Harvard Business manager

Gemeinsam zu ungeahnter Stärke

Von Michael Büttner, Sebastian Knoll, Günter Müller-Stewens und Petra Rumpf

November 2006, Seite 8-11

© 2006 Harvard Businessmanager

Gemeinsam zu ungeahnter Stärke

SYNERGIEN: Motivieren Sie Ihre Geschäftsbereiche, besser zusammenzuarbeiten. So lassen sich vorhandene Ressourcen viel effizienter nutzen. Eine aktuelle Studie zeigt, wo noch verborgene Schätze liegen und wie Manager sie heben können.

Von Michael Büttner, Sebastian Knoll, Günter Müller-Stewens und Petra Rumpf

Viele börsennotierte Unternehmen stecken in der Zwickmühle. Die Investoren am Kapitalmarkt fordern ständiges Wachstum. Dieses allein durch Zukäufe zu erzielen ist sehr risikoreich. Auch die Möglichkeiten weiterer Kostensenkungsprogramme sind weitgehend ausgereizt.

Bleibt nur noch die Option, aus eigener Kraft zu wachsen. Uns interessierte insbesondere, welche Rolle die unternehmenseigenen Ressourcen dabei spielen. Setzen Firmen diese geschäftsbereichsübergreifend ein, können sie eine Quelle für Synergien sein.

Das Problem: Produkt- oder Bereichsmanager sind dieser Idee gegenüber oft nicht sehr aufgeschlossen. Sie fürchten, Macht und Kontrolle zu verlieren, ihnen fehlt das erforderliche Vertrauen, oder sie bezweifeln, dass der Nutzen solcher Initiativen den erforderlichen Aufwand rechtfertigt.

Schließen Synergie und Autonomie einander aus?

Das Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und die Unternehmensberatung Capgemini haben gemeinsam in einer Studie das Thema Synergiemanagement neu untersucht. Zu diesem Zweck wurden oberste Führungskräfte in 116 der größten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

Die Studie zeigt, dass Geschäftseinheiten erfolgreich zusammenarbeiten und gleichzeitig autonom agieren können. Immer mehr Unternehmen sehen die Herausforderung offenbar darin, trotz Eigenverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche geeignete Mechanismen zu finden, einen Mehrwert für das Unternehmen aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen zu ziehen. Nachdem sie ihre Geschäfte vertikal (entlang der Wertschöpfungskette) optimiert haben, nehmen sie jetzt die horizontale Vernetzung (verschiedene Bereiche auf der gleichen Wertschöpfungsstufe) in Angriff.

Skeptiker und Befürworter

Nur 8 Prozent der Befragten gaben an, sich gegen eine geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit entschieden zu haben. Diese Skeptiker befürchteten unter anderem, Flexibilität einzubüßen, ihre Kerngeschäfte

MICHAEL BÜTTNER
ist Vice President und Leiter der Strategieberatung für den deutschsprachigen Raum, Zentraleuropa, bei Capgemini.

SEBASTIAN KNOLL
arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität St. Gallen.

GÜNTER MÜLLER-STEWENS
ist Professor für Organisationslehre an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft.

PETRA RUMPF
ist Vice President Strategie bei Capgemini in Zürich.

© 2006 Harvard Businessmanager • Weitere Beiträge finden Sie unter www.harvardbusinessmanager.de

zu vernachlässigen, oder sie scheuten politische Konflikte zwischen den Abteilungen.

Für die Befürworter stellt eine Zusammenarbeit *die* Chance dar, zukünftig Effizienz und Wachstum zu steigern. Auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig) gaben die Befragten diesen Motiven die Werte 4,3 beziehungsweise 4,2. An dritter Stelle rangierte das Bestreben, Bedürfnisse der Kunden besser zu befriedigen (4,1).

Auch versprachen sich die Manager von der Kooperation die Realisierung sogenannter integrierter Geschäftsmodelle (4,0), also die Vernetzung mehrerer Geschäftsbereiche zu einem komplexen Angebot aus einer Hand. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist die „Siemens One"-Initiative: Leistungen aus verschiedenen Geschäftsbereichen sollen zu einem integrierten Leistungspaket etwa für Flughäfen gebündelt werden.

Messbare Ergebnisse

Fast alle Manager (97 Prozent) gaben an, nach Abzug aller Kosten durch Synergiemanagement positive Ergebnisse zu erzielen. Über die Hälfte der Unternehmen reduzierte ihre Kosten um mindestens 5 Prozent, mehr als ein Drittel steigerte den Umsatz um 5 Prozent und mehr.

Je besser die Leistungen verflochten sind, umso wirkungsvoller scheinen die Synergien zu sein. Unternehmen, die komplementäre Einheiten geschaffen haben, die sich gegenseitig zu besserer Performance verhelfen, verwirklichen gleichzeitig hohes Umsatzwachstum und niedrige Kosten.

So schätzt zum Beispiel der Schweizer Finanzdienstleister UBS den Wert der Synergien, die aus der Zusammenarbeit entstehen, auf 15 bis 20 Prozent des Börsenwerts. Die UBS hat ihre Aktivitäten in die Geschäftsbereiche Wealth Management, Business Banking, Global Asset Management und Investmentbanking unterteilt. In bestimmten Kundensegmenten arbeiten diese Einheiten gezielt und mit klar verteilten Rollen zusammen. So entwickeln zum Beispiel die Wealth- und Asset-Management-Mitarbeiter Produkte für besonders vermögende Privatkunden.

Die meisten Führungskräfte glauben, dass heute Synergiemanagement beim Vertrieb am meisten bringt (siehe Grafik Seite 4). Etwas weni-ger Potenzial sehen sie bei Einkauf/Beschaffung, Marketing, Produktion, Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Logistik. Dieses Bild wird sich aber nach Meinung der Befragten in Zukunft verändern. Besonders große Synergiepotenziale erwarten die Befragten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing und Personalwesen.

Sechs Smart Links

Wie müssen Führungskräfte vorgehen, wenn sie eine effiziente Zusammenarbeit organisieren wollen? Wir haben sechs Mechanismen identifiziert, die sich offenbar bewähren. Im Folgenden wollen wir sie als Smart Links bezeichnen.

1. Ehrgeizige Ziele stecken und Leadership zeigen

Nur wenn es sprichwörtlich ums Ganze geht, werden Führungskräfte Mitarbeiter anderer Abteilungen motivieren, mit ihnen an einem Strang zu ziehen. Deswegen ist es wichtig, Ziele zu definieren, die sich nicht mehr durch das Optimieren einer einzigen Geschäftseinheit erreichen lassen. Damit ergibt sich automatisch ein Smart Link, der die Schicksale der Geschäftseinheiten aneinanderbindet. Es muss außerdem klar sein, wer diese übergreifenden Projekte leitet und verantwortet. Zusätzlich müssen diese Initativen möglichst auf der Topmanagementebene angesiedelt sein. Auf diese Weise entsteht ein Gegengewicht zu den häufig konträren Geschäftsinteressen.

2. Strategieprozess integrieren

Herkömmliche Strategieprozesse fügen im Wesentlichen die strategischen Pläne einzelner Einheiten zusammen. Der Smart Link besteht darin, den Schwerpunkt auf die strategische *Verknüpfung* zwischen einzelnen Geschäftsbereichen zu setzen. Daraus ergeben sich im Idealfall gesamtunternehmerische Geschäftsmodelle (Corporate Business Models). Sie zeigen auf, wie ein Konzern durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit langfristig besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht und Wettbewerbsvorteile sichert.

Ein gutes Beispiel ist der Strategieprozess des amerikanischen Konzerns General Electric: Statt die Veränderungen im Marktumfeld und deren Wirkung auf einzelne Bereiche in einem ersten Schritt einfach abzufragen, setzen sich alle Bereichsleiter zusammen und diskutieren gemeinsam über die Wirkungen neuer Trends. Weil die verschiedenen Perspektiven von Anfang an aufeinandertreffen, führen sie oft zu ganz neuen Ideen.

3. Wissen und Talente zentral entwickeln

Fähige Führungskräfte sind häufig in ihren Geschäftseinheiten gefangen und werden von ihren Vorgesetzten wie kostbare Schätze vor dem Zugriff anderer geschützt. Der Smart Link, der dieses Problem löst, sind die Talentpools. Sie werden zentral gesteuert. Dort werden Manager mit Potenzial gezielt mit Blick auf die Strategie entwickelt und in verschiedenen Geschäftseinheiten eingesetzt. Weil sie so Erfahrungen im gesamten Unternehmen sammeln, verstehen diese Führungskräfte das Geschäftsportfolio insgesamt besser und können leichter übergreifende Synergien realisieren.

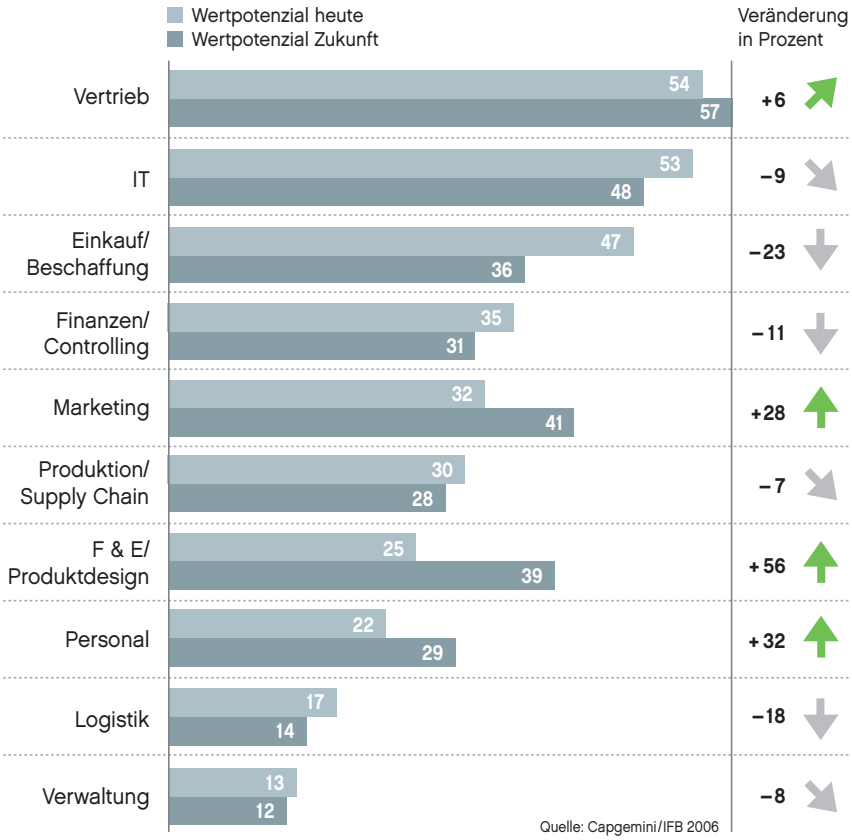
Eine weitere Möglichkeit, die das Medienunternehmen Bertelsmann und der Finanzdienstleister Credit Suisse nutzen, ist, Führungskräfte an eigenen Firmenuniversitäten weiterzubilden.

Wer Wissen aus den Geschäftseinheiten unternehmensweit nutzen will, kann auch Centers of Excellence einrichten oder gute Lösungsansätze aus

© 2006 Harvard Businessmanager • Weitere Beiträge finden Sie unter www.harvardbusinessmanager.de

Wo die meisten Synergien schlummern

Wir fragten Topmanager zunächst, in welchen Bereichen sie heute (helle Balken) auf Zusammenarbeit setzen, und baten dann um ihre Einschätzung für die Zukunft (dunkle Balken). Den größten Zuwachs erwarten die Manager bei der Forschung und Entwicklung (siehe Pfeile rechte Spalte).



Quelle: Capgemini/IFB 2006

der Praxis auf andere Bereiche zu übertragen versuchen.

Der Smart Link besteht also darin, Wissen an einer zentralen Stelle zu sammeln und es damit jedermann im Unternehmen zugänglich zu machen oder es gezielt in eine andere Geschäftseinheit zu übertragen. Anreize, auf diese Art und Weise ihr Wissen zur Verfügung zu stellen, können Führungskräfte über ihre Zielvereinbarungen bekommen.

4. Umsetzung steuern

Managementsynergien ergeben sich auch durch eine integrierte Steuerung der bedeutsamsten strategischen Initiativen. Darum setzte zum Beispiel ein Unternehmen wie der Chiphersteller Infineon ein sogenanntes Program Management Office ein. In dieser Einheit halten Führungskräfte zentral die Fäden für das gesamte Portfolio der strategischen Projekte in den Händen. Sie sollen sich um die Umsetzung kümmern, also die Aufgaben bis auf die unterste Ebene herunterbrechen und dafür sorgen, dass die Etappenziele auch eingehalten werden.

5. Prozesse und Methoden standardisieren

Erfolgreiche Methoden zu identifizieren ist nur der erste Schritt. Sie für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen ist der anzustrebende Smart Link. Deshalb sollten sich Führungskräfte in einem zweiten Schritt darum bemühen, derartige Methoden und die damit verbundenen Prozesse weiter zu strukturieren, zu verbessern und aufeinander abzustimmen. Bislang standardisierten die von uns befragten Unternehmen insbesondere Abläufe im Einkauf (41 Prozent), IT-Prozesse (49 Prozent) und Produktions-/Supply-Chain-Prozesse (20 Prozent).

Ein bekanntes Beispiel für gelungene Standardisierung von Prozessen ist Six Sigma. Aus einer Idee zum Qualitätsmanagement ist ein professionelles und unternehmensweit einheitliches Projektmanagement-Modell geworden. Zudem hat es sich zu einem Analyse- und Denkansatz weiterentwickelt, mit dem Manager über Geschäftsbereiche hinweg sehr effizient arbeiten können, weil es eine standardisierte Terminologie, ein gemeinsames Methodenverständnis dafür gibt.

6. Systeme und Technologien nutzen

Ein Smart Link kann aber auch darin bestehen, neue Technologien einzusetzen, um Synergien zu erschließen. Typisches Beispiel ist ein zentrales Customer-Relationship-Management-System im Vertrieb. Mit diesen Instrumenten wurden oft erst die Voraussetzungen für die Implementierung integrierter Geschäftsmodelle geschaffen.

Fazit und Ausblick

Die Studie hat gezeigt, dass für diversifizierte Unternehmen die erfolgreiche Zusammenarbeit über Geschäftseinheiten hinweg künftig ein sehr bedeutsamer Differenzierungsfaktor gegenüber der Konkurrenz sein wird. Synergien zu identifizieren und zu realisieren ist jedoch insbesondere organisatorisch eine anspruchsvolle Aufgabe. Es gilt, beträchtliche Widerstände zu überwinden: zum Beispiel die Überlastung der

© 2006 Harvard Businessmanager • Weitere Beiträge finden Sie unter www.harvardbusinessmanager.de

Manager im Tagesgeschäft, mangelndes Vertrauen zwischen den Geschäftseinheiten, unzureichende Anreize oder Ziel- und Interessenkonflikte.

Wer diese Probleme lösen will, muss Kultur, Strukturen und Managementprozesse so entwickeln, dass eine angemessene Balance zwischen Autonomie und Kooperation entsteht. ■

SERVICE

INTERNET

MÜLLER-STEWENS, G.; KNOLL, S.: Smart Linking: Steigerung von Wachstum und Profitabilität durch innovatives Geschäftseinheiten-übergreifendes Synergiemanagement, St. Gallen 2006. Zu beziehen über:
www.ifb.unisg.ch
www.capgemini.de

KUHN, L.: Was ist ... Synergie?
www.harvardbusinessmanager.de/img/cat/HBMO/Was_ist_1005.pdf

KONTAKT

michael.buettner@capgemini.com
sebastian.knoll@unisg.ch
guenter.mueller-stewens@unisg.ch
petra.rumpf@capgemini.com

© 2006 Harvard Businessmanager

© 2006 Harvard Businessmanager • Weitere Beiträge finden Sie unter www.harvardbusinessmanager.de



Sparen Sie über

€ 12,–!

Sichern Sie sich das Wissen der Besten:

Jetzt testen und 35% sparen!

Lesen Sie jetzt **3 Monate** Harvard Businessmanager zur Probe, und **sparen Sie 35%!**

Als Dankeschön erwartet Sie **ein exklusives Geschenk!**

Harvard Businessmanager ist das effiziente Werkzeug für Führungskräfte. Die besten Wirtschaftswissenschaftler und Praktiker unserer Zeit berichten über Trends sowie Methoden und Strategien im Management. Monat für Monat. Für Ihren persönlichen Wissensvorsprung. **Überzeugen Sie sich selbst, und sparen Sie dabei über € 12,–!**

Gratis!



Madison-Armbanduhr-Set

Stilvoll managen: Madison-Uhr mit Metallgehäuse, Quarzuhrwerk, Datumsanzeige und Wechselarmband. Mit Werkzeug und Manschettenknöpfen.

Ihre Vorteile:

- Kein Risiko: nach dem Test jederzeit kündbar.
- 35% Ersparnis gegenüber dem Einzelkauf.
- Bequeme Lieferung frei Haus.
- Gratis: das Madison-Armbanduhr-Set.
- Steuerlich absetzbar.

Gleich bestellen:

- Einfach Coupon ausfüllen und senden an: **manager magazin, Abonnenten-Service, 20637 Hamburg**
- Telefon: **018 03/42 78 27** (€ 0,09/Min.)
- Fax: **040/30 07-85 70 85**
- Online: **www.harvardbusinessmanager.de/miniabo**

Harvard Businessmanager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg.
Geschäftsführer Dr. Philipp Busch. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.

Harvard Business manager

Das Wissen der Besten.

Bitte hier ausschneiden!

Ja, ich möchte 35% sparen und mein Geschenk!

Ich zahle für 3 Ausgaben Harvard Businessmanager nur € 24,–. Als Dankeschön erhalte ich das Madison-Armbanduhr-Set. Wenn ich Harvard Businessmanager danach weiter lesen möchte, brauche ich nichts zu tun. Ich erhalte Harvard Businessmanager dann monatlich frei Haus für nur € 11,– statt € 12,30 und spare somit mehr als 10% gegenüber dem Einzelkauf. Das Abo ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Andernfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Dieses Angebot gilt nur in Deutschland. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung und kann es in jedem Fall behalten. Lieferung, solange der Vorrat reicht.

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer oder Postfach

PLZ Ort

Telefon (Bitte für evtl. Rückfragen angeben.)

E-Mail (Bitte für evtl. Rückfragen angeben.)

Ich bin damit einverstanden, dass die SPIEGEL-Gruppe mir ggf. auch per Telefon und/oder E-Mail Angebote unterbreitet (ggf. streichen).

Ich zahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug.

BLZ Kontonummer

Geldinstitut, Ort

Als Dankeschön erhalte ich das Madison-Armbanduhr-Set.

✗ Datum und Unterschrift

(1300) HB06-071

Coupon ausschneiden und faxen an: 040/30 07-85 70 85