ÜBUNG

Universität St.Gallen

MODUL 10

ABB

Structure follows Strategy – Von der Energie und Infrastruktur zu digitalen Industrien: Die neue ABB mit Fokus auf Elektrifizierung, Automation und Robotik in neuer Organisation

Dieser Fall wurde recherchiert und verfasst von Prof. Dr. Thomas Bieger und Dario Mitterer. Er dient als Basis für die Diskussion betriebswirtschaftlicher Fragen im Unterricht und soll nicht richtiges oder falsches Handeln in Management-Situationen illustrieren.

© 2023, Universität St. Gallen

IMP-HSG, Institut für Systemisches Management und Public Governance

Kein Element dieser Publikation darf in irgendeiner Form kopiert, gespeichert, übertragen, reproduziert oder verteilt werden ohne Zustimmung des Copyright-Inhabers.

Abstract

Die ABB hat sich in den Jahren nach 2015 neu fokussiert und mit dem Verkauf der Division Power Grid den letzten «legacy Geschäftsbereich» des ehemaligen Energie- und Infrastrukturunternehmens abgestossen. Ziel der neuen Strategie ist eine Fokussierung auf die Bereiche Elektrifizierung, Automation und Robotik. Mit ähnlichen Economies, Fokus auf Innovation und Talents, aber auch Risikostrukturen können sie in einer neuen Organisation geführt werden. Diese zeichnet sich durch Dezentralität aus und der Corporate Bereich wurde reduziert. Wesentlich für den erfolgreichen Wandel war auch ein Wechsel der Kultur. Eine neue Struktur im Verwaltungsrat stärkt die Marktorientierung, aber auch die Glaubwürdigkeit des Wandels.

Eine Karriere in der Industrie

Peter Voser blickt im Frühling 2022, in dem die ABB nach längerer Zeit mit Resultaten, die unter den Erwartungen lagen, einen Rekordgewinn von 5,7 Milliarden Dollar präsentieren konnte, zurück auf die letzten Jahre[1]. Er engagierte sich 2015 zum dritten Mal für die ABB, nachdem er angefragt wurde, das Präsidium des Verwaltungsrates zu übernehmen. Bereits 1979 war er als Praktikant für das Unternehmen tätig, für das er später dann von 2002 bis 2004 als CFO verantwortlich war. In der gleichen Funktion wechselte er 2004 zu Royal Dutch Shell, wo er dann von 2009 bis 2013 als CEO wirkte.

Insgesamt verbrachte Peter Voser die Mehrheit seiner internationalen Karriere in technologieintensiven Industrieunternehmen. Diese Unternehmen sind geprägt durch grosse Dimensionen in der Investitionstätigkeit bei gleichzeitig hoher Zyklizität der Nachfrage und des technologischen Wandels. Sie unterliegen damit besonderen Risikostrukturen. Neue Technologien erfordern grosse Anfangsinvestitionen, von denen nicht klar ist, ob sie sich, und in welcher Frist, rentabilisieren. Produktlebenszyklen schlagen voll durch. Die Innovationsfähigkeit ist damit zentral und wichtigster strategischer Erfolgsfaktor. Permanentes Lernen, konstante Erneuerung und damit die Zusammenarbeit von Menschen an und um Projekte, die letztlich zu einem tangiblen Resultat führen, vom Stecker oder bis zu einer Ölplattform, faszinieren ihn. Die Herausforderung der Führung ist es, Talente zu gewinnen und wirksam werden zu lassen, denn letztendlich ist der «Human Factor» entscheidend.

ABB – ein traditionsreiches Unternehmen in der Energie-Infrastruktur

Unmittelbar vor seinem Amtsantritt durchlief das Unternehmen verschiedene Phasen des Wandels. Hervorgegangen war es 1988 aus einer Fusion der 1891 gegründeten schweizerischen Brown, Boveri & Cie., einem in der Schweiz und im Ausland prägenden Elektrotechnikkonzern für die Elektrifizierung von Transport und Industrie, mit dem schwedischen Elektrotechnikunternehmen ASEA, das 1890 eine ähnliche Funktion in Skandinavien erfüllte und später ebenfalls zu einem weltweit tätigen Elektrotechnikunternehmen wurde[2]. ABB beschäftigt heute rund 105'000 Mitarbeitende in mehr als 100 Länder und ist in der Schweiz, Schweden und in New York börsennotiert[1].

© IMP-HSG 2023

Von 2005 bis 2010/11 lag der strategische Fokus stark auf dem Ausbau der vertikalen Industriebereiche, dem klassischen Projektgeschäft mit beispielsweise integrierten Lösungen für verschiedene Industrien. Dieses Geschäft versprach grosse Wachstumsmöglichkeiten und Profitmargen. Nach dieser Phase folgten bis 2015 verschiedene Firmenkäufe mit Fokus USA, in der der Konzern bisher unterrepräsentiert war, und IOT-Industrien. Dabei hat man, wie oft nach intensiven Akquisephasen festzustellen ist, auch teilweise das Falsche gekauft. Das Unternehmen enttäuschte bezüglich des Wachstums und der Profitabilität.

Die Organisation des Unternehmens war bis 2015 stark nach den Bedürfnissen des Projektgeschäftes auf Länderorganisationen ausgerichtet. Die Divisionen und Länderorganisationen bildeten eine Matrixorganisation, die durch ein gross ausgebautes Corporate Center mit 18'000 Mitarbeitenden koordiniert wurde. Im Jahre 2014 wurde die «Next-Level»-Strategie festgelegt, mit dem Ziel, in allen globalen Geschäften zur Nummer eins oder Nummer zwei zu gehören[3]. Dazu wurde die Organisationsstruktur gestrafft, indem die Anzahl Divisionen von fünf auf vier und die Anzahl Regionen von acht auf drei reduziert wurden. Die neue Organisationsstruktur wurde auf Januar 2016 hin umgesetzt.

Herausforderungen im Jahr 2015

Bei seinem Amtsantritt als VRP 2015 waren für Peter Voser vor allem drei Eindrücke prägend:

1) Das breite Portfolio an Aktivitäten, vom Projektgeschäft, das beispielsweise Offshore Wind Projekte, grosse Stromnetzwerke usw. als Generalunternehmen in Ländern wie Brasilien, Indien, China usw. plant und liefert, bis zum kleinteiligen Geschäft mit Elektroanlagen, beispielsweise Hochleistungselektronik für Eisenbahnantriebe, und dem schnelllebigen Geschäft der digitalen Industrien mit beispielsweise der Robotik. Diese Geschäfte unterliegen völlig unterschiedlichen Risikostrukturen. Das Projektgeschäft ist mit grossen Risiken behaftet, wie die Verantwortung für die Vorleistungserbringung und anderer Fertigstellungsrisiken, bringt aber Wachstum mit tieferer Profitabilität mit sich. Das Geschäft mit digitalen Industrien erfordert grosse Innovationsanstrengungen mit Investitionen in Forschung und Entwicklung, welche industrietypische Produktlebenszyklen in sich aufweisen.
2) Der Verwaltungsrat, bestehend aus acht Mitgliedern, die zusammen über 50 Dienstjahre im VR der ABB vereinen[4].
3) Ein Aufholbedarf bei den Managementsystemen, von IT- bis Berichtssystemen.

Akut häuften sich die Probleme mit Grossprojekten, die vor allem in den Divisionen Power Grids und Process Industries zu verorten waren und zu grossen finanziellen Verlusten führten sowie grosse Abschreibung nach sich zogen[5]. Insgesamt waren Wachstum und Profitabilität im Verhältnis zu den eingegangenen Risiken ungenügend.

Gleichzeitig veränderte sich auch das Umfeld. Die Fortschritte in Digitalisierung und Automatisierung waren markant. Mit dem demografischen Wandel gewann Robotik als Ersatz menschlicher Arbeit an Bedeutung. Auch Klimaschutz wurde wichtiger und damit Elektrifizierungslösungen für die effiziente Nutzung erneuerbarer Energien.

Neue Strategie und definitiver Schritt von Energie und Infrastruktur zu digitalen Industrien

Eine neue Strategie sollte das Unternehmen auf die Geschäftsbereiche Elektrifizierung, Automation und Robotik sowie Antriebe ausrichten. Im Geschäftsfeld Elektrifizierung stellt sich immer die Frage, wie weit das Leistungsspektrum reichen soll (von Kraftwerken und Übertragungssystemen bis hin zum Antrieb und zur Steuerung von Elektrofahrzeugen oder Endgeräten in der Wohnung). Klar war, dass hier die Grossprojekte im Sinne der Risikominimierung abgebaut werden sollen. Das bedeutete einen Ausstieg aus dem Infrastrukturgeschäft. Umgekehrt sollen auf erneuerbare Energien ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen ausgebaut werden (im Sinne einer «sicheren, smarten und nachhaltigen Elektrifizierung»[3], vgl. Geschäftsbericht 2018, S. 14).

Mit vier Divisionen soll eine einfachere Unternehmensstruktur ermöglicht werden. Diese erlaubt es, das Augenmerk verstärkt auf die Kunden und Märkte zu richten und die Arbeitsweise zu vereinfachen, um insgesamt beweglicher und reaktionsschneller zu werden. Damit kann die Kompetenzstruktur im raschen technologischen Wandel auf digitale Industrien fokussiert werden. Es wird auf wachstumsstarke Segmente gesetzt, die Lösungen für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bieten. Auch konnte die Risikostruktur harmonisiert und damit das Controlling und die Steuerungsinstrumente vereinfacht werden.

Dies bedeutete eine Rekonfiguration des Unternehmens mit einem Verkauf vor allem der Division «Power Grid», in der Ausrüstung für Starkstromnetze angeboten wurden. Dafür musste diese Division zuerst mit einem Turnaround wieder werthaltig gemacht werden. Im Endeffekt wurde der Wandel von einem Energie- und Infrastrukturunternehmen zu einem Industrieunternehmen vollendet (vgl. Abbildung 1, Geschäftsbericht 2018, S. 13).

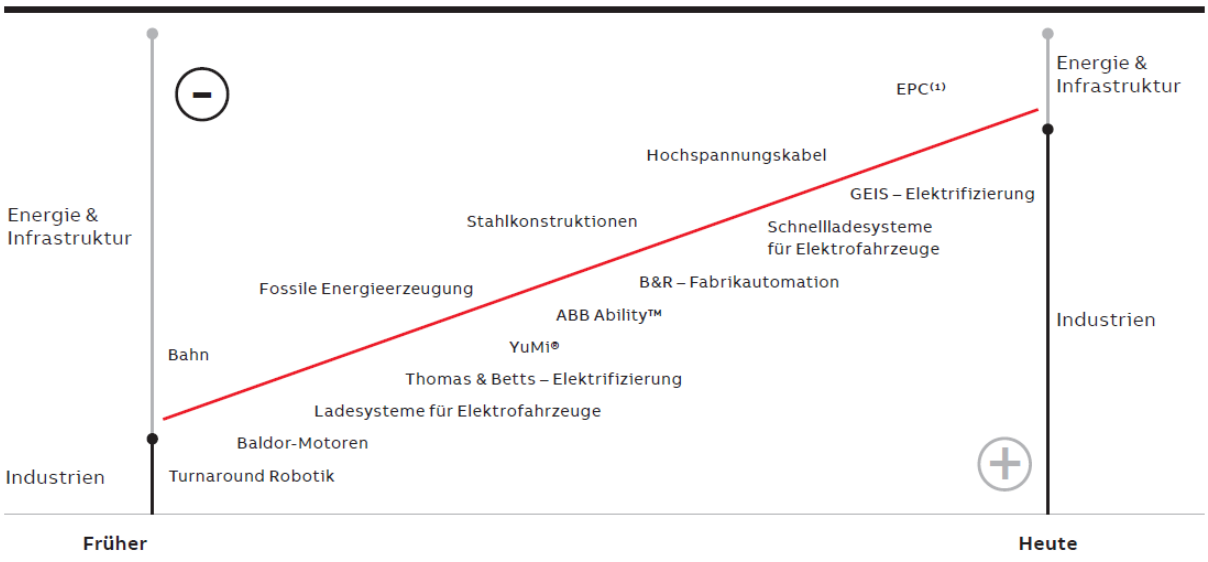


Abbildung 1: Verlagerung des Schwerpunkts (Quelle: ABB, 2019)[3]

Structure follows Strategy

Mit der Matrixorganisation und den ihr inhärenten Ziel- respektive Prioritätskonflikten entstand eine Führungskultur, in der Entscheide tendenziell nach oben delegiert wurden. Eine Erfahrung, die Peter Voser aus anderen Organisationen kannte: Wenn Menschen unsicher sind, dann geben sie Entscheidungen gerne weiter nach oben, wenn sie können. Diese eher auf Kontrolle und Top-down ausgerichtete Führung, die im Projektgeschäft sinnvoll sein kann, ist jedoch im technologieintensiven Geschäft mit digitalen Industrieprodukten aufgrund der erforderlichen Innovation und Lernbereitschaft hinderlich. Für die Umsetzung der neuen Strategie konnte damit nicht einfach nur eine Division abgespaltet werden. Es brauchte auch eine neue, schlankere, auf dezentrale Verantwortung ausgerichtete Organisation und Führungskultur. Auch sollte sich die erforderliche Erneuerung, insbesondere bezüglich Kompetenzen, in einer Erneuerung des Boards ausdrücken.

Während bis 2014 das Unternehmen in acht Regionen und fünf Divisionen mit je einer eigenen Gewinn- und Verlustrechnung gegliedert war, umfasste die im Zuge der «Next-Level»-Strategie eingeführte Organisation noch vier Divisionen mit eigener GuV sowie drei Regionen[3]. Nachdem 2018 der Verkauf der Division Stromnetze an Hitachi vereinbart werden konnte, wurde auch die Organisation vereinfacht. Um die für die Ausrichtung auf digitale Industrien notwendigen agileren Einheiten zu schaffen, wurde in der Folge die Matrixorganisation aufgelöst[3]. Die Kompetenzen und Verantwortungen, insbesondere auch für die kundenseitigen Aktivitäten, wurden an die Geschäftsbereiche gegliedert und das Corporate Center auf rund 1'000 Mitarbeitende verkleinert. Die Länderorganisationen wurden aufgelöst und die Mitarbeitenden und Kompetenzen in die Geschäftsbereiche verschoben. Neu umfasste die Organisation vier Geschäftsbereiche: Elektrifizierung, Industrieautomation, Antriebstechnik und Robotik & Fertigungsautomation (vgl. Abb. 2).

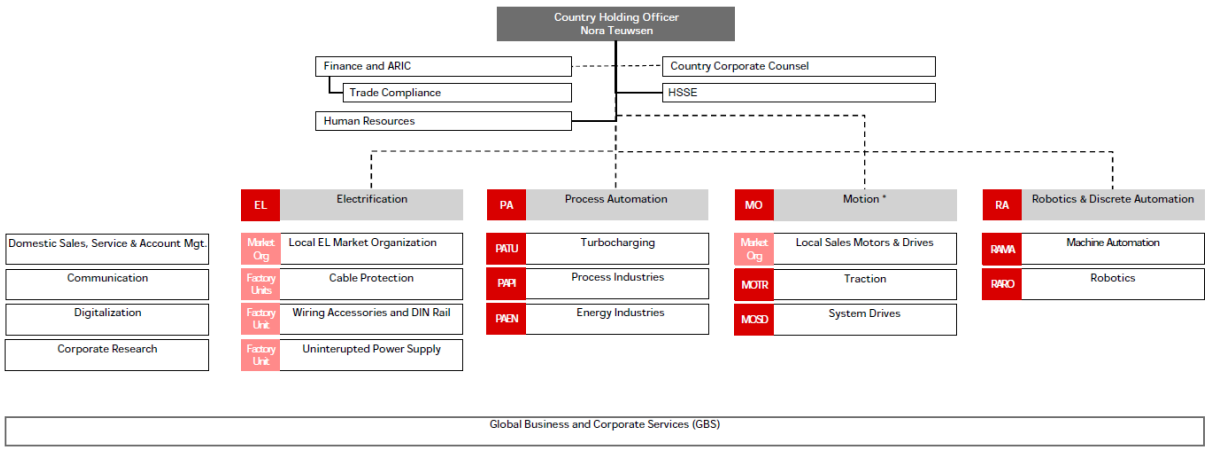


Abbildung 2: Organigramm ABB Schweiz 2022 (Quelle: ABB, 2022)[6]

Die Änderung der Führungskultur erforderte auch einen Wechsel an der Spitze des Unternehmens. Im April 2019 wurde bekannt gegeben, dass der seit 2013 tätige CEO Ulrich Spiesshofer das Unternehmen verlässt. Interimistisch wurde die operative Führung in Personalunion durch den VRP wahrgenommen. Für Peter Voser war das die Chance, die Führungskultur durch Vorbild zu prägen. So organisierte er beispielsweise globale offene Mitarbeiterdiskussionsrunden über Teleconferencing. In der direkten Führung war es ihm ein Anliegen, Mitarbeitenden, die ihn mit einer Frage konfrontierten, den Entscheidungsbedarf möglichst wieder zurückzudelegieren. Er sah sich als ehemaliger Profifussballer in der Rolle eines Spielertrainers. Letztlich müssen die Spieler auf dem Feld selbst den Mut haben, den Ball anzunehmen und den nächsten Schuss zu tätigen.

Der Verwaltungsrat wurde bis auf einen Vertreter der schwedischen Haupteigentümerfamilie erneuert. Für Peter Voser war es dabei wichtig, Personen ins Board zu holen, die er noch nicht kannte und von denen er kritische Impulse erwarten durfte. Es sollten alles aktive CEOs oder CFOs sein. Mit einer dreidimensionalen Kompetenzmatrix wurden Personen gesucht, um in der Summe einen guten Mix aus Technologie-, Markt- und Kundenkompetenz zu haben. Auch ein Vertreter von Cevian Capital, einem Activist Investor aus Schweden, der am Unternehmen beteiligt war, wurde ins Board geholt. Peter Voser war es wichtig, Diskussionen im Board und nicht in der Öffentlichkeit zu führen.

Transformationsprozess als Herausforderung

Peter Voser stellten sich in diesem Transformationsprozess verschiedene Herausforderungen:

Zum einen waren da die klassischen internen Herausforderungen des organisationalen Wandels. Betroffene zu Beteiligten machen, Information und Kommunikation. Vermittlung der neuen Mission und Vision, Anpassung der Kompetenzprofile der Mitarbeitenden, Aufbau einer neuen Führungskultur etc. Wichtig waren für ihn im ganzen Prozess ein transparenter und offener Informationsaustausch nach innen.

Nicht zu unterschätzen war der Druck der Öffentlichkeit, was durch den Activist Investor verstärkt wurde. So titelte sogar die NZZ am 17. Dezember 2018 bei der Bekanntgabe des Verkaufs von Power Grid «ABB beugt sich dem Druck der Investoren und verkauft die Netzwerksparte»[7]. Herausfordernd war dabei die Sicherstellung der notwendigen Ruhe, um Power Grid profitabel zu machen und den Verkauf zu vollziehen, wenn gleichzeitig in der Öffentlichkeit grosse Spekulationen und Diskussionen stattfinden.

Mit dem Verkauf von Power Grid wurde nicht nur irgendeine Division abgespaltet. Es wurde in der Wahrnehmung vieler das eigentliche frühere Herz der Tätigkeit des Unternehmens geopfert. Entsprechend reagierte die Öffentlichkeit, darunter auch viele ehemalige Mitarbeitende. Und entsprechend herausfordernd war die Kommunikation nach innen.

Eine wichtige Frage war auch der Zeitpunkt des Wechsels des CEO. Man entschloss sich, den Wechsel erst nach dem Verkauf zu vollziehen, um die dafür notwendige Stabilität zu gewährleisten. Umgekehrt bedeutete dies das oben erwähnte Vakuum, das durch eine Übernahme einer Doppelrolle durch den VRP bewältigt werden musste. Und es bedeutete, dass man eine erfahrene Führungskraft gewinnen musste, die mit der begonnenen Umsetzung der Strategie umgehen, sie weiterentwickeln und abschliessen konnte. Mit einem internationalen Executive Search wurde die Herausforderung angegangen und schlussendlich Björn Rosengren gewonnen. Ziel war es auch hier, jemanden zu finden, den der Grossteil des VR noch nicht kannte und der die Aufgabe neutral angehen konnte. Die Kandidatenliste umfasste mehr als 30 Namen.

Zukunft

Das Geschäft der digitalen Industrie erfordert es, sich ständig an neue Technologien und Kundenbedürfnisse anzupassen. In der Tendenz besteht die Gefahr, ständig neue Dinge zu tun, und dabei den Fokus zu verlieren. Auch geht es darum, im Hinblick auf die Sicherstellung von Nachhaltigkeit und Verantwortung, Vorbild bei der Einhaltung der ESG (stehend für Environmental Social Governance, einem Standard für die Evaluation der unternehmerischen Sozialverantwortung) zu sein und die Geschäftsaktivitäten darauf auszurichten. Entsprechend wird das Unternehmen auch in Zukunft immer wieder neu zu konfigurieren sein. Aktuell erfolgte 2021 der Verkauf von Mechanical Power Transmission aus dem Bereich Antriebstechnik für 2,9 Milliarden Dollar. 2022 ist der Verkauf von Power Conversion und Teil-IPO (Initial Public Offering) des E-Mobility Geschäftes geplant, ebenso wie ein möglicher Spin-off des Bereiches Turbocharging. Dafür die notwendige Orientierung und Agilität sicherzustellen, sind wichtige Herausforderungen

Links und Quellen

Interview mit Peter Voser vom 4. Mai 2022

---

[1] ABB, 2022: https://global.abb/group/en/investors/results-and-reports/2021
[2] ABB, 2022: https://new.abb.com/ch/ueber-uns/geschichte/meilensteine
[3] ABB, 2019: https://global.abb/group/en/investors/results-and-reports/2018
[4] ABB, 2016: https://global.abb/group/en/investors/results-and-reports/2015
[5] Swissinfo.ch, 2014: https://www.swissinfo.ch/ger/abb-fasst-konzernregionen-zusammen-und-kauft-aktien-zurueck/40597420
[6] ABB, 2022: E-Mail ABB vom 7. Oktober 2022
[7] NZZ, 2018: https://www.nzz.ch/wirtschaft/abb-verkauft-stromnetzsparte-an-japanische-hitachi-ld.1445380