die Bedeutung des Wachstums im Kern für den Unternehmenserfolg ist deutlich erkennbar (siehe Abbildung 3): Unternehmen, die in ihrem Kerngeschäft über dem Markt wuchsen, erzielten eine deutlich höhere Aktienrendite (15.8%) als Unternehmen, die hinter der Konkurrenz zurückblieben (8.3%). Interessant ist dabei, dass selbst ein starkes Wachstum außerhalb des Kerns das Wachstum im Kern nicht ersetzen kann. Hohes Wachstum in neuen Bereichen hatte - ganz im Gegenteil zum Wachstum im Kern - keinen signifikanten Effekt auf den Unternehmenserfolg. Dies zeigt deutlich, dass Wachstum im Kern unerlässlich für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ist.[24]

Das Erfolgskonzept nachhaltig profitabel wachsender Unternehmen liegt somit in einer kontinuierlichen Verbesserung der Marktposition im Kerngeschäft. Diese Regel gilt dabei über unterschiedlichste Industrien hinweg. Beispiele für im Kern erfolgreich wachsende Unternehmen finden sich im vergleichsweise unattraktiven und moderat wachsenden Einzelhandelsektor ebenso wie in der sich rasant entwickelnden Softwareindustrie. Im Einzelhandel wuchsen Unternehmen wie Wal-Mart oder Tesco doppelt so schnell wie die Konkurrenz. Im Softwaregeschäft schlugen Unternehmen wie

Microsoft und SAP die Konkurrenz ebenfalls um Längen. Gemeinsam ist diesen Unternehmen, dass sie in den vergangenen Jahren fast ausschließlich auf Wachstum aus dem Kern gesetzt haben.

Wertsteigerung bei unterschiedlichen Wachstumsrichtungen; Fortune Global 500 (1995-2004)

Abbildung 4



Warum Wachstum im Kern so wertvoll ist

Die zentrale Bedeutung des Wachstums im Kerngeschäft für den langfristigen Unternehmenserfolg lässt sich auf eine Reihe von Vorzügen dieser Wachstumsstrategie zurückführen. Wachstum im Kern ermöglicht den Rückgriff auf im Unternehmen vorhandene Ressourcen, die durch die Mehrfachnutzung effizienter genutzt werden. Neben der Kostenersparnis reduziert sich auch das Risiko weiterer Investitionen in Wachstumsprojekte, da das Unternehmen in vertrauten Feldern verbleibt. Zudem ist das Wachstum im Kern die Voraussetzung, um eine führende Marktposition erlangen und verteidigen zu können. Marktführer profitieren von Skalenvorteilen und genießen eine hohe Reputation beim Kunden, was sich positiv auf die Margen des Unternehmens auswirkt. Die Reinvestition dieser Erträge in weitere Wachstumsinitiativen setzt einen positiven Kreislauf in Gang: das Unternehmen kann dauerhaft mehr als die Konkurrenten investieren und so seine Marktposition weiter ausbauen.[25]

Im Gegensatz zum Wachstum innerhalb des Kerngeschäfts ist die Expansion in grundlegend neue Bereiche mit einer Reihe von Risi-

ken verbunden. Sir Peter Walkers, ehemaliger Vorstandschef von British Petroleum, beschreibt die Gefahren des unverbundenen Wachstums sehr treffend: *„Hätten wir nur die Hälfte der Bemühungen, die wir in den Ausbau neuer Geschäftsbereiche gesteckt haben, in unser Kerngeschäft investiert, stünden wir heute wesentlich besser da."*[26] Elementare Risiken liegen in der Unkenntnis neuer Bereiche und dem daraus resultierenden Lernaufwand, häufig verbunden mit Effizienzverlusten. Die für den Eintritt in neue Bereiche notwendigen hohen Investitionen erhöhen das Risiko des Scheiterns zusätzlich. Beim unverbundenen Wachstum besteht zudem die Gefahr, dass die Unternehmensleitung vom Kerngeschäft abgelenkt wird. Je unterschiedlicher und vielfältiger die Märkte sind, in denen ein Unternehmen tätig wird, umso höher das Risiko, dass einzelne Bereiche nicht die nötige Aufmerksamkeit erhalten. Andrew Campbell, Direktor des *Ashridge Strategic Management Center*, bringt das Risiko des unverbunden Wachstums auf den Punkt: *„Das eigentliche Risiko einer Investition in neue Geschäftsbereiche liegt weniger in der Investition selbst als in der Ablenkung vom Kerngeschäft."*[27] Das Wachstum im Kern steht somit in einem direkten Konkurrenzverhältnis zum Wachstum in neuen Bereichen. Führt dieser Gegensatz zu einer Beeinträchtigung des Kerngeschäftes, ist der langfristige Unternehmenserfolg gefährdet.

1.2.2 Erfolgsfaktoren für Wachstum aus dem Kern

Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist profitables Wachstum im Kerngeschäft unerlässlich. Um im Kern erfolgreich wachsen zu können sind jedoch eine Reihe von Herausforderungen zu meistern. Aus unserer Analyse erfolgreich wachsender Unternehmen lassen sich drei zentrale Erfolgsfaktoren für das Wachstum aus dem Kern ableiten.

Erfolgsfaktor 1: Definition des Kerngeschäfts

Erfolgreiches Wachstum im Kern setzt eine klare Abgrenzung des Kerngeschäfts voraus. Nur wenn klar ist, was zum Kerngeschäft gehört, kann sich das Unternehmen auch wirklich auf diese Unternehmensbereiche konzentrieren. Als Kerngeschäft ist dabei jener Bereich abzugrenzen, in dem ein Unternehmen seinen größten Wettbewerbsvorteil besitzt. Alle Unternehmensbereiche, die nach dieser Definition dem Kern zugeordnet werden können, nutzen

gemeinsame Kernkompetenzen im Wettbewerb. Dadurch bilden die einzelnen Bereiche eine Einheit, für die ähnliche Anforderungen an das Management, vergleichbare Erfolgsfaktoren und darüber hinaus erhebliche Synergiepotenziale bestehen.[28]

Der Sportwagenhersteller Porsche stellt ein Beispiel für die erfolgreiche Definition des Kerngeschäftes dar. Die zentrale Kompetenz des Unternehmens liegt in der Entwicklung und im Vertrieb leistungsstarker und zugleich sportlicher und luxuriöser Automobile. Diese Attribute finden sich sowohl beim klassischen 911er-Modell, als auch bei den neuen Baureihen Boxster, Cayenne und Cayman wieder. Aus dieser engen Verbundenheit zwischen den Produkten ergibt sich ein erhebliches Synergiepotential, das über die vergangenen Jahre umfangreiche Einsparungen ermöglicht hat. Diese verbundene Wachstumsstrategie trug wesentlich zu Porsches Aufstieg zu einem der profitabelsten Automobilhersteller der Welt bei.[29] Dass die aktuellen Schwierigkeiten des Unternehmens gerade durch die Abkehr von dieser Strategie und den Einstieg in den Massenhersteller VW verursacht wurden, bestätigt dies noch weiter.

Fehlt es im Unternehmen an einer klaren Definition des Kerngeschäfts, bleibt unklar, auf welche Bereiche sich das Management langfristig konzentrieren soll. Die Konsequenz ist häufig eine Serie von unverbundenen Expansionsschritten ohne inhärente Logik. Infolge hoher Investitionen und des gleichzeitig geringen Potentials für Synergien ergeben sich mittelfristig finanzielle Einbussen. Schwerer wiegt langfristig aber die Verzettelung des Managements durch die Beschäftigung mit immer wieder neuen Geschäftsfeldern.

Erfolgsfaktor 2: Ausschöpfung des Kerngeschäfts

Wurde das Kerngeschäft klar definiert und abgegrenzt, liegt die nächste Herausforderung darin, das volle Potenzial dieses Geschäftsfeldes zu erkennen und auszuschöpfen. Erfolgreiche Unternehmen nutzen dabei insbesondere zwei Wachstumsoptionen: die bessere Ausschöpfung des Potenzials bei bestehenden Kundengruppen und die Erschließung neuer Kundengruppen innerhalb des bestehenden Marktsegments.

Um mit bestehenden Kunden mehr Umsatz zu generieren, muss das bestehende Angebot stetig verbessert und weiter ausgebaut werden. Eine Möglichkeit ist die Entwicklung zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen, die den Wert bestehender Produkte für den Kunden erhöhen.[30] Der iPod des Computerherstellers Apple zeigt sehr

anschaulich, wie diese Strategie in der Praxis umgesetzt werden kann. Im Jahr 2001 brachte Apple die erste Version dieses tragbaren Musikplayers auf den Markt. Um mit bestehenden Kunden mehr Umsatz und Ertrag zu generieren, entwickelte Apple in den Folgejahren eine ganze Reihe ergänzender Produkte und Dienstleistungen. Zu den bekanntesten Beispielen gehören das Musikportal *iTunes* zum Download von Musik- und Videodateien für den iPod.

In ähnlicher Weise können Unternehmen das Wachstum im Kerngeschäft durch die Akquise neuer Kunden erhöhen. Dies erfordert eine Anpassung der Produktpalette auf die spezifischen Anforderungen der neuen Kundengruppen. Apple nutzte auch diese Strategie in den vergangenen Jahren zur besseren Ausschöpfung des Kerngeschäfts. Durch die Ergänzung der iPod-Produktpalette um günstigere Modelle (iPod Mini und iPod Shuffle) konnten beispielsweise Kundensegmente mit geringerer Kaufkraft erschlossen werden.[31]

Erfolgsfaktor 3: Ausweitung des Kerngeschäfts

Wurde das Potenzial des Kerngeschäfts weitgehend ausgeschöpft, kann eine vorsichtige Erweiterung des Kerns neues Wachstum in direkt verbundenen Bereichen ermöglichen. Die Ausweitung des Kerns kann geographisch erfolgen, durch die Erschließung neuer Stufen in der Wertschöpfungskette oder durch die Lancierung neuer Produkte und Dienstleistungen. Entscheidend ist dabei eine tiefgehende Analyse des neuen Segments darauf hin, ob tatsächlich enge Verbindungen mit bereits bestehenden Kernkompetenzen vorhanden sind. Nur in diesem Fall lassen sich Synergien erzielen, die eine Refinanzierung der Kosten der Expansion ermöglichen und den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils erlauben.[32]

Eine erfolgreiche Expansion in neue, direkt mit dem Kerngeschäft verbundene Bereiche hat in den vergangenen Jahren beispielsweise die US-Kaffeehauskette Starbucks verwirklicht. In einem ersten Schritt erfolgte ab 1996 die geographische Expansion durch die Eröffnung von Filialen im Ausland. Seit 2004 nutzt Starbucks verstärkt neue Produkte und Vertriebskanäle, um das Kerngeschäft weiter auszubauen. Ein Beispiel ist die Eröffnung erster Kaffeehäuser mit integriertem Music Shop, in dem Kunden ihre eigene CD zusammenstellen können. Seit kurzen werden zudem verstärkt Mitnahme-Produkte wie Kaffeebohnen und gekühlte Espressogetränke unter der Marke Starbucks in Supermärkten und Tankstellen angeboten. Starbucks erweitert auf diese Art sein Kerngeschäft schrittweise in neue,

aber direkt verbundene Bereiche. Alle Aktivitäten nutzen die zentralen Kernkompetenzen des Unternehmens (z.B. die Marke Starbucks). Kosten und Risiken der Expansion wurden durch die konsequente Nutzung von Synergien vergleichsweise niedrig gehalten.[33]

1.2.3 Erfolgreiche Expansion in neue Bereiche

Wie die Auswertung unserer Studie der Global Fortune 500 Unternehmen zeigt, lässt sich Wachstum im Kern durch unverbundenes Wachstum nicht ersetzen. Dennoch kann ein Unternehmen in eine Situation geraten, in der es in seinem traditionellen Kerngeschäft an unüberwindbare Grenzen stößt. In solchen Fällen sind Investitionen in völlig neue Unternehmensbereiche oft unausweichlich, um den langfristigen Erfolg und das Wachstum des Unternehmens zu sichern. Da diese Situationen schwer zu erkennen sind und häufig falsch interpretiert werden, beschreiben wir diese zunächst anhand von aktuellen Beispielen.

Wann unverbundenes Wachstum unvermeidbar ist

Generell lassen sich drei Situationen unterscheiden, in denen unverbundenes Wachstum die einzige Alternative darstellt und deshalb unvermeidbar wird: (1) Sterbendes Kerngeschäft, (2) Aussichtslose Wettbewerbssituation und (3) Anhaltende Ertragsschwäche.

Sterbendes Kerngeschäft

Im Verlauf der Wirtschaftsgeschichte gab es immer wieder Beispiele für Märkte, die nahezu vollständig in sich zusammengebrochen sind. Dazu zählte der Markt für Schreibmaschinen, sowie in jüngerer Vergangenheit der Markt für traditionelle Photographie. Unternehmen die in diesen „sterbenden" Märkten tätig sind, haben kaum eine andere Wahl, als in neue Geschäftsbereiche zu diversifizieren.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch der Hinweis, dass derlei Zusammenbrüche äußert selten vorkommen. Weitaus häufiger befinden sich Märkte nur in temporären Krisen, die von einigen Unternehmen im Markt fälschlicherweise als endgültiger Niedergang interpretiert werden. Diese Unternehmen unterschätzen in dieser Situation das verbleibende Potential ihres Kerngeschäfts und verfolgen unnötigerweise riskante Diversifikationsprojekte. Die sich daraus ergebenden Gefahren illustriert das Beispiel der Preussag AG sehr eindrücklich.

Preussag, ein ehemalig führendes Unternehmen der deutschen Stahlindustrie, verkaufte Ende der 90er-Jahre sein gesamtes Kerngeschäft in Reaktion auf die vermeintlich schlechten Zukunftsaussichten der Stahlbranche. Die durch den Verkauf generierten Mittel wurden in eine Reihe von Akquisitionen im Tourismussektor reinvestiert. Heute ist der Konzern unter dem Namen TUI als das weltweit größte Tourismusunternehmen bekannt. Die Zukunftsaussichten der Stahlindustrie haben sich seither jedoch ebenso deutlich gewandelt wie die der Tourismusbranche. Während das Unternehmen in der Tourismusbranche heute mit einer sinkenden Nachfrage und hartem Wettbewerb zu kämpfen hat, generieren stahlverarbeitende Unternehmen wie Mittal oder Thyssen Krupp jahrelang Rekordgewinne.[34]

Diese Beispiele zeigen, dass eine vollständige Neuorientierung nur in seltenen Ausnahmefällen sinnvoll ist. Solange ein Markt nicht unwiederbringlich vor dem Niedergang steht, sollte das Unternehmen an seinem Kerngeschäft festhalten und dieses weiter entwickeln.

Aussichtslose Wettbewerbssituation

Eine unverbundene Diversifikation kann zudem Sinn machen, wenn ein Unternehmen sich im Kerngeschäft in einer „aussichtslosen" Wettbewerbssituation befindet. Diese Lage ist dann gegeben, wenn das Unternehmen mangels Größe und Finanzkraft die zur Erreichung einer konkurrenzfähigen Wettbewerbsposition notwendigen Investitionen nicht aufbringen kann (bzw. diese in keinerlei Relation zum möglichen Ertrag stehen). In diesen Fällen ist eine Neupositionierung des Unternehmens häufig erheblich kostengünstiger und langfristig erfolgsversprechender.

Der Computerhersteller Apple befand sich beispielsweise Ende der 90er-Jahre in einer derartigen Situation. Bei einem Weltmarktanteil von nur 2% war das Unternehmen nicht in der Lage, PCs zu konkurrenzfähigen Preisen zu produzieren. In der Folge musste das Unternehmen im Jahr 1997 einen Verlust von 1.6 Milliarden US-Dollar ausweisen. In einer Branche, in der Unternehmensgröße erfolgsentscheidend ist, war weiteres Wachstum für Apple kaum erreichbar. Der Ausweg aus dieser Lage bestand in einer Begrenzung des Kerngeschäfts auf eine profitable Nische, beim gleichzeitigen Aufbau eines neuen zukünftigen Kerngeschäfts. Durch die Lancierung des iPod gelang der Einstieg in den zukunftsträchtigen Markt für MP3-Spieler.

Anhaltende Ertragsschwäche

Die dritte Situation, die eine unverbundene Diversifikation unumgänglich macht, ergibt sich wenn sich ein Unternehmen nicht mehr aus einer anhaltenden Phase schwacher Performance befreien kann. Die Profitabilität dieser Unternehmen bleibt jahrelang deutlich hinter der Konkurrenz zurück. Die Gründe dafür können vielfältig sein. In den meisten Fällen spielen fest eingefahrene Strukturen und ineffiziente Geschäftsprozesse eine wichtige Rolle. Oftmals können sich diese Unternehmen nur durch eine Neuorientierung und den Einstieg in neue Geschäftsfelder aus ihren Routinen befreien.[35]

Ein Beispiel bietet der Siemens-Konzern, der im ehemaligen Kerngeschäft der Telekommunikationstechnik mit erheblichen Problemen zu kämpfen hatte. Das Unternehmen erwirtschaftete lange Jahre nur geringe Erträge in diesem Segment. Als dann der Anschluss im Wachstumssegment Mobilfunk verpasst wurde, rutschte der Bereich gar in die roten Zahlen ab. Siemens veräußerte 2005 schließlich die Handysparte und brachte 2006 auch das verbleibende Telekommunikationsgeschäft in ein Joint Venture mit Nokia ein. Zu diesem Zeitpunkt verlor das Unternehmen in diesem Geschäftsbereich täglich mehr als eine Million Euro.[36]

Erfolgsfaktoren für das Wachstum in neue Bereiche

Die Expansion eines Unternehmens in neue, mit dem traditionellen Kerngeschäft unverbundene Bereiche, stellt eines der risikoreichsten Unterfangen für jeden Manager dar. Selbst etablierte Großkonzerne scheitern regelmäßig an dieser Herausforderung. So zeigen empirische Untersuchungen, dass industrieunabhängig mehr als drei Viertel der Wachstumsinitiativen außerhalb des Kerns nicht von Erfolg gekrönt sind.[37] Ziel dieses abschließenden Abschnitts ist es, anhand von drei Handlungsempfehlungen aufzeigen, wie erfolgreiche Unternehmen die Herausforderungen des Wachstums außerhalb des Kerns gemeistert haben.

Erfolgsfaktor 1: Das Kerngeschäft nicht vernachlässigen

Auch bei einer unverbundenen Diversifikation ist es erfolgsentscheidend, das bestehende Kerngeschäft nicht (zu früh) zu vernachlässigen. Die hohen Investitionen, die der Markteintritt in neue Felder erfordert, müssen in den ersten Jahren durch laufende Erträge aus dem bestehenden Kerngeschäft gedeckt werden. Dazu muss die über die Jahre erarbeitete Marktstellung im Kern verteidigt werden. Das Investitionsvolumen im Kerngeschäft darf deshalb nicht zu stark beschnitten werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass

dem Unternehmen beim Aufbau des neuen Geschäftsfeldes nicht mitten im Prozess die finanziellen Mittel ausgehen.

Welche Folgen die Vernachlässigung des Kerngeschäfts im Fall einer unverbundenen Diversifikation haben kann, lässt sich am Beispiel Marconi illustrieren. Marconi, ehemals in der englischen Rüstungsindustrie tätig, entschloss sich 1999 zum Eintritt in den amerikanischen Telekommunikationsmarkt. Der Konzern verkaufte sein gesamtes Rüstungsgeschäft, um so Akquisitionen im neuen Geschäftsbereich finanzieren zu können. Bevor eine konkurrenzfähige Position erreicht wurde (und damit Erträge aus dem Neugeschäft flossen), gingen dem Konzern jedoch die finanziellen Mittel für weitere Zukäufe aus. Da das Kerngeschäft zu früh verkauft wurde, fehlten die zuvor stabilen Cashflows aus diesem Bereich bei der weiteren Entwicklung der neuen Aktivitäten. Im Jahr 2002 musste Marconi Insolvenz anmelden.[38]

Ein Gegenbeispiel zu Marconi ist die australische Brauerei Foster's. Foster's erkannte frühzeitig, dass dem Unternehmen die Größe und Finanzkraft fehlt, um langfristig in der sich global konsolidierenden Brauereibranche eine führende Rolle zu spielen. Das Unternehmen entschloss sich daher 1996 zu einer Diversifikation in die Weinbranche. Durch zahlreiche Akquisitionen stieg Foster's über das vergangene Jahrzehnt zum Weltmarktführer im Premium-Weinsegment auf. Im Gegensatz zu Marconi setzte der Konzern die Investitionen im Kern fort. Die für die Expansion notwendigen Mittel konnte Foster's so lange Zeit aus dem profitablen Kerngeschäft erwirtschaften. Inzwischen erzielt der Konzern auch im neuen Geschäftsbereich hohe Gewinne und kann nun schrittweise die Abhängigkeit vom Brauereigeschäft reduzieren.

Erfolgsfaktor 2: Hände weg von Trendbranchen

Bei der Auswahl des neuen Zielmarktes sollte das Unternehmen auf Segmente setzen, in denen bestehende Fähigkeiten optimal genutzt werden können. Leider neigen Unternehmen in dieser Situation eher dazu, überhastet auf Trendbranchen zu setzen, als durch gründliche Analyse die geeignete Alternative zu identifizieren. Die Gefahr ergibt sich daraus, dass auch zahlreiche weitere Unternehmen eine ähnliche Strategie verfolgen. Dies führt zu einem zunehmenden Wettbewerb, für den ein Neuling im Markt besonders schlecht gerüstet ist. Wie gefährlich ein blindes Hinterherlaufen sein

kann, zeigte sich zuletzt beim Hype um die Medien- und Telekommunikationsbranche.

Der französische Medienkonzern Vivendi ist ein gutes Beispiel für diese Problematik. Das ursprüngliche Kerngeschäft des Unternehmens war die Wasserversorgung französischer Städte. Ende der 90er Jahre begann der Konzern, wie zahlreiche andere Unternehmen, verstärkt Akquisitionen im Medien- und Telekommunikationssektor zu tätigen. Im Juli 2000 verkaufte Vivendi schließlich Teile des Kerngeschäfts, um weitere Mittel für die Expansion zu generieren. Dem Unternehmen fehlten aber die entsprechenden Kompetenzen, um in diesen Märkten erfolgreich zu sein. Im Geschäftsjahr 2002 fuhr das Unternehmen einen Verlust von 23,3 Milliarden Euro ein und hatte Nettoschulden von 12,3 Milliarden Euro. Um aus dieser Misere herauszukommen und den Bankrott abzuwenden, mussten im Laufe des Jahres 2003 Unternehmensteile im Wert von über 7 Milliarden Euro verkauft werden.[39]

Weitaus mehr Erfolg verspricht der Einstieg in einen weitgehend unerschlossenen Markt, beziehungsweise in einen Markt, in dem das Unternehmen bereits einen Wettbewerbsvorteil besitzt. Beim Eintritt in unerschlossene Märkte kann das Unternehmen vermeiden, sich bereits zum Zeitpunkt des Markteintritts starker Konkurrenz auszusetzen. Die Chancen, sich eine gute Position zu erarbeiten, bevor andere Unternehmen in den Markt eintreten, sind somit weitaus besser als in bereits erschlossenen Märkten. Nestlés Diversifikation mit dem innovativen Kaffeesystem Nespresso zeigt, wie man es richtig machen kann. Nestlé stieg mit Nespresso 1991 in ein weitgehend unerschlossenes Marktsegment ein und konnte sich so rasch eine starke Marktposition sichern. Nestlés Kernkompetenz im Kaffeebereich erleichterte diesen Markteinstieg zusätzlich und reduzierte das Risiko der Diversifikation.[40]

Erfolgsfaktor 3: Fokus statt Masse

Bei der Betrachtung von Unternehmen, die erfolgreich in unverbundene Bereiche diversifiziert haben, zeigt sich noch eine dritte Gemeinsamkeit. Statt gleichzeitig in mehrere Bereiche zu diversifizieren haben sich diese Unternehmen auf ein bis maximal zwei neue Geschäftsbereiche konzentriert. Durch diese klare Fokussierung werden die finanziellen und personellen Ressourcen geschont. Da sich das Management gezielt auf einen neuen Markt konzentrieren kann, wird der Lernaufwand erheblich gesenkt. Das Unternehmen

kann schneller Erfahrungen im neuen Markt sammeln und rascher Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Darüber hinaus wird das Kerngeschäft durch die neuen Aktivitäten weniger belastet.

Der Softwarehersteller Oracle hat beispielsweise diese Strategie angewandt. Das Unternehmen setzte auf das neue Geschäft mit Unternehmenssoftware (so genannte ERP-Lösungen). Durch die klare Fokussierung, konnten in den vergangenen Jahren über 20 Milliarden Dollar in den Aufbau dieses neuen Geschäftsfeldes investiert werden. Heute hält Oracle, nach dem Weltmarktführer SAP, eine starke zweite Position in diesem Markt.

Welche Folgen der Verzicht auf eine klare Fokussierung haben kann, zeigt dagegen das Beispiel des deutschen Versandhauses Karstadt-Quelle. Nachdem der Konzern im Kerngeschäft in Probleme geraten war, lancierte man eine ganze Reihe von Expansionsinitiativen innerhalb eines kurzen Zeitraumes. Unter den Zukäufen fanden sich eine Kaffeehauskette, Fitnessstudios, ein Reiseveranstalter, ein Fernsehsender und zahlreiche weitere Aktivitäten. Zuletzt kämpfte das Unternehmen damit, den Bankrott abzuwenden, da sich zwischen diesen Segmenten keinerlei Synergien realisieren ließen und das Unternehmen darüber hinaus in den meisten neuen Geschäftsbereichen nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügte.[41]

1.2.4 Fazit

Der Schlüssel zum nachhaltig profitablen Wachstum liegt im Aufbau und kontinuierlichen Ausbau eines starken Kerngeschäfts. Wie unsere Studie der *Global Fortune 500* gezeigt hat, sind Unternehmen die über ein starkes Kerngeschäft verfügen und dieses schneller als die Konkurrenz entwickeln, langfristig deutlich erfolgreicher. Profitables Wachstum erfordert eine klare Definition des Kerngeschäftes, eine vollständige Ausschöpfung des Potentials in diesem Geschäftsfeld, sowie die schrittweise Ausweitung der Aktivitäten in unmittelbar verbundene Bereiche. Selbst wenn der Schritt in vollständig neue Märkte unerlässlich wird, sind die weitere Verteidigung des Kerngeschäftes und der Rückgriff auf vorhandene Fähigkeiten die Grundvoraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau des neuen Geschäftsfeldes.

1.3 Organisches Wachstum: Profitable Entwicklung aus eigener Kraft

Sebastian Raisch und Patricia Klarner

Als CEO Arun Sarin am 30. Mai 2006 den Jahresbericht des Mobilfunkanbieters Vodafone vorstellte, verkündete er nicht nur den höchsten Verlust der Europäischen Wirtschaftsgeschichte, sondern zugleich eine Kehrtwende bei der Unternehmensstrategie. Nach Jahren, in denen Vodafone in erster Linie auf externes Wachstum durch Fusionen und Akquisitionen gesetzt hatte, konzentriert sich das Unternehmen zukünftig verstärkt auf organisches Wachstum. Wesentliche Bestandteile dieser neuen Strategie werden Kostensenkungsmaßnahmen, sowie das Angebot innovativer Produkte für Mobilfunknutzer sein.[42] Vodafone befindet sich mit diesem Schritt in guter Gesellschaft. Klare Bekenntnisse zum organischen Wachstum waren in den vergangenen Jahren von vielen Unternehmen zu hören, darunter BASF, Beiersdorf, Citigroup, Deutsche Bank, Degussa, Deutsche Telekom und Total. Nachdem noch im Jahr 2000 mit über 33.000 grenzüberschreitenden Akquisitionen ein neuer Rekord gesetzt wurde, geht der Trend seither klar in Richtung organisches Wachstum.[43]

Organisches Wachstum und Akquisitionen stellen die beiden grundsätzlichen Expansionsmöglichkeiten des Unternehmens dar. Beide Formen des Wachstums erfordern hohe Investitionen – beim organischen Wachstum zum Aufbau, bei der Akquisition zum Kauf eines neuen Geschäftes – und stehen somit im Wettbewerb um knappe Ressourcen. Während im vergangenen Jahrzehnt viel über die Vor- und Nachteile von Akquisitionen geschrieben wurde, gibt es nur sehr wenige Forschungsergebnisse zum Thema organisches Wachstum.[44] Beruht der Trend zum organischen Wachstum auf rationalen Überlegungen oder liegt der Grund allein im Scheitern zahlreicher Akquisitionsstrategien? Führt organisches Wachstum zu nachhaltigem Unternehmenserfolg? Und falls dem so ist, wie lässt sich organisches Wachstum im Unternehmen aktiv fördern und managen?

Im Rahmen unserer Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen sind wir diesen Fragen nachgegangen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass organisches Wachstum einen deutlich höheren Wertbei-

trag liefert als externes Wachstum durch Fusionen und Akquisitionen. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen in weitaus höherem Masse auf organisches Wachstum als ihre weniger erfolgreich wachsenden Mitbewerber. In detaillierten Fallstudien haben wir untersucht, wie organisches Wachstum in diesen Unternehmen gezielt gefördert wird. Auf Basis dieser Erkenntnisse haben wir ein Prozessmodell entwickelt, das einen umfassenden Einblick in die komplizierte „Mechanik" des organischen Wachstums bietet.

1.3.1 Organisches Wachstum vs. Akquisitionswachstum

Henning Kagermann setzt als Vorstandsvorsitzender von SAP weitgehend auf organisches Wachstum: „*Akquisitionswachstum ist die zweitbeste Strategie. Die beste ist organisches Wachstum. Wir setzen auf Innovation und sehen Akquisitionen als reine Ergänzung.*" Mit dieser Strategie wuchs SAP in den vergangenen fünf Jahren aus eigener Kraft deutlich schneller als der größte Mitbewerber Oracle, obwohl dieser im selben Zeitraum über 20 Milliarden US-Dollar in zahlreiche Akquisitionen investiert hatte.[45]

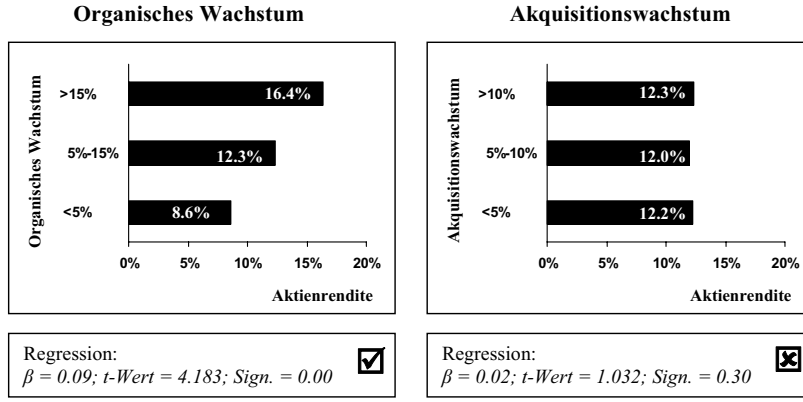
Organisches Wachstum als Werttreiber

Gilt die Erkenntnis von SAP-Chef Kagermann auch für andere Unternehmen? Ist organisches Wachstum die bessere Strategie? Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung unterstützen diese Aussage (siehe Abbildung 5): Organisches Wachstum liefert einen deutlichen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg. Unternehmen, die im Zeitraum 1995 bis 2004 ein *hohes* organisches Wachstum (über 15% jährlich) realisierten, erzielten eine ausgezeichnete Aktienrendite von 16.4%. Diese durchschnittliche Rendite sinkt bei den *moderat* organisch wachsenden Unternehmen (5-15% jährlich) auf 12.3% und bei nur *gering* organisch wachsenden Unternehmen (unter 5% jährlich) auf 8.6% ab. Die statistische Auswertung bestätigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen organischem Wachstum und langfristiger Aktienrendite. Im Gegensatz dazu zeigt das Akquisitionswachstum keinen grundsätzlich positiven Effekt auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Selbst Unternehmen mit einem hohen Akquisitionswachstum (über 10%) schneiden nicht besser ab als Mitbewerber, die nur in sehr geringem Masse (unter 5%) akquiriert haben.

Aus diesen empirischen Ergebnissen lassen sich zwei grundlegende Erkenntnisse für die Unternehmensführung ableiten: Erstens, organisches Wachstum ist unerlässlich für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Zweitens, organisches Wachstum lässt sich durch Akquisitionen nicht gleichwertig ersetzen.

Abbildung 5

Organisches Wachstum, Akquisitionswachstum und Unternehmenserfolg; Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004)



Was macht organisches Wachstum so wertvoll?[46] Zunächst einmal greift organisches Wachstum auf im Unternehmen vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten zurück. Dies garantiert deren effiziente Nutzung, reduziert das Risiko und wirkt sich positiv auf die Rentabilität des Unternehmens aus. Viel wichtiger ist jedoch, dass organisches Wachstum zugleich Antrieb und Ergebnis einer kundenorientierten Innovation ist. Wettbewerbsvorteile werden durch technologischen Fortschritt und Imitation im heutigen Marktumfeld immer rascher erodiert.[47] Der Unternehmenserfolg lässt sich deshalb nur durch stetige Innovation und Erneuerung langfristig sichern, wodurch hohe Investitionen im Unternehmen gebunden werden. Organisches Wachstum stellt den Ertrag dieser Investitionen dar und spiegelt zudem den Erfolg der Produktinnovation beim Kunden wider. Damit ist organisches Wachstum eng verknüpft mit drei der elementarsten Ziele der Unternehmensführung: Innovation, Kundenorientierung und die effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen.

Akquisitionen können diese Vorzüge nicht im gleichen Masse bieten. Aufgrund der hohen Kosten der Übernahme wird bei über 60% der Akquisitionen mehr Wert vernichtet als geschaffen.[48] Empirische Studien zeigen zudem, dass Unternehmen, die stark auf Akquisitionen setzen, weniger finanzielle Mittel für Investitionen in die Produktinnovation bleiben. Ebenso ist festzustellen, dass die Kundenorientierung nach Akquisitionen häufig darunter leidet, dass viel Aufmerksamkeit zur Lösung von internen Integrationsproblemen gebunden wird.[49]

Der Beitrag des Akquisitionswachstums

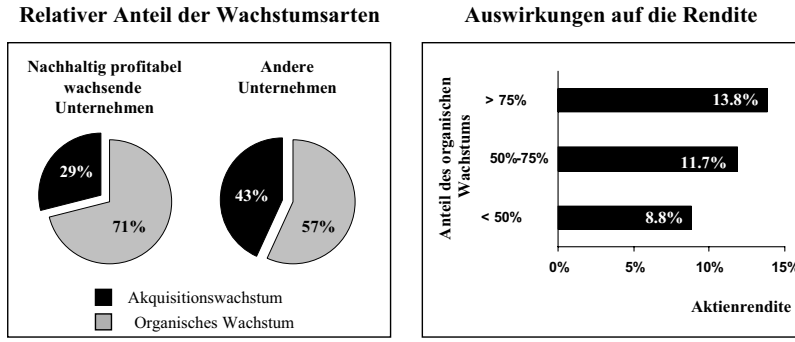
Wie zuvor dargestellt, kann Akquisitionswachstum organisches Wachstum nicht ersetzen. Ganz im Gegenteil: Akquisitionswachstum erhöht in den meisten Fällen sogar die Notwendigkeit organischen Wachstums. Der Grund liegt darin, dass der für Übernahmen gezahlte Preis häufig über dem tatsächlichen Wert des gekauften Unternehmens liegt. Betrachten wir beispielsweise die Akquisition von Gillette durch das US-Unternehmen Procter & Gamble (P&G) aus dem Jahr 2005. Zunächst stieg der Marktwert von Gillette zwischen Bekanntgabe und Ausführung der Akquisition deutlich an, da Spekulanten Aktien zukauften. Zusätzlich zahlte P&G eine marktübliche Prämie von 13% (oder 8 Milliarden US-Dollar). Das Unternehmen wurde so mit rund 57 Milliarden US-Dollar bewertet. Allein um diesen Marktwert zu halten (ohne zusätzlichen Wert zu schaffen) benötigt Gillette bis 2010 ein jährliches Gewinnwachstum von mindestens 12% – eine Verdreifachung gegenüber dem in den vergangenen Jahren erreichten Gewinnwachstum! Um dies zu erreichen, ist neben Kosteneinsparungen auch eine deutliche Steigerung des organischen Wachstums notwendig. Das Beispiel von P&G und Gillette stellt keineswegs eine Ausnahme dar. Bei anderen aktuellen Akquisitionen fällt dieser Effekt meist noch deutlich höher aus. Akquisitionen befreien deshalb nicht von der Notwendigkeit zum organischen Wachstum, sondern erhöhen diese in der Regel zusätzlich.

Sind Akquisitionen somit grundsätzlich falsch und nichts als das Spielzeug überambitionierter Vorstandschefs? Keineswegs: Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen zwar den Schwerpunkt klar auf organisches Wachstum, nutzen aber ergänzend Akquisitionswachstum für die Umsetzung ihrer Ziele. Dabei gehen sie jedoch sehr selektiv und moderat vor: der Anteil des Akquisitionswachstums liegt bei den profitabel wachsenden Unternehmen deut-

lich niederer als bei weniger erfolgreich wachsenden Mitbewerbern (siehe Abbildung 6).

Verhältnis organisches vs. Akquisitionswachstum; Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004)

Abbildung 6



Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen zeichnen sich nicht nur durch eine moderatere Nutzung des Akquisitionswachstums aus, sie verfolgen vielmehr eine grundsätzlich andere Philosophie des externen Wachstums. Akquisitionswachstum wird nicht als eigenständige Strategie verstanden, sondern als Methode zur Unterstützung des organischen Wachstums. So setzt beispielsweise der US-Mischkonzern General Electric (GE) unter CEO Jeffrey Immelt seit 2001 auf organisches Wachstum, unterstützt durch zielgerichtete Akquisitionen.[50] David Nissen, Chef der Unternehmensparte GE Money, bringt diese Strategie auf den Punkt: „*Akquisitionen stellen für uns noch kein Wachstum dar. Wir kaufen Unternehmen, um dadurch neues organisches Wachstum zu ermöglichen.*“

Akquisitionen können das organische Wachstum dabei auf zwei Arten unterstützen und ermöglichen. Erstens können Unternehmen mit Hilfe von Zukäufen in neue Märkte einsteigen und dadurch schnell eine wettbewerbsfähige Größe und Marktposition erreichen. GE verschaffte sich so Zugang zu stark wachsenden Märkten, die heute wesentlich zum organischen Wachstum des Unternehmens beitragen. CEO Jeffrey Immelt erläutert: „*Wir haben Unternehmen in den Bereichen Wasserversorgung, Sicherheitslösungen und Biotechnologie zugekauft, um so neue Plattformen für organisches Wachstum zu etablieren.*“

Eine ähnliche Strategie verfolgt derzeit der Pharmakonzern Novartis. Trotz des internationalen Konsolidierungsdrucks und der zu erwartenden Akquisitionswelle in der Pharmabranche, setzt Novartis-CEO Daniel Vasella nach wie vor auf eine Strategie des organischen Wachstums, unterstützt durch kleinere Akquisitionen. Ein aktuelles Beispiel ist die Akquisition von Ebewe Pharma zur Erweiterung des Produktportfolios im stark wachsenden Generika-Geschäftsbereich um Produkte der Krebstherapie. Mit dieser Strategie konnte das Unternehmen den schwierigen Marktbedingungen trotzen und seine Umsätze in 2009 um 9 Prozent steigern.[51]

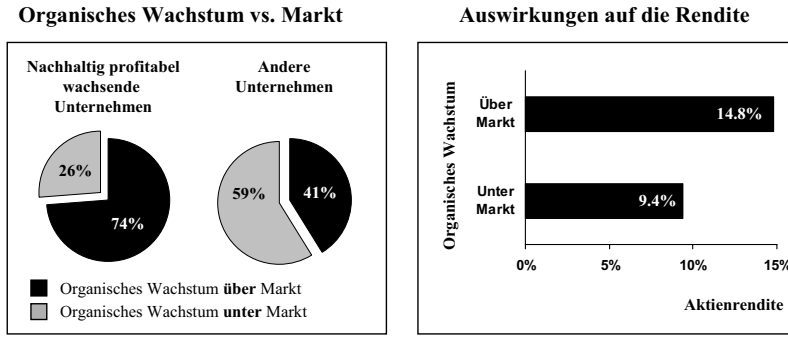
Der zweite Bereich, in dem erfolgreich wachsende Unternehmen auf Akquisitionen zurückgreifen, ist der Zukauf bzw. die Beteiligung an Unternehmen mit hoher Innovationskraft. Shai Agassi, ehemaliger Entwicklungschef bei SAP, verdeutlicht diese Strategie: „*Wenn wir Akquisitionen machen, dann um Zugang zu Spitzentechnologie und hochinnovativen Lösungen zu erhalten.*“ Eine vergleichbare Strategie selektiver Zukäufe zur Förderung der internen Innovation betreibt beispielsweise Google im Technologiesektor. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen weitgehend auf kleine und gezielte Akquisitionen (das so genannte „Cherry Picking“) anstelle von Großakquisitionen (die so genannten „Blockbuster“) und vermeiden so eine hohe Schuldenlast und langwierige Integrationsprobleme.

Ausrichtung auf organisches Wachstum

Die meisten nachhaltig wachsenden Unternehmen setzen auf eine organische Wachstumsstrategie, in der Akquisitionen eine nachgeordnete Rolle einnehmen. Das primäre Ziel ist dabei, aus eigener Kraft schneller als der Wettbewerb zu wachsen. Wie unsere empirische Untersuchung zeigt, gelingt dies fast drei Viertel der nachhaltig wachsenden Unternehmen. Der Effekt auf den Unternehmenserfolg ist deutlich: Unternehmen, die organisch über dem Markt wachsen, erzielen eine wesentlich höhere Aktienrendite (siehe Abbildung 7).

Organisches Wachstum im Vergleich zum Wettbewerb; Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004)

Abbildung 7



Im Gegensatz zu Akquisitionen, die mit wenigen Personen initiiert werden können und einmalige Ereignisse darstellen, erfordert das organische Wachstum eine dauerhafte Einbindung aller Mitarbeiter des Unternehmens. Der langjährige Vorstandschef des Informationsanbieters Reuters, Peter Job, beschreibt den Unterschied: „*Mit Akquisitionen lässt sich der Marktanteil in bestehenden Märkten erhöhen. Unser Ziel ist jedoch, neue Märkte zu schaffen. Das ist eine ganz andere Herausforderung und erfordert einen langen und komplexen Prozess.*“[52] Auf der Grundlage zahlreicher Fallstudien profitabel wachsender Unternehmen haben wir ein Modell entwickelt, das diesen komplexen Prozess des organischen Wachstums darstellt. Im folgenden Abschnitt stellen wir dieses Modell vor und zeigen auf, wie Unternehmen eine Ausrichtung auf organisches Wachstum erfolgreich umsetzen können.

1.3.2 Die Mechanik des organischen Wachstums

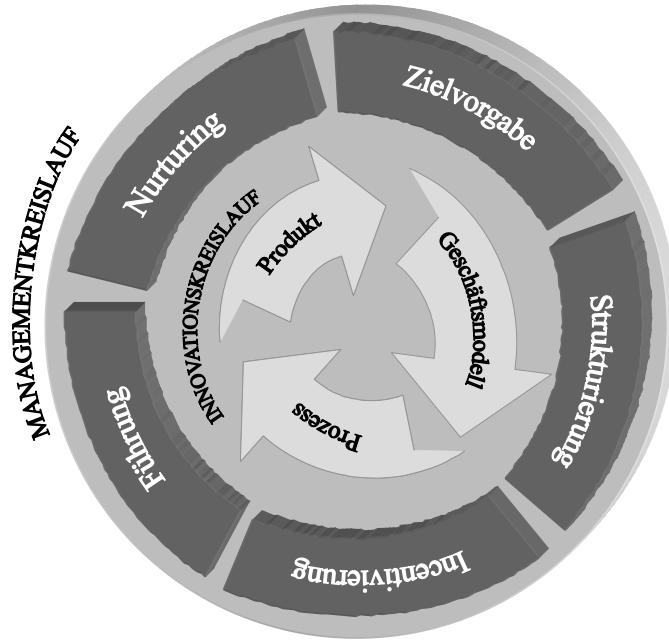
Der Prozess des organischen Wachstums lässt sich in zwei zentrale Kreisläufe gliedern: den Innovationskreislauf und den Managementkreislauf (siehe Abbildung 8).

Der *Innovationskreislauf* umfasst die komplexen Abläufe bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte und Initiativen. Der Schwerpunkt dieser Aktivitäten liegt in den einzelnen Divisionen bzw. strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens. Entschei-

dend ist hier das Zusammenspiel von verschiedenen Arten der Innovation, das wir im Folgenden detailliert darstellen werden. Ziel des Innovationskreislaufes ist die erfolgreiche Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen zur Generierung organischen Wachstums.

Der *Managementkreislauf* umfasst die verschiedenen Aufgaben der Unternehmenszentrale bzw. des Corporate Centers zur Unterstützung von Innovationsaktivitäten in den Geschäftseinheiten. Zentrale Bedeutung hat dabei die Zielvorgabe, die Bereitstellung von Kapital und Fähigkeiten („Nurturing"), sowie unterstützende Maßnahmen in den Bereichen der Führung, Incentivierung und Strukturierung. Ziel des Managementkreislaufes ist eine erfolgreiche Fokussierung aller Unternehmensbereiche auf Innovation und organisches Wachstum.

Abbildung 8 *Prozessmodell des organischen Wachstums*



Der Innovationskreislauf

Organisches Wachstum erfordert ein komplexes Zusammenspiel dreier Innovationsarten. Traditionell wird vor allem die *Produktinnovation*, die Entwicklung neuer Produkte, mit organischem Wachstum in Verbindung gebracht. Die *Prozessinnovation*, die Optimierung operativer Abläufe und Prozesse, wird dagegen häufiger mit Restrukturierungen als mit Wachstum verbunden. Die *Geschäftsmodellinnovation*, die Entwicklung neuer strategischer Konzepte zur Vermarktung des Produktes, hat erst in den letzten Jahren verstärkt Berücksichtigung in der Managementlehre und Unternehmenspraxis gefunden. Wie wir sehen werden, spielen jedoch Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen eine mindestens ebenso wichtige Rolle im Wachstumsprozess wie die Produktinnovation. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen auf einen sich wechselseitig verstärkenden Kreislauf aller drei Innovationsarten.[53]

Produkt- und Prozessinnovation

Das Zusammenspiel zwischen Produkt- und Prozessinnovation lässt sich am Beispiel der Lancierung des Einsteigermodells *Boxster* durch den Sportwagenhersteller Porsche im Jahr 1996 illustrieren. Auf den ersten Blick fällt dabei die Rolle der Produktinnovation auf: der Boxster unterscheidet sich beispielsweise durch das Mittelmotorkonzept und die Wasserkühlung deutlich von den vorherigen Modellreihen. Eine genauere Analyse zeigt jedoch die zentrale Rolle der Prozessinnovation auf. Als Wendelin Wiedeking 1993 Vorstandschef bei Porsche wurde, steckte das Unternehmen in einer tiefen Ertragskrise. Durch die Optimierung der Produktionsprozesse mit Hilfe innovativer Methoden (z.B. Lean Production) konnte die Produktivität soweit gesteigert werden, dass ausreichende Mittel für die Entwicklung des Boxsters erwirtschaftet wurden. Zudem kam der Prozessinnovation eine entscheidende Rolle bei der Markteinführung des Boxster zu. Der geplante Einstiegspreis von US$ 40.000, weniger als die Hälfte des 911er-Modells, erforderte eine deutliche Reduzierung der Produktionskosten. Diese wurde durch Prozessinnovationen erreicht, darunter beispielsweise die Nutzung gemeinsamer Teile mit dem 911er, die Auslagerung weiter Teile der Produktion an das finnische Unternehmen Valmet Automotive und die Neugestaltung des Logistikprozesses.

Das Beispiel Porsche zeigt, wie Prozess- und Produktinnovation ineinander greifen müssen, damit Unternehmen Produkte erfolgreich auf den Markt bringen und nachhaltig profitabel wachsen können. Die Fähigkeit zur Entwicklung innovativer Produkte und

Technologien spielt ohne Frage eine wichtige Rolle. Wie empirische Studien zeigen, erwirtschaften jedoch nur 10% aller Initiativen der Produktentwicklung einen positiven Ertrag für das Unternehmen.[54] Produktinnovation birgt somit ein hohes Risiko und erfordert umfangreiche Investitionen. Ohne kontinuierliche Prozessinnovation zur Verbesserung der operativen Effizienz sinkt die Investitionskraft und damit langfristig auch die Fähigkeit zur Produktinnovation. Nachhaltig profitabel wachsenden Unternehmen wie BMW, Nestlé oder Porsche setzen deshalb gleichzeitig auf Produktinnovation und eine kontinuierliche Verbesserung der operativen Prozesse.[55]

Produkt- und Geschäftsmodellinnovation

Das Zusammenspiel zwischen Produkt- und Geschäftsmodellinnovation lässt sich am Beispiel der US-Computerhersteller Apple und Dell darstellen. Apple erfand 1977 den PC und brachte zahlreiche technologische Neuerungen auf den Markt, darunter die graphische Nutzeroberfläche, die Computermaus und den Farbmonitor. Seit 1990 hat Apple über 1.300 Patente angemeldet, doppelt so viele wie der viermal größere Konkurrent Dell. Trotz der unerreichten Stärke in der Produktinnovation ging Apples Anteil am globalen PC-Markt seit 1990 von 12% auf 3% zurück. Im selben Zeitraum stieg Dells Marktanteil von 2% auf 38% an. Wie ist diese gegensätzliche Entwicklung zu erklären?

Während Apple sich ganz auf die Produktinnovation konzentrierte, setzte Dell auch auf Innovationen im Geschäftsmodell. Durch die Einführung eines Direktvertriebsmodells wurden Zwischenhändler ausgeschaltet und dadurch ein ummittelbarer Kontakt zum Endkunden aufgebaut. Neben deutlichen Kosteneinsparungen konnte Dell so auch auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnittene PC-Lösungen anbieten. Durch dieses innovative Geschäftsmodell konnte Dell PCs offerieren, die dem Kunden einen höheren Wert zu einem geringeren Preis bieten. Dieser Wettbewerbsvorteil spiegelte sich in wachsenden Marktanteilen und hohen Margen wider.

Das Beispiel Apple zeigt, dass Produktinnovation alleine für nachhaltig profitables Wachstum nicht ausreicht. Die Produktinnovation muss vielmehr mit einer erfolgreichen Vermarktung einhergehen. Geschäftsmodellinnovationen tragen dazu bei, dass Produkte nicht „am Kunden vorbei“ entwickelt werden - eine der Hauptursachen gescheiterter Innovationsprojekte.[56]

Prozess- und Geschäftsmodellinnovation

Das Zusammenspiel zwischen Prozess- und Geschäftsmodellinnovation lässt sich am Beispiel des Einzelhandelskonzerns Aldi aufzeigen. Das durch Aldi in Deutschland eingeführte Discount-Geschäftsmodell zeichnet sich durch eine konsequente Konzentration auf das Wesentliche aus: ein reduziertes Sortiment mit nur 600 Basisartikeln des täglichen Bedarfs, ein rationelles Verkaufssystem mit einfach ausgestatteten Filialen und die Nutzung von Eigenmarken statt Markenartikeln. Kosten werden überall dort minimiert, wo die Qualität der Produkte nicht beeinträchtigt wird. Im Qualitätsbereich setzt Aldi dagegen bewusst hohe Standards und überwacht diese durch eine umfassende Kontrolle.

Aldi führt seinen Erfolg auf das einzigartige Discount-Geschäftsmodell zurück. Die Prozessinnovation spielt jedoch eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung und Verteidigung dieses Geschäftsmodells. So wurde beispielsweise die Lieferkette vom Wareneingang im Zentrallager bis zur Bestückung der Regalplätze immer weiter optimiert. Während das Discountprinzip früh durch Mitbewerber kopiert wurde (z.B. Lidl), sichert Aldi durch die kontinuierliche Prozessinnovation die Überlegenheit seines Geschäftsmodells nachhaltig ab. Wie das Beispiel zeigt, werden Geschäftsmodellinnovationen vergleichsweise leicht durch die Konkurrenz imitiert. Nur durch eine begleitende Prozessinnovation kann der einmal erreichte Wettbewerbsvorteil langfristig verteidigt werden.

Innovation und profitables Wachstum

Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen auf ein sich wechselseitig verstärkendes Zusammenspiel aller drei Innovationsarten. Diese besondere strategische Orientierung der erfolgreich wachsenden Unternehmen lässt sich auch aus den Ergebnissen unserer Studie der *Fortune Global 500* Unternehmen ablesen. Wie Abbildung 9 zeigt, investierten die nachhaltig wachsenden Unternehmen im Schnitt deutlich stärker in die *Forschung und Entwicklung* als ihre weniger erfolgreich wachsenden Mitbewerber.[57] Zudem steigerten diese Unternehmen über den Untersuchungszeitraum hinweg kontinuierlich die in die Produktinnovation getätigten Investitionen.

Abbildung 9 *Anteile und Entwicklung der Kosten einzelner Funktionsbereiche; Fortune Global 500 Unternehmen (1995-2004)*

	Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen	Andere Unternehmen
Forschungs- und Entwicklungskosten		
Anteil am Umsatz	5.3% 	3.7% 
Jährliche Veränderung	+0.7% 	-0.2% 
Marketing- und Vertriebskosten		
Anteil am Umsatz	23.1% 	17.7% 
Jährliche Veränderung	+0.1% 	-0.7% 
Herstellungs-kosten		
Anteil am Umsatz	54.9% 	62.1% 
Jährliche Veränderung	-0.7% 	+0.4% 

Auch die Ausgaben für *Marketing und Vertrieb* sind in den nachhaltig wachsenden Unternehmen deutlich höher. Zudem blieben die Ausgaben über den Untersuchungszeitraum hinweg stabil, während sie bei den weniger erfolgreich wachsenden Unternehmen deutlich zurückgingen. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen investieren demnach stärker in Werbemaßnahmen, Vertriebsaktivitäten und die Entwicklung neuer Vermarktungskonzepte - Aktivitäten von zentraler Bedeutung für das organische Wachstum.

Ein Blick auf die *Produktion* zeigt, wie nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen die höheren Ausgaben in Forschung und Marketing ermöglichen. Die Herstellungskosten liegen sieben Prozentpunkte niederer als bei den Vergleichsunternehmen. Durch konsequente Ausrichtung auf Prozessinnovation ging der Anteil der Herstellungskosten am Umsatz jedes Jahr deutlich zurück. Gleichzeitig stiegen diese Ausgaben bei den Vergleichsunternehmen weiter an. Während erfolgreich wachsende Unternehmen somit jedes Jahr zusätzliche Mittel für die Produktinnovation und Vermarktung freisetzen, beschneiden weniger erfolgreich wachsende Mitbewerber diese Ausgaben immer weiter, um die steigenden Herstellungskosten aufzufangen.

Diese Auswertungen illustrieren - wie die zuvor dargestellten Beispiele Aldi, Dell und Porsche - die elementare Bedeutung der Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation für das organische Wachstum. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen sorgen dafür, dass diese drei Innovationsarten möglichst gut ineinander greifen und sich dadurch wechselseitig verstärken.

Der Managementkreislauf

Eine zentrale Herausforderung im Innovationsprozess liegt darin, dass unterschiedliche Funktionen - darunter Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing - koordiniert zusammenwirken müssen. Bei der Integration der verschiedenen Innovationsarten kommt deshalb der Unternehmensführung eine entscheidende Rolle zu. Sie schafft durch gemeinsame *Zielvorgabe*, gezieltes Sponsoring (das so genannte *Nurturing*) und begleitende Anpassungen in der organisationalen *Strukturierung*, *Incentivierung* und *Führung* die Voraussetzungen für eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Zielvorgabe

Eine Ausrichtung aller Aktivitäten im Unternehmen auf organisches Wachstum erfordert klare gemeinsame Ziele. Viele nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen daher separate Ziele für das organische Wachstum. So haben beispielsweise in den vergangenen Jahren Altana (7%), Degussa (5%), General Electric (8%) und Nestlé (5-6%) organische Wachstumsziele kommuniziert. Obwohl im gängigen Rechnungslegungsstandard US-GAAP nicht vorgesehen, weisen immer mehr Unternehmen das organische Wachstum separat im Jahresbericht aus. Diese Vorgehensweise erhöht nicht nur die Informationstransparenz für die Aktionäre, sondern spiegelt auch die Bedeutung organischer Wachstumsziele für die Bewertung eines Unternehmens wider. In einem weiteren Schritt werden die organischen Wachstumsziele dann in konkrete und messbare Ziele für den Innovationsprozess übersetzt. Im Rahmen eines ganzheitlichen Controllings (*Balanced Scorecard*) lassen sich Kenngrössen wie beispielsweise der Anteil, den neue Produkte zum Gesamtumsatz beisteuern, oder die durchschnittliche Dauer der Produktentwicklung bis zur Markteinführung (*Time-to-Market*) messen. Mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs lässt sich so der Erfolg der Innovationstätigkeit kontinuierlich überprüfen.

Strukturierung

Damit sich die verschiedenen Innovationsarten wechselseitig verstärken können ist eine enge Kooperation zwischen den beteiligten Funktionsbereichen unerlässlich. Dieser Austausch lässt sich durch

abteilungsübergreifende Innovationsteams ermöglichen.[58] Bei BMW arbeiten beispielsweise Vertreter aus Entwicklung, Produktion, Einkauf und Marketing in so genannten *Innovation Councils* zusammen. Alle an der Fahrzeugentwicklung beteiligten Funktionsbereiche kommen im neuen *Projekthaus* zusammen, das durch seine spezifische Architektur eine optimale Kooperation über Bereichsgrenzen hinweg ermöglicht. Das eng vernetzte, abteilungsübergreifende Arbeiten erlaubt es, das Gesamtkonzept eines Automobils schon frühzeitig aus der Kundenperspektive heraus zu betrachten. BMW erfüllt damit eine zentrale Voraussetzung für einen integrierten Innovationsprozess: die Einbindung aller beteiligten Funktionsbereiche durch direkte Zusammenarbeit an einem Ort. Nur so kann eine gemeinsame Kultur entstehen, die eine unternehmensweite Kooperation im Innovationsprozess ermöglicht.[59]

Incentivierung

Innovation hängt unmittelbar von den Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter ab. Bei der Motivation spielt eine gezielte Incentivierung eine zentrale Rolle. Neben Ertragszielen sollten deshalb auch Wachstumsziele in den Anreizkonzepten berücksichtigt werden. Um die Kooperation und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, müssen zudem individuelle Ziele um Team- und Bereichsziele ergänzt werden. Eine Berücksichtigung der langfristigen Performance ist ebenfalls wichtig: Organisches Wachstum erfordert profunde Fachkenntnis und anhaltendes Engagement. Anreize sollten deshalb so gesetzt werden, dass eine dauerhafte Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen unterstützt wird. Die Deutsche Bank hat beispielsweise einige diese Prinzipien in den vergangenen Jahren in ihre Incentive-Systeme eingearbeitet. Wachstumsziele nehmen nun einen vergleichbaren Stellenwert wie Ertragsziele ein. Zudem wird verstärkt die Teamleistung und die Kooperation zwischen den Bereichen berücksichtigt. Diesen Änderungen wird eine wichtige Rolle im erfolgreichen Wachstumsprozess der Bank über die vergangenen Jahre zugeschrieben.[60]

Führung

Organisches Wachstum erfordert spezifische Führungsfähigkeiten des Managements. Um bereichsübergreifende Innovationsteams erfolgreich führen zu können, ist ein Verständnis aller involvierten Bereiche, Integrationskompetenz, sowie Erfahrung in der Führung heterogen besetzter Projekte unerlässlich. Dass sich diese Fähigkeiten gezielt fördern lassen, zeigt das Beispiel Siemens. Im Rahmen der *Siemens One* Initiative zur Förderung bereichsübergreifender

Innovation erhalten Führungskräfte Schulungen, um die Kompetenz für die Arbeit in Netzwerken und virtuellen Teams zu fördern. Zur Entwicklung einer konzernweiten Perspektive rotieren darüber hinaus ausgewählte Führungskräfte verstärkt zwischen den Bereichen.[61]

Nurturing

Erfolgreich wachsende Unternehmen besitzen die Fähigkeit, einige wenige erfolgsversprechende Innovationsideen auszuwählen und diese gezielt zu fördern. Peter Job, ehemaliger CEO bei Reuters hat einmal gesagt: „*Die Aufgabe eines guten Unternehmenschefs ist es, gute Ideen zu zerstören*". Egal wie finanzkräftig ein Unternehmen ist, die finanziellen und personellen Ressourcen reichen nur für wenige Innovationsprojekte.[62] Erfolgreiche Unternehmen setzten daher auf ausgewählte Initiativen und fördern diese nachhaltig. General Electric spricht beispielsweise von *Imagination Breakthroughs*: zentrale Innovationsvorhaben mit über US$ 100 Millionen Umsatzpotential innerhalb von drei Jahren nach Markteinführung. Diese Ideen werden von der Unternehmensleitung gefördert und gegen Budgetkürzungen geschützt. Die Unterstützung geht dabei über das rein Finanzielle hinaus: Lücken im vorhandenen Know-how werden beispielsweise durch die Delegation von Experten aus anderen Bereichen oder durch gezielte Akquisitionen und Partnerschaften geschlossen.

1.3.3 Fazit

Wie unsere Studie zeigt, liegt der Schlüssel zu einer nachhaltigen und profitablen Unternehmensentwicklung im organischen Wachstum. Die Fähigkeit zum organischen Wachstum ist eng mit der Innovationskraft des Unternehmens verbunden. Innovation und die unternehmerische Ausrichtung darauf zieht sich wie ein roter Faden durch das gesamte Unternehmen: betroffen ist nicht nur die Entwicklung neuer Produkte, sondern vielmehr alle Aspekte des unternehmerischen Handelns. Organisches Wachstum erfordert ein umfassendes Management des Innovationsprozesses durch integrierte Maßnahmen auf der Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene. Die Unternehmensleitung spielt die zentrale Rolle bei der Koordination der Innovationsaktivitäten über Funktions- und Bereichsgrenzen hinweg.

Literatur und Anmerkungen

1 Vgl. E. Penrose, „The Theory of the Growth of the Firm." (Oxford: Oxford University Press, 1959).

2 Für einen Überblick zum Thema Unternehmenswachstum: J. Canals, „Managing Corporate Growth." (Oxford: Oxford University Press, 2000).

3 Einen guten Überblick der Literatur zu den Auswirkungen von Massenentlassungen bietet W. Cascio, „Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?" Academy of Management Executive 7: 95-103.

4 Zwei aktuelle Studien zum Thema: E. Bartov, D. Givoly, und C. Hayn, „The rewards to meeting or beating earnings expectations." Journal of Accounting & Economics 33 (2002): 173-204; R. Kasznik und M. F. McNichols, „Does Meeting Earnings Expectations Matter?" Journal of Accounting Research 40, no. 3 (21002): 727-759.

5 W. J. Ferrier, K. G. Smith, und C. M. Grimm, „The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement." Academy of Management Journal 42, no. 4 (1999): 372-388.

6 Eine ähnliche Aussage findet sich bei Peter F. Drucker: „A company needs a viable market standing. If the market expands (…) a company has to grow with the market to maintain its viability." (p. 774). Vgl. P. F. Drucker, „Management: Tasks, Responsibilities, and Practices." (New York: Harper & Row, 1973).

7 Vgl. W. F. De Bondt und R. Thaler, „Does the Stock Market Overreact?" Journal of Finance (1985): 793-805.

8 Für zusätzliche Informationen über die Risiken zu schnellen Wachstums vgl. D. A. Hambrick und L. M. Crozier, „Stumblers and stars in the management of rapid growth." Journal of Business Venturing 1, no. 1 (1985): 31-45.

9 Für eine Beschreibung der Führungsrestriktionen des Wachstums vgl. J. P. Gander, „Managerial Intensity, Firm Size, and Growth." Managerial & Decision Economics 12 (1991): 261-266; M. Slater, „The Managerial Limitation to the Growth of Firms." The Economic Journal 90 (September 1980): 520-528; D. Tan, „The Limits to the Growth of Multinational Firms in a Foreign Market." Managerial & Decision Economics 24 (2003): 569-582.

10 Das Modell des nachhaltigen Wachstums ist detailliert beschrieben in J. Clark, T. Chiang und G. T. Olson, „Sustainable Corporate Growth: A Model and Management Planning Tool." (Westport: Quorum Books, 1989); sowie in R. C. Higgins, „How much growth can a firm afford?" Financial Management (1977): 7-16.

11 Vgl. C. A. Montgomery und B. Wernerfelt, „Sources of Superior Performance: Market Share versus Industry Effects in the U.S. Brewing Industry." Management Science 37, no. 8 (1991): 954-959; K. G. Smith, W. J. Ferrier, und C. M. Grimm, „King of the Hill." Academy of Management Executive, 15, no. 2 (2001): 59-70.

12 Ähnlich argumentiert Peter F. Drucker (1973: 775, op. cit.): „Growth that exceeds the optimum, that is, growth that purchases market position at the price of lower productivity, is basically unsound and cannot be sustained."

13 Vgl. die detaillierte Fallstudie zu Nestlés Wachstumsstrategie im letzten Kapitel dieses Buches.

14 R.C. Higgins, „Sustainable Growth under Inflation." Financial Management (Autumn 1981): 36-40.

15 Finanzdaten zu vergangenen Perioden können aus Geschäftsberichten oder Datenbanken wie Thomson One Banker gezogen werden. Für Zukunftsprojektionen bieten sich Prognosen aus Analystenreports an.

16 Vgl. die detaillierte Fallstudie zum Wachstumsprozess von BMW im letzten Kapitel dieses Buches.

[17] Vgl. z.B. K. Arogyaswamy, V. L. Barker und M. Yasai-Ardekani, „Firm Turnarounds: An Integrative Two-Stage Model." Journal of Management Studies 32 (1995): 493-525.

[18] Eine Reihe von Studien hat darauf hingewiesen, dass Organisationen häufig auf ihren ehemaligen Erfolgsmustern beharren und dadurch ihre Flexibilität für Wandel und Anpassung verlieren, z.B. D. Miller „The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring about Their Own Downfall." (New York: Harper Collins, 1992).

[19] Für weitere Informationen: J. Bevan, „The Rise and Fall of Marks & Spencer." (London: Profile Books, 2001).

[20] Für eine detaillierte Beschreibung des Revitalisierungsprogramms bei Marks & Spencer vgl. G. Probst und S. Raisch, „Organizational crisis: The logic of failure." Academy of Management Executive 19, no. 1 (2005): 90-105.

[21] Vgl. R. Deshpandé, J. U. Farley und F. E. Webster, „Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms." Journal of Marketing 57, no. 1 (1993): 23-27.

[22] Vgl. zu den alternativen Wachstumsrichtungen und den Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg K. Lins und H. Servaes, „International Evidence on the Value of Corporate Diversification." Journal of Finance 54 (1999): 2215-2239; R. P. Rumelt, „Strategy, structure, and economic perfomance." (Cambridge: Harvard University Press, 1974).

[23] Eine detaillierte Darstellung des Wachstumsprozesses bei BMW findet sich im letzten Kapitel dieses Buches.

[24] Eine Studie der Unternehmensberatung Bain & Company kommt zu einer ähnlichen Schlussfolgerung; Siehe F. Seidensticker und J. Ming, „Die Kraft aus dem Kern." (München: Bain & Company Germany, 2004).

[25] Ein ausgezeichneter Artikel zur Rolle von Synergien im Wachstumsprozess ist: M. Goold und A. Campbell, „Desperately seeking synergy." Harvard Business Review 76 (1998): 131-145.

[26] Vgl. A. Campbell, „The dangers of being distracted." Financial Times (17. September 2004).

[27] A. Campbell (2004; op. cit.).

[28] Vgl. auch C. Zook und J. Allen, „Profit from the Core." (Cambridge: Harvard Business School Press, 2001).

[29] Interessante Fallstudien zu Porsche sind: S. Chaudhuri und S. George, „Turning around Porsche." (Bangalore: ICFAI Business School, 2004); G. Probst und D. Gunkel, „Implementation of the Balanced Scorecard as a Means of Corporate Learning: The Porsche Case." (Université de Genève HEC, 2003).

[30] Ein interessanter Artikel zu dieser Thematik ist: F. Seidensticker, C. Illek und O. Wandhöfer, „Share of Wallet - Höhere Kundentreue als Basis zur Unternehmenswertsteigerung" (in: K. P. Wiedmann und C. Heckemüller, „Handbuch Corporate Finance Management." (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003)).

[31] Vgl. auch die folgende Fallstudie: S. Vandermerwe und M. Taishoff, „iPod, iTunes, and Steve Jobs: Apple driving market growth through technology." (London: Imperial College, 2004).

[32] Eine ausführliche Diskussion dieser Thematik findet sich bei: C. Zook, „Beyond the Core - Expand Your Market without Abandoning Your Roots." (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

[33] Vgl. auch die folgende Fallstudien zu Starbucks: K. Mukerjee und M. Verma, „Starbucks in 2005: Sustaining Growth." (Bangalore: ICFAI Business School, 2005).

[34] Siehe auch B. Stier, J. Laufer und S. Wiborg, „Von der Preussag zur TUI. Wege und Wandlungen eines Unternehmens." (Essen: Klartext-Verlag, 2005) und K. Rudzio, „Die Urlaubsfabrik." Die Zeit (18. Juni 2003).

[35] Ein interessanter Artikel zur Problematik des Wandels ist: M. T. Hannan und J. Freeman, J. „Structural Inertia and Organizational Change." American Sociological Review 49 (1984): 149-164.

[36] Siehe auch N. A., „Siemens zahlt für den Verkauf." Die Zeit (7. Juni 2005).

[37] C. Zook und J. Allen, „Growth outside the Core." Harvard Business Review 81 (2003): 66-73.

[38] Für eine ausführliche Darstellung der Unternehmensentwicklung von Marconi: S. Hamilton und A. Micklethwait, „Marconi: From Highflyer to Pariah." (Lausanne: IMD, 2004).

[39] Vgl. auch die folgende Fallstudie: S. Dutta und S. Moganty, „The Turnaround of Vivendi Universal." (Bangalore: ICFAI, 2006).

[40] Vgl. J. Miller und K. Kashani, „Innovation and Renovation: The Nespresso Story." (Lausanne: IMD, 2000).

[41] Für eine detaillierte Darstellung der Unternehmensentwicklung: M. Srinath und R. Muthukumar, „KarstadtQuelle: The German Retail Giant's Restructuring Strategies." (Bangalore: ICFAI, 2005).

[42] A. Parker und K. Burgess, „Vodafone in Drive for Organic Growth." Financial Times (28.05.2006).

[43] N.A., " Here We Go Again? Global M&A." The Economist (February 21-27, 2004); A Capaldo, D. Cogman und H. Suonio, "What's different about M&A in this downturn." McKinsey on Finance 30 (Winter 2009): 31-36.

[44] Für einen Überblick der Forschung zum Thema „Fusionen und Akquisitionen" siehe S. A. Jansen, „Mergers & Acquisitions" (Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001); zu den wenigen Büchern über organisches Wachstum zählt E. D. Hess und R. K. Kazanjian, „The Search for Organic Growth." (Boston: Cambridge University Press, 2006).

[45] H. Kagermann, „SAP Competes with Organic Growth." Präsentation anlässlich des SAP Developer Kickoff Meeting (DKO) in Burlingame CA (April 6, 2006).

[46] Eine ausführliche Diskussion der Vorzüge des organischen Wachstums findet sich bei J. Mognetti, „Organic Growth: Cost-Effective Business Expansion From Within." (New York: John Wiley & Sons, 2002).

[47] Empirische Studien zeigen, dass über 60% der Neuprodukte innerhalb von 4 Jahren nach Markteinführung erfolgreich von der Konkurrenz imitiert werden. Siehe J. K. Shank und V. Govindarajan, „Strategic Cost Analysis of Technology Investments." Sloan Management Review 34 (1992): 39-51.

[48] Für einen Überblick der Studien zu Scheiterungsraten von Akquisitionen, siehe Jansen (op. cit. 2001) und J. A. Schmidt, „Making Mergers Work." (Alexandria: Society for Human Resource Management, 2002: 23-46).

[49] Dieser Effekt lässt sich gut am Beispiel des Automobilkonzerns Daimler aufzeigen (siehe Fallstudie in diesem Buch): Nach der Übernahme von Chrysler wurden knappe finanzielle Ressourcen und Fachkräfte zur Lösung der Integrationsprobleme eingesetzt und fehlten deshalb im Kerngeschäft Mercedes. In der Folge kam es zu Problemen und Verlusten bei Mercedes, die sich auf eine veraltete Produktpalette, Qualitätsprobleme und ein Absinken der Produktivität zurückführen lassen. Für eine genauere Darstellung dieser Problematik, siehe G. Probst und S. Raisch, „Organizational crisis: The logic of failure." Academy of Management Executive 19 (2005): 90-105.

[50] Siehe dazu auch das folgende Interview mit Jeffrey Immelt: T. A. Stewart, „Growth as a Process: The HBR Interview with Jeffrey R. Immelt." Harvard Business Review 84 (2006): 60-70.

[51] H. Simonian, "Novartis chief expects more dealmaking." Financial Times (January 28, 2009). H. Simonian und A. Jack, "Cancer drug push at Novartis." Financial Times (May 20, 2009).

[52] J. R. Hayes, „Acquisition is fine, but organic growth is better." Forbes (30.12.1996).

[53] Für eine Übersicht zur Prozess- und Produktinnovation empfiehlt sich: J. Tidd, J. Bessant und K. Pavitt, „Managing Innovation." (Chichester: John Wiley & Sons, 2001); Geschäftsmodellinnovationen werden im zweiten Kapitel dieses Buches ausführlich behandelt, siehe auch: W. C. Kim und R. Mauborgne, „Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." Harvard Business Review 75 (1997): 103-112.

[54] E. Mansfield, „How Economists see R&D." Harvard Business Review 59 (1981): 98-106; Shank und Govindarajan (1992; op. cit.).

[55] Eine detaillierte Darstellung des Zusammenspiels von Produkt- und Prozessinnovation bei BMW und Nestlé findet sich in den beiden Fallstudien im letzten Kapitel dieses Buches.

[56] S. L. Brown und K. M. Eisenhardt, „Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions." Academy of Management Review 20 (1995): 343-378.

[57] Diese Auswertung ist begrenzt auf Unternehmen aus Branchen, in denen die Fertigungs- und Entwicklungskosten (F&E) eine relevante Grösse darstellen. Die Herstellungskosten wurden um die F&E-Kosten bereinigt.

[58] Siehe auch A. R. Jassawalla und H. C. Sashittal, „Building Collaborative Cross-Function New Product Teams." Academy of Management Executive 13 (1999): 50-63.

[59] Siehe zur Rolle einer gemeinsamen Kultur für die Kooperation im Innovationsprozess Brown und Eisenhardt (1995, op. cit.), sowie G. Hamel, „Leading the Revolution." (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[60] Für eine ausführliche Darstellung der Veränderungen bei der Deutsche Bank, siehe das Kapitel zum Thema Kultur im dritten Kapitel, sowie die Fallstudie im letzten Kapitel dieses Buches.

[61] Eine detaillierte Darstellung der Siemens One Initiative findet sich im letzten Kapitel dieses Buches.

[62] Vgl. Auch M. Gottfredson und K. Aspinall, „Innovation vs. Complexity: What is Too Much of a Good Thing?" Harvard Business Review 83 (2005): 62-71.

Wachstum generieren: Management des nachhaltig profitablen Wachstums

Kapitel 2

Die Unternehmensleitung spielt nicht nur bei der Planung der Wachstumsstrategie, sondern auch beim aktiven Management des nachhaltig profitablen Wachstums eine wichtige Rolle. Dabei stehen dem Management drei grundlegende Stellhebel zur Förderung des Wachstums zur Verfügung: Entscheidend ist erstens die *technologische Innovation* im Rahmen der Produktentwicklung. Zweitens gewinnt die *strategische Innovation* im Bereich der Geschäftsmodelle und Vermarktungskonzepte zunehmend an Bedeutung. Drittens lässt sich das Wachstum auch durch gezielte *Akquisitionen* fördern. Die Rolle der Unternehmensleitung geht bei allen drei Ansätzen weit über eine finanzielle Unterstützung der Geschäftsbereiche bei der Umsetzung der Wachstumsstrategie hinaus. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert vielmehr ein *unternehmerisches Management* dieser drei Wachstumstreiber.

In diesem Kapitel stellen wir zentrale Erfahrungswerte aus der Praxis für das unternehmerische Management des nachhaltig profitablen Wachstums vor. Neben zwei am CORE erarbeiteten Studien enthält das Kapitel auch einen Beitrag des *RISE Research Center* an der Universität St. Gallen. Es freut uns, dass wir die einzigartige Expertise des RISE im Bereich der technologischen Innovation mit in dieses Buch einbinden konnten.

Der Beitrag des RISE befasst sich mit den konkreten Herausforderungen innerhalb des technologischen Innovationsprozesses. Anhand des Innovationsmodells des Pharmakonzerns Roche werden die Möglichkeiten und Grenzen des unternehmerischen Managements von Innovation aufgezeigt. Eine zentrale Rolle spielt dabei ein gemeinsam geteiltes, aber zugleich flexibles Referenzmodell für alle am Innovationsprozess beteiligten Akteure im Unternehmen.

Der zweite Beitrag analysiert, welche Rolle der strategischen Innovation im Wachstumsprozess zukommt. In vielen Industrien wird heute durch innovative Preis-, Distributions- und Produktstrategien mehr Wert generiert, als durch die rein technologische Innovation. Anhand zahlreicher Fallbeispiele wird aufgezeigt, wie sich etablierte Unternehmen erfolgreich gegen Neueinsteiger mit innovativen Geschäftsmodellen zur Wehr setzen können. Die strategische Innovation betrifft die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens und erfordert deshalb eine aktive Beteiligung der Unternehmensleitung.

Der abschließende Beitrag zeigt die wesentlichen Planungsschritte eines erfolgreichen Akquisitionsprojektes anhand eines konkreten Praxisbeispiels auf. Die Betrachtung geht deutlich über die finanzielle Perspektive hinaus und betont vielmehr die zentrale Rolle der strategischen Analyse im Akquisitionsprozess. Der Beitrag vermittelt eine grundlegend neue Perspektive auf das Thema Akquisition, da die Abläufe aus der - häufig vernachlässigten - Sichtweise des zu akquirierenden Unternehmens dargestellt werden.

Die Beiträge dieses Kapitels diskutieren mit der technologischen Innovation, der strategischen Innovation und der Akquisition die drei wesentlichen Wachstumstreiber von Unternehmen. Damit das so generierte Wachstum auch nachhaltig und profitabel wird, ist darüber hinaus eine begleitende und kontinuierliche Prozessinnovation unerlässlich. Wie im vorherigen Kapitel dargelegt, kann das Unternehmen nur so die zur Generierung des Wachstums notwendigen erheblichen Investitionen (re-) finanzieren.

2.1 Das unternehmerische Management von Innovation

Simon Grand, Daniel Bartl und Johannes Rüegg-Stürm

Innovation wird in vielen Kontexten als zentrale Voraussetzung und Möglichkeit gesehen, das Wachstumspotential eines Unternehmens zu steigern und langfristig zu sichern. Das gilt für etablierte Industrien, in denen Innovation als Strategie gesehen wird, um die Spielregeln des Geschäftes neu zu definieren oder die etablierten Technologien durch neue Architekturen zu ersetzen; das gilt aber auch für Geschäftsfelder, die durch Innovationen neu entstehen. Dabei versteht man Innovation als erfolgreiche Durchsetzung eines neuen Produktes oder einer neuen Lösung, als Aufbau eines neuen Geschäftes oder als Etablierung einer neuen Technologie. Der Innovationsbegriff schließt auch die damit verbundene Möglichkeit der Wertschöpfung durch erfolgreiche Kommerzialisierung mit ein.[1]

Im vorliegenden Kapitel wird diskutiert, inwieweit Innovation eine geeignete Strategie sein kann, um Wachstum zu erreichen, welche spezifischen Dynamiken mit dieser Strategie verbunden sind, und

welche Konsequenzen sich für das Management ergeben. Weil Innovationsprozesse, je nach institutionellem und technologischem Kontext stark variieren, fokussiert die Diskussion auf Innovation im Bereich Life Sciences/Pharma. Die Implikationen für das Management werden ausgehend von einer Fallstudie zum Innovationsmodell von F. Hoffmann-La Roche diskutiert, dessen Entwicklung die Autoren seit 2002 verfolgen. Abschließend werden die Beobachtungen und Erkenntnisse in zentrale Fragen des unternehmerischen Managements von Wachstum durch Innovation übersetzt.

2.1.1 Innovation und Wachstum

Viele sehen in der Innovation eine Möglichkeit, nachhaltig profitables Wachstum und eine starke Positionierung im Wettbewerb zu erreichen. Dabei wird die Wichtigkeit und Wünschbarkeit von Innovation meist vom Resultat her diskutiert; die erfolgreiche Durchsetzung und Kommerzialisierung eines neuen Produktes oder einer neuen Technologie impliziert Wachstum und Profitabilität. Während diese Argumentation auf den ersten Blick überzeugt, zeigt ein zweiter Blick, wie komplex und anspruchsvoll der Zusammenhang wirklich ist.[2]

Beobachtung 1:

Wachstum durch Innovation bedeutet, dass man seine Wertschöpfung bewusst von einem unsicheren, verteilten Prozess abhängig macht, der verschiedenste Akteure involviert, kontroverse Perspektiven impliziert und Bewertungen unter Unsicherheit erfordert.

Innovation impliziert Unsicherheit

Innovation impliziert die Entwicklung und Etablierung von neuartigen Produkten und Lösungen, aber auch von (zumindest teilweise) unbekannten Technologien und Geschäftsmodellen. Das bedeutet, dass weder der Verlauf des Innovationsprozesses, noch die möglichen Ergebnisse von Anfang an klar sind. In der Pharma- und Life Sciences Forschung gibt es keine Gewissheit, dass ein viel versprechendes Forschungsprogramm zu verwertbaren Erkenntnissen und Ergebnissen führt. Von 1000 patentierten Molekülen schaffen es 10 in die klinische Forschung, nur ein einziges davon bis zur Marktreife, und auch dann ist der kommerzielle Erfolg nicht automatisch gegeben.

Innovation bedeutet „creative destruction"

Die Entwicklung neuer Produkte und Services impliziert in vielen Fällen, dass bestehende Produkte und Services (der eigenen Firma und/oder der Konkurrenz) obsolet oder in ihrer Bedeutung relativiert werden. Joseph Schumpeter spricht in diesem Zusammenhang von „creative destruction". Neue Projekte im Pharma- und Life Sciences Kontext müssen als Teil ihrer Evaluation zeigen, dass sie systematisch besser und wirksamer sind als existierende Produkte und Therapien. Jede Firma muss damit rechnen, dass zentrale bestehende Produkte und Lösungen, aber auch Kompetenzen und Erfahrungen durch die Innovationstätigkeit der eigenen Firma, der Konkurrenz oder von strategischen Partnern in Frage gestellt werden.

Innovation ist eine Frage der Perspektive

Die Bewertung einer Innovation ist von der Perspektive und Situation abhängig; zudem kann sich die Perspektive und damit die Bewertung über die Zeit ändern. Ein Beispiel aus der Life Sciences Industrie zeigt das: Aufgrund anderer strategischer Prioritäten hat sich Roche 1996 gegen die Aufnahme von klinischen Tests für den Wirkstoff Bosentan entschieden, obwohl das Innovationspotential erkannt wurde. Aus der Perspektive des Forscherteams hatte der Wirkstoff ein hinreichend großes Potenzial, um im Jahr 1997 in diesem Forschungsbereich die eigenständige Firma Acetlion zu gründen. Es gelang, den Wirkstoff von Roche einzulizenzieren und ein erfolgreiches biopharmazeutisches Unternehmen zu etablieren. Jahre später wird die Forschung von Actelion auch aus der Perspektive von Roche wieder interessant: im Juli 2006 vereinbaren Roche und Actelion eine strategische Zusammenarbeit.

Innovation involviert verschiedene Akteure

Erfolgreiche Innovation ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels unterschiedlichster Akteure. Im Pharma- und Life Sciences Kontext sind im Innovationsprozess neben den Pharma-Firmen universitäre Forschungsinstitutionen wichtig, genauso wie Partnerschaften mit Life Sciences Ventures, die Zusammenarbeit mit Clinical Research Organisations (CROs) und Spitälern für die klinischen Studien, die Abstimmung mit Gesundheitsbehörden wie der Food and Drug Administration (FDA) in den USA, oder das Zusammenspiel mit weiteren Akteuren im Gesundheitssystem (z.B. Ärzte, Versicherungen und Patientenorganisationen). Wachstum durch Innovation impliziert das Management dieser Partnerschaften und Netzwerke und der daraus entstehenden, oft unerwarteten und über die ursprünglichen Intentionen hinausgehenden Themen und Initiativen, die sich zu viel versprechenden Opportunitäten entwickeln können.

Beobachtung 2:

Weil Wachstum durch Innovation verschiedenste Akteure, kontroverse Perspektiven und unerwartete Bewertungen einschließt, ist es wesentlich, ein fundiertes Verständnis von „Innovation" und „Wachstum" und ihrem Zusammenhang zu etablieren.

Innovation kann unterschiedlich verstanden werden

Weil unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Interessen an der Bewertung und Etablierung einer Innovation beteiligt sind, ist es wichtig zu klären, welches Verständnis von Innovation vorausgesetzt wird. Im Life Sciences Kontext kann Innovation Grundlagenforschung meinen (z.B. die Zusammenarbeit mit Universitäten), die Beschäftigung mit neuen Forschungsfeldern (z.B. in der Systembiologie), die Zusammenarbeit mit Life Sciences Ventures, die Etablierung neuer Geschäftsmodelle (z.B. Fokussierung auf Generika) und vieles mehr. Diese verschiedenen Vorstellungen von Innovation haben jeweils unterschiedliche Konsequenzen bezüglich des finanziellen Engagements, der zu erwartenden Risiken und Unsicherheiten und der Komplexität des Managements von Innovationsprozessen.

Wachstum kann unterschiedlich verstanden werden

Parallel zu den unterschiedlichen Vorstellungen von Innovation bestehen ganz verschiedene Vorstellungen bezüglich Wachstum: Reine Volumenausweitung oder mit Profitabilitätszielen verbunden, langfristiges Wachstum oder mit kurzfristigen Zeithorizonten? Im Life Sciences Kontext wirft diese Diskussion etwa die Frage auf, welchen Stellenwert Fusionen und Akquisitionen für das Wachstum haben sollen, wie stark man auf Partnerschaften baut, oder welchen Status die eigene Grundlagenforschung hat. Das sind alles Faktoren, die sich direkt, aber unterschiedlich auf das Wachstum auswirken können, einerseits auf die Art des Wachstums, aber auch auf die damit verbundenen Unsicherheiten und die zeitliche Dynamik.

Kohärenz von Innovation und Wachstum

Eine weitere Herausforderung besteht darin, das eigene Verständnis von Innovation und die eigenen Erwartungen an die Wachstumsdynamik in einen plausiblen Zusammenhang zu bringen: Immer wieder wollen Unternehmen einerseits von der potentiellen Wachstumsdynamik durch Innovation profitieren, ohne jedoch den großen finanziellen Aufwand und die enormen Unsicherheiten eingehen zu wollen, die mit grundlegender Innovationstätigkeit verbunden sind. Im Kontext der Life Sciences besteht eine große Schwierigkeit darin, dass Aktivitäten zur Förderung von

Innovation durch Forschung und Entwicklung sich erst Jahre später auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Der genaue Zusammenhang zwischen Innovationsprozess und Wachstumsdynamik ist deshalb schwierig zu beurteilen.

2.1.2 Management von Wachstum durch Innovation

Ein bestimmtes Verständnis von Innovation, sowie des Zusammenspiels von Innovation und Wachstum, hat weit reichende Implikationen für ein unternehmerisches Management wachstumsorientierter Innovation.[3] Damit rücken bisher wenig beschriebene, unkonventionelle Themen ins Zentrum. Diese werden im Folgenden thesenförmig umschrieben und auf Basis einer seit 2002 laufenden Fallstudie zur Etablierung des Innovationsmodells von F. Hoffmann-La Roche illustriert.

Als globales, forschungsorientiertes Life Sciences Unternehmen ist Roche ein idealer Case, um die Möglichkeiten und Grenzen des unternehmerischen Managements von Innovation zur Förderung und Steigerung des Wachstums zu diskutieren. Der Roche-Case ist besonders geeignet, weil das Top Management sich in den vergangenen Jahren intensiv um eine systematische Klärung des Innovationsverständnisses bemüht hat und dabei ein spezifisches Set an Referenzen für den Umgang mit Innovation und Wachstum etablieren konnte. Dieses Referenzsystem bildet eine zentrale Orientierungsgrundlage der Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung und Ressourcenallokation. Roche ist in den vergangenen Jahren mit zweistelliger jährlicher Wachstumsrate nicht nur stark über dem Branchendurchschnitt gewachsen, sondern liegt auch in bezug auf die aktuelle Wachstumsprognose der Top 10 der Life Sciences Unternehmen in der Spitzengruppe.[4] Gleichzeitig zeigt Roche ein ausdrücklich auf Forschung basierendes Verständnis von Innovation, verfügt über ein starkes Projektportfolio im Bereich der Biotechnologie, hat innovative Wege der Integration von Pharma- und Diagnostica Forschung etabliert, und praktiziert auf hohem Niveau die Idee von Wachstum durch externe Forschungskollaborationen.

Erkenntnis 1:

Unternehmerisches Management von Innovation bedeutet, ein Innovationsmodell als Referenzsystem unter Bedingungen von Unsicherheit zu etablieren.

Das Innovationsmodell ist für Roche ein Referenzsystem, das die grundlegenden Rahmenbedingungen, Werte und Überzeugungen setzt, und dadurch Begründungen liefert, um innovative Ziele, Themen und Maßnahmen trotz der mit Innovation inhärent verbundenen Unsicherheiten anschlussfähig zu gestalten und konsistent zu beurteilen. Bei Roche dominiert die Überzeugung, dass erfolgreiche Innovation Autonomie und eine eigene Identität der einzelnen Forschungseinheiten erfordert, und dass externe Innovation gleichberechtigt zur internen Innovation behandelt werden muss. Roche verfügt über ein unkonventionelles, aber sehr realitätsnahes Verständnis von Innovationsmodellen. Dieses Verständnis wirkt als Referenzsystem und schafft ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Unsicherheit und Vielschichtigkeit von Innovation im Kontext von Life Sciences Forschung und Entwicklung.

Zur Steigerung der R&D-Produktivität und Sicherstellung der von Investoren geforderten Wachstumsraten, hat sich Roche explizit für ein Innovations- und Wachstumsmodell entschieden, das den Fokus auf eine große Anzahl strategischer Partnerschaften legt. Statt die Partner in die eigene Forschung zu integrieren, behalten diese Partner ihre dezentrale, unternehmerische Autonomie und technologische Flexibilität. Mit der Überzeugung, dass eine zu starke Einbindung die Innovationskraft dieser Partner reduziert, hat Roche die kommerzielle Forschung und Entwicklung in der Life Sciences Industrie in den vergangenen Jahren geprägt und überdurchschnittliches Wachstum generiert.

Gleichbehandlung von interner und externer Forschung

Der Ansatz von Roche ist als «Hub-and-Spokes»-Modell bekannt geworden, weil er systematisch interne Innovationseinheiten («Hubs») und Innovationen in strategischen Partnerschaften («Spokes») zu einem komplexen System verbindet. Dabei ist die *gleichberechtigte* Behandlung von internen und externen Forschungsprojekten eine entscheidende Besonderheit des Modells. Während die Idee von Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften zur Steigerung der Innovationsfähigkeit seit langem innerhalb der Pharmaindustrie verfolgt wird, wird sie oft nur als „Ergänzung“ zur

internen Forschung betrachtet. Entsprechend wenig systematisch sind die Fähigkeiten für das Management von externen Innovationsquellen in der Industrie etabliert. Roche hingegen hat in den vergangenen Jahren externe Innovation als integralen Bestandteil der eigenen Forschung interpretiert, mit entsprechenden Prozessen, Rollen, Kompetenzen und – mit gleichberechtigtem Zugang zu finanziellen Ressourcen.

Innovation durch Autonomie und Identität

Das Zusammenspiel zwischen hoher Autonomie, Innovationserfolg und Wachstum überträgt Roche auch auf seine internen Forschungseinheiten und behandelt diese als autonome Partner mit großen Freiheiten. Die Bezeichnung von „interner" versus „externer" Forschung, und damit die tradionellerweise klaren Unternehmensgrenzen, verlieren an Bedeutung. Aus globaler Sicht steht Innovation für das Management des dynamischen Netzwerkes von autonomen internen und externen Innovationseinheiten. Roche hat dabei die hohe Relevanz einer eigenen Identität der internen und externen Einheiten erkannt - insbesondere der Eigenständigkeit von jungen Life Sciences Partnern mit einem stark ausgeprägten unternehmerischen Selbstverständnis. Mit dem Aufbau von komplementären technologie- oder indikationsbezogenen Fähigkeiten und der Übergabe von globaler Verantwortung im Rahmen des Innovationsnetzwerkes unterstützt Roche die Entwicklung dieser Identitäten, anstatt sie durch eine Integration zu gefährden.

Erkenntnis 2:

Unternehmerisches Management von Innovation bedeutet, Innovationsmodelle zu etablieren, welche die Anschlussfähigkeit von lokalen Sichtweisen und Manifestationen der Innovation ermöglichen.

Wirkungsvolle Innovationsmodelle sind dadurch charakterisiert, dass sie zugleich eindeutige, koordinative Referenzen und Festlegungen etablieren, und andererseits unterschiedliche Interpretationen und lokale Manifestationen zulassen und fördern. Dies erfordert eine „interpretative Flexibilität" von Referenzen, das heißt, die zentralen Elemente des Innovationsmodells müssen in der spezifischen Situation und im einzelnen Projekt konkretisiert und angepasst werden. Diese Mehrdeutigkeit von Referenzen und Beurteilungskriterien schafft auf unterschiedlichen Ebenen Handlungsspielräume für Veränderungen und die Voraussetzungen für

das Verfolgen von spezifischen Opportunitäten durch das Management. Der Case von Roche zeigt anhand von zwei zentralen strategischen Themen, wie unternehmerisches Management von Innovation mit der spezifischen Mehrdeutigkeit und der integrierenden Einfachheit zentraler Referenzen produktiv umgeht.

Zusammenarbeit zwischen Pharma und Diagnostics

Roche gelingt es, neue Themen auf der Basis ihres Innovationsmodells zu begründen und anschlussfähig zu machen. So konnte zum Beispiel Akzeptanz geschaffen werden für die nicht unproblematische Integration von Pharma-Forschung und Diagnostika-Forschung und damit für die divisionsübergreifende Zusammenarbeit von Roche Pharma und Roche Diagnostics. Während die Idee der Kombination von Diagnose und Therapie (*Integrated Healthcare*) und der daraus möglichen „Personalisierten Medizin" (auch *Individualized Healthcare*) aus verschiedenen Perspektiven besticht, ist sie für Life Sciences Unternehmen mit hoher Komplexität und (noch) nicht eindeutig quantifizierbarem gegenseitigem Nutzen verbunden. Die Zusammenarbeit ist komplex aufgrund der unterschiedlichen Prozesse, Planungshorizonte, Anreizmechanismen und Geschäftsinteressen, die mit diesen Bereichen verbunden sind. Die im Modell implizierten zentralen Referenzen der Autonomie und Identität ermöglichen zugleich eine weitgehende Eigenständigkeit und eine und hochgradig innovative Kooperation der beiden Divisionen.

Ausbau der Biotechnologie-Aktivitäten

Ein zweites Beispiel, wie Spielräume durch die Mehrdeutigkeit der Referenzen im Modell eröffnet wurden, ist der Ausbau der biotechnologischen Forschung. Traditionellerweise werden Kompetenzen in der Biotechnologie primär jungen, unternehmerischen Life Sciences Firmen mit einer universitären Vergangenheit zugeschrieben, und den großen, etablierten Pharma-Unternehmen eher abgesprochen. Roche ist es anhand des Innovationsmodells gelungen, einen glaubwürdigen Kompetenzaufbau in der Biotechnologie zu fördern und nach außen sichtbar zu machen. Roche hat bereits in den 90er-Jahren, und damit sehr früh im Industrievergleich, in Genentech investiert, eine damals finanziell angeschlagene Firma mit in Europa nicht verfügbaren biotechnologischen Fähigkeiten. Trotz des frühen Einstiegs und der langjährigen Erfahrung in der Biotechnologie, erhielt Genentech erst später eine zentrale Position im Innovationsmodell. Roche besitzt heute unter den etablierten Pharmakonzernen den höchsten Anteil auf biotechnologischer Entwicklung basierender Produkte am Gesamtportfolio.

Erkenntnis 3:

Unternehmerisches Management von Wachstum durch Innovation bedeutet, vergangene Erfahrungen und die eigene Geschichte gezielt selektiv zu nutzen und in der Gegenwart daraus zu lernen.

Frank H. Knight, einer der prominentesten amerikanischen Ökonomen, befand, dass Lernen aus Erfahrung problematisch sein kann, weil die spezifischen vergangenen Situationen, in denen eine Erfahrung gemacht wurde, sich nicht in identischer Weise wiederholen. Roche geht mit diesem Paradox sehr reflektiert um, indem das Management vergangene Erfahrungen selektiv als Lernmöglichkeiten betrachtet, um daraus relevante Prinzipien und Referenzen für das Innovationsmodell zu erarbeiten. Das Hub-and-Spokes Modell wird nur ausgehend von diesen spezifischen Erfahrungen verständlich und im Unternehmen folglich auch nur auf dieser Grundlage umgesetzt.

Frühe Erfahrung mit Genentech

Genentech wird als Ausgangspunkt und konzeptionelle Grundlage des Innovationsmodells betrachtet. Der Einstieg von Roche bei Genentech Ende der 80er-Jahre wurde seinerzeit ambivalent beurteilt: Es war umstritten, ob eine derart massive Investition in ein nach Unabhängigkeit strebendes, kalifornisches Start-up-Unternehmen gerechtfertigt und geeignet sei, um zukünftiges Wachstum zu generieren. Heute wird das Ereignis als Einstieg in eine Schlüsseltechnologie und als langjähriges Referenzmodell für das autonome Management von strategischen Partnerschaften gesehen.[5] Dabei können die Erfahrungen aus der damaligen Situation nicht einfach auf spätere Investitionen übertragen werden, etwa auf jene in Chugai und Antisoma. Durch eine laufende Reflexion und Re-Interpretation der Erfahrungen mit Genentech und weiteren Partnerschaften hat Roche die frühen Erfahrungen systematisch in eine fundierte Expertise im Management von autonom geführten Partnerschaften umgesetzt. Der Zugriff auf externe Innovation und das Management der Eigenheiten jeder Partnerschaft können – wie im folgenden Punkt gezeigt werden wird – durch eine gezielte Institutionalisierung immer weiter verbessert und strukturiert werden.

Strukturelle Institutionalisierung der Erfahrungen

Vor diesem Hintergrund hat Roche seinen Partnerschaften einen wesentlich bedeutenderen Stellenwert gegeben, als dies sonst in der Industrie der Fall ist. In den letzten Jahren hat das Unternehmen eine dedizierte Allianzfunktion etabliert und im Kern der Business-Development-Organisation verankert. So können wichtige Erfahrungen mit Partnerschaften und im Umgang mit den wissenschaftlichen, technologischen, unternehmerischen und rechtlichen Dimensionen von Partnerschaftsmodellen gebündelt weiterentwickelt werden. Eine spezifische Fähigkeit, die durch diese Bündelung der Aktivitäten aufgebaut werden konnte, ist die flexible Vertragsgestaltung mit Partnern. Minderheitsbeteiligungen in Biotechnologie-Firmen sind für Roche eine Form von „Real Options", welche die hohe wissenschaftliche und technologische Forschungsunsicherheit reduzieren. Zugleich hat Roche heute unter den Biotechnologie-Ventures eine herausragende Reputation als strategischer Partner. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Pharma-Konzerne um den Zugang zu vielversprechenden Technologien und Kompetenzen junger Firmen.

Ob durch diesen Ansatz die Innovationsproduktivität auf lange Sicht gesteigert werden kann, ist nicht abschließend zu beurteilen. Es gibt aber Hinweise, dass strategische Entscheidungen schneller, die Zuweisung von finanziellen und personellen Ressourcen strukturierter und Entwicklungen transparenter werden, gerade im Vergleich von interner und externer Innovation.

Erkenntnis 4:

Unternehmerisches Management von Innovation bedeutet, firmenspezifische Prozesse und Bewertungskriterien für die Beurteilung der Wertschöpfung von Innovationen zu definieren.

Die Life Sciences Industrie ist geprägt durch technologische Unsicherheiten, enorme zeitliche und finanzielle Investitionen für Forschung und Entwicklung, sowie durch permanente Unsicherheiten in Bezug auf die Zulassung, Rückerstattung und Preisfestsetzung der Produktinnovationen. Life Sciences Unternehmen reagieren mit hochgradig strukturierten und regulierten Forschungs- und Entwicklungsprozessen auf diese Unsicherheit. Diese Strukturiertheit betrifft insbesondere die Kriterien, mit denen der Wert und das Po-

tenzial eines Innovationsprojektes oder eines Forschungsfeldes beurteilt werden.

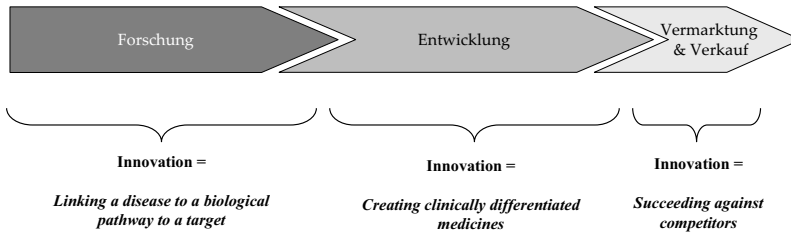
Wie in Abschnitt 2.1.1 diskutiert, ist Innovation ex-post oft einfach messbar in Form von finanziellem Markterfolg, ex-ante aber nicht vorauszusehen. Es überrascht deshalb nicht, dass das Marktpotenzial von neuen Medikamenten stark von den tatsächlichen Umsätzen abweichen kann. In Innovationskontexten ist das nicht unmittelbar problematisch, wenn man versteht, dass diese Beurteilungskriterien nicht nur Erfolg voraussagen sollen, sondern überhaupt erst vergleichbare Analysen, disziplinierte Diskussionen, und begründete Entscheidungen ermöglichen. Die entscheidende Frage ist, mit welchen Indikatoren ein inhärent unsicherer Prozess wie die Forschung und Entwicklung von Medikamenten am besten gesteuert werden kann.

Phasenspezifisch differenzierte Definition von Innovation

Der Umgang mit der Unsicherheit von Innovationsprozessen zeigt sich bei Roche in der Etablierung von unterschiedlichen Definitionen von Innovation entlang der Wertschöpfungskette. Vereinfacht kann die Wertschöpfungskette der Life Sciences Industrie als Abfolge von „Forschung" (*Research*), „Entwicklung" (*Development*) und „Vermarktung und Verkauf" (*Marketing & Sales*) beschrieben werden. Das Kriterium für Innovationserfolg in der Phase „Vermarktung und Verkauf" ist die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (*Succeeding against Competitors*). In der Phase „Entwicklung" definiert Roche Innovation als Erfolg, wenn Medikamente klinisch differenzierend sind (*Creating Clinically Differentiated Medicine*). Diese Definition wird verständlich vor dem Hintergrund der zentralen Herausforderung in dieser Phase: Neue Medikamente werden von den Behörden nur zugelassen, wenn sie in bezug auf das Kosten-Nutzen Verhältnis „besser" sind als bestehende Medikamente. In der Phase der „Forschung" zeigt sich ein nochmals anderes Bild: hier wird Innovation gleichgesetzt mit dem Entdecken eines neuartigen Wirkmechanismus, oder genauer ausgedrückt mit der Identifizierung einer „Andockstelle" im Körper, an der ein Wirkstoff einen bestimmten Wirkmechanismus zur Bekämpfung einer Krankheit auslösen kann (in den Worten von Roche: *Linking a Disease to a Biological Pathway to a Target*). In der Phase der Forschung sind der Wettbewerb und die Differenzierung nicht die zentrale Referenz, sondern die Wirksamkeit eines neuen Stoffes im Bereich eines unbefriedigten medizinischen Bedürfnisses.

Vereinfachte Wertschöpfungskette der Life Sciences Industrie

Abbildung 1



Erkenntnis 5:

Unternehmerisches Management von Innovation bedeutet, die zentralen Referenzen zu stabilisieren durch ihre (kreative) Replikation über unterschiedliche Anwendungskontexte hinweg.

Wie bereits Erkenntnis 2 und 3 zeigen, liegt die Schwierigkeit des unternehmerischen Managements von Innovation nicht nur in der Setzung der „richtigen" Referenzen. Die große Herausforderung ergibt sich aus der Tatsache, dass unter Unsicherheit grundsätzlich jede Referenz eines Innovationsmodells hinterfragt werden kann. Deren Stabilisierung wird deshalb zu einer zentralen Aufgabe. Das Beispiel der Stabilisierung des Innovationsmodells von Roche verdeutlicht das. Die in Erkenntnis 2 beschriebene, positiv zu beurteilende Mehrdeutigkeit von Referenzen ermöglicht nicht nur die Legitimation von lokalen Verständnissen und Manifestationen von Innovation. Die Tatsache, dass bestimmte Referenzen in sehr heterogenen Situationen und Kontexten „referenziert" werden, führt gleichzeitig zur Stabilisierung der Referenz selber. Mit jeder impliziten oder expliziten Bezugnahme werden sie robuster und stabiler. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

Stabilisierung der „Autonomie"-Referenz

Roche hat das Prinzip der Autonomie und eigenständigen Identität von Forschungseinheiten als Referenz aus dem Kontext des Managements von Partnerschaften in den Kontext der Interaktion von Pharma- und Diagnostik-Forschung übertragen. Durch die laufende Beschreibung, Erklärung und Begründung der Zusammenarbeit von Pharma und Diagnostik vor dem Hintergrund dieser Referenz gelingt es, diese zu

verallgemeinern und damit zu stabilisieren. Über den Pharma-Diagnostik Kontext hinaus, hat Roche unternehmerische Autonomie auf weitere, unterschiedlich gelagerte Situationen übertragen, etwa bei der Annäherung von Roche an Chugai als weiterem Element des Innovationsmodells.

Stabilisierung der „Biotechnologie"-Referenz

Ein weiteres Beispiel ist der Ausbau der Biotechnologie-Aktivitäten. Genentech wird mit hoher biotechnologischer Kompetenz assoziiert, weshalb sich, durch die zentrale Stellung von Genentech im Innovationsmodell, diese Assoziationen auf das Gesamtmodell übertragen. Mit Genentech als Kernelement des Innovationsmodells kann Roche die hohe Kompetenz in der Biotechnologie glaubwürdig demonstrieren – was „Big Pharma" oft nicht zugestanden wird. Das wiederholte Verweisen auf den frühzeitig und vorausschauend erfolgten Einstieg bei Genentech legitimiert und stärkt den kontinuierlichen Kompetenzaufbau und die hohe Reputation von Roche im Bereich der Biotechnologie zusätzlich.

Stabilisierung durch Heterogenität

Über die beiden Referenzen „Autonomie- und Identitätsbewahrung" und „Biotechnologie-Expertise" hinaus, ist es Roche gelungen, eine Reihe von weiteren, insgesamt sehr heterogenen Themen und Initiativen wie die Einführung eines globalen Portfolio-Managements oder die Globalisierung des Knowledge-Managements mit den existierenden Referenzen des Innovationsmodells zu begründen, anschlussfähig zu machen und unternehmensweit zu etablieren. Durch den Gebrauch dieser Referenzen in unterschiedlichsten Kontexten und Situationen stabilisieren sich die Referenzen gegenseitig. Die Heterogenität der Interpretationen und Anwendungen eines Innovationsmodells ist folglich kein Indiz für die Inkonsistenz des Modells, sondern – ganz im Gegenteil – eine wichtige Qualität eines Innovationsmodells im Hinblick auf die Stabilisierung eines einerseits gemeinsam geteilten und andererseits weiterhin entwicklungsoffenen Innovationsverständnisses.

2.1.3 Unternehmerisches Management von Innovation

Wachstum durch Innovation setzt unternehmerisches Management voraus. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der inhärenten Unsicherheit und Komplexität von Innovationsprozessen, aus dem dy-

namischen und situativen Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure und Perspektiven bei der Durchsetzung und Kommerzialisierung von Innovation, und aus dem vielschichtigen Zusammenhang von Innovation und Wachstum. Das Management muss deshalb einige zentrale Fragen speziell fokussieren:

Was genau versteht das Management unter Innovation?

Eine einfache Definition des Innovationsverständnisses für das eigene Unternehmen und eine kommunizierbare Darstellung in einem Innovationsmodell sind aufgrund der inhärenten Unsicherheit und Komplexität von Innovation als Referenz für wichtige Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen fundamental. Dabei ist zu beurteilen, welchen Stellenwert die eigene Forschung hat, wie Partner in den Innovationsprozess eingebunden werden, wie neuartig die anvisierte Innovation ist und wie viele Ressourcen in Innovationstätigkeiten investiert werden. Die konkrete Beurteilung dieser Themen hängt wesentlich vom unternehmerischen, technologischen, und institutionellen Kontext ab.

Wie hängen Wachstum und Innovation zusammen?

Parallel dazu müssen die firmenspezifischen Wachstumserwartungen mit dem Innovationsverständnis zusammenpassen. Wachstum durch Innovation auf der Basis eigener Forschung unterscheidet sich von einem Wachstumsmodell, das sich auf strategische Partnerschaften stützt, oder sich durch diskontinuierliche Fusions- und Akquisitions-Aktivitäten auszeichnet. Die Unterschiede beziehen sich auf die mit einem spezifischen Vorgehen verbundenen Unsicherheiten, die notwendigen Fähigkeiten (z.B. Forschungsmanagement, Partnering), den Zeithorizont und die Prioritäten in der Ressourcenallokation. Wie bei der Definition des Innovationsverständnisses spielt auch hier der spezifische unternehmerische, technologische und institutionelle Kontext eine Rolle.

Wie sind diese Definitionen und Modelle begründet?

Aufgrund der inhärenten Unsicherheit von Innovation ist kein Innovationsmodell natürlich gegeben oder selbstverständlich sinnvoll. Unternehmerisches Management von Innovation muss das gewählte Modell in immer wieder neuen Situationen und Kontexten begründen und dabei auch gegen alternative Modelle legitimieren und durchsetzen. Eine zentrale Frage dabei ist, ob man sich am Industriestandard ausrichtet, was die Argumentation oft kurzfristig vereinfacht, oder ob man sich über eine eigenständige Definition von etablierten Vorstellungen unterscheidet und dadurch eine innovative Position aufbaut. Erhöhter Begründungsbedarf ergibt sich

auch dadurch, dass Innovation als Ansatz zur Wachstumsförderung in unterschiedlichen unternehmerischen und technologischen Kontexten von den Investoren unterschiedlich gesehen wird.

Wie sehen glaubwürdige Begründungen aus?

Die sorgfältige Beobachtung der Argumentationen von Managern zeigt, wie komplex die Begründungen eines Innovationsmodells im Einzelfall sein müssen, um unter Unsicherheit Glaubwürdigkeit und Stabilität sicherzustellen. Dabei sind unterschiedliche Aspekte wichtig, wie etwa die systematische Nutzung der historischen Entwicklung des Unternehmens zur Bestätigung der Kontinuität und Stabilität in den strategischen Zielsetzungen; die Illustration und Konkretisierung der Relevanz des Innovationsmodells in verschiedenen Situationen und Kontexten; die Etablierung einer visuellen Form für die Darstellung und Kommunikation des Modells; und der Verweis auf Best Practice Cases in der eigenen und in anderen Branchen.

Wie erhöhen diese Referenzen die Handlungsfähigkeit des Managements?

Das Innovationsmodell als Referenz unterstützt konkrete Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen nicht deshalb, weil es die Komplexität und Unsicherheit des Innovationsprozesses reduziert. Vielmehr beinhaltet ein wirksames Innovationsmodell Interpretationsspielraum, der es der einzelnen Führungskraft ermöglicht, sich bei einer konkreten Entscheidung, bei der Bewertung eines spezifischen Projektes, oder bei der Handlung in einer lokalen Situation auf das Modell zu beziehen und so die eigene Handlung an der generellen Ausrichtung des Unternehmens zu orientieren, und zugleich auf die für den Einzelfall charakteristische Komplexität einzugehen.

Wie werden die Referenzen in die Ressourcenallokation übersetzt?

Das Innovationsmodell als Referenz unterstützt Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen weiter dadurch, dass es direkt mit der Allokation finanzieller und nicht-finanzieller Ressourcen verbunden wird: wie viel wird in die interne und externe Forschung investiert; wie viel Geld steht für Partnerschaften zur Verfügung (und wer entscheidet); welche Prozesse stehen zur Verfügung, um strategische Initiativen zu bewerten; wie viel Aufmerksamkeit und Zeit setzt das Senior Management für die Beurteilung von Innovationsthemen ein? Das Innovationsmodell wird wirksam, wenn es die Begründung von strategischen Investitionen in Projekte und Prozesse konkret stützt.

Wie werden diese Referenzen und Modelle messbar?

Das Innovationsmodell unterstützt Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen schließlich dadurch, dass es die Definition konkreter Messkriterien vorstrukturiert. Die Herausforderung ist, genau und verbindlich festzulegen, woran man in der Forschung oder in frühen Entwicklungsphasen erfolgreiche Projekte und vielversprechende Initiativen erkennt, die dem Innovationsverständnis entsprechen. Übergeordnete, langfristige Ziele müssen in kurz- und mittelfristig feststellbare, „Milestone"-bezogenene Metriken und Indikatoren übersetzt werden. Dasselbe gilt für die Bewertung strategischer Partnerschaften, deren Wert sich oft erst nach längerer Zeit manifestiert. Solche Metriken sind auch deshalb wesentlich, weil sie dazu beitragen, die vielen Entscheidungen und Bewertungen, die im Unternehmen getroffen werden müssen, aufeinander abzustimmen, und damit einen verteilten, inhärent unsicheren und mehrdeutigen Prozess kontrollierbar und koordinierbar zu machen.

Die Beschäftigung mit diesen Fragen garantiert nicht zwingend einen Erfolg bei der Realisierung von Wachstum durch Innovation. Eine sorgfältige Beantwortung dieser Fragen schafft aber die Voraussetzungen dafür, dass unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen, zentrale unternehmerische Entscheidungen im Innovationsprozess, sowie Projekte und Initiativen produktiver aufeinander abgestimmt werden können.[6]

2.2 Disruptive strategische Innovation: Wie sich etablierte Unternehmen im Wettbewerb behaupten

Florian Hotz, Sebastian Raisch und Juan Rigall

Das Schweizer Verlagshaus Ringier konnte Ende der 90er Jahre auf einen beachtlichen Leistungsausweis zurückblicken. Der Umsatz des Unternehmens war stetig angestiegen und übertraf erstmals die Marke von einer Milliarde Schweizer Franken. Ringier war nicht nur in der Schweiz unangefochtener Marktführer, sondern in ganz Europa zu einem bedeutenden Spieler geworden. Bekanntestes Produkt und Aushängeschild des Pressehauses war die Tageszeitung *Blick*. Gegründet im Jahr 1959, stieg das Boulevardblatt dank ansprechender Aufmachung und populärer Themen zur meistgelesenen Zeitung der Schweiz mit über 300.000 Exemplaren auf.

Der Blick schien als bekanntestes Schweizer Presseprodukt kaum angreifbar. Selbst als im Jahr 1999 mit *20 Minuten* die erste kostenlose Tageszeitung auf den Markt kam, glaubte kaum jemand, dass diese dem Marktführer gefährlich werden könnte. Es sollte anders kommen: kaum 5 Jahre nach der Markteinführung war *20 Minuten* mit einer Auflage von 330.000 Exemplaren zur grössten Tageszeitung der Schweiz geworden. Die veränderte Konkurrenzsituation machte sich beim *Blick* deutlich bemerkbar. Die Auflage fiel auf 270.000 Exemplare und ein markanter Anteil des Anzeigengeschäftes ging fortan an den neuen Mitbewerber. Die einstige Perle im Portfolio des Verlagshauses Ringier hatte plötzlich mit Ertragsproblemen zu kämpfen.

Was war geschehen? Die Macher von *20 Minuten* hatten, außerhalb der gängigen und als unabänderlich empfundenen Denkmuster, ein Produkt entwickelt, das den Geschmack des Publikums und der Werbekunden offenbar besser traf als bestehende Angebote. Das neue Produkt wurde kostenlos abgegeben und war an allen Bushaltestellen und Bahnhöfen breit verfügbar. Statt eine Zeitung für das ganze Land anzubieten, wurden Regionalausgaben mit der Möglichkeit zu gezielten und kostengünstigen Inseraten geschaffen. Auch wenn die journalistische Qualität im Vergleich zum *Blick* zurückblieb, wurde die höhere Lesbarkeit vom Publikum positiv aufgenommen. Gleichzeitig wurden die Leser durch zahlreiche Aktio-

nen und Preisausschreiben stärker in das neue Gesamterlebnis „Tageszeitung“ eingebunden.

2.2.1 Disruptive strategische Innovation als Bedrohung

Die Probleme des Verlagshauses Ringier infolge des Markteintritts von *20 Minuten* zeigen, wie etablierte Unternehmen durch neuartige Geschäftsmodelle in Schwierigkeiten geraten können. Trotz jahrelanger Spitzenleistungen sind plötzlich der zukünftige Erfolg und Fortbestand des Unternehmens massiv gefährdet.

Das dargestellte Phänomen lässt sich als *disruptive strategische Innovation* umschreiben. Der Begriff der *disruptiven* Innovation wurde zunächst von Harvard-Professor Clayton Christensen im Bereich der technologischen Innovation verwendet.[7] Christensen zeigte auf, dass bestehende Technologien innerhalb einer Branche kontinuierlich verbessert werden, wodurch jedoch häufig alternative Technologien vernachlässigt werden. Neue Wettbewerber nutzen diese Technologien, um über Nischensegmente in den Markt einzutreten und verdängen nach und nach auch die etablierten Wettbewerber. Dabei ist die neue Lösung nicht unbedingt objektiv besser, sie ermöglicht es aber, die Bedürfnisse der Kunden besser zu erfüllen.

Was für Technologien gilt, lässt sich ebenfalls auf Strategien beziehen. Wie das Beispiel Ringier zeigt, können neue Geschäftsmodelle vergleichbare Umwälzungen innerhalb einer Industrie verursachen wie technologische Neuerungen. Die Innovation lag bei *20 Minuten* nicht im technologischen Bereich, sondern in der Veränderung der Preis-, Distributions- und Produktstrategien. Diese *strategischen* Innovationen spielen derzeit in immer mehr Branchen eine entscheidende Rolle.[8] Unternehmen, die zum Teil seit Generationen erfolgreich im Markt operieren, werden durch Neueinsteiger mit innovativen Geschäftsmodellen plötzlich in ihrer Existenz bedroht. Beispiele sind der Aufstieg der „Billigflieger“ in der Luftfahrtindustrie, der Discountmärkte im Lebensmittelbereich und der „Online Broker“ im Bankensektor.

Kein etabliertes Unternehmen ist grundsätzlich sicher vor den Bedrohungen durch disruptive strategische Innovationen und der

daraus resultierenden Gefährdung für das nachhaltig profitable Wachstum. Etablierte Unternehmen sind aber gleichzeitig alles andere als wehrlos. Am *Center for Organizational Excellence* (CORE) der Universität St. Gallen haben wir anhand detaillierter Fallstudien untersucht, wie etablierte Unternehmen erfolgreich auf die Bedrohung durch disruptive strategische Innovationen reagiert haben. In diesem Beitrag zeigen wir alternative Aktionsmuster auf und diskutieren Auswahlkriterien, anhand derer sich die richtige Strategie für das Unternehmen finden lässt. Ergänzend stellen wir Erfahrungswerte aus der Entwicklung und Umsetzung dieser Strategien in der Unternehmenspraxis vor.

2.2.2 Wenn andere plötzlich besser sind: Vier Reaktionsmöglichkeiten

Wenn sich ehemalige Kleinstanbieter mit tiefen Margen und Marktanteilen allmählich zu ernstzunehmenden Konkurrenten entwickeln, wird das Management etablierter Unternehmen auf die Probe gestellt. Das bisherige Erfolgsmodell wird infrage gestellt und folgenschwere Entscheidungen werden unumgänglich. Welche Strategie eignet sich jedoch für die notwendigen Gegenmaßnahmen? Wird die falsche strategische Wahl getroffen, kann dies gar den Fortbestand des bereits bedrohten Unternehmens gefährden. Nur eine umfassende Analyse der aktuellen Situation und der laufenden Entwicklungen ermöglicht eine fundierte Entscheidung.

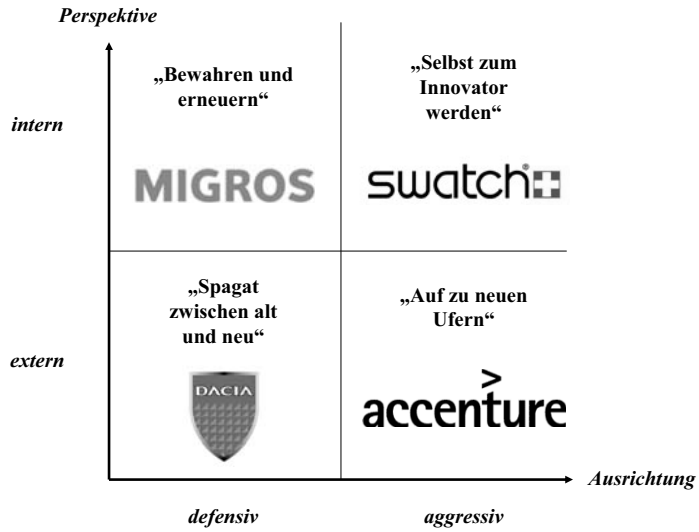
Die Abwehrmöglichkeiten bei einer Bedrohung durch disruptive strategische Innovation lassen sich durch eine 4-Felder-Matrix darstellen.

Auf der vertikalen Achse sind die Strategien anhand der *Perspektive* differenziert. *Extern* ausgerichtete Strategien nehmen Handlungen der neuen Konkurrenten zum Vorbild für die eigene Reaktion. *Intern* ausgerichtete Strategien nutzen dagegen eigene (zum Teil bisher verborgene) Stärken des Unternehmens und orientieren sich weniger stark an der Konkurrenz.

Auf der horizontalen Achse findet sich die *Grundausrichtung* der Strategie wieder. Einerseits stehen *aggressive* Vorgehensweisen zur Verfügung, welche neuartige Formen des Wettbewerbs aktiv auf-

greifen. Dem gegenüber stehen *defensive* Vorgehensweisen, die zumindest teilweise auf etablierte Vorgehensweisen zurückgreifen. Abbildung 2 bietet einen Überblick der möglichen Abwehrmaßnahmen zusammen mit einigen illustrativen Beispielen.

Abwehrmaßnahmen bei disruptiver strategischer Innovation — **Abbildung 2**



Intern und defensiv: Bewahren und erneuern

Das Auftreten von disruptiven strategischen Innovationen führt meist zu reger Betriebsamkeit in den Chefetagen etablierter Unternehmen. Es wird hektisch nach Möglichkeiten gesucht, der Bedrohung möglichst rasch und grundlegend zu begegnen. Beharrt das Management hingegen auf dem bestehenden Geschäftsmodell, wird dies von Beobachtern meist als Unbeweglichkeit ausgelegt und mit einem baldigen Niedergang in Verbindung gebracht.

Diese Vorwürfe müssen nicht in jedem Fall richtig sein. Es kann für etablierte Unternehmen durchaus sinnvoll sein, das bisherige Geschäftsmodells in Ruhe zu prüfen und weitgehend beizubehalten. Ein von Aktionismus geprägtes „Aufspringen“ auf neue Geschäftsmodelle kann mitunter mehr Wert zerstören als schaffen. Baut man auf dem Bestehenden auf, steht oft eine hervorragende Substanz zur Verfügung, die durch gezielte Investition weiter verbessert werden

kann. Diese kontinuierliche Erneuerung, auf Grundlage eines stabilen Fundaments, sichert nicht selten auch die zukünftige Überlegenheit eines traditionellen Geschäftsmodells.

Der größte Schweizer Einzelhändler Migros verfolgt beispielsweise eine solche Strategie des Bewahren und Erneuerns im zunehmenden Wettbewerb mit Discountern wie Aldi und Lidl. Im Gegensatz zum klassischen Vollsortimenter Migros bieten die neuen Discounter nur wenige Artikel des täglichen Gebrauchs zu deutlich reduzierten Preisen. Migros reagierte auf diese Bedrohung nicht mit einer Abkehr vom bestehenden Geschäftsmodell. Vielmehr wurde dieses durch die neuen Linien *Migros Budget* im unteren Preissegment und *Migros Sélection* im Luxusbereich ergänzt. Damit werden neue (z.T. von den Discountern bearbeitete) Kundengruppen besser angesprochen. Das bewährte Geschäftsmodell des „One-Stop-Shoppings" wurde damit nicht über Bord geworfen, sondern gezielt erweitert, indem auf bestehende Erfolgsfaktoren (breites Lieferantennetz, eigene Produktionsbetriebe, Erfahrung in der Bewirtschaftung großer Sortimente) zurückgegriffen wurde.[9]

Extern und defensiv: Spagat zwischen alt und neu

Die zweite Variante, auf disruptive strategische Innovation zu reagieren, ist die Adaption der Innovation bei gleichzeitiger Beibehaltung des bestehenden Geschäftsmodells. Auf den ersten Blick mag diese Variante bestechen: die Cashflows aus dem traditionellen Geschäft bleiben erhalten und zugleich werden neue Perspektiven geschaffen. Dementsprechend intuitiv und häufig wird dieses Vorgehen auch in Erwägung gezogen und gewählt. Auf der anderen Seite kommt auf das Unternehmen plötzlich ein hoher Koordinationsaufwand zu, der durch entsprechende organisatorische Maßnahmen gemeistert werden muss.[10]

Ein Beispiel aus der Automobilindustrie zeigt dieses extern geprägte und defensiv ausgerichtete Vorgehen auf. Im Zuge des ökonomischen Aufschwungs in den Schwellenländern entstanden seit Mitte der 90er Jahre neue Kundenbedürfnisse auf dem Automobilmarkt. Fahrzeuge für diese Regionen sollten einer Kleinfamilie Platz bieten, zum Transport sperriger Gegenstände geeignet sein und zugleich einen Preis von 5000 bis 6000 Euro nicht übersteigen. Automobilbauer in Russland (Lada oder Wolga), im Iran (Samand), in Indien (Tata) und in weiteren Ländern bauen schon seit einigen Jahren erfolgreich derarti-

ge Automobile. Diese sind zwar nicht auf dem neuesten Stand der Technik, erfüllen aber die Anforderungen in Schwellenländern.

Für den französischen Automobilkonzern Renault, der über seine Beteiligung an Nissan auch im asiatischen Raum präsent ist, stellte sich die Frage, wie man dieser neuen Konkurrenz entgegentreten kann. Lange Zeit gingen Renault-Manager davon aus, dass nur die konsequente Weiterentwicklung bestehender Fahrzeugmodelle zum Erfolg führt. Als etablierter Hersteller kam man nicht auf die Idee, Fahrzeuge mit überholter Technik zu produzieren. Genau dies war aber nötig, um die Chancen in China, Indien und anderen aufstrebenden Nationen zu nützen.

Renault entschied sich in der Folge für eine duale Strategie. Um nicht mit Billigfahrzeugen die Qualitätsmarke Renault aufs Spiel zu setzen, wurde der rumänische Automobilproduzent Dacia aufgekauft, der mangels attraktiver Produkte kurz vor der Insolvenz stand. Die Produktionsanlagen wurden modernisiert, und die Entwicklungsbüros in Frankreich entwickelten ein völlig neues Fahrzeug. Heute wird der *Dacia Logan* neben dem rumänischen Stammwerk auch in Russland, Marokko und Kolumbien produziert. Das Auto ist trotz seines tiefen Preises (rund € 5.000) mit 4 Türen, einem Kofferraumvolumen von 510 Litern und einem 75 PS-Motor ausgestattet. Trotz eines dramatischen Nachfragerückgangs im Automobilmarkt konnte Renault 2008 den Absatz des Dacia um 12 Prozent auf 260.000 Fahrzeuge steigern.

Extern und aggressiv: Auf zu neuen Ufern

Neben der oben beschriebenen partiellen Übernahme des neuen Geschäftsmodells kann sich ein etabliertes Unternehmen auch dazu entschließen, ganz auf die disruptive strategische Innovation zu setzen. Dies erfordert umfassende Investitionen, ermöglicht jedoch auch den zügigen Übergang zu einem neuen und zukunftsträchtigen Geschäftsmodell.

Die jüngere Unternehmensgeschichte des IT-Beratungsunternehmens Accenture spiegelt dieses Muster wider. Bis Mitte der 90er Jahre waren die Märkte für IT-Beratung und IT-Betrieb klar aufgeteilt. Auf der einen Seite standen Unternehmen wie CSC, EDS und IBM Global Services, die den Betrieb (z.T. in Verbindung mit Outsourcing) der bestehenden IT-Infrastruktur-Systeme übernahmen. Dagegen befassten sich Unternehmen wie Accenture, CapGemini

und PriceWaterhouseCoopers mit der IT-Beratung, d.h. mit der Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen.

Diese Zweiteilung wurde gegen Ende der 90er Jahre immer mehr durchbrochen, als die Outsourcing- und Support-Unternehmen in die klassischen Märkte der IT-Beratungshäuser vordrangen. Plötzlich boten diejenigen, die bislang nur für den operativen Betrieb der Informationstechnologie zuständig waren, eine Gesamtlösung aus einer Hand. Dies führte zu teils massiven Umsatzeinbussen bei den klassischen IT-Beratern. Accenture reagierte durch die Übernahme des neuen Geschäftsmodells. Neue Kompetenzen im Bereich des IT-Betriebs und des Outsourcings wurden aufgebaut und mit den bestehenden Fähigkeiten in der Entwicklung und Implementierung von IT-Lösungen verbunden. In den vergangenen Jahren konnte Accenture erfolgreich Marktanteile von den neuen Konkurrenten zurückerobern.

Intern und aggressiv: Selbst zum Innovator werden

Die vierte Form der Reaktion ist in der Umsetzung äußerst anspruchsvoll, zeigt jedoch eine Reihe von Vorzügen. Die disruptive Innovation wird hier mit ihren eigenen Mitteln geschlagen. Anstelle der Fokussierung auf das bisherige oder der (zumindest teilweisen) Übernahme des neuen Geschäftsmodells, entwickelt das Unternehmen ein drittes Geschäftsmodell, das wiederum für die Konkurrenz disruptiv wirkt. Wie das nachfolgende Beispiel des Schweizer Uhrenherstellers SMH zeigt, kann diese Strategie gerade in scheinbar ausweglosen Situationen zum Ziel führen.

In den frühen 60er Jahren war das Uhrenhandwerk eine schweizerische Domäne. Als Weltmarktführer dominierten die Eidgenossen die Weltproduktion mit einem Marktanteil von 48%. Als jedoch in den 70er Jahren japanische Quarzuhren von Citizen oder Seiko aufkamen, fielen die Marktanteile der Schweizer Uhrenhersteller rapide. Die Uhren aus dem Fernen Osten waren genauer, günstiger und boten wesentlich mehr Funktionen als traditionelle mechanische Uhren. Die Folgen dieser Entwicklung waren ebenso eindrücklich wie dramatisch: der Marktanteil der Schweizer Uhrenindustrie brach bis 1980 auf gerade einmal 15% ein.

Im Jahre 1983 schließlich setzte der CEO der SMH AG, Nicolas Hayek, eine Idee um, die den Trend der Vorjahre ins Gegenteil verkehrte. Mit der *Swatch* brachte SMH eine Uhr auf den Markt, die weder den Anspruch hatte, günstiger als die Japaner zu sein, noch mehr Funktionen bieten wollte. Das ausschlaggebende Verkaufsargument lag

vielmehr im Design. Die Kunden kauften das Produkt zukünftig als modisches Accessoire. Seit ihrer Einführung sind weit über 100 Millionen *Swatch*-Uhren über den Ladentisch gegangen, was die *Swatch* zur erfolgreichsten Uhr aller Zeiten macht. SMH begegnete der (primär technologischen) disruptiven Innovation der japanischen Konkurrenten mit einer weiteren (strategischen) disruptiven Innovation, die dem Unternehmen einen neuen Vorteil im Wettbewerb brachte.

2.2.3 Die richtige Strategie finden: Interne und externe Faktoren

Es wurden vier Alternativen vorgestellt, wie etablierte Unternehmen auf disruptive Innovationen reagieren können. Welche Variante eignet sich nun aber für ein bestimmtes Unternehmen? Die Antwort auf diese Frage hängt von zahlreichen externen und internen Faktoren ab, die eine vertiefte Analyse im Einzelunternehmen unumgänglich machen. Aus der Literatur und der Unternehmenspraxis ergeben sich eine Reihe entscheidender Auswahlkriterien.[11]

Externe Auswahlkriterien

Zuerst stellt sich die Frage, mit welcher *Intensität* der Wandel bestehende Geschäftsmodelle angreift. Nicht jede Innovation, die in einer Branche auftritt, ist auch wirklich zerstörerisch. Eine vermeintliche Umwälzung kann auch überschätzt werden. In solchen Fällen wirkt sich das Aufgeben einer bestehenden Erfolgsposition zugunsten des Neuen negativ aus. Es werden Werte vernichtet, die auch zukünftig einen Erfolgsbeitrag geleistet hätten. Ein gutes Beispiel einer anfänglich überschätzten Innovation bieten die europäischen Billigflieger, die derzeit 22% des Marktes halten und bei verzögertem Wachstumstempo bereits mit Ertragsproblemen kämpfen.[12]

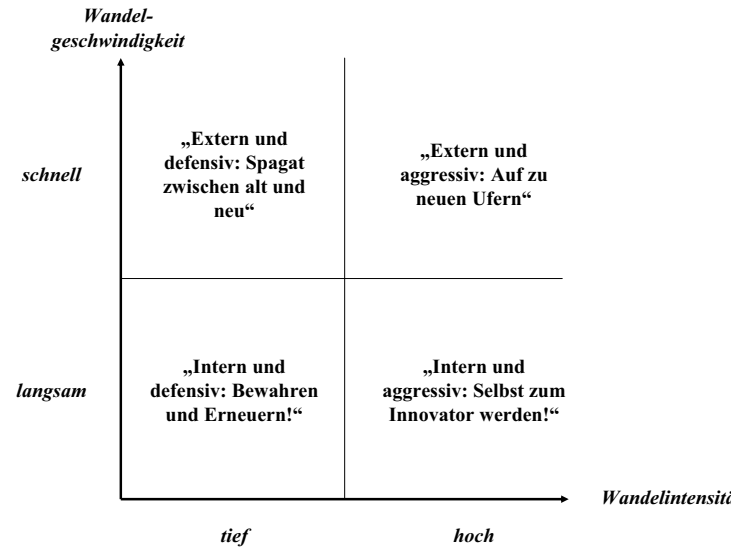
Liegt jedoch eine wirklich disruptive strategische Innovation vor, die das Fortbestehen des Unternehmens gefährdet, muss gehandelt werden. Eine graduelle Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells reicht in diesem Fall nicht aus, um den Erfolg des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Es empfiehlt sich vielmehr eine „aggressive" Adaption neuer Verhaltensweisen.

Neben der Intensität kommt auch der *Geschwindigkeit* des Wandels bei der Bestimmung der richtigen Strategie eine Rolle zu. Wenn sich die disruptive Innovation rasch durchsetzt und das bestehende Geschäftsmodell zunehmend marginalisiert, muss konsequent

gehandelt werden. Die Übernahme des neuen Geschäftsmodells ist unausweichlich. Mit Hilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse kann geprüft werden, ob das bestehende Geschäft weiter beibehalten werden soll.
Im Falle einer gemächlichen Entwicklung der disruptiven Innovation muss eingehend geprüft werden, ob sich der Einstieg in das neue Geschäftsmodell wirklich lohnt. Oft besteht in diesem Fall Handlungsspielraum für die Entwicklung eigener Strategien. Die intern-aggressive Form der Reaktion mit einer eigenen disruptiven Innovation kann hier eine Alternative sein, um die „Landkarte des Wettbewerbs" vollkommen neu zu zeichnen.

Die folgende 4-Felder-Matrix zeigt eine schematische Darstellung der Strategien in Abhängigkeit von den Faktoren *Wandelgeschwindigkeit* und *Wandelintensität*.

Abbildung 3 *Externe Faktoren*

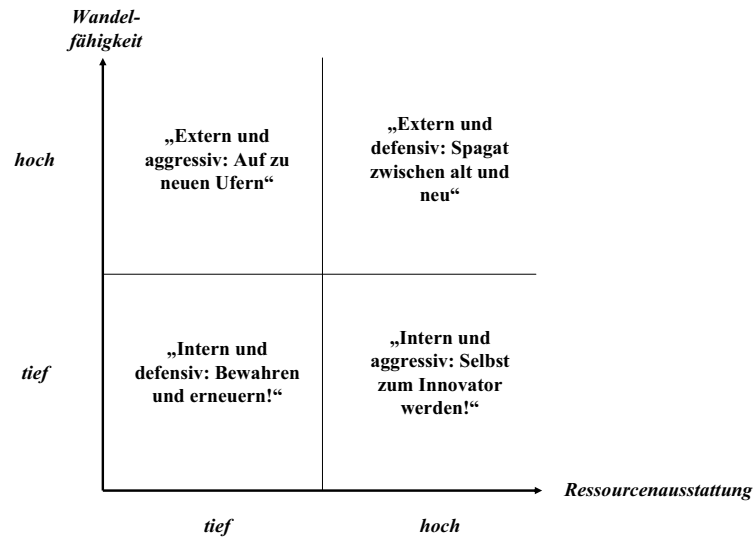


Interne Auswahlkriterien

Nicht nur die Analyse des Umfeldes ist bei der Evaluation einer geeigneten strategischen Alternative wichtig, sondern auch die Betrachtung der *Ressourcenausstattung* des Unternehmens selbst. Es stellt sich die Frage, ob die notwendigen finanziellen, personellen

und technologischen Ressourcen vorhanden sind, um eine radikale strategische Innovation erfolgreich umzusetzen zu können. Als zweites Auswahlkriterium kann die *Wandelfähigkeit* des betrachteten Unternehmens herangezogen werden. Bei etablierten Unternehmen fehlen häufig nicht die finanziellen Ressourcen zur Erneuerung. Vielmehr wird der Wandel durch eingefahrene Routinen und das Beharren auf bestehenden Konzepte verhindert.
Die folgende 4-Felder-Matrix zeigt eine schematische Darstellung der Strategien in Abhängigkeit von den beiden Faktoren *Wandelfähigkeit* und *Ressourcenausstattung*. Sind die Wandelfähigkeit und Ressourcenausstattung gering, lohnt es sich, die Weiterführung des bestehenden Geschäftsmodells in Betracht zu ziehen. Häufig lässt sich mit dem traditionellen Geschäftsmodell zukünftig eine hochprofitable Nische besetzen. Dies erfordert aber eine einschneidende Fokussierung und Restrukturierung des Unternehmens. Sind Wandelfähigkeit und Ressourcenausstattung dagegen hoch, besitzt das Unternehmen ausreichende „Stressresistenz", um selbst eine duale Strategie erfolgreich umzusetzen. Für diese Strategie sind umfangreiche Investitionen und ein hohes Maß an Wandel notwendig.

Interne Faktoren — ***Abbildung 4***



Ist die Wandelfähigkeit hoch, die Ressourcenausstattung hingegen gering, muss sich das Unternehmen auf eine einzige strategische Option beschränken. Wird alles auf die Karte der disruptiven strategischen Innovation gesetzt, können die limitierten Mittel zielgerichtet auf ein zukunftsfähiges Wandelprojekt konzentriert werden. Ist die Wandelfähigkeit dagegen gering, bei einer zugleich hohen Ressourcenausstattung, kann es sich lohnen, auf die Entwicklung einer eigenen disruptiven Innovation hinzuarbeiten. So wird aus den eigenen Fähigkeiten heraus ein neues Geschäftsmodell geschaffen, was die Akzeptanz im Unternehmen wesentlich erleichtert. Der Schritt vom Bekannten zum Neuen wird abgefedert durch das Einfließen bestehender Konzepte, die breite Einbindung der Mitarbeiter und eine eher evolutionäre Veränderung.

2.2.4 Entwicklung und Umsetzung strategischer Massnahmen

Zusätzlich zu den inhaltlichen Ausprägungen der vorgestellten Geschäftsmodelle spielt auch der Umsetzungsprozess eine wichtige Rolle für den Erfolg der strategischen Innovation. Entlang des klassischen, dreigeteilten Umsetzungsprozesses von *Analyse*, *Evaluation* und *Umsetzung* stellen wir im Folgenden ausgewählte Instrumente und Konzepte für das erfolgreiche Management der disruptiven strategischen Innovation vor.

Analyse: Kreative Frühaufklärung

Etablierte Unternehmen konzentrieren sich zu stark auf ihre bisherigen Wettbewerber und althergebrachte Spielregeln. Konzepte wie Benchmarking (die Suche nach der *einen* besten Lösung), Management-Trends (und der verbundene Herdeneffekt) und regulative Eingriffe (wie der Sarbanes-Oxley-Act) verstärken diesen Drang zur Einheitlichkeit.[13] Wie kann ein Unternehmen zukünftige Entwicklungen im Markt prognostizieren und durch geschickte Antizipation möglichst frühzeitig Handlungsoptionen erarbeiten?

Die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen lässt sich nur durch kreatives Denken erfassen. Statt einer einseitigen Ausrichtung auf inkrementelle Verbesserungen und erprobte Erfolgsrezepte, muss das Management das unabhängige und kreative Denken fördern. Dieses Denken erfolgt aus der Kundenperspektive und erforscht dessen grundlegende Bedürfnisse und Motivationen. Die strategi-

sche Perspektive kann dadurch aufgewertet werden, dass durch ein ganzheitliches Controlling neben der finanziellen auch die strategische Gesundheit des Unternehmens bewertet wird.[14]

In der Praxis finden sich viele Kreativitätstechniken, die die Suche nach neuen Ansätzen unterstützen. Dazu gehören beispielsweise das vernetzte Denken, die Szenarioplanung, Brainstorming oder laterales Denken.[15] Styles und Goddard schlagen zur Integration unterschiedlicher Vorgehensweisen ein so genanntes *Strategy Wheel* vor, das die Aufmerksamkeit auf zentrale Fragen lenkt, die bei der strategischen Innovation zum Tragen kommen müssen.[16] In diesem Ansatz werden zukünftige Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen systematisch erarbeitet. Eine weitere, etwas offensivere Variante der Unterstützung strategischer Innovationen ist die gezielte Etablierung positiver Unternehmenskrisen. Kern dieses Vorgehens ist die Botschaft an die Mitarbeiter, dass das Unternehmen zwar aktuell erfolgreich sei, dies allerdings langfristig nicht ausreiche. Zugleich werden anspruchsvolle Vorgaben gesetzt, die mit dem konventionellen Geschäftsmodell allein nicht erreichbar sind und bei den Mitarbeitern das Streben nach Innovation auslösen. Dadurch wird im Unternehmen eine Kultur des ständigen (positiven) Hinterfragens gefördert. Unkonventionalität und das Verlassen bestehender Pfade werden dabei bewusst belohnt und nicht verhindert.

Evaluation: Die Wertkurve als Instrument der Strategieentwicklung

Wenn aktuelle Tendenzen und mögliche Gefahren erkannt wurden, geht es darum, systematische Veränderungsmuster zu erkennen und daraus eigene Strategien abzuleiten. Ein praktisches Instrument zur Analyse strategischer Innovationsmuster im Markt sind die so genannten *Wertkurven*. Wertkurven stellen graphisch die verschiedenen Geschäftsmodelle der Marktteilnehmer und den damit verbundenen Kundennutzen dar. Die Analyse erfolgt aus der Sichtweise des Kunden entlang von vier Schlüsselfragen:[17]

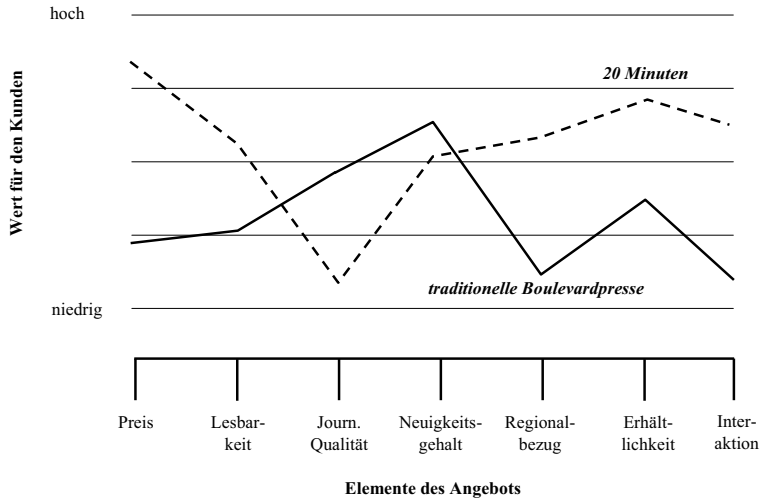
1. Welche Elemente des Angebotes können *eliminiert* werden?
2. Welche Elemente des Angebotes werden bisher nicht offeriert, aber vom Kunden gewünscht und müssen deshalb *kreiert* werden?
3. Welche Elemente des Angebots können unter Bewahrung des bisherigen Standards *reduziert* werden?
4. Welche Elemente des Angebots müssen über den Branchenstandard *gesteigert* werden?

Um die Anwendung der Wertkurve zu illustrieren, kommen wir auf unser Eingangsbeispiel der Schweizer Boulevardpresse zurück. Abbildung 5 zeigt die Wertkurven der traditionellen Anbieter (z.B. *Blick*) und des Innovators *20 Minuten*. Beide Geschäftsmodelle werden entlang von sieben aus der Kundensicht zentralen Elementen einer Tageszeitung eingeordnet. So punkten die traditionellen Anbieter vor allem bei der journalistischen Qualität und beim Neuigkeitsgehalt. Das neue Geschäftsmodell erzielt dagegen einen höheren Kundennutzen beim Preis (durch die kostenlose Abgabe) und bei der Erhältlichkeit (durch die breite Distribution), sowie beim Regionalbezug und der Interaktion mit den Lesern. Diese Punkte wiegen aus Kundensicht die Defizite des neuen Blattes in journalistischer Hinsicht mehr als auf.

Die Ringier AG, Herausgeberin des *Blick*, hat mit Hilfe dieser Wertkurven das Angebot der Konkurrenz bewertet und eigene Handlungsoptionen generiert. Im Mai 2006 wurde eine eigene Gratiszeitung unter dem Namen *heute* an den Markt gebracht. Die neue Zeitschrift erschien als einzige Abendzeitung der Schweiz um 16 Uhr mit tagesaktuellen Inhalten. Im Oktober 2006 folgte mit *Cash Daily* ein zweites Gratisblatt, das täglich an 1.100 Schweizer Kiosken kostenlos erhältlich ist. Beide neuen Produkte übernehmen somit einzelne Elemente des disruptiven Innovators *20 Minuten* (z.B. die kostenlose Abgabe). Zugleich verbleibt Ringier mit dem *Blick* im traditionellen Geschäft der Bezahlzeitschriften. Es handelt sich somit um eine duale Strategie, mit der das bestehende Geschäft verteidigt und parallel das neue Geschäftsmodell adaptiert wird, um den Innovator mit den eigenen Waffen zu schlagen. Ringiers Strategie geht jedoch über ein rein defensives Verhalten hinaus: einzelne Elemente des Angebots wurden durch neuerliche Innovation weiter verbessert. So schlägt *heute* das Konkurrenzblatt *20 Minuten* in punkto Neuigkeitsgrad durch tagesaktuelle Inhalte und *Cash Daily* punktet infolge des Vertriebs über Kioske mit einer höheren Erhältlichkeit. Um die Synergien zwischen beiden Geschäftsbereichen zu steigern, wurde 2008 die Gratiszeitung *heute* in *Blick am Abend* umbenannt.

Vergleich der Wertkurven

Abbildung 5



Umsetzung: Organisationale Aspekte

Den organisationalen Strukturen kommt im Rahmen der strategischen Innovation eine besondere Bedeutung zu. Nur flache und kundenorientierte Organisationen erkennen neue Trends im Markt rechtzeitig und können flexibel auf diese Veränderungen reagieren. Ohne flexible Anpassungen lassen sich neue Geschäftsmodelle im Unternehmen kaum umsetzen. Die Reorganisation der Pharmasparte der Novartis AG zeigt beispielhaft auf, wie sich Unternehmen fit für strategische Innovation machen können.

Im Juli 2000 implementierte die Novartis AG eine neue Struktur mit der Zielsetzung, das Unternehmen näher an seine Kunden zu bringen und die Innovationsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Gleichzeitig sollte in einem stark wettbewerbsintensiven Umfeld auch die operative Effizienz der Prozesse und Abläufe erhöht werden. Die neue Struktur musste somit scheinbar konträre Ziele zum Ausgleich bringen: einerseits bestand der Drang zur Größe, um verfügbare Ressourcen effizient nutzen zu können; andererseits die Notwendigkeit zur Schaffung kleiner und unternehmerischer Einheiten, um die Innovationskraft nachhaltig zu stärken.[18]

Für Novartis war die neue, auf diese Erfordernisse maßgeschneiderte Business Unit Struktur das Mittel zum Erfolg: es wurden Einheiten geschaffen, die weitgehend autonom agieren und damit direkt auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen können. Jede Business Unit ist für die Marketing- und Verkaufsaktivitäten ebenso wie für Forschungsprojekte und Lizenzierungsvorhaben direkt verantwortlich. Diese Einheiten sind dadurch reaktionsschnell, kompetent und fokussiert aufgestellt. Globale Funktionen wie Strategieentwicklung, Finanzen, Human Resources und E-Business ergänzen die dezentralen Einheiten. Durch diese Corporate Center können deutliche Größenvorteile realisiert werden. Die Integration zwischen den globalen Funktionen und den Business Units erlaubt es Novartis, zügig Veränderungen im Wettbewerb zu erkennen und umgehend organisationsweite Gegenmaßnahmen einzuleiten.

2.2.5 Fazit

Dieser Beitrag zeigt alternative Reaktionsmuster für etablierte Unternehmen auf, die von einer disruptiven strategischer Innovation bedroht werden. Anhand eines Bezugsrahmens wurden die wesentlichen Einflussfaktoren bei der Auswahl der richtigen Strategie aufgezeigt. Selbstverständlich geben die hier vorgestellten Ansätze nur erste Anhaltspunkte für die strategische Wahl des Unternehmens. Die optimale Strategie muss nach eingehender Analyse der Ausgangslage und der verschiedenen Optionen individuell entwickelt werden. Strategische Innovation betrifft die grundlegende Orientierung des Unternehmens. Neben einem hohen Maß an Kreativität ist vor allem ein ständiges Hinterfragen des eigenen Vorgehens unerlässlich. Nur Unternehmen, die sich nicht auf ihrem vergangenen Erfolg ausruhen, sondern vielmehr wachsam bleiben, können sich nachhaltig gegen Angriffe disruptiver strategischer Innovatoren verteidigen. Diese Fähigkeit ist von zentraler Bedeutung für das nachhaltig profitable Wachstum und das langfristige Überleben des Unternehmens.

2.3 Wachstum durch Akquisitionen

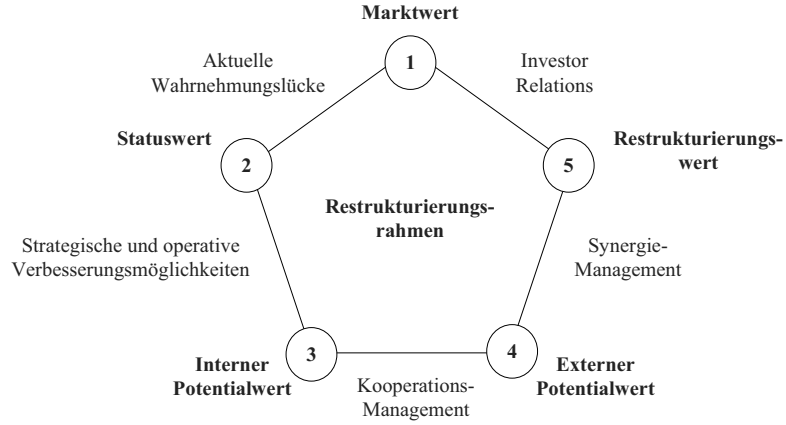
Peter Gomez und Bruno Weber

Akquisitionen erfordern ein diszipliniertes Vorgehen. Es sollten nur Projekte in Betracht gezogen werden, die strategiekonform sind und zu einer Wertsteigerung führen. Sorgfältig erarbeitete Markt- und Wettbewerbskenntnisse, sowie die Fokussierung auf Synergien und Integration, sind dabei erfolgskritisch. Unternehmen zu bewerten geht über die Kenntnis der gängigen Bewertungsmethoden und -formeln hinaus. Diese zu begreifen, ist jedoch eine Voraussetzung für das Verständnis des Wertes eines Unternehmens.

Das Wertpotential eines Akquisitionskandidaten lässt sich anhand des *Pentagon-Konzeptes* beurteilen. Dieses stellt stufenweise die folgenden Fragen:

- Sind die bilanziellen und finanziellen Möglichkeiten voll ausgeschöpft? Bestehen Wahrnehmungslücken?
- Welche Wertsteigerung lässt sich durch eine gute operative und strategische Positionierung des zu kaufenden Unternehmens erzielen?
- Welches Wertsteigerungspotential bieten externe Kooperationsmassnahmen?
- Welche Synergien lassen sich bei einer weitestgehenden Integration erzielen?
- Gibt es zusätzliche Wertsteigerungspotentiale im nicht-operativen Bereich?

Abbildung 6 *Das Pentagon-Konzept*[19]



Eine Betrachtung dieser grundsätzlichen Fragen erfordert eine tief greifende Analyse der eigenen Vision und Strategie, sowie der strategischen Ausrichtung des Zielunternehmens.

2.3.1 Akquisition als strategische Entscheidung

Der Kauf eines Unternehmens ist immer eine strategische Entscheidung. Am Anfang jeglicher Akquisitionstätigkeit stehen eine Vision und Szenarien zur künftigen Wettbewerbssituation des Unternehmens. Diese müssen in der Größenordnung ihrer potentiellen Auswirkungen auf den Unternehmenswert beurteilt werden. Konkret lauten hier die Fragen:

- Welches Wertsteigerungspotential eröffnet sich in bestimmten Konstellationen und bei bestimmten strategischen Stossrichtungen?
- Wo werden die größten Hebelwirkungen erzielt (Umsatzwachstum, Marge, Investitionen, Kapitalkosten, Ertragssteuern)?

Diesen Fragen geht die *Wertsteigerungsanalyse* auf den Grund, die „Strategien messbar macht". Tabelle 1 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

Strategien messbar machen[20]

Tabelle 1

Strategie-bereich	Strategie-ansätze	Optionen	Ziele	Wert-generatoren	Performance
Geschäfts-strategie	Produkt- & Marktstrategie	• Marktdurchdringung • Produktentwicklung • Marktentwicklung	• Maximale Reichweite • Optimale Größe • Minimale Kapazität • Optimales Risiko • Optimaler Freiheitsgrad	• Umsatz-wachstum • Gewinn-marge • Investitionen • Kapital-kosten • Ertrags-steuern	Wert-steigerung
	Wettbewerbs-strategie	• Kostenführerschaft • Differenzierung • Nische			
	Portfolio-strategie	• Ausbauen • Sichern • Abbauen			
Unternehmens-strategie	Restrukturie-rungsstrategie	• Multiplizieren • Wertkettenkonfiguration • Desinvestitionen			
	Wachstums-strategie	• Synergien • Strategische Gemeinsamkeiten • Diversifikation			
	Kooperations-strategie	• Allianzen • Akquisitionen			
Eignerstrategie	Wertorientierte Strategie	• Restrukturierung • Finanzierung • Transaktionen			
	Risiko-optimierung	Rechtliche und finanzielle Konstrukte			

Bei der Strategieentwicklung muss auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden: Bei den einzelnen Geschäftsbereichen, beim Unternehmen als Ganzem und beim Unternehmen als Bestandteil eines größeren Portfolios. Auf jeder Ebene kommen unterschiedliche Kompetenzen, Instrumente der Strategieentwicklung und Erfolgsmaßstäbe zum Einsatz.

Weil der Unternehmenswert und seine Veränderungen nur im Zusammenhang mit den dahinterliegenden Strategien beurteilt werden können, setzt dies voraus, dass das beurteilte Geschäft hinsichtlich seiner Umweltbedingungen, seiner Positionierung im Markt und seinem Wettbewerbsumfeld homogen ist. Nur so ist es möglich, eine aussagefähige und konsistente *Geschäftsstrategie* zu definieren: Wo sollen wir konkurrieren und mit welchen Mitteln?

Da viele Unternehmen in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig sind, müssen sie zusätzlich eine *Unternehmensstrategie* entwickeln. Unternehmensstrategien sind nicht einfach die Summe der Geschäftsstrategien im Sinne eines optimierten Portfolios. Vielmehr stehen Unternehmen zusätzliche Fähigkeiten und Nutzenpotentiale zur Verfügung, die nicht durch die einzelnen Strategischen Geschäftsein-

heiten, sondern durch das Unternehmen als Ganzes erschlossen und durch Multiplikation genutzt werden können. Es gilt der Grundsatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Die Frage lautet: Wo bestehen unausgeschöpfte Wertpotentiale und wie können sie erschlossen werden?

Unternehmensstrategien stoßen oft an Grenzen, die sich aus den Interessen der Unternehmenseigner ergeben. Von daher stammt die Idee, eine weitere Strategieebene abzugrenzen: die *Eignerstrategie*. Für den Eigner ist das Unternehmen oft nur einer seiner verschiedenen Interessenschwerpunkte, wodurch sich für das Unternehmen durchaus Zielkonflikte ergeben können. Es muss daher im Sinne des Eigners wie des Unternehmens sein, kompatible Strategien zu entwickeln. Ihrem Wesen nach orientieren sich Eignerstrategien an der Frage der Wert- und Risikooptimierung: Sind Engagements und Returns dem Risiko angemessen?

Die in Tabelle 1 dargestellten Strategieansätze sind ein „Menü", aus dem eine Auswahl getroffen werden muss. Uns interessiert im folgenden vor allem ein Ausschnitt, der in der Abbildung dunkel hinterlegt ist, die *Wachstumsstrategie*.

2.3.2 Akquisition und Wachstum

Bei der herkömmlichen Sicht der Akquisitionstätigkeit stehen Restrukturierungsmöglichkeiten im Vordergrund. Dies reicht jedoch in den meisten Fällen nicht aus, um im Wettbewerb mit anderen potentiellen Käufern erfolgreich zu sein. Den Zuschlag erhält häufig derjenige, der Wertlücken aufdeckt, deren Existenz anderen Bietern verborgen bleibt. Solche Wertlücken bestehen vor allem in den Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen.

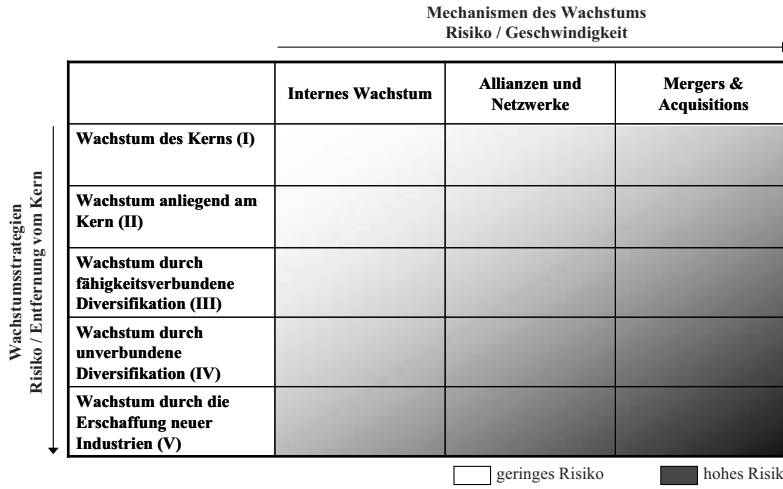
Das Vorgehen bei der Entwicklung einer Wachstumsstrategie erfordert wiederum ein Konzept, ein Denkraster. Ein solches ist in Abbildung 7 dargestellt.

Die Wachstumsmatrix ist nach den beiden Dimensionen *Wachstumsstrategien* und *Wachstumsmechanismen* aufgebaut. Bei der ersten Dimension wird, ausgehend vom Kerngeschäft, schrittweise der Fächer bis hin zur Erschaffung neuer Industrien geöffnet - wobei sich bekanntlich das Risiko mit jedem Schritt erhöht. Die zweite Dimen-

sion reicht vom internen Wachstum hin zum externen Wachstum durch M&A. Der zunehmenden Wachstumsgeschwindigkeit steht auch hier ein wachsendes Risiko gegenüber.

Wachstumsmatrix[21]

Abbildung 7



Im Folgenden wird uns die letzte Kolonne, die Spalte der „M&A", interessieren. Zur Illustration des Einsatzes dieser Matrix soll die Fallstudie Crystal dienen. Sie handelt von einer tatsächlichen Gegebenheit, die allerdings anonymisiert und vereinfacht wurde. Zuerst wird das Unternehmen vorgestellt und gezeigt, wie interne Wertsteigerungsmaßnahmen durch das Management im Gefolge der eigenen Akquisition in Angriff genommen wurden. Anschließend wird auf der Basis der Wachstumsmatrix das Vorgehen des Managements illustriert, das auf den Verkauf des Unternehmens ausgerichtet ist.

Wieso Verkauf, dieser Beitrag soll doch den Akquisitionsprozess illustrieren? Verkauf ist die Kehrseite der Medaille des Kaufs, der Akquisition. Wenn ein Verkäufer sein Unternehmen verkaufsbereit macht und „seine Braut schmückt", dann muss er sich gedanklich in den Käufer hinein versetzen, ihm nahe bringen, wieso er kaufen soll. Und genau dieser Prozess soll hier illustriert werden: Welche

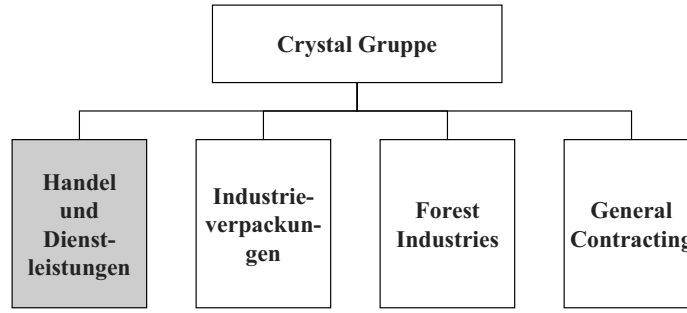
Wachstumspotentiale muss ein Verkäufer dem Käufer plausibel machen, damit er bereit ist, einen angemessenen Preis zu bezahlen?

2.3.3 Fallstudie Crystal

Crystal ist die Holdinggesellschaft eines erfolgreichen Private-Equity Unternehmens, das in zahlreichen Märkten aktiv ist. Der Diversifikationsbereich erstreckt sich neben Aktivitäten in der Industrieverpackung, im General Contracting und der Holzindustrie auch auf den Handels- und Dienstleistungsbereich.

Der Handels- und Dienstleistungsbereich des Unternehmens umfasst ein Kioskgeschäft, Presse- und Buchgroßhandel, Tabak-Groß- und -Einzelhandel, Direct Marketing, Außenwerbung und Gastronomie. Der Bereich hatte schon bei seiner Übernahme durch Crystal ein starkes internes und externes Wachstum hinter sich. Die Akquisitionen wurden aber nicht konsequent integriert. Die Führungsstruktur ist seit jeher funktional geprägt und sie eignet sich nur beschränkt für weiteres Wachstum.

Abbildung 8 *Struktur der Crystal Gruppe*



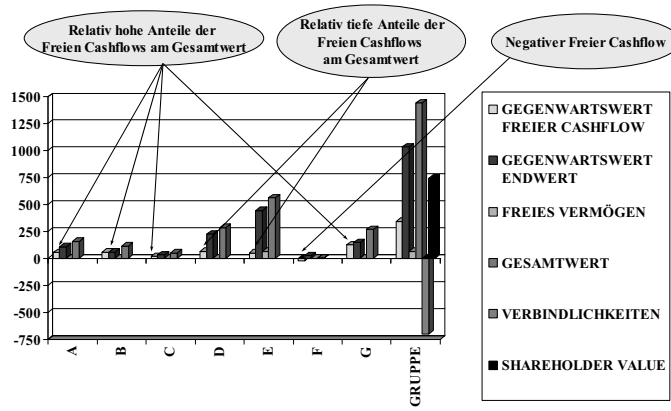
Interne Optimierung als Vorbereitungsschritt

Die vom Crystal Management durchgeführte Strukturanalyse deckt erhebliche interne und externe Verbesserungsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen auf. Zunächst drängt sich eine organisatorische Ausrichtung auf Strategische Geschäfteinheiten (SGE) auf.

Zur Messung der Performance werden in einem *ersten Schritt* die Strategischen Geschäftseinheiten und die Zentrale als *Profit bzw. Cost Center* in einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung abgebildet. In einem *zweiten Schritt* wird ihnen der *Kapitaleinsatz* zugewiesen. Der minimal erforderliche Kapitaleinsatz der SGE und der Zentrale, Netto-Umlaufvermögen und Anlagevermögen werden berechnet und abgeschätzt. Vermögen kann seiner Art und seiner Höhe nach nicht betriebsnotwendig sein und ist deshalb gesondert auszuweisen. *Schritt 3* beinhaltet eine Planrechnung des *Base Case* (Fortführung des Status quo) und des *Tenable Case* (Halten der Wettbewerbsposition) mit den internen und externen Verbesserungen, die im *vierten Schritt* in einer *Shareholder Value Analyse* ausgewertet werden. Hier werden drei Informationskategorien kombiniert: Strukturierte Umweltinformationen und Informationen über die Geschäftsfelder, Informationen über die wettbewerbsmäßige Positionierung und schließlich Informationen über die Art und Weise der Wertgenerierung durch das laufende Geschäft. Für jede einzelne SGE werden die Kapitalkosten geschätzt, um den unterschiedlichen Risiken der Geschäfte Rechnung zu tragen.

Cash-Kontributoren und Cash-Burner

Abbildung 9



Erstes greifbares Resultat ist eine erhöhte Transparenz. Bisher vermutete Stärken und Schwächen bewahrheiten sich oder werden in Frage gestellt. Die Struktur des Unternehmensportfolios auf Grund

der relativen Wertanteile der SGE „Vor- und Nach-Strategie“ wird erkennbar. Die Anteile der SGE an der Wertsteigerung des Unternehmens und die Cash-Kontributoren und -Burner können identifiziert werden. Dies zeigt Abbildung 9. Als nächstes werden die Kerngeschäfte gemäß den nachfolgenden Kriterien in Abbildung 10 identifiziert.

Abbildung 10 *Restrukturierungs-Checkliste*

Identifikation der Kerngeschäfte

Sind die folgenden vier Voraussetzungen gegeben:

1. Mitarbeiterkompetenz (Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten)?
2. Technologie- und Marketing-Kompetenz (State-of-the-art-Prozesse und -Anlagen)?
3. Wachstumschancen im Marktsegment?
4. Günstige Wettbewerbsposition?

Fokussierung auf Kerngeschäfte

Können Zielführende Bereinigungen durchgeführt werden?

Finanzielle Struktur

Ist das Unternehmen nachhaltig lebens- und wachstumsfähig?

Drängen sich externe Massnahmen auf (Private Equity, Kooperation, Verkauf, etc.)?

Organisatorische Struktur

Sind die Geschäftseinheiten transparent, marktnah und beweglich?

Ist die Führung personell, strukturell und instrumental den Herausforderungen gewachsen?

Prioritäre Umsetzungsprojekte

Sind sie fokussiert und ist schnelles und verbindliches Handeln gewährleistet?

Identifikation von Wachstumspotentialen als Grundlage für den Verkauf von Crystal

Im Umfeld von Crystal ist eine erhebliche Intensivierung des Wettbewerbs festzustellen. Crystal steht unter Kostendruck und verschiedene Absatzmärkte befinden sich im Umbruch. Das Neue an der Entwicklung sind die hohe Geschwindigkeit, mit der sie abläuft und die vielen Veränderungen, die sie auslöst. Die Zeit, um zu handeln, wird immer knapper und die Entscheidungskadenz nimmt zu. Die Reaktionsfähigkeit muss erhöht werden, um zu agieren bevor der Handlungsspielraum nur noch Reaktionen zulässt. Das rasche Wachstum der letzten Jahre hat zu einer Verknappung der Führungskapazitäten geführt. Hier muss Potential aufgebaut werden, das ein Ausschöpfen der Möglichkeiten erlaubt. In Anbetracht dieser Situation wird sich Crystal eine neue Führungsorganisation geben. In erster Linie soll die Führung verstärkt werden, damit das Handeln im Vordergrund und die Entscheidungswege kurz bleiben. Einmal gefasste Beschlüsse müssen ohne Zeitverzug umgesetzt werden.

Aus Gründen der Finanzierung und des Portfolioausgleichs prüft Crystal zunächst die Möglichkeit, sich einem Investor durch Abgabe einer Beteiligung von bis zu 30% zu öffnen. Ein definitiver Entscheid zum Verkauf einer Minderheitsbeteiligung soll erst nach Gesprächen mit ausgewählten Interessenten gefällt werden. Es wird sogar erwogen, längerfristig das gesamte Unternehmen zu verkaufen.

Die Kontaktierung strategischer Partner setzt eine „idée de manoeuvre" voraus. Kontakte werden deshalb individuell vorbereitet. Auf Grund eines dafür ausgearbeiteten Diversifikationsspektrums sind eine Reihe potentieller Interessenten identifiziert worden (Tabelle 2). Das Spektrum gruppiert die strategischen Dimensionen, die einem Unternehmen optional zur Verfügung stehen nach der wirtschaftlichen Verkettung, nach Verhaltensmustern bezüglich Analogien (z. B. Spezialisierung, Absatzkanäle) oder Transformationen und schließlich nach dem Aufbau des Unternehmensportfolios.

Als finanzielle Investoren werden große private Financiers und institutionelle Investoren in Betracht gezogen, vorzugsweise ein, maximal zwei Investoren. Wegen des Profils der Crystal Handel stehen konservative, langfristig disponierende Anleger im Vordergrund, die nicht auf die mittelfristige Realisierung von Kapitalgewinnen angewiesen sind. Als Kandidaten werden Investoren angesprochen, in deren Portfolio sowohl das Profil von Crystal Handel wie auch das Investitionsvolumen unter dem Gesichtspunkt der Risikoverteilung Platz hat.

Tabelle 2 *Diversifikationsspektrum zur Ermittlung potentieller Käufer*

Wirtschaftliche Verkettung	Wiedererkennen von Mustern	Portfoliomuster
Konsolidieren ▪ Wickly Pickly Ltd.	***Analogien*** ▪ Wickly Pickly Ltd. ▪ TOP Warenhaus ▪ Office Supplies AG	***Plattform*** ▪ Office Supplies AG
Vertikalisieren ▪ Global Logistics Ltd.	***Transformationen*** ▪ Global Logistics Ltd.	***Erfahrungs-/Fähigkeitsbasis*** ▪ Global Logistics Ltd. ▪ Specialty Foods Ltd. ▪ Office Supplies AG
Internationalisieren ▪ Office Supplies AG ▪ Specialty Foods Ltd.		

Als nächstes sind nun die Wachstumspotentiale der Crystal aus der Sicht des *besten Eigners* zu identifizieren. Dabei ist folgende Frage zu beantworten: Wie könnte ein neuer Eigner Crystal so weiterentwickeln, dass eine bedeutende Wertsteigerung erzielt wird? Tabelle 3 fasst diese Potentiale auf einen Blick zusammen. Die Konzepte und der Prozess der Findung solcher Alternativen werden im Anschluss daran vorgestellt.

Wachstumspotentiale durch M&A der Crystal

Tabelle 3

	Akquisitions-Kandidaten
Wachstum des Kerns (1)	▪ Nr. 2 und 3 im Heimatmarkt ▪ Führendes englisches CTN-Unternehmen ▪ Abrundung/Markteintritte durch Übernahme kleinerer deutscher und finnischer Kioskunternehmen
Wachstum anliegend am Kern (2)	▪ Hersteller von Schlüsselprodukten ▪ Verwandte Grossisten und Versandunternehmen ▪ Logistikunternehmen ▪ Außenwerbeunternehmen ▪ Direct Marketing-Firmen
Wachstum durch fähigkeitsverbundene Diversifikation (3)	▪ Apothekenkette ▪ Uhren- und Schmuckgeschäfte (Kette) ▪ Tax Free Shops
Wachstum durch unverbundene Diversifikation (4)	▪ Betriebsverpflegung ▪ Kleinkreditgeschäft ▪ Reiseversicherungen
Wachstum durch Erschaffung neuer Industrien (5)	▪ Convenience-Stores 7/24 als umfassendes Serviceangebot

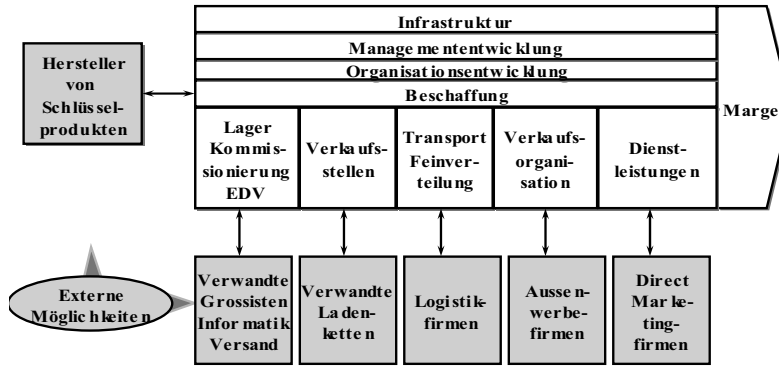
Wachstum des Kerns

Im Heimmarkt, aber auch in anderen europäischen Ländern, ist das Kioskgeschäft in den Händen von einigen wenigen Unternehmen. Neben der Crystal als unbestrittenem Marktführer gibt es eine starke Nr. 2 und eine etwas kleinere Nr. 3. In England ist die Situation vergleichbar. Es liegt deshalb nahe, im Heimmarkt einen Konkurrenten zu übernehmen und/oder in einem anderen europäischen Markt zu investieren. Dies würde nicht nur zu bedeutenden Synergien durch den Bau eines gemeinsamen Verwaltungs- und Logistikzentrums führen, sondern vor allem zu einem weiteren Ausbau der Marktposition durch neue Standorte und Ladentypen. In England könnte das Know-how der Crystal nach der Übernahme einer bedeutenden Kioskkette einen deutlichen Schub im Markt bewirken.

Wachstum anliegend am Kern

Zur Identifikation möglicher Akquisitionen nahe beim Kerngeschäft bietet sich die Wertkette[22] der Crystal gemäß Abb. 11 an. Zur Illustration dieses Vorgehens sei das Glied der Wertkette „Verkaufsorganisation" heraus gegriffen. Kioske haben die besten Standorte in Bahnhöfen, Flughäfen und innerhalb von Einkaufszentren. Eine Möglichkeit ist, die freien Verkaufsflächen durch Werbung zu nutzen, sei es durch Plakate oder durch Laufwerbung. Durch die Akquisition eines Außenwerbeunternehmens kann dieses sich einen beträchtlichen „Captive Market" sichern und so einen wichtigen Beitrag zur Wertsteigerung leisten.

Abbildung 11 *Ansatzpunkte in der Wertkette für Akquisitionen*



Wachstum durch fähigkeitsverbundene Diversifikation

Ausgangspunkt der Identifikation von Diversifikationsmöglichkeiten sind die Nutzenpotentiale des Unternehmens. In Abbildung 12 sind solche beispielhaft dargestellt.

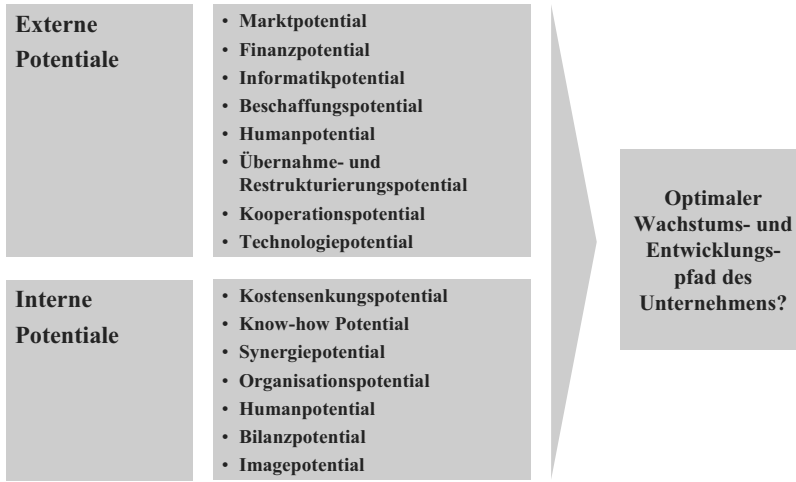
Apothekenketten, filialisierte Uhren- und Schmuckgeschäfte oder Tax-Free-Shops haben völlig andere Kunden-, Logistik- und Abrechnungsstrukturen als Kioske. Trotzdem sind sie sinnvolle Akquisitionsziele, verfügt Crystal doch über Nutzenpotentiale oder Kernkompetenzen, die sie sinngemäß übertragen kann: Informatikpotential, Humanpotential, Kostenmanagementpotential, Imagepotential.

Wachstum durch unverbundene Diversifikation

Diese Stufe lässt sich nicht von der inneren Logik der Crystal her gestalten, sie erfordert vielmehr Marktkenntnisse, die weit über das Kioskgeschäft hinausgehen. Wo lassen sich bisher unterentwickelte Branchen mit Unternehmen identifizieren, die im weitesten Sinne zum angestammten Geschäft der Crystal passen könnten? Betriebsverpflegung lebt vom Standortmanagement - und hier hat Crystal mit über 1000 Kiosken ein großes Know-how. Es sind zwar nicht die gleichen Standorte, und das Geschäft folgt auch anderen Gesetzmäßigkeiten, aber die Managementfähigkeiten sind dieselben. Beim Kleinkreditgeschäft und bei der Reiseversicherung sind es die Kunden, die sich ähnlich zu denen des Kioskgeschäfts verhalten. Rein vom Risikoprofil her könnten diese Geschäfte nicht weiter entfernt sein vom angestammten Geschäft von Crystal, aber entscheidend ist hier die große Anzahl von Kundenkontakten.

Abbildung 12

Nutzenpotentiale zur Identifikation fähigkeitsverbundener Diversifikation[23]



Wachstum durch Erschaffung neuer Industrien

Dies ist natürlich die „hohe Schule“ der Entdeckung von Wachstumsmöglichkeiten. In einem Land wie der Schweiz muss man hier von der Frage ausgehen, was heute noch kaum angedacht worden ist, bzw. in seiner Realisierung fast unmöglich erscheint. Einem Bedürfnis würden Convenience Stores nachkommen, die zu 7 Tagen

pro Woche und 24 Stunden pro Tag offen sind und die gesamte Palette des oben geschilderten Angebots führen. Tankstellen- und Bahnhofshops gehen heute in diese Richtung. Aber im Vergleich bspw. zu den USA sind die Möglichkeiten noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Wenn einem potentiellen Käufer aufgezeigt wird, wie mit Hilfe der Crystal im Endstadium ihres Wachstums via Akquisitionen eine solche neue Branche lanciert werden könnte, dann wäre dies sicher eine Prämie auf den Verkaufspreis wert.

Wertsteigerndes Wachstum durch M&A

Soll durch M&A Wertsteigerung erzielt werden, ist der „M&A-Arithmetik"[24] Rechnung zu tragen. Dies bedeutet, dass die Akquisitionsoptionen in Hinblick auf ihre Potentiale beurteilt werden. Die Wertsteigerung ergibt sich aus der Differenz des Werts der durch Akquisition kombinierten Unternehmen abzüglich ihrer Stand-alone Werte. Daraus folgt, dass der höchste akzeptable Kaufpreis den Stand-alone Wert des Zielunternehmens und die durch die Übernahme erwartete Wertsteigerung nicht übersteigen darf. Entsprechend lautet die Bedingung für das Erzielen einer Wertsteigerung, dass der zu bezahlende Preis tiefer als der höchste akzeptable Preis ausfallen muss.

Tabelle 4 *Die M&A Arithmetik*

Wertsteigerung durch Akquisition	**=**	**Wert des kombinierten Unternehmens *minus* Stand-alone Werte**
Höchster akzeptabler Preis	**=**	**Stand-alone Wert des zu übernehmen den Unternehmens *plus* Wertsteigerung durch die Akquisition**
Wertsteigerung des Käufers	**=**	**Höchster akzeptabler Preis *minus* zu bezahlender Preis**

Je nach Wirtschaftszyklus und Branche können Übernahmen stark umkämpft sein. Ein effizienter Markt für Unternehmen hat oft zur Folge, dass das Potential für Wertsteigerungen stark eingeschränkt oder gar eliminiert wird.

Crystal Handel steht ein ganzer Fächer von Wahlmöglichkeiten offen, die analysiert werden müssen. Diese Analyse des Kerns erfolgt pro SGE und gründet auf folgendem Muster (Tabelle 5):

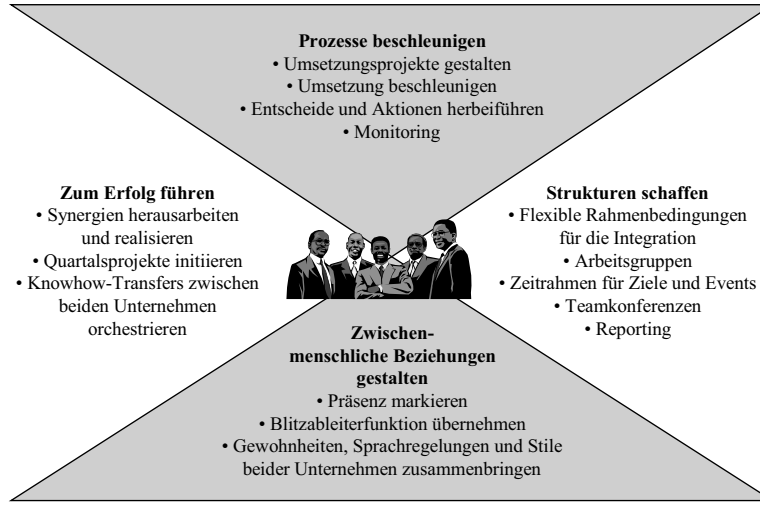
Analyse pro SGE ***Tabelle 5***

SGE **Option**	**SGE A**	**SGE B**	**….**	**SGE G**	**Gruppe**
Status quo					
Restrukturierung		√			
Akquisitionen				√	
Trade Sale/MBO	√				
Finanzielle Auswirkungen t_1					
Nettoerlös	-150	+15		+450	
EBITDA	-18	+7		+20	
EBIT	-13	+6		+14	
Freier Cash Flow	-12	+1		-220	
Veränderung Net Present Value	+20	+40		+50	

Aufgrund der Analyse dieser Potentiale oder Wertlücken stehen die SGE G (für Akquisitionen) und die SGE A (als Desinvestition) für externe Optimierungen im Vordergrund. Diese werden durch interne Restrukturierungen ergänzt. Bei all diesen Entwicklungen zeigt sich, dass die Zahlen der Erfolgsrechnung wenig aussagekräftig sind. Entscheidend ist die Veränderung auf der Ebene der Wertsteigerung (Net Present Value).

Entscheidend für das Gelingen einer Akquisition zur Stärkung des Unternehmenswachstums sind aber auch „weiche Faktoren“ bei der Strategieumsetzung. Abbildung 13 gibt hierzu einige Hinweise.

Abbildung 13 *„Weiche Faktoren" bei der Umsetzung von Akquisitionen*



Mit der Wahl des geeigneten Integrationskonzepts und der Qualität des Vorgehens steht und fällt der Erfolg der ganzen Akquisitionsbemühungen. Dabei ist der Bedarf nach strategischer Interdependenz und nach organisatorischer und kultureller Autonomie bestimmend. Grundlage sind Ziele und Strategien, die vom Management getragen werden.[25]

2.3.4 Fazit

Wachstumsstrategien sind besonders dann riskant, wenn sie nicht auf ihre finanziellen Konsequenzen hin untersucht werden. Das oberste Unternehmensziel ist die Schaffung wirtschaftlichen Wertes. Der einzige verlässliche Test dafür ist die Wertsteigerungsanalyse, die zu begründen hat, dass die zukünftigen Returns die Kapitalkosten zu übersteigen vermögen. Andere Messgrößen wie Unternehmensgröße, Marktanteil, relative Margenperformance, Umsatzwachstum, EBIT-Marge, Gewinn pro Aktie reichen, für sich alleine genommen, nicht für eine zuverlässige Bewertung aus.

Wachstum des Kerns und anliegend am Kern gemäß Wachstumsmatrix findet auf dem „Hometurf" statt. Jedes moderne Unternehmen kennt die heute zur Verfügung stehenden Instrumente und Vorgehensweisen der strategischen Planung. Was aber für die Positionierung der bestehenden Geschäfte eine Selbstverständlichkeit ist, wird bei Akquisitionen oft nur mangelhaft eingesetzt. Die Gewissheit, ein bestimmtes Geschäft zu kennen, verhindert oft dessen sorgfältige Analyse. Aber vielleicht unterscheidet sich gerade das Zielunternehmen in einer anderen Umweltkonstellation oder in einem anderen Land beträchtlich vom eigenen Geschäft. Eine detaillierte Wettbewerbsanalyse ist deshalb auch hier unerlässlich.

Auch diversifizierendes akquisitorisches Wachstum der Stufen 3 – 5 in der Wachstumsmatrix muss ebenso dem Wertsteigerungsanspruch genügen. Hier gilt natürlich, dass der Preis einer Akquisition vom Markt für Unternehmen gesetzt wird. Je effizienter sich dieser Markt auswirkt, umso höher sind die Kaufpreise und desto geringer ist die Aussicht auf Returns, die die Kapitalkosten übersteigen. Im Gegensatz zu den Wachstumsstufen 1 und 2 verfügt das übernehmende Unternehmen hier aber über keine privilegierten Informationen zum Geschäftsfeld und Wettbewerb. Um Wertsteigerung erzielen zu können, müssen deshalb mindestens zwei von drei Voraussetzungen vorliegen, wie sie Porter umschreibt:[26] Erstens ein tiefer Ausgangspreis des Verkäufers, zweitens, ein ineffizienter Unternehmensmarkt, der weitere Synergien zulässt, oder drittens, einzigartige Fähigkeiten des Käufers, die im neuen Umfeld genutzt werden können.

Literatur und Anmerkungen

1 Dieses Buchkapitel basiert einerseits auf einem mehrjährigen Forschungsprojekt zwischen F. Hoffmann-La Roche und RISE Management Research und andererseits auf einer Reihe weiterer Forschungsprojekte zur erfolgreichen Kommerzialisierung von wissenschaftlicher Forschung und technologischer Innovation. Wir danken F. Hoffmann-La Roche und den anderen Firmenpartnern von RISE Management Research für die Zusammenarbeit und die finanzielle Unterstützung.

2 Unsere Diskussion der Dynamik von Innovation stützt sich auf eine Reihe von zentralen Positionen in der Innovationsforschung, insbesondere: J. A. Schumpeter, „The Theory of Economic Development." (Cambridge: Harvard University Press, 1934); J. Utterback, „Mastering the dynamics of innovation." (Cambridge: HBS Press, 1994); C. M. Christensen, „The Innovator's Dilemma." (Cambridge: HBS Press, 1997); A. H. Van de Ven, D. E. Polley, R. Garud und S. Venkataraman, „The Innovation Journey." (New York & Oxford: Oxford University Press, 1999).

3 Unsere Überlegungen zum Management von Innovation stehen im Kontext einer Reihe von Positionen aus der jüngeren Strategieforschung, insbesondere: R. Garud, P. R. Nayyar und Z. B. Shapira (Hrsg.), „Technological Innovation: Oversights and Foresights." (New York: Cambridge University Press, 1997); R. A. Burgelman, „Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future." (New York: The Free Press, 2002); G. von Krogh und S. Grand, „From Economic Theory Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm: Conceptual Building Blocks." in: C. W. Choo und N. Bontis, „The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge" (New York & Oxford: Oxford University Press, 2002: 163-184); J. L. Bower und C. G. Gilbert (Hrsg.), „From Resource Allocation to Strategy." (New York & Oxford: Oxford University Press, 2005).

4 Europas Pharmariesen unter Zugzwang, DW-WORLD.DE, 10.03.2009.

5 Mit dem Kauf der sich noch nicht im Besitz von Roche befindlichen Genentech Aktien zu Beginn des Jahres 2009 wird die Idee der *Autonomie* neu definiert.

6 Unsere Schlussfolgerungen profitieren von verschiedenen Überlegungen aus der sozialwissenschaftlichen Forschung, insbesondere: L. Boltanski und L. Thevenot, „De la justification. Les économies de la grandeur." (Paris: Gallimard, 1991); H. Joas, „The Creativity of Action." (Chicago: University of Chicago Press, 1996); P.-Y. Gomez und B. C. Jones, „Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations." Organization Science 11, no. 6 (2000): 696-708; L. Thevenot, „L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement." (Paris: Editions La Découverte, 2006).

7 Vgl. dazu C. M. Christensen, „The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail." (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

8 Siehe auch W. C. Kim und R. Mauborgne, „Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." Harvard Business Review 75 (1997): 103-112; C. Styles und J. Goddard, „Spinning the wheel of strategic innovation." Business Strategy Review 15, no. 2 (2004): 63-72.

9 Migros ergänzt diese Strategie zukünftig durch den Aufbau eines zusätzlichen Discount-Geschäftsbereichs. Zur Unterstützung dieses Schrittes wurde im Januar 2007 dem Discounter Denner ein Übernahmeangebot unterbreitet.

10 Die Schaffung von separaten organisationalen Strukturen kann einen Beitrag leisten, die Konflikte in Grenzen zu halten. Siehe dazu auch den Beitrag zu Organisationsformen für nachhaltig profitables Wachstum im dritten Teil dieses Buches.

[11] Vgl. M. J. Chen und I. C. Macmillan, „Nonresponse and delayed response to competitive moves: the roles of competitor dependence and action irreversibility." Academy of Management Journal 35 (1992): 539-570. Für eine Zusammenstellung weiterer Quellen: C. D. Charitou und C. C. Markides, „Responses to disruptive strategic innovation." Sloan Management Review 44 (2003): 55-63.

[12] Siehe auch C. D. Charitou und C. C. Markides (2003; op. cit.).

[13] Siehe auch C. Styles und J. Goddard (2004; op. cit.).

[14] C. Markides, „Strategic Innovation in Established Companies." Sloan Management Review 39 (1998): 31-42.

[15] Vgl. dazu P. Gomez und G. Probst, „Die Praxis der ganzheitlichen Problemlösung - Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen." (Bern: Haupt Verlag, 1997).

[16] Siehe auch C. Styles und J. Goddard (2004; op. cit.).

[17] Vgl. W. Kim und R. Mauborgne, „Blue Ocean Strategy." Harvard Business Review, 82 (2004): 76-84.

[18] Vgl. für eine ausführliche Darstellung der organisationalen Fragen in Zusammenhang mit Innovation und Effizienz den Beitrag zur Organisation im dritten Teil dieses Buches.

[19] T. E. Copeland, T. Koller und J. Murrin, „Valuation: Measuring and managing the value of companies." (New York: Wiley, 2000).

[20] B. Weber, T. Siegert, und P. Gomez, "Firmen kaufen und verkaufen: Ein Leitfaden für Unternehmer und Manager." (Zürich und Frankfurt: NZZ Libro/Frankfurter Allgemeine Buch, 2007).

[21] C. Lechner, „Lernen, Wachstum zu managen." io new management (2006): 24-28.

[22] M. E. Porter, „Competitive advantage: creating and sustaining superior performance." (New York: Macmillan, 1985): 36 ff.

[23] C. Pümpin, „Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager." (Düsseldorf: Econ, 1989): 97.

[24] B. Weber, T. Siegert, und P. Gomez, "Firmen kaufen und verkaufen: Ein Leitfaden für Unternehmer und Manager." (Zürich und Frankfurt: NZZ Libro/Frankfurter Allgemeine Buch, 2007): 93 ff.

[25] B. Weber, T. Siegert, und P. Gomez, "Firmen kaufen und verkaufen: Ein Leitfaden für Unternehmer und Manager." (Zürich und Frankfurt: NZZ Libro/Frankfurter Allgemeine Buch, 2007): 298 ff.

[26] M. E. Porter, „Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors." (New York: Free Press, 2004): 354 f.

Wachstum umsetzen: Organisation des nachhaltig profitablen Wachstums

Kapitel 3

Der Erfolg einer nachhaltigen Wachstumsstrategie hängt maßgeblich von der Umsetzung der geplanten Initiativen im Unternehmen ab. Neben der Strategie und dem Management des Wachstums kommt somit der *Organisation* eine zentrale Rolle im Wachstumsprozess zu. Das Fundament (die „Hardware") einer Organisation stellen dabei die *Strukturen* dar. Sie sind entscheidend dafür, ob Wachstumsstrategien erfolgreich umgesetzt werden können. Auf der Basis der Strukturen beeinflussen eine Reihe weiterer, eher informeller Faktoren (die „Software") den Wachstumsprozess. An erster Stelle sind in diesem Zusammenhang die *Führungskonzepte* zu nennen. Das Führungsverhalten des Managements hat einen ebenso grundlegenden Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten wie die *Personalkonzepte*. Durch den gezielten Einsatz von Personalinstrumenten lässt sich wachstumsförderndes Verhalten nachhaltig stärken. Abschließend ist die *Unternehmenskultur* zu nennen, die eine entscheidende Wirkung auf die Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens besitzt. Nachhaltig profitables Wachstum setzt somit eine ausgewogene Unternehmensorganisation voraus, die durch ein abgestimmtes Zusammenspiel von Strukturen, Führungs- und Personalkonzepten, sowie der Unternehmenskultur erreicht wird.

In diesem Kapitel stellen wir Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis für die Organisation des nachhaltig profitablen Wachstums vor. Neben drei am CORE erarbeiteten Studien enthält das Kapitel auch einen Beitrag des *Organizational Energy Programs (OEP)* an der Universität St. Gallen. Es freut uns, die zentralen Ergebnisse dieses international anerkannten Forschungsprojektes im Rahmen dieses Buches vorstellen zu können.

Der erste Beitrag befasst sich mit organisationalen *Strukturen*, die durch eine ausgewogene Balance zwischen Effizienz und Flexibilität die Basis für profitables Wachstum schaffen. Anhand aktueller Praxisbeispiele werden vier alternative Organisationsformen zur Förderung des nachhaltig profitablen Wachstums vorgestellt. Es wird gezeigt, dass der Erfolg dieser Organisationsformen stark von der jeweiligen Veränderungsdynamik und der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens abhängt. Abschließend werden zentrale Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der gewählten Struktur im Unternehmen diskutiert.

Der zweite Beitrag analysiert, welche Rolle der *Führung* im Wachstumsprozess zukommt. Dabei wird dem traditionellen Führungs-

bild des „Visionärs“ der so genannte „Pragmatiker“ gegenübergestellt. Während der Visionär auf neue Geschäftschancen setzt und diese mit Nachdruck vorantreibt, repräsentiert der „Pragmatiker“ eine eher ergebnisorientierte Führung mit Bodenhaftung. Anhand empirischer Studien wird aufgezeigt, dass nachhaltig profitables Wachstum eine Balance zwischen diesen beiden gegensätzlichen Führungsstilen erfordert.

Der dritte Beitrag zeigt die entscheidende Rolle des *Personalmanagements* bei der erfolgreichen Umsetzung von Wachstumsinitiativen auf. Basierend auf den Ergebnissen einer langjährigen empirischen Untersuchung wird die Bedeutung eines effektiven Managements der organisationalen Energie hervorgehoben. Unternehmen können sich in vier - für das erfolgreiche Wachstum förderlichen oder hinderlichen - Energiezuständen befinden. Durch gezielte Maßnahmen im Personalbereich kann die Energie des Unternehmens beeinflusst und so grundlegende Wachstumshemmnisse beseitigt werden.

Der abschließende Beitrag beschreibt den Zusammenhang zwischen Wachstum und *Unternehmenskultur*. Die Autoren unterscheiden vier Wachstumsstrategien und diskutieren anhand aktueller Praxisbeispiele die entsprechenden Herausforderungen an ein aktives Management der Unternehmenskultur. Unternehmen müssen eine Balance zwischen einer zu einheitlichen und einer zu fragmentierten Kultur finden. Diese „kulturelle Balance“ ist ein zentrales Merkmal eines auf nachhaltig profitables Wachstum ausgerichteten Unternehmens.

3.1 Strukturen für nachhaltig profitables Wachstum

Peter Gomez, Gilbert Probst und Sebastian Raisch

Welche Organisationsformen bieten eine verlässliche Basis für profitables Wachstum? Profitables Wachstum erfordert zugleich flexible Strukturen (um Freiräume für Innovation und Wachstum zu schaffen) und effiziente operative Prozesse (damit Wachstum auch zu steigenden Gewinnen führt). Der Gegensatz zwischen flexiblen und effizienten Strukturen stellt eine zentrale Herausforderung der

Unternehmensorganisation dar.[1] Der traditionelle Standpunkt in der Organisationsforschung ist dabei, dass Flexibilität und Effizienz nicht zugleich adressiert werden können. Unternehmen müssen demnach – in Abhängigkeit von ihrer Strategie und den jeweiligen Marktbedingungen - zwischen flexiblen und effizienten Strukturen wählen.[2] Diese Empfehlung geht jedoch an der heutigen Unternehmensrealität vorbei. Die meisten Unternehmen operieren in einem hoch wettbewerbsintensiven Marktumfeld, in dem nur ein hohes Maß an Effizienz und Flexibilität zugleich den Erfolg sichern kann. Empirische Studien zeigen, dass nur Unternehmen, die gleichzeitig die Effizienz ihrer bestehenden Abläufe erhöhen und neue Fähigkeiten und Produkte schaffen, langfristig erfolgreich wachsen.[3]

Wie aber sehen organisationale Formen aus, die zugleich Flexibilität und Effizienz ermöglichen? In einem mehrjährigen Forschungsprojekt am *Center for Organizational Excellence* (CORE) haben wir die Unternehmensorganisation führender Unternehmen analysiert, die über das vergangene Jahrzehnt profitabel gewachsen sind. Zu den untersuchten Unternehmen zählen beispielsweise British Petroleum, Deutsche Bank, Nestlé, Nokia und Siemens. Unsere Untersuchung ergab, dass vier alternative Organisationsformen umgesetzt wurden, um die strukturellen Voraussetzungen für profitables Wachstum zu schaffen. Im folgenden Abschnitt stellen wir diese Organisationsformen anhand kurzer Fallstudien vor. Im Anschluss zeigen wir auf, dass der Erfolg dieser Organisationsformen stark von der jeweiligen Veränderungsdynamik und der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens abhängt. Wir entwickeln einen Handlungsrahmen, der es Managern erlaubt, die für ihr Unternehmen geeignete Form auszuwählen. Abschließend diskutieren wir zentrale Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der gewählten organisationalen Lösung im Unternehmen.

3.1.1 Organisationsformen für profitables Wachstum

Unsere empirische Untersuchung erfolgreich wachsender Unternehmen zeigt, dass vier grundlegende Organisationsformen wiederholt eingesetzt wurden: (1) *Zyklischer Wechsel*, (2) *Räumliche Trennung*, (3) *Parallelorganisation* und (4) *Integrierte Netzwerke*. Im Folgenden stellen wir diese Formen anhand konkreter Unternehmensbeispiele vor. Abbildung 1 gibt einen Überblick zu den alternativen Lösungen.

Zyklischer Wechsel

Die jüngere Unternehmensentwicklung des Weltmarktführers für Mobile Kommunikation Nokia illustriert, wie Unternehmen zyklisch zwischen verschiedenen Organisationsformen hin- und herpendeln. Zehn Jahre nach dem Eintritt in das Geschäft mit der mobilen Telefonie wurde Nokia im Jahre 2001 zum ersten Mal mit umfassenden Herausforderungen im Wettbewerb konfrontiert. Die Verkaufszahlen für Mobiltelefone erlitten einen dramatischen Einbruch. Nokia war wiederholt bei der Produktinnovation hinter der Konkurrenz zurückgeblieben: SonyEricsson brachte das Farbdisplay auf den Markt, Motorola das GPRS-Telefon und Samsung das erste Handy im Klappdesign. Nokia stand vor der Herausforderung, die ehemals unangetastete Position als Innovationsführer in der Mobilfunkindustrie zurückzuerobern.

Nokias CEO Jorma Ollila bezeichnete die stark zentralisierte Struktur des Unternehmens als Haupthindernis für Innovation: *„Nur durch die Schaffung von kleinen und dezentralen Einheiten können wir unseren unternehmerischen Schwung der 90er Jahre zurückgewinnen*". Im Mai 2002 spaltete Ollila die Geschäftseinheit Mobiltelefone in neun kleinere Einheiten mit voller Gewinnverantwortung. Die stark autonomen Einheiten konnten sich nun ganz auf die jeweiligen Marktsegmente konzentrieren. Die Umstrukturierung führte zu einer deutlichen Beschleunigung der Produktentwicklung, sowie zu höherer Flexibilität und Mitarbeitermotivation. Zunehmend machten sich jedoch auch operative Probleme bemerkbar. Die Struktur mit neun Einheiten führte zu zahlreichen Doppelspurigkeiten, zudem gingen Größenvorteile verloren. Die Koordination zwischen den Einheiten, insbesondere beim Kundenkontakt und der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen, wurde zur Herausforderung. Nokias operative Marge sank in 2003 um 50%.

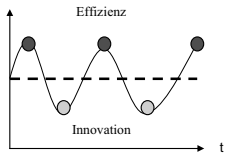
Nokia reagierte auf diese Probleme Anfang 2004 mit einer erneuten Umstrukturierung. Die neun Einheiten wurden zu vier größeren Geschäftsbereichen zusammengefasst. Zudem wurden zwei bereichsübergreifende Unterstützungsfunktionen geschaffen mit zentraler Verantwortung für Produktion, Vertrieb und Produktentwicklung. Durch die Zentralisierung wurden Doppelspurigkeiten beseitigt, was zu einem geringeren Koordinationsbedarf und höheren Skalenerträgen führte. Nokias operative Marge erreichte Ende 2004 wieder frühere Höchstwerte.

Alternative Organisationsformen für profitables Wachstum

Abbildung 1

Profitables Wachstum erfordert effiziente Abläufe im bestehenden Geschäft, sowie grundlegenden Wandel und Innovation zur Sicherung der zukünftigen Entwicklung. Diese duale Ausrichtung auf Effizienz und Innovation stellt recht unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Anforderungen an die Unternehmensorganisation. Aus der Unternehmenspraxis lassen sich vier grundlegende Organisationsformen ableiten, die die unterschiedlichen Anforderungen des profitablen Wachstums adressieren.

Zyklischer Wechsel

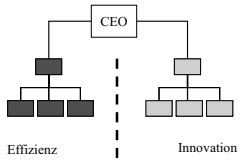


- Das Unternehmen wechselt regelmässig zwischen zentralen und dezentralen Strukturen.
- Dezentralisierungsbewegungen schaffen unternehmerische Freiräume und dienen der Stärkung der Innovationskraft.
- Zentralisierungsbewegungen stärken die zentrale Kontrolle und Koordination und erhöhen die operative Effizienz.

Unternehmensbeispiele

ZURICH, HEIDELBERG, NOKIA Connecting People, SwissLife, ERICSSON, SONY, siltronic, HEWLETT PACKARD

Räumliche Trennung

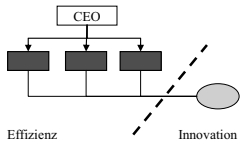


- Aufteilung der Organisation in eine operative und eine innovative Einheit.
- Die operative Einheit umfasst das Kerngeschäft und ist primär auf eine ständige Optimierung der Prozesse und Produkte ausgerichtet.
- Die innovative Einheit befasst sich mit neuen Feldern und ist primär auf die Produktentwicklung ausgerichtet.

Unternehmensbeispiele

ERICSSON, SYNTHES, PFLEIDERER, AESCULAP, Bayer Innovation, Ford, BOSCH, XEROX, AT&T, P&G, ARDEX

Parallelorganisation

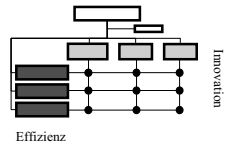


- Mitarbeiter arbeiten teilweise in der Primärstruktur und teilweise in Projekten.
- Typ 1: Zentrale Primärstruktur sorgt für effiziente Abläufe, zusätzliche Projektstruktur schafft Freiräume für Innovation.
- Typ 2: Dezentrale Primärstruktur sorgt für Innovation und Flexibilität, zusätzliche Projektstruktur für Synergien und Effizienz.

Unternehmensbeispiele

bp, SHARP, BASF, ALTANA, NOVARTIS, GE, DAIMLERCHRYSLER, SIEMENS, KRAFT

Integrierte Netzwerke



- Primärstruktur setzt sich aus zwei Dimensionen zusammen.
- Die erste Dimension ist auf Produkte ausgerichtet und befasst sich primär mit der langfristigen Produktinnovation.
- Die zweite Dimension ist auf Länder oder Funktionen ausgerichtet und verfolgt primär kurzfristige Effizienzziele.

Unternehmensbeispiele

Nestlé, SIEMENS, citigroup, Unilever, HILTI, Deutsche Bank

Ähnlich wie Nokia wechseln viele Unternehmen zwischen Phasen der Zentralisierung (zur Verbesserung der operativen Effizienz) und Phasen der Dezentralisierung (zur Belebung der Innovation und Produktentwicklung) hin und her.[4] Nokias Konkurrenten Ericsson und Sony wechselten beispielsweise in den vergangenen zehn Jahren je

fünfmal zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. In der Versicherungsbranche, um ein weiteres Beispiel zu nennen, lassen sich für denselben Zeitraum zwei Wechsel bei der Helvetia, drei bei Swiss Life und vier bei Zurich Financial Services feststellen. Der Wechsel zur Dezentralisierung erfolgte, wenn Schwächen in der Produktinnovation erkennbar wurden, der Wechsel zurück zur Zentralisierung, bei einem erkennbaren Rückgang der operativen Effizienz. Entscheidend ist dabei, dass der Wechsel rechtzeitig eingeleitet wird, um Phasen hoher Verluste zu vermeiden. Die gegensätzlichen Anforderungen des profitablen Wachstums werden folglich im Wechsel über den Zeitverlauf hinweg realisiert.

Räumliche Trennung

Eine zweite Lösung, die räumliche Trennung, lässt sich am Beispiel der Einführung der Bluetooth-Technologie beim Kommunikationsunternehmen Ericsson illustrieren. Bluetooth ermöglicht die kabellose Übertragung von Daten zwischen mobilen Geräten, zum Beispiel zwischen Mobiltelefon und PC. Bereits seit 1994 arbeitete ein kleines Team von Forschern innerhalb des Geschäftsbereichs Ericsson Mobile Communications (ECS) an der neuen Technologie. Um die Produktentwicklung zu beschleunigen wurde 1997 die separate „Product Unit Bluetooth“ (PUB) geschaffen. Die neue Einheit bekam ein eigenes Budget und wurde geographisch und organisatorisch vollständig von der bestehenden Geschäftseinheit ECS getrennt. Die Mehrheit der Mitarbeiter für die neue Einheit wurde extern rekrutiert, um die Entstehung einer eigenständigen und innovativen Kultur zu fördern. Die Unabhängigkeit vom Tagesgeschäft ermöglichte eine vollständige Konzentration auf die neue Technologie. Innerhalb von zwei Jahren konnte das erste marktreife Produkt vorgestellt werden – Ericsson war damit deutlich schneller als die Konkurrenz. In derselben Zeit konnte sich ECS vollständig auf die bestehende Produktpalette und die Verbesserung der operativen Abläufe konzentrieren. Die gegensätzlichen Anforderungen des profitablen Wachstums wurden so in zwei räumlich getrennten organisationalen Einheiten erfüllt: die operative Einheit (hier ECS) konzentriert sich auf den effizienten Geschäftsablauf, die innovative Einheit (hier PUB) auf die Produktinnovation und technologische Entwicklung. Die Integration zwischen beiden Einheiten erfolgt ausschließlich über das Top-Management.[5]

Eine vergleichbare Lösung der räumlichen Trennung wurde beispielsweise wiederholt von Nestlé umgesetzt, etwa bei der Grün-

dung der neuen Geschäftsbereiche für Kaffeesysteme (Nespresso), Hautpflege (Galderma) und Gesunde Ernährung (Inneov). Andere Unternehmen gingen noch einen Schritt weiter und lagerten die gesamte Produktinnovation in eine organisatorisch getrennte Einheit aus. Bayer gründete beispielsweise „Bayer Innovation", Unilever die „Unilever Ventures" und Xerox den „Palo Alto Research Center (PARC)". Diese Einheiten übernehmen die Verantwortung für die Entwicklung neuer Produktideen und die Erschließung neuer Geschäftsfelder für das zukünftige Wachstum. Auch hier wird die Verantwortung für Innovation und Wachstum (innovative Einheit) räumlich getrennt von der Verantwortung für die profitable Abwicklung des bestehenden Geschäfts (operative Einheit).

Parallelorganisation

Eine dritte Alternative ist der Aufbau einer „Parallelorganisation", wie sie beispielsweise von British Petroleum (BP) seit 1990 erfolgreich umgesetzt wird.[6] Damals ersetzte BP eine hierarchische Grundstruktur durch eine dezentrale Form mit über 150 eigenständigen Einheiten. Die neue Struktur zielte auf die Steigerung der Innovationskraft, sowie die Beschleunigung der Entscheidungsprozesse. Die Feuerprobe für die neue Struktur erfolgte zwei Jahre später: BP musste erstmals einen Quartalsverlust ausweisen und schlitterte in eine bedrohliche Ertragskrise. Das Unternehmen reagierte mit der Schaffung von „Peer Groups", bereichsübergreifende Projektstrukturen zur Ergänzung der dezentralen Primärstruktur. Die Peer Groups übernahmen die Verantwortung für die unternehmensweite Koordination und die Realisierung von Synergien. Mit Hilfe der Parallelstrukturen gelang eine Verdoppelung der Erträge zwischen 1992 und 1997. Dieselbe organisationale Strategie wurde in der „Peer Assist" Initiative im Jahr 1998 angewandt. Durch divisionsübergreifende Projekte wurde der Wissensaustausch zwischen den Bereichen verbessert. Gemeinsam erarbeitete „Best Practices" führten zu Einsparungen von 270 Millionen US-Dollar im ersten Jahr. BP hält bis heute an der bewährten dezentralen Grundstruktur fest und ergänzt diese durch Parallelstrukturen. So können die Schwächen der Primärstruktur im Bereich der Effizienz und Koordination ausgeglichen werden.

Ähnlich wie BP nutzen zahlreiche Unternehmen die Parallelorganisation, darunter General Electric, Kraft Foods, Sharp und Unilever, sowie im deutschsprachigen Raum BASF, DaimlerChrysler, Holcim, Novartis und Siemens. Im Gegensatz zu BP kombinieren einige Unternehmen eine auf Effizienz ausgerichtete Grundstruktur mit

Projektstrukturen, die Freiräume für Innovation und Produktentwicklung schaffen. Die „Siemens One" Initiative bringt beispielsweise Experten aus verschiedenen Geschäftsbereichen in Projekten zusammen, um gemeinsam an integrierten Branchenlösungen zu arbeiten. Ziel der Parallelstrukturen ist es hier, neue Impulse für Innovation und Wachstum zu geben.[7] Die gemeinsame Ideen hinter beiden Spielarten der Parallelorganisation ist, dass Mitarbeiter zwischen der Primär- und der Parallelstruktur hin- und herwechseln, um sowohl operative Aufgaben effizient zu bearbeiten, als auch innovative Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können. Die gegensätzlichen Anforderungen des profitablen Wachstums werden so über verschiedene Strukturen innerhalb derselben organisationalen Einheit adressiert.

Integrierte Netzwerke

Eine abschließende Alternative stellen die „Integrierten Netzwerke" dar, eine organisationale Lösung, die beispielsweise bei Nestlé erfolgreich umgesetzt wurde. Das integrierte Netzwerk besteht bei Nestlé aus einer Matrix mit zwei Dimensionen - geographische Zonen und globale Produktgruppen - die gemeinsam die Voraussetzungen für profitables Wachstum schaffen. Die drei *geographischen Zonen* (Europa; Süd- und Nordamerika; Asien, Ozeanien und Afrika), sowie die nachgeordneten Länderorganisationen, sind für das operative Geschäft verantwortlich. Sie sind primär auf operative Effizienz und kurzfristige Ertragsziele ausgerichtet. Ein Beispiel für die umgesetzten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ist die Initiative *Target 2004+*. Im Rahmen dieser Initiative wurden durch die regionale Zentralisierung der Produktion zwischen 2002 und 2004 Einsparungen von CHF 3.2 Milliarden realisiert.[8] Die sechs *globalen Produktgruppen* (Getränke, Milchprodukte & Eis, Fertiggerichte, Schokolade & Süßwaren, Tiernahrung und Pharma) sind dagegen die treibende Kraft hinter Produktentwicklung und Innovation. Im Gegensatz zu den Zonen stehen hier nicht kurzfristige Ertragsziele, sondern die langfristige Entwicklung des Unternehmens im Vordergrund. Die Produktgruppen entwickeln globale Strategien für die Weiterentwicklung einer Produktpalette über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. In enger Zusammenarbeit mit dem Forschungs- und Entwicklungsbereich werden innovative Lösungen ausgearbeitet und umgesetzt. In einem integrierten Netzwerk werden die gegensätzlichen Anforderungen des profitablen Wachstums somit in zwei Dimensionen der Primärstruktur adressiert, die sich im Stile einer Matrixform überlagern. Luis

Cantarell, Vorstandsmitglied von Nestlé fasst die Funktionsweise zusammen: *„Wir bringen in unserer Struktur kurz- und langfristige Ziele zum Ausgleich. Die Zonen haben die operative Verantwortung für die Erreichung der jährlichen Ertragsziele, die Produktgruppen dagegen einen Fokus auf langfristige Innovation, Wachstum und Wertschöpfung."*

Ähnliche Strukturen finden sich bei der Deutschen Bank, Hilti, Citigroup und Unilever. Die Deutsche Bank beispielsweise ergänzte 2002 ihre globalen Geschäftseinheiten durch eine Regionalorganisation. Während die Geschäftseinheiten die langfristige Strategie festlegen und neue Lösungen entwickeln, tragen die Regionaleinheiten zur Steigerung der Effizienz bei. Beide Dimensionen sichern gemeinsam das profitable Wachstum der Bank.[9]

3.1.2 Der Weg zur richtigen Organisationsform

Welche der vier vorgestellten Organisationsformen für ein Unternehmen geeignet ist, hängt stark von den jeweiligen Veränderungsdynamik und der gewählten Wettbewerbsstrategie ab. Eine universal überlegene Organisationsform gibt es nicht. In diesem Abschnitt zeigen wir auf, welche Form unter gegebenen Bedingungen zu empfehlen ist.[10]

Der Weg zur richtigen Organisationsform — ***Abbildung 2***

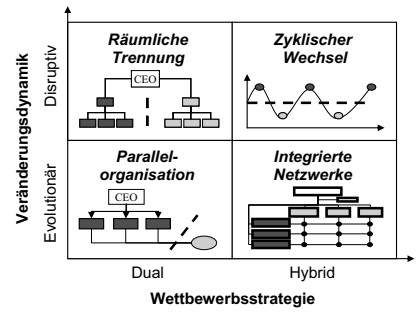
Welche Organisationsform für profitables Wachstum eingesetzt werden kann ist abhängig von der jeweiligen Veränderungsdynamik und der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens.

Räumliche Trennung empfiehlt sich bei *disruptiven* Veränderungen, wenn das Unternehmen zugleich eine *duale* Wettbewerbsstrategie verfolgt.

Zyklischer Wechsel eignet sich bei *disruptiven* Veränderungen, wenn das Unternehmen eine *hybride* Wettbewerbsstrategie umsetzt.

Integrierte Netzwerke unterstützen die Umsetzung einer *hybriden* Wettbewerbsstrategie, wenn eine *evolutionäre* Veränderungsdynamik gegeben ist.

Parallelorganisationen sind erste Wahl bei *evolutionären* Veränderungen, wenn eine *duale* Wettbewerbsstrategie zur Anwendung kommt.



Einfluss der Veränderungsdynamik

Die vorgestellten komplexen Organisationsformen eignen sich grundsätzlich für dynamische Umwelten, die ein hohes Maß organisationaler Anpassungsfähigkeit erfordern. Bei der Veränderungsdynamik können zwei Arten von Wandel unterschieden werden: *disruptive* und *evolutionäre* Veränderungen.[11] Disruptive Veränderungen sind radikale Wechsel, bei denen ein Produkt oder Geschäftsmodell durch ein vollständig neues ersetzt wird. Ein Beispiel ist die Ablösung der traditionellen durch die digitale Photographie. Evolutionäre Veränderungen sind dagegen kontinuierliche, schrittweise Weiterentwicklungen bestehender Produkte und Geschäftsmodelle. Ein Beispiel ist die Verbesserung der Batterieleistung eines Laptops. Die Veränderungsdynamik hat entscheidenden Einfluss darauf, über welche organisationalen Fähigkeiten ein Unternehmen verfügen muss. Je nachdem, welche Veränderungsart vorherrscht, eignen sich unterschiedliche Organisationsformen.

Bei disruptiven Veränderungen eignet sich ein zyklischer Wechsel oder eine räumliche Trennung. Beim zyklischen Wechsel richtet sich die ganze Organisation grundlegend neu aus, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen. Bei der räumlichen Trennung wird eine eigenständige Einheit geschaffen, die ganz auf die neuen Gegebenheiten zugeschnitten ist. Nur eine radikale Veränderung rechtfertigt eine solche – mit hohen Kosten und erheblichem Aufwand verbundene – zeitliche oder räumliche Trennung. Hier ist eine deutliche Abkehr vom Bestehenden unerlässlich, damit ganz neue Fähigkeiten entstehen können. Ein gutes Beispiel ist die Schaffung der separaten Nespresso-Einheit bei Nestlé. Um das radikal neue Kaffeekonzept mit Portionskapseln und speziellen Maschinen zu entwickeln war ein gewisser Abstand vom bestehenden Kaffeegeschäft unerlässlich. Erst mit der räumlichen Trennung wurde aus dem „Projekt Nespresso“ ein durchschlagender Markterfolg.

Für evolutionäre Veränderungen sind beide Lösungen dagegen ungeeignet. Ein zyklischer Wechsel führt zu einer deutlichen Unterbrechung des Geschäftsablaufes, verursacht hohe Kosten und führt häufig zu Widerständen bei den Mitarbeitern.[12] Unternehmen, die wie ABB, Sony oder Zurich Financial Services eine hohe Wechselfrequenz aufweisen, mussten für die ständige Umstrukturierung Kosten in Milliardenhöhe hinnehmen. Ein zyklischer Wechsel bietet deshalb keine Lösung für einen kontinuierlichen Wandel, sondern ist nur bei seltenen und fundamentalen Veränderungen zu rechtfer-

tigen. Auch die räumliche Trennung ist für evolutionäre Veränderungen ungeeignet, da die innovative Einheit vom bestehenden Wissen der operativen Einheit abgeschnitten ist. Gerade der Rückgriff auf bestehendes Wissen ist aber bei einer graduellen Veränderung von entscheidender Bedeutung. Bei Ericsson stellte sich beispielsweise heraus, dass die in der separaten Einheit entwickelten Bluetooth-Lösungen nicht den Standards der operativen Einheit entsprachen. Um diese Lösungen in bestehende Mobiltelefone einbauen zu können, waren kostspielige Änderungen und umfangreiche Schulungen notwendig. Räumliche Trennung funktioniert nur dann, wenn (wie beim disruptiven Wandel) kaum Interaktion und Wissensaustausch zwischen den beiden Bereichen notwendig ist.

In einem eher evolutionären Umfeld empfehlen sich vielmehr die Parallelorganisation und die Integrierten Netzwerke. Beide Lösungen haben gemein, dass dieselben Mitarbeiter im bestehenden Geschäft und in der innovativen Einheit zugleich Aufgaben übernehmen. Dadurch können die Mitarbeiter ihre bestehenden Fähigkeiten optimal auf die neuen Bereiche übertragen. Für eine graduelle Verbesserung bestehender Produkte ist dies unerlässlich. So nutzt beispielsweise Siemens parallele Projektstrukturen, um auf der Basis bestehender Produkte aus verschiedenen Geschäftseinheiten integrierte Gesamtlösungen zu erarbeiten. Dieser Rückgriff auf bestehendes Wissen macht die Parallelorganisation und die Integrierten Netzwerke wiederum ungeeignet für disruptive Veränderungen. Die starke Verankerung im bestehenden Umfeld behindert die Entstehung radikal neuer Ideen. Ist der Unterschied zwischen den bestehenden und den neuen Feldern zu groß, wird der Mitarbeiter zudem mit der Doppelaufgabe überfordert.

Einfluss der Wettbewerbsstrategie

Die vorgestellten Organisationsformen eignen sich für Unternehmen, die im Wettbewerb zugleich auf Effizienz (zur Erzielung von Kostenvorteilen) und Innovation (zur Differenzierung) setzen. Die Kombination dieser beiden Dimensionen kann im Rahmen einer *dualen* oder einer *hybriden* Wettbewerbsstrategie erfolgen.[13] Bei der dualen Strategie verfolgt das Unternehmen innerhalb desselben Marktes zwei fundamental unterschiedliche Geschäftsmodelle. Ein Beispiel ist der Automobilkonzern Toyota, der im Massengeschäft mit einer kostenorientierten Strategie operiert, aber zugleich mit der Premiummarke Lexus eine Differenzierungsstrategie verfolgt. Bei einer hybriden Strategie versucht das Unternehmen hingegen, Kos-

tenvorteile und Differenzierung innerhalb eines Geschäftsmodells zu erreichen. Ein Beispiel ist der Schweizer Uhrenhersteller Swatch, der klar differenzierte Produkte zu einem günstigen Preis anbietet. Die Wettbewerbsstrategie hat einen entscheidenden Einfluss darauf, welche organisationale Funktionalität benötigt wird. Je nachdem, ob das Unternehmen eine duale oder eine hybride Strategie verfolgt, eignen sich unterschiedliche Organisationsformen.

Für eine duale Strategie ist die räumliche Trennung zunächst einmal die offensichtliche Lösung. Sie ermöglicht die Umsetzung zweier gegensätzlicher Geschäftsmodelle in klar getrennten Bereichen. Nestlé beispielsweise verfolgt im Kaffeegeschäft eine duale Strategie, die durch eine räumliche Trennung in die beiden Bereiche *Nescafé* und *Nespresso* umgesetzt wurde. Während der Vertrieb von löslichem Pulverkaffee im Massenmarkt durch Nescafé eine starke Kostenorientierung erfordert, verfolgt Nespresso im Luxussegment eine klare Differenzierungsstrategie. Die räumliche Trennung ist erfolgreich, da die beiden Einheiten unterschiedliche Produkte, Vertriebskonzepte und Kundensegmente besitzen. Sind bei einer dualen Strategie jedoch beide Geschäftsmodelle eng verzahnt, behindert die räumliche Trennung die notwendige Koordination und Kooperation zwischen den Bereichen. In diesen Fällen empfiehlt sich eher eine Parallelorganisation. Siemens setzt beispielsweise eine duale Strategie mit einer Parallelorganisation um. In segmentsübergreifenden Projekten werden bestehende Produkte integriert und zu innovativen Branchenlösungen weiterentwickelt. Während die Ausgangsprodukte in den einzelnen Segmenten im direkten Preiskampf mit der Konkurrenz stehen, ermöglichen die innovativen Branchenlösungen eine klare Differenzierung. Aufgrund des Rückgriffs beider Geschäftsmodelle auf dieselben Produkte ist hier eine Parallelorganisation im Vergleich zur räumlichen Trennung die bessere Wahl.

Für die Umsetzung einer hybriden Strategie eignen sich weder räumliche Trennung noch Parallelorganisation. Da bei der hybriden Strategie Kostenfokus und Differenzierung innerhalb eines Geschäftsmodells integriert werden, macht eine Aufspaltung im Sinne einer räumlichen Trennung keinen Sinn. Auch die Parallelorganisation kann eine hybride Strategie nur bedingt unterstützen. Hier dominiert klar die strategische Ausrichtung der Primärstruktur, die parallele Projektstruktur ist zu schwach, um eine gleichrangige Behandlung beider Ziele zu ermöglichen.

Die bessere Wahl bei einer hybriden Strategie sind integrierte Netzwerke. Im Gegensatz zur Parallelorganisation ist hier die zweite Dimension soweit gestärkt, dass beide strategische Ausrichtungen zum Ausgleich kommen. Beide Dimensionen verfügen über dedizierte Führungskräfte, berichten direkt an die Unternehmensführung und veröffentlichen Ergebnisse im Jahresbericht. Die enge Zusammenarbeit führt zu einer ausgewogenen Berücksichtigung beider strategischer Ausrichtungen. Nestlé und die Deutsche Bank sind Beispiele für Unternehmen, die eine hybride strategische Ausrichtung durch integrierte Netzwerke unterstützen. Eine alternative organisationale Lösung bietet der zyklische Wechsel, wie das Beispiel Nokia zeigt. Phasen der Optimierung operativer Abläufe gingen einher mit Zentralisierungsbewegungen und wurden abgelöst durch Phasen der Produktentwicklung in Verbindung mit organisationaler Dezentralisierung. Im Gegensatz zu Unternehmen mit integrierten Netzwerken erfolgt der strategische Ausgleich hier phasenweise und im Laufe der Zeit.

3.1.3 Die organisationale Umsetzung

Den vorgestellten Organisationsformen kommt eine grundlegende Rolle bei der ausgewogenen Ausrichtung des Unternehmens auf profitables Wachstum zu. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine strukturelle Lösung, hängt der Erfolg der Umsetzung aber maßgeblich von begleitenden Anpassungen im Bereich der Unternehmenskultur, der Führungskonzepte und der Personalsysteme ab. Organisationale Gestaltung erfordert ein ganzheitliches Vorgehen, das deutlich über strukturelle Aspekte hinausgeht. Abschließend nennen wir die wichtigsten Erfahrungswerte aus der Umsetzung dieser Lösungen in den von uns untersuchten Unternehmen.

Unternehmenskultur: Der Kontext für profitables Wachstum

Strukturelle Maßnahmen führen nur dann zu tatsächlichen Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern, wenn sie mit begleitenden kulturellen Anpassungen einhergehen. Profitables Wachstum setzt eine ausgewogene Mischung aus Leistungs- und Vertrauenskultur voraus. Eine überzogene Leistungsorientierung führt zu einem internen Wettbewerb, der Mitarbeiter geradezu „ausbrennt“ und wenig Raum für kreatives Denken lässt. Eine übertriebene Vertrauenskultur duldet hingegen „Trittbrettfahrer“ und demotiviert so die Leistungsträger des Unternehmens.[14]

Wie Unternehmen aktiv eine kulturelle Balance fördern können zeigt das Beispiel von Credit Suisse First Boston (CSFB). Als John Mack im Jahr 2001 die Führung bei CSFB übernahm, fand er eine stark ergebnisorientierte Unternehmenskultur vor: „*Es war eine deutlich ich-orientierte Kultur*". Mack setzte ein kulturelles Transformationsprogramm um, das Werte wie Teamarbeit, Kooperation und Vertrauen betont. Für Mack besteht kein Widerspruch zwischen Leistungs- und Vertrauenskultur: „*Ein Unternehmen kann zugleich unternehmerisches und kooperatives Verhalten unterstützen. Für mich stehen diese beiden grundlegenden kulturellen Werte nicht im Widerspruch.*" Der kulturelle Wandel bei CSFB wird als einer der Hauptgründe für die erfolgreiche Rückkehr des Unternehmens zum profitablen Wachstum gesehen.

Ein vergleichbarer kultureller Wandel - jedoch mit gegensätzlichen Vorzeichen - wurde bei Nokia umgesetzt. Nokias Kultur war in den Neunziger Jahren durch ein hohes Maß an Kooperation, Vertrauen und Teamarbeit geprägt. Seit Ende der Neunziger Jahre werden verstärkt auch Elemente einer Leistungskultur gefördert. Olli-Pekka Kallasvuo, CEO von Nokia, erklärt das Vorgehen: „*Wir bewerten individuelle Performance nun stärker und reagieren schneller, wenn Ziele nicht erfüllt werden.*" Sari Baldauf, Präsident von Nokia Networks, sieht eine ausgewogene Mischung aus Leistungs- und Vertrauenskultur als Ziel: „*Es hieß bei uns immer nur „wir", nun sprechen wir häufiger auch von „ich". Ziel ist es, eine Balance zu finden, bei der Mitarbeiter sowohl alleine, als auch gemeinsam einen Beitrag leisten.*"

Führungskonzepte: Management des profitablen Wachstums

Bei der Umsetzung kultureller Maßnahmen spielen Führungskonzepte eine entscheidende Rolle, da sie maßgeblichen Einfluss auf Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern haben. Ähnlich wie Nokia und CSFB implementierte auch die Deutsche Bank seit 2003 ein Transformationsprogramm, um den kulturellen Kontext für profitables Wachstum zu schaffen. Bei der Umsetzung dieses Programms kam der Anpassung der Führungsprinzipien des Unternehmens zentrale Bedeutung zu. Das neue Führungskonzept ergänzt die traditionelle Ausrichtung auf individuelle Performance durch Werte wie Teamarbeit und Kooperation. Diese „weichen" Faktoren werden dabei gleich stark bewertet, wie ertragsorienterte Ziele. Der Erfolg bestätigt die Maßnahmen: die Deutsche Bank wurde in den vergangenen drei Jahren gleich zweimal von der *International Financing Review* als „Bank des Jahres" ausgezeichnet.[15]

Personalsysteme: Motivation zum profitablen Wachstum

Die Anpassung der Führungskonzepte geht meist einher mit Veränderungen bei den Personalsystemen. Gemeinsam mit den Führungskonzepten überarbeitete beispielsweise die Deutsche Bank auch den Prozess der Leistungsbeurteilung. Zukünftig werden die Anreizsysteme neben kurzfristigen individuellen Zielen auch die langfristige kollektive Performance auf Bereichs- und Unternehmensebene berücksichtigen. Die neuen Führungsprinzipien fließen in alle Personalsysteme mit ein, vom Recruiting- über den Personalentwicklungs- bis hin zum Trainingsprozess. Auch bei der CSFB und bei Nokia spielten die Personalsysteme eine wichtige Rolle bei der Umsetzung. Beide Unternehmen kombinieren nun beispielsweise in den Anreizsystemen individuelle Ziele mit langfristigen Kenngrößen auf der Bereichs- und der Unternehmensebene.

3.1.4 Fazit

Profitables Wachstum erfordert eine ausgewogene organisationale Balance zwischen Effizienz und Flexibilität. Der Unternehmensführung stehen verschiedene strukturelle Lösungen zur Verfügung, um die organisationalen Voraussetzungen für diese Balance zu schaffen. Die Veränderungsdynamik des Umfeldes und die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben maßgeblichen Einfluss auf die Wahl der richtigen Organisationsform. Bei der Umsetzung der strukturellen Maßnahmen kommt begleitenden Anpassungen im Bereich der Unternehmenskultur, der Führungskonzepte und der Anreizsysteme die entscheidende Rolle zu.

3.2 Visionäre und Pragmatiker: Nachhaltig profitables Wachstum durch ein Gleichgewicht gegensätzlicher Führungsstile

Torsten Schmid und Gilbert Probst

Es ist generell anerkannt, dass strategische Führung eine wichtige Grundvoraussetzung für nachhaltig profitables Wachstum darstellt. Je nach der Phase der wirtschaftlichen Entwicklung hat jedoch ein anderes Bild strategischer Führung Konjunktur. In Zeiten der wirtschaftlichen Expansion ertönt der Ruf nach der visionären Führungskraft, die – im Gegensatz zum rein effizienzorientierten Manager – Wachstumsphantasien wecken und unternehmerische Potentiale freisetzen kann. In rezessiven Phasen treten dagegen die Kosten und Risiken unkontrollierten Wachstums stärker in den Vordergrund. Dann ist wieder eher der solide Manager gefragt. Wie wir in diesem Beitrag zeigen wollen, bedeutet strategische Führung jedoch nicht Leadership oder Management. Vielmehr können Firmen nur dann nachhaltig profitables Wachstum generieren, wenn sie visionäres Unternehmertum und ergebnisorientiertes Management verbinden.

„We are now in a small-growth world".[16] Das Statement von Jeffrey R. Immelt, Vorstandsvorsitzender von General Electric, gewinnt vor allem im Kontext der hohen Wachstumserwartungen des Kapitalmarkts an Bedeutung. Viele Unternehmen starten derzeit umfassende Wandelprogramme, um diese Herausforderungen anzugehen. Auf den ersten Blick werden dabei effizienzorientierte Accounting- und Controllingsysteme durch eine stärker wachstumsorientierte Führung ersetzt. Beispielsweise initiierte der Geschäftsbereich Wealth & Business Banking der Schweizer Grossbank UBS ein weitreichendes Wachstumsprogramm.[17] Die Geschäfte sollen nicht mehr nur verwaltet, sondern strategisch geführt werden. Zentral ist dabei nicht nur eine visionäre Führung, sondern auch eine effektivere Ergebnismessung. So wurden zwar klassische Budgets abgeschafft (Stichwort: Beyond Budgeting). Zugleich verspricht man sich eine effektivere Steuerung durch eine exaktere Planung der Marktaktivitäten und ein systematischeres Benchmarking. Wie wir in diesem Beitrag zeigen wollen, bedeutet strategische Führung also nicht

Leadership *oder* Performance-Messung. Vielmehr können Firmen nur dann nachhaltig profitables Wachstum generieren, wenn sie visionäres Unternehmertum *und* Ergebnisorientierung verbinden.

Wird Wachstum zum zentralen Unternehmensziel, dann tritt die unternehmerische Funktion strategischer Führung in den Vordergrund. Denn nachhaltig, profitables Wachstum lässt sich nur dann erzielen, wenn es den Unternehmen gelingt, immer wieder neue Geschäftschancen zu identifizieren und entschlossen zu nutzen. Ist die Führungskraft hauptsächlich Unternehmer, dann verbindet sich damit traditionell das Führungsverständnis eines charismatischen Visionärs, der neue Geschäftschancen frühzeitig erkennt, mit Verve vorantreibt und die Mitarbeiter begeistern kann.

Zugleich wird der Idealtyp des visionären Führers nicht erst seit den überzogenen Wachstumsphantasien des Internethypes vielfach kritisiert und gilt auch derzeit wieder als „entzaubert“.[18] Dieser Beitrag stellt dem traditionsreichen Ideal des „Visionärs“, den "Pragmatiker", den ergebnisorientierten Manager mit Bodenhaftung als aktuelles Leitbild strategischer Führung gegenüber. Er befasst sich mit der Frage, wie Manager großer Unternehmen durch Ihr Führungsverhalten den internen Aufbau neuer Geschäfte in einzelnen Wachstumsinitiativen erfolgreich gestalten und unterstützen können.

Unser Führungsverständnis unterscheidet sich in drei Aspekten von traditionellen Vorstellungen strategischer Führung: Zahlreiche empirische Studien verdeutlichen, dass erfolgreiches Wachstum engagierter Führung bedarf, zugleich aber nicht (nur) auf einzelne Führungspersönlichkeiten zurückgeführt werden kann.[19] Daher interessieren wir uns erstens weniger für die Eigenschaften einzelner Führungskräfte und -teams (wie z.B. demographische Merkmale, Ausbildung, Verweildauer), sondern konzentrieren uns vielmehr auf konkrete Führungsprozesse und -aktivitäten. Zweitens verstehen wir strategische Führung als kollektive und organisationsweite Aufgabe, die nicht nur das Top-Management sondern auch (in spezifischen Rollen) Führungskräfte im operativen und mittleren Management betrifft. Drittens gehen wir davon aus, dass nachhaltig, profitables Wachstum nicht nur einzelne, stabile Führungsstile erfordert, sondern eine pluralistische Führung, die unterschiedliche Führungsphilosophien und -rollen integriert.[20] Wie unsere empiri-

schen Studien zeigen, bedarf es dabei wohl insbesondere einer Balance zwischen visionärer und pragmatischer Führung.[21]

3.2.1 Strategische Führung zwischen Vision und Pragmatismus

Erfolgreiche Wachstumsgeschichten werden – nicht nur in der populären Managementpresse – häufig „visionären" Managern zugeschrieben: Es sind demnach einzelne, herausragende Führungspersönlichkeiten, die zukünftige Wachstumschancen vorhersehen, ihre Mitarbeiter für die Geschäftsidee begeistern und sie mit ihnen gegen alle Widerstände erfolgreich umsetzen. Diese traditionsreiche Sichtweise hat ihren Ursprung im Idealbild des charismatischen Visionärs, das der Soziologe Max Weber bereits vor rund hundert Jahren in seiner Herrschaftssoziologie umfassend beschrieb.[22] In der Tat erfordert der Aufbau neuer Geschäfte häufig, bestehende Grenzen zu überschreiten und zu beweisen, dass das, was nach der bestehenden Geschäftslogik als „unmöglich" galt, tatsächlich möglich ist. Die visionäre Führungskraft übernimmt dann eine wichtige Katalysatorfunktion, wenn sie weit reichende Geschäftsideen frühzeitig erkennen und erfolgreich kommunizieren kann. Zugleich entstehen dann aber schnell auch Heldengeschichten, die die charismatische Führernatur mit herausragenden Fähigkeiten beschwören, und eher der Managementfolklore als einem professionellen Führungsverständnis zuzuordnen sind.
Daher wurde der Visionär immer wieder in Frage gestellt und ein pragmatischer Führungsstil gefordert[23]: Durch ergebnisorientierte Manager mit Bodenhaftung, die sich auf das Machbare konzentrieren und notwendige Veränderungen nicht nur ankündigen, sondern zielstrebig in die Tat umsetzen, soll die strategische Führung vom Kopf auf die Füße, von den Wolken auf die Erde zurückgebracht werden.

In der Vergangenheit wurden die beiden Führungsstile des „Visionärs" und „Pragmatikers" immer wieder gegeneinander ausgespielt. Prominent ist beispielsweise die regelmäßig wiederkehrende Forderung, es bräuchte weniger Manager (im Sinne von Verwaltern und Controllern) und mehr echte Leader, um die notwendigen tief greifenden Veränderungen zu erreichen.[24] Im Gegensatz dazu betrachten wir hier den „Visionär" und „Pragmatiker" als gegensätzliche, aber letztlich komplementäre Führungsstile. Tabelle 1 stellt diese beiden Führungsverständnisse idealtypisch gegenüber.

Für ein nachhaltig profitables Wachstum bedarf es nach unseren empirischen Ergebnissen einer Balance zwischen Vision und Pragmatismus (siehe Abbildung 3). Ohne pragmatische Ergebnisorientierung wird eine Vision schnell zur Illusion, zum intelligent begründeten Gedankenspiel, das nicht zum eigenen Unternehmen passt und sich auch langfristig nicht auszahlt. Umgekehrt neigt der Pragmatiker zu strategischer Kurzsichtigkeit. Gerade unter dem aktuellen Zeit- und Handlungsdruck zeigt sich die Kehrseite des Pragmatikers in Form von blindem Aktionismus oder reinem Opportunismus, der gerade ein nachhaltiges Wachstum verhindert, weil er sich – ohne übergreifende Vision – nur an den kurzfristigen Erfolgsaussichten orientiert.

Idealtypische Gegenüberstellung von Visionär und Pragmatiker

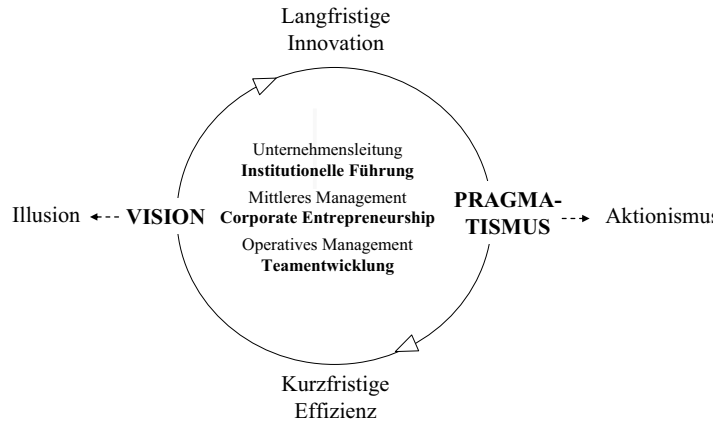
Abbildung 3

	Visionär	**Pragmatiker**
Führungsinstrumente	Führung über begeisternde Geschäftsvision und Charisma	Führung über konkrete, „machbare“ Ergebnisse und Fachkenntnis
Führungsdimension	Beziehungs-/ Personenorientierung	Sach-/Aufgabenorientierung
Führungsphilosophie	Idealismus, Revolution (Kunst des Unmöglichen)	Realismus, Evolution (Kunst des Möglichen)
Führungsergebnisse	Positiv: Nachhaltiges Wachstum durch Aufbau neuer Geschäfte Negativ: Illusionäre, „teure“ Wachstumsphantasien	Positiv: Schnelles, profitables Wachstum aus dem Tagesgeschäft heraus Negativ: Strategische Kurzsichtigkeit

Das Spannungsfeld zwischen Vision und Pragmatismus verdeutlicht zentrale Führungsherausforderungen auf drei Hierarchieebenen: (1) Das Top-Management setzt als „institutional leaders“ die Rahmenbedingungen und kann entscheidend zu einer effektiven Führungsstruktur beitragen, indem es einen Dialog zwischen (visionären) Befürwortern und (pragmatischen) Kritikern der Initiative unterstützt. (2) Führungskräfte im mittleren Management überneh-

men, z.B. als Sponsor oder Leiter der Initiative, eine wichtige Vermittlerrolle zwischen Initiative und Mutterkonzern, wenn sie ihre Doppelfunktion als visionärer Unternehmer, der neue Wege mit der Initiative beschreitet, und pragmatischer Manager, der sich dem Gesamtunternehmen verpflichtet fühlt, wahrnehmen. (3) Eine zentrale Herausforderung für die operative Führungskraft, z.B. als Projektleiter, ist es, eine Lagerbildung zwischen eher progressiven und eher kritischen Fachspezialisten zu vermeiden und diese in ein Team zu integrieren.

Abbildung 4 *Strategische Führung im Spannungsfeld von Vision und Pragmatismus*



3.2.2 Top-Management: Pluralistische Führungsstrukturen schaffen

Es ist allgemein bekannt, dass neue Initiativen in der Regel nur dann langfristig erfolgreich sind, wenn sie stabile und umfassende Unterstützung durch einflussreiche Manager aus der Führungsspitze erhalten.[25] Gleichzeitig geht es nicht darum, dass diese Manager „an einem Strang ziehen". Die Vorstellung eines homogenen Führungsteams mit einheitlichen Zielen entspricht wohl nur selten der Realität. Immer wieder sind Wachstumsvorhaben der Kristallisationspunkt von Machtkämpfen, um Einfluss über strategisch relevante Themen und Ressourcen zu gewinnen oder umgekehrt sich unangenehmer oder riskanter

Projekte zu entledigen. Dass die verschiedenen Manager typischerweise unterschiedliche Erfahrungen, Anforderungen und Perspektiven in die Initiative einbringen, ist jedoch nicht nur Auslöser für Interessenkonflikte, sondern Grundlage effektiver Führung. Eine pluralistische Führungsstruktur schafft einerseits die notwendige Unterstützung für erfolgsversprechende Projekte, reduziert aber andererseits die Gefahr, umfassende Investitionen in später erfolglose Initiativen und Lösungen zu tätigen. Gerade bei Wachstumsinitiativen ist eine Perspektivenvielfalt wichtig, weil sie wichtige Lernprozesse, wie z.B. das kritische Hinterfragen früher Geschäftsideen, unterstützt. [26]

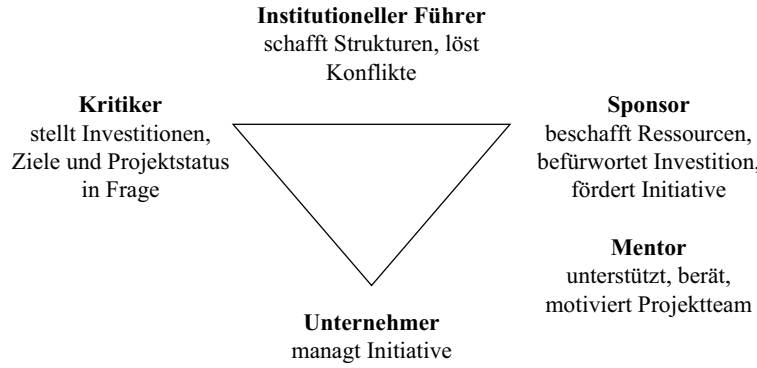
Einseitige Führungsstrukturen sind dagegen tendenziell suboptimal: Es fehlt an kritischer Distanz und damit an effektivem Controlling. Einzelne Top-Manager verschreiben sich vollständig der Initiative. Kritiker werden bewusst umgangen, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Damit besteht die Gefahr eines starren, eskalierenden Investionsverhaltens. Es wird zu lange und zu umfassend in ein scheiterndes Projekt investiert, trotz zunehmender Warnsignale werden immer höhere und riskantere Investitionen getätigt, um fehlgeschlagene Investitionen (sunk costs) zu vermeiden und das eingesetzte Kapital zu refinanzieren (oder kurz: gutes Geld wird schlechtem hinterher geworfen).[27] – Oder die Initiative wird bereits frühzeitig weitgehend isoliert vom Top-Management vorangetrieben. Die kritischen Stimmen überwiegen. Die fehlende Unterstützung durch einflussreiche Manager erschwert oder verhindert strategische Veränderungen im Unternehmen und im Markt, so dass die Initiative als Fremdkörper im Unternehmen wahrgenommen wird und sich langfristig nicht durchsetzen kann.

Nach dem Minnesota Innovation Research Program[28], an dem über 30 Forscher der University of Minnesota unter Leitung des renommierten Innovations- und Wandelforschers Andrew Van de Ven mitwirkten, erfordert die Leitung neuer Initiativen fünf zentrale Führungsrollen (siehe Abbildung 5). Neben dem Leiter der Initiative umfassen die Rollen einerseits übergeordnete Manager, die die Definition und Implementierung der langfristigen Vision der Initiative finanzieren und unterstützen (Sponsoren und Mentoren). Andererseits bedarf es zugleich pragmatischer Manager, die die Initiative kritisch in Frage stellen (Kritiker). Einen Ausgleich zwischen den gegensätzlichen Rollen der visionären und pragmatischen Manager schaffen institutionelle Führer.

Gerade bei Wachstumsinitiativen sind einflussreiche *Sponsoren* und *Mentoren* besonders kritisch. Einflussreiche Sponsoren können das langfristige Überleben der Initiative sichern, indem sie Ressourcen bereitstellen, sich für die Initiative in Führungsgremien der Stammorganisation einsetzen und Widerstände beseitigen. Zudem benötigen diese Initiativen häufig erfahrene Innovatoren, die als Mentor die Initiative in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und beraten. Wenn die Initiative nicht durch Top-Manager initiiert und vorangetrieben wird, müssen die Leiter der Initiative einflussreiche Top-Manager somit frühzeitig persönlich für die Initiative gewinnen und immer wieder aktiv deren Unterstützung einfordern. Eine Zusammenarbeit mit den Sponsoren und Mentoren der Initiative wird im Verlauf der Initiative immer wichtiger, wenn Probleme und weit reichende Veränderungen in der Implementierung bewältigt werden müssen. Verliert die Initiative wichtige Fürsprecher, z.B. weil diese das Unternehmen verlassen oder zu unregelmäßig in die Initiative involviert wurden, kann dies die Initiative erheblich gefährden. Effektive Investitionsentscheidungen bedeuten jedoch nicht nur, in erfolgreiche Initiativen zu investieren, sondern auch Investitionen in Initiativen zu vermeiden, die sich langfristig als erfolglos erweisen. Hier spielen *Kritiker* der Initiative regelmäßig eine wesentliche Rolle. Kritiker sind typischerweise erfahrene Manager, die Investitionen, Ziele und Fortschritt der Initiative auf Basis „harter", ökonomischer Kriterien kritisch hinterfragen. Gerade in der Anfangsphase der Initiative kann es sinnvoll sein, die Initiative nicht vollständig von Gegnern abzuschirmen, sondern diese konstruktiv in die Initiative einzubinden.[29] So können erfahrene Führungskräfte die Überprüfung der Initiative und die Analyse weiterer Handlungsoptionen unterstützen, bevor weit reichende Investitionen in einzelne Lösungsansätze getätigt werden. Eine pluralistische Führung mit mehreren, gegensätzlichen Rollen gewährleistet jedoch noch keine intelligente Führung, sondern kann auch Machtkämpfe und Konflikte in der Führung verstärken. Einen Ausgleich zwischen den gegensätzlichen Rollen der Sponsoren/Mentoren und Kritiker müssen daher übergeordnete Top-Manager schaffen, die weniger direkt in die Initiative involviert sind. Diese *institutionellen Führer* ermöglichen notwendige organisationale Veränderungen, z.B. bei der Formierung des Projektteams oder bei der langfristigen Institutionalisierung in der Gesamtorganisation und im Markt.[30] Ihre zentrale Rolle besteht darin, einen Ausgleich und eine konstruktive Konfliktlösung zwischen Befürwortern und Kritikern der Initiative zu unterstützen.

Fünf Führungsrollen in neuen Initiativen nach Van de Ven et al.

Abbildung 5



Das Top-Management kann also nicht nur durch direkte Intervention (als Sponsor/Mentor oder Kritiker einer Wachstumsinitiative), sondern vor allem auch indirekt (als *institutional* leader) zu einer pluralistischen Führungsstruktur beitragen. Dies beginnt bereits bei der Besetzung der Führungsgremien mit Managern unterschiedlicher Sichtweisen, Interessen und Erfahrungen. Zugleich sollte das Top-Management eine offene und professionelle Gesprächskultur etablieren, die verschiedene Perspektiven systematisch in die Initiative integriert und auf ein bewusstes und konstruktives Aushandeln von Konflikten statt auf oberflächliche Kompromisse setzt.[31] Eine solche ideale „Streitkultur" ist aber aufgrund der sehr heterogenen Interessenlagen in den Führungsgremien schwierig und eher selten. Folgendes Fallbeispiel zum Aufbau des E-Business von IBM Ende der 1990er Jahre illustriert, wie Top-Manager auch unter weniger idealen Bedingungen eine *konstruktive* pluralistische Führung unterstützen können.[32]

E-Business bei IBM

Noch 1994 wurde über die Zerschlagung von IBM spekuliert. Big Blue sah sich mit steigender Wettbewerbsintensität in seinen Kerngeschäftsfeldern konfrontiert und drohte wieder einmal einen wichtigen technologischen Trend zu verpassen. Heute kaum mehr vorstellbar, hatte IBM damals weder

E-Mail noch eine Konzern-Website. Wettbewerber wie Sun Microsystems experimentierten dagegen bereits mit marktfähigen Internetlösungen. Doch schon sechs Jahre später war IBM einer der führenden Anbieter im E-Business mit knapp 20.000 Beratungsaufträgen und rund 25% internetbasiertem Umsatz. Bereits 2008 generierte der Bereich Global Services mehr als 2/3 des Umsatzes und war der führende IT-Dienstleister weltweit mit einem mehr als doppelt so großem Umsatz wie der zweitgrößte Anbieter. Der erfolgreiche Aufbau des Servicegeschäfts begann mit einer Wachstumsinitiative, die Ihren Ursprung nicht im Top-Management sondern innerhalb des Konzerns hatte. Technikbegeisterte Führungskräfte im operativen und mittleren Management erkannten bereits 1994 das Potential des Internet und erarbeiteten IBM durch mehrere Pilotprojekte, wie z.B. die Website für die olympischen Spiele 1996, eine Führungsposition im E-Business.

Das Top-Management gründete erst nachträglich, als erste Markterfolge bereits erzielt worden waren, eine formale E-Business Einheit. Dennoch war die Führungsspitze für den Erfolg der Initiative von entscheidender Bedeutung, weil sie durch institutionelle Führung einen Ausgleich zwischen visionären Befürwortern und pragmatischen Kritikern erreichte. So übernahmen sowohl der Konzernstratege als auch der CEO bereits sehr früh die Rolle des Sponsors, indem sie die Initiative priorisierten und legitimierten. Der Leiter der Strategieabteilung vermied z.B. Kompetenzstreitigkeiten und Konkurrenzprojekte, indem er dem Leiter der Initiative die Autorisierung von weiteren E-Business Projekten übertrug. Der CEO förderte erste Lösungen, z.B. indem er sich für ein Video auf der ersten Konzernwebsite bereitstellte oder darauf bestand, die finanzielle Berichterstattung auch online zu veröffentlichen. Er signalisierte durch persönliche Präsenz die hohe Relevanz des neuen Geschäfts für IBM's Zukunft z.B. durch Ansprachen bei Internet-Messen. Der Strategiechef verzichtete zudem bewusst auf eine schnelle und umfassende Formalisierung der Initiative. Der Aufbau des E-Business wurde durch eine „virtuelles“ Team vorangetrieben, das durch flexible Absprachen einzelne Projekte realisierte. Damit wurde ein „Overengineering“ bei der Institutionalisierung und eine zu starke Isolation der E-Business-Aktivitäten verhindert. Die Leiter der Initiative konnten so die E-Business-Aktivitäten außerhalb der formalen Berichtspflichten und Konfliktlinien aufbauen, zugleich aber weitere Top-Manager, die das anfänglich niedrige Umsatz- und Ertragspotential im E-Business kritisierten, über gemeinsame Entwicklungsprojekte sukzessive einbinden.

Es waren also nicht erst die spektakulären M&A-Deals wie die Akquisition der Consulting-Sparte von PriceWaterhouseCoopers in 2002 und der Verkauf des PC-Geschäfts im Jahre 2005, sondern bereits eine geschickte institutionelle Führung während der ersten Projekte, durch die das Top-Management den Aufbau des Servicegeschäfts auf den Weg brachte. Langfristig wird IBM nur dann nachhaltig im Servicegeschäft wachsen, wenn es gelingt, die technologische Kernkompetenz eines Geräteherstellers nicht zum Hindernis werden zu lassen, sondern zum Wettbewerbsvorteil gegenüber reinen IT-Dienstleistern, wie z.B. Accenture oder CapGemini, zu

entwickeln. Auch hier wird es wieder darauf ankommen, eine Balance zwischen visionärer Führung, die Wachstumsinitiativen frühzeitig fördert, und pragmatischer Ergebnisorientierung, die das Geschäftsmodell immer wieder kritisch hinterfragt, zu schaffen.

3.2.3 Mittleres Management: Beziehung zwischen Initiative und Gesamtunternehmen aktiv gestalten

Auch für das mittlere Management besteht eine zentrale Herausforderung darin, eine Balance zwischen visionärer und pragmatischer Führung zu erreichen. Als Sponsor oder Leiter einer Wachstumsinitiative sind sie weder freie Unternehmer noch klassische Linienverantwortliche. Vielmehr übernehmen sie eine Vermittlungsfunktion zwischen den Projektteams und der Gesamtorganisation.[33]

Wenn Manager auf mittleren Hierarchieebenen diese Doppelfunktion nicht wahrnehmen, gefährden sie den Erfolg der Initiative. Entweder sehen sie sich dann als unabhängige Unternehmer und treiben die Geschäftsvision der Initiative voran, ohne die Historie der Gesamtorganisation und die Ergebniserwartungen des Top-Managements zu berücksichtigen. Wird die Initiative als separate Einheit aufgesetzt, dann können die Identifikation und Kohäsion eines kleinen, autonomen Teams zu Entscheidungen führen, die der Gesamtorganisation eher schaden als nützen. Auch wenn Projektegoismen wohl erforderlich sind, um eine Initiative zum Erfolg zu führen, können sie die Zusammenarbeit mit der Gesamtorganisation erheblich belasten. Die Initiative verliert dann schnell ihren zentralen Wettbewerbsvorteil gegenüber Neugründungen: den Zugang zu den Ressourcen und Fähigkeiten eines etablierten Anbieters. Die neue Initiative passt nicht zum Gesamtunternehmen und kann sich nicht durchsetzen bzw. wird als rein operatives Projekt betrieben. Selbst wenn das Management der Initiative formal über weit reichende Autonomie verfügt, ist der tatsächliche unternehmerische Spielraum sehr beschränkt. Die Leiter der Initiative agieren wie Linienverantwortliche, die vornehmlich das operative Geschäft aufrechterhalten müssen. Die Initiative endet dann zumeist als Derivat bestehender Praktiken und Lösungen und kann ihr Wachstumspo-

tential nur unzureichend ausschöpfen. Eine langfristige Wachstumsvision, wenn sie denn überhaupt jemals bestand, wird durch das Tagesgeschäft weitgehend verdrängt.

Tendenziell am erfolgreichsten ist es wohl, wenn das (mittlere) Management eine Balance zwischen Unternehmertum und Loyalität, zwischen Autonomie der Initiative und Synergien mit dem Mutterkonzern schaffen kann.[34] Selbst wenn die Initiative in einer separaten Einheit vorangetrieben wird, geht es immer darum, mögliche Konflikte und Synergien zwischen Initiative und Gesamtorganisation aktiv zu identifizieren und zu bearbeiten. Hier fungiert das mittlere Management als wichtige Kommunikationsschnittstelle, als Mittler zwischen Gesamtorganisation und Initiative. Wie das Fallbeispiel von Nespresso verdeutlicht, kann die Integrationsfunktion des mittleren Managements durch zwei Vorgehensweisen unterstützt werden: Erstens durch Besetzung des Initiativenmanagements mit Führungskräften, die über weit reichendem Einfluss sowohl in der Initiative als auch im Gesamtunternehmen verfügen und, zweitens, durch einen geschickten, kontextsensitiven Führungsstil dieser Manager, die sich eben nicht als freie Unternehmer definieren, sondern als *corporate entrepreneurs* die Ziele der Initiative und der Gesamtorganisation aktiv und kontinuierlich abstimmen.

Nespresso

Im Januar 2003 wurde in der Löwenstrasse 32 in Zürich die erste Nespresso-Boutique weltweit eröffnet. Ziel war es die Markenpräsenz des Kaffeeanbieters vor allem in Großstädten zu erhöhen. Besitzer einer Nespresso-Kaffemaschine sollten die benötigen Kaffeekapseln nicht mehr nur per Post bestellen können. Neue Maschinen und Kaffeevarianten sollten an einem „Ort für Entspannung und Genuss“ getestet werden können. Bereits 2 Jahre später verfügte Nespresso über 39 Geschäfte in 38 Ländern. Doch die rasant steigende Zahl eigener Verkaufslokale ist nur das sichtbarste Zeichen eines der erfolgreichsten Geschäftsmodelle der Nahrungsmittelindustrie.

Der Schweizer Nahrungsmittelkonzern Nestlé ist traditionell besonders stark im organischen Wachstum, das nicht nur nachhaltig zur Ausweitung des Geschäfts, sondern auch zu einem kontinuierlichen Anstieg der Gewinnmarge beiträgt. Ein besonders erfolgreiches Geschäftsmodell ist Nespresso – die Idee auf Basis eines integrierten Kaffeesystems mit Kaf-

feemaschine, portionierten Kaffeekapseln und Direktvertrieb eine einfache Zubereitung von hochwertigem Espresso zu ermöglichen. Seit der Gründung in den 1980er Jahren erreicht Nespresso jährliche Wachstumsraten von über 25% (2005: 30% Wachstum) und ist eines der profitabelsten Geschäfte des Konzerns. Obwohl das Geschäftsmodell auch den Verkauf von Kaffee beinhaltet, unterscheidet sich Nespresso grundlegend vom klassischen Kaffeegeschäft: Während Nestlé Instantkaffee für den Massenmarkt verkauft (Nescafé), richtet sich Nespresso insbesondere an vermögende, junge Zielgruppen und ist als hochwertige Marke positioniert. Während Nestlé Nescafé über Supermärkte vertreibt, gründete Nespresso einen exklusiven Nespresso Club als Vertriebsplattform. Und während Nestlé sich traditionell am Geschäftsmodell eines Konsumgüterherstellers orientiert, verfolgt Nespresso eher die Strategie eines Luxuswarenherstellers mit aufwendigem Marketing und Design. Konsequenterweise hatte Nestlé Nespresso in eine neue Tochtergesellschaft ausgegründet, die weitgehend autonom operierte und über eine eigene Infrastruktur und Kultur verfügte.

Ein zentraler Erfolgsfaktor war jedoch die Rekrutierung eines eigenen Nachwuchstalents als CEO von Nespresso. Dieser verfügte über eine hohe Reputation im Konzern und im Venture und konnte so eine aktive Vermittlerrolle zwischen dem Gesamtkonzern und der neuen Tochtergesellschaft ausüben. Wichtig für eine kooperative Beziehung zum Gesamtkonzern erscheinen uns rückblickend auch zwei bekannte Führungspraktiken in neuen Geschäften: (1) Nespresso wurde evolutionär, in mehreren kleinen Schritten, aufgebaut: Beispielsweise vermied man einen sehr breiten Marktauftritt und baute das Geschäft über eine sukzessive Ausweitung der Zielgruppen auf: So startete man ursprünglich mit der Belieferung von Büros, konzentrierte sich dann auf das Geschäft für Privatkunden, um in jüngster Zeit spezifische Zielgruppen (wie z.B. KMUs und Fluglinien) zu adressieren. Dadurch konnte der Gesamtkonzern seine Investitionen nicht nur schneller refinanzieren, sondern auch durch rasche und wiederholte Markterfolge das neue Geschäft rechtfertigen (nach dem Motto: win small, early and often).[35] (2) Statt die neue Tochter vollständig zu isolieren, gelang es Nestlé immer wieder „modulare“ Synergien zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft zu identifizieren.[36] Einerseits vermied man eine vorschnelle Integration, um den Aufbau des neuen Geschäfts nicht zu stören oder, umgekehrt, das klassische Kaffeegeschäft durch Konflikte mit dem neuen Geschäft zu belasten. So verfügt Nespresso auch heute noch über eine eigene Forschung & Entwicklung, Beschaffung und Produktion. Zugleich arbeitete man in einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten selektiv zusammen. So war die Systeminnovation mit Kaffeemaschine und -kapseln, die die Basis für das neue Geschäftsmodell bildete, das Resultat von 15 Jahren Forschung der F&E-Abteilung des Konzerns. Umgekehrt profitierte auch Nestlé von Innovationen bei Nespresso. Beispielsweise wurden bei Nespresso nicht mehr – wie beim Massengeschäft – Preise durch eine einfache Kostenzuschlagskalkulation ermittelt, sondern auf Basis des Kundenmehrwertes durch den gesamten Marketing-Mix (z.B. bei Nespresso: Produktvielfalt, einfache Technologie, Community). Dieses ganzheitli-

che Pricing-Verfahren unterstütze dann später Nestlé's Strategie, verstärkt auf Differenzierung und höherpreisige Produkte zu setzen.

3.2.4 Operatives Management: Spezialistenteams systematisch integrieren

Wachstumsinitiativen sind multifunktionale Projekte, an denen verschiedene spezialisierte Teams mitwirken (z.B. Marketing, F&E, Controlling). Diese Teams repräsentieren eigene „Denkwelten", d.h. sie bringen unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen in die Initiative ein.[37] Ein zentrales Problem für das operative Management als Leiter dieser Projektteams oder Abteilungen besteht daher darin, die vielfach sehr heterogenen Fachspezialisten, z.B. über die Definition gemeinsamer Projektaufträge oder Meilensteine, zu integrieren. Insbesondere müssen die Spezialistenteams in Wachstumsinitiativen häufig neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln. Denn die Initiativen destabilisieren oder verändern oft grundlegend die „Hierarchie der Disziplinen", die sich im Unternehmen herausgebildet hat (z.B. die historische Ingenieurskultur bei Siemens oder die langjährige Dominanz des Vertriebs bei Versicherungen). Folglich besteht bei Wachstumsinitiativen die Gefahr einer dauerhaften „Lagerbildung" der beteiligten Funktionen – typischerweise zwischen progressiven Spezialisten, die Chancen und Möglichkeiten der Initiative betonen, auch um ihre eigene Position in der Organisation aufzuwerten, und konservativen Spezialisten, die die Implementierungsrisiken und -kosten hervorheben und die Initiative als Gefahr sehen, die auch ihre Stellung im Konzern nicht ausreichend berücksichtigt oder gefährdet.

Eine zentrale Führungsaufgabe des operativen Managements beinhaltet deshalb die Koordination und Kooperation zwischen den Spezialistenteams zu fördern und eine „Lagerbildung" zu vermeiden. Gelingt es neue einzigartige Formen der multifunktionalen Zusammenarbeit zu etablieren, dann können diese Grundlage neuer Kernkompetenzen sein. Auch wenn die Projektmanager eine operative Leitungsfunktion einnehmen, haben sie damit eine weniger explizite strategische Führungsaufgabe.[38] In unseren empirischen Studien zu E-Business Initiativen der Europäischen Versicherungs-

industrie verstanden sich die Projektleiter als „Dolmetscher“ oder „Drehscheibe“ zwischen den Spezialisten und setzten nicht nur auf klassische Methoden des Projektmanagements und der Teamentwicklung, sondern entwickeln auch Routinen der Zusammenarbeit bewusst weiter.

Neue Medien in der Versicherungsindustrie

Die neuen elektronischen Medien wurden in der Versicherungsindustrie zunächst vor allem eingesetzt, um bestehende Distributionskanäle und IT-Systeme zu modernisieren. Zunehmend entwickeln sie sich aber zu einem wichtigen Wachstumsmotor, wie z.B. die steigenden Verkaufzahlen standardisierter Online-Versicherungen (z.B. KfZ oder Hausrat) sowie komplexere Geschäftsmodelle (z.B. die Beratung und Verkauf von Finanzdienstleistungen über das Intranet von Firmenkunden) verdeutlichen. Die hohe Misserfolgsrate früher Geschäftsmodelle ist auch auf eine unzureichende Kooperation zwischen IT und Business zurückzuführen: Entweder fehlte den rein marktgetriebenen Initiativen der notwendige technische Sachverstand, oder rein technologieinduzierte Modelle vernachlässigten den tatsächlichen Geschäftsnutzen. In erfolgreichen Initiativen wurden die Projektleiter dagegen zur Drehscheibe zwischen den Spezialistenteams und erreichten so eine optimale Integration der Teams.

Beispielsweise wurde bei einer erfolgreichen E-Initiative die Pilotanwendung in einer länderübergreifenden Projektorganisation implementiert. Die fachspezifischen Differenzen wurden durch die räumliche und kulturelle Distanz der Teams noch verstärkt. Eine zentrale Aufgabe des Projektleiters bestand darin, durch ständige Präsenz und Kommunikationsarbeit die Motivation aufrechtzuerhalten und aus den verschiedenen Spezialisten (immer wieder) ein Team zu formen. Er wurde zum „Dolmetscher“, dessen sensibler Umgang mit den kulturellen und individuellen Besonderheiten der Mitarbeiter kritisch war: Er vermittelte zwischen den Teams in langen Telefonkonferenzen. Er etablierte eine extensive Projektkommunikation, indem er auf allen Hierarchieebenen umfassend über den Projektstatus berichtete. Er besuchte die Teams vor Ort und organisierte regelmäßige Arbeitsbesuche, um persönliche Kontakte und eine direkte Zusammenarbeit zu fördern. Durch private Veranstaltungen, wie eine gemeinsame Weihnachtsfeier, unterstütze er die Vertrauensbildung zwischen den Mitarbeitern zusätzlich.

Über die Anwendung klassischer Praktiken des Projektmanagements hinaus unterstützen die Manager die Zusammenarbeit zwischen Teams, indem sie Routinen der Zusammenarbeit (weiter)entwickelten. Beispielsweise nutzten die Leiter einer anderen, sehr erfolgreichen E-Business Initiative die etablierten Prozesse der Personalrekrutierung und Softwareentwicklung als Referenz, um neue Routinen im E-Business zu entwickeln. So startete

man bei der Softwareentwicklung zunächst mit schnellen, zweiwöchigen Entwicklungszyklen, um dann bei ausgereifteren Funktionen zu der in der IT-Entwicklung etablierten vier- bis sechswöchigen Taktung überzugehen. Durch diese Choreographie regelmäßiger, an etablierten Rhythmen orientierter Releases war es möglich, zeitgerecht neue Produkte im Markt zu lancieren und zugleich den Teams ausreichend Zeit und Struktur zu bieten, um effiziente und zunehmend stabile Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

3.2.5 Fazit

Nachhaltig profitables Wachstum erfordert eine kollektive und pluralistische Führung durch zahlreiche Manager auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Ein generisches Spannungsfeld ist dabei wohl die Balance zwischen visionärem Unternehmertum und pragmatischem Management. Über die beschriebenen Führungspraktiken hinaus verweist unser Beitrag auf zwei aktuelle Anforderungen strategischer Führung.

Erstens unterscheidet sich Führung in Wachstumsinitiativen grundlegend vom Management von Kostensenkungsprojekten: Wachstum lässt sich im Gegensatz zu Kostensenkung nicht verordnen, sondern nur ermöglichen. Zudem wird Wachstum zumeist nicht als Alternative, sondern als zusätzliche Zielsetzung zu Effizienzsteigerungen gesehen. Mit anderen Worten: Führung wird komplexer. Denn sie geht über klassische Mechanismen direkter, hierarchischer Intervention und formaler Steuerung hinaus und richtet sich nun auch verstärkt auf die (langfristige) Gestaltung der informalen Organisation über soziale Koordinationsmechanismen: Das Top-Management ist nicht nur Machtpromotor, sondern gestaltet als institutionelle Führung auch die Rahmenbedingungen für einen organisationsweiten Innovationsprozess, wie z.B. einen professionellen Dialog zwischen Befürwortern und Kritikern einer Wachstumsinitiative. Das mittlere Management benötigt organisationsübergreifend stabile, soziale Kontakte und intime Organisationskenntnisse, um nicht nur die Initiative voranzutreiben, sondern stabile Beziehung zwischen Initiative und Gesamtorganisation zu fördern. Das operative Management ist nicht nur Fachspezialist, sondern wird zum Dolmetscher innerhalb zunehmend fragmentierter und dynamischer Teams, der

über das notwendige Durchsetzungsvermögen und Gespür für kulturelle und fachspezifische Feinheiten verfügen muss.

Schließlich bedeutet Führung immer auch Selbstführung. Wenn Führungskräfte sich nicht nur auf einzelne, dominante Führungsstile konzentrieren (können), sondern mehrere, auch gegensätzlichen Führungsrollen integrieren (müssen), dann gewinnt die Fähigkeit, eigenes und fremdes Führungsverhalten kritisch zu reflektieren und flexibel anzupassen, erheblich an Bedeutung. Führung ist und bleibt damit eine der anspruchsvollsten Aufgaben - denn organisationales Wachstum setzt persönliches Wachstum voraus.

3.3 Gezieltes Energiemanagement für nachhaltig profitables Wachstum

Heike Bruch und Stephan Böhm

Nachhaltig profitables Wachstum stellt Unternehmen vor komplexe Aufgaben, welche mitunter nur unzureichend erfüllt werden. Im Rahmen unserer Forschung konnten wir immer wieder beobachten, dass Unternehmen in typische Wachstumspathologien geraten können, die eine gesunde Entwicklung erschweren oder gar langfristig verhindern. Diese Wachstumsfallen resultieren insbesondere aus einer unzureichenden oder falsch eingesetzten Energie im Unternehmen. Vielen Organisationen gelingt es nicht, die Potenziale der Mitarbeiter umfassend zu mobilisieren und auf die wesentlichen Wachstumsherausforderungen auszurichten. Die Überwindung dieser Wachstumsfallen stellt eine zentrale Aufgabe für Unternehmen dar, bei welcher neben den Führungskräften vor allem dem Personalmanagement eine entscheidende Rolle zukommt.

3.3.1 Typische Wachstumsfallen in der betrieblichen Praxis

Dieser Beitrag beschreibt die wesentlichen Wachstumsfallen und entwickelt Strategien zu deren gezielten Überwindung durch ein systematisches Energiemanagement. Die Erkenntnisse basieren auf ausgewählten Ergebnissen aus dem Organizational Energy Program (OEP) am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen.[39]

Die Trägheitsfalle

Zunächst können Unternehmen Opfer der so genannten *Trägheitsfalle* werden.[40] In der Unternehmenspraxis konnten wir zwei grundlegende Ursachen für diese Form von Wachstumsschwäche feststellen: anhaltender Erfolg oder dauerhaftes Arbeiten unterhalb der eigenen Möglichkeiten. Anhaltender Erfolg in vergleichsweise stabilen Marktumgebungen kann dazu führen, dass Unternehmen Veränderungsdruck nur noch unzureichend wahrnehmen und sich zunehmend von der tatsächlichen Marktsituation abkoppeln. Vormals sehr erfolgreiche Firmen werden zunehmend „blind und taub" in Bezug auf realen Veränderungsdruck. Den Unternehmen fällt es

zunehmend schwer, außergewöhnlich hohe Energien zu aktivieren; sei es für Innovationen, neue Wachstumschancen oder drängende Veränderungsprozesse. Oftmals gelingt es ihnen nicht, sich von bestehenden Erfolgsmustern zu lösen und die notwendige Kraft, Aufmerksamkeit und Überzeugung für grundlegende Änderungen des Geschäftsmodells aufzubringen. Statt neue Wachstumsmöglichkeiten zu realisieren, konzentrieren sich solche Unternehmen vielfach auf die bloße Verteidigung des „Status Quo", was oftmals zu einer ausgeprägten Betriebsblindheit und existenzbedrohenden Krisen führt. Ein zweiter Grund, warum Unternehmen träge werden, liegt in lang anhaltenden Phasen, in denen Unternehmen unterhalb ihrer Möglichkeiten oder mit mittelmäßigem Erfolg arbeiten. Statt neue und ehrgeizige Wachstumsziele zu verfolgen, erfahren die Unternehmensmitglieder anhaltende Mittelmäßigkeit. Sie bekommen wenig anspruchsvolle Aufgaben übertragen, die nicht geeignet sind, nachhaltiges Wachstum und neuen Erfolg zu ermöglichen. Frustration und gelangweilte Gelassenheit sowie ein Verlust des Vertrauens in die eigene Kompetenz sind vielfach die Folge.

Die Korrosionsfalle

Eine weitere Wachstumspathologie stellt die so genannte *Korrosionsfalle* dar. Im Unternehmensalltag sind typische Situationen feststellbar, welche zu einem Abgleiten in die Korrosionsfalle führen und dadurch die Wachstumsanstrengungen langfristig gefährden können. Eine erste Ursache sind Situationen, in denen Unternehmensmitglieder Handlungsnotwendigkeiten (z.B. in Form besonderer Wachstumschancen oder Wachstumsbedrohungen) wahrnehmen und Handlungsbereitschaft entwickeln, jedoch auf interne Barrieren stoßen, welche ein schnelles Reagieren verunmöglichen. Die wahrgenommene Diskrepanz zwischen der entstandenen Handlungsnotwendigkeit und -bereitschaft einerseits und der geringen Handlungsmöglichkeit und Verantwortung andererseits führt zu einem Verlust an Teamgeist, Identifikation und Einsatzbereitschaft. Die ursprünglich konstruktive Energie schlägt ins Destruktive um. Anstatt das entstandene Handlungspotenzial auf gemeinsame Aufgaben und Wachstumsziele zu lenken, wird die Energie nach innen gerichtet und negativ genutzt, um beispielsweise Innovation oder Wandel zu verhindern. Oftmals beginnen einzelne Unternehmensteile oder Mitarbeiter sich gegenseitig zu bekämpfen. In der Regel führen solche Verhaltensweisen zu einer nachhaltigen Zerstörung von Vertrauen, Loyalität und der Bereitschaft, sich für gemeinsame

Unternehmensziele einzusetzen.[41] Derart negativ eingestellte Mitarbeiter zeigen ein deutlich geringeres Commitment und folgen weniger ihrer eigentlichen Rolle, wodurch keine Konzentration auf neue Wachstumsaufgaben erfolgen kann. Vielmehr verbraucht das Unternehmen große Teile der Energie in internen Richtungskämpfen und Mikropolitik, die eine hohe interne (Eigen-)Dynamik aufweisen und damit in kurzer Zeit zu einer erheblichen Gefahr werden können.

Die Beschleunigungsfalle

Eine dritte Gefahr für nachhaltiges Wachstum ergibt sich aus der so genannten *Beschleunigungsfalle*.[42] Oft treiben Manager ihre Unternehmen dauerhaft an die Grenzen der Belastbarkeit und reagieren auf Ermüdungserscheinungen und damit verbundene, geringere Leistung mit noch verstärktem Druck, zusätzlicher Beschleunigung oder weiter erhöhten Anforderungen. Die anhaltend hohen Kraftanstrengungen führen zu Energiemangel und manifestieren sich in Phänomenen wie Wandelmüdigkeit, Zynismus oder organisationalem Burnout. So garantieren permanent höherer Einsatz, stetig steigende Geschwindigkeit und eine dauerhaft hohe Intensität der Aktivitäten nicht automatisch gesteigerten Erfolg und nachhaltiges Wachstum. Vielmehr können sie ebendieses gravierend gefährden. Eine Vielzahl von Unternehmen ist mit der Beschleunigungsfalle konfrontiert, weil sie fast gedankenlos eine große Veränderungsinitiative nach der nächsten beginnen, ohne Zeit für Konsolidierung und Regeneration zu finden. Das Ergebnis ist ein Verlust an Fokus sowohl beim einzelnen Mitarbeiter wie auch beim gesamten Unternehmen. Überzogene Aktivität bezogen auf die Anzahl und Geschwindigkeit an Projekten und Wachstumsinitiativen führt kurzfristig zu Oberflächlichkeit und mittelmäßigem Output. Längerfristig führt sie durch dauerhafte Überbeanspruchung zu Resignation und Burnout des gesamten Unternehmens. Das Problem der Beschleunigungsfalle ist dabei nicht, dass Unternehmen kurzfristig überfordert sein mögen, sondern vielmehr, dass sie dauerhaft ihre Fähigkeit einbüßen, Potenziale zu aktivieren und für wesentliche Geschäftsaktivitäten und Wachstumsziele nutzbar zu machen.

3.3.2 Die Rolle der organisationalen Energie

Obwohl sich Trägheits-, Korrosions- und Beschleunigungsfallen in ihren jeweiligen Entstehungs- und Wirkungsweisen unterscheiden, weisen sie doch zwei zentrale Gemeinsamkeiten auf. Zunächst stellen alle drei Fallen zentrale Wachstumshemmer dar, die eine gesunde Unternehmensentwicklung nachhaltig gefährden. Zudem wird bei einer genaueren Analyse deutlich, dass alle drei Fallen auf eine gemeinsame Problematik zurückgeführt werden können: das Fehlen bzw. den fehlerhaften Umgang mit einer zentralen Unternehmensressource: der organisationalen Energie des Unternehmens.

Das Konstrukt der organisationalen Energie

Forschungsergebnisse belegen, dass eine zentrale Ursache für den Unterschied zwischen erfolgreichem Wachstum und anhaltender Trägheit, Wandelmüdigkeit oder Burnout in dem verschiedenen Maß an *organisationaler Energie* liegt, welche im Unternehmen vorherrscht.[43]

Organisationale Energie ist die *Kraft*, mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen. Die Stärke organisationaler Energie zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial zur *Verfolgung seiner Ziele mobilisiert* hat. Dynamischen Unternehmen gelingt es, die Energie der Organisation zu aktivieren und durch eine Fokussierung auf Veränderungs- und Wachstumsprozesse produktiv zu nutzen. Im Gegensatz zu individuumsbezogenen Energiebegriffen handelt es sich bei organisationaler Energie um ein kollektives Konstrukt, das die synergetischen Wirkungen individueller Potenziale berücksichtigt. Organisationale Energie ist demnach von der individuellen Energie der Führungskräfte und Mitarbeiter zu unterscheiden. Als kollektives Phänomen weist Energie eine besondere Dynamik auf und entsteht durch Interaktionen sowie kollektive Prozesse zwischen Unternehmensmitgliedern, emotionale Ansteckungsprozesse oder Spiraleffekte.[44]

Zustände organisationaler Energie

Organisationale Energie kann verschiedene Zustände aufweisen. Die empirische Forschung zeigt, dass Energiezustände mit Hilfe von *zwei unabhängigen Dimensionen* beschrieben werden können – Qualität und Intensität organisationaler Energie.

Die *Intensität der organisationalen Energie* zeigt sich u.a. im Aktivitätsniveau, in der Interaktions- und Kommunikationsintensität sowie in dem Ausmaß an Wachsamkeit und emotionaler Spannung,

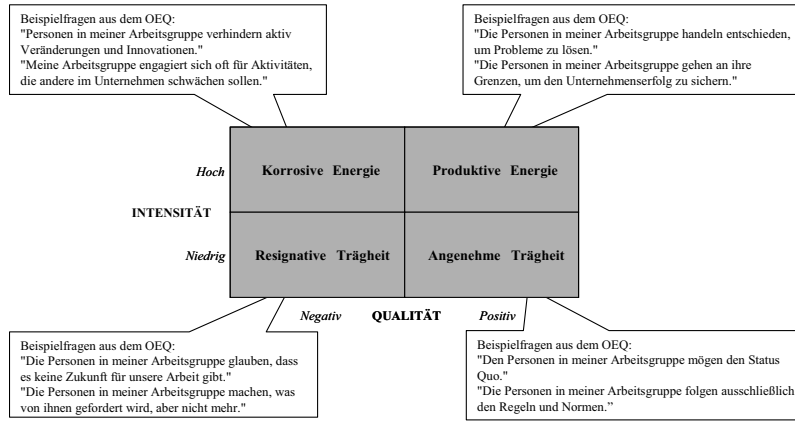
die in einem Unternehmen vorherrschen. Die *Qualität organisationaler Energie* beschreibt hauptsächlich, inwieweit emotionale, mentale und aktionale Potenziale auf gemeinsame zentrale Unternehmensziele – konstruktiv – ausgerichtet sind. Positive organisationale Energie ist durch Begeisterung, Spaß oder Zufriedenheit mit den zentralen Aktivitäten des Unternehmens charakterisiert. Negative organisationale Energie zeigt sich in fehlender gemeinsamer Ausrichtung sowie durch das Vorherrschen negativer Emotionen wie Angst, Frustration oder Ärger.

Eine Kombination der beiden Dimensionen zeigt vier typische Energiezustände von Unternehmen, welche mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens – dem Organizational Energy Questionnaire (OEQ) – gemessen werden können (für Beispielfragen siehe Abb. 6).[45]

Die vier Energiezustände charakterisieren jeweils typische Symptome der Potenzialaktivierung und -fokussierung im Unternehmen:

Im Zustand *angenehmer Trägheit* sind Unternehmen durch Zufriedenheit mit dem Status Quo, eine geringe Handlungsintensität, tendenziell reduzierte Aufmerksamkeit und niedrige emotionale Spannung gekennzeichnet. Besonders träge Unternehmenseinheiten haben ihr Potential an *angenehmer Trägheit* zu 80% aktiviert.

Abbildung 6 *Zustände organisationaler Energie*



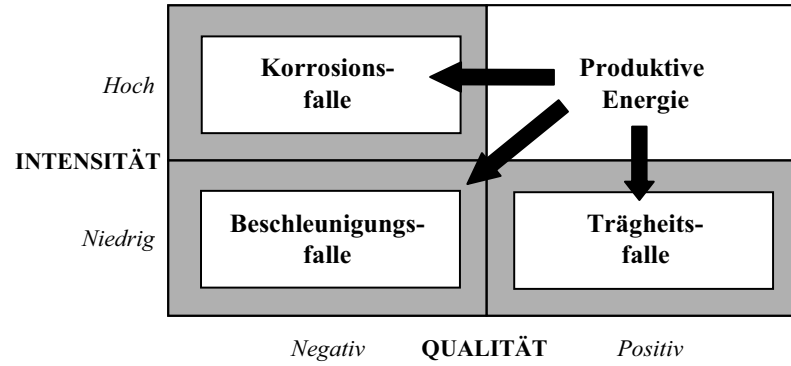
Resignative Trägheit zeigt sich in Gleichgültigkeit, innerem Rückzug oder Distanzierung gegenüber Unternehmenszielen und Emotionen wie Frustration und Enttäuschung. Unternehmenseinheiten, in denen Frustration, innere Kündigung und Burnout ausgeprägt sind, zeigen fast 80% *resignative Trägheit*, während andere Einheiten weniger als 20% aufweisen.

Bei *korrosiver Energie* sind Unternehmen durch hohe Aktivität, Wachheit und emotionale Anspannung gekennzeichnet; diese werden jedoch nicht konstruktiv, sondern für interne Kämpfe, Mikropolitik und die Verhinderung von Innovation und Change genutzt. Besonders korrosive Einheiten haben deutlich über 50% ihres *destruktiven Potenzials* aktiviert, während Unternehmenseinheiten, die vor allem konstruktiv arbeiten, nur rund 15% ihres hoch negativen Potenzials nutzen.

Unternehmen mit hoher *produktiver Energie* zeichnen sich durch intensive positive Emotionen, hohe Aufmerksamkeit und ein hohes Aktivitätsniveau aus. Die mobilisierten Potenziale sind auf die Erreichung der gemeinsamen übergeordneten Ziele ausgerichtet. Während hoch produktive Unternehmensbereiche rund 80% ihres produktiven Potenzials nutzen, schöpfen weniger produktive Einheiten weniger als 50% ihres Potenzials aus.[46]

Der gezielte Umgang mit Energie stellt einen zentralen Stellhebel in Hinblick auf nachhaltiges Unternehmenswachstum dar. Dieses ist langfristig nur mit hoher produktiver Energie zu gewährleisten. Doch selbst in einem momentanen Zustand hoher produktiver Energie sehen sich Unternehmen der ständigen Gefahr ausgesetzt, in die eingangs erwähnten Wachstumsfallen abzugleiten (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7 *Wachstums- und Energiefallen im Unternehmen*



Im Folgenden sollen daher spezifische Strategien des Energiemanagements erörtert werden, welche zu einer langfristigen Vermeidung bzw. Überwindung der Wachstumsfallen beitragen und dadurch nachhaltiges Wachstum ermöglichen.

3.3.3 Wachstum durch Energiemanagement: Strategien für das Personalmanagement

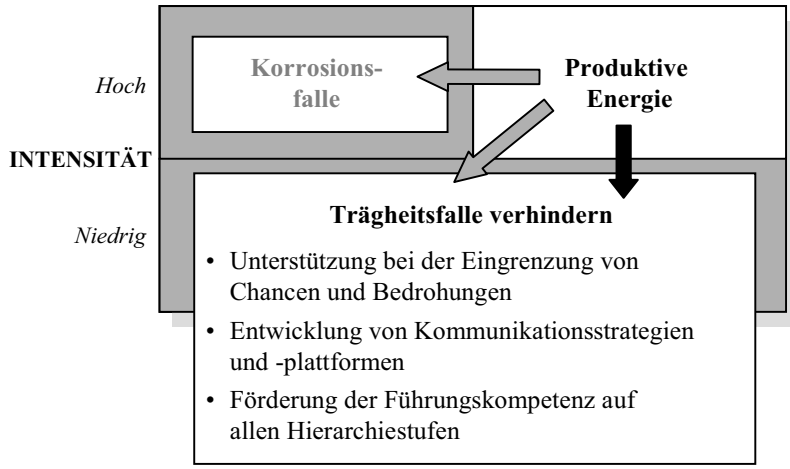
Trägheits-, Korrosions- und Beschleunigungsfalle unterscheiden sich jeweils durch ihre spezifischen Symptome sowie durch ihre unterschiedlichen Entstehungsursachen. Obwohl alle drei Wachstumsfallen auf eine tiefer liegende Energieproblematik zurückzuführen sind, verlangt ihre erfolgreiche Überwindung jeweils spezifische Managementstrategien, zu welchen das Human Resource Management (HRM) sehr stark beitragen kann.[47]

Vermeidung der Trägheitsfalle – Aufgaben des Personalmanagements

Zur Vermeidung der *Trägheitsfalle* und zur fortwährenden Mobilisierung der Wachstumspotenziale bieten sich zwei grundlegende Führungsstrategien an. Je nach Unternehmenssituation kann das Management auf eine Mobilisierung durch sich abzeichnende Bedrohungen – „Killing-the-Dragon Strategie" – oder durch faszinierende Zukunftschancen – „Winning the Princess Strategie" – zurückgreifen. Beide Strategien haben gemein, dass sie der Trägheitsfalle gezielt entgegenwirken und so Energien für Wachstum mobilisieren können. In beiden Fällen müssen potenzielle Chancen oder Gefah-

ren identifiziert, eingegrenzt und überzeugend kommuniziert werden. Hierbei kommt dem Personalmanagement eine zentrale Rolle zu, welche sich in verschiedene Teilaufgaben untergliedern lässt (siehe Abbildung 8).

Rolle des HR bei der Vermeidung der Trägheitsfalle — ***Abbildung 8***



Unterstützung bei der Eingrenzung von Chancen und Bedrohungen

Zukunftschancen oder Gefahren können nur dann für hohe unmittelbare Energie sorgen, wenn sie von den Mitarbeitern als solche wahrgenommen und in ihrer Wirkung richtig interpretiert werden. Hierzu kann das Human Resource Management beitragen, indem es hilft, mögliche Bedrohungen (z.B. Markteinbrüche, erstarkende Konkurrenten, Imageverluste) oder potenzielle Wachstums- und Innovationschancen zu *identifizieren und unternehmensweit sichtbar zu machen*. Hierzu kann das Personalmanagement verteilte Informationen aus dem Unternehmen bündeln und kanalisiert an das Top-Management weiterleiten. Auch bei der Konkretisierung und Interpretation der Chance bzw. Bedrohung kommt dem HRM eine entscheidende Rolle zu, da es eine dezidierte Mitarbeiterperspektive einnehmen und gleichsam eines *Advocatus diaboli* fungieren kann. Dabei überprüfen und hinterfragen Personalmanager sowohl die zu kommunizierenden Inhalte, etwa bzgl. der Verständlichkeit und

potenziellen Akzeptanz bei den Mitarbeitern, als auch die geplante Realisierung und Umsetzung im Unternehmen.

Entwicklung von Kommunikationsstrategien und -plattformen

Die Entwicklung einer maßgeschneiderten *Kommunikationsstrategie* stellt einen weiteren Ansatzpunkt für das Personalmanagement dar. Aufgrund der vorherrschenden Informationsflut in vielen Unternehmen können selbst bedeutende Bedrohungen und Chancen vergleichsweise schnell untergehen und nicht die notwendige Präsenz in den Köpfen der Mitarbeiter erreichen. Hier kann das HRM zu einer gezielten Prioritätensetzung beitragen, indem ein dezidiertes Attention-Management verfolgt wird. Dieses basiert auf drei zentralen Hebeln.[48]

Hierzu gehört zunächst ein einprägsames *Branding* der Vision oder Bedrohung, beispielsweise durch sensibel entwickelte Logos, Bilder oder Slogans. Ein Beispiel hierfür ist die Bezeichnung *D-Check*, welche Lufthansa für ihr jüngstes Change-Programm wählte. Durch die Namensgleichheit mit dem intensivsten und gründlichsten Überholungsprozess in der Flugzeugwartung wurde zum einen für eine hohe Wiedererkennung gesorgt, zum anderen wurden bewusst Assoziationen in Bezug auf die geplanten Ziele, Aktivitäten und Prozesse des Wandelprogramms erzeugt.

Zweitens muss das HRM dafür Sorge tragen, dass im Rahmen der Kommunikationsstrategie systematisch von allen *vorhandenen Kommunikationskanälen* Gebrauch gemacht wird bzw. spezifische neue Kommunikationswege konzipiert werden.[49] Als erfolgskritisch für eine effektive Mobilisierung erweist sich in Ergänzung zu Print- und elektronischen Medien hierbei ein hoher Anteil persönlicher Kommunikation des Top Managements. So setzte SKF, ein weltweit tätiger, schwedischer Industriekonzern, bei der Einführung der neuen Unternehmensvision auf Entwicklungsworkshops für die obersten 200 Manager. Dabei wurde die Bedeutung der neuen Vision für das zukünftige Wachstum und den Erfolg der Firma symbolisch unterstrichen, indem CEO Tom Johnstone an allen 13 Durchführungen des Workshops persönlich teilnahm. Diese offensichtliche Wertschätzung und Unterstützung der neuen Vision führte ihrerseits zu einem deutlich erhöhtem Einsatz und Engagement auf Seiten der Manager und Mitarbeiter.[50]

Ein aussagekräftiges und regelmäßiges *Monitoring* bildet den dritten Bestandteil eines erfolgreichen Attention-Management. Durch die

Konzeption einfacher und übersichtlicher Monitoring-Instrumente kann das HRM erheblich zur fortwährenden Aufmerksamkeit beitragen. Beispielsweise konzipierte Lufthansa das so genannte „D-Check-Barometer", ein Monitoring-Tool, dessen Ergebnisse monatlich veröffentlicht wurden und jedem Unternehmensmitglied ein einfaches und transparentes Bild des Programmfortschritts vermittelten.[51]

Förderung der Führungskompetenz auf allen Hierarchiestufen

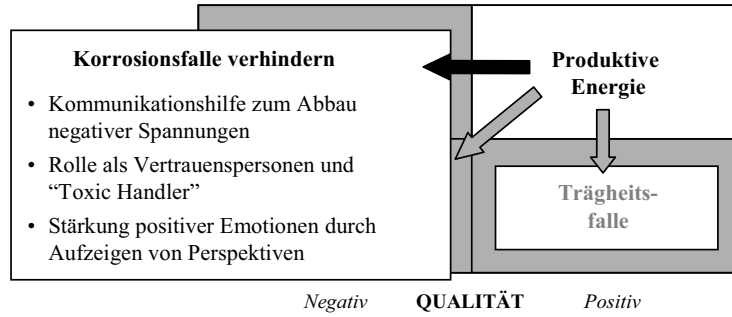
Eine langfristig erfolgreiche Freisetzung von Energie zur Realisierung von gesundem Wachstum kann nicht ausschließlich durch das Top-Management erfolgen. Obwohl dieses durch *symbolisches Management* und *Vorbildhandeln* die Bedeutung von zentralen Zukunftschancen oder Bedrohungen betonen kann,[52] ist es überfordert, wenn es als ausschließliche Energiequelle fungieren soll. Als deutlich effektiver erweist sich hier die Einbindung von Führungskräften auf allen Ebenen und Hierarchiestufen. Hierbei kommt dem HRM die wohl zentralste Rolle zu, da es die Führungskompetenzen im gesamten Unternehmen anhaltend stärken kann. Wie solche Förderungsmassnahmen in der Praxis aussehen können, zeigt sich am Beispiel von ABB. Im Rahmen des Changeprozesses wurde ein großzahliges *Führungsentwicklungsprogramm* entwickelt, welches eine nachhaltige Veränderung des Unternehmens sicherstellen sollte. So konzipierte und implementierte das Personalmanagement das so genannte „Leadership Challenge Program", das seit seinem Beginn Ende 2003 und bis zum Frühjahr 2009 bereits über 170 interne Trainer ausgebildet und über 20'000 Mitarbeitern die ABB Führungsphilosophie vermittelt hat. In den nächsten Jahren sollen alle Führungskräfte des Konzerns am Programm teilnehmen. Der Erfolg des Programms wird u.a. durch regelmäßige Mitarbeiterumfragen zur organisationalen Energie überprüft und kann statistisch nachgewiesen werden.[53]

Vermeidung der Korrosionsfalle – Aufgaben des Personalmanagements

Entscheidend für den Umgang mit der *Korrosionsfalle* ist ein Verständnis für deren stark emotionale Komponente. Die Aktivitäten zur Überwindung der korrosiven Energie richten sich daher im Sinne eines „Emotional Balancing"[54] vor allem auf den Umgang mit den Emotionen der Mitarbeiter. Drei Kernaufgaben tragen insbesondere zur notwendigen Refokussierung der Energie auf gemeinsame Herausforderungen und Wachstumsziele bei. Zunächst muss eine *Deeskalation* erfolgen, bei der die stark negativen Emotionen wie Ärger, Aggression oder Angst schrittweise abgebaut werden. Hieran kann sich ein gezieltes *Beruhigen des Unternehmens* anschlie-

ßen, in dessen Rahmen schwache positive Emotionen wie Zufriedenheit und Gelassenheit gefördert werden. Das endgültige Verlassen der Korrosionsfalle vollzieht sich durch die *Reaktivierung intensiver positiver Energie*. Wiederum kann das HRM entscheidend zu diesen Schritten beitragen (s. Abbildung 9).

Abbildung 9 *Rolle des HRM bei der Vermeidung der Korrosionsfalle*



Kommunikationshilfe zum Abbau negativer Spannungen

Ein erster Ansatzpunkt zur Überwindung korrosiver Energie besteht in der Entwicklung von Angeboten, die Mitarbeitern und Führungskräften helfen, negative Spannungen nach und nach abzubauen. Hierzu kann das HRM die informelle Kommunikation im Unternehmen fördern (u.a. durch den Aufbau von Netzwerken, Communities of Practice, etc.), um den Mitarbeitern so Gelegenheit zu geben, sich auszutauschen und negative Emotionen gemeinsam zu überwinden. Oftmals sind es auch bestimme Managemententscheidungen oder Verhaltensweisen von Führungskräften, die korrosive Energie im Unternehmen erzeugen und das Wachstum gefährden. In solchen Fällen eignet sich die Schaffung besonderer *Kommunikationsanlässe*, an denen Führungskräfte sich den Fragen und auch der Kritik der Mitarbeiter stellen. So wird kurzfristig eine Gelegenheit geboten, „Dampf abzulassen" und negative Emotionen zu zeigen. Langfristig können so vor allem aber Informationsdefizite bekämpft, Hintergründe und Entscheidungen erläutert oder Missverständnisse ausgeräumt werden.

Mitunter wird auch die Schaffung besonderer *Anlaufstellen* notwendig, die als „Ventil" dienen und den Mitarbeitern helfen, negative

Anspannung abzubauen. In der Praxis zeigt das Beispiel ABB, wie eine solche Anlaufstelle funktionieren kann: Im Jahr 2002 wurde praktisch zeitgleich bekannt, dass das einst so erfolgreiche und rapide wachsende Unternehmen in 2001 einen Jahresverlust von 700 Millionen US-Dollar verzeichnen musste und dass sich der über Jahre geradezu vergötterte ehemalige CEO, Percy Barnevik, 116 Millionen US-Dollar Rentenversicherung selbst bewilligt hatte. Der Grossteil der Belegschaft war von diesen Informationen völlig geschockt, viele gleichsam traumatisiert und beinahe gelähmt. Als Sofortreaktion entschloss sich das Personalmanagement zur Einrichtung einer Telefonhotline, die für jegliche Fragen und Bemerkungen zur Person Barnevik zur Verfügung stand. Eine grosse Zahl von ABB Mitarbeitern nutzte die Hotline – viele mehrfach – um ihr Unverständnis und ihre Wut zu artikulieren oder um einfach mit einer Person zu sprechen, die ihnen zuhörte.[55] Bei der Firma BP sind solche Hotlines sogar ein fester Bestandteil der Firmenkultur: Unter der Bezeichnung „Open Talk" wird eine 24h-Telefon-Hotline angeboten, bei welcher Angestellte jegliche Bedenken oder wahrgenommene Verstöße gegen Richtlinien und Verhaltenskodexe in anonymer Weise mitteilen können.

Rolle als Vertrauenspersonen und „Toxic Handler"

Eine ähnliche Funktion kann auch das Personalmanagement direkt wahrnehmen, indem es als so genannter „Toxic Handler" fungiert.[56] Solche „Gifthändler" sind Vertrauenspersonen von Mitarbeitern und Führungskräften und setzen sich eher informell für die Überwindung von korrosiver Energie ein. Dies gelingt ihnen, indem sie ihrem Gegenüber zuhören, die Sorgen und Anliegen der Mitarbeiter ernst nehmen und ihnen Gelegenheit bieten, Wut, Frustration und Verbitterung zu artikulieren. Von zentraler Bedeutung ist die Vermittlerfunktion, die Toxic Handler immer wieder wahrnehmen. Dabei können sie beispielsweise Führungskräfte vertrauensvoll mit Kritik konfrontieren und ihnen aufzeigen, warum ihr Verhalten mitunter zu einer Quelle von Frustration und negativer Anspannung wird. Im Idealfall unterstützen Toxic Handler in einem Folgeschritt die Führungskräfte bei der Überwindung des korrosionsauslösenden Verhaltens.

Stärkung positiver Emotionen durch Aufzeigen von Perspektiven

Ein weiteres Tätigkeitsfeld zur Überwindung der Korrosionsfalle liegt in der Förderung positiver, gering intensiver Emotionen, wie z.B. Gelassenheit oder Zufriedenheit. Der Weg zu diesen Gefühlen führt meist über die persönliche Situation der Mitarbeiter, da die eigene Zukunft die Mitarbeiter am meisten besorgt. Für das HRM bedeutet dies, dass Fragen wie „Was bedeuten die Veränderungen für mich?" den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen und Tätigkeiten bilden sollten. Soweit möglich, sollte das HRM darauf hinarbeiten, dass jeder Mitarbeiter eine möglichst konkrete Vorstellung seiner *persönlichen Perspektive* vermittelt bekommt. Hierfür sind intensive persönliche Gespräche notwendig, die das HRM sehr stark fordern. Diese kann in Einzelfällen bis zu einem phasenweisen (Lebens-)Coaching reichen.

Die Vermittlung von Zuversicht – gerade in Zeiten der Unsicherheit – stellt eine weitere Kernaufgabe dar. Geschehen kann dies beispielsweise durch die Kommunikation von ersten Erfolgen und positiven Entwicklungen.[57] So wurden bei der Firma ABB alle Mitarbeiter wöchentlich über die Fortschritte im Rahmen des Turnarounds orientiert. In Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement schrieb der CEO Jürgen Dormann jeden Freitag eine Email an alle Mitarbeiter. In diesen sog. „Freitagsbriefen" informierte er unverblümt über die Situation bei ABB, nutzte aber vor allem auch die Chance, Optimismus zu verbreiten, erste Erfolge herauszustellen und Fortschritte im Überlebenskampf zu kommunizieren.

Vermeidung der Beschleunigungsfalle – Aufgaben des Personalmanagements

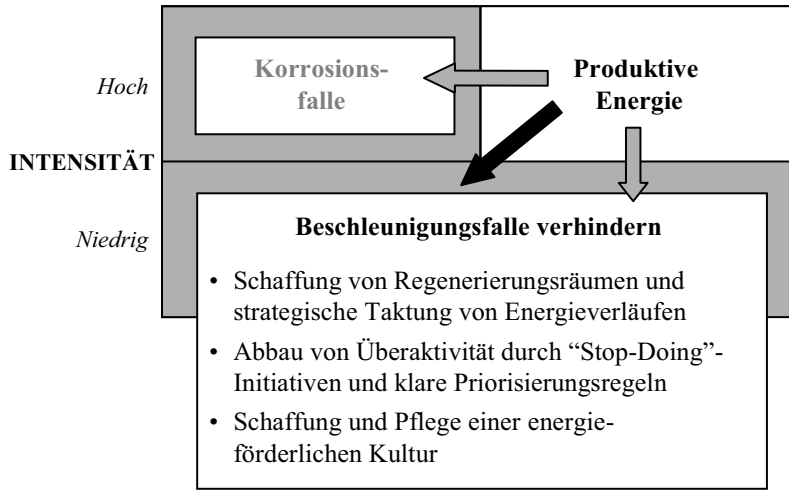
Obwohl die *Beschleunigungsfalle* für das Wachstum eines Unternehmens auf den ersten Blick nicht gleichermaßen bedrohlich wirkt wie beispielsweise die Korrosionsfalle, so ist sie für nachhaltiges Wachstum doch gleichermaßen gefährlich. Der Ausweg aus der Beschleunigungsfalle besteht dabei weniger in einem Verzicht auf intensive Anstrengungsmomente, sondern vielmehr darin, verbreitete Dauerbelastung und Unterfokussierung zu durchbrechen. So gehört es zu einer der anspruchsvollsten Herausforderungen für Unternehmen, ein fortwährendes Energiemanagement sicherzustellen und damit Überhitzung und Burnout zu verhindern. Zwei Kernaktivitäten sind zentral für ein solches nachhaltiges Energiemanagement.

Zunächst ist dies ein *Haushalten mit Energie* und die Vermeidung von *Burnout* im Unternehmen. Möglich wird dies durch eine gezielte Steuerung von Energieverläufen. Ein dauerhaftes Operieren an und oberhalb der Kapazitätsgrenze sollte vermieden werden, viel-

mehr gilt es gezielt Phasen der Regenerierung und Konsolidierung einzuplanen.

Eine langfristige Vermeidung der Beschleunigungsfalle bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von hoher produktiver Energie wird durch einen zweiten Hebel entscheidend unterstützt – den Aufbau *sich selbst vitalisierender Systeme*. Im Sinne eines nachhaltigen Wachstums sollten Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und die Kultur so gestalten, dass sie Trägheit und Wachstumsschwäche verhindern, dabei aber gleichzeitig einer zu starken Beschleunigung und der Gefahr von Burnout entgegenwirken. Möglich wird dies durch die bewusste Förderung von Eigeninitiative, Wachheit, bewusstem Handeln sowie emotionaler Involvierung. Mögliche Ansatzpunkte, die von Unternehmen genutzt werden, sind spezielle Frühwarnsysteme, marktnahe Strukturen sowie vor allem eine gezielte Kulturentwicklung in Richtung unternehmerisches Handeln, Innovation und Reflektion.

Rolle des HR bei der Vermeidung der Beschleunigungsfalle — ***Abbildung 10***



Schaffung von Regenerierungsräumen und strategische Taktung von Energieverläufen

Die Vermeidung bzw. Überwindung der Beschleunigungsfalle erfordert eine bewusste Taktung der strategischen Aktivitäten, so dass Mitarbeiter nicht dauerhaft an ihre Belastungsgrenzen geführt werden. Empfehlenswert ist vielmehr die Schaffung von *Ruheinseln* und *Regenerierungsräumen*, welche helfen, Energien zu schonen und neu aufzubauen.[58] Diese bieten zudem Raum, um auf spielerische Art mit Innovativen und kreativen Ideen zu experimentieren, neue Herangehensweisen zu erproben und neue Energie zu schöpfen. An der Institutionalisierung solcher Regenerierungs- und Innovationsräume kann das HRM in entscheidender Weise mitwirken. So wurde bei der Firma Siemens ein spezielles „Ideenlabor" ins Leben gerufen, in welchem Mitarbeiter losgelöst vom Tagesgeschäft an Produkt- oder Prozessinnovationen arbeiten konnten. Hierbei wurde vom Personalmanagement dafür gesorgt, dass auch Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationseinheiten in selbstgebildeten Teams gemeinsam Lösungen vorantreiben konnten. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch das Unternehmen 3M, welches gezielt Regenerierungsräume für seine Mitarbeiter schafft und diese für Produkt- und Prozessinnovationen nutzt. So steht es beispielsweise Mitarbeitern von 3M frei, 20% ihrer Arbeitszeit frei für Innovationen zu nutzen, ohne dass sie im Detail darüber Rechenschaft ablegen müssen, was sie mit dieser Zeit anfangen. Entscheidend sind lediglich die langfristig erzielten Innovationsergebnisse.

Abbau von Überaktivität durch „Stop-Doing"-Initiativen und klare Priorisierungsregeln

Ein zweiter möglicher Hebel für das HRM besteht in der zunächst eher kontraintuitiven, dennoch in den meisten Unternehmen dringend notwendigen Reduktion der verschiedenen Aktivitäten. Die Vielzahl energieaufwändiger und oftmals wenig zielgerichteter Projekte führt fast zwangsläufig zu Überaktivität und „Busyness", die keinen echten Mehrwert stiften. Vielmehr verhindern sie nachhaltiges Wachstum, indem sie in die Beschleunigungsfalle führen. Das HRM kann explizite „Stop-Doing"-Initiativen propagieren und beispielsweise im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen umsetzen. Dies ist bei den Firmen Hilti und Balzers betriebliche Praxis – in beiden Unternehmen werden gezielt Aktivitäten identifiziert, welche eingestellt werden können, ohne dass die Produktivität oder das zukünftige Wachstum beeinträchtigt werden.

Klare Priorisierungsregeln erweisen sich ebenfalls als sehr effektiv zur Steuerung von Projektaufgaben und zum Abbau von Überaktivität. Bei der US-amerikanischen Firma Google, welche zu den

Marktführern und am schnellsten wachsenden Firmen im Bereich Internet-Suchtechnologien und Internet-Innovationen zählt, wird dies durch eine sog. „70/20/10-Regel“ unmittelbar umgesetzt. 70% der Arbeitszeit werden demnach für das Kerngeschäft verwendet („Web-Suche“); 20% für Projekte, welche das Kerngeschäft zukünftig erweitern und dadurch für Wachstum sorgen können (u.a. „GMail“); die restlichen 10% der Arbeitszeit werden für fundamental neue und zukunftsweisende Projekte und Innovationen verwendet.[59] So wird sichergestellt, dass die Beschleunigungsfalle verhindert wird, gleichzeitig aber eine zielgerichtete Konzentration auf neue Wachstumsfelder erfolgt.

Schaffung und Pflege einer energieförderlichen Kultur

Zur langfristigen Vermeidung der Beschleunigungsfalle und zur Sicherstellung von produktivem Wachstum eignen sich besonders so genannte „sich selbst revitalisierende Managementsysteme“. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei auf einer energieförderlichen Kulturentwicklung.

Eine energie- und damit wachstumsförderliche Kultur besteht aus zwei Komponenten – erstens aus einer Handlungskultur, die Selbstinitiative und Innovation fördert und zweitens aus einer Vertrauenskultur, die Kooperation und Teamkompetenzen stärkt. Zu beidem kann das Personalmanagement in hohem Masse beitragen. Ein erster Schritt umfasst die Schaffung eines Bewusstseins für die Ist-Kultur des Unternehmens mit den jeweils signifikanten Stärken und Schwächen – beispielsweise durch Kulturstudien und -befragungen. Zudem kann das Personalmanagement zur Definition, Konkretisierung und späteren Ausgestaltung der Soll-Kultur beitragen. Als unterstützende Maßnahmen bieten sich hier beispielsweise die Personalauswahl und -beurteilung sowie spezifische Kulturentwicklungsmaßnahmen an. Die höchste Wirksamkeit erreichen diese Maßnahmen, wenn sie sich konsequent auf klar definierte Kompetenzanforderungen beziehen, welche die Werte und Verhaltensmerkmale der Sollkultur (wie etwa Leistungswillen oder proaktives Handeln) ins Zentrum rücken.

Ein eindrückliches Beispiel für eine solche Kulturentwicklung liefert die British Petroleum Company (BP). Seit 1995 bemüht sich die Firma um einen aktiven Kulturwandel hin zu Handlungsorientierung, Eigeninitiative und umfassendem Commitment. Einen bedeutenden Bestandteil dieser Kultur machen die sog. „Performance Contracts“

aus, die die individuelle und team-basierte Verantwortungsübernahme und Zielorientierung beträchtlich steigern halfen. Auf allen Ebenen der Organisation werden die Performance Contracts angewendet, jeder Angestellte wird jeweils in Hinblick auf seinen individuellen „Vertrag" beurteilt. Auch der CEO hat ein solches „Leistungsversprechen" mit dem Aufsichtsrat geschlossen. Dies ermöglicht einerseits, dass die einzelnen Geschäftseinheiten und Mitarbeiter mit hoher Unabhängigkeit operieren können, anderseits wird aber eine starke zentrale Abstimmung in Hinblick auf finanzielle, umweltorientierte und gesellschaftliche Ziele ermöglicht.[60] So gelang es BP über die Jahre eine energieförderliche Kultur zu entwickeln, bei der individuelle Initiative bei gleichzeitiger Kooperation im Zentrum stehen und fortlaufend verbessert werden.

3.3.4 Fazit

Unternehmen, welche nachhaltiges Wachstum realisieren wollen, sehen sich vielfältigen und komplexen Herausforderungen gegenübergestellt. Ein zentrales Aufgabenfeld besteht in einem effektiven Management der organisationalen Energie. Empirische Ergebnisse

zeigen, dass sich Unternehmen bezüglich ihrer Energie unterscheiden. Vier typische Energiezustände lassen sich beobachten: produktive Energie, angenehme Trägheit, resignative Trägheit und korrosive Energie. Produktive organisationale Energie bzw. hohe positive Energie ist für Unternehmen entscheidend; insbesondere wenn sie sich außerordentlichen Herausforderungen wie tiefgreifenden Changeprozessen gegenübersehen oder ehrgeizige Wachstumsziele verfolgen.

Führungskräfte und HR-Verantwortliche können und müssen die Energie ihres Unternehmens und ihrer Teams aktiv beeinflussen und insbesondere das Auftreten typischer Wachstumspathologien verhindern. Hierzu zählen die Trägheits-, die Korrosions- und die Beschleunigungsfalle, welche jeweils unmittelbar das erfolgreiche Unternehmenswachstum gefährden.

Das Personalmanagement kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten. Jede Wachstumsfalle stellt das HRM vor andere Herausforderungen, welche vielfach strategischer Natur sind, oftmals aber auch einen großen Anteil an persönlicher Interaktion und direkter Emotionsarbeit verlangen. Durch diese Aufgabenfelder trägt das Personalmanagement entscheidend zur Realisierung von nachhaltigem Wachstum bei.

3.4 Organisationskultur und nachhaltig profitables Wachstum

Katty Marmenout und Gilbert Probst

Innerhalb von gerade einmal elf Jahren stieg das kalifornische Internetunternehmen Google vom Start-up zu einem globalen Konzern mit 20'000 Mitarbeitern, einem Umsatz von über 20 Milliarden US-Dollar und einem Börsenwert von 130 Milliarden US-Dollar auf.[61] Hinter dieser unvergleichlichen Wachstumsgeschichte steht ein Unternehmen, das trotz seiner kurzen Geschichte bereits eine tief verwurzelte Innovationskultur entwickelt hat. Den Mitarbeitern des Unternehmens werden beispielsweise Freiräume für die Beschäftigung mit innovativen Ideen eingeräumt. So können 20% der Arbeitszeit frei für eigene Projekte eingesetzt werden, etwa um neue Produktideen zu entwickeln oder operative Abläufe zu verbessern. Durch die flache Hierarchie, flexible Arbeitsstrukturen und die Nutzung des Intranets als Ideenportal wurden zudem die organisationalen Voraussetzungen für Wachstum geschaffen. Das gezielte Recruiting herausragender Forscher, enge Kontakte zu externen Forschungsinstituten und die Arbeit in flexiblen Teams steigerten die Innovationskraft zusätzlich. Während die starke Kultur des Unternehmens für den bisherigen Erfolg entscheidend war, häufen sich in den vergangenen Jahren aber auch kritische Stimmen. Seit dem Börsengang des Unternehmens im Jahr 2003 wurde eine verstärkte Ausrichtung auf effiziente Abläufe und höhere Erträge eingefordert. Einige Kritiker bemerkten, dass Google über die eigene Kultur „hinausgewachsen" sei und diese dringend angepasst werden müsse, um auch weiterhin erfolgreich wachsen zu können.[62]

Das Beispiel *Google* zeigt, dass eine starke Unternehmenskultur eine wichtige Rolle im Wachstumsprozess einnimmt. Bei der Umsetzung von Wachstumsvorhaben übernehmen die Mitarbeiter zentrale Aufgaben. Das Verhalten der Mitarbeiter wird, zusätzlich zu den zuvor besprochenen Führungs- und Personalmassnahmen, auch durch die Unternehmenskultur beeinflusst. Bei Google führten die genannten Maßnahmen zu einer innovativen und wachstumsfördernden Kultur. Zugleich zeigt das Beispiel aber auch, dass sich die Anforderungen an die Unternehmenskultur im Lauf des Wachstumsprozesses verändern können. Ein aktives Management der Unternehmenskul-

tur setzt somit ein Verständnis der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Kultur und Wachstum voraus. In diesem Beitrag zeigen wir auf, wie sich das Wachstum auf die Unternehmenskultur auswirkt und welche kulturellen Maßnahmen wiederum das Wachstum unterstützen können. Dabei unterscheiden wir unterschiedliche Wachstumsstrategien und illustrieren die entsprechenden Herausforderungen an das Management anhand aktueller Praxisbeispiele aus erfolgreichen Unternehmen.

3.4.1 Der Einfluss des Wachstums auf die Unternehmenskultur

Welchen Einfluss hat das Wachstum auf die organisationale Kultur und welche Implikationen ergeben sich daraus für die Unternehmensführung? Aktuelle Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zeigen, dass verschiedene Wachstumsstrategien zu einer unterschiedlichen Unternehmenskultur führen.[63] Die Verbindung zwischen Wachstum und Kultur ergibt sich aus den organisationalen Lernprozessen, die im Rahmen des Wachstumsprozesses ablaufen. Verschiedene Wachstumsschritte führen zu unterschiedlichen Lernerfahrungen, die sich wiederum in der Unternehmenskultur bemerkbar machen. Die kulturellen Ausprägungen des Unternehmens variieren deshalb im Einklang mit der eingeschlagenen Wachstumsstrategie. Das Wachstumsverhalten hat damit einen entscheidenden Einfluss darauf, welche Maßnahmen des Managements bei der Gestaltung eines kulturellen Wandels angemessen sind.

Um diese Zusammenhänge zu verdeutlichen, beschreiben wir die Wachstumsstrategie eines Unternehmens anhand der beiden im ersten Kapitel dieses Buches eingeführten Dimensionen der *Wachstumsrichtung* und der *Wachstumsart*. Bei der Richtung des Wachstums lässt sich das *Wachstum im Kern* vom *Wachstum in neue Geschäftsfelder* unterscheiden. Das Kernwachstum beinhaltet dabei die Expansion innerhalb bestehender Märkte, sowie in direkt verbundene Geschäftsfelder. Davon abgegrenzt wird das Wachstum durch Diversifikation in unverbundene Geschäftsfelder. Bei der Wachstumsart kann die *organische* Entwicklung aus eigener Kraft vom Wachstum durch *Akquisition* unterschieden werden. Aus den beiden Dimensionen ergeben sich vier archetypische Wachstumsstrategien.

Auch wenn Unternehmen in der Praxis oft auf gemischte Strategien setzen, dominiert meist eine dieser Wachstumsstrategien in verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung oder Unternehmensbereichen.[64]

Für jede Wachstumsstrategie lässt sich ein unterschiedlicher Effekt auf die Unternehmenskultur feststellen (siehe Tabelle 1). Dabei beeinflusst die Wachstumsrichtung vor allem die Lerninhalte: geht es beim Wachstum im Kern eher um die graduelle Verbesserung bestehender Abläufe, steht bei der Diversifikation der Erwerb neuer Fähigkeiten im Vordergrund. Die Wachstumsart betrifft dagegen den Lernprozess: während es beim organischen Lernen um den individuellen Transfer von Wissen zu neuen Mitarbeitern geht, steht bei einer Akquisition die organisationsweite Koordination im Vordergrund. Das Wachstumsmodell dient uns im Folgenden zur Beschreibung der kulturellen Herausforderungen einzelner Wachstumsarten.

Tabelle 1 *Auswirkungen der Wachstumsstrategien auf die Unternehmenskultur*

	Wachstum im Kern	Wachstum in neue Geschäftsfelder
Organisches Wachstum	▪ Konsolidierung von Kulturen bei geringem Wachstum ▪ Schwächung von Kulturen bei hohem Wachstum ▪ Gefahr der Entwicklung unausgewogener Kulturen	▪ Kulturwandel / -anpassung ▪ Ausbildung orthogonaler Subkulturen
Wachstum durch Akquisition	▪ Gemischte Kulturen als Ergebnis ▪ Etablierung einer dominanten Kultur sollte vermieden werden ▪ Wechselseitiges Lernen unerlässlich zur Herausbildung einer gemeinsam geteilten Kultur	▪ Gemischte Kulturen als Ergebnis ▪ Zentrale Bedeutung übergreifender Kernwerte ▪ Orthogonale Subkulturen wirken positiv; Gegenkulturen müssen dagegen verhindert werden

Organisches Wachstum im Kern

Die kulturellen Herausforderungen bei primär organisch und im Kern wachsenden Unternehmen variieren deutlich in Abhängigkeit von der Wachstumsdynamik. Unternehmen mit moderatem organischem Wachstum im Kern neigen dazu, ihre bestehenden Unternehmenskulturen über die Zeit weiter zu verstärken. Dies hat vor allem mit dem hohen Maß an Kontinuität und Stabilität dieser Wachstumsstrategie zu tun. Da die bisherigen Verhaltensweisen kaum durch neue Kunden, Märkte oder Technologien in Frage gestellt werden, verfestigen sich die bisherigen Denkmodelle und Grundannahmen immer mehr. Auch wenn starke Kulturen mittelfristig durchaus positiv für den Unternehmenserfolg sein können, ergeben sich langfristig Gefahren. Insbesondere sind Manager und Mitarbeiter in zunehmendem Masse vom eigenen Vorgehen überzeugt und nehmen Veränderungen immer weniger wahr. Ein gutes Beispiel für eine solche Entwicklung ist beispielsweise der (inzwischen von Hewlett-Packard übernommene) US-Computerhersteller DEC. Einstmals in der Computerbranche führend, verschlief das Unternehmen das Zeitalter des Personal Computers (PC). Der Gründer und Unternehmenschef verkündete, dass er nicht verstehen konnte, weshalb irgendjemand einen PC kaufen sollte. Diese Einschätzung verstärkte sich dadurch weiter, dass das Unternehmen in den 80er Jahren kontinuierlich organisches Wachstum erzielen konnte. Die nahende Revolution der PCs war so für das Unternehmen kaum vorhersehbar.[65]

Unternehmen mit einem hohen organischen Wachstum stehen hingegen vor anderen Herausforderungen. Sie benötigen in Phasen starken organischen Wachstums zusätzliche Ressourcen. Eine besondere Schwierigkeit stellt dabei die Auswahl und erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter dar. Während die Integration einzelner Mitarbeiter im Rahmen einer etablierten Unternehmenskultur unproblematisch ist, stellt die Integration zahlreicher Mitarbeiter in einer Phase hohen organischen Wachstums eine deutliche Belastung dar. Die vorhandenen Manager müssen ihre ohnehin knappe Zeit dazu verwenden, neue Mitarbeiter zu schulen und in bestehende Teams zu integrieren. Diese Anstrengung ergibt sich zusätzlich zum Tagesgeschäft und den Aufgaben im Management neuer Wachstumsinitiativen. Da es im Schnitt sechs Monate bis zwei Jahre dauert, bis ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen vollständig integriert und sozialisiert ist, handelt es sich um eine rela-

tiv lange anhaltende Belastung. Bei einer unvollständigen Eingliederung besteht zudem die Gefahr, dass diese Mitarbeiter bei der Integration weiterer Mitarbeiter selbst nur bedingt erfolgreich sein werden. Dadurch kann sich eine „Kettenreaktion" ergeben, die über die Zeit zu einer Schwächung der Unternehmenskultur führt. Dies geht häufig mit Problemen in der internen Kommunikation einher und erschwert die Mobilisierung der Mitarbeiter zur Erreichung gemeinsamer Unternehmensziele. Im Gegensatz zu den gering wachsenden Unternehmen kommt es hier also nicht zu einer Verstärkung, sondern zu einer nachhaltigen Schwächung der Unternehmenskultur.

Empfehlungen an organisch im Kern wachsende Unternehmen

Beim organischen Wachstum im Kern ist es wichtig, die Gefahr einer nachhaltigen Schwächung oder einer übertriebenen Stärkung der Unternehmenskultur zu bannen. Eine zentrale Rolle spielen dabei die aktiven Maßnahmen des Unternehmens bei der Integration neuer Mitarbeiter. Verschiedene Strategien zur Integration von neuen Mitarbeitern haben unterschiedliche Auswirkung auf das Mitarbeiterverhalten. Institutionalisierte und formale Eingliederungsmaßnahmen (wie z.B. Einführungsveranstaltungen) führen eher zu einer passiven Übernahme bestehender Verhaltensbilder, wogegen individualisierte Modelle ein innovativeres Arbeitsverhalten fördern.

Langsam wachsende Unternehmen stehen eher vor der Gefahr einer übermäßigen Stärkung der bestehenden Kultur. Dies kann sich negativ auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auswirken. Bei der Integration neuer Mitarbeiter sollte deshalb stärker auf informelle Integrationsmechanismen gesetzt werden. Damit wird den neuen Mitarbeitern mehr Spielraum zugestanden, neue Ideen und Impulse in das Unternehmen mit einzubringen. Dies kann einen zweifachen Lernprozess anstoßen: einerseits tragen die frischen Ideen zu einer Erneuerung der Unternehmenskultur bei, andererseits verhindern diese „Erschütterungen" die zu starke Verfestigung bestehender Regeln und Dogmen.

Organisationen, die dagegen mit hohem Wachstum konfrontiert sind, sollten auf stärker formalisierte und institutionalisierte Ansätze zurückgreifen, auch wenn diese weniger flexibel sind. Durch die bewusste Einstellung von neuen Mitarbeitern mit einem ähnlichen kulturellen Hintergrund kann der Integrationsaufwand reduziert

und damit die Eingliederung beschleunigt werden. Bereits im Selektionsprozess sollte deshalb auch der „kulturelle Fit" potentieller Kandidaten bewertet werden. Der Rückgriff auf bestehende Konzepte und Paradigmen bei der Schulung neuer Mitarbeiter beschleunigt diesen Prozess zusätzlich.

SAP: Eine Erfolgskultur im Wachstumsprozess

Als fünf frühere IBM-Entwickler sich 1972 selbständig machten, hätten wohl nur wenige erwartet, dass diese Firma im Laufe der folgenden 30 Jahre den Standard im Markt für Unternehmenssoftware setzen wird. Heute ist das Unternehmen SAP mit über 36.000 Mitarbeitern weltweit der unangefochtene Marktführer. Mehr als 27.000 Unternehmen in 120 Ländern setzen derzeit SAP-Software ein.

SAPs frühes organisches Wachstum wurde durch eine kleine Gruppe von passionierten Ingenieuren getrieben. Das Unternehmen entwickelte in der Folge jedoch nicht nur innovative Software, sondern auch kreative Lösungen, um dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entgegenzutreten. In den 90ern, als mit der R/3-Softwarelösung hohe Wachstumsraten erzielt wurden, beeinflusste SAP direkt den Arbeitsmarkt für IT-Spezialisten, indem es mit lokalen Behörden und Schulen zusammenarbeitete, um ausgewählte Talente in den Grundlagen der Firmenprodukte zu schulen. Als das Basistraining abgeschlossen war, selektierte SAP die Kurs-Besten und bot ihnen attraktive Arbeitsverträge bei lokalen SAP-Filialen an. Die übrigen Teilnehmer wurden an SAP-Kunden weitervermittelt, die Unterstützung beim Betrieb ihrer SAP-Lösungen benötigten. Diese Strategie hatte den Vorteil, die Leidenschaft, Kundenorientierung und Qualifikation der SAP-Mitarbeiter trotz eines rapiden Wachstums zu bewahren. Bewerber, die von SAP angesprochen wurden, hatten den Vorzug, dass sie sich bereits in der „SAP-Welt" bewährt hatten und daher gut in das Unternehmen passten. Zudem waren sie bereits mit den Produkten und Kunden des Unternehmens vertraut und besaßen Kontakte zu zukünftigen Mitarbeitern auf Kundenseite. Durch das Angebot von hohen Einstiegsgehältern an die Klassen-Besten wurden nicht nur überdurchschnittlich engagierte und leistungsbereite Neueinsteiger gewonnen, sondern diesen auch das Gefühl vermittelt, zu einer privilegierten Familie zu gehören. Dieser innovative Selektionsprozess hatte aber auch seine Grenzen. Die Neuzugänge benötigen immer noch recht umfassende Führung und Training durch erfahrene Kollegen. Diese waren jedoch oft bereits mit Kundenaufträgen überhäuft und trotz bester Absichten und Fähigkeiten, zeitlich nicht in der Lage, den neuen Mitarbeitern ausreichende Hilfestellung zu geben. Dies schlug sich mit der Zeit negativ auf die Qualität einiger Kundenbeziehungen nieder. Auch wenn die Belastung durch das moderatere Marktwachstum in den

vergangenen Jahren zurückgegangen ist, zeigt das folgende Mitarbeiter-Zitat die Sorge um den Erhalt der einzigartigen SAP-Kultur im Wachstumsprozess auf: „SAP Mitarbeiter haben eins gemeinsam: die Leidenschaft für ihre Arbeit und ihre Firma. Ich hoffe aufrichtig, dass wir diesen wichtigsten Wert nicht verlieren wenn wir weiterhin wachsen."

Diversifikation durch organisches Wachstum

Auch beim organischen Wachstum in neue Bereiche können sich wertvolle Lernmöglichkeiten ergeben. Diversifikation geht mit einer Auseinandersetzung mit neuen Märkten, Kunden und Technologien einher. Daraus ergibt sich eine Notwendigkeit zur kulturellen Anpassung. Selbst wenn in diesen Geschäftsbereichen neue Mitarbeiter zum Einsatz kommen, erfordert die Koordination im Gesamtunternehmen eine gewisse Auseinandersetzung auch der bestehenden Mitarbeiter mit dem neuen Marktumfeld. Dadurch werden Lernmuster in Gang gebracht, die eine kritische Hinterfragung bestehender Verhaltensweisen beinhalten. Dies impliziert eine Anpassung der bestehenden Kultur an den neuen Kontext.

Allerdings wird eine tiefere kulturelle Anpassung nur in denjenigen Abteilungen stattfinden, die dem neuen Kontext direkt ausgesetzt sind. Der größte Teil der restlichen Mitarbeiter wird so weiterarbeiten, wie sie es bis dahin gewohnt waren, im Rahmen bestehender Grundannahmen und Regeln. Dieser Umstand führt dazu, dass sich Subkulturen mit unterschiedlichen Wertesystemen herausbilden. Da sich diese Subkulturen auf Basis der bestehenden Kultur entwickelt haben, weichen sie in der Regel nicht allzu stark voneinander ab. Neue Abteilungen haben weiterhin bestimmte Werte mit dem Rest der Organisation gemein, ergänzen diese aber durch andere (aus neuen Lernprozessen entwickelten) Werte. Diese Art von Subkultur wird als „orthogonal" bezeichnet, da sie die zentralen normativen Werte der Gesamtorganisation akzeptiert, aber zusätzliche periphere Werte hinzufügt, die diese Grundwerte ergänzen.

Siemens Business Services: Kultureller Wandel durch Diversifikation

Mit traditionellen Kernkompetenzen in der Elektrotechnik, Medizintechnik, Energietechnologie und Telekommunikation, ergänzte die Siemens AG in den 80er Jahren ihr Angebot um spezialisierte IT-Dienstleistungen und Softwarelösungen für Unternehmenskunden. Die zuvor weitgehend intern orientierten Kompetenzen im Bereich der IT-Services wurden 1995 in der neuen Einheit Siemens Business Services (SBS) gebündelt und dem Bereich Information- und Kommunikationstechnologie zugeordnet. Der Schwerpunkt der Aktivitäten lag in der Analyse, Entwicklung, Umsetzung und Inbetriebnahme integrierter Kundenlösungen. Bereits 1997 erreichte SBS einen Umsatz von € 3.1 Milliarden und beschäftigte 16.700 Mitarbeiter.

Die hohe Kompetenz der Siemens AG im Bereich der Ingenieurwissenschaften und der Technologieentwicklung strahlte auf SBS ab und verliehen dem Unternehmen die Reputation, über eine hohe Zuverlässigkeit zu verfügen. Allerdings führte der Eintritt in den IT-Beratungsmarkt auch zur direkten Konkurrenz mit Unternehmen wie Accenture, IBM und SAP. Um gegen diese etablierten Mitbewerber bestehen zu können, waren zusätzliche Fähigkeiten notwendig, die bis dahin kaum benötigt wurden. So fehlte es den Mitarbeitern am Marktverständnis, da bis dahin eher interne Kunden gebunden, als externe Kunden gewonnen werden mussten. Die Offenheit und Flexibilität, auf Kundenwünsche einzugehen, war ebenfalls eher schwach ausgeprägt. Zudem ergaben sich zahlreiche Probleme bei der Übernahme von Verantwortung für Kundenprojekte – beispielsweise bei der termingerechten Erfüllung von Arbeitsaufträgen – die sich in einem hoch wettbewerbsintensiven Umfeld negativ auswirkten. Verschiedene Großprojekte wurden von Kundenseite abgebrochen, weil zu wenig Flexibilität für Anpassungen im Projektverlauf gegeben war oder Verspätungen immer größer wurden.

Angesichts solcher Herausforderungen und um den Kulturwandel zu beschleunigen, wurde eine Anzahl von Kernwerten entwickelt, die den spezifischen Anforderungen im Beratungsmarkt besser gerecht wurden. Im Rahmen dieser Strategie wurden Werte wie „Wettbewerbsfähigkeit“, „Kundenorientierung“, „Flexibilität“ und „Verantwortungsbewusstsein“ ins Zentrum gestellt. Zur Umsetzung der Strategie wurden neue Mitarbeiter rekrutiert, die eine entsprechende Einstellung und Erfahrung bereits mitbrachten. Dadurch wurde ein kultureller Wandel eingeleitet, mit dem Ziel, neues Wachstum zu ermöglichen und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Trotz dieser Veränderungen blieb das Selbstverständnis als Teil des Siemens-Konzerns bestehen und eine an die übergreifende Siemens-Unternehmenskultur angepasste Identität erhalten.

Empfehlungen bei der organischen Expansion in neue Bereiche

Unternehmen, die durch organisches Wachstum in neue Geschäftsfelder diversifizieren, sollten nur bedingt eine homogene und starke Unternehmenskultur verteidigen. Bewahrt werden sollten vor allem übergreifende Grundwerte, die auch weiterhin für das ganze Unternehmen gelten. Im Rahmen dieser Grundwerte sollte den einzelnen Einheiten jedoch ein gewisser Freiraum zur Herausbildung einer eigenständigen Subkultur zugestanden werden. Dieses Postulat hat sich Google zu Herzen genommen, als das Unternehmen 2006 das Videoportal YouTube akquiriert hat. Da Google bis dahin eher eine organische Wachstumsstrategie im Kerngeschäft verfolgt hatte, verlangte dieser Strategiewechsel nach einer angemessenen kulturellen Antwort. Das Unternehmen betonte, dass beide Partner die selben Wertvorstellungen teilten, die Nutzer an erster Stelle stünden und man gemeinsam nach neuen, innovativen Anwendungen für die gemeinsamen Kunden suchen würde. Dennoch stand von Beginn an fest, dass YouTube seine eigenständige Identität behalten sollte und die Mitarbeiter keine Einbussen bei ihrem Status in Kauf nehmen mussten.[Literaturverweis: vgl. Google Pressemitteilung "Google To Acquire YouTube for $1.65 Billion in Stock." (Google Press Center, 2006).] Ein solches Vorgehen bietet sich an, da die Erhaltung "periphere Kulturen" es einem Unternehmen ermöglicht, sich flexibler an unterschiedliche Gegebenheiten anzupassen. Entscheidend ist dabei, dass diese Subkulturen nicht zu eigenständig werden oder gar den zentralen Wertmassstäben widersprechen.

Wachstum durch Akquisitionen im Kern

Wenn Unternehmen im Kern Wachstum durch Akquisition realisieren, ergibt sich daraus nicht selten eine Mischung verschiedener Unternehmenskulturen. Akquisitionen im Kern zielen meist darauf, zusätzliche Märkte und Marktanteile und damit eine höhere Verhandlungsmacht zu erlangen. Zur Realisierung dieser Ziele sind die Integration beider Unternehmen und die Erzielung von Synergieeffekten unerlässlich. Die Umsetzung der Integration stellt sich häufig als schwieriger heraus als ursprünglich angenommen. Fusionen und Akquisitionen sind geradezu berüchtigt für ihren hohen Anteil an Misserfolgen. Dieser Umstand wird zunehmend „menschlichen Faktoren“ zugeschrieben, darunter die Organisationskultur.[66] Auch wenn sich Kulturen innerhalb einer Branche stärker ähneln als in unterschiedlichen Branchen[67], so können Unterschiede von Organisations-Mitgliedern dennoch als drastisch wahrgenommen werden und zu einem „Culture Clash“ führen.[68] Obwohl beide Gruppen

von Mitarbeitern ähnliches Wissen über ihren Markt und ihr Geschäftsmodell haben, kommt es zu Auseinandersetzungen über das richtige Vorgehen bei der Integration. Beide Parteien könnten davon überzeugt sein, dass gerade ihre Art und Weise, mit Problemen oder Systemen umzugehen, die richtige ist, was zu massiven Konflikten zwischen den Gruppen führen kann. Akquisitionen im Kern stellen deshalb besondere Anforderungen an die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Kooperation, da nur so die erwünschten Synergieeffekte auch realisiert werden können.

Julius Bär: Wachstum durch Akquisition im Private Banking

Die Bank Julius Bär gehört zu den führenden Banken im Schweizer Privatbankensektor. Um ihre Position im Kerngeschäft auszubauen und zukünftiges Wachstum sicherzustellen, akquirierte Julius Bär im September 2005 von der UBS die drei Privatbanken Ehinger & Armand von Ernst, Ferrier Lullin und Banco di Lugano. Durch diese Übernahmen wurde Julius Bär über Nacht zum größten reinen Vermögensverwalter der Schweiz mit ausreichender Größe zum Aufbau einer globalen Präsenz. Darüber hinaus ist Julius Bär seitdem die einzige Privatbank, die in allen Regionen der Schweiz im Private Banking präsent ist, was eine solide Plattform für zukünftiges Wachstum schafft.

Die drei übernommenen Privatbanken zeichneten sich durch stark unterschiedliche geographische Schwerpunkte aus: Während Ferrier Lullin hauptsächlich in der französischsprachigen Schweiz und in den frankophonen Ländern vertreten war, hatte Ehinger & Armand von Ernst ihren Schwerpunkt in der deutschsprachigen Schweiz und in Deutschland. Die Ausrichtung der Banco di Lugano lag hingegen auf der italienischen Schweiz und Italien. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte schlugen sich in Divergenzen der Unternehmenskulturen nieder, die es im Integrationsprozess zu beheben galt. Alle drei Unternehmen besaßen starke Kulturen, die zum Teil durch eine lange Familientradition geprägt waren.

Julius Bär lancierte daher zunächst die Vision, der bevorzugte Partner im Privatbankengeschäft zu sein. Dieser Anspruch war durchaus im Sinne der übernommenen Banken und verdeutlichte das Gesamtziel der Konsolidierung des Schweizer Bankenmarktes zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Zur Umsetzung dieser Vision wurde das Motto vorgegeben, eine globale, performance-orientierte Unternehmenskultur einzuführen, die dennoch die lokalen Unterschiede einer globalen Kundenbasis berücksichtigen sollte. Dieses Motto wurde von Beginn der Integrationsphase an im Unternehmen gelebt, um typische Mitarbeiterreaktionen

auf diesen Wandel wie Schock, Widerstand oder Angst zu vermindern. Der kulturelle Wandel wurde sehr stark unterstützt durch den CEO der Privatbank, Dr. Alex W. Widmer. Der Erfolg bei der Integration der drei Privatbanken mit unterschiedlichen Kulturen begründete sich zunächst in der aktiven Begleitung des Prozesses durch den COO Boris Collardi sowie den Einsatz eines erfahrenen und vollamtlichen Projektteams unter der Leitung von Stefan Laeng. Darüber hinaus wurden die akquirierten Unternehmen relativ schnell integriert sowie ein rascher, auf Effizienzverbesserung ausgerichteter struktureller Wandel umgesetzt. Zusätzlich wurde eine neue, sehr erfahrene Führungsspitze etabliert, die teilweise zuvor in den akquirierten Unternehmen beschäftigt war und mit den kulturellen Besonderheiten vertraut war. Um die neue Unternehmenskultur möglichst rasch zu manifestieren, schuf Julius Bär 12 Werte im Private Banking, die unternehmensweit verankert wurden. Um sicherzustellen, dass in der Integrationsphase ausreichend kommuniziert wird, nutzte das Unternehmen verschiedene Kanäle, die zuvor in der Bank Bär nur wenig genutzt wurden. Dazu gehörten zahlreiche Roadshows und Diskussionen des Top Managements mit Mitarbeitern, Videonachrichten des CEO, dedizierte Intranet-Seiten (mit Computerchats) sowie ein monatlicher Newsletter, der über die wichtigsten Fortschritte in der Integration Auskunft gab. Durch all diese Maßnahmen konnte Julius Bär nicht nur die Integration beschleunigen, sondern vor allem die Akzeptanz der neuen Kultur unter den Mitarbeitern aller akquirierten Unternehmen schaffen.

Empfehlungen für Wachstum durch Akquisition im Kern

Wachstum durch Zukäufe im Kerngeschäft erfordert einen Kultur-Mix, da nur eine erfolgreiche Integration die Basis für die Realisierung von Synergien und Größeneffekten schaffen kann. Deswegen sollten Organisationen, die diesen Wachstumspfad beschreiten, auf keinen Fall der neuen Unternehmenseinheit eine dominante Kultur aufzwingen. Dies könnte Abwehrreaktionen des neuen Partners zur Folge haben und dessen Engagement beeinträchtigen. Die Chance auf Wissensaustausch und wechselseitiges Lernen würde so im Keim erstickt. Durch eine partnerschaftliche Arbeit an der Integration kann eine neue Kultur entstehen, die die Stärken der beiden Teilkulturen vereint und die Einbindung beider Partner nachhaltig sichert. Das wechselseitige Lernen und die Entstehung einer neuen Kultur kann durch offene Kommunikation und gemeinsame Arbeitsgruppen positiv beeinflusst werden. Der Vorteil bei der Integration zweier Unternehmen aus demselben Marktumfeld liegt im möglichen Rückgriff auf gemeinsam geteilte, branchenspezifische Werte. So verfügen bei Fusionen in der Automobilindustrie beispielsweise alle Beteiligten bereits über eine Ausrichtung auf Werte wie Sicherheit und Umweltverträglichkeit. Durch Betonung dieser

bereits geteilten Werte lassen sich Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen leichter zusammenbringen.

Wachstum durch Akquisitionen in neuen Geschäftsfeldern

Unternehmen, die mit Hilfe von Akquisitionen in neue Geschäftsfelder diversifizieren, müssen eine Reihe kultureller Herausforderungen meistern. Bei Eintritt in neue Märkte ist der Erwerb von neuen Fähigkeiten von zentraler Bedeutung. Daher muss ein gewisser Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern der akquirierenden und der akquirierten Firma stattfinden. Da jedoch weite Teile der Organisation auch zukünftig getrennt ihren Aufgaben nachgehen werden, ist eine generelle Integration nicht zu empfehlen. Diese würde die (gewollt unterschiedlichen) Kulturen und Fähigkeiten der Bereiche zu stark assimilieren. Stattdessen ist ein gezieltes Lernen über die Bereichsgrenzen hinweg notwendig, das den Transfer strategischen Wissens ohne tiefer gehende Integration ermöglicht.

Deutsche Bank – Die „One Bank Culture“

Als Morgan Stanley 1999 das siebte Büro in Europa eröffnete, wurde es für die Deutsche Bank zur Gewissheit, dass ausländische Investmentbanken nachhaltig im europäischen Markt Fuß gefasst hatten. Um den Heimatmarkt besser verteidigen zu können, entschloss man sich zum Gegenangriff: den Einstieg ins globale Geschäft des Investmentbankings. Um in diesem Markt schnell eine wettbewerbsfähige Position zu erlangen, entschied man sich für einen Einstieg durch Akquisition bestehender Unternehmen. Dieses Vorgehen versprach nicht nur den direkten Zugang zu Kunden, sondern sollte der Bank auch etwas von der aggressiven Kultur der Investmentbranche bringen. Die Akquisitionen der Morgan Grenfell Group und des Bankers Trust führten zum gewünschten kulturellen Wandel, brachte aber auch einige Probleme im Integrationsprozess mit sich.

Unterschiedliche Sachzwänge der beiden Branchen hatten zu historischen Unterschieden zwischen Investment- und Privatkundengeschäft bezüglich Risikomanagement und Entscheidungsabläufe geführt. Während sich eine konsensorientierte Funktionsweise im klassischen Geschäft der Deutschen Bank lange als effizient erwiesen hatte, ließ sich dasselbe Modell auf den neuen Investmentbanking-Arm nicht anwenden. Da es im Investmentbanking wichtig ist, kurzfristige Risiken einzugehen und schnelle Entscheidungen zu fällen, fühlten sich die Investmentbanker durch die überlegtere und langsamere Kultur der Deutschen Bank gehemmt und behindert. Diese Unterschiede führten zu Unzufriedenheit bei den mobilen und karriereorientierten neuen Mitarbeitern. Zudem wichen die Kompensationsstrukturen stark von den fixlohnbasierten Gehaltssystemen der bisherigen Deutsche

Bank-Mitarbeitern ab. Als die großen Gehaltsunterschiede bekannt wurden, führte dies wiederum zu Unzufriedenheit in den Frankfurter Büros der Bank.

Verschiedene Initiativen unter der Führung des damaligen CEOs Rolf Breuer, sowie seines Nachfolgers Joe Ackermann, ermöglichten es, diese Herausforderungen aktiv anzugehen. Der erste Schritt war die Definition der Kernwerte der Deutschen Bank. Als nächstes wurden diese Kernwerte in die Leistungsbeurteilungs- und Karrieremodelle eingearbeitet. Ein so genannter Employee-Commitment-Index wurde erarbeitet, welcher genauere Angaben zur Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank, sowie zu erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen (z.B. Kundenorientierung und persönliche Initiative) umfasste. Die Durchdringung der Organisation mit diesen Kernwerten konnte so besser überwacht werden und korrigierende Maßnahmen (differenziert nach Abteilungen oder geographischen Gebiete) in die Wege geleitet werden.

Trotz der unterschiedlichen Kontexte betonte Joe Ackermann immer wieder, dass die Deutsche Bank sich als eine Bank betrachtete, als ein Team mit gemeinsamen Zielen. Dennoch haben die einzelnen Einheiten unter dem gemeinsamen Dach der Deutschen Bank genügend Spielraum, um ihr eigenes Geschäft effektiv zu betreiben. Ackermann formulierte dies so: „Darin liegt der Unterschied zwischen einer „One culture bank“ - eine Bank die sich ganz auf eine einzige Kultur beschränkt - und unserer „One bank culture“ - welche sich auf eine Vielzahl von einzelnen Kulturen abstützt.“[69]

Empfehlungen für Wachstum durch Akquisition in neue Geschäftsfelder

Da bei einer Akquisition in neuen Bereichen Mitarbeiter aus einer anderen Unternehmenskultur hinzukommen, müssen übergeordnete Kernwerte vermittelt werden, die Gemeinsamkeiten aufzeigen und ein Zusammengehörigkeitsgefühl fördern. Im Rahmen dieser Kernwerte müssen zugleich abweichende (orthogonale) Teilkulturen zugelassen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Bereiche über eine zu den spezifischen Anforderungen des entsprechenden Marktumfeldes passende Kultur verfügen. Eine zu einheitliche Kultur kann in einem diversifizierten Konzern ebenso schädlich sein, wie das Entstehen zu starker Teilkulturen. Teilkulturen werden dann zu stark, wenn sie den kulturellen Kernwerten widersprechen und dadurch zunehmend den Charakter einer „Gegenkultur“ einnehmen. Eine solche Entwicklung kann hochgradig zerstörerisch wirken und die langfristige Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich behindern.

3.4.2 Nachhaltiges Wachstum durch ein ausgewogenes Kulturmanagement

Das Gestalten einer Wachstumskultur

Welche kulturellen Eigenschaften erlauben es einem Unternehmen, langfristig aktiv das Unternehmenswachstum zu fördern? Zwei Indikatoren für kulturelle Eigenschaften sind dabei von zentraler Bedeutung: das *Engagement* und die *Marktorientierung* der Mitarbeiter.[70] Was verstehen wir unter diesen beiden kulturellen Eigenschaften und wie lassen sich diese im Unternehmen fördern und stärken?

Engagement ist ein Indikator dafür, wie sehr sich Mitarbeiter in Entscheidungen und Initiativen einbringen. Ist die Beteiligung hoch, kann man davon ausgehen, dass die Mitarbeiter motiviert sind, an der Gestaltung des Wachstumsprozesses und der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens mitzuwirken. Diese Beteiligung kann durch das Management aktiv gefördert werden, indem ein Klima des Vertrauens geschaffen wird, das es den Mitarbeitern gestattet, ihren Verantwortungsbereich möglichst selbständig zu gestalten. Zugleich sollte den Mitarbeitern dabei ausreichende Unterstützung und Anleitung gegeben werden. Auf diese Weise wird ein Umfeld geboten, in dem Initiative und Risikobereitschaft gefördert werden und Fehler zu einem gewissen Masse als „Lernerfahrungen" in Kauf genommen werden.

Marktorientierung kann als Indikator dafür verstanden werden, inwieweit Mitarbeiter Kundenfeedback aufnehmen und als Anstoß für Anpassungen organisationaler Abläufe verstehen. Der Begriff umfasst die Reaktionsfreudigkeit gegenüber Marktveränderungen und bei neu entstehenden Kundenbedürfnissen. Diese Ausprägung ist für die Entdeckung neuer Wachstumspotentialen essentiell. Je höher die Marktorientierung, desto schneller und umfassender nimmt ein Unternehmen neue Wachstumschancen wahr. Diese Eigenschaft basiert auf individueller wie kollektiver Reaktionsfreudigkeit, die dadurch gefördert werden kann, dass eine kundenorientierte Ausrichtung in den Prozessen und Abläufen grundgelegt wird. Durch diese „Institutionalisierung" der Marktorientierung wird abgesichert, dass im Markt wahrgenommene Signale sich auch in Anpassungen im Unternehmen niederschlagen.

Ausgewogenes Kulturmanagement

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass ein aggressives Kulturmanagement ebenso schädlich sein kann, wie ein kompletter Verzicht auf Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur. Zu starke Kulturen bringen die Gefahr mit sich, dass die Anpassungsfähigkeit und Offenheit gegenüber neuen Markttrends zunehmend zurückgeht. Die Existenz von Subkulturen erhöht dagegen die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, stellt aber zugleich eine Herausforderung für die Identität und den Zusammenhalt des Unternehmens dar. Werden Subkulturen zu dominant, schlägt sich dies negativ auf die bereichsübergreifende Kooperation und die Realisierung von Synergien nieder. Unternehmen müssen deshalb eine Balance zwischen einer zu einheitlichen und einer zu fragmentierten Kultur finden, um die Vorteile von Diversität und Integration zugleich nutzen zu können. Deshalb liegt der Fokus auf dem richtigen ‚Ausmaß', zu dem ein gemeinsames kulturelles Ziel verfolgt wird.

In welchem Ausmaß sollen im Wachstumsprozess organisationale Werte und Überzeugungen weiterhin geteilt werden? Organisationen, insbesondere global operierende Konzerne, müssen einen komplexen Balanceakt vollbringen, um verschiedene Kulturinhalte und Werte zu vereinen. Ein Beispiel hierzu ist die Balance zwischen Individualismus und Kollektivismus, welche sich in einem mehr oder weniger starken internen Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern zeigt. Das eine Extrem führt zu einem zerstörerischen Wettstreit um Positionen, Ressourcen und Ansehen, das andere Extrem zu einer ausgeprägten Selbstzufriedenheit und mangelndem Engagement. Beide Extreme sind also vergleichbar schädlich für die nachhaltige Leistungserbringung und das Wachstum der Organisation. Auch die kulturelle Balance zwischen einem autokratischen Führungsstil und Selbstverwaltung ist von ähnlich zentraler Bedeutung. Der Balanceakt zwischen einer innovativen und einer operativ-administrativen Ausrichtung ist ein weiteres Beispiel. Nur eine ausgewogene Berücksichtigung dieser gegensätzlichen Anforderungen in der Unternehmenskultur führt zu einem „kulturellen Gleichgewicht" und ermöglicht so eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

3.4.3 Fazit

In diesem Artikel haben wir aufgezeigt, dass es bei der Suche nach einer kulturellen Balance keine universelle Lösung für alle Unternehmen gibt. Vielmehr ist eine gründliche Analyse der individuellen Unternehmenssituation unerlässlich. Der Wachstumskontext spielt dabei eine wichtige Rolle, da sich aus der Wachstumsstrategie ableiten lässt, welche Konfiguration in der Unternehmenskultur empfehlenswert ist. Ausgehend vom grundlegenden Ideal einer Balance zwischen widersprüchlichen kulturellen Anforderungen, lässt sich so eine weitere Annäherung der Kultur an die Anforderungen des Wachstums erreichen.

Literatur und Anmerkungen

1 Eine detaillierte Beschreibung dieses organisationalen Dilemmas findet sich bei: P. S. Adler, B. Goldoftas, und D. I. Levine, „Flexibility versus Efficiency: A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System" Organization Science 10 (1): 43-68 (1999); und J. D. Thompson, Organizations in Action, New York (1967).

2 Diese Hypothese wird zum Beispiel von der organisationalen Kontingenztheorie vertreten. Für einen Überblick empfiehlt sich: T. Burns und G. M. Stalker, The Management of Innovation, London (1961); und D. Miller, „Environmental Fit versus Internal Fit" Organization Science 3: 159-178 (1992).

3 Zwei sehr interessante Studien zur Thematik: C. B. Gibson und J. Birkinshaw, „The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity" Academy of Management Journal 47 (2): 209-226 (2004); und M. L. Tushman und C. A. O'Reilly, „Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change" California Management Review 38 (4): 8-30.

4 Das Phänomen des Zyklischen Wechsels wurde in der Organisationsliteratur ausführlich beschrieben: J. A. Nickerson und T. R. Zenger, „Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice" Organization Science 13 (5): 547-566 (2002); und N. Siggelkow und D. Levinthal, „Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation" Organization Science 14 (6): 650-669 (2003).

5 Eine vergleichbare Organisationsform wird in der Organisationsliteratur unter dem Begriff „Ambidextrous Organization" besprochen: C. A. O'Reilly und M. L. Tushman, „The Ambidextrous Organization" Harvard Business Review, 82 (4): 74-81 (2004).

6 Für weitere Studien zu Parallelorganisationen: G. R. Bushe und A. B. Shani, Parallel Learning Structures: Increasing Innovation in Bureaucracies, Reading (1991); und E. F. McDonough and R. Leifer, „Using simultaneous structures to cope with uncertainty" Academy of Management Journal 26 (4): 727-735 (1983).

7 Eine ausführliche Beschreibung der Siemens One Initiative findet sich im letzten Teil dieses Buches.

[8] Michael Goold und Andrew Campbell bezeichnen vergleichbare Strukturen als „Structured Networks", siehe auch M. Goold und A. Campbell, Designing Effective Organizations, San Francisco (2002).

[9] Der organisationale Wandel der Deutschen Bank ist im letzten Teil dieses Buches in einer ausführlichen Fallstudie dargestellt.

[10] Zahlreiche Studien der Kontingenz- und Konsistenztheorie zeigen auf, dass die Veränderungsdynamik und die Wettbewerbsstrategie die entscheidenden Einflussgrössen bei der Wahl der organisationale Form sind. Für einen aktuellen Überblick zu diesen Arbeiten: E. J. Zajac, M. S. Kraatz und R. K. F. Bresser, „Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change" Strategic Management Journal 21: 429-453 (2000).

[11] Vergleiche beispielsweise M. L. Tushman und P. Anderson, „Technological Discontinuities and Organizational Environments" Administrative Science Quarterly 31: 439-465 (1986).

[12] D. Miller und P. H. Friesen, „Momentum and Revolution in Organizational Adaptation" Academy of Management Journal 23 (4): 591-614 (1980).

[13] Duale und hybride Wettbewerbsstrategie sind ausführlich beschrieben in J. J. Ebben und A. C. Johnson, „Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms" Strategic Management Journal 26: 1249-1259 (2005); und C. Markides und C. D. Charitou, „Competing with dual business models: A contingency approach" Academy of Management Executive 18 (3): 22-36 (2004).

[14] Zwei aktuelle Studien beschreiben den kulturellen Kontext für profitables Wachstum: J. Birkinshaw und C. Gibson, „Building Ambidexterity into an Organization" Sloan Management Review 45 (4): 47-55 (2004); G. Probst und S. Raisch, „Organizational Crisis: The Logic of Failure" Academy of Management Executive 19 (1): 90-105.

[15] Eine detaillierte Beschreibung des Culture Change Programms bei der Deutschen Bank kann der Fallstudie im letzten Abschnitt diese Buches entnommen werden, bzw. alternativ: G. Probst und K. Marmenout, Deutsche Bank: Becoming a Global Leader with European Tradition, ECCH (2006). Die Rolle kultureller Aspekte im Wachstumsprozess wird ausführlich im letzten Beitrag dieses Kapitels behandelt.

[16] T. A. Stewart, J. R. Immelt, „Growth as a process." Harvard Business Review 84, no. 6 (2006): 60-70.

[17] A. Stadelmann, M. Gaitanides, „Leadership statt Budgetierung" zfo 74, no. 4 (2005): 218-221.

[18] Vgl. z.B. H. Mintzberg, „Nur so viel wie nötig" Harvard Business Manager, April (2004): 122-123.

[19] Vgl. z.B. R. A. Burgelman, „A process model of corporate venturing in the diversified major firm." Adminstrative Science Quarterly 28, (1983): 223-244.; T. Noda and J. L. Bower: „Strategy making as iterated processes of resource allocation." Strategic Management Journal 17, (1996): 159-192; B. Lovas and S. Ghoshal, „Strategy as guided evolution." Strategic Management Journal 21, (2000): 875-896.

[20] R.E. Quinn, „Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance." (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

[21] Grundlage des hier entwickelten Führungsverständnisses ist eine Studie zu acht E-Business Initiativen in zwei europäischen Versicherungskonzernen: T. Schmid: „Strategie als Kunst des Möglichen." (Wiesbaden: DUV, 2005).

[22] Zu charismatischer Führung siehe O. Neuberger, „Führen und führen lassen." (Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002).

[23] Siehe N. Nohria und J. D. Berkley, „Whatever happened to the take-charge manager?" Harvard Business Review 72, no. 1 (1994): 128-137; H. Bruch und S. Gho-

shal, „A bias for action: how effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time." (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

24 B. M. Bass, „Transformational leadership: military and educational Impact" (Mahwak: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

25 D. L. Day „Raising radicals: different processes for championing innovative ventures." Organization Science 5, no. 2 (1994): 148-172.

26 Eine ausgeglichene Führungsstruktur nicht nur auf personeller, sondern auch auf institutioneller Ebene, i.S. einer verteilten Machtbasis zwischen CEO und Aufsichtsgremien, kann zentral für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum sein, siehe G. Probst und S. Raisch, „Organizational crisis: the logic of failure." Academy of Management Executive 19, 90-105.

27 Zum eskalierenden Investitionsverhalten siehe B. M. Staw und J. Ross, „Knowing when to pull the plug." Harvard Business 65, no. 2 (1987):68-74.

28 In insgesamt 14 Forschungsteams wurden die Prozesse von Innovations- und Wachstumsinitiativen von Unternehmen wie 3M oder Honeywell von 1983 bis 1999 analysiert. Vgl. A. Van de Ven, D. Polley, R. Garud, S. Venkataraman „The innovation journey." (Oxford: Oxford University Press, 1999).

29 Bei der Involvierung von Kritikern kann es sinnvoll sein, zwischen (potentiell) konstruktiven und bewusst destruktiven Kritikern zu unterscheiden, W. Küpers und J. Weibler, „Emotionen in Organisationen." (Stuttgart: Kohlhammer, 2005).

30 Der amerikanische Soziologe Philip Selznick versteht unter „institutional leadership" eine ganzheitliche Führung, die über blosse Effizienzüberlegungen und technisch lösbare Managementaufgaben hinausgeht und sich vor allem mit der „Institutionalisierung" von Organisationen, im Sinne einer Verankerung in gesellschaftlichen Werten und Normen, befasst: P. Selznick, „Leadership in Administration: a sociological interpretation." (New York: Harper & Row, 1957).

31 Siehe hierzu auch J. M. Bartunek, „Multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change." In: J. K. Murningham (Hrsg.), „Social psychology in organizations" (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993): 343 und 337.

32 Wir illustrieren unsere Forschungsergebnisse auch anhand von zwei Fallstudien, die bereits an anderer Stelle veröffentlicht wurden (zu IBM siehe G. Hamel „Waking up IBM. How a gang of unlikely rebels transformed Big Blue." Harvard Business Review 78, no. 4 (2000): 137-146; zu Nespresso siehe C. Markides und C. D. Charitou, „Competing with dual business models: a contingency approach." Academy of Management Executive 18, no. 3 (2004): 22-36).

33 Strategische Rollen des mittleren Managements analysieren z.B. S. W. Floyd und B. Wooldridge, „Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role." Academy of Management Executive 8 no. 4 (1994): 47-57.

34 Siehe z.B. C. Markides und C. D. Charitou, „Competing with dual business models: a contingency approach." Academy of Management Executive 18, no. 3 (2004): 22-36; M. Iansiti, F. W. McFarlan und G. Westerman „Leveraging the incumbent's advantage." MIT Sloan Management Review 44, no. 4 (2003): 58-64.

35 „Small wins" sind schon vielfach beschrieben worden, siehe z.B. K. E. Weick „Small wins: Redefinig the scale of social problems." American Pychologist 39, Nr. 1, (1984): 40-49.

36 Zu modularen Synergien siehe auch C. Gilbert und J. L. Bower, „Disruptive change: When trying harder is part of the problem." Harvard Business Review 80, no. 5 (2002): 94-101.

37 Die mangelnde Interaktion in multifunktionalen Entwicklungsprojekten untersucht D. Doughtery, „Interpretative barriers to successful product innovation in large firms." Organization Science 3, no. 2 (1992): 179-202.

[38] Die Bedeutung von Entwicklungsprojekten für die strategische Erneuerung der Kernkompetenzen eines Unternehmens diskutiert D. Leonhard „Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development." Strategic Management Journal 12 (1992): 111-125.

[39] Das Organizational Energy Program (OEP) ist ein Forschungsprojekt am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen. Es besteht seit 2001 und stützt sich unter anderem auf umfassende empirische Studien (in 45 Ländern und über 20 Sprachen) in einem Konsortium mit sechs internationalen Partnerfirmen (ABB, ALSTOM Power Service, Hilti, Lufthansa, Unaxis, Tata Steel) sowie einem Dutzend klein- und mittelständischer Unternehmen.

[40] Zum Begriff der Trägheits- und Korrosionsfalle siehe H. Bruch und S. Ghoshal, „Unleashing organizational energy." Sloan Management Review 44 (2003): 45-51 sowie H. Bruch und B. Vogel, „Organisationale Energie: Wie Sie das Potential Ihres Unternehmens ausschöpfen." (Wiesbaden: Gabler, 2005).

[41] Vgl. H. Bruch und S. Ghoshal, „A bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time." (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

[42] Der Begriff Beschleunigungsfalle stammt von R. J. Zaugg und N. Thom, „Excellence through implicit competencies: Human resource management - organizational development - knowledge creation." Journal of Change Management 3 (2003): 1-21. Siehe auch Bruch und Vogel (2005) op. cit.

[43] Vgl. auch im Folgenden Bruch und Ghoshal (2003) sowie Bruch und Vogel (2005) op. cit.

[44] Vgl. S. G. Barsade, „The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior." Administrative Science Quaterly 47 (2002): 644-675.

[45] Vgl. H. Bruch, B. Vogel und F. Morhart, „Organisationale Energie – Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft im Unternehmen." Zeitschrift für Führung und Organisation 75 (2006): 4-10.

[46] Um zu verdeutlichen, wie viel des möglichen Energiepotenzials eine Unternehmenseinheit ausschöpft, wird der Mittelwert aus der Befragung in eine Prozentzahl umgerechnet. Ein Mittelwert von 1,0 entspricht 0% ausgeschöpftem Potenzial, während ein Mittelwert von 5,0 eine 100%ige Potenzialaktivierung beschreibt.

[47] Vgl. H. Bruch, „Organisationale Energie." In R. J. Zaugg (Hrsg.), „Handbuch Kompetenzmanagement – Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen." (Bern: Haupt, 2006): 131-145.

[48] Vgl. H. Bruch und P. Gerber, „Krisenbewältigung mit System" Personalwirtschaft 10 (2003): 10-14.

[49] Vgl. J. J. Rodwell, R. Kienzle und M. A. Shadur, „The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication" Human Resource Management 37 (1998): 277-293.

[50] Vgl. H. Bruch, B. Vogel und S. Drack, „Organisationale Energie – Rollen des Human Resource Management im Umgang mit organisationaler Energie im Unternehmen." In A. J. Harbig, T. Klug und M. Broecker (Hrsg.), „Thought Leadership." (Wiesbaden: Gabler, im Druck).

[51] Vgl. H. Bruch, „Lufthansa 2003. Energising a decade of change." Case Study an der Universität St.Gallen, Schweiz, in Zusammenarbeit mit der Lufthansa School of Business (2003).

[52] Vgl. Pfeffer, Jeffrey, „Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms." In: L. L. Cummings, B. M. Staw (hrsg.) „Research in Organizational Behavior." (Greenwich: Jai Press, 1981): 1-52.

[53] Für eine genauere Beschreibung des Leadership Challenge Programs bei ABB siehe G. Steel, P. Lewis und E. Brügger, „Firmenspezifische Führungsphilosophie und deren konsequente Umsetzung." In: H. Bruch, S. Krummacker und B. Vogel

(hrsg.), „Leadership – Best Practices und Trends." (Wiesbaden: Gabler, 2006): 193-207.

54 Zum Begriff des Emotional Balancing siehe H. O. Nguyen, „Emotional balancing of organizational continuity and radical change." Administrative Science Quaterly 47 (2002): 31-69.

55 Vgl. H. Bruch und W. Jenewein, „ABB 2005. Rebuilding focus, identity, and pride." Case Study an der Universität St. Gallen, Schweiz (2004).

56 Vgl. P. Frost und S. Robinson, „The toxic handler." Harvard Business Review 77 (1999): 96-106.

57 Vgl. J. Kotter, „Leading Change." (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

58 Vgl. Zaugg und Thom (2003) op. cit.

59 Vgl. T. R. Eisenmann und K. Herman, „Google Inc." Harvard Business School Case, Harvard Business School, Boston, USA (2006).

60 Vgl. D. Sisodia und S. K. Chaudhuri, „BP – Evolution of a new Corporate Culture" Case Study am ICFAI Business School Case Development Centre, Hyderabad, India (2004).

61 Vgl. Google Jahresbericht 2008

62 Vgl. dazu D. A. Vise, „Die Google Story." (Hamburg: Murmann, 2006).

63 J. A. Chatman und K. A. Jehn, „Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" Academy of Management Journal 37, no. 4 (1994): 522-553.

64 Unternehmen haben zudem gewisse Präferenzen für einen bestimmten Wachstumstypus, was wiederum kulturell beeinflusst sein kann. Beispielsweise hat SAP eine klare Präferenz für organisches Wachstum gegenüber Akquisitionen, da ersteres als weniger risikoreich wahrgenommen wird. Dies wiederum ist kompatibel mit der eher konservativen Firmenkultur.

65 E. H. Schein, „DEC is dead, long live DEC: The lasting legacy of Digital Equipment Corporation." (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

66 S. Cartwright und C. L. Cooper, „Mergers and acquisitions: The human factor." (Oxford: Butterworth Heinemann, 1992).

67 J. A. Chatman und K. A. Jehn (1994, op. cit.).

68 Der Begriff „Culture Clash" bezieht sich auf Emotionen und Konflikte, die mit kulturellen Unterschieden verbunden sind.

69 Für eine ausführliche Darstellung des kulturellen Wandels bei der Deutschen Bank, vergleiche die Fallstudie im letzten Kapitel dieses Buches.

70 Für eine detaillierte Diskussion dieser Eigenschaften vergleiche D. R. Denison, „Corporate Culture and Organizational Effectiveness." (New York: Wiley, 1990); und D. R. Denison und A. K. Mishra, „Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." Organization Science 6, no. 2 (1995): 204.

Fallstudien: Nachhaltig profitables Wachstum in der Unternehmenspraxis

Kapitel 4

Im bisherigen Verlauf dieses Buches wurden bereits über 50 kurze Illustrationen und zwei Dutzend Fallbeispiele zur Veranschaulichung zahlreicher Konzepte und Methoden verwendet. Die ausführlicheren Fallstudien in diesem Kapitel geben einen wesentlich umfassenderen und tief greifenderen Einblick in das praktische Management des nachhaltig profitablen Wachstums. In jeder Fallstudie werden die Entwicklung und die Maßnahmen eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum beschrieben und die daraus gewonnenen Erfahrungswerte (oder *Lessons Learned*) vorgestellt. Diese Erfahrungswerte werden wiederum mit den zuvor diskutierten theoretischen Konzepten verknüpft. Auf diese Weise lässt sich der organisationale Gesamtkontext des nachhaltig profitablen Wachstums besser erfassen.

Die fünf Fallstudien in diesem Kapitel wurden in direkter Zusammenarbeit mit am *Center for Organizational Excellence* beteiligten Unternehmen erarbeitet. Wir bedanken uns bei allen Unternehmenspartnern für die Unterstützung unserer Arbeit. Unser besonderer Dank geht an Dr. Rainer Feurer und Dominik Fromm (BMW AG), Herbert Oberhänsli (Nestlé SA), Thomas Frischmuth und Stefan Werner (Siemens AG), Dr. Axel Wieandt und Michael Bachschuster (Deutsche Bank AG), sowie Roland Köhler, Jens Diebold und Clemens Mann (Holcim AG) für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Fallstudien.

Die erste Fallstudie beschreibt das Unternehmenswachstum der Automobilhersteller *BMW* und *Daimler* zwischen 1998 und 2005. Die Entwicklung der beiden Unternehmen illustriert deutlich die Bedeutung eines ausgewogenen Wachstums rund um ein *starkes Kerngeschäft*. Während BMW durch organisches Wachstum sein Kerngeschäft kontinuierlich ausbauen konnte, verdeutlicht das Beispiel Daimler die Gefahren einer exzessiven Expansion auf Basis zahlreicher Akquisitionen und einer weit reichenden Diversifikation.

Die zweite Fallstudie zeigt, wie es dem Nahrungsmittelkonzern *Nestlé* unter der Führung von CEO Peter Brabeck gelang, in reifen Märkten nachhaltig profitabel zu wachsen. Das Unternehmen setzte primär auf organisches Wachstum, das durch umfassende Prozess- und Produktinnovationen ermöglicht wurde. Nestlé verfolgte dabei die Philosophie einer *unternehmerischen Balance*, die trotz einer aus-

gewogenen und langfristig orientierten Unternehmensführung den kurzfristigen operativen Erfolg im Auge behielt.

Die dritte Fallstudie stellt dar, wie das Elektronik- und Elektrotechnik-Unternehmen *Siemens* durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit neue Wachstumspotentiale erschließen konnte. Dieses *synergetische* Wachstum erforderte umfassende organisationale Anpassungen, die im Rahmen der *Siemens One* Wachstumsinitiative umgesetzt wurden. Aus der erfolgreichen Implementierung dieses Programms lassen sich eine Reihe wichtiger Erkenntnisse für das Management organischer Wachstumsprojekte gewinnen.

Die vierte Fallstudie dokumentiert die Massnahmen der *Deutschen Bank*, die zwischen 2001 und 2006 unter Führung von CEO Josef Ackermann zur Realisierung eines nachhaltig profitablen Wachstums umgesetzt wurden. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt auf den im Rahmen des *Business Realignment Program* erfolgten organisationalen Anpassungen. Durch die Optimierung der operativen Abläufe und die parallele Schaffung von organisationalen Freiräumen für Innovation, gelang es der Bank, gleichzeitig organisch zu wachsen und deutlich effizienter zu werden.

Die letzte Fallstudie beschreibt, wie der Zementanbieter *Holcim* den Wachstumsprozess durch ein sorgfältiges *Risikomanagement* erfolgreich und nachhaltig gestalten konnte. Zentrale Bedeutung kommt dabei dem breit diversifizierten Länderportfolio zu, das Wachstumschancen und Risiken in den Entwicklungs- und Schwellenländern ausgleicht. Die aktuelle Entwicklung vom fokussierten Zementproduzenten zum integrierten Baustoffanbieter eröffnet darüber hinaus eine zweite Dimension für den Risikoausgleich über das Produktportfolio.

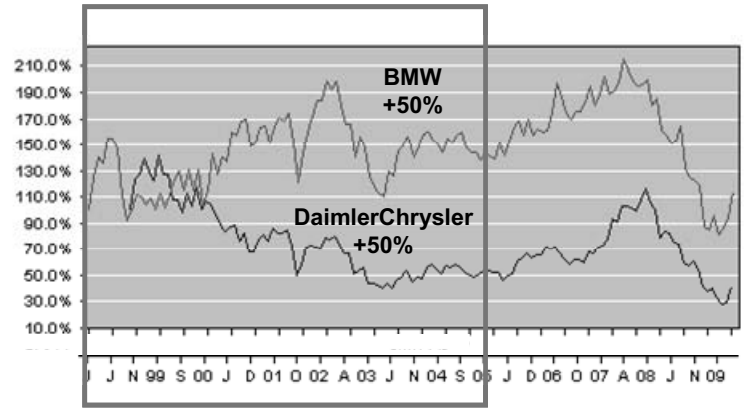
4.1 Nachhaltiges Wachstum: Wie BMW Mercedes überholte

Alexander Zimmermann und Sebastian Raisch

Der vorliegende Fall beschreibt das Unternehmenswachstum der beiden prestigeträchtigen deutschen Automobilhersteller BMW und Daimler zwischen 1998 und 2005. Beide Unternehmen standen Ende

der neunziger Jahre vor der Herausforderung, deutlich wachsen zu müssen, um angesichts einer zunehmenden Konsolidierung und eines steigenden Wettbewerbsdrucks auch in Zukunft unabhängig und erfolgreich zu bleiben. Während des betrachteten Zeitraums gelang es BMW dabei nicht nur, Mercedes als Marktführer im Premiumsegment abzulösen, sondern auch den Unternehmenswert nahezu zu verdoppeln. Gleichzeitig büsste DaimlerChrysler über 50 Prozent des konsolidierten Unternehmenswertes ein (vgl. Abbildung 1). Die unterschiedlichen Schicksale der beiden Rivalen hängen eng mit deren fundamental verschiedenen Wachstumsstrategien zusammen. Daimler setzte beim Zusammenschluss mit Chrysler, sowie bei den Beteiligungen an Mitsubishi und Hyundai, auf externes Wachstum und entwickelte sich zu einem bedeutenden Spieler im Massenmarkt. BMW konzentrierte sich hingegen primär auf organisches Wachstum im Kerngeschäft und konnte so seine Fähigkeiten auf den Gebieten der Produkt- und Prozessinnovationen optimal nutzen. Die beiden Fälle illustrieren deutlich die Bedeutung eines ausgewogenen Wachstums rund um ein starkes Kerngeschäft. Das Beispiel von DaimlerChrysler verdeutlicht zudem die Gefahren einer exzessiven Expansion auf Basis zahlreicher Akquisitionen und einer weitreichenden Diversifikation.

Die Wertentwicklung von BMW und DaimlerChrysler — ***Abbildung 1***



4.1.1 Lage der Automobilindustrie 1998

1998 war ein schwieriges Jahr für die globale Automobilindustrie. Überkapazitäten von fast 20 Millionen Einheiten stellten die Hersteller vor große Herausforderungen. Aufgrund des intensiven Wettbewerbs wurde die Unternehmensgröße (und die damit verbundenen Skalenerträge) zu einer immer wichtigeren Voraussetzung für das langfristige Überleben. Dies zeigt sich in der Prognose von Hiroshi Okuda, damaliger Präsident von Toyota Motor: *„Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss ein globales Unternehmen ein jährliches Verkaufsvolumen von mehr als 5 Millionen Fahrzeugen erreichen. Im nächsten Jahrhundert werden deshalb nur fünf oder sechs Autobauer überleben."*

Innerhalb des Premium-Segmentes war der Wettbewerbsdruck 1998 deutlich geringer, da sich die etablierten Unternehmen auf einen loyalen Kundenstamm und starke Markennamen verlassen konnten. Für die kommenden Jahre wurde aber, ähnlich wie im Massenmarkt, mit rückläufigen Absatzzahlen und zunehmenden Überkapazitäten gerechnet. Es wurde immer schwieriger, die hohen Investitionen für Forschung und Entwicklung zu amortisieren. Zwar war der Markt weitgehend vor Neueinsteigern geschützt, dafür verstärkten aber etablierte Massenanbieter – wie Toyota, Volkswagen und Ford – ihre Aktivitäten im Premium Segment mit eigenen Oberklasse-Marken wie Lexus, Audi und Jaguar. Diese Hersteller profitierten von Skaleneffekten aus dem Massengeschäft und besaßen dadurch auch im Premiumsegment deutliche Kostenvorteile.

Mercedes und BMW waren von diesen Entwicklungen besonders stark betroffen. Zwar dominierten sie das Premiumsegment in Europa und nahmen eine starke Position in den Vereinigten Staaten ein, aber die Bedrohung durch die Massenhersteller wurde immer deutlicher. Lexus übernahm beispielsweise die Marktführerschaft im amerikanischen Premiummarkt. Mit einer jährlichen Produktion von nur einer Million Fahrzeugen waren Mercedes und BMW nicht nur auf der Kostenseite im Nachteil, sondern auch zu klein, um die stark wachsenden Märkte Asiens, Südamerikas und Osteuropas zu erschließen. Diese Schwäche wurde durch das stark begrenzte Produktsortiment noch weiter verstärkt. Die Herausforderung für beide Unternehmen hieß deshalb deutliches Wachstum, um langfristig als starke und unabhängige Spieler im globalen Wettbewerb zu bestehen.

4.1.2 Die Unternehmensentwicklung von DaimlerChrysler

Nachdem Jürgen Schrempp 1995 den Vorstandsvorsitz übernommen hatte, gelang es ihm, in nur drei Jahren einen Verlust von 4 Milliarden USD in einen Rekordgewinn von 5.8 Milliarden USD zu verwandeln. Er löste sich von der Strategie des „Integrierten Technologiekonzerns" seines Vorgängers Edzard Reuter und fokussierte das Unternehmen wieder verstärkt auf das Kerngeschäft der Automobilproduktion.

Globale Expansion 1998 - 2001

Nach dem erfolgreichen Turnaround entwarf Jürgen Schrempp die Vision einer „Welt AG", die die Transformation von Daimler-Benz in einen breit aufgestellten und global agierenden Automobilkonzern vorsah. Das zukünftige Unternehmen sollte die gesamte Produktpalette von sparsamen Kleinwagen, über Sport- und Geländewagen, bis hin zu luxuriösen Limousinen abdecken.

Den ersten und entscheidenden Schritt zur Umsetzung der „Welt AG" stellte die Fusion mit dem amerikanischen Automobilkonzern Chrysler im Mai 1998 dar. Mit dem Zusammenschluss wurde über Nacht der zweitgrößte Automobilhersteller der Welt geschaffen, mit einem Umsatz von über 150 Milliarden USD. Schrempp erhoffte sich positive Effekte durch den wechselseitigen Marktzugang und die gemeinsame Entwicklung eines kostengünstigen Automobils für die Wachstumsmärkte. Neben Synergien in den Bereichen Logistik, Administration, Lagerung und Training versprach vor allem ein gemeinsamer Auftritt auf den Beschaffungsmärkten eine deutliche Reduktion der Herstellungskosten. Die Kostensenkungsmaßnahmen hatten allerdings eine Schattenseite. Bei einer weit reichenden Integration der beiden Unternehmen wäre das exklusive Markenimage von Mercedes gefährdet gewesen. Zugleich sah Schrempp die entscheidende Herausforderung in der Integration der grundsätzlich verschiedenen Unternehmenskulturen: *„Die entscheidende Frage wird sein, ob es uns gelingt, die beiden Kulturen zu integrieren und gleichzeitig die Identitäten der einzelnen Marken zu erhalten."*

Nur zwei Jahre nach der Fusion schrieb DaimlerChrysler erneut Schlagzeilen, als sich das Unternehmen im März 2000 an Mitsubishi und drei Monate später zusätzlich am koreanischen Hyundai-Konzern beteiligte. DaimlerChrysler erhoffte sich dadurch eine Stärkung der Präsenz im attraktiven asiatischen Markt. Zudem war

geplant, die Fähigkeiten der neuen Partner zu nutzen, um gemeinsam eine Reihe kleiner, kostengünstiger Automobile mit niedrigem Verbrauch für die Wachstumsmärkte Asiens, Südamerikas und Osteuropas zu entwickeln. Doch diese Beteiligungen verliefen nicht ohne Schwierigkeiten. Mitsubishi litt unter einem veralteten Produktsortiment und exorbitanten Schulden von über 15 Milliarden USD. Hyundai arbeitete zwar profitabel, es kam jedoch vermehrt zu kulturell bedingten Differenzen zwischen dem Daimler-Management und den asiatischen Partnern.

Zusätzlich zu den Akquisitionen und Beteiligungen expandierte DaimlerChrysler auch mit Eigenentwicklungen in neue Märkte. So wurden am unteren Ende des Sortiments der Zweisitzer Smart, sowie die kompakte Mercedes A-Klasse lanciert. Zudem stellte der Konzern 2000 die ersten Prototypen des Maybachs für das Luxussegment vor. Das Unternehmen wagte sich darüber hinaus auch in ganz neue Bereiche. So erhielt das Toll Collect Konsortium aus DaimlerChrysler, der Deutschen Telekom und einigen kleineren Partnern den Auftrag, ein Mautsystem für die deutschen Autobahnen zu entwickeln. Diese unterschiedlichen Initiativen hatten jedoch alle mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Bei den Kleinwagen ergaben sich deutliche Qualitäts- und Sicherheitsprobleme, ob Smart oder Maybach ihre Entwicklungskosten jemals amortisieren würden war fraglich, und Toll Collect musste aufgrund mehrerer Rückschläge die Einführung des Mautsystems um über ein Jahr verschieben. DaimlerChrysler zeigte erheblichen Restrukturierungsbedarf und musste 2001 einen Verlust von 589 Millionen USD ausweisen.

Restrukturierung 2001 - 2005

Im Jahr 2001 verlor die Konzerntochter Chrysler über 5 Milliarden USD. Das Unternehmen wurde durch den zunehmenden Konkurrenzdruck auf dem amerikanischen Markt hart getroffen und litt unter einem veralteten Produktportfolio. Persönliche und kulturelle Konflikte hatten zudem dazu geführt, dass viele der Schlüsselpersonen in Chryslers ehemaligem Management das Unternehmen verlassen hatten. Daimler lancierte daraufhin ein umfassendes Restrukturierungsprogramm für Chrysler, unter der Leitung von Dieter Zetsche, das innerhalb von zwei Jahren über 8 Milliarden USD einsparen sollte. Die Zahl der Beschäftigten wurde um 20 Prozent reduziert, Produktionsstandorte geschlossen und neue Produktivitäts- und Qualitätsstandards eingeführt. Zudem sollten mehr als

zwei Drittel der Modelle innerhalb von zwei Jahren erneuert werden. Tatsächlich gelang es Zetsche, 2004 wieder einen Gewinn von 1.9 Milliarden USD zu erzielen.

Wie Chrysler geriet auch Mitsubishi 2001 in ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten. Neben einem Verlust von 2.2 Milliarden USD hatte das Unternehmen einen Schuldenberg von über 22 Milliarden USD angehäuft. Nachdem sich der Aufsichtsrat von DaimlerChrysler im Jahre 2004 weigerte, einen milliardenschweren Rettungsplan für Mitsubishi zu unterstützen, wurden die Beteiligungen am japanischen Autobauer verkauft. Auch die Kooperation mit Hyundai musste wenig später beendet werden, nach einer Vielzahl kultureller Differenzen zwischen den beiden Partnern.

Für lange Zeit war die Mercedes Car Group die einzig verbliebene profitable Konzerntochter von DaimlerChrysler. Allerdings zeigte der konstante Abfluss von finanziellen Mitteln und Management-Ressourcen zunehmend Wirkung. Mercedes sah sich mit einem veralteten Sortiment und sinkenden Margen konfrontiert und Smart konnte seit seiner Markteinführung nie die Gewinnzone erreichen. Schwerwiegende Qualitätsprobleme ließen den einstigen Branchenprimus Mercedes auf den 26. Platz des J.D. Power Qualitätsranking abstürzen, was sich in sinkenden Verkaufszahlen, höheren Rabattforderungen und tieferen Wiederverkaufswerten niederschlug. Mercedes erwirtschaftete im operativen Geschäft eine Marge von lediglich 4 Prozent - nicht einmal halb so viel wie BMW und deutlich weniger als Massenhersteller wie Renault. DaimlerChryslers Aufsichtsrat reagierte am 28. Juli 2005 mit der Bekanntgabe des Rückzugs von Jürgen Schrempp als CEO nach 44 Jahren im Unternehmen. Die Unternehmensführung übernahm Dieter Zetsche, der umgehend ein tief greifendes Restrukturierungsprogramm ankündigte: *„Unsere Maxime muss es sein, mehr mit weniger zu erreichen."* Mercedes entließ 8'500 Mitarbeiter und reformierte die administrativen Unterstützungsfunktionen, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden und mehr Flexibilität und Kundenorientierung zu erreichen.

Während DaimlerChrysler unter den Folgen der exzessiven Expansionsstrategie litt und innerhalb von sieben Jahren mehr als die Hälfte seines konsolidierten Marktwertes einbüsste, blickt der Rivale BMW auf einen äußerst erfolgreichen Wachstumspfad zurück. Im selben Zeitraum steigerte der Münchner Autobauer seinen Unter-

nehmenswert um mehr als 50 Prozent und konnte 2004 einen Rekordgewinn von über 3 Milliarden USD verbuchen.

4.1.3 Die Unternehmensentwicklung von BMW

BMWs zukünftiger Erfolg war im Jahre 1999 nur schwer vorauszusehen. Die defizitäre Konzerntochter Rover führte dazu, dass BMW mit 2.5 Milliarden USD den ersten Verlust der Firmengeschichte ausweisen musste. Die Akquisition des britischen Automobilherstellers im Jahre 1994 hatte nicht den gewünschten Erfolg gebracht. Zwar konnte BMW ein sehr breites Produktsortiment anbieten, es wurden aber kaum Synergien realisiert und der hohe Wechselkurs des englischen Pfunds wirkte sich zusätzlich negativ auf das Ergebnis aus.

Konzentration auf das profitable Kerngeschäft 1998 – 2001

Nachdem Joachim Milberg 1999 den Vorstandsvorsitz übernommen hatte, folgte ein Jahr später der Verkauf von Rover, sowie der zugehörigen Land Rover Sparte. Lediglich Mini verblieb im BMW-Konzern. Im Gegenzug wurde das Portfolio nach oben hin durch die Luxusmarke Rolls-Royce abgerundet. Auf diese Weise konnte ein breites Sortiment an Automobilen angeboten werden, die durchgehend auf das Premium-Segment ihrer jeweiligen Klasse ausgerichtet waren.

Parallel zur Restrukturierung des Portfolios gelang es BMW, neue Maßstäbe auf den Gebieten der Effizienz und der Produktivität zu setzen. Die deutschen Produktionsstandorte des Unternehmens gehören zu den flexibelsten und produktivsten weltweit und standen dabei mehrere Jahre in Folge an der Spitze des J.D. Power-Qualitätsrankings. Zudem gelang es, die Kapazitätsauslastung auf über 95 Prozent zu halten, während andere Hersteller ihre Produktion auf bis zu 80 Prozent zurückfahren mussten. Die überlegene Effizienz war in erster Linie auf einen flexiblen Produktionsprozess zurückzuführen. Die Betriebszeit der Produktionsanlagen konnte stark variiert werden und kapitalintensive Prozesse liefen während 24 Stunden. Zudem konnten an jedem Standort, je nach Auftragslage, mindestens zwei unterschiedliche Modelle hergestellt werden. Wie CFO Stefan Krause es ausdrückte: *„Das Geheimnis unseres Erfolges ist, dass unsere Maschinen mehr schwitzen als anderswo, weil sie länger arbeiten."* Weitere wichtige Erfolgsfaktoren waren das äußerst

flexible Arbeitszeitmodell, sowie die hohe Mobilität der Arbeitnehmer. Je nach Bedarf wurden bis zu 15'000 Mitarbeiter pro Tag vom zentralen Standort in Dingolfingen zu den umliegenden Werken gebracht. Der konstante Anstieg der Produktivität, sowie die konkurrenzlos tiefen Administrationskosten machten BMW zu einem der profitabelsten Anbieter der weltweiten Automobilindustrie.

Initiativen für neues Wachstum 2002 – 2005

Trotz seiner überlegenen Profitabilität stand BMW vor der Herausforderung, wachsen zu müssen. Mit einer knappen Million produzierter Fahrzeuge war das Unternehmen zu groß, um wie Porsche eine reine Nischenstrategie zu verfolgen, aber gleichzeitig auch zu klein, um in punkto Größenvorteilen mit den Massenherstellern konkurrieren zu können.

Helmut Panke übernahm 2002 die Konzernleitung und lancierte kurz darauf die größte Produktoffensive der Firmengeschichte: *„Mit unserem bestehenden Produktportfolio wachsen wir in unseren etablierten Märkten, zudem expandieren wir in neue Segmente mit neuen Produkten."* Neben vollständig überarbeiteten Versionen der bestehenden Modelle wurden komplette Neuentwicklungen wie der BMW 1er, der neue Mini, die Geländewagenreihe, der BMW 6er und der Rolls-Royce Phantom auf den Markt gebracht. Bei all diesen Produkten war das erklärte Ziel, sich im Premiumsegment der jeweiligen Klasse zu positionieren und dadurch die Margen und den Ertrag auf einem konstant hohen Niveau zu halten.

In Geschäftsfeldern, in denen BMW nicht über ausreichende Kompetenzen verfügte, wurden Netzwerke mit ausgesuchten Partnern aufgebaut: Mit Steyr-Daimler-Puch wurde beispielsweise auf dem Gebiet der Geländewagen und mit PSA Peugeot Citroen bei der Entwicklung sparsamer Benzinmotoren zusammengearbeitet. Strategische Allianzen oder größere Akquisitionen wurden hingegen von Helmut Panke explizit ausgeschlossen: *„Es gibt keine finanziellen Zusammenschlüsse oder Unternehmenskäufe. In jedem kooperativen Netzwerk behält die BMW Group die Kontrolle über alle Faktoren, die den Wert ihrer Marken beeinflussen."*

Zu den bedeutendsten Erfolgsfaktoren und Wachstumstreibern bei BMW gehörte die Innovationskraft, sowohl auf der Prozess- als auch auf der Produktebene. Neben internen Forschungsteams wurden Netzwerke von unabhängigen Think Tanks, sowie Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungsstellen aufgebaut.

Eine wichtige Prozessinnovation war beispielsweise der kundenorientierte Produktions- und Distributionsprozess, der es dem Käufer erlaubte, sein Automobil nach individuellen Wünschen zu gestalten und die Spezifikationen noch bis kurz vor der tatsächlichen Produktion zu ändern. Im Zentrum der Produktinnovationen stand der technologische Fortschritt. So gelang zum Beispiel mit Hilfe des „ConnectedDrive" Systems eine Integration der Kommunikation zwischen Fahrzeug, Fahrer und Umwelt.

Für das Geschäftsjahr 2005 konnte BMW-Chef Panke einen Gewinn von über 2.5 Milliarden USD bekannt geben. Dass BMW auch weiter kontinuierlich an Verbesserungen arbeitet, zeigt der folgende Auszug aus der Unternehmensstrategie für 2006: *„Das eben Erreichte, so perfekt es auch sein mag, ist nur der Ausgangspunkt zu etwas Besserem."*

4.1.4 Wie können Unternehmen nachhaltig wachsen?

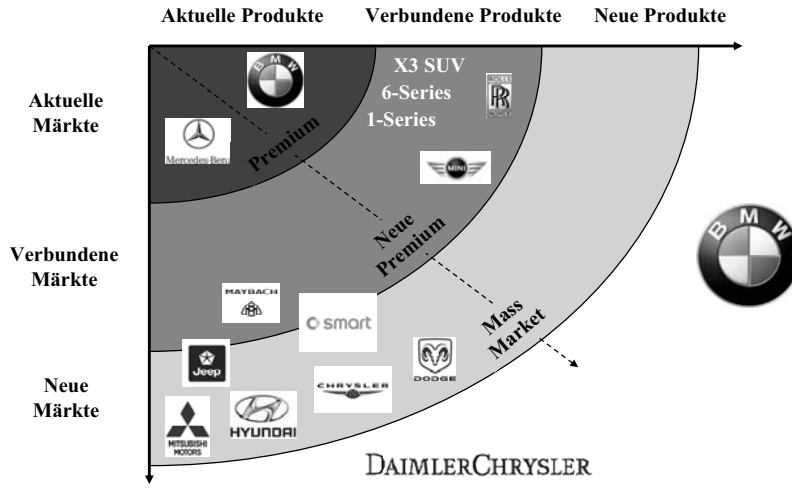
Die beiden Beispiele von DaimlerChrysler und BMW illustrieren deutlich, was für einen entscheidenden Einfluss unterschiedliche Wachstumsstrategien auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben können. Dabei lässt sich ein Wachstumspfad entlang von drei unterschiedlichen Ebenen analysieren: der *Ausrichtung* des Wachstums, der *Art* des Wachstums und der *Geschwindigkeit* des Wachstums.

Ausrichtung des Wachstums

BMW hat sich nach dem Verkauf des verlustträchtigen Rover-Konzerns klar auf sein bestehendes Kerngeschäft im Premiumsegment konzentriert. Die Marke BMW stand dabei im Zentrum der Wachstumsbemühungen. Darüber hinaus hat sich das Unternehmen aber auch in unmittelbar verbundene Geschäftsfelder entwickelt (vgl. Abbildung 2). Der Mini und die neu lancierte BMW 1er-Reihe wurden in der gehobenen Kompakt- oder Mittelklasse eingeführt, während der Rolls-Royce Phantom das Sortiment im Luxus-Segment abrundet. Dabei hat das Unternehmen über alle Produkte hinweg einen klaren Premium-Anspruch beibehalten und so seine bestehenden Erfahrungen und Kompetenzen auf diesem Gebiet optimal genutzt.

Vom Kerngeschäft in neue Märkte - Wachstumsausrichtung bei DaimlerChrysler und BMW

Abbildung 2



Daimler-Benz hat sich dagegen durch den Zusammenschluss mit Chrysler und die Beteiligungen an Mitsubishi und Hyundai von einem fokussierten Oberklasse-Hersteller zu einem gewichtigen Spieler im Massenmarkt entwickelt. Obwohl ursprünglich erwartet worden war, dass die unterschiedlichen Unternehmen stark voneinander profitieren würden, konnten langfristig kaum Gemeinsamkeiten genutzt werden. Entwicklung, Produktion und Verkauf der Fahrzeuge blieben weiterhin getrennt, um ein eigenständiges Markenimage beim Kunden zu erhalten. Aufgrund der entstandenen Doppelspurigkeiten konnten die erwarteten Kostensenkungspotentiale nur in sehr geringem Masse genutzt werden.

Wie die Beispiele von BMW und Daimler zeigen, ist es für Unternehmen besonders wichtig, sich auf die eigenen Stärken im Kerngeschäft zu konzentrieren und beim Eintritt in neue Geschäftsfelder auf bestehende Fähigkeiten und Erfahrungen zu setzen. Nur zwischen direkt verbundenen Aktivitäten lassen sich Synergien realisieren. Dies entspricht den Erkenntnissen der aktuellen wissenschaftlichen Forschung. Mehrere Studien haben festgestellt, dass Unternehmen am erfolgreichsten sind, wenn sie in verwandte Geschäftsbereiche diversifizieren.[1] Langfristig weniger Erfolg versprechend

ist dagegen sowohl ein starres Verharren im angestammten Kerngeschäft, als auch eine Diversifikation in grundlegend neue Märkte. Der Transfer von Fähigkeiten in verwandte Gebiete ermöglicht es, Kosten einzusparen und das inhärente Risiko von Expansionen zu reduzieren.[2]

Art des Wachstums

BMW hat sich nach den Erfahrungen mit der fehlgeschlagenen Rover-Akquisition sehr stark auf organisches Wachstum konzentriert. Interessant ist dabei das nahtlose Zusammenspiel von Prozess- und Produktinnovation. Durch umfassende Prozessinnovation wurden eine höhere Flexibilität, eine verbesserte Qualität und eine effizientere Produktion erreicht. Die Steigerung der Produktivität ermöglichte dann hohe Investitionen in die Produktinnovation. Bestehende Produkte wurden überarbeitet und eine Vielzahl neuer Modelle wurde eingeführt. Die eigenen Aktivitäten wurden durch Kooperationen mit externen Partnern unterstützt, insbesondere in Bereichen, in denen BMW nicht die nötigen Kompetenzen besaß. Abgesehen vom Erwerb der Marke Rolls-Royce im Jahre 1998 und dem Verbleib der Rover-Tochter Mini im Unternehmen verzichtete BMW auf weitere Akquisitionen.

Im Gegensatz dazu setzte Daimler-Benz auf dem Weg zur „Welt AG“ nicht nur auf die Fusion mit Chrysler, sondern auch auf Beteiligungen an Mitsubishi und Hyundai. Die Kosten dieser Akquisitionen waren exorbitant, insbesondere im Fall des hochverschuldeten Mitsubishi-Konzerns. Die Integration der neuen Konzernteile war mit hohen Kosten verbunden und beanspruchte weite Teile des Managements. Dadurch wurden limitierte Ressourcen vom Kerngeschäft Mercedes abgezogen, woraus mittelfristig Qualitätsprobleme, veraltete Produkte, und rückläufige Verkaufszahlen resultierten.

Organisches Wachstum durch Innovation ist eine grundlegende Voraussetzung für die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Nur durch eine fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung der Fähigkeiten einer Organisation ist es möglich, angesichts eines immer intensiveren Wettbewerbs langfristig zu bestehen.[3] Dabei gewinnen, neben den Produktinnovationen in einer Vielzahl von Industrien auch die Prozessinnovationen zunehmend an Bedeutung.[4] Gezielte Akquisitionen können das organische Wachstum unterstützen, zum Beispiel indem sie den Zugang zu neuen Märkten oder Fähigkeiten ermöglichen.[5] Eine einseitige Ausrichtung auf

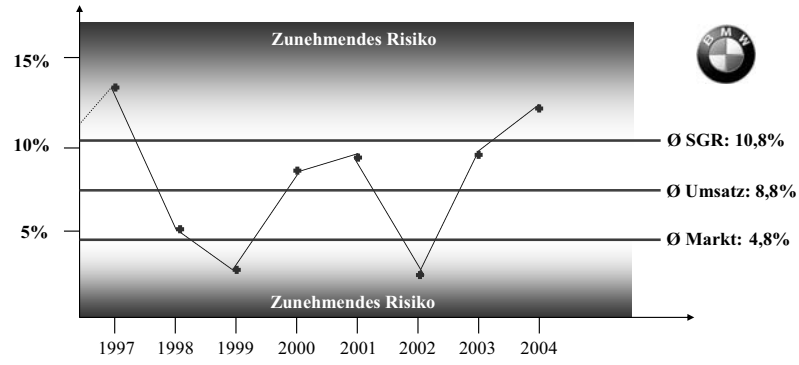
Akquisitionen birgt jedoch ein hohes Risiko und geht häufig zu Lasten des organischen Wachstums. Es besteht die Gefahr, dass durch die zahlreichen Akquisitionen sowohl finanzielle, als auch Management-Ressourcen, blockiert werden. Erfolgreiche Unternehmen setzen deshalb primär auf organisches Wachstum, ergänzt durch gezielten Akquisitionen und Partnerschaften.[6]

Geschwindigkeit des Wachstums

BMW hat es über die letzten Jahre geschafft, deutlich oberhalb des Marktes zu wachsen. Zugleich konnte das Unternehmen, durch kontinuierliche Maßnahmen zur Steigerung der operativen Effizienz, ausreichend Mittel zur Finanzierung dieses Wachstums generieren. Dadurch blieb BMWs Unternehmensentwicklung im Durchschnitt innerhalb des empfohlenen Korridors aus Marktwachstum und Sustainable Growth Rate (vgl. Abbildung 3).

Das Wachstum von DaimlerChrysler lag hingegen deutlich oberhalb der Sustainable Growth Rate. Das Unternehmen hätte zwischen 1997 und 2005 ein jährliches Wachstum von knapp 5% finanzieren können, wuchs aber tatsächlich mit über 16% pro Jahr. Das Unternehmen überforderte damit seine zentralen Ressourcen, sowohl in finanzieller, als auch in personeller Hinsicht. Der Effekt dieses exzessiven Wachstums ist sehr gut an der zunehmenden Vernachlässigung des Kerngeschäfts Mercedes abzulesen.

Nachhaltiges Wachstum: Der Wachstumskorridor von BMW — ***Abbildung 3***



Eine Reihe aktueller wissenschaftlicher Untersuchungen zeigt, dass Umsatzwachstum nur bis zu einer gewissen Grenze einen positiven

Einfluss auf den Ertrag eines Unternehmens hat und sich danach sogar negativ auswirken kann.[7] Dieser Effekt erklärt sich durch die besondere Belastung von Management und Finanzen, die sich aus exzessiven Wachstumsraten ergibt. Häufig sinkt in schnell wachsenden Firmen die Kontrolle und Effektivität im Kerngeschäft, da das Management nicht in der Lage ist, die enorme Komplexität eines solchen organisationalen Wandelprozesses zu kontrollieren.[8]

4.1.5 Fazit

BMW ist ein gutes Beispiel dafür, wie es Firmen gelingt, die Ausschöpfung des bestehenden Geschäftes und die Expansion in neue Bereiche zum Ausgleich zu bringen. Seit 1998 hat BMW seine operative Effizienz im Kerngeschäft durch kontinuierliche Prozessinnovation gestärkt. Gleichzeitig gelang eine Expansion in neue Marktsegmente mit einer Reihe innovativer Modelle. BMW wuchs über den untersuchten Zeitraums deutlich stärker als der Markt, blieb dabei aber im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten. Die Strategie des organischen Wachstums in verwandte Geschäftsfelder erlaubte eine ausgewogene Kombination des Ausschöpfens bestehender Fähigkeiten, beispielsweise in den Bereichen Design und Technologie, mit der Erschließung neuer Märkte wie im Luxussegment oder bei den Geländewagen.

DaimlerChrysler zeigte hingegen eine deutliche Tendenz zur exzessiven Expansion. Auf dem Weg zu Jürgen Schrempps Vision der „Welt AG“ musste das Unternehmen in kürzester Zeit den radikalen Wandel von einem mittelgroßen Spieler im Premium-Segment zu einem globalen und diversifizierten Hersteller bewältigen. Durch diese turbulente Entwicklung wurden Management und Mitarbeiter einem verstärkten Stress ausgesetzt. Der starke Fokus auf die Erschließung neuer Geschäftsfelder führte zu einer Vernachlässigung der Erneuerung im Kerngeschäft, was sich in einer sinkenden operativen Effizienz niederschlug. Trotz geringer Profitabilität investierte DaimlerChrysler weiterhin große Summen in die Expansion. Der Umsatzanstieg im betrachteten Zeitraum lag daher deutlich über der finanzierbaren nachhaltigen Wachstumsrate, was die finanziellen Reserven des Unternehmens stark belastete. Aus heutiger Sicht betrachtet hat sich die Entwicklung der Unternehmenswerte von

Daimler und BMW seit 2005 einander angenähert (siehe Abbildung 1). Zwar ist es BMW gelungen, den in den Jahren zwischen 1998 und 2005 erarbeiteten Wertvorsprung zu verteidigen, seitdem weisen beide Unternehmen jedoch eine nahezu parallele Wertentwicklung auf. Dies ist insbesondere der Tatsache zu verdanken, dass Daimler unter der Leitung von Dieter Zetsche wieder zu einem nachhaltigen Wachstumskurs zurück gefunden hat. Der Fokus liegt nun wieder auf dem Kerngeschäft im Premiumsegment. Im Mai 2007 verkaufte Zetsche Chrysler an den Finanzinvestor Cerberus mit einem Verlust von 500 Millionen Euro. Damit trennte sich das Unternehmen, welches seither unter dem Namen Daimler AG auftritt, von seinen letzten Aktivitäten im Massenmarkt. Auch bezüglich der Art des Wachstums geht Daimler seither neue Wege. Auf weitere Gross-Akquisitionen wurde verzichtet. Statt dessen wurde ein starker Fokus auf organisches Wachstum und Innovationen gelegt. Dabei ist man neben internen technologischen Entwicklungen auch vermehrt Partnerschaften mit Zulieferern und sogar mit direkten Konkurrenten eingegangen. So haben sich zum Beispiel Daimler, BMW und General Motors zusammengetan, um als Antwort auf den erfolgreichen Toyota Prius einen eigenen Hybridantrieb zu entwickeln. Auch die Geschwindigkeit des Wachstums bei Daimler wurde den finanziellen Möglichkeiten angepasst. Im Zeitraum von 2005 bis 2007 ist der Umsatz um durchschnittlich 2.2% gestiegen. Die nachhaltige Wachstumsrate, welche das finanzierbare Wachstum anzeigt, lag in dieser Periode bei 5.7%.

Sowohl Daimler als auch BMW befanden sich in einer Phase des nachhaltigen Wachstums, als die globale Automobilindustrie Ende 2008 in den Strudel der weltweiten Finanzkrise geriet. Seither haben beide Hersteller deutliche Einbußen bei Unternehmenswert und Umsatz verbuchen müssen. Trotz dieser schwierigen Situation ist es ihnen jedoch gelungen, sich deutlich besser zu behaupten, als die meisten ihrer Wettbewerber. Die kommenden Jahre werden weitreichende Herausforderungen für BMW und Daimler mit sich bringen. Rückläufige Verkaufszahlen und die zunehmende Bedeutung umweltfreundlicher Fahrzeuge sind nur zwei Beispiele unter vielen. Sofern beide Unternehmen die Lehren der vergangenen Jahre berücksichtigen und ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen der Ausschöpfung bestehender Fähigkeiten und der Erschließung neuer

Marktpotentiale herstellen, könnten sie jedoch gestärkt aus der aktuellen Krise hervorgehen.

4.2 Nestlé: Nachhaltig profitables Wachstum in reifen Märkten

Flora Ferlic und Sebastian Raisch

Diese Fallstudie beschreibt die Unternehmensentwicklung des Nahrungsmittelkonzerns Nestlé unter der Führung von Peter Brabeck (1997-2008). Das Beispiel Nestlé zeigt, wie Unternehmen in reifen Märkten nachhaltig profitables Wachstum generieren können. Eine zentrale Rolle spielt dabei eine ausgewogene und langfristig orientierte Unternehmensführung, die zugleich den kurzfristigen operativen Erfolg im Auge behält.[9]

Nestlé 1997

Peter Brabeck übernahm die Führung des Nestlé-Konzerns 1997 von seinem Vorgänger Helmut Maucher. Maucher hatte Nestlé in seiner fünfzehnjährigen Amtszeit von einem stark europäisch orientierten Kaffee- und Milchproduzenten zum weltweit führenden Nahrungsmittelkonzern weiterentwickelt. Unter seiner Führung hatte sich der Umsatz verdoppelt, der Profit wurde verdreifacht und die jährliche Aktienrendite lag bei hervorragenden 17%.[10]

Trotz dieses Erfolgs sah sich Brabeck bei der Übernahme der Unternehmensführung mit einer Herausforderung konfrontiert: der Wiederbelebung des internen Wachstums. Unter Maucher war der Konzern vor allem durch Akquisitionen gewachsen. Nestlé konnte sich durch diese Akquisitionen in neuen Märkten positionieren und erreichte in fast allen Segmenten eine führende Stellung. Zum Zeitpunkt von Brabecks Amtseintritt waren jedoch die Grenzen dieser externen Wachstumsstrategie erreicht.[11] Brabeck war sich der Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung bewusst, die er unmittelbar nach Amtsübernahme einleitete:[12]

„Unsere oberste Priorität ist es, internes Wachstum zu generieren. Internes Wachstum reflektiert den Erfolg eines Unternehmens wesentlich besser als externes Wachstum. Für externes Wachstum brauche ich nur drei Personen - einen Manager, einen Anwalt und einen Bankier - für internes Wachstum dagegen die Motivation von 250.000 Menschen, dem gesamten

Unternehmen. Darüber hinaus ist es eine wesentlich nachhaltigere Form des Wachstums."

Als eine seiner ersten Maßnahmen im Amt erklärte Brabeck das schon vorher formulierte Ziel eines realen internen Wachstums von 4% zur obersten Priorität der Unternehmensführung.[13] Bei einem durchschnittlichen Marktwachstum in der Lebensmittelindustrie von gerade einmal 2% musste Nestlé folglich doppelt so schnell wie die Konkurrenz wachsen.[14] Im Jahr 2000 erreichte der Konzern erstmals dieses Ziel und konnte auch in den Folgejahren das interne Wachstum konsequent über 4% halten. Damit lag Nestlé klar vor seinen wichtigsten Konkurrenten.[15] Dieser außergewöhnliche Erfolg ist das Resultat einer Reihe von strategischen Maßnahmen, die Peter Brabeck während seiner Amtszeit initiierte und erfolgreich umsetzte. Im folgenden Abschnitt werden wir diese Maßnahmen beschreiben und daraus Handlungsempfehlungen ableiten, die aufzeigen wie Unternehmen in reifen Märkten nachhaltig organisches Wachstum generieren können.

4.2.1 Stärkung der Ertragskraft

Im Jahr 1996 erwirtschaftete Nestlé einen Umsatz von CHF 60 Milliarden und einen Profit von CHF 3.4 Milliarden.[16] Das Produktportfolio umfasste 19 Kategorien, von Kaffee, Milch und Süßwaren bis hin zu Wasser, Tiernahrung und Eiscreme. Nestlé war in allen Segmenten entweder Marktführer oder befand sich in einer starken zweiten Position. Trotz dieser führenden Stellung war es für Brabeck nicht einfach, sein Ziel von 4% internem Wachstum zu erreichen. Zum einen generierte Nestlé über 70% seines Umsatzes in reifen Märkten mit sehr geringem Wachstumspotenzial.[17] Zum anderen hatte Nestlé im Vergleich zur Konkurrenz mit einer verhältnismäßig niedrigen Profitabilität zu kämpfen. Vor allem die vielen Akquisitionen unter Maucher hatten die Margen des Konzerns negativ beeinflusst. Während die EBIT-Marge im Kerngeschäft 12% betrug, lag diese in den zugekauften Geschäftsbereichen bei nur 6%.[18]

Um das Wachstumsziel zu erreichen, musste Brabeck neue Wachstumsquellen erschließen. Für die reifen Märkte, in denen der Konzern tätig war, erforderte dies vor allem eine Steigerung der Innovationskraft. Um eine breit angelegte Innovationsoffensive zu finan-

zieren, war es wiederum notwendig, die Erträge des Konzerns zu steigern. Lars Olofsson, ehemaliger Leiter der Europageschäfte von Nestlé, erklärte das Vorgehen: *„Unser eigentliches Ziel ist es, Wachstum zu generieren. Um dieses Ziel zu erreichen müssen wir jedoch die Kosten reduzieren, um mehr Mittel zur Verfügung zu haben für die Stärkung unserer Marken, die Erhöhung der Innovationsfähigkeit und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.“*[19]

Brabeck initiierte eine Reihe von Programmen zur Erhöhung der operativen Effizienz des Konzerns. Die erste unter seiner Leitung lancierte Initiative war ein Effizienzprogramm mit dem Titel *MH97*. Ziel dieses Programms war die Senkung der Rohstoff- und Verpackungskosten und die Optimierung der Produktionsprozesse. Zwischen 1997 und 2002 wurden im Zuge dieser Initiative 165 Fabriken geschlossen und Einsparungen von CHF 4 Milliarden generiert.[20] Als Nachfolgeprogramm wurde 2002 die Initiative *Target 2004+* lanciert, um einen Transfer von 'Best-Practices' zur weiteren Optimierung der Produktionsabläufe zu ermöglichen. Mit diesem Programm wurden bis 2004 weitere Einsparungen in Höhe von CHF 3 Milliarden erwirtschaftet. Aktuell läuft die Initiative *Operation Excellence 2007,* deren Ziele unter anderen in der Erhöhung der Produktivität der Wertschöpfungskette, dem Abbau von Überkapazitäten und der Reduktion der Produktkomplexität liegen. Zusätzlich zu diesen auf die Steigerung der operativen Effizienz ausgerichteten Programmen wurden auch die administrativen Abläufe innerhalb des Konzerns optimiert. Die 2002 gestartete *FitNes* Initiative soll bis 2007 im administrativen Bereich Einsparungen von über CHF 1 Milliarde generieren.[21]

Das in der Geschichte des Konzerns bedeutendste Transformationsprogramm wurde im Jahr 2000 lanciert: das *Global Business Excellence (GLOBE)* Projekt. GLOBE hat neben einer Reihe strategischer Initiativen vor allem das Ziel, durch eine globale Integration des gesamten Konzerns wesentliche Verbesserungen der operativen Effizienz zu ermöglichen. Die wichtigsten Ziele sind dabei die Standardisierung elektronischer Daten und die Vereinheitlichung des konzernweiten Informationssystems. Der ehemalige CFO Reichenberger beschreibt die Vorteile von GLOBE: *„Wir verwandeln uns nunmehr in einen wirklich globalen Konzern, der sich als eine Einheit verhält. Wenn GLOBE in den wichtigsten Märkten umgesetzt ist, kommunizieren die einzelnen Systeme weitaus besser miteinander, als dies*

zurzeit möglich ist. In den folgenden Jahren werden wir substantielle Verbesserungen in unseren Abläufen erreichen."[22] Bis Ende 2005 war GLOBE in 30% der Geschäftsbereiche implementiert und soll bis Ende 2006 Einsparungen in Höhe von CHF 3 Milliarden ermöglichen.[23]

Neben diesen Projekten zur Steigerung der operativen Effizienz wurden auch im Marketingbereich signifikante Einsparungen erzielt. Brabecks bedeutendste Initiative war in diesem Zusammenhang eine Restrukturierung des Markenportfolios. Ziel war es, so viele von Nestlés 127.000 Produkten wie möglich unter einer der sechs Dachmarken des Konzerns zu positionieren. Darüber hinaus sollte auf allen Produkten das Logo von Nestlé angebracht werden, um so die Produktidentität zu stärken und Produktcharakteristika wie Qualität, Geschmack und Sicherheit besser kommunizieren zu können.[24] Ende 2005 gehörten bereits 70% des Gesamtportfolios zu einer der sechs großen strategischen Marken (Nestlé, Buitoni, Purina, Maggi, Nescafé und Nestea).[25]

Der Erfolg der verschiedenen Effizienzinitiativen spricht für sich: insgesamt wurden Einsparungen von mehr als CHF 12 Milliarden erwirtschaftet. Zwischen 1997 und 2005 stieg Nestlés Marge von 5.7% auf 8.7%, der Nettogewinn von CHF 4 auf CHF 8 Milliarden und der Free Cashflow konnte nahezu verdoppelt werden.[26]

4.2.2 Die Nutrition und Wellness Initiative

Die im Rahmen der zuvor beschriebenen Effizienzsteigerungsprogramme generierten zusätzlichen Mittel wurden in der Folge zur Steigerung des internen Wachstums reinvestiert. Bereits sehr früh wurde Brabeck auf den aufkommenden Trend für Wellness- und Gesundheitsprodukte aufmerksam und erkannte die damit verbundene außergewöhnliche Wachstumschance.[27] Eine seiner ersten offiziellen Tätigkeiten als CEO war die Gründung eines eigenen Geschäftsbereiches für diesen neuen Markt. Ziel war der Aufbau eines neuen Produktsegments mit hervorragenden Wachstumsaussichten und hohen Gewinnmargen. Auf der Basis dieser ersten Initiative verkündete Brabeck 2000 die Vision von Nestlés Wandel vom Nahrungsmittelkonzern zum Nahrungsmittel-, Gesundheits- und Wellnessunternehmen. Eine Reihe strategischer Initiativen und organisatorischer Veränderungen wurde in der Folge vorgenommen, um

diese neue Denkweise im gesamten Konzern nachhaltig zu verankern. Um das interne Wachstum voranzutreiben verfolgte Brabeck vor allem zwei Stossrichtungen. Zum einen sollten die Aspekte Gesundheit und Wellness im gesamten bestehenden Produktportfolio einen zusätzlichen Wert für den Kunden schaffen. Zum anderen sollte Nestlés führende Position im Markt für spezialisierte Nahrungsergänzungsmittel weiter ausgebaut werden. Die Gründung zweier neuer Unternehmenseinheiten, der *Corporate Wellness Unit* und der *Nestlé Nutrition Unit*, verlieh diesen Zielen eine konkrete Form.

Die *Corporate Wellness Unit* wurde zur Erreichung des ersten Ziels, Gesundheit und Wellness als Zusatznutzen im gesamten Produktportfolio zu implementieren, gegründet. Matt Hall, Leiter der strategischen Geschäftseinheit 'Generating Demand', beschreibt die zugrunde liegende Strategie: *„Nestlé bleibt innerhalb seiner angestammten Produktkategorien, erhöht aber den Nutzen bestehender Produkte für die Kunden. Wir steigern den Wert dieser Produkte, indem wir zusätzliche Gesundheits- und Wellnesselemente hinzufügen.“*[28] Diese Zusatzstoffe verbessern beispielsweise die Verdauung, stärken das Immunsystem, erhöhen die physische und mentale Kraft oder unterstützen eine Gewichtsreduktion. Bis heute wurden mehr als 700 Produkte durch die Beifügung unterschiedlicher Zusatzstoffe (so genannte *Branded Active Benefits*) verbessert.[29] Bereits 1998 waren die ersten derartigen Produkte auf dem Markt erhältlich.

Ziel der *Nestlé Nutrition Unit* ist es dagegen, das Geschäft im Bereich der klinischen Nahrungsmittel zu stärken. Diese Gruppe von Nahrungsmitteln soll die physiologischen Bedürfnisse von Kleinkindern, Sportlern und Kranken in Spitälern decken, während der Geschmack zweitrangig ist. Nestlé investiert etwa ein Fünftel seines gesamten Forschungsetats in derartige Produkte, die oftmals langjährige wissenschaftliche Grundlagenforschung erfordern.[30]

Zusätzlich zu diesen beiden Geschäftseinheiten nutzte Brabeck Joint Ventures, um weiteres Wachstum mit Gesundheits- und Wellnessprodukten generieren zu können. In Zusammenarbeit mit L'Oréal, einem der weltweit größten Anbieter von Kosmetik- und Pflegeprodukten, stieg Nestlé in den Markt für so genannte Nutri-Kosmetika ein. Unter dem Markennamen *Inneov* wurden Produkte entwickelt, die durch Beigabe verschiedener Nährstoffe die Qualität von Haut, Haaren und

Nägel verbessern. *Inneov* ist heute Weltmarktführer in diesem Segment und hält in Europa einen Marktanteil von 11%.[31]

Der Aufbau dieser neuen Geschäftseinheiten und der damit verbundene Eintritt in den Markt für Gesundheit und Wellness hatten maßgeblichen Anteil an Nestlés Erfolg in den vergangenen Jahren. Der Umsatz der mit *Branded Active Benefits* angereicherten Produkte stieg von CHF 200 Millionen im Jahr 1998 auf CHF 3 Milliarden im Jahr 2005. Darüber hinaus sind die Gewinnmargen dieser Produkte doppelt so hoch wie bei herkömmlichen Produkten in der Nahrungsmittelindustrie. Damit leisten diese Produkte einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung der Konzernmarge.

4.2.3 Steigerung der Innovationsfähigkeit

Nestlé gilt im Nahrungsmittelsektor als weltweit führend im Bereich der Forschung und Entwicklung. Hinter diesem Erfolg steht ein Team aus 3500 Forschern, die kontinuierlich an der Verbesserung des bestehenden Produktportfolios und an der Entwicklung neuer Produkte arbeiten. Der Erhalt und Ausbau dieser Kernkompetenz war für die erfolgreiche Umsetzung des organischen Wachstumsziels von zentraler Bedeutung. Drei von Brabeck initiierte strategische Maßnahmen trugen wesentlich dazu bei, dass diese Kompetenz weiter ausgebaut und dadurch das organische Wachstum gesteigert werden konnte.

In einem ersten Schritt gab Brabeck Nestlés Forschung und Entwicklung ein klares Ziel vor: ein Fünftel des gesamten Produktportfolios sollte jedes Jahr erneuert werden. Dabei kann es sich um Verbesserungen bereits bestehender Produkte handeln oder um die Entwicklung von völlig neuen Produkten. Herbert Oberhänsli, Leiter der Abteilung Economics and International Relations, erklärt die Bedeutung dieser Zielvorgaben: *„Man muss das bestehende Produktportfolio stetig erneuern, um die Produkte am Leben zu erhalten. Wir bezeichnen diesen Vorgang als Renovation. Gleichzeitig ist es ebenso wichtig, völlig neue Produkte zu entwickeln, was wir als Innovation bezeichnen. Insgesamt ist die Produktentwicklung ein gradueller Prozess der aus vielen kleinen und einigen wenigen großen Schritten besteht. Renovation und Innovation sind beide unersetzlich, um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können."*[32]

In einem zweiten Schritt erhöhte Brabeck Nestlés Forschungsetat von CHF 770 Millionen schrittweise auf CHF 1.5 Milliarden und arbeitete zugleich an einer Verbesserung der operativen Effizienz des gesamten Forschungsnetzwerkes.[33] Rupert Gasser, damaliger Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, beschreibt die Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz: *„Wir haben eine Reihe von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen geschlossen, die nicht effizient gearbeitet haben. Die frei gewordenen Ressourcen wurden auf Abteilungen umverteilt, die über ausgezeichnetes technisches Know-how verfügten. Dadurch wurden diese gestärkt und der Innovations- und Renovationsprozess nachhaltig vorangetrieben."*[34]

Drittens nahm Brabeck eine Reihe organisatorischer Änderungen vor, um die Kommunikation zwischen Nestlés Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und den kundenorientierten Bereichen zu verbessern. Den wichtigsten Beitrag hierzu leistete die Errichtung von *Product Technology Centers*, von *Local Application Centers* und von *Clusters*.

Um in der Grundlagenforschung des Konzerns entwickelte wissenschaftliche Konzepte schneller in vermarktbare Produkte übersetzen zu können, gründete Brabeck die so genannten *Product Technology Centers*. Diese Zentren sind eng mit Nestlés strategischen Geschäftseinheiten verbunden und in den wichtigsten Märkten des Konzerns angesiedelt. Aufgabe der *Local Application Center* ist es dagegen, in einem weiteren Schritt Nestlés Produkte an lokale Gegebenheiten anzupassen. So gibt es zum Beispiel weltweit über 100 lokale Varianten des Instant-Kaffees Nescafé. Jean-Daniel Luthi, Senior Vice President und Group Controller, erklärt die Bedeutung der *Local Application Center*: *„Man muss die Konsumenten in den verschiedensten Teilen dieser Welt kennen und die Fähigkeit haben, Produkte an einem Ort herzustellen und viele tausende Kilometer entfernt zu verkaufen."*[35] Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Nestlés Forschungs- und Entwicklungsabteilung und dem Restkonzern führte Brabeck die so genannten *Clusters* ein. Es handelt sich dabei um Projektstrukturen, die den Austausch zwischen Forschern und Produktverantwortlichen aus unterschiedlichen Divisionen ermöglichen. Innerhalb dieser *Clusters* werden gemeinsame Innovationsinitiativen angestoßen. Mit Hilfe dieser Projektstrukturen konnten erhebliche Synergien realisiert und die Produktentwicklungszeiten deutlich reduziert werden.[36]

4.2.4 Akquisitionen als Plattformen für internes Wachstum

Trotz einer klaren Ausrichtung auf internes Wachstum investierte Brabeck auch weiterhin in externes Wachstum. Luis Cantarell, Executive Vice President von Nestlé Europa, erklärt die Bedeutung dieser Akquisitionen: „*Man kann ein Unternehmen nicht durch externes Wachstum aufbauen, aber man kann Akquisitionen zur Unterstützung des internen Wachstums nutzen.*“[37]

Einer der Gründe für externes Wachstum war es, eine kritische Größe in Märkten zu erlangen, in denen Skaleneffekte wettbewerbsentscheidend sind. Obwohl Nestlé in den meisten Märkten führend war, gab es einige Bereiche in denen Nestlés geographische Reichweite noch ausbaufähig war. So machte beispielsweise die Akquisition von Dreyer's Nestlé zum Marktführer im amerikanischen Eiscremegeschäft.[38] Der Kauf von Ralston Purina verhalf Nestlé zur Position des Weltmarktführers im Bereich der Heimtiernahrung.

Neben diesen auf Größenvorteile gerichteten Akquisitionen investierte Brabeck in eine Reihe kleinerer Unternehmen, mit dem Ziel spezifisches Know-how für den Einstieg in neue Produktbereiche zu erwerben. Brabeck gründete hierzu zwei Venture Funds, den *Life Ventures Fund* und den *Nestlé Growth Fund*. Der *Life Ventures Fund* investiert in Start-Up Unternehmen im Bereich Gesundheit und Wellness, um dort Zugang zu technologischen Neuerungen zu erhalten. Ziel ist es das Know-how dieser Unternehmen in Nestlés Forschungs- und Entwicklungsbereich zu integrieren, um so den Innovationsprozess zu beschleunigen. Der *Nestlé Growth Fund* investiert in Unternehmen, deren Produkte sich noch in der Entwicklungsphase, aber bereits knapp vor der Markteinführung befinden. Nestlé unterstützt diese Unternehmen bei der Vermarktung ihrer Produkte.[39]

Neben Akquisitionen spielten auch Verkäufe eine entscheidende Rolle, um Nestlés internes Wachstum in Gang zu bringen. So trennte sich der Konzern von Produktsegmenten mit niedrigen Margen und geringem Wachstumspotential. Die durch die Verkäufe erlösten Erträge wurden wiederum in zukunftsträchtige und dynamischere Segmente reinvestiert.[40]

4.2.5 Die unternehmerische Balance

Das Zusammenspiel der vorgestellten Maßnahmen lässt sich im Kontext einer nachhaltigen und ausgewogenen Unternehmensführung verdeutlichen. Die grundlegende Herausforderung beim nachhaltig profitablen Wachstum liegt darin, das langfristige Bestehen des Unternehmens zu sichern, ohne den kurzfristigen operativen Erfolg aus den Augen zu verlieren. Bestehende Prozesse müssen effizienter werden, gleichzeitig aber flexibel und innovativ bleiben, um weiteres Wachstum zu ermöglichen.[41] Peter Brabeck beschreibt diese *unternehmerische Balance* als zentrale Voraussetzung für eine nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung:

„Als Topmanager müssen wir eine Vision haben welche sicherstellt, dass das Boot auf Kurs bleibt. Innerhalb dieser Vision müssen die einzelnen Teile des Unternehmens beinahe automatisch die richtige Balance finden können. Wir müssen vergangene Erfahrungen verstehen und von ihnen lernen während wir uns auf die Durchführung aktueller Aufgaben konzentrieren und gleichzeitig die Zukunft gestalten."[42]

Um Nestlés organisches Wachstum anzukurbeln arbeitete Brabeck deshalb an zwei Fronten. Zum einen fokussierte er seine Tätigkeit auf die konstante Steigerung der operativen Effizienz und konnte so die Profitabilität Nestlés bedeutend verbessern. Zum anderen trugen eine Reihe strategischer und organisatorischer Änderungen dazu bei, die Innovationskraft des Konzerns nachhaltig zu steigern. Diese *unternehmerische Balance* in Brabecks Führung war letztlich ausschlaggebend für die erfolgreiche Entwicklung Nestlés über die vergangenen zehn Jahre. In diesem Abschnitt zeigen wir auf, wie Brabeck bei Nestlé diese gegensätzlichen Anforderungen auf verschiedenen Ebenen zum Ausgleich gebracht hat.

Die Balance von Prozess- und Produktinnovation

Während Prozessinnovation zur Steigerung der operativen Effizienz beiträgt, ist Produktinnovation für das langfristige Wachstum des Unternehmens ausschlaggebend. Bei der Steigerung von Nestlés organischem Wachstum spielten beide Arten der Innovation eine entscheidende Rolle. Im Bereich der Prozessinnovation legten Brabecks Effizienzsteigerungsprogramme den Grundstein für die Wiederbelebung des organischen Wachstums. Sowohl im operativen als auch im administrativen Bereich konnten signifikante Einsparungen erzielt und Prozessabläufe optimiert werden. Ein Teil der durch diese Initiativen generierten Mittel wurden in der Folge in Produkt-

innovation reinvestiert. Zwischen 1997 und 2005 verdoppelte sich Nestlés Forschungsetat. Zusätzlich gründete Brabeck zwei Fonds welche gezielte Investitionen tätigten, um Nestlés Innovationskraft weiter zu steigern.

Während sich das Hauptaugenmerk Brabecks über die Jahre von Prozess- zu Produktinnovation verlagerte, wurden die Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz zu keiner Zeit vernachlässigt. Auf jedes abgeschlossene Effizienzsteigerungsprogramm folgte umgehend ein Nachfolgeprojekt. So erhielt Brabeck einen Mittelfluss aufrecht, der direkt in die Produktinnovation reinvestiert werden konnte. Dadurch wurde nicht nur das organische Wachstum, sondern auch die Profitabilität des Unternehmens erheblich gesteigert. Das Beispiel zeigt sehr gut auf, wie sich Prozess- und Produktinnovation wechselseitig verstärken müssen, um nachhaltig profitables Wachstum zu ermöglichen.[43]

Die Balance von Renovation und Innovation

Brabeck setzte unmittelbar nach seinem Amtsantritt dem Forschungsbereich von Nestlé ein klares Ziel: ein Fünftel des gesamten Produktportfolios sollte jedes Jahr erneuert werden. Diese Erneuerung konnte entweder durch die Verbesserung bereits bestehender Produkte erfolgen (die *Renovation*), oder durch die Entwicklung völlig neuer Produkte (die *Innovation*). Beide Formen der Produktentwicklung sind für Nestlés internes Wachstum von großer Bedeutung.

Innovationen sicherten vor allem die zukünftige Entwicklung des Konzerns. Beispielsweise wurde der *Life Ventures Fund* gegründet, um die Innovation voranzutreiben. Durch eine klare Trennung vom Restkonzern ist dieser Fond besser als interne Forschungsbereiche in der Lage, auf schwache Signale im Markt zu reagieren. Auch das Joint Venture *Inneov* mit L'Oréal führte zur Entwicklung völlig neuartiger Produkte. Die Kombination der Kompetenzen beider Unternehmen ermöglichte den Schritt in einen vollkommen neuen Markt.

Gleichzeitig wurde durch *Renovation* die Erneuerung des bestehenden Produktportfolios vorangetrieben. Die Gründung der *Corporate Wellness Unit* reflektiert diese Bestrebungen am eindrücklichsten. Aufgabe dieser Unternehmenseinheit ist die Steigerung des Kundennutzens durch Verbesserungen bestehender Produkte. Durch das Hinzufügen von Gesundheits- und Wellnesselemente (die *Branded Active Benefits*) wird beispielsweise die Verdauung, das Immunsystem oder die physische und mentale Kraft gestärkt.

Auch in diesem Bereich zeigt sich, dass nur eine ausgewogene Mischung aus Renovation und Innovation den nachhaltigen Erfolg und zugleich die kurzfristigen operativen Erträge sichern kann. Eine einseitige Orientierung wirkt sich negativ auf die unternehmerische Balance aus.[44]

Das Zusammenspiel von internem und externem Wachstum

Trotz Brabecks klarer Ausrichtung auf internes Wachstum investierte er auch weiterhin in externes Wachstum. Er verfolgte damit zwei Ziele. Zum einen nutzte er Akquisitionen um eine wettbewerbsfähige Größe zu erreichen, zum anderen um gezielt Know-how zuzukaufen.

Beispielsweise ermöglichte der Kauf von Dreyer's Nestlé den Aufstieg zum Marktführer im amerikanischen Eiscremegeschäft. Durch diese Akquisition konnte Nestlé schneller Marktpräsenz aufbauen und die Gewinnschwelle erreichen. Ein Einstieg in neue Märkte durch organisches Wachstum wäre in diesem Fall extrem kostspielig, zeitaufwendig und riskant gewesen. Als die kritische Größe erreicht war, wurde jedoch auf organisches Wachstum durch die weitere Entwicklung der Produktpalette gesetzt.

Um Zugang zu neuen Technologien und Know-How zu erhalten, gründete Brabeck den *Life Ventures Fund* und den *Nestlé Growth Fund*. Beide investieren in Unternehmen im Bereich Gesundheit und Wellness. Die Investitionen erleichtern den Zugriff auf technologische Neuerungen zur Beschleunigung von Nestlés Innovationsprozess. Letztlich dienen diese Akquisitionen somit einer Steigerung des internen Wachstums.

Dieses Vorgehen zeigt auf, dass nachhaltiges profitables Wachstum eine ausgewogene Mischung aus organischem und externem Wachstum erfordert. Eine primäre Ausrichtung auf organisches Wachstum macht Sinn, die Erreichung der internen Wachstumsziele kann jedoch durch gezielte unterstützende Akquisitionen erleichtert werden.

4.2.6 Fazit

Im Jahr 2008 erwirtschaftete Nestlé einen Umsatz von CHF 110 Milliarden und einen Rekordprofit in Höhe von CHF 18 Milliarden. Brabeck hat es in seiner Amtszeit geschafft, den Konzern zu revitalisieren und bereit für zukünftige Herausforderungen zu machen. Durch seine Fähigkeit, unterschiedliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen, konnte Brabeck Nestlés internes Wachstum

nachhaltig steigern. Dabei legte er großen Wert darauf, dass sowohl kurzfristige als auch langfristige, auf die zukünftige Unternehmensentwicklung gerichtete, Maßnahmen konsequent umgesetzt wurden. Diese duale Ausrichtung spiegelt sich auch in der Unternehmensstrategie, der Unternehmensstruktur und dem Vergütungssystem des Unternehmens wider.

Brabecks Philosophie der *unternehmerischen Balance* führt bei Nestlé eine lange Tradition langfristig orientierter und nachhaltiger Unternehmensführung fort. Im Jahr 2008 trat Brabeck von seiner Position als Vorstandschef zurück. Die wichtigste Herausforderung für seinen Nachfolger beschreibt Luis Cantarell, Executive Vice President von Nestlé, sehr eindrücklich:

„Ich denke die größte Herausforderung ist eine Frage der Einstellung. Die Menschen bei Nestlé dürfen ihre Aufgaben nicht als erledigt betrachten. Wir müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter bei Nestlé permanent darüber nachdenken, wie sie zum Unternehmenswachstum beitragen können, denn Wachstum ist die Basis von allem was wir tun."[45]

4.3 Siemens: Neues Wachstum in reifen Märkten

Sebastian Knoll, Thomas Frischmuth und Stefan Werner

Dieses Kapitel enthält einen unveränderten Neuabdruck der 2007 für die erste Auflage erstellten Fallstudie.

In der heutigen Zeit stehen Unternehmen unter enormen Druck, profitabel zu wachsen. Der zunehmende Wettbewerb und die zyklische Konjunktur in den Heimatmärkten erschwert es Unternehmen jedoch, die an sie gestellten Wachstumsansprüche zu erfüllen. Viele Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Nach Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen und zahlreichen Desinvestitionen haben sie die Wachstumspotenziale in ihren verbleibenden Geschäften weitestgehend ausgeschöpft. Eine erneute Diversifikation in unverwandte bzw. „kernferne" Geschäfte wird derzeit meist ausgeschlossen, da die Risiken als zu hoch angesehen werden. Vor diesem Hintergrund erschließen innovative Unternehmen aus verschiedenen Branchen verstärkt Wachstumsquellen zwischen ihren Geschäfts-

einheiten (synergetisches Wachstum). Hierbei arbeiten mehre Geschäftseinheiten zusammen, um Wachstumspotenziale durch bessere Ausnutzung bestehender Ressourcen und Kompetenzen zu realisieren. Da synergetisches Wachstum auf bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten aufbaut, sind die Erfolgschancen vergleichsweise hoch. Die vorliegende Fallstudie beschreibt, wie die Siemens AG durch interne Zusammenarbeit zwischen ihren Geschäftseinheiten neue Wachstumspotenziale erschließt.

4.3.1 Siemens AG: Herausforderung synergetisches Wachstum

Die Siemens AG ist ein global tätiges Elektronik- und Elektrotechnik-Unternehmen mit 461.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 75,5 Mrd. EUR im Geschäftsjahr 2005. Das Unternehmen ist in den sechs Arbeitsgebieten „Information and Communication", „Automation and Control", „Power", „Transportation", „Medical" und „Lighting" tätig. Die Siemens AG ist in ihrer Grundstruktur in einer „Matrix" aus Bereichen und Regionen organisiert. Hierbei haben die 13 Bereiche als Weltunternehmer die globale Geschäftsverantwortung und die Regionen die von den Bereichen übertragene lokale Geschäftsverantwortung. Träger der Gesamtunternehmensführung ist der Zentralvorstand, der die unternehmenspolitischen Prioritäten und Leitlinien festlegt und die Gesamtunternehmensstrategie beschließt, jedoch grundsätzlich keine unmittelbare Geschäftsführungsverantwortung hat. Unterstützt wird der Zentralvorstand in seinen Aufgaben durch mehrere zentrale Einheiten.

Hintergrund

Seit Ende der 1990er Jahre hat die Siemens AG sich verstärkt auf ihre Kerngeschäfte fokussiert und das Portfolio entsprechend entwickelt. Der Schwerpunkt in den Folgejahren lag auf der Restrukturierung und Optimierung der vertikalen Geschäftsbereiche. Die Optimierung des Geschäftsportfolios sowie der einzelnen Geschäftsbereiche führte zu einer Steigerung der Profitabilität des Gesamtunternehmens. Allerdings stagnierte auch das Geschäftsvolumen und damit das Umsatzwachstum der Siemens AG. Einige Regionalgesellschaften meldeten zudem, dass sie mit ihren derzeitigen Leistungen in ihren bereichsspezifischen Märkten nur noch sehr geringe Marktanteilssteigerungen erreichen können, da die Märkte weitestgehend saturiert sind und der eigene Marktanteil oftmals schon sehr hoch ist.

Zur gleichen Zeit forderten Kunden von Siemens eine bessere bereichsübergreifende Abstimmung. Aufgrund der vertikalen Optimierung und Entflechtung wurde die ehemals enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen reduziert. Oftmals hatten Kunden deshalb mehr als 5 verschiedene Vertriebskontakte und Ansprechpartner in einem Projekt, abhängig von den jeweils beteiligten Siemens-Bereichen. Die mangelnde interne Vertriebskoordination hatte aber nicht nur zusätzlichen Koordinationsaufwand für den Kunden zur Folge, sondern führte auch zu Nachteilen im Verkaufsprozess und Umsatzeinbussen. Nicht selten konkurrierten Vertriebsmitarbeiter aus verschiedenen Siemens-Bereichen mit unterschiedlichen Lösungsansätzen beim gleichen Endkunden und unterboten sich gegenseitig mit ihren Preisen. Geschäftsgelegenheiten, die ein längeres konzertiertes Engagement mehrerer Bereiche erfordern (wie z.B. Ausschreibungen im Rahmen von Großereignissen wie Olympische Spiele oder Fußball-Weltmeisterschaften) werden oftmals nicht ausgenutzt. Darüber hinaus führte die mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu operativen Doppelspurigkeit und Ineffizienzen, z.B. weil Wissen nicht geteilt wurde oder vergleichbare Leistungen parallel in verschiedenen Bereichen erbracht wurden.

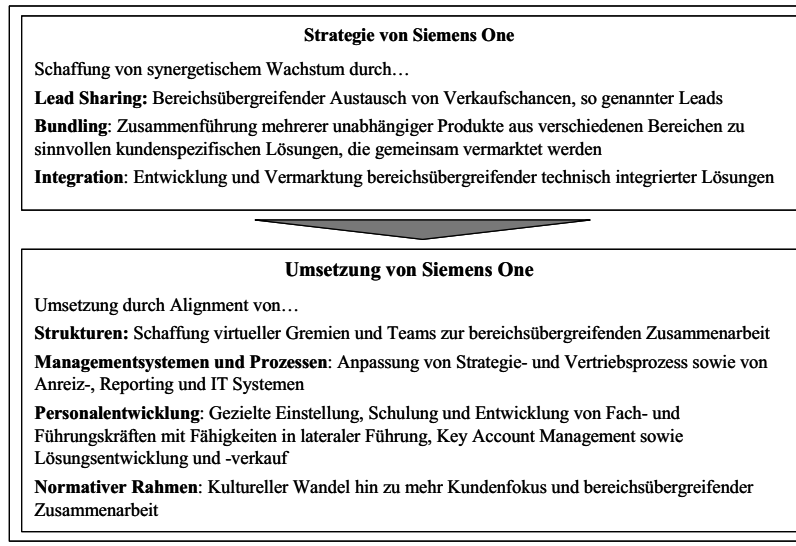
Um Potenziale bereichsübergreifender Zusammenarbeit besser auszunutzen, wurden Anfang 2002 vom Zentralvorstand mehrere strategische Synergie-Initiativen zur „horizontalen Optimierung“ quer über alle Bereiche, Regionen und Zentralabteilungen hinweg initiiert. Synergien wurden auf vier Wegen erreicht: durch die Bündelung gleichartiger Aktivitäten (z.B. gemeinsamer Einkauf), den Transfer von Fähigkeiten (z.B. Transfer von Best Practices im Vertrieb), die Multiplikation von Ressourcen (z.B. Querschnittstechnologien oder Produktplattformen) und die Rekombination von Ressourcen (z.B. Neuproduktentwicklung durch Kombination von Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen).

Um mit Nachdruck synergetische Wachstumspotenziale zu erschließen, wurde im Oktober 2004 zusätzlich die unternehmensweite „Siemens One“ Wachstums-Initiative vom Zentralvorstand ins Leben gerufen.

4.3.2 Die Siemens One Wachstumsinitiative

„Siemens One“ ist das bereichsübergreifende (synergetische) Wachstumsprogramm der Siemens AG. Ziel ist die Bündelung von bereichs- und regionenübergreifenden Ressourcen und Kompetenzen zur Steigerung des Wachstums. Unter dem „Siemens One“ Ansatz gehen die Bereiche gemeinsam als „eine Firma“ auf Kunden in ausgewählten Branchen zu und koordinieren sich bei der Akquisition von Großprojekten. Hierdurch werden neue Kunden und Märkte erschlossen, sowie bestehende Kunden und Märkte stärker penetriert. Abbildung 4 gibt einen Überblick über Strategie und Umsetzung von Siemens One.

Abbildung 4 *Strategie und Umsetzung von Siemens One*



Strategie von Siemens One

Synergetisches Wachstum wird durch drei generische Cross-Selling Strategien erreicht, die auf bereichsübergreifender Bündelung, Transfer, Multiplikation und Rekombination von Ressourcen basieren: Lead Sharing, Bundling und Integration.

Beim ***Lead Sharing*** informieren sich Bereiche gegenseitig über Verkaufschancen, so genannte Leads. Hierfür tauschen sie existierende Kundenkontakte und -informationen aus und koordinieren sich bei der

Akquisition von Projekten. Synergien ergeben sich durch gesteigerten Absatz zu *geringeren Vertriebskosten*, da die Kundenkontakte nicht von jeder Einheit erneut aufgebaut werden müssen. So haben Untersuchungen gezeigt, dass die Kosten für das Halten von bestehenden Kunden etwa fünf- bis siebenmal niedriger sind als der Aufwand für die Gewinnung eines Neukunden.[46]

Beim ***Bundling*** werden mehrere bereits vorhandene Produkte aus verschiedenen Siemens-Bereichen zu sinnvollen kundenspezifischen Leistungspaketen zusammengeführt und gemeinsam vermarktet. Bundling führt ebenso wie Cross-Selling zu Synergien durch gesteigerten Absatz bei geringeren Vertriebskosten. Zudem schafft Bundling durch reduzierte Komplexität und geringere Transaktionskosten zusätzlichen Mehrwert für Kunden: Bundling erleichtert dem Kunden die Suche nach den Einzelkomponenten seiner Problemlösung, vereinfacht den Einkaufsprozess durch One-Stop-Shopping und bietet bei Installation sowie Service der Leistung einen zentralen Ansprechpartner.

Bei der ***Integration*** werden bereichsübergreifende technisch integrierte Lösungen entwickelt. Im Unterschied zum Bundling werden nicht nur Produkte gemeinsam vermarktet, sondern zu gesamthaften, branchenspezifischen, Lösungen integriert. Hierzu werden bestehende Produkte angepasst, neue Produkte entwickelt und Schnittstellen optimiert. Ziel ist es, umfassende, branchen- und kundenspezifische sowie replizierbare Lösungen basierend auf dem existierenden Siemens- Portfolio anzubieten. Neben den Vorteilen des Bundlings steigert Integration den Kundennutzen durch optimal aufeinander abgestimmte Leistungskomponenten sowie durch die Reduktion des organisatorischen und zeitlichen Aufwands, der für die Integration notwendig ist. Dadurch sind integrierte Lösungen insbesondere für Kunden wertvoll, für die Zeit eine kritische Größe ist. Dies ist z.B. bei Infrastrukturprojekten (Flughäfen, Kraftwerke, Stadien) in schnell wachsenden Volkswirtschaften wie China und Indien der Fall.

Integrierte Lösungen bieten die Möglichkeit, sich von Wettbewerbern zu differenzieren und einen größeren Anteil an der Wertschöpfung bzw. an der Kaufkraft des Kunden (share of wallet) zu erhalten.

Umsetzung von Siemens One

Zur Umsetzung von Siemens One wurde im Oktober 2004 eigens eine gleichnamige Abteilung in der Unternehmensentwicklung, der Zentralabteilung „Corporate Development", etabliert, die direkt an den Zentralvorstand berichtet. Die Abteilung wird durch einen *Beirat* gesteuert, der aus Mitgliedern des Zentralvorstands, der Bereichs- und Regionenleitung sowie dem Leiter der Unternehmensentwicklung besteht.

Die Abteilung „Siemens One" nimmt bei der Umsetzung von Siemens One drei Rollen wahr: Initiativen-Manager, Organisations-Entwickler und Coach. In der Rolle des *Initiativen-Managers* treibt sie die Umsetzung der Siemens One Initiative im Konzern. Sie koordiniert die komplexen organisatorischen Anpassungen, kommuniziert das Konzept, betreibt das Change Management, kontrolliert und fordert den Fortschritt und initiiert neue bereichsübergreifende Kooperationen. Als *Organisations-Entwickler* gestaltet, testet und verbessert sie das Organisations- und Kooperationskonzept von Siemens One. Durch den konzernweiten Überblick über alle Siemens One Aktivitäten und den engen Kontakt zu den operativen Einheiten kann organisatorisches Lernen beschleunigt werden. Als *Coach* unterstützt sie die operativen Einheiten mit Methoden, Tools und Analysen und fördert den Austausch von Best Practices.

Im Folgenden werden die zentralen organisatorischen Anpassungen erläutert, die Siemens One zur Umsetzung der Initiative vorgenommen hat: operative Strukturen, Managementsysteme und Prozesse, Personalentwicklung und normativer Rahmen.

Anpassung der operativen Strukturen

Die Ziele von Siemens One werden primär durch vier operative Organisationsstrukturen zur bereichs- und regionenübergreifenden Koordination und Kooperation umgesetzt: (1) Business Competence Center, (2) die Sektorenorganisation, (3) bereichsübergreifendes Key Account Management und (4) die regionale Siemens One Organisation in den Regionalgesellschaften.

(1) Business Competence Center. Das *vorrangige* Ziel von Business Competence Centern (BCC) ist es, Wachstum durch bessere Ausnutzung des Geschäftspotenzials bei Großprojekten zu generieren, bei denen mehrere Siemens Bereiche beteiligt sind, bei denen aber kein Bereich die eindeutige „Hauptrolle" hat. Dies sind meist umfassende Infrastruktur- und Technikprojekte, die z.B. durch Großveranstaltungen wie Olympische Spiele oder Fußball-Weltmeisterschaften

ausgelöst werden. Infrastruktur-Investitionen von Großveranstaltungen umfassen meist ein breites Spektrum (Flughäfen, Stadien, Öffentliche Transportmittel, Autobahnen, Telekommunikation, Kraftwerke, Kläranlagen, etc.) und bieten insofern für Siemens ein beachtliches Geschäftspotential.[47]

Ein Beispiel für ein Business Competence Center ist das BCC „Big Events". Es koordiniert und treibt als zentraler Dienstleister ohne Geschäftsverantwortung bereichsübergreifend alle notwendigen Aktivitäten zur optimalen Ausschöpfung des „Marktes" für Großveranstaltungen. Aufgaben sind u.a. die aktive und dauerhafte Unterstützung der entsprechenden Projektteams in den betroffenen Regionen und Bereichen, die Entwicklung einer Gesamt- und Angebotsstrategie für den Markt (insbesondere für integrierte Leistungen), die Erstellung eines Kommunikationskonzepts inklusive Marketingunterlagen, den Aufbau eines Netzwerkes zu Investitions-Entscheidern (z.B. Organisationskomitees, Verbände), die Koordination strategischer Partnerschaften sowie das Monitoring des Geschäftsvolumens für Großveranstaltungen.

BCCs führen neben synergetischem Wachstum aufgrund höherer Marktausschöpfung auch zu Kosten-Synergien durch eine effizientere Marktbearbeitung. Die Effizienz steigt durch Bündelung der Vertriebs- und Marketingkompetenzen, die nun nicht mehr jeder Bereich getrennt aufbauen muss. Gleichzeitig wird das organisatorische Lernen beschleunigt.

(2) Sektorenorganisation. Die zweite Struktur, die von Siemens One zur Realisierung von synergetischem Wachstum konzernweit etabliert wurde, ist die Sektorenorganisation. Ziel der Sektorenorganisation ist es, definierte Kunden einer Branche mit branchenspezifischen Konzepten und innovativen Lösungen zu bedienen. Anstatt durch die einzelnen Geschäftseinheiten wird ein abgestimmtes Produkt-/Lösungs- und Leistungsportfolio unter der Dachmarke Siemens angeboten. Die Sektororganisation schafft einen weltweiten Fokus auf Branchen und global agierende Kunden, der durch die Struktur aus Produktbereichen und Regionalgesellschaften nicht gewährleistet ist. Durch den bereichsübergreifenden Branchenblick werden unerschlossene Marktsegmente und Cross-Selling-Potenziale sichtbar. Zudem wird der Kundenfokus erhöht und Leistungsinnovationen begünstigt:[48] Durch tiefes Verständnis der Bran-

che (Trends, Wettbewerbssituation, Wertschöpfungsgestaltung, etc.) können die Bedürfnisse des Kunden umfassender wahrgenommen und gezielter mit spezifischen Leistungsangeboten befriedigt werden. Die gemeinsame und koordinierte Bearbeitung einer Branche durch mehrere Siemens Bereiche und ggf. unter Einbindung externer Partner führt hierbei oft zu innovativen Lösungen und manchmal auch zu vollkommen neuen Geschäftsmodellen. Außerdem können Branchentrends frühzeitig erkannt und mit innovativen Produkten bedient werden.

So arbeiten zum Beispiel sechs Geschäftsgebiete im Sektor „Airports" zusammen, um integrierte Lösungen für Flughäfen anzubieten. Siemens bietet für Flughäfen verschiedene aufeinander abgestimmte Module von der Flugfeldbefeuerung über intelligente Abfertigungssysteme und Gebäudetechnik bis hin zu Gepäckförderanlagen und Kommunikations- und Steuerungssystemen an und bündelt somit die in den verschiedenen Geschäften des Unternehmens existierenden Kernkompetenzen und Fähigkeiten in kundenbezogenen Projekten. Beispiele für integrierte Lösungen sind Komplettsysteme für Passagiere mit biometrischen Erkennungsverfahren, mobilem Check-in, durchgängigem Sicherheitssystem, flächendeckender WLAN-Anbindung sowie einem Fluginformationssystem. Neben dem Sektor Airports hat Siemens noch weitere bereichsübergreifende Plattformen für Sektoren wie „Oil & Gas", „Healthcare" und „Automotive" geschaffen.

Die Sektorenorganisation besteht aus einer komplexen Sekundärstruktur, die die aus Bereichen und Regionen bestehende Primärstruktur ergänzt, um bereichsübergreifend Entwicklung und Vertrieb branchenspezifischer Lösungen zu koordinieren. Hierbei erweitert die Sektorenorganisation die bestehende Matrixorganisation virtuell, d.h. ohne durchgestochene Gewinn- und Verlustverantwortung, um die dritte Dimension „Branche".[49] In der Sektororganisation arbeiten Vertreter aus den verschiedenen Bereichen in branchen- bzw. sektorspezifischen Teams zusammen, um auf Bundling und Integration basierende bereichsübergreifende Marktstrategien zu entwickeln und das Produktportfolio entsprechend anzupassen. Hierbei stimmen sie sich intensiv mit dem Key Account Management und den Regionen ab. Die Governance der Sektorenorganisation erfolgt durch ein Gremium aus ausgewählten Bereichsvorständen. Das Gremium entscheidet über die Allokation der

Ressourcen zu den Sektoren, überwacht die Rentabilität und benennt die Kernführungskräfte.

(3) Account Management. Im Rahmen der Siemens One Initiative nimmt das Account Management eine zentrale Rolle ein. Aus einer Konzernperspektive heraus ist es hauptverantwortlich für ausgewählte Top Kunden der Siemens AG. Top Kunden sind strategisch wichtige Kunden, die einen hohen Umsatz generieren und Leistungen von mehreren Siemens Bereichen beziehen. Das Key Account Management ist zentraler Ansprechpartner für diese Kunden, pflegt die bestehenden Kundenkontakte und etabliert Beziehungen zu neuen potenziellen Top Kunden. Die Key Account Manager spüren bereichsübergreifende Verkaufsgelegenheiten auf, erfassen sektorspezifische Kundenwünsche und etablieren langfristige Kundenbeziehungen. Das Account Management ist hierbei eng mit der Sektorenorganisation verknüpft. Es übermittelt den Sektorenteams den Bedarf wichtiger Kunden sowie Branchenwissen für die Erstellung des Leistungsportfolios und die Produktentwicklung. Die Sektorenorganisation unterstützt im Gegenzug das Account Management beim Lösungsverkauf mit technischen Informationen und Marketing-Unterlagen. Der durch das Account Management etablierte Kundenkontakt kann wesentlich zur Entwicklung innovativer und absatzstarker Lösungen beitragen: Da die vom Account Management betreuten Kunden oftmals Key-Player in ihren Branchen sind und Trends mitbestimmen oder als Lead-User frühzeitig den Bedarf an neuen Lösungen formulieren, kann ein enger Kundenkontakt zur Entwicklung innovativer Sektorlösungen beitragen – insbesondere, wenn es gelingt, gemeinsam mit solchen Kunden zukunftsweisende und replizierbare Pilot-Lösungen zu entwickeln.

(4) Siemens One-Organisation in den Regionalgesellschaften. Die Siemens One Organisation in den Regionalgesellschaften hat zur Aufgabe, die Vertriebsziele in den Regionen umzusetzen. Im Rahmen von Siemens One schaffen die Regionalgesellschaften Markttransparenz über wichtige Kunden, Sektoren und Großprojekte in ihrer Region, identifizieren attraktive bereichsübergreifende Geschäftsmöglichkeiten und fördern die Ausschöpfung der entsprechenden Umsatzpotenziale. Sie unterstützen bereichsübergreifendes Marketing und stellen den Auftritt als „One Siemens“ in der Region sicher.

Managementsysteme und Prozesse

Im Rahmen der Umsetzung von Siemens One wurden neben den Strukturen auch die Managementsysteme angepasst. Insbesondere wurden Anpassungen im Strategieprozess, bei den Anreiz-, Kontroll- und Reportingsystemen sowie bei der Personal- und Führungskräfteentwicklung vorgenommen.

(1) Strategieprozess. Der eher bereichsfokussierte Strategieprozess wurde um eine Branchendimension erweitert. Branchen bzw. Sektoren werden nun in die strategische Analyse mit einbezogen und bereichsübergreifende Potenziale werden gezielt identifiziert sowie entsprechende Ziele abgeleitet. Hierbei wird insbesondere der Einfluss von zukünftigen Megatrends auf das Gesamtportfolio berücksichtigt.

(2) Anreizsysteme. Um die Motivation zur bereichsübergreifenden Arbeit zu steigern, wurden verschiedene finanzielle und nichtfinanzielle Anreize geschaffen. Finanzielle Anreize werden primär im Vertrieb durch regionale sowie sektor- und kundenspezifische Verkaufsziele und Prämien gesetzt. Zusätzlich erhalten die Vertriebsmitarbeiter in den Regionalgesellschaften Sondervergütungen für erfolgreiches Teilen von bereichsübergreifenden Geschäftsmöglichkeiten (Lead Sharing). Nicht-finanzielle Anreize zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit werden durch attraktive Karrierechancen, die Möglichkeit als Corporate Entrepreneur tätig zu sein sowie Awards etabliert. Die Siemens One Initiative hat derzeit eine hohe Sichtbarkeit im Konzern und bietet eine Chance, sich auszuzeichnen. Aktive, wertsteigernde bereichsübergreifende Zusammenarbeit, deren Förderung oder erfolgreiches Engagement in der Sektororganisation ist gewünscht und wird honoriert. Weiterhin bietet insbesondere die Sektororganisation interessierten Managern die Möglichkeit, als Corporate Entrepreneur, also als „Unternehmer im Unternehmen", neue Märkte zu erschließen und innovative lösungsorientierte Geschäftsmodelle umzusetzen. Eine zusätzliche Würdigung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit findet auf einer jährlichen Konferenz zu Siemens One statt, bei der die erfolgreichsten Siemens One Projekte ausgezeichnet werden.

(3) Kontroll- und Reportingsysteme. Zur kontinuierlichen Performance-Messung der Siemens One Aktivitäten wurden bereichsübergreifende Scorecards für das Account Management, die Sektoren und Regionen implementiert. Die Scorecards messen auf Basis

definierter Accounts die Ausschöpfung von regionalen sowie kunden- und sektorspezifischen Umsatzpotenzialen. Die Umsatzpotenziale werden durch die Unternehmensentwicklung weitestgehend auf Basis unabhängiger externer Marktzahlen errechnet und jährlich aktualisiert.

(4) Vertriebsprozess. Der Vertriebsprozess und insbesondere der Account-Planungsprozess wurden weiter systematisiert. Die Prozesse sind nun umfassender, die einzelnen Prozesschritte sind genauer definiert und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird stärker betont. Zudem werden Top Manager systematisch in den Vertriebsprozess eingebunden. Sie etablieren Beziehungen mit Vorstandskollegen wichtiger Kunden. Primär sind sie bei Angeboten von Projekten mit hohen Investitionssummen involviert. Solche Projekte sind insbesondere integrierte Lösungen, die unter dem Siemens One Ansatz verstärkt verfolgt werden.

(5) IT Systeme. Um die Zusammenarbeit der Bereiche bei Vertrieb und Kundenbetreuung effizienter zu gestalten und um Lead Sharing zu erleichtern wurde ein konzernweites Vertriebsportal etabliert, das sukzessive zu einem Corporate ‚Customer Relationship Management' System ausgebaut wird. Über das Vertriebsportal werden Vertriebsmanager über bereichsübergreifende Verkaufsgelegenheiten informiert und Kundenkontakte/-präferenzen sowie Marketingmaterialien zentral verfügbar gemacht. Zusätzlich wird das Vertriebsportal zum bereichsübergreifenden Sektor- und Vertriebsreporting genutzt. Zur Unterstützung der Entwicklung integrierter Lösungen sind zentrale Entwicklungs- und Lösungsdatenbanken im Aufbau. Zudem werden weitere bestehende Systeme wie z.B. bereichsspezifische oder regionale Knowledge Management Portale zur Umsetzung von Siemens One genutzt.

Personalentwicklung

Ein wichtiger Aspekt bei der Umsetzung der Siemens One Initiative ist die entsprechende Schulung und Entwicklung des Fachpersonals sowie der Führungskräfte. Auf Workshops und in Vorträgen wird Führungskräften der Siemens One Ansatz vermittelt. Erläutert werden insbesondere das strategische Rational von Siemens One sowie die notwendigen organisatorischen Anpassungen. Ziel ist es nicht nur zu informieren, sondern die Führungskräfte auch vom Siemens One Ansatz zu überzeugen. Zudem werden Führungskräfte in lateraler Führung[50] und im Management bereichsübergreifender Projek-

te fortgebildet. Gezielt werden auch Integrationskompetenz und interkulturelle Fähigkeiten bei Managern ausgebildet, um sie für die zunehmende Arbeit in Netzwerken und virtuellen Teams zu qualifizieren.[51]

Vertriebsmanager und insbesondere Accountmanger werden im Verkauf integrierter Lösungen intensiv geschult. Hierzu zählen z.B. Methoden des Value Selling und des Team Selling. Beim Value Selling steht nicht das Produkt oder die Leistung im Vordergrund, sondern der Kundennutzen und die Lösung individueller Kundenprobleme. Der Kundenberater im Vertrieb muss das Wertschöpfungspotenzial der angebotenen Leistung für den Kunden verdeutlichen. Die Kundenberater müssen hierfür prozessorientiert denken, einen komplexen Lösungsdialog führen und Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten sowie Branchen ihrer Kunden verstehen. Der Verkauf bereichsübergreifender und integrierter Lösungen erfordert aufgrund ihrer Komplexität so genanntes Team Selling. Der Verkauf erfolgt durch multifunktionale Sales Teams, die gemeinsam den Markt bearbeiten und sich mit anderen, oftmals mehr portfoliooorientierten Teams im Unternehmen – wie z.B. den Sector Support Teams – abstimmen. Für die Arbeit in solchen Teams und die intensive teamübergreifende Koordination müssen Vertriebsmitarbeiter entsprechend geschult werden.

Normativer Rahmen: Vision, Mission, Normen und Werte

Zur Umsetzung von Siemens One wurde der normative Rahmen von Siemens durch ein Siemens One Kommunikationskonzept bestehend aus Vision, Mission, Value Proposition und Kernbotschaften erweitert. Siemens One wird hierbei nicht nur als strategische Initiative kommuniziert, sondern als „Philosophie“[52] – als neue Denkrichtung und Herangehensweise, wie Siemens ganz konkret als „*eine* Firma“ geschäftlich auftritt. Die Vision erläutert den Beitrag von Siemens One zu den Unternehmenszielen des Konzerns. Die Mission spezifiziert die erforderliche Beteiligung der verschiedenen organisatorischer Einheiten zur Umsetzung der Vision. Durch die Value Proposition wird der generelle Kundennutzen von Siemens One erläutert. Die Kernbotschaften sind zielgruppengerechte und regionsspezifische Übersetzungen der Value Proposition. Über die Kernbotschaften wird die Siemens One Philosophie auf allen Ebenen des Unternehmens bekannt gemacht, insbesondere durch die Siemens One Community, Vorstände und Vertriebsmanager. Hierdurch wird Unterstützung und Committment zu „Siemens One“

generiert und ein Wechsel der Denkweise hin zu mehr Kundenfokus und bereichsübergreifender Zusammenarbeit verankert. Zudem werden die schon existierenden Führungsgrundsätze und Werte, die auf Zusammenarbeit abzielen, stärker betont und spezifische Siemens One Ziele in individuellen Zielvereinbarungen festgeschrieben.

4.3.3 Erfolgreiche Realisierung von synergetischem Wachstum

Die Siemens One Initiative hat innerhalb eines Jahres den Umsatz mit Kunden im Accountmanagement um 19% gesteigert.[53] Erfolgsfaktoren waren hierbei insbesondere eine klare Wachstumsstrategie, ein konsistentes und integriertes organisatorisches Design, motivierte und engagierte Führungskräfte, Change Management und insbesondere ein aktiv involviertes Corporate Management.

(1) Klare Wachstumsstrategie. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist das strategische Konzept zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen von Siemens One. Mit Lead Sharing, Bundling und Integration wurden klare Wachstumsstrategien definiert, die eine Grundlogik zur Schaffung von Mehrwert aufzeigen. Ausgehend von diesen generischen Strategien wurden umfassende Analysen des konzernweiten Umsatz- und Profitpotenzials von Key-Accounts, Branchen und Märkten durchgeführt, um Prioritäten zu setzen. Berücksichtigt wurde hierbei unter anderem auch der Einfluss von Megatrends auf das Geschäft – insbesondere der Trends „Demographischer Wandel“ und „Urbanisierung“ – um eine langfristig erfolgsversprechende Ausrichtung zu gewährleisten. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird somit auf solche Branchen und Märkte konzentriert, in denen klares heutiges und zukünftiges Potenzial zur Schaffung von Mehrwert besteht. Diese Transparenz ist zwingend erforderlich für ein klares strategisches Konzept zur Zusammenarbeit, dessen Existenz mehrfach zum Erfolg von Siemens One beiträgt: In einem ersten Schritt stellt es sicher, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit kein Selbstzweck ist, sondern auf Mehrwert ausgerichtet ist. Weiterhin gibt es Führungskräften Orientierung, da verständlich ist, wo „die Reise hingeht“. Zudem schafft es eine Basis für ein schlüssiges Kommunikationskonzept, das not-

wendig ist, um die Mitarbeiter auf allen Ebenen zu überzeugen und ihre Unterstützung bei der Umsetzung von Siemens One zu sichern.

(2) Konsistentes und integriertes organisatorisches Design. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Siemens One ist ein konsistentes und integriertes organisatorisches Design. Konsistenz bedeutet hierbei, dass die einzelnen organisatorischen Elemente zur Strategie von Siemens One und zueinander passen. Durch die zuvor beschriebenen Anpassungen von Strukturen, Systemen, Prozessen und normativem Rahmen auf allen Ebenen der Organisation wurde diese Konsistenz erreicht. Wichtig war hierbei insbesondere ein differenziertes, bedarfsgerechtes Design. So wurden z.B. für die Ausschöpfung des Geschäftspotenzials für Großveranstaltungen andere Strukturen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit implementiert als für die Entwicklung und Durchdringung von Branchen.

Bei dem Design der einzelnen organisatorischen Elemente wurde darauf geachtet, dass sie sich gegenseitig verstärken und sich nicht etwa widersprechen. So fordern und fördern Zielvereinbarungen und Anreize die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die durch entsprechende Strukturen, Systeme und Prozesse ermöglicht und durch einen entsprechenden normativen Rahmen unterstützt werden. Voraussetzung für ein konsistentes Design ist ein gesamthaftes Organisationsverständnis, das nicht allein Strukturen in den Vordergrund stellt, sondern auch komplementäre Design- und Wirkzusammenhänge berücksichtigt.

Neben der Konsistenz des Designs ist die Integration von Siemens One in die bestehende Primärstruktur ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die existierende Struktur aus Bereichen und Regionen – die sich über die Jahre als wesentlicher Wettbewerbsvorteil im globalen Geschäft erwiesen hat – wurde nicht verworfen, sondern durch die Sektororganisation virtuell um die Dimension Branche erweitert. Hierdurch wird ein zusätzlicher organisatorischer Fokus gelegt und die Organisation inkrementell verändert, ohne die negativen Konsequenzen einer radikalen Restrukturierung zu riskieren. Durch Nutzung bestehender bereichsübergreifender Koordinationsmechanismen wie z.B. dem Account Management wird der Ressourcenaufwand reduziert und die Anbindung von Siemens One an die Organisation sichergestellt.

(3) Motivierte und qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Motivierte und befähigte Führungskräfte sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Siemens One. Sie müssen in Zusammenarbeit mit den beteiligten Bereichen unternehmerisch das Geschäft entwickeln. Als Manager mit limitierter formeller Weisungsbefugnis müssen Sie die bereichsübergreifenden Teams integrativ führen. Hierzu benötigen sie neben profunder operativer Erfahrung auch Kenntnisse der verschiedenen Bereiche. Sie sollten gut im Unternehmen vernetzt sein und bereits Erfahrungen mit bereichsübergreifenden Kooperationen haben. Zudem erfordert ihre Position die Fähigkeit, strategisch zu denken, visionär zu führen, verschiedene Bereichskulturen zu integrieren und Teamprozesse zu coachen. Neben Führungskräften sind engagierte Fachkräfte im Vertrieb sowie in der Entwicklung mit breitem Portfolioverständnis bzw. Technologiewissen sowie „Lösungs-Mindset" für die Realisierung von Siemens One unerlässlich. Um diese herausfordernden Positionen adäquat zu besetzen, müssen die entsprechenden Fähigkeiten im Unternehmen entwickelt werden. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Sektororganisation auch mit den geeigneten Fach- und Führungskräften besetzt wird. Hierbei kommt dem Personalmanagement eine zentrale Rolle zu. Es treibt die Führungskräfteentwicklung, gleicht Jobprofile und Fähigkeiten ab und sucht konzernweit intern und extern nach geeigneten Mitarbeitern. Ein gutes Personalmanagement ist – obwohl nicht impliziter Bestandteil von Siemens One – ein wesentlicher und oftmals vernachlässigter Baustein bei der Umsetzung von synergetischen Wachstumsprogrammen.

(4) Change Management. Durch die dezentrale Ausrichtung und den starken Fokus auf bereichsspezifische Ziele ist die Kooperation zwischen Bereichen bei Siemens zurückgegangen und es haben sich starke bereichsspezifische Kulturen entwickelt. Somit erfordert der erneuerte Fokus auf bereichsübergreifende Zusammenarbeit einen signifikanten kulturellen Wandel zur Schaffung einer integrierenden Corporate Culture. Erfolgsfaktoren dieses Wandelmanagements hin zu synergetischem Wachstum sind neben eines starken Commitments des Top-Managements zur Initiative insbesondere intensive Kommunikation, schrittweiser Aufbau der Zusammenarbeit und „Quick Wins":

Durch Etablierung einer gemeinsamen Sprache sowie intensive und zielgruppengerechte *Kommunikation* des Siemens One Ansatzes auf allen Ebenen wird Verständnis für die Initiative generiert und die Identifikation gefördert.

Ein *schrittweiser Aufbau* der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit führt zum größten Erfolg. Bei Initiierung der Zusammenarbeit sollten nicht gleich formale Strukturen aufgebaut werden, sondern alle Beteiligten erst einmal in informellen Treffen zusammenkommen. Diese Kennenlern-Phase gibt den Beteiligten Zeit, gegenseitiges Verständnis zu entwickeln, die Vorzüge einer Zusammenarbeit besser zu verstehen und Vertrauen aufzubauen. Auch sollte die Intensität und Komplexität der Zusammenarbeit innerhalb formaler Strukturen (wie der Sektororganisation) langsam gesteigert werden. So ist z.B. ein sofortiger Fokus auf integrierte Leistungen, die einen sehr starken Integrationsgrad einzelner Wertschöpfungsaktivitäten erfordern, wenig erfolgversprechend. Besser ist eine schrittweise Steigerung der Komplexität der Zusammenarbeit ausgehend von Lead Sharing und Bundling.

Schnelle Erfolge, sog. „*Quick Wins*“, sind unerlässlich für eine erfolgreiche Umsetzung von Siemens One. Sie zeigen, dass das Konzept funktioniert und dass sich bereichsübergreifende Zusammenarbeit lohnt. Frühe Erfolge verleihen der Initiative eine sich selbst verstärkende Dynamik. Diese Erfolge können neben der richtigen Personalbesetzung insbesondere durch methodische und fachliche Unterstützung in der Anfangsphase der Zusammenarbeit begünstigt werden.

(5) Aktives Corporate Management. Einem Corporate Management, das in Form der Siemens One Zentraleinheit die Implementierung der Initiative aktiv vorantreibt, kommt bei der Umsetzung eine zentrale Bedeutung zu. Nur das Corporate Management hat den nötigen Überblick, um ein übergeordnetes strategisches Konzept zur Zusammenarbeit zu entwickeln und ein konsistentes organisatorisches Design im Sinne einer geplanten Evolution zu schaffen sowie kontinuierlich zu verbessern. Zudem kann das Corporate Management als zentraler Wissens-Broker, Methoden-Spezialist und Coach die Effizienz der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit wesentlich erhöhen, z.B. durch den Transfer von Best Practices zwischen Sektoren oder durch methodische Unterstützung in der kriti-

schen Anfangsphase eines Sektors. Weiterhin hat das Corporate Management die notwendige Motivation und Macht, den Wandelprozess einzuleiten, dem oftmals Interessen aus der Organisation entgegenstehen, obwohl er gesamtunternehmerisch wünschenswert ist. Wichtig ist es hierbei, dass das Corporate Management entsprechenden Überblick über die Potenziale bereichsübergreifender Zusammenarbeit hat, um über Performance-Ziele die Umsetzung entsprechend zu steuern.

4.3.4 Fazit

Zusammenfassend ist es mit der Siemens One Initiative gelungen, ausgehend von einer klaren Strategie zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, signifikante synergetische Wachstumspotenziale zu realisieren und den Kundenfokus nachhaltig zu verbessern. Hierzu waren wesentliche organisatorische und insbesondere kulturelle Anpassungen notwendig, die durch ein aktives Corporate Management erfolgreich vorangetrieben und aufeinander abgestimmt wurden. Das im Rahmen von Siemens One aufgebaute Know-How verschafft Wettbewerbsvorteile in einem Marktumfeld, das zunehmend die branchen- bzw. kundenzentrierte Integration komplexer Teilleistungen fordert.

4.4 Deutsche Bank: Auf profitables Wachstum eingestellt

Axel Wieandt und Michael Bachschuster[54]

Dieses Kapitel enthält einen unveränderten Neuabdruck der 2007 für die erste Auflage erstellten Fallstudie.

Um in einem sich intensivierenden internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein, müssen globale Finanzunternehmen wie die Deutsche Bank gleichzeitig die Effizienz steigern und neue Kundengruppen und Märkte erschließen, oder kurz: *„profitables Wachstum"* generieren. Wer relativ zu seiner Vergleichsgruppe zu kostenintensiv wirtschaftet oder beim Wachstum nicht mithalten kann, fällt im Wettbewerb um Kunden, Mitarbeiter und Kapital zurück. Die Fallstudie

beschreibt die Maßnahmen der Deutschen Bank in den vergangenen Jahren und erläutert die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die zur Umsetzung der Strategie beigetragen haben.

4.4.1 Trends im Finanzdienstleistungssektor[55]

Die wesentlichen Trends in der Finanzbranche verstärken die Notwendigkeit, sowohl Effizienz als auch Wachstum in die Strategie einzubeziehen und die Organisation darauf auszurichten:

Die *zunehmende Integration der weltweiten Wirtschaftsräume* führt dazu, dass immer mehr Banken außerhalb ihrer Heimatmärkte tätig werden und dadurch den Wettbewerb intensivieren. Um im Ausland wirklich erfolgreich zu sein, gehört jedoch mehr dazu, als den Kunden aus dem Heimatmarkt zu folgen und diese vor Ort zu betreuen. Vielmehr muss sich die Bank den lokalen Besonderheiten stellen, den jeweiligen Marktauftritt anpassen und so auch im Ausland „heimisch" werden.

Wechselnde rechtliche Regelungen verändern zudem die Rahmenbedingungen auf den globalen Märkten. Es ergeben sich einerseits Einschränkungen durch strengere Überwachung, und andererseits eröffnen sich neue Chancen durch zunehmend deregulierte Märkte in vielen Ländern (z.B. in Asien).

Die enormen Fortschritte in der *Informations- und Kommunikationstechnologie* verbessern die Markttransparenz und senken die Transaktionskosten bei vielen Produkten (z.B. im institutionellen Geschäft beim Handel von Währungen und Staatsanleihen; im Privatkundengeschäft bei Girokonto, Baufinanzierung und Publikumsfonds). Aufgrund der abnehmenden Zahlungsbereitschaft der Kunden für solche Standardleistungen müssen Banken in der Lage sein, die Ausführung kostengünstig anzubieten und abzuwickeln. Auf der anderen Seite steigen die Kundenansprüche bei individuellen Leistungen (insbesondere bei Beratungsleistungen, z.B. für *Risikomanagment*, und maßgeschneiderten Transaktionen), und die Nachfrage nach neuen Produkten (z.B. strukturierte Produkte) wächst immens.

Diese Entwicklung wird weiter verstärkt durch die zunehmende Verschiebung des Aufgabenbereichs von Banken hin zu Beratung und Vermittlung zwischen Kapitalnachfrage und Kapitalangebot,

die auf den internationalen Finanzmärkten zunehmend direkt miteinander in Beziehung treten, anstatt selbst Kontrahenten für Kredite und Einlagen zu sein (*Dis-Intermediation*). Dadurch wird für Banken insbesondere das sogenannte *Intellectual Capital*, also die am besten ausgebildeten und erfahrensten Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen, zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Aufgrund der vielfältigen, oftmals gegensätzlich wirkenden Einflussfaktoren gibt es für global agierende (Universal-)banken nicht die Möglichkeit, - wie in anderen Branchen - sich entweder auf Kostenführerschaft oder auf Qualitäts-/Innovationsführerschaft zu konzentrieren. Für eine Bank wie die Deutsche Bank ist es zwingend erforderlich, beide Aspekte in ihre Strategie und Organisation einzubeziehen.

4.4.2 Entwicklung der Unternehmensstrategie[56]

Die Deutsche Bank definiert sich heute als eine *weltweit führende Investmentbank mit einem starken und erfolgreichen Privatkundengeschäft*. Führend in Deutschland und Europa, wächst die Bank verstärkt in Nordamerika, Asien und anderen Wachstumsmärkten. Mit einer Bilanzsumme von 1.058 Milliarden Euro und 65.435 Mitarbeitern in 73 Ländern bietet die Deutsche Bank weltweit einen umfassenden Service.[57] Das Leitbild der Bank ist es, *der führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden auf der ganzen Welt zu sein und damit nachhaltig Mehrwert für Aktionäre und Mitarbeiter zu schaffen*. Mit einer Marktkapitalisierung von ca. 50 Milliarden Euro gehört die Deutsche Bank zu den nach Börsenwert 30 größten Banken weltweit.[58]

Situation der Deutschen Bank 2001

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts war die Deutsche Bank anders ausgerichtet als heute: Der Anspruch, nahezu alle Bereiche des Finanzgeschäfts abzudecken, um dadurch möglichst viele Kunden möglichst umfassend mit eigenen Produkten versorgen zu können, ist von der Entwicklung der Märkte überholt worden. Das Resultat war eine Reihe von unprofitablen Randaktivitäten und insgesamt ein zu unscharfes Profil nach außen und innen.

Im Februar 2001 wurde zwar eine neue Management-Struktur ins Leben gerufen sowie die heutigen Konzernbereiche Corporate and Investment Banking (CIB) und Private Clients & Asset Management

(PCAM) gebildet;[59] die Beziehung zueinander und die Gewichtung im Konzern blieben aber lange umstritten. Mangelndes Kostenbewusstsein in den Kerngeschäftsfeldern sowie die Betätigung in Randaktivitäten schlugen sich in einem überdurchschnittlich hohen Verhältnis von Aufwand zu Ertrag nieder (bereinigte Aufwand-Ertrag-Relation: 89% in 2001 gegenüber durchschnittlich 74% bei den globalen Wettbewerbern).

Nicht nur die Aufstellung der Bank, auch die Unternehmenskultur bedurfte einer Weiterentwicklung: Das signifikante Wachstum der Bank in den 90er-Jahren, insbesondere außerhalb Europas, und die relativ neuen Aktivitäten insbesondere im Investment Banking[60] waren im Mitarbeiterkreis noch nicht verinnerlicht worden. Stattdessen wurde eine „Silo-Mentalität", also eine mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen, wahrgenommen.

Phase 1 und Phase 2 der „Management Agenda"

Die Transformation der Bank begann im Januar 2002 mit einer Neuorganisation der Führungsstruktur durch die Einrichtung des „Group Executive Committee", dem die Mitglieder des Vorstands und die Verantwortlichen der einzelnen Geschäftsbereiche angehören. Daneben entstanden weitere Leitungsgremien zur Koordination der Kontrollfunktionen und Stärkung der übergreifenden Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen.

Wenig später, im April 2002, im Kontext der schwierigen weltwirtschaftlichen Situation mit dem Einbruch der Finanzmärkte nach dem Platzen der „New Economy"-Blase, mehreren Finanzskandalen sowie einer unsicheren geopolitischen Situation nach den Terroranschlägen in den USA, verkündete die Bank die Phase 1 der sogenannten „Management Agenda" unter dem Titel *„Refokussierung"*[61]. Der Tausch des Versicherungsgeschäfts der Deutschen Bank („Deutscher Herold") gegen die Asset Management-Aktivitäten („Scudder") von Zurich Financial Services im Jahr 2001 hatte hierzu bereits eine Art Prolog dargestellt. Nunmehr lauteten die Maximen für das Handeln der Bank:

- *Performance-Management und Fokus auf laufendes Ergebnis (Kostensenkungsmaßnahmen)*
- *Fokussierung auf Kerngeschäftsfelder (Verkauf von Randaktivitäten)*
- *Weitere Verbesserung der Kapital- und Bilanzsteuerung (Senkung der Risikoaktiva und Aktienrückkaufprogramm)*
- *Optimierung des Konzernbereichs PCAM*

Die Ausführung des Programms gelang der Bank so gut, dass die renommierte Finanzzeitschrift „International Financing Review" der Deutschen Bank den Titel „Bank of the Year 2003" zuerkannte:

„Transformation is an over-used word. Only rarely does it genuinely encapsulate the essential nature and extent of major change. For one firm, however, the word perfectly describes the shift from a lumbering, inefficient, directionless, commercial bank to a lean, aggressive, focused universal bank with a global bulge-bracket pedigree in trading, distribution, capital markets and client solutions. Deutsche Bank is IFR's Bank of the Year."[62]

Die Auszeichnung wurde im Jahr 2005 wiederholt, nachdem auch die Phase 2 unter der Maxime *„Wachstum und 25% RoE"* große Fortschritte erzielt hatte. Diese Phase wurde im September 2003 eingeleitet, als Phase 1 sich dem erfolgreichen Abschluss näherte und auch die Finanzmärkte wieder deutliche Zeichen der Erholung zeigten. Die Deutsche Bank war, dank der frühzeitigen und konsequenten Umsetzung der Maßnahmen der Phase 1, gut positioniert, um ihr ehrgeiziges Ziel von 25% Eigenkapitalrendite vor Steuern im Jahr 2005 in Angriff zu nehmen. Die vier Teilbereiche des Programms lauteten:

- *Deutsche Bank als die führende Marke etablieren*
- *Globale Führungsrolle in CIB ausschöpfen*
- *Profitables Wachstum in PCAM sichern*
- *Strikte Kosten-, Kapital- und Risikodisziplin beibehalten*

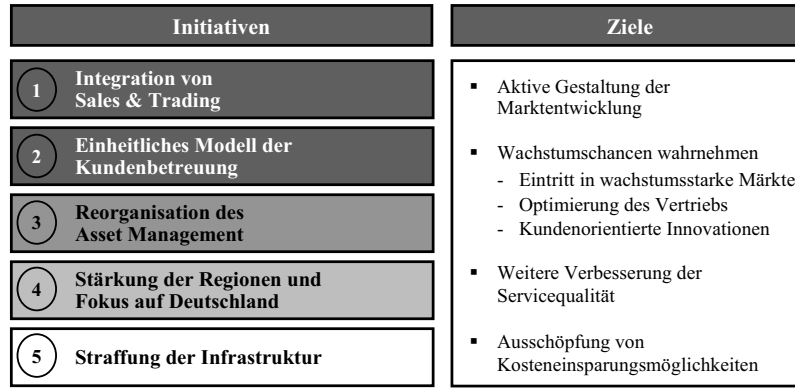
Im Wesentlichen ging es also darum, sich nach der Optimierung der internen Aufstellung in Phase 1 wieder mehr auf den Kunden zu konzentrieren und Marktpotenziale besser auszuschöpfen. Das Wachstum wurde dabei vor allem von organischen Maßnahmen getrieben und von selektiven Akquisitionen wie dem Kauf der Schweizer Privatbank Rued Blass im Jahr 2003 unterstützt.

Business Realignment Program

Im September 2004 begann die nächste Stufe der Weiterentwicklung der Deutschen Bank: Unter dem Titel *„Business Realignment Program"* wurde eine Reihe von organisatorischen Maßnahmen zusammengefasst: Die beiden separaten Divisionen „Global Markets", also die Aktivitäten auf den Anleihen-, Währungs- und Rohstoffmärkten, und „Global Equities", die Aktivitäten auf den Aktienmärkten, wurden zusammengeführt (Initiative 1 in der Abbildung 5,

siehe folgender Abschnitt). Ein regionales Element wurde in die Organisationsstruktur der Bank eingeführt, wodurch eine Matrixorganisation entstand, allerdings mit primärer Verantwortlichkeit auf der Produktebene (Initiative 4, siehe folgender Abschnitt). Weitere Maßnahmen waren die Neuordnung der Kundenbetreuung im CIB-Bereich (Initiative 2), die Reorganisation des Asset Management unter neuer Führung von Kevin Parker, der bislang für Global Equities zuständig war (Initiative 3), sowie die Straffung der Infrastruktur verbunden mit konsequenten Kostensenkungsmaßnahmen (Initiative 5).

Abbildung 5 *Business Realignment Program: Übersicht über Maßnahmen und Ziele*



Insgesamt sollte mit diesen Maßnahmen das Geschäftsmodell der Bank an den Stellen geschärft werden, an denen weiteres Verbesserungspotenzial identifiziert wurde, und noch stärker auf die Kunden und die globalen Wachstumsmöglichkeiten hin ausgerichtet werden. Durch die Hebung von Kosten- und Ertragssynergien sollte das Ziel von 25% Eigenkapitalrendite vor Steuern erreicht werden. Im Februar 2006 wurde diesem Renditeziel als weiteres finanzielles Ziel ein jährliches zweistelliges Gewinnwachstum pro Aktie hinzugefügt. Das Leitmotiv bleibt jedoch weiterhin *„profitables Wachstum"*, das vorrangig durch organische Initiativen, komplementiert durch selektive und disziplinierte Akquisitionen in geeigneten Ländern und Geschäftsbereichen, erzielt werden soll.

4.4.3 Organisation für profitables Wachstum: Ausrichtung auf Effizienz und Innovationsfähigkeit

Die Deutsche Bank stand somit in den vergangenen Jahren der Herausforderung gegenüber, ihre Organisation sowohl auf Effizienz als auch auf Wachstum auszurichten. Im folgenden werden vier Beispiele dafür vorgestellt, mit welchen organisatorischen Maßnahmen die Bank diese gegensätzlichen Ziele in Angriff genommen hat.[63]

Zusammengeführte Sales und Trading Plattform

Vor der Umsetzung des Business Realignment Programs waren bei der Deutschen Bank - wie branchenüblich - die Handels- und Vertriebsaktivitäten für institutionelle Kunden in den Produktbereichen Anleihen, Währungen und Rohstoffe von denjenigen für Aktien getrennt. Zunehmend mehr Kunden - angeführt von Hedge Funds - agieren jedoch mittlerweile über die Anlageklassen hinweg und benötigen eine integrierte Beratung und Ausführung der Geschäfte. Die Deutsche Bank hat als erste Bank die Bereiche „Global Markets“ und „Global Equities“ zusammengeführt und sich durch die frühzeitige Umstrukturierung einen signifikanten Wettbewerbsvorteil in diesem Bereich erarbeitet.

Insbesondere bei zwei Funktionen wird die enge Verknüpfung zwischen den Bereichen deutlich und die bessere Abdeckung der Kundenbedürfnisse offenbar: Kundenbetreuung (Relationship Management) und Research. Die Zusammenführung der Kundenbetreuer der unterschiedlichen Anlageklassen bedeutet, dass der Kunde künftig vom gleichen Team betreut wird, unabhängig davon, ob er z.B. Aktien, Anleihen oder mehrere Produkte gleichzeitig handeln möchte. Dadurch entsteht auf der Betreuerseite ein intensiveres Verständnis für die Gesamtsituation des Kunden, und die proaktive und innovative Generierung von Anlage-Ideen wird in einer ganz neuen Dimension ermöglicht. Auch das Research (insbesondere bzgl. einzelner Unternehmen) war bislang in mehrere Bereiche aufgeteilt. Der neue integrierte Ansatz erlaubt eine ganzheitliche Unternehmensanalyse und dadurch wiederum die Generierung von neuen, intelligenten Handlungsempfehlungen für die Kunden.

Während die Reorganisation somit einerseits eine Verbesserung im direkten Kundengeschäft erreicht, ermöglicht sie gleichzeitig eine Rationalisierung durch die Zusammenführung der administrativen

Aufgaben (das sogenannte Back-Office) und damit eine Steigerung der Effizienz.

Regional Management

Einige Jahre wurde die Deutsche Bank fast ausschließlich entlang der Geschäftsbereiche organisiert, die jeweils von einem Global Business Head (der seit 2002 Mitglied im Group Executive Committee ist) geleitet werden. Mit dem Business Realignment Program wurde ein regionales Element eingeführt, wodurch eine Matrix-Organisation entsteht. Die primäre Verantwortung bleibt weiterhin bei den Geschäftsbereichen, während die regionale Organisation im Wesentlichen die Zusammenarbeit vor Ort stärken und den regionalen Besonderheiten mehr Gewicht verleihen soll. Für jedes Land wurde ein Länderverantwortlicher und darüber hinaus für die großen Regionen – Deutschland, Europa (ohne Deutschland), Amerika, Asien (ohne Japan), Japan & Australien/Neuseeland, Mittlerer Osten & Nordafrika – ein Regional Head bestellt. Der Leiter des sogenannten Regional Managements ist nunmehr auch im Group Executive Committee vertreten.

Um die regionale Kooperation zu fördern, wurden neue Committees ins Leben gerufen, die zum einen die regionalen Leiter der Geschäftsbereiche und zum anderen die Leiter der Infrastruktur-Funktionen an einen Tisch bringen. Während die Runde der Geschäftsbereiche (z.B. im „Management Committee Germany“) insbesondere Wachstumspotentiale und Cross-Selling-Möglichkeiten eruiert, steht im „Operating Committee Germany“ die Koordination und Optimierung von interner Organisation, Infrastruktur und Kontrollaufgaben im Vordergrund.

Eine weitere Aufgabe des Regional Managements ist die Stärkung der regionalen Governance sowohl nach außen (z.B. gegenüber den Aufsichtsbehörden) als auch innerhalb des Konzerns. Nach innen fungiert es wiederum in zwei Richtungen: einmal innerhalb des Landes oder der Region, indem es in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden ist, und zum anderen als Sprachrohr der Region in Richtung Konzernzentrale.

Obwohl dieses neue Element in der Organisation zusätzlichen Koordinationsaufwand erfordert, wird die neue Struktur in der Bank gut akzeptiert und kann bereits viele vorzeigbare Ergebnisse sowohl bei der Identifikation von Wachstumsmöglichkeiten als auch der Verbesserung des Geschäftsmodells vorweisen.

Front-Back-Strukturen

Ein bereits seit langem in der Finanzbranche genutztes und eingeübtes Organisationsmodell, das jedoch einer konstanten Weiterentwicklung unterliegt, beruht auf sogenannten „Front-Back"-Strukturen. Hiermit ist die Trennung der auf Innovation und Wachstum ausgerichteten Einheiten in den Kundenbetreuungs- und Produktentwicklungsbereichen der Bank („Front-Office") von den auf Effizienz bei der Abwicklung von repetitiven Abläufen ausgerichteten Abwicklungsabteilungen („Back-Office") gemeint. Die Trennung des Back-Offices erfolgt, je nach den konkreten Aufgaben, in der Regel sowohl räumlich als auch strukturell mit Auswirkungen zum Beispiel auf die Berichtswege und das Budget. Oftmals geht die Trennung so weit, dass separate Gesellschaften gegründet werden, für die letztlich andere aufsichtsrechtliche und tarifliche Bestimmungen gelten können.

Ein signifikantes Beispiel bei der Deutschen Bank hierfür war 1999 die Ausgliederung des gesamten Zahlungsverkehrs und der Wertpapierabwicklung an die european transaction bank (etb). Einige Jahre später (2004) wurde dann die Abwicklung des inländischen und Teile des ausländischen Zahlungsverkehrs an die Postbank übertragen und die Wertpapierabwicklung mehrheitlich an Xchanging verkauft. Jüngere Maßnahmen sind die Einbringung der Kreditbearbeitung und des Mahnwesens in separate Gesellschaften. Für viele weitere Bereiche, die durch Routinetätigkeiten geprägt sind, ist grundsätzlich eine Separierung von den Hauptbereichen in unterschiedlich starker Ausprägung denkbar.

In einer mehr und mehr zusammenwachsenden und vernetzten Welt, in der Transportkosten insbesondere für „Informationen" bzw. Daten immer weiter sinken, ist für viele Banken auch die Ausnutzung internationaler Kostendifferenzen für die Erbringung von Serviceleistungen eine notwendige Überlegung. Die Konzentration mancher Back-Office-Abläufe oder interner Serviceleistungen auf nur noch wenige Servicecenter weltweit ist zukünftig vorstellbar.

Gemeinsames Ziel der „Front-Back-Strukturen" ist somit die weitestmögliche Entlastung des Front-Offices von Routinetätigkeiten, damit sich die Mitarbeiter auf wertschaffende und innovative Tätigkeiten in einem dynamischen Umfeld konzentrieren können, während gleichzeitig die notwendigen Abwicklungstätigkeiten im Back-

Office möglichst kostengünstig, jedoch bei gesicherter Qualität, durchgeführt werden.

Modell für organisches Wachstum und ergänzende Akquisitionen

Die Strategie der Bank ist nach Phase 1 und Phase 2 der Management Agenda sowie den organisatorischen Maßnahmen des Business Realignment Programs von dem Leitbild „*Profitables Wachstum durch organische Initiativen und ergänzende Akquisitionen*" geprägt. Für beide Teilbereiche nimmt der Bereich Corporate Development (AfK) innerhalb der Bank entscheidende Aufgaben wahr.

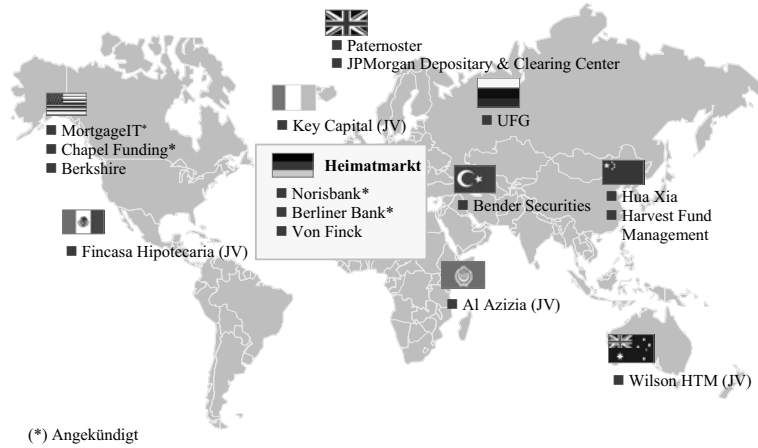
Für organische Wachstumsinitiativen agiert Corporate Development als „Clearinghouse" innerhalb des Konzerns. Die Aufgaben beinhalten die Identifikation, Beurteilung und Weiterentwicklung von Wachstumsmöglichkeiten über alle Regionen und Geschäftsbereiche hinweg. Hierzu wurden funktionelle Berichtswege von den einzelnen Business Development-Bereichen an Corporate Development eingerichtet.

Während die eigentliche Ausführung der organischen Initiativen aber den Geschäftsbereichen selbst obliegt, agiert Corporate Development bei Akquisitionen auch als Projekt Manager und vertritt die Bank bei den Verhandlungen. Die Entscheidung über eine Akquisition trifft bei einem Transaktionsvolumen ab 100 Millionen Euro der Vorstand nach Empfehlung durch das Group Investment Committee (GIC), das bei einem Transaktionsvolumen bis zu 100 Millionen Euro die Entscheidungskompetenz übertragen bekommen hat. Das GIC setzt sich aus den Verantwortlichen der relevanten Stabsabteilungen zusammen und wird vom CFO geleitet.

Der Fokus für Akquisitionen liegt auf Unternehmen, die in Schlüsselregionen und -geschäftsbereichen der Bank tätig sind und von denen ein hohes Wachstum sowie ein hoher Wertbeitrag zu erwarten sind. Bei der Beurteilung durch den Vorstand und das GIC wird neben strikten Investitionskriterien wie strategischer und kultureller Fit sowie finanzieller Attraktivität insbesondere Wert auf einen stringenten Integrationsplan mit klaren Verantwortlichkeiten („Business-Ownership") gelegt. Abbildung 6 zeigt eine Auswahl der in jüngerer Zeit erfolgreich durchgeführten Ergänzungsakquisitionen und Joint Ventures.

Gezielte Ergänzungsakquisitionen und Joint Ventures (JV) der Deutschen Bank seit 2004

Abbildung 6



4.4.4 Erfolgsfaktoren der Transformation

Mindestens ebenso wichtig wie die Frage, *was* strategisch und organisatorisch weiterentwickelt werden soll, ist die Frage, *wie* die Maßnahmen initiiert, umgesetzt und flankiert werden. Im Folgenden werden einige Konzepte dargestellt, die sich bei der Deutschen Bank in den vergangenen Jahren als erfolgreich herausgestellt haben:

Top-Down Ansatz

Alle Maßnahmen von weitreichender Bedeutung für die Bank, wie z.B. die Phasen 1 und 2 der Management Agenda und das Business Realignment Program, wurden auf höchster Ebene entwickelt und beschlossen, und auch die Kontrolle des Fortschritts ist „Chefsache". So gibt es zu einigen Themen monatliche Statusberichte in den Sitzungen des Group Executive Committees und, sofern notwendig, werden ausgewählte Teilbereiche besonders gefordert und gefördert.

Nur durch die entsprechende Priorisierung auch auf der Agenda des Top-Managements kann erreicht werden, dass die Entscheidungen auf nachgelagerten Ebenen die entsprechende Aufmerksamkeit erfahren. Die Durchstrukturierung von oben nach unten macht es

zudem wesentlich einfacher, die Synchronisierung der Teilprojekte mit dem übergeordneten Ganzen sicherzustellen.

Je höher der Konsens bzgl. solch entscheidender Weichenstellungen für den Konzern im Top-Management ist, desto größer ist deren Erfolgswahrscheinlichkeit. Eine Entscheidung, die nicht von einer großen Mehrheit getragen wird, läuft Gefahr, dass sie durch Unstimmigkeiten in der Umsetzung in den Mühlen eines Großkonzerns aufgerieben wird.

Klarheit der Kommunikation

Die getroffenen Entscheidungen und die daraus folgenden Maßnahmen gilt es so unmissverständlich und so umfangreich wie möglich zu kommunizieren.[64] Auch wenn der eine oder andere Schritt zunächst hart erscheinen mag, ermöglicht das Wissen um geplante Änderungen jedem Betroffenen, sich entsprechend darauf einzustellen. Zudem werden tendenziell Reibungsverluste vermieden, die durch aufkommende Gerüchte entstehen. Die Glaubwürdigkeit des CEO als Schlüsselfigur ist dabei entscheidend für die Akzeptanz der Nachricht bei den Adressaten.

Die Kommunikation erfolgt in zwei Richtungen, zum einen nach außen gegenüber Investoren (z.B. via Analysten) und gegenüber der Öffentlichkeit (über die Presse) und zum anderen nach innen mit Hilfe der Mittel der internen Unternehmenskommunikation (z.B. Veröffentlichungen im Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Präsentationen). Die Kommunikation nach außen erhöht auch den Umsetzungsdruck im Unternehmen selbst, und die frühzeitige Kommunikation nach innen erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Inkonsistenzen sind dabei in jedem Fall zu vermeiden.

Für manche vermeintliche „Kommunikationspanne“ wurde die Deutsche Bank in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit kritisiert. So wurde z.B. am 1. Dezember 2004 ein weiterer Mitarbeiterabbau angekündigt und 2 Monate später ein Rekordergebnis für das Vorjahr bekannt gegeben. Neben inhaltlicher Kritik wurde auch die zeitliche Nähe als unsensibel moniert. In Summe hat die Bank jedoch für ihre klare und konsistente Kommunikation in den letzten Jahren Anerkennung bekommen und, durch die nachfolgende Umsetzung, ihre Glaubwürdigkeit deutlich steigern können.

Einklang von Macht und Verantwortung

Im Kontext der beschriebenen Maßnahmen der vergangenen Jahre, angefangen von der Gründung des Group Executive Committees bis zu den signifikanten organisatorischen Maßnahmen des Business Realignment Programs, hatte die Deutsche Bank eine Vielzahl von Möglichkeiten, Macht und Verantwortung in Einklang zu bringen. Die verschiedenen Committees wurden dabei keinesfalls ins Leben gerufen, um die Verantwortung zu teilen, sondern um die Verantwortlichen der verschiedenen Bereiche zusammenzubringen und dadurch effizient Entscheidungen treffen zu können.

Immer wieder wird dabei, z.B. bei der Entscheidung über Akquisitionsvorhaben und der anschließenden Integration, danach gefragt, wer für den Erfolg der Umsetzung verantwortlich zeichnet. Die damit verbundenen positiven oder negativen Folgen sind dabei für den Verantwortlichen bei einer international ausgerichteten Bank in der Regel sowohl zeitnaher als auch stärker ausgeprägt als bei anderen Unternehmen (z.B. durch einen verhältnismäßig hohen leistungsabhängigen Gehaltsbestandteil).

Kompatible Anreizstrukturen

Die bislang genannten Maßnahmen wären vermutlich noch nicht ausreichend. Erst wenn die Anreizsysteme entsprechend ausgerichtet sind, werden aus „verordneten" Vorgaben für jeden Mitarbeiter individuell motivierte Ziele. Um z.B. das Cross-Selling zu fördern und die Interessen abteilungsübergreifend zum Wohle des Konzerns in Einklang zu bringen, wurden gemeinsame Bonustöpfe entwickelt, die auch den Einsatz über den eigenen Tellerrand hinaus entlohnen.

Ein anderes Beispiel findet sich beim Regional Management: Neben der regionalen Ergebnisverantwortung gibt es ein Mitspracherecht bei Mitarbeiterentscheidungen wie Einstellungen, Beförderungen und Vergütung.

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Unterstützt werden die genannten Maßnahmen durch die Weiterentwicklung und Spezifizierung der Unternehmenskultur. CEO Dr. Ackermann betont immer wieder deren Wichtigkeit: Die „*One Bank-Culture*" gelte es täglich zu leben, nicht zu verwechseln mit einer „One Culture-Bank". Während letzteres besagen würde, dass es nur eine einheitliche Kultur in der Bank geben soll, stellt die One Bank-Culture die Unterschiedlichkeit der möglichen Lebens- und Arbeitsweisen heraus, die jedoch zum Erfolg des Ganzen zusammenarbeiten und sich gegenseitig inspirieren sollen. Sie gibt damit die

generelle Richtung vor, ist aber gleichzeitig hinreichend offen, um sich neuen Entwicklungen anpassen zu können und Kreativität und Individualität zu fördern.

Als Teil dieser Unternehmenskultur hat sich die Bank auch dem „Diversity"-Gedanken verschrieben, also Respekt vor und Förderung von Vielfalt in Bezug auf Geschlecht, Herkunft und persönliche Einstellungen der Mitarbeiter auf allen Ebenen des Konzerns. Die Bank bietet hierfür eine Reihe von internen Initiativen an und beteiligt sich an gesellschaftlichen Programmen weltweit. Für ihre fortschrittliche Einstellung und starke Selbstverpflichtung hat die Bank schon mehrfach Auszeichnungen erhalten. Entscheidend ist jedoch, dass Mitarbeiter, die mit ihrem Umfeld zufrieden sind und ihr volles Potential entfalten können, Bestleistungen bringen und damit den Geschäftserfolg steigern.

Ihr Fundament hat die Unternehmenskultur in den Werten der Bank, die das tägliche Handeln bestimmen und die u.a. in den regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilungen auf ihre Einhaltung überprüft werden:

Tabelle 1 *Handlungsleitende Werte der Deutschen Bank*

Leistung	Leistung bestimmt unser Handeln.
Vertrauen	Unser Handeln ist von Verlässlichkeit, Fairness und Ehrlichkeit geprägt.
Teamwork	Die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Geschäftsfelder macht uns in der Zusammenarbeit erfolgreich.
Innovation	Wir stellen herkömmliche Ansätze immer wieder in Frage und entwickeln neue Lösungen zum Nutzen unserer Kunden.
Kundenfokus	Der Kunde steht im Mittelpunkt all unserer Aktivitäten. Wir orientieren uns kompromisslos an seinen Zielen und Wünschen.

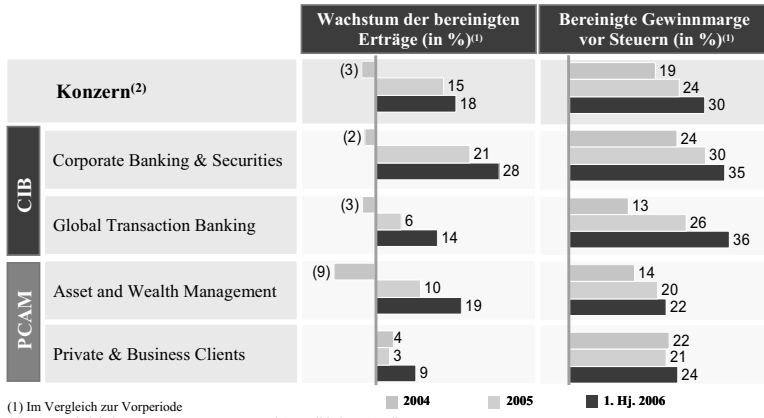
4.4.5 Ausdruck im finanziellen Ergebnis und Aktienkurs

In der 2. Jahreshälfte 2006, fast fünf Jahre nach der Etablierung des Group Executive Committees und der Ankündigung der Phase 1 der Management Agenda, ist die Deutsche Bank stärker und selbstbewusster denn je. Die Maßnahmen der vergangenen Jahre haben

sich nicht nur in einem fokussierten Geschäftsmodell niedergeschlagen, das die Bank gut positioniert, um von den Wachstumsmöglichkeiten der Zukunft zu profitieren, sondern auch die finanziellen Ergebnisse haben sich kontinuierlich verbessert:

Die bereinigten Erträge sind von 22,8 Mrd. Euro im Jahr 2002 nach einem Rückgang auf 21,2 Mrd. Euro im Jahr 2004 nunmehr auf 24,5 Mrd. Euro im Jahr 2005 bzw. 14,5 Mrd. Euro im 1. Halbjahr 2006 gestiegen. Gleichzeitig ist die bereinigte Aufwand-Ertrag-Relation von 85% im Jahr 2002 auf 74% im Jahr 2005 bzw. 69% im 1. Halbjahr 2006 gesunken. Somit ist es der Bank gelungen, gleichzeitig zu wachsen und effizienter zu werden. Abbildung 7 verdeutlicht, dass dieser Spagat auch jedem Geschäftsbereich einzeln gelungen ist.

Effizienzsteigerung und Wachstum der Unternehmensbereiche **Abbildung 7**



(1) Im Vergleich zur Vorperiode
(2) Konzern beinhaltet Corporate Investments und Consolidations & Adjustments
Anmerkung: 2003 Zahlen nicht auf aktuelle Konzernstruktur angepasst

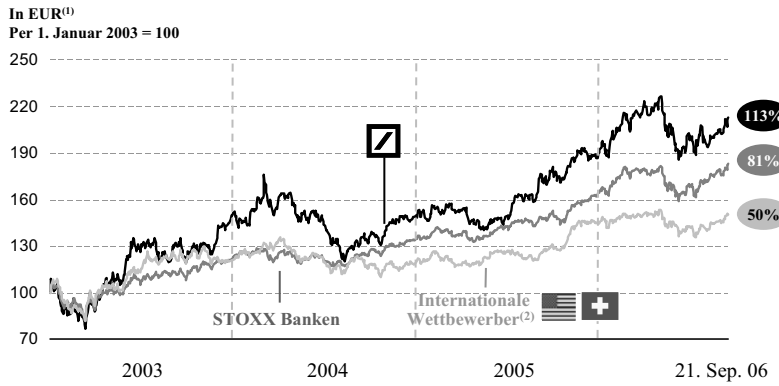
In der Konsequenz ist auch das bereinigte Ergebnis vor Steuern von 1,4 Mrd. Euro im Jahr 2002 auf 6,0 Mrd. Euro im Jahr 2005 und 4,3 Mrd. Euro im 1. Halbjahr 2006 gestiegen. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern[65] hat nach 4% im Jahr 2002 nunmehr 25% im Jahr 2005 bzw. 35% im 1. Halbjahr 2006 erreicht.

Die Deutsche Bank hat alle Ziele, die sie sich selbst in den letzten Jahren gesetzt hat, erfüllt oder gar übertroffen: angefangen bei dem Kostensenkungsziel der Phase I, über das Ziel von 25% Eigenkapi-

talrendite vor Steuern bis hin zu den mit dem Business Realignment Program verbundenen Zielen. Diese Leistungsbilanz hat die Glaubwürdigkeit bei den Investoren signifikant verbessert und der Bank den Ruf von disziplinierter Umsetzung ihrer Vorhaben eingebracht.

Zum Ausdruck kommt der Erfolg der vergangenen Jahre nicht zuletzt in einer überdurchschnittlichen Entwicklung des Aktienkurses gegenüber den Wettbewerbern und dem Europäischen Banken-Index (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8 *Aktienkursentwicklung seit Januar 2003: Deutsche Bank vs. Benchmarks*



(1) Aktienkurse internationaler Wettbewerber umgerechnet in EUR auf Basis täglicher Spot-Kurse
(2) Internationale Wettbewerber sind Citigroup, JPMorgan Chase, Merrill Lynch, UBS und Credit Suisse
Quelle: Bloomberg

Die Deutsche Bank hat die vergangenen Jahre genutzt, um Ihre Plattform maßzuschneidern. Die damit geschaffene Plattform gilt es nun vollständig zur Geltung zu bringen und auszuschöpfen. Die Zielrichtung ist dabei die Beschleunigung des Wachstums auf dem bestehenden Profitabilitätsniveau. Dies soll durch weiter verstärkte organische Wachstumsinitiativen sowie gezielte ergänzende Akquisitionen erreicht werden.

4.5 Holcim: Wachstum und Risikomanagement

Roland Köhler, Jens Diebold und Clemens Mann

Jedes Wachstum birgt neben Chancen auch immer eine Vielzahl von Risiken. Der nachfolgende Artikel beschreibt am Beispiel von Holcim wie ein Unternehmen den Wachstumsprozess durch eine sorgfältige Risikopolitik erfolgreich und damit nachhaltig gestalten kann.

Holcim ist einer der weltweit führenden Anbieter von Zement, Zuschlagstoffen, Transportbeton, Asphalt und den dazugehörigen Serviceleistungen. Die Firma kann auf eine von Wachstum geprägte, langjährige Unternehmensgeschichte zurückblicken. Hervorgegangen aus der 1912 im Kanton Aargau in der Schweiz gegründeten Zementfabrik „Holderbank" ist Holcim heute ein global tätiger Konzern mit einem Umsatz von rund 25,2 Mrd. CHF[66] und rund 85'000 Mitarbeitern[67] in mehr als 70 Ländern.

4.5.1 Schneller Wachstums- und Konsolidierungsprozess in der Zementindustrie

In der Zementindustrie hat in den letzten Jahren ein erheblicher Wachstumsprozess und damit einhergehend auch ein Strukturwandel stattgefunden. Die vier größten Konzerne in diesem Bereich (Holcim, Lafarge, Cemex, HeidelbergCement) haben über die letzten Jahre ein für diese kapitalintensive Industrie erhebliches Wachstum erzielt und von 1996 bis 2008 ihre Umsätze mehr als verdoppeln können.[68]

Die Wachstumschancen für die Zementanbieter liegen hauptsächlich in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Der weltweite Zementverbrauch wächst mit einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate von rund 2%. Getrieben durch Bevölkerungswachstum, wirtschaftliche Entwicklung und den Mangel an Infrastruktur prognostiziert man für die nächsten Jahre für die Märkte in Entwicklungs- und

Schwellenländern mit rund 3% p.a. ein deutlich höheres Wachstum als in den Industrieländern (ca. 1%).[69]

Da Zement ein weitgehend standardisiertes Produkt ist, sind niedrige Produktionskosten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Grossen Unternehmen eröffnen sich durch „Economies of Scale" in den Bereichen Beschaffung, Technologie, Verwaltung, Personal und Kapitalverfügbarkeit Kostenvorteile gegenüber kleinen und mittleren Firmen.

Noch in den 80er Jahren war die Zementindustrie stark von nationalen Unternehmen mittlerer Größe geprägt. Seitdem hat ein erheblicher Konsolidierungsprozess stattgefunden. Begünstigt durch den Fall des Eisernen Vorhanges, durch die Asienkrise und durch die fortschreitenden Liberalisierung der Märkte haben die sechs größten Zementfirmen in den letzten 20 Jahren ihren Anteil am Weltmarkt (ohne China) von rund 10% auf rund 40% steigern können.[70] Die gesamten M&A Aktivitäten innerhalb der Building Materials Branche haben in den letzten Jahren eine Summe von rund 25 Mrd. USD pro Jahr erreicht.[71]

Holcim hat das Ziel, zu den führenden Unternehmen im Bereich „Building Materials" zu gehören. Um bei diesem globalen Wettbewerb in einer führenden Position dabei sein zu können, muss der Konzern daher mit dem Wachstumstempo der Industrie schritthalten. Dabei stellt sich jedoch die Aufgabe, dieses Wachstum nicht um jeden Preis zu erzielen, sondern auch erfolgreich zu bleiben, denn oftmals geht Größe zu Lasten der Qualität.

4.5.2 Risikofaktoren im Wachstumsprozess

Welches sind nun die Risikofaktoren in diesem globalen Wachstumsprozess? In der Zementindustrie spielen die Länderrisiken eine wesentliche Rolle:

- Im Gegensatz zu manch anderen Industriezweigen muss die Zementindustrie nahe am Markt produzieren. Wegen des zum Wert des Produktes relativ hohen Gewichtes entstehen sonst zu hohe Transportkosten, dadurch ist die Zementproduktion an einen regional begrenzten Absatzmarkt (max. 200 km) gebunden. Nur im Fall günstiger Logistikketten (z.B. Hafennähe) sind auch weitere Transportstrecken möglich. Damit ist man bezüglich

Produktion und Absatz der jeweiligen lokalen Risikosituation ausgesetzt.

- Die Investition in einen Standort ist eine sehr langfristige Entscheidung. Der hohe Kapitalbedarf und langsame Rückflüsse führen zu langen Amortisationszeiträumen und bei sich verschlechternden Rahmenbedingungen kann eine Zementfabrik nicht einfach an einen anderen Standort verlegt werden. Das erhöht die Unsicherheiten über die langfristigen Aussichten des Marktes, die von der zukünftigen politischen und wirtschaftlichen Entwicklung des Landes abhängen.
- Das Baugeschäft ist von zyklischer Natur. Kommt es zu einem starken Nachfragerückgang kann es bei signifikanten Überkapazitäten zu erheblichem Preisdruck kommen, falls die Anbieter versuchen, durch niedrigere Preise einen höheren Marktanteil zu erzielen, um ihr Absatzvolumen zu halten.

Hinzu kommen noch weitere Risiken, die in den letzten Jahren auch in den reiferen Ländern zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Diese sind im Wesentlichen:

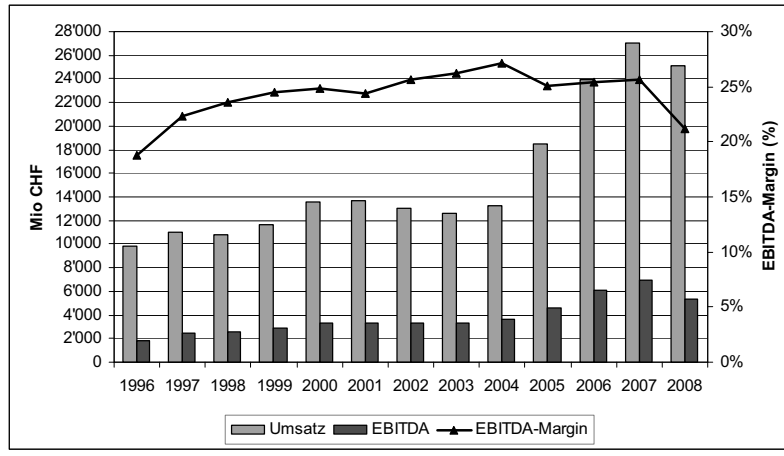
- Höhere Preisrisiken. Die Märkte unterliegen einem schnelleren Wandel hervorgerufen durch verstärkte vertikale Integration von Wettbewerbern und eine zunehmende Kundenkonzentration (Buying Power). Attraktive Märkte können sehr schnell durch ansteigende Importe und den Markteintritt neuer Konkurrenten unter Preisdruck geraten.
- Zunehmende Umweltrisiken. Die Zementindustrie unternimmt erhebliche Anstrengungen, um ihren CO_2-Ausstoß zu senken. Von politischer Seite gibt es jedoch Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Rahmenbedingungen für die zugewiesenen CO_2-Kontingente und den Handel mit CO_2-Zertifikaten. Die zunehmende Verschärfung von Emissionsbeschränkungen, Einschränkungen für die Bewilligung von Steinbrüchen zur Rohstoffgewinnung und generell langwierige Genehmigungsverfahren sind weitere Risikofaktoren im Umweltbereich.
- Stark steigende Energiepreise. Die Herstellung von Zement verbraucht prozessbedingt relativ viel thermische und elektrische Energie. Steigende Energiepreise wirken sich daher negativ auf die Produktionskosten aus und können je nach Wettbewerbssituation nicht an den Kunden weitergegeben werden.
- Zunahme von Compliance- und Reputationsrisiken. Im Zeitalter des Internets und Mobilfunks verbreiten sich heute schlechte Nachrichten binnen kürzester Zeit um die ganze Welt. Mit den

zunehmenden Regularien und Auflagen im Bereich „Corporate Governance“, verbunden mit der heutigen kritischen Beobachtung von Grossunternehmen durch die Öffentlichkeit, hat sich die Gefahr von Compliance- und konzernweiten Reputationsrisiken deutlich erhöht.

4.5.3 Erfolgreiches Wachstum von Holcim

Trotz dieser Risiken ist Holcim sehr erfolgreich gewachsen. Betrachtet man den Zeitraum der Jahre 1996 – 2008 so ist Holcim nicht nur vom Umsatz her kräftig gewachsen, sondern ist dabei im Durchschnitt auch noch profitabler geworden. Neben einem jährlichen Umsatzwachstum von 7% (CAGR) hat Holcim auch die EBITDA-Marge steigern können.

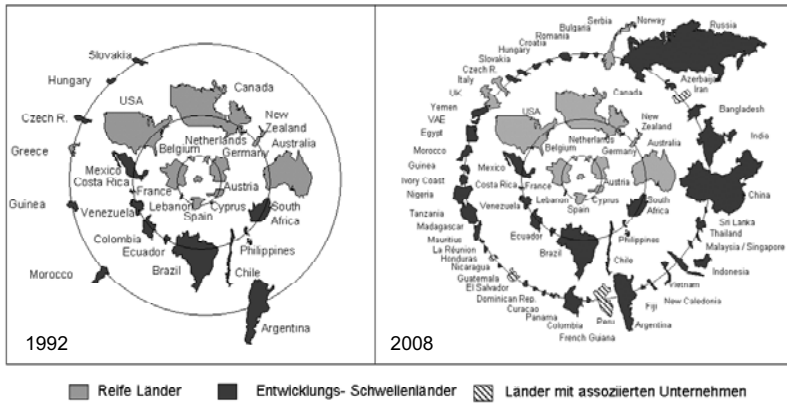
Abbildung 9 *Umsatz- und EBITDA-Wachstum Holcim 1996 - 2008*



In den 90er Jahren hat Holcim eine Phase des starken Wachstums insbesondere in Asien, Lateinamerika und Osteuropa durchlaufen. Durch den steigenden Anteil der Entwicklungs- und Schwellenländern am Länderportfolio hat sich der Konzern ein gutes Wachstumspotential erschlossen, gleichzeitig aber seine weltweite Präsenz und damit auch sein Länderrisiko erhöht. Abb. 10 zeigt sehr anschaulich, wie sich mit dem Expansionsprozess der Anteil der Ent-

wicklungs- und Schwellenländer am Länderportfolio erhöht hat. Die erfolgreiche Führung eines so schnell global wachsenden Konzerns wie Holcim stellt eine erhebliche unternehmerische Herausforderung dar. Hinzu steigt das Risiko, dass sich mögliche Ereignisse im Umwelt - oder Compliancebereich in den einzelnen Ländergesellschaften negativ auf die Reputation des gesamten Konzerns auswirken könnten.

Holcim Entwicklung des Länderportfolio 1992 - 2008 **Abbildung 10**



Trotz dieser potentiellen Länderrisiken hat die Finanzwelt großes Vertrauen in den dauerhaften Erfolg des Konzerns. Das zeigt sich in einer entsprechenden Bewertung durch die Kredit-Ratingagenturen. Dank einer ausgewogenen Risikopolitik, verlässlicher Resultate und solider Finanzzahlen verfügt Holcim über ein für den Industriezweig sehr gutes investment grade Rating und kann so von besseren Konditionen auf dem Kapitalmarkt profitieren. Damit befindet sich der Konzern für den weiteren Wachstums- und Konsolidierungswettbewerb in einer ausgezeichneten Position.

Nachhaltiges Wachstum beschränkt sich für Holcim jedoch nicht nur auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg, sondern ist auch durch ein verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft gekennzeichnet. Die Leistungen im Bereich „Corporate Social Responsibility“ der einzelnen Ländergesellschaften und des Konzern sind regelmäßig auch von externer Seite anerkannt

worden, so ist z.B. Holcim im Jahr 2008 zum vierten Mal in Folge im Dow Jones Sustainability Index zum „Leader of the Industry“ ernannt worden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Holcim über die letzten Jahre sehr dynamisch gewachsen ist, dabei seine Profitabilität steigern konnte und trotz einer signifikanten Ausweitung des Länderportfolios ein sehr gutes Rating behalten hat. Im zweiten Teil des Artikels wird nun beschrieben, welche Faktoren im Kontext von Riskmanagement zum erfolgreichen Wachstum von Holcim beigetragen haben.

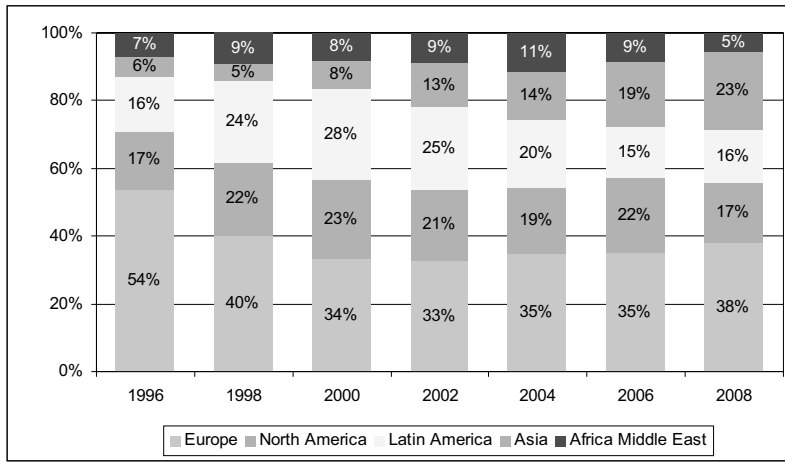
4.5.4 Erfolgsfaktoren für das Wachstum von Holcim

Diversifiziertes Länderportfolio zur Risikostreuung

Um einerseits die besseren Wachstumschancen in den Entwicklungs- und Schwellenländern nutzen zu können und andererseits die oben genannten Risikofaktoren zu verringern, hat Holcim sehr frühzeitig die Vorteile eines möglichst global diversifizierten Länderportfolios zur Risikostreuung erkannt und konsequent ausgebaut. Holcim ist damit in der Lage, sehr gut die inhärenten Länder- und Konjunkturrisiken auszugleichen (Abb. 11). Die zusätzliche Vernetzung von Produktionsstandorten zu so genannten „Clustern“ bietet dabei die Möglichkeit, kurzfristige Marktschwankungen in den einzelnen Ländern ohne Kapazitätsanpassungen ausgleichen zu können. Holcim hat dafür eine konzerneigene Handelsorganisation (Holcim Trading) aufgebaut.

Länderportfolio von Holcim - Entwicklung der Umsatzanteile pro Region 1996 - 2008

Abbildung 11



Einführung eines konzernweiten Business Risk Management

Für den Eintritt in neue Länder, der in vielen Fällen mit zusätzlichen Risiken behaftet ist, hat sich Holcim mit Erfolg für den Weg einer lokalen Partnerschaft verbunden mit einer anfänglichen Minderheitsbeteiligung entschieden. Die lokalen Partner verfügen über die entsprechenden Netzwerke und Kontakte im jeweiligen Land und sind mit den kulturellen Besonderheiten und den geschäftlichen Gepflogenheiten eines Landes sehr gut vertraut. Es hat sich gezeigt, dass auf diese Weise erfolgreich eine lokale Organisation aufgebaut werden kann.

Um im schnellen Wachstumsprozess einerseits rechtzeitig die möglichen Risiken zu erkennen und andererseits die sich bietenden Chancen konsequent zu nutzen, hat Holcim bereits Ende der 90er Jahre konzernweit einen formalen Business Risk Management-Prozess eingeführt. Das Business Risk Management (BRM) ist ein integraler Bestandteil des Management- und Strategieprozesses mit dem Ziel einer höheren Risikotransparenz und besseren Risikosteuerung. Die Maßgabe des BRM ist nicht, generell Risiken zu vermeiden, sondern im Rahmen einer festgelegten Risikopolitik bestimmte Risiken kontrolliert zu managen. Dazu gehört auch die Nutzung von Chancen.

Der BRM-Prozess wird im gesamten Konzern einmal im Jahr durchlaufen und besteht aus folgenden drei Hauptaufgaben:

- *die Beurteilung der aktuellen Risikosituation,*
- *die Festlegung eines zukünftig angestrebten Risikoprofils mit den entsprechenden risikomindernden Aktionen und schließlich*
- *die Berichterstattung und laufende Überwachung.*

Um ein möglichst umfassendes Bild von der Risikosituation zu erhalten, führt Holcim den BRM-Prozess auf verschiedenen Stufen (Verwaltungsrat, Konzernleitung und Gruppengesellschaften) im Konzern durch und vergleicht die Ergebnisse.

Der BRM-Prozess bei Holcim ist bereits mehrmals ausführlich beschrieben worden, der interessierte Leser wird daher an dieser Stelle auf die entsprechende Literatur verwiesen.[72]

Resultate dieses Prozesses der regelmäßigen Risikoidentifikation sind bereits in Kapitel III genannt worden. Der Konzern hat diese Risiken erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen, um diese Risiken besser steuern und kontrollieren zu können. Dazu gehören u.a. die Einführung von Umweltmanagementsystemen (ISO 14001), die freiwillige Selbstverpflichtung zur Senkung des spezifischen CO_2-Ausstosses und anderer Emissionen um 20%, Programme zur Effizienzsteigerungen und Einsparung bei den Brennstoffkosten, das Programm „Passion for Safety“ etc. Daneben hat Holcim die „Foundation for Sustainable Construction” gegründet und ist Mitglied im World Business Council of Sustainable Development (WBCSD).

Ausbau eines zweiten Standbeins im Geschäftsportfolio

Will ein globaler Konzern wie Holcim fokussiert auf den Zementbereich weiter schnell und auch profitabel wachsen, so sind dem gewisse Grenzen gesetzt:

- Attraktive Zukunftsmärkte im Zement sind insbesondere Indien, China und der Nahe Osten mit großen Volumina und hohen Wachstumsraten. Ein weiteres Wachstum von Holcim in diesen Ländern bedeutet auch ein größeres Gewicht der risikoreichen Länder im Länderportfolio. Bei einem entsprechend wachstumsgetriebenen Ausbau der Kapazitäten würde es dann zu einer deutlichen Verschiebung des Länderportfolios auf diese Regionen kommen.

- Auf den entwickelten Märkten der Industrieländer ist ein Wachstum im Zementbereich nur begrenzt möglich, da hier auf Grund der demographischen Entwicklung und der vorhandenen Infrastruktur ein deutlich geringeres Nachfragewachstum zu erwarten ist. Ein Wachstum durch Akquisitionen ist limitiert durch die fortgeschrittene Konsolidierung und durch wettbewerbsrechtliche Einschränkungen. Die oben genannten Umweltrisiken (CO^2, Emissionen) und Bewilligungsrisiken für neue Standorte oder Kapazitätserweiterungen sind zusätzliche Faktoren, die in diesem Kontext zu berücksichtigen sind.

Um unter diesen Gegebenheiten weiterhin Wachstum zu generieren ohne die Risiken zu stark zu erhöhen, hat der Konzern den Geschäftsbereich „Zuschlagsstoffe" zu einem zweiten Standbein ausgeweitet. Holcim beschreitet damit eine Entwicklung von einem Zementproduzenten zu einem integrierten Baustoffanbieter mit dem Ziel, die Kundenorientierung zu verstärken und als „Solution Provider" aufzutreten.

Als Zuschlagsstoffe bezeichnet man Kies, Sand und Schotter, die hauptsächlich als Basismaterial für Beton und Asphalt dienen. Diese natürlichen Rohstoffe sind von interessantem strategischen Wert. Das zunehmende Umweltbewusstsein der Öffentlichkeit, verbunden mit der ständigen Ausweitung der Siedlungsräume und eine restriktive Genehmigungspolitik schränken die Möglichkeiten der Rohstoffgewinnung ein. Dies führt zu einer Verknappung der zum Abbau genehmigten Reserven und damit langfristig zu steigenden Preisen. Das trifft insbesondere für die westlichen Industrieländer mit ihren dicht besiedelten Ballungsgebieten zu, aber auch in den schnell wachsenden Boom-Regionen der Entwicklungs- und Schwellenländer zeichnet sich dieser Trend bereits ab. Die zunehmenden Umweltauflagen erfordern professionell geführte Betriebe und eine entsprechenden Expertise im Genehmigungsrecht.

Da die Produktion von Zuschlagsstoffen kaum CO_2 verursacht und vergleichsweise wenig Energie benötigt, kann zudem die Abhängigkeit von diesen beiden Risikofaktoren aus dem Zementbereich deutlich verringert werden. Durch die Integration von nachgeschalteten Geschäftsaktivitäten (z.B. Asphalt) bietet sich eine zusätzliche Wertschöpfungsmöglichkeit, gleichzeitig verringern sich die Marktrisiken für den Transport-Beton bzw. Zementbereich (Lock-out Risk).

Zuschlagsstoffe bieten demnach ein zusätzliches Wachstumspotential (Growing the Pie) gerade in Ländern mit niedrigem Risikoprofil. Das konzernweite Länderportfolio bleibt damit in der Balance und ermöglicht weiteres Wachstum im Zementbereich in risikoreicheren Entwicklungs- und Schwellenländern.

Ein Beispiel für die direkte Umsetzung dieser Strategie des balancierten Wachstums sind die in 2005 erfolgten Akquisitionen von Aggregate Industries (Zuschlagsstoffe, Transportbeton und Asphalt) in den USA und in Großbritannien für rund 4,1 Mrd. CHF, von ACC (Zement) in Indien für rund 670 Mio. CHF sowie die Erhöhung der Beteiligung der rasch wachsenden Huaxin in China (2008). Damit ist Holcim zu einem führenden Anbieter in einem der weltweit am schnellsten wachsenden Zementmärkte aufgestiegen und hat zugleich eine führende Position in den Bereichen Zuschlagsstoffe und Asphalt in den attraktiven Märkten in den USA und Großbritannien eingenommen.

4.5.5 Fazit

- Bei Standortgebundenheit und lokalen Märkten ermöglicht ein möglichst breit diversifiziertes Länderportfolio inhärente Länder- und Konjunkturrisiken zu balancieren.
- Starkes Wachstum und dynamische Märkte erfordern eine regelmäßige Beurteilung der strategischen Risiken.
- Entwicklungs- und Schwellenländer bieten interessante Wachstumschancen bergen aber speziell im Umwelt- und Compliancebereich zusätzliche Risiken.
- Konzentration auf nur einen Produktbereich im Commodity-Sektor setzt dem Wachstum natürliche Grenzen und führt langfristig zu größeren Abhängigkeiten von der Marktentwicklung und damit höherem Risiko.
- Eine Ausdehnung der bisher erfolgreichen Geschäftssegmente und geographische Ausweitung der Geschäftstätigkeit unter bewusster Berücksichtigung der Risiken (Risikostreuung) ermöglicht nachhaltiges Wachstum und Sicherung der Position als „Leading Player“.

Literatur und Anmerkungen

1 C. Zook und J. Allen, „Profit from the Core." (Cambridge: Harvard Business School Press, 2001); C. Zook. „Beyond the Core." (Cambridge: Harvard Business School Press, 2004)

2 Eine Einführung zum Thema Diversifikation bieten die folgenden Artikel: M. Goold und K. Luchs, „Why diversify? Four decades of management thinking." Academy of Management Executive 7 (1993): 88-106; M. Goold und A. Campbell. „Desperately seeking synergy." Harvard Business Review 76 (1998): 131-145.

3 I. C. MacMillan, „Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiatives." Academy of Management Executive 2 (1988): 111-118.

4 Eine Einführung zum Thema Prozess- und Geschäftsmodellinnovation bietet der folgende Artikel: W. C. Kim, und R. Mauborgne, „Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy." Sloan Management Review 41 (1999): 112-125.

5 Zu den Vorteilen und Risiken von Akquisitionen: D. Carey, „Making mergers succeed." Harvard Business Review 78 (2000): 145-154.

6 Für eine detaillierte Diskussion der drei Wachstumsarten vgl. G. Johnson, K. Scholes und R. Whittington, „Exploring Corporate Strategy." (New York: Prentice Hall, 2005): 348ff.

7 C. A. Ramezani et al., „Growth, Corporate Profitability, and Value Creation." Financial Analysts Journal 58 (2002): 56-67.

8 E. Penrose, „The Theory of the Growth of the Firm." (New York: Oxford University Press, 1959); J. S. Gander, „Managerial intensity, firm size and growth." Managerial and Decision Economics 12 (1991): 261-266; M. Slater, „The managerial limitations to a firm's rate of growth." Economic Journal 90 (1980): 520-528; D. A. Hambrickund L. M. Crozier, „Stumblers and stars in the management of rapid growth." Journal of Business Venturing 1 (1985): 31-45.

9 Diese Fallstudie wurde durch die großzügige Unterstützung von Herbert Oberhänsli, Head of Economics and International Relations bei Nestlé, ermöglicht. Ohne seine engagierte Mitarbeit und sein breites Verständnis der beschriebenen Strategien und Abläufe wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Die Autoren bedanken sich herzlich für die ausgezeichnete Zusammenarbeit.

10 Vgl. E. Ashcroft und R. A. Goldberg, „Nestlé and the Twenty-First Century.„ (Boston: HBS Case, 1996).

11 G. von Pilar, „Nestlé erwartet Nachfragebelebung." Lebensmittel Zeitung (22. November 1996).

12 Interview mit Peter Brabeck (19. November 2004; Vevey, Schweiz).

13 Reales Internes Wachstum (RIW) = Umsatzwachstum minus Effekte von Akquisitionen, Verkäufen, Preis- und Wechselkursänderungen (ein RIW von 4% entspricht bei Nestlé einem organischen Wachstum von ca. 6%).

14 Siehe M. O'Bornick, „The Top 10 Global Leaders in Food" (Business Insights Ltd, 2004).

15 E. Marra, „Strategic Demand Generation." Präsentation am Nestlé Investor Seminar 2005.

16 Nestlé Jahresbericht (1996).

17 E. Ashcroft und R.A. Goldberg (1996, op. cit.).

18 K. Mahon und A. Smith, „Nestlé." (Schroeders Broker Report, 1998).

19 G. von Pilar, „Effizienz ist Treibstoff für Dynamik." Lebensmittel Zeitung (29. Oktober 2004).

20 N. A., „Nestlé's Future." The Economist (7. August 2004).

21 http://www.ir.nestle.com

22 B. McLannahan, „Nestlé's Crunch." CFO Europe (Februar 2003).

[23] W. Ackerman, A. Smith, S. Peterson und J. Stent, „Nestlé SA." (Citigroup Broker Report, 2006).
[24] Interview mit Luis Cantarell (16. Januar 2006; Vevey, Schweiz).
[25] Interview mit Matt Hall (21. September 2005; Vevey, Schweiz).
[26] Diese Daten wurden auf Basis der in den Jahresberichten publizierten Zahlen errechnet.
[27] J. Caplan, „Nutritious Nestlé." Time Magazine (11. April 2005).
[28] Interview mit Matt Hall (21. September 2005; Vevey, Schweiz).
[29] M. Kowalsky und E. Nolmans, „Peter Brabeck: Der Prophet des Wachstums." Bilanz (März 2005).
[30] D. Ball, „With Food Sales Flat, Nestle Stakes Future on Healthier Fare." Wall Street Journal (18. März 2004).
[31] Nestlé Jahresbericht (2005).
[32] Interview mit Herbert Oberhänsli (12. Oktober 2005; Vevey, Schweiz).
[33] Diese Daten entstammen der Thomson One Banker Datenbank.
[34] R. A. Goldberg und H.F. Hogan (2002; op. cit.).
[35] Interview mit Jean-Daniel Luthi (21. September 2005; Vevey, Schweiz).
[36] Interview mit Tom Coley (17. Oktober 2005; Vevey, Schweiz).
[37] Interview mit Luis Cantarell (16. Januar 2006; Vevey, Schweiz).
[38] N. A., „Nestlé: Behörde gegen Fusion mit Dreyer's." Lebensmittel Zeitung (5. März 2003).
[39] Nestlé Jahresberichte (2003; 2005).
[40] R. A. Goldberg and H.F. Hogan (2002; op. cit.).
[41] Siehe auch J. G. March, „Exploration and exploitation in organizational learning." Organization Science 2 (1991): 71-87 und C. B. Gibson und J. Birkinshaw, „The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity." Academy of Management Journal 47 (2004): 209-226.
[42] P. Brabeck, „Growth: Keeping our Organizations Vital." Präsentation am IMD Lausanne (14. November 2003).
[43] Vgl. auch J. Tidd, J. Bessant und K. Pavitt, „Managing Innovation." (Chichester: John Wiley & Sons, 2001).
[44] Vgl. auch C. Christensen, „The Innovator's Dilemma." (Cambridge: Harvard Business School Press, 1997).
[45] Interview mit Luis Cantarell (16. Januar 2006; Vevey, Schweiz).
[46] H. Kunz, „Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden." (Zürich: Orell Füssli, 1996).
[47] Athens 2004 official website
http://www.athens.olympic.org/page/default.asp?la=2&id=130
[48] vgl. hierzu auch S. Knoll, „Strategy and Organization for Cross-Business Growth." (Internes Arbeitspapier, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, 2006). und G. Mueller-Stewens und S. Knoll, „Smart Linking: Steigerung von Wachstum und Profitabilität durch innovatives geschäftseinheitenübergreifendes Synergienmanagement." (St. Gallen, 2006).
[49] vgl. auch J. Feldmayer, „Management Innovation." (Vortrag bei der Fachkonferenz Innovation@Siemens, TU-Berlin, 10.07.2006).
[50] Führung ohne formelle Weisungsbefugnis
[51] vgl. auch K. Kleinfeld „Chancen erschliessen, Talente entwickeln." (Vortrag vor der Philosophischen Fakultät der Universität Bonn, 8.02.2006).
[52] Philosophie = (u.a.) Denkrichtung, (Lebens-)Einstellung, Einstellung, Weltanschauung; Art und Weise des Angehens oder des Lösens eines Problems – Langenscheidt Fremdwörterbuch
[53] vgl. J. Feldmayer, „Management Innovation." (Vortrag bei der Fachkonferenz Innovation@Siemens, TU-Berlin, 10.07.2006).

54 Der Artikel gibt die persönliche Meinung der Autoren wieder.
55 Vgl. J. Ackermann, „Geschäftsstrategien im globalen Wettbewerb – Weltmarkt Investment Banking." Die Bank, no. 5 (2006): 38 - 45.
56 Für weitere Information über die Organisation und Strategie der Bank vgl. Form 20-F for Deutsche Bank Aktiengesellschaft as filed with the Securities and Exchange Commission (USA) on March 23, 2006; sowie allgemein unter www.deutsche-bank.de.
57 Stand 30. Juni 2006.
58 Stand September 2006.
59 Neben den Konzernbereichen „Corporate and Investment Banking" (CIB) und „Private Clients and Asset Management" (PCAM) gibt es noch den Konzernbereich „Corporate Investments", in dem die Investitionen der Bank im Eigeninteresse insbesondere in Industriebeteiligungen, Immobilien und Private Equity gebündelt sind. Nach heutiger Struktur unterteilen sich die Konzernbereiche in folgende Geschäftsbereiche: „Global Banking", „Global Markets" (beide CIB), „Private & Business Clients", „Asset Management", „Private Wealth Management" (alle PCAM). Für die externe Berichterstattung sind wiederum Asset Management und Private Wealth Management zu dem Unternehmensbereich „Asset and Wealth Management" zusammengefasst und CIB ist unterteilt in „Corporate Banking & Securities" (umfasst Global Markets und Teile von Global Banking) sowie „Global Transaction Banking" (Bestandteil von Global Banking).
60 Vor allem durch die Akquisitionen von Morgan Grenfell (UK) in 1989 (die Integration in den Konzern wurde jedoch erst von 1995 bis 1997 vorgenommen) und Bankers Trust (US) in 1998.
61 Vgl. A. Wieandt, M. Siemes und M. Bachschuster, „Wechselwirkungen zwischen Strategie und Kapitalmarkt am Beispiel der Deutschen Bank." in H. Hungenberg, J. Meffert (Hrsg.) „Handbuch Strategisches Management." (Wiesbaden: Gabler, 2005): 273 - 291.
62 K. Mullin, „Reinventing the value chain." International Financing Review (2003): 56 - 62.
63 Für eine theoretische Übersicht zu den Möglichkeiten, die Organisation sowohl auf Effizienz als auch auf Wachstum auszurichten, vgl. S. Raisch, „Tapping the Power of Paradox: Organizing for Profitable Growth." Die Unternehmung 59, no. 4 (2005): 353 - 365.
64 Als an der New York Stock Exchange notierte Gesellschaft muss die Deutsche Bank die Disclosure Rules der amerikanischen Börsenaufsicht SEC berücksichtigen.
65 RoE basierend auf durchschnittlichem Active Equity; 2002 bereinigt; 2005 und 1. Halbjahr 2006 entsprechend der Zieldefinition (ohne Auswirkungen des Restrukturierungsaufwands und signifikanter Gewinne aus dem Verkauf von Industriebeteiligungen).
66 im Jahr 2008
67 Stand Ende 2008
68 Datastream
69 Cembureau, International Cement Review
70 Global Cement Review, Jahresberichte
71 Bloomberg
72 The Institute of Internal Auditors, „Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices." (Research Foundation, 2001) sowie P. Hoeve und R. Köhler, „Risk Management Praxisbeispiel Holderbank." Bilanz Manager (1999).

Epilog: Regeln einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung

Nachhaltig profitables Wachstum erfordert eine kontinuierliche Steigerung der Effizienz operativer Abläufe, bei gleichzeitigem Erhalt der Fähigkeit zu Innovation und Wandel. Dies setzt eine *unternehmerische Balance* zwischen *Optimierung* und *Erneuerung* voraus.[1] Optimierung steht für die Steigerung der Profitabilität des Unternehmens durch die graduelle und kontinuierliche Verbesserung bestehender Produkte, Prozesse und Methoden. Erneuerung bedeutet dagegen die Entwicklung vollständig neuer Produkte und Konzepte zur Sicherung des langfristigen Wachstums. Eine einseitige Ausrichtung auf die Optimierung des Bestehenden kann zwar kurzfristig zu hohen Gewinnen führen, wirkt sich jedoch langfristig negativ auf die Wandelfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens aus. Setzt das Unternehmen hingegen einseitig auf Erneuerung, besteht die Gefahr, dass langfristig nicht ausreichend Mittel zur Finanzierung weiteren Wachstums generiert werden können. Beide Extreme bergen hohe Gefahren, die langfristig zum Niedergang des Unternehmens führen können (siehe auch Kasten zur *Logik des Niedergangs*). Die Balance zwischen Optimierung und Erneuerung stellt somit eine elementare Herausforderung der langfristig orientierten Unternehmensführung dar.

Logik des Niedergangs. Die Gefahren einseitiger Optimierung oder Erneuerung. **Abbildung 1**

Gibt es systematische Zusammenhänge, die zum Niedergang von Unternehmen führen? Gilbert Probst und Sebastian Raisch vom CORE kamen in einer früheren Studie zum Schluss, dass Wachstum, Wandel, starke Führung und erfolgsorientierte Kultur in zu hohem wie auch zu geringem Maß fatal wirken können. Untersucht wurden die 100 größten Unternehmenskrisen zwischen 1998 und 2002 in Europa und den USA. Die untersuchten Unternehmen haben rund 2.500 Milliarden Dollar an Wert vernichtet, was in etwa dem Bruttosozialprodukt Australiens im selben Zeitraum entsprach.[2]

Eine tiefere Analyse der einzelnen Fälle zeigte eine gemeinsame „Logik des Niedergangs", die sich in zwei Ausprägungen manifestiert: Der größte Teil der Krisen (gut 70%) lässt sich durch das *Burn-out Syndrom* erklären, der Rest durch das *Premature Aging Syndrom*. Bei den erstgenannten Fällen führte eine extreme Expansion in Verbindung mit radikalem Wandel und einer aggressiven Leistungskultur zur Überforderung des Unternehmens. 200 Akquisitionen pro Jahr beim US-Mischkonzern Tyco, ein ähnlich wildes und teures Zukaufen bei Enron, Worldcom, ABB und Suez – so etwas raubte die Übersicht und bürdete den Käufern Schuldenberge auf. Ein oftmals radikaler Wandel weg vom Kerngeschäft brachte weitere Belastungen für das Management. Entsprechend unkontrolliert bis orientierungslos verlief in diesen Firmen der Wandel: sinkende Erträge in Verbindung mit hohen Schulden führten zu einem wachsenden Insolvenzrisiko. Im Gegensatz dazu führte ein stagnierendes Wachstum, ein zögerlicher Wandel und eine leistungsaverse Kultur ebenfalls in die Krise. Ein einseitiges Festklammern am Bestehenden birgt die Gefahr des „Premature Aging", also des vorzeitigen Alterns. Beispiele für diese Art des Niedergangs sind Marks & Spencer, Kmart, Kodak und Xerox.

Wie aber lässt sich der Niedergang vermeiden? Die Autoren kommen in der Studie zum Schluss, dass es vor allem um die richtige Dosis geht: um ein Wachstum, das auch die Konsolidierung einschließt; um Wandel, der auch Bestehendes bewahrt und verbessert; um eine starke Führung, die aber eine geteilte Macht kennt und um eine Unternehmenskultur, die auf Leistung wie auf Vertrauen aufbaut. Unternehmen, welche die Balance zwischen diesen Extremen wahren, sind auf Dauer erfolgreich.

Die unternehmerische Balance aktiv managen

Die in diesem Buch vorgestellten Erkenntnisse aus der Managementforschung und -praxis lassen sich in sieben Regeln einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung zusammenfassen. Diese Regeln geben Hinweise darauf, wie erfolgreiche Unternehmen die unternehmerische Balance zwischen Optimierung und Erneuerung aktiv managen. Bei jeder Regel verweisen wir auf die ausführlichere Darstellung in den einzelnen Buchkapiteln.

(1) Herausfordernde aber realistische Wachstumsziele setzen. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert nicht eine Maximierung der Umsatzsteigerung, sondern vielmehr ein ausgewogenes Maß an Wachstum. Der Wachstumskorridor zeigt den gesunden Wachstumspfad für das Unternehmen auf. Die vorgestellten Grenzen des Wachstums geben Anhaltspunkte dafür, wie viel Wachstum sinnvoll für ein Unternehmen ist. Ist der Korridor für das Unternehmenswachstum definiert, geht es im nächsten Schritt um die Ableitung konkreter Zielgrößen für das organische Wachstum. Diese geben wiederum den Rahmen für die Planung gezielter Produktentwicklungs- und Innovationsinitiativen vor. Eine enge Verzahnung von *top-down* Planung (aus dem Wachstumskorridor) und *bottom-up* Planung (aus Marketing und Produktentwicklung) ermöglicht die Ableitung realistischer, aber zugleich herausfordernder Wachstumsziele. Diese setzen den „Puls" für die Unternehmensentwicklung und tragen damit entscheidend zur unternehmerischen Balance bei.[3]

(2) Innovation und Effizienz als gleichwertige Unternehmensziele verankern. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen im gleichen Masse auf Initiativen zur Steigerung der Innovation und zur Erhöhung der Effizienz. Der Nahrungsmittelkonzern Nestlé ist dafür ein gutes Beispiel. Die duale Ausrichtung auf Innovation und Effizienz spiegelt sich sogar in der Struktur wider: während die *Geschäftsbereiche* die treibende Kraft hinter der Produktentwicklung sind, zeichnen die geographischen *Zonen* für das operative Geschäft verantwortlich. Die Zonen orientieren sich an jährlichen Profitzielen, die Geschäftsbereiche dagegen an langfristigen Entwicklungs- und Innovationszielen. Da sich beide Einheiten im Stile einer Matrix überlagern und in der Geschäftsleitung repräsentiert sind, ist sichergestellt, dass Innovations- und Effizienzziele gleichberechtigt verfolgt werden. Auch bei den anderen, im Rahmen des Buches vorgestellten, erfolgreich wachsenden Unternehmen wird diese

duale Zielsetzung betont und zeigt sich beispielsweise in den Führungsprinzipien und Personalkonzepten.[4]

(3) Fokus auf das Kerngeschäft und direkt verbundene Bereiche. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen auf Wachstum aus einem starken Kerngeschäft heraus. Sie verbessern kontinuierlich ihre Marktstellung im bestehenden Geschäftsfeld und expandieren in unmittelbar angrenzende Bereiche. Dies erfordert eine klare Definition des Kerngeschäftes, sowie die vollständige Ausschöpfung des Potentials dieses Geschäftsfelds. Selbst wenn der Schritt in komplett neue Märkte unerlässlich wird, sind die weitere Verteidigung des Kerngeschäftes und der Rückgriff auf vorhandene Fähigkeiten Grundvoraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau des neuen Geschäftsfeldes.[5]

(4) Organisch wachsen durch ganzheitliches Innovationsmanagement. Nachhaltig profitabel wachsende Unternehmen setzen primär auf organisches Wachstum. Die Fähigkeit zum organischen Wachstum ist wiederum eng mit der Innovationskraft des Unternehmens verbunden. Neben der klassischen Produktinnovation spielen dabei die Prozessinnovation und die Geschäftsfeldinnovation eine ebenso bedeutende Rolle. Nur ein sich wechselseitig verstärkendes Zusammenspiel dieser Innovationsarten führt zum Erfolg. Dies erfordert ein umfassendes Management des Innovationsprozesses durch integrierte Maßnahmen auf der Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene. Akquisitionen spielen eine nachgeordnete Rolle, können jedoch von der Unternehmensleitung gezielt zur Ermöglichung zusätzlichen organischen Wachstums eingesetzt werden. Entscheidend ist dabei die Anschlussfähigkeit des erworbenen Geschäfts an bestehende Kompetenzen und Aktivitäten des Unternehmens.[6]

(5) Eine ausgewogene organisationale Plattform schaffen. Nachhaltig profitables Wachstum setzt eine ausgewogene Unternehmensorganisation voraus, die durch ein abgestimmtes Zusammenspiel von Struktur, Kultur, Führungs- und Personalkonzepten erreicht wird. Zentral ist dabei, dass die Unternehmensstruktur effiziente Abläufe ermöglicht, aber zugleich ausreichende Freiräume für Innovation und kreatives Denken lässt. Auch in der Unternehmenskultur und Führung findet sich diese Mischung zentralistischer und autonomer Elemente wider. Während eine gewisse zentrale Vereinheitlichung und Steuerung unerlässlich ist, wird zugleich die Viel-

falt der Bereiche bewusst gefördert. Dies steigert die Fähigkeit zur Anpassung an spezifische Kundenbedürfnisse und sich rasch verändernde Rahmenbedingungen. Durch gezielte Maßnahmen im Personalbereich können zudem die Energie des Unternehmens gestärkt und grundlegende Wachstumshemmnisse beseitigt werden.[7]

(6) Pluralität in der Führung fördern. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert eine pluralistische Führung, die unterschiedliche Führungsphilosophien und –rollen integriert. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Balance zwischen visionärer und pragmatischer Führung. Ohne pragmatische Ergebnisorientierung wird eine Vision schnell zum reinen Gedankenspiel, das nicht zum eigenen Unternehmen passt und sich auch langfristig nicht auszahlt. Umgekehrt neigt der Pragmatiker zu strategischer Kurzsichtigkeit: blinder Aktionismus ohne übergreifende Vision führt selten zu langfristigem Erfolg. Entscheidend ist deshalb eine kollektive und pluralistische Führung durch zahlreiche Manager auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.[8]

(7) Kontroll- und Frühwarnmechanismen aufbauen. Nachhaltig profitables Wachstum erfordert immer wieder neu die Rückkehr zur unternehmerischen Balance. Wie aber können Unternehmen rechtzeitig erkennen, dass sie in gefährliche Extrembereiche abdriften? Ein wichtiges Instrument ist das ganzheitliche Controlling (*Balanced Scorecard*), das es ermöglicht, permanent entlang einzelner Indikatoren die Ausrichtung des Unternehmens zu überwachen. Sind latente Krisensignale dank des strategischen Frühwarnsystems erkennbar, ist entscheidend, dass die Unternehmensführung aktiv gegensteuert. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, in der Kritik und kontroverse Diskussionen erwünscht sind. Die Fähigkeit zur Kursänderung wird zudem durch eine breite Einbindung von Entscheidungsträgern gefördert. Ein unabhängiger und kompetenter Aufsichtsrat spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle.[9]

Die unternehmerische Balance in der Praxis

Steve Jobs, Gründer und CEO von Apple, hat die unternehmerische Balance einmal mit der Herausforderung verglichen, *„den Kopf in den Wolken, aber zugleich beide Beine fest auf dem Boden zu haben*." Kurzfristig profitabel zu arbeiten und zugleich die Weichen für den langfristigen Erfolg zu stellen, ist alles andere als eine leichte Aufgabe. Die in diesem Buch gegebenen Ratschläge und Konzepte stellen deshalb auch keine „Kochrezepte" für nachhaltig profitables

Wachstum dar, sondern zeigen vielmehr grundlegende Mechanismen einer ausgewogenen Unternehmensführung auf.

Wie komplex das Management der unternehmerischen Balance in der Praxis ist, wird in den Fallstudien im vierten Kapitel dieses Buches deutlich. Zur erfolgreichen Umsetzung der vorgestellten Prinzipien ist deshalb ein kontinuierlicher Einsatz weiter Teile des Managements unerlässlich. Auch wenn jedes Unternehmen dabei seinen eigenen Weg gehen muss, kann der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen – wie er im *Center for Organizational Excellence* (http://www.ifb.unisg.ch/core) stattfindet – eine wichtige Unterstützung bieten. Interessierten Unternehmen bietet sich dadurch die Möglichkeit, weitaus detaillierter und konkreter einzelne Fragestellungen rund um die nachhaltige Unternehmensführung zu diskutieren.

Wir hoffen, mit diesem Buch einen kleinen Beitrag zur Entwicklung einer neuen – eher europäisch geprägten – Managementphilosophie zu leisten. Im Gegensatz zur in der aktuellen Managementliteratur vorherrschenden kurzfristigen Maximierungslogik stehen das CORE und die daran beteiligten Unternehmen für eine ausgewogene und langfristig orientierte Unternehmensführung. Die in diesem Buch vorgestellten Forschungsergebnisse zeigen, dass sich dadurch nicht nur eine hohe Wertsteigerung erreichen lässt, sondern zugleich der langfristige Bestand des Unternehmens wesentlich besser gesichert werden kann. Der Begriff des „*nachhaltig*" profitablen Wachstums bezieht sich damit nicht zuletzt auch auf den langfristigen Erhalt von Unternehmenswerten und Arbeitsplätzen in einem zunehmend risikoreichen globalen Wettbewerb.[10]

St. Gallen / Genf, im Herbst 2009
Sebastian Raisch, Gilbert Probst und Peter Gomez

Literatur und Anmerkungen

1 Optimierung wird in der englischsprachigen Management-Literatur auch als „exploitation“ und Erneuerung als „exploration“ bezeichnet, vgl. D. Levinthal und J. March, „Myopia of Learning.“ Strategic Management Journal 14, no. 2 (1993): 95-112; J. March, „Exploration and Exploitation in Organizational Learning.“ Organization Science 2, no. 1 (1991): 71-87.

2 Für eine ausführliche Darstellung siehe G. Probst und S. Raisch, „Die Logik des Niedergangs.“ Harvard Business Manager (2004): 37-45; G. Probst und S. Raisch, „Organizational Crisis: The Logic of Failure.“ Academy of Management Executive 19 (2005): 90-105.

3 Für eine ausführliche Diskussion des Wachstumskorridor-Konzeptes siehe Kapitel I.1, sowie Kapitel IV.1 für eine Anwendung auf die Unternehmen BMW und DaimlerChrysler. Die Rolle der organischen Wachstumsziele und der Planung von Produktentwicklungsinitiativen ist in Kapitel I.3 dargelegt.

4 Das Beispiel Nestlé wird in Kapitel IV.2 vorgestellt, weitere gute Beispiele sind BMW (IV.1), Siemens (IV.3) und Deutsche Bank (IV.4). Innovationsinitiativen werden in Kapitel II.1 besprochen, Führungs- und Personalkonzepte in den Kapiteln III.2 und III.3.

5 Siehe Kapitel I.2 für eine ausführliche Darstellung, sowie die Fallstudie zu Holcim (IV.5) für eine Diskussion der Chancen und Risiken einer Diversifikation anhand eines Praxisbeispiels. Die Gefahren einer Diversifikation durch Akquisition werden in Kapitel II.3 angesprochen.

6 Siehe Kapitel I.3 für eine detaillierte Diskussion der Bedeutung des organischen Wachstums und des Zusammenspiels verschiedener Innovationsarten im Rahmen des nachhaltig profitablen Wachstums. Kapitel II.1 zeigt die Herausforderungen an das Management innerhalb des Produktentwicklungsprozesses auf. Die Geschäftsfeldinnovation (bzw. strategische Innovation) wird in Kapitel II.2 vorgestellt. Wie sich Akquisitionen erfolgreich zur Wertsteigerung einsetzen lassen ist in Kapitel II.3 dargelegt. Die BMW-Fallstudie (IV.1) und der Nestlé-Case (IV.2) illustrieren die vielfältigen Innovationsaktivitäten erfolgreicher Unternehmen.

7 Die organisationalen Grundlagen des nachhaltig profitablen Wachstums sind in Kapitel III dargestellt. Im Einzelnen wird die Rolle der Struktur (III.1), der Führung (III.2), des Personalbereichs (III.3) und der Kultur (III.4) diskutiert. Die zentralen organisationalen Herausforderungen und Empfehlungen sind zudem sehr gut erkennbar am Fallbeispiel Siemens (IV.1), sowie an den Fallbeispielen Nestlé (IV.2) und Deutsche Bank (IV.4).

8 Vergleiche die ausführliche Diskussion in Kapitel III.2.

9 Siehe auch Kapitel IV.5 für eine eingehende Diskussion des Risikomanagements im Wachstumskontext.

10 Siehe G. Probst und S. Raisch, „Das Unternehmen im Gleichgewicht.“ In W. Krieg, K. Galler und P. Stadelmann (Hrsg), „Richtiges und gutes Management: Festschrift für Fredmund Malik.“ (Bern: Haupt, 2005): 233-251.

Autorenprofile

Michael Bachschuster ist seit Mitte 2008 Vice President im Bereich Fixed Income Fondsmanagement bei der DWS Investments in Frankfurt. Zuvor war er sechs Jahre bei der Deutschen Bank AG im Bereich Corporate Development in Frankfurt und Singapur. Dort war er schwerpunktmäßig mit M&A Transaktionen für die Deutsche Bank sowie der Entwicklung und Kommunikation der Konzernstrategie befasst. Er hat in Mainz studiert und ist Diplom-Kaufmann.

Dr. Daniel Bartl ist Betriebswirtschaftler und Geschäftsführer von RISE Management Research (www.rise.ch), einem Forschungszentrum am Institut für Betriebswirtschaft (IfB) an der Universität St. Gallen (HSG). RISE untersucht die Bedeutung unternehmerischen Handelns für die Kommerzialisierung von Forschung und Technologie in den Bereichen Software Engineering / Informationstechnologie, Life Sciences / Pharma, Artificial Intelligence, Fashion Design / Textilindustrie und Banking. Daniel Bartl schrieb seine Dissertation über die Praktiken des Senior Managements zur Legitimierung von Geschäftsmodell-Innovationen. Über seine wissenschaftliche Tätigkeit hinaus verfügt Daniel Bartl über mehrjährige Beratungserfahrung in der Life Sciences Industrie in den Bereichen Strategie und Organisation.

Dr. Stephan Böhm ist seit 2009 Direktor des neugegründeten Centers for Disability and Integration an der Universität St. Gallen (CDI-HSG). Hier forscht er schwerpunktmässig zu Fragen der Workplace Diversity unter besonderer Berücksichtigung der beruflichen (Re-)integration von Menschen mit Handicap. Zudem widmet er sich den Themen des demographischen Wandels sowie der Organisationalen Energie und Mitarbeiterführung. Nach seiner Promotion am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen war er als Visiting Research Fellow an der University of Oxford tätig. Stephan Böhm hat Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten St. Gallen (Schweiz), Stellenbosch (Südafrika) und Lausanne (Schweiz) studiert und hat u.a. für Mercer Management Consulting, Siemens sowie die Deutsche Telekom gearbeitet.

Prof. Dr. Heike Bruch ist seit 2001 Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Ausserdem ist sie Academic Director des International Stu-

dy Program (ISP) an der Universität St. Gallen, Mitglied des McKinsey Academic Sounding Board und wissenschaftliche Leiterin von TOP JOP - der Initiative zur Auswahl des besten mittelständischen Arbeitgebers Deutschlands. Heike Bruch arbeitete zwischen 1999-2001 an der London Business School als Visiting Scholar und als Senior Research Fellow. Vorher war sie wissenschaftliche Assistentin an der Universität St. Gallen (Habilitation 2001) sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hannover (Promotion 1996). Ihre Forschungsinteressen beinhalten Managerhandeln, Leadership sowie Organisationale Energie und Arbeitgeberexzellenz. Sie hat zahlreiche wissenschaftliche Preise gewonnen, sechs Bücher geschrieben und weitere sechs herausgegeben sowie mehr als 110 Zeitschriften- und Buchbeiträge veröffentlicht.

Jens Diebold studierte an der ETH Zürich Bauingenieurwesen und Betriebswissenschaften. Nach Positionen in der technischen Beratung bei Ernst Basler + Partner und im Business Development bei der Ammann Maschinenfabrik trat er 2001 als Strategieberater bei Holcim ein. Seit 2005 leitet er das Corporate Strategy Development Team.

Dr. Flora Ferlic ist Referentin der Geschäftsführung der Bilfinger Berger Facility Services. Zuvor war sie als Projektleiterin des "Center for Organizational Excellence" und als Assistentin am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen tätig. Im Rahmen ihrer Dissertation hat sie sich mit der Problematik nachhaltig profitablen Wachstums von Unternehmen beschäftigt. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Frage nach der optimalen Geschwindigkeit der Unternehmensentwicklung.

Thomas Frischmuth leitete bis September 2008 das *top*$^{+}$ Customer Focus Programm sowie die Abteilung Siemens One. Zuvor war er Managing Director von Siemens Pte Ltd. Singapore. Während seiner Karriere hatte er verschiedene Positionen bei Siemens im In- und Ausland inne. So leitete er die Siemens Bordnetze GmbH & Co KG, Brake, war Finanzvorstand bei Siemens Automotive in den USA und Regensburg und General Manager bei Indelma, Industrial Electromechanics SARL in Portugal. Davor war er in verschieden Bereichen der Siemens AG in Berlin, Erlangen und Belgien tätig.

Prof. Dr. Peter Gomez ist Dean der Executive School for Management, Technology and Law der Universität St. Gallen und Präsident des Verwaltungsrates der SIX (Swiss Infrastructure and Exchange) Group. Nach seinem Studium in St. Gallen und einer Gastprofessur in den USA war er während über zehn Jahren in führenden Positionen in der Wirtschaft tätig, bevor er 1990 an die Universität St. Gallen zurückkehrte. Dort leitete er das Institut für Betriebswirtschaft, war Vorstand der Betriebswirtschaftlichen Abteilung und Prorektor der HSG, bevor er als Rektor in der Zeit von 1999 - 2005 eine grundlegende Studienreform und Neupositionierung der Universität St. Gallen umsetzte. Seine Forschungsinteressen und Publikationen betreffen die ganzheitliche strategische Führung und die Organisation von Unternehmen des privaten, öffentlichen und non-profit Bereichs.

Dr. Simon Grand ist Ökonom und Unternehmer, Gründer und akademischer Direktor von RISE Management Research (www.rise.ch), einem Forschungszentrum am Institut für Betriebswirtschaft (IfB) an der Universität St. Gallen (HSG). RISE untersucht die Bedeutung unternehmerischen Handelns für die Kommerzialisierung von Forschung und Technologie in den Bereichen Software Engineering / Informationstechnologie, Life Sciences / Pharma, Artificial Intelligence, Fashion Design / Textilindustrie und Banking. Simon Grand schreibt eine Habilitation zum Thema „Entrepreneurial Strategizing: A Practice Perspective“. Parallel dazu ist er unternehmerisch tätig (zuletzt als Gründer und Partner von TATIN Scoping Complexity) und begleitet Unternehmer, Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen im Bereich Strategie und Innovation.

Florian Hotz ist wissenschaftlicher Assistent von Prof. Dr. Peter Gomez und arbeitet am „Center for Organizational Excellence“. Im Rahmen seines Dissertationsprojektes befasst er sich mit der Frage, wie Unternehmen bestehende Potenziale effizient ausnützen können, gleichzeitig aber die Fähigkeit zu Innovation und Erneuerung nicht verlieren. Florian Hotz hat an der Universität St. Gallen und an der Indiana University (USA) Management und Recht studiert.

Patricia Klarner ist Doktorandin am Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf (HEC). Derzeit ist sie als Visiting Scholar an der Wharton School der University of Pennsylvania in den USA tätig. Ihre Forschungsinteressen konzentrieren sich auf Wachstumsstrategien und -methoden sowie auf Verände-

rungsprozesse in Unternehmen. Im Rahmen ihrer Dissertation analysiert sie strategische Veränderungsprozesse in der europäischen Versicherungsindustrie und zeigt auf, wie Unternehmen einen optimalen Rhythmus zwischen Wandel und Stabilität zur Steigerung ihrer langfristigen Unternehmensperformance herstellen können.

Dr. Sebastian Knoll arbeitet seit 2008 bei der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA für den Vorstandsbereich der Region Europa, Mittlerer Osten, Lateinamerika und Afrika als Manager für strategische Initiativen. Er studierte Wirtschaftsingenieur an der TU Berlin, Tuck School of Business at Dartmouth sowie der University of Illinois at Urbana Champaign. Im Anschluss an seinen Berufseinstieg im Supply-Chain Management bei General Electric in den USA promovierte Sebastian Knoll am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen zum Management von Synergien und Wachstum in Mehr-Geschäfts-Unternehmen. Während dieser Zeit arbeitete er als selbständiger Berater für mehrere DAX-30 Unternehmen und als Dozent für Strategie und Organisation.

Roland Köhler studierte an der Universität Zürich Betriebswirtschaft. 1988 übernahm er bei der schweizerischen Hunziker Baustoffgruppe die Leitung der Abteilung Finanzen und Administration. 1994 wechselte er zu Holcim und und war von 1995 bis 1998 Leiter der Abteilung Corporate Controlling. Anschließend war Roland Köhler verantwortlich für die Einführung des Business Risk Management bei Holcim. Seit 2002 ist er Leiter der Abteilung Corporate Strategy & Risk Management.

Dr. Clemens Mann studierte Bergbauwissenschaften und Volkswirtschaft an der TU Berlin und promivierte anschliessend zum Dr. Ing. Er trat 1993 als Technischer Berater bei Holcim ein. 2003 wechselte er in die Abteilung Corporate Strategy & Risk Management, wo er bis 2007 für den Bereich Risk Management zuständig war.

Dr. Katty Marmenout promovierte an der McGill University und arbeitete zuvor als Unternehmensberaterin. Sie ist Research Fellow am INSEAD in Abu Dhabi und Dozentin an der Dubai School of Government. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich der Wandelfähigkeit von Unternehmen und der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Sie leitet die Forschung der 'Women Leadership Initiative' in Abu Dhabi und befasst sich zudem mit den Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen und Übernahmen auf Organisationen und deren Mitglieder.

Prof. Dr. Gilbert J.B. Probst ist ordentlicher Professor für Organisation und Management und Direktor des MBA-Programms (Master in Business Administration) an der Universität Genf. Am World Economic Forum ist Prof. Probst als Managing Director verantwortlich für das Leadership Office und Academic Affairs. Er ist Präsident der Schweizerischen Kurse für Unternehmungsführung, Leiter des Geneva Knowledge Forums (http://know.unige.ch) und Mitgründer des Center for Organizational Excellence, der Universitäten St. Gallen und Genf (http://www.ifb.unisg.ch/core). Seine Forschungsaktivitäten und Buchpublikationen befassen sich mit den Themen "Ganzheitliches Management", " Lernende Organisationen und Wissensmanagement" und ausgewogene, entwicklungsorientierte Unternehmensführung.

Prof. Dr. Sebastian Raisch ist Assistenzprofessor am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen. Als Leiter des Center for Organizational Excellence (CORE) befasst er sich mit Forschungsfragen rund um das Thema nachhaltig profitables Wachstum. Er ist Dozent an der Universität Genf und Fachreferent der ES-HSG. Sebastian Raisch hat zuvor an der Universität Genf promoviert und verfügt über mehrjährige Berufserfahrung in der internationalen Strategieberatung.

Dr. Juan Rigall ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter von Santiago Advisors in Willich, ein auf Reorganisationsthemen spezialisiertes Beratungshaus. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Konzern-Reorganisation sowie Effizienzsteigerung/Corporate Fitness. Branchenseitig fokussiert er sich insbesondere auf die Prozessindustrien mit Schwerpunkt auf die Chemie- und Pharmaindustrie. Von 1996 und 2008 war er für Droege & Comp. in Düsseldorf tätig. In den letzten vier Jahren als Geschäftsführender Partner und Leiter des dortigen Competence Center „Organisation und Change Management“. Entsprechend hat er in den vergangenen Jahren insbesondere zu Organisations- und Integrationsthemen sowie zum Thema „Change Management für Konzerne“ publiziert. Vor seiner Beratertätigkeit bei Droege & Comp. war er als Analyst bei einer Wirtschaftsforschungsgesellschaft in der Schweiz tätig. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens/Maschinenbau von 1987 bis 1992 an der TU Darmstadt promovierte er dort im Bereich Finanzwissenschaften mit mehrmonatigen Forschungsaufenthalten am Institut für fiskalische Studien, Madrid.

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm ist Professor und Direktor am Institut für Betriebswirtschaft (IfB) an der Universität St. Gallen (HSG). Er leitet das Forschungsprogramm „HealthCare Excellence", das der strategischen Entwicklung von Organisationen des Gesundheitswesens gewidmet ist, und er ist Academic Advisor von RISE Management Research (www.rise.ch). Er ist Preisträger mehrerer Forschungspreise, und seine Forschungsinteressen umfassen systemisch-konstruktivistische und kulturwissenschaftliche Ansätze in der Organisations- und Führungsforschung, das Management strategischer Veränderungsprozesse, die Wandel- und Erneuerungsfähigkeit von Organisationen sowie prozessorientierte Führungs- und Organisationsformen.

Dr. Torsten Schmid ist Habilitand am Institut für Betriebswirtschaft (IfB) der Universität St. Gallen (HSG). Er leitet ein Forschungsprojekt zum Corporate Center Management und ist als Dozent in der universitären Lehre und der Weiterbildung tätig. Seine aktuellen Forschungsinteressen umfassen die Rolle des Corporate Center in Grossunternehmen, handlungstheoretische Ansätze der Strategieforschung, Kombination qualitativer und quantitativer Datenanalyse.

Dr. Bruno Weber ist Gründungspartner der Valcor AG, Zürich, einer auf M&A und Corporate Finance spezialisierten Berater-Boutique. Seine beruflichen Schwerpunkte sind Kauf und Verkauf von Unternehmen, Restrukturierungen, Nachfolgelösungen für Familienunternehmen und die Vertretung von Investoren in Verwaltungs- oder Beiräten. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich, wo er in Betriebswirtschaft promovierte. Sein beruflicher Werdegang begann als Wirtschaftsprüfer und Management Consultant in den USA und in der Schweiz. Nach einer Tätigkeit für die Credit Suisse im Texon Restrukturierungsstab in Italien war er 11 Jahre in verschiedenen Führungsfunktionen in der Unternehmensgruppe des Industriellen Dr. Stephan Schmidheiny tätig, u.a. als Head und Projektleiter M&A und CFO der Distral-Gruppe.

Stefan Werner leitet seit Oktober 2003 die Abteilung Corporate Organization & Governance der Siemens AG. Seine Karriere umfasste die folgenden Stationen: Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategie und Planung/Entwicklung, übernahm er zunächst interne Beratungsaufgaben in der Organisationsentwicklung der Siemens AG, leitete dann die Einheit

Vertriebs- und Vertretungsrechte, die später um die Abteilung „zentrale Regeln des Geschäftsverkehrs“ (ZRG) erweitert wurde. Heute zählen zu seinem Aufgabenspektrum die erfolgreiche Unterstützung der Implementierung von Corporate Strategies, die Optimierung von Funktionen und Prozessen sowie die Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Wahrnehmung der Richtlinienkompetenz und des Monitoring.

Dr. Axel Wieandt studierte Betriebswirtschaftslehre an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz, der Ecole Supérieure de Commerce de Paris und an der J. L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University Evanston im US Bundesstaat Illinois. Nach MBA in Evanston und Promotion in Koblenz begann er seine berufliche Laufbahn 1993 bei McKinsey & Company, Inc. in Düsseldorf und Boston/USA. Vier Jahre später wechselte er in den Bereich M&A/Corporate Finance, Financial Institutions Group von Morgan Stanley in London. Von April 1998 bis Oktober 2008 arbeitete Dr. Wieandt für den Konzern Deutsche Bank. Er war bis November 1999 Leiter der Konzernplanung und von Dezember 1999 bis März 2000 Geschäftsführer von Deutsche Asset Management International und Deutsche Asset Management Europe. Ab April 2000 war er Bereichsvorstand der Deutsche Bank AG im Corporate Center für Corporate Development (Abteilung für Konzernentwicklung) und seit Februar 2003 führte er als Global Head zusätzlich den Konzernbereich Corporate Investments. Seit Oktober 2008 ist Dr. Axel Wieandt Vorsitzender des Vorstands der Hypo Real Estate Holding AG in München.

Alexander Zimmermann ist Assistent am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen und Mitarbeiter des Center for Organizational Excellence (CORE). In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit den Auswirkungen von Organisationsstrukturen auf das nachhaltig profitable Wachstum von Unternehmen. Alexander Zimmermann hat zuvor Betriebswirtschaftslehre and der Universität St. Gallen und der schwedischen Stockholm School of Economics studiert.

Sachwortverzeichnis

ABB 124, 155, 157, 158, 261
Abwehrreaktionen 174
ACC 254
Accenture 83
Aggregate Industries 254
Akquisition 39, 61, 62, 93, 172, 187, 189, 198, 202, 209, 234, 238, 263
Akquisitionswachstum 40, 42
Altana 51
angenehme Trägheit 150
Anlaufstellen 156
Anreizsysteme 222, 241
Apple 22, 31, 34, 48, 264
Attention-Management 154
Audi 190
Ausschöpfung 200
Autonomie 73, 140

Back-Office 237
Balanced Scorecard 51, 264
Balzers 160
Base Case 99
BASF 121
Bayer AG 13, 121
bereichsübergreifende Zusammenarbeit 229
Beschleunigungsfalle 148, 158
Biotechnologie 69, 74
Blick 78, 90
Blockbuster 44
Bluetooth-Technologie 120
BMW 21, 27, 48, 52, 187, 188, 194
bottom-up 262
BP 121, 157, 161
Branded Active Benefits 207
Burn-out Syndrom 158, 261
Business Realignment Program 188, 233
Business Risk Management 251

Cash Daily 90
Cash-Kontributoren 99
Cemex 245
Cendant 23
Change Management 227
Cherry Picking 44
Chrysler 16
Citigroup 123
Cluster 208
Committee 236
Controlling
Corporate Center 92
Corporate Management 228
Corporate Social Responsibility 249
Credit Suisse First Boston 128
Cross-Selling 216
Crystal 98
Culture Clash 172

Daimler 187
DaimlerChrysler 121, 188
DEC 167
Degussa 51
Dell 12, 27, 48
Denkwelten 142
Deutsche Bank IX, 22, 52, 123, 127, 187, 229
Deutschen Telekom 192
Dezentralisierung 119
Differenzierung 5, 125, 126
disruptive Innovation 79
disruptive Veränderungen 124
Diversifikation 170

Diversifikation 25, 35, 187, 189, 213
Diversifikationsspektrum 101
Diversity 242
Doppelfunktion 139
Dreyer's 209
Droege & Comp. IX
duale Strategie 83
duale Wettbewerbsstrategie 126

Economies of Scale 246
Effizienz 117, 194, 262
Effizienzinitiativen 205
Effizienzsteigerung 243
Eignerstrategie 96
Eingliederungsmass-nahmen 168
einseitige Führungsstruktur 135
Emotional Balancing 155
Energiezustände
Engagement 177
Enron 15, 261
Erfolgsfaktoren 30, 35
Ergebnisorientierung 131
Ericsson 119, 120, 125
Erneuerung 5, 261
Ertragskraft 203
evolutionäre Veränderungen 124
Expansion 26, 193, 200
externes Wachstum 39, 97, 189, 212
exzessives Wachstum 14

Fallstudien 187
Finanzielle Ressourcen 15
Flexibilität 117
Ford 16, 190
Forschung und Entwicklung 49, 66, 67
Foster's 36
Front-Back-Strukturen
Front-Office 237
Frühaufklärung 88
Führung 52
Führungsheraus-forderungen 133
Führungskapazitäten 14
Führungskonzepte 115, 128
Führungskräfteentwicklung 227
Führungsphilosophie 264
Führungsrollen 135
Führungsstil
Führungsstruktur
Führungsverständnis 131
Fusionen 39

ganzheitliches Controlling 89
Gegenkultur 176
Genentech 69, 74
General Electric 43, 51, 53, 121, 130
General Motors 12, 16
geographischen Zonen 122
Geschäftsfeldinnovation 263
Geschäftsmodell 48, 61, 65, 79
Geschäftsmodellinnovation 47
Geschäftsportfolio 214
Geschäftsstrategie 95
Gewinnwachstum 3
Gillette 42
Global Business Excellence Projekt 204
globale Produktgruppen 122
Google 44, 160, 164
Growing the Pie 254
Grundlagenforschung 65, 208

HeidelbergCement 245
Helvetia 120

Herstellungskosten 50
Hierarchie der Disziplinen 142
Hilti 15, 123, 160
Holcim IX, 121, 187, 245
Holderbank 245
Hub-and-Spokes-Modell 67
hybride Wettbewerbs-
strategie 126
Hyundai 191

IBM 137
Incentivierung 52
Innovation 41, 62, 211, 262,
Innovationsarten 47
Innovationsfähigkeit 207
Innovationskraft 195, 203
Innovationskreislauf 45
Innovationsmodell 66, 75
Innovationsprozess 51, 61, 63
Innovationsteams 52
Insolvenz 21
integrierte Lösungen 217
integrierte Netzwerke 122,
125, 127
Intellectual Capital 231
internes Wachstum 97, 202, 212

Jaguar 190
Joint Ventures 206, 238

Kapitaleinsatz 99
KarstadtQuelle 38
Kerngeschäft 24, 25, 29, 96, 187,
189, 194, 196, 263
Kernkompetenz 31, 207, 213
Kernwerte 176
Key Account Management 221
Kmart 261
Kodak 261
Kommunikation 227, 240
Kommunikationsanlässe 156
Kommunikationskanäle 154
Kommunikationsstrategie 154
Kontrollsysteme 222
Koordinationsaufwand 215
Koordinations-
mechanismen 226
Korrosionsfalle 147, 155
korrosive Energie 151
Kostenfokus 126
Kostenführerschaft 5
Kostensenkungsprojekte 144
Kosten-Synergien 219
Kostenvorteile 125
Kraft Foods 121
Kreativitätstechniken 89
kulturelle Balance 116
kultureller Fit 169
kulturelles Gleichgewicht 178
Kulturmanagement 178
Kundenorientierung 41

Lafarge 245
Lagerbildung 142
Länderportfolio 188, 250
Länderrisiken 246
Lean Production 47
Leistungskultur 127
Lernprozesse 165
Lessons Learned 187
Lexus 190
Life Sciences 63
Local Application Center 208
Lock-out Risk 253
Logik des Niedergangs 261
L'Oréal 206
Lösungs-Mindset 227
Loyalität 140
Lufthansa 154

M&A-Arithmetik 106
Managementkreislauf 45
Managementsysteme 222
Marconi 36
Markenportfolio 205
Marketing und Vertrieb 50
Marks & Spencer 22, 261
Marktanteile 15
Marktorientierung 177
Marktposition 28, 29
Marktpotential 15
Marktwachstum 13, 199
Matrix 214, 262
Matrixorganisation 122, 236
Maximierungslogik 265
Microsoft 29
Migros 82
minimale Wachstumsrate 13
Minnesota Innovation Research Program 135
Mitsubishi 191
Mittal 34
mittleres Management 139
Monitoring 154

nachhaltig profitables Wachstum 3
nachhaltige Wachstumsrate 16
nachhaltige Wachstumsstrategie 10
Nestlé IX, 18, 37, 48, 51, 120, 122, 124, 126, 127, 140, 187, 202, 262
Net Present Value 107
Nokia 35, 118, 127, 128
normativer Rahmen 224
Novartis 91, 121
Nurturing 53
Nutzenpotentiale 105

Obergrenzen des Wachstums 14
operative Organisationsstrukturen 218
Optimierung 5, 261
Oracle 38, 40
Organisation 115
organisationale Energie 149
organisationale Strukturen 91
Organisations-Entwickler 218
Organisationsformen 117, 123
organisatorisches Design 226
organische Wachstumsinitiativen 234, 238
organisches Wachstum 22, 24, 40, 187, 189, 198, 263
Organizational Energy Program (OEP) 115, 146

Parallelorganisation 121, 125
Parallelstruktur 122
Peer Groups 121
Pentagon-Konzeptes 93
Performance Contracts 161
Personalentwicklung 223
Personalkonzepte 115
Personalmanagement 116, 227
Personalsysteme 129
Pharma 63
pluralistische Führungsstruktur 135
Porsche 22, 31, 47, 48
Pragmatiker 116, 132
pragmatische Führung 264
Preisrisiken 247
Premature Aging Syndrom 261
Preussag 26, 33
Primärstruktur 122
Priorisierungsregeln 160
Procter & Gamble 42

Product Technology Center 208
Produktinnovation 47, 120, 196, 211, 263
Produktion 50
produktive Energie 151
Produktivität 12, 194
Produktivitätswachstum 12
Produktoffensive 195
Produktportfolio 188
Projektstruktur 122, 125
Prozessinnovation 47, 62, 196, 210, 263
PSA Peugeot Citroen 195
Puma 26

Qualität 150
Quick Wins 228

Ralston Purina 209
Rationalisierung 235
räumliche Trennung 120, 124, 126
Referenzsystem 67
Refokussierung 232
Regeln nachhaltig erfolgreicher Unternehmensführung 262
Regenerierungsräumen 160
Renault 83
Renovation 211
Reorganisation 235
Reputationsrisiken 247
resignative Trägheit 151
Ressourcen 41
Ressourcenabbau 12
Ressourcenausstattung 86
Restrukturierung 22, 192
Reuters 45, 53
Ringier 78, 90
RISE Research Center 61
Risikofaktoren 246
Risikomanagement 188
Risikopolitik 245
Roche 63, 66
Ruheinseln 160

SAP 27, 29, 40, 44
Sears 22
Sektorenorganisation 220
selbst vitalisierende Systeme 159
Selbstführung 145
Shareholder Value Analyse 99
Sharp 121
Siemens IX, 35, 121, 126, 187, 213
Siemens One 216
Silo-Mentalität 232
Skaleneffekte 209
SKF 154
SMH 84
Solution Provider 253
Sony 119, 124
Spezialistenteams 142
Stabilisierungsprogramm 23
Stand-alone Wert 106
Starbucks 32
Steyr-Daimler-Puch 195
Strategieprozess 222
Strategische Geschäfteinheiten 98
strategische Innovation 61
Streitkultur 137
Strukturen 115
Strukturierung 51
Subkulturen 172, 178
suboptimales Wachstums 20
Suez 261
Sustainable Growth Rate 199
Swatch 84
Swiss Life 120

Swissair 15
symbolisches Management 155
synergetisches Wachstum 188, 213, 216, 229
Synergie 31, 38, 140, 191
Synergieeffekte 172
Synergie-Initiativen 215
Synergiepotenziale 31

technologische Innovation 61
Teilkulturen 176
Tenable Case 99
Tesco 28
Thyssen Krupp 34
top-down 262
Top-Down Ansatz 239
Toxic Handler 157
Toyota 190
Trägheitsfalle 146, 152
Transformationsprogramm 22
TUI 26, 34
Tyco 261

UBS 130
Umsatzwachstum 3
Umweltrisiken 247
Unilever 121, 123
Unternehmensführung 264
Unternehmensgrösse 190
Unternehmenskrisen 3, 10, 89
Unternehmenskultur 23, 115, 164, 191, 241, 263
Unternehmensorganisation 263
Unternehmensportfolio 101
Unternehmensstrategie 95
unternehmerische Balance 187, 210, 213, 261, 264
Unternehmertum 131, 140
unverbundene 26

Value Proposition 224
Venture Funds 209
Veränderungsdynamik 115
verbundene 26
vernetztes Denken 89
Verschuldungsquote 24
Vertrauenskultur 127
Vertriebsprozess 223
Visionär 116, 132
visionäre Führung 264
Vivendi 37
Vodafone 39
Volkswagen 190
Vorbildhandeln 155

Wachstum 3
- anliegend am Kern 104
- des Kerns 103
- durch Erschaffung neuer Industrien 105
- durch fähigkeitsverbundene Diversifikation 104
- durch unverbundene Diversifikation 105

Wachstumserwartungen 12
Wachstumsfallen 146, 151
Wachstumsinitiativen 144
Wachstumskorridor 11, 199, 262
Wachstumsmatrix 97
Wachstumsmechanismen 96
Wachstumsmethoden 9
Wachstumsmodell 166
Wachstumspfad 9, 25
Wachstumspotential 100, 102, 248, 213
Wachstumsquellen 203
Wachstumsstrategie 9, 61, 96, 115, 165, 189, 255
Wachstumstreiber 195
Wachstumsziel 3, 18, 203, 262

Wal-Mart 17, 28
Wandelfähigkeit 87
Wandelgeschwindigkeit 86
Wandelintensität 86
weiche Faktoren 107
Welt AG 191
Wertentwicklung 189
Wertesysteme 170
Wertkette 104
Wertkurven 89
Wertlücken 96
Wertpotential 93
Wertschöpfung 3
Wertsteigerung 106
Wertsteigerungsanalyse 94, 108
Wettbewerbsdruck 190
Wettbewerbsposition 13
Wettbewerbsstrategie 5, 115
Wettbewerbsvorteil 30
Wissensaustausch 175
Worldcom 261

Xerox 121, 261

Zentralisierung 119
Zielsetzung 51
Zurich Financial
Services 120, 124
20 Minuten 78, 90
zyklischer Wechsel 118, 124, 127