

THE PERFORMANCE

Das Kundenmagazin von Horváth & Partners
Ausgabe 2/2009

ARCHITECT



SCHWERPUNKT NAVIGATION

Mit Köpfchen
aus der Krise



Jetzt **Optimismus kultivieren!**

Die Schlagzeilen in den Wirtschaftszeitungen macht in diesem Jahr der Staat. Soll er, soll er nicht – und wenn ja, in welcher Höhe soll er notleidenden Unternehmen Bürgschaften oder direkte Kapital-spritzen geben? Staatliche Engagements, die nicht für den Erhalt des Finanzkreislaufs notwendig sind, binden die öffentliche Aufmerksamkeit zurzeit unangemessen hoch. Denn den meisten Unternehmen hilft der Staat nicht – und das ist gut so! Sie müssen selbst aus dem Schlamassel 2009 herausfinden. Deshalb mein Appell an die Wirtschaftspresse: Räumt doch auch den Unternehmen Schlagzeilen ein, die schon aus eigener Kraft gute Fortschritte gemacht haben! Erfolgreiche Handlungsmuster werden so verbreitet, die aufkeimende Stimmung „der Staat wird's schon richten“, wird zurückgedrängt und – ganz wichtig – Optimismus wird rekultiviert. Von unserem ersten Bundespräsidenten Theodor Heuss wissen wir, dass der einzige Mist, auf dem nichts wächst, der Pessimist ist.

Handlungsmuster in der aktuellen Krise haben wir in unserer Benchmarking-Studie „Navigator“ im ersten Quartal 2009 in einer Befragung von über 200 Unternehmen überwiegend aus dem deutschen Sprachraum erhoben. Demnach setzt das Gros der Unternehmen bei der Krisenbewältigung auf zwei Schwerpunkte. Erstens: Schnell wirkende Kostensenkungsmaßnahmen wie Kurzarbeit, Abbau von Arbeitszeitkonten oder die Verminderung interner Service Levels. Zweitens: Die Verbesserung der Unternehmenssteuerung durch verbessertes Forecasting, Risikoreports und ähnliches mehr. Diese Maßnahmen sind sinnvoll und notwendig, sie sind jedoch nur reaktiv.

Jetzt im Sommer erkennen wir bei den wenigen Unternehmen, die von positiven Entwicklungen berichten, einen dritten Schwerpunkt. Sie haben auch auf Marktanteilssteigerung in schrumpfenden Märkten – also auf Erlössicherung – gesetzt, indem sie strategische Geschäftsmodelle verändert haben. So haben sie zum Beispiel neue Vertriebskanäle für den Low-Price-Sektor eingerichtet oder das Produktprogramm gestrafft. In aller Regel haben sie auch den Innovationsprozess von Budgetkürzungen verschont und stattdessen die besten Leute beauftragt, sich Gedanken über neue Produkte für die Zeit nach der Krise zu machen. Denn die vorherrschende hohe Veränderungsbereitschaft in Unternehmen und neue kaufentscheidende Kriterien, zum Beispiel preisgünstiger, in den Märkten bieten die Chance für radikale Produkt- und

Prozessneuerungen. Übrigens kommt unsere Innovationsstudie 2009 zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die auf radikale Ideen anstelle von kontinuierlichen, kleinen Verbesserungen setzen, letztlich erfolgreicher sind.

Bisher habe ich nur die rationale Facette, wie mit der Krise umzugehen ist, angesprochen. Eine ganz andere Facette spielt sich aber im Kopf ab. Unser Verhalten bei Konsum- und Investitionsentscheidungen wird nicht allein durch Fakten bestimmt. Mindestens ebenso wichtig sind die Bilder, die wir in unseren Köpfen verankert haben. Hat man nur Krisenbilder im Kopf, kann es auch nicht besser werden. Unternehmenslenker und Medien stehen daher in der Verantwortung, positive Fakten und neue, zukunftsweisende Geschäftsmodelle mit Leidenschaft zu verbreiten, um düstere Bilder aufzuhellen. Ohne Leidenschaft gibt es übrigens auch keine Genialität – auch das ist ein Ergebnis unserer Innovationsstudie.

In den Beiträgen dieses Heftes lernen Sie neben dieser und der ebenfalls schon erwähnten „Navigator“-Studie unter anderem auch unseren Ansatz eines wertebasierten Change Managements kennen, der bewirkt, dass sich die Mitarbeiter mit der Strategie der Veränderung und den damit verbundenen Aktivitäten identifizieren und diese aktiv vorantreiben. Sie finden Best-Practice-Beispiele zur erfolgreichen Krisenbewältigung aus namhaften Unternehmen wie Borealis, Lufthansa Technik und TRUMPF. Und Sie erfahren im Wissenschaftsforum, wie wichtig gerade jetzt „strategische Schlagfertigkeit“ ist. All das lässt sich unter einem Motto subsumieren, das wir zum Gegenstand unserer Titelstory gemacht haben: „Mit Köpfchen aus der Krise!“

Einen positiven, objektiven Duktus habe ich eingangs eingefordert – und so will ich selber auch schließen. Nämlich mit dem Hinweis, dass Horváth & Partners zum dritten Mal in Folge von deutschen Top-Führungskräften in der Hidden-Champions-Studie mit deutlichem Abstand zum besten Managementberater auf dem Gebiet des Controllings gewählt wurde. Eine weitere Platzierung auf Rang eins erreichten wir bei dem aus Sicht der Auftraggeber wichtigsten Auswahlkriterium – dem Fachwissen. Hierin drückt sich eine besondere Wertschätzung aus, die neben dem Controlling auch unseren weiteren Themenfeldern Strategie, Innovation, Prozesse und Organisation gilt. Ein wenig stolz darf uns dies machen.

Viele Anregungen und viel Spaß beim Lesen.
Herzlichst Ihr

Dr. Bernd Gaiser
(Sprecher des Vorstands der Horváth AG)

und die Partner der Horváth & Partners-Gruppe



22

Herausforderungen einschätzen, Chancen erkennen und Möglichkeiten nutzen – ohne Orientierung nicht möglich. Mit dem Schwerpunktthema Navigation weist das aktuelle Heft Wege aus der Krise.

Inhalt

4 News

14 Einblick Vom Wert der Werte

Change Management by Horváth & Partners

Interview mit Dr. Timo Riedrich (Horváth & Partners):
„Betroffene zu Beteiligten machen“

16 Studien aktuell

Operational Excellence: Chancen für die Finanzindustrie • Offshoring unternehmensinterner Finanzfunktionen • Innovationsstudie 2009: Unternehmen verschwenden kreatives Potenzial

18 Projekte & Profile

Der Krise erfolgreich begegnen
Borealis

Der Kundenwunsch ist TRUMPF
TRUMPF

Durchlaufzeitreduzierung durch Lean Management
Lufthansa Technik

26 Terminplaner

6 Titel Mit Köpfchen aus der Krise

Interview mit Herbert Willerth (stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Borealis Group):
„Kosten muss man senken – aber intelligent“

Interview mit Prof. Dr. Gerald Hüther (Neurobiologe und Hirnforscher):
„Kooperation muss das Leitbild werden“

12 Wissenschaftsforum Strategische Schlagfertigkeit – nie war sie so wertvoll wie heute!

Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter

22 Fokus Augen auf und durch!

So machen Sie in der Krise das Rennen

Talk „Klare Fakten führen weiter“
mit Dr. Christof Schimank und Jens Ekopf
(Horváth & Partners)

Die unterschätzte Krise
Ergebnisse der Benchmarking-Studie „Navigator“

Schwerpunkt Navigation

Neue Tochtergesellschaft „Innovation Navigators“



Gemeinsam mit Wissenschaftlern der European Business School (EBS) hat Horváth & Partners die neue Tochtergesellschaft Innovation Navigators GmbH gegründet. Die neue Managementberatungsgesellschaft mit Büros in Stuttgart, München und Frankfurt am Main verknüpft das Know-how von Horváth & Partners im Bereich Innovationsmanagement mit der wissenschaftlichen Kompetenz der EBS. Geschäftsführer der neuen Gesellschaft sind Prof. Dr. Peter Russo, Institutsleiter für Innovationsmanagement an der EBS, und Dr. Oliver Greiner, der als Partner schon bisher für die Strategie- und Innovationsaktivitäten bei Horváth & Partners zuständig war. Die Spezialisten sehen aktuell in vielen Unternehmen einen erhöhten Bedarf nach Steigerung der Innovationskraft. Dabei komme es darauf an, Innovationsmanagement nicht als ein Nebeneinander isolierter Teildisziplinen zu verstehen, sondern als ganzheitliche Herausforderung. „Die Kunst liegt darin, alle Hebel konsistent in Bewegung zu setzen, um neue Ideen finden und erfolgreich nutzen zu können – egal ob sie aus der Fertigung, dem Marketing, der Forschung und Entwicklung oder aus anderen Bereichen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens stammen“, erläutert Prof. Dr. Ronald Gleich, ebenfalls Institutsleiter für Innovationsmanagement an der EBS und Mitgründer der Innovation Navigators.



V.l.n.r.: Prof. Dr. Ulrich Lehner, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Günther H. Oettinger, Günther Fleig und Dr. Bernd Gaiser.

Am 7. Mai 2009 hat Horváth & Partners mit rund 250 Gästen die neue Unternehmenszentrale im Phoenixbau auf der Stuttgarter Königstraße eingeweiht. Die Festansprachen hielten der baden-württembergische Ministerpräsident Günther H. Oettinger sowie Prof. Dr. Ulrich Lehner, Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA. „Wir brauchen Kompetenz und Zentralität vor Ort. Das verkörpert Horváth & Partners“, betonte Oettinger in seiner Rede. Das fortwährende Unternehmenswachstum seit der Gründung 1981 hatte den bereits vierten Umzug innerhalb der Landeshauptstadt notwendig gemacht. „Wir sind von Stuttgart in die Welt gewachsen“, erläuterte Dr. Bernd Gaiser, Sprecher des Vorstands der Horváth AG in seiner Eröffnungsrede. Dass auch in der neuen Umgebung an alte Traditionen angeknüpft wird, zeigte die Eröffnung der Ausstellung „WIN WIN 2009“ durch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth. In der vierten Auflage der WIN-WIN-Kooperation mit der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart präsentieren 17 junge Künstler der Klasse von Professorin Cordula Güdemann ihre Werke.



Feierliche Einweihung

Im Controlling und beim Fachwissen klar die Nummer eins

Wenn es um Beratung auf dem
Gebiet Controlling geht, gilt
Horváth & Partners bei den
Top-Managern in Deutschland
weiterhin als die erste
Adresse – so eine aktuelle,
in der Zeitschrift Capital
veröffentlichte Studie mit dem
Titel „Hidden Champions
des Beratungsmarktes 2009“.

Wie bereits bei den Vorgängerstudien aus den Jahren 2003 und 2006 konnte beim Beratungsthema Controlling mit deutlichem Abstand der erste Platz gesichert werden. Eine weitere Platzierung auf Rang eins wurde auch bei dem aus Sicht der Auftraggeber wichtigsten Auswahlkriterium Fachwissen erzielt. Bei den weiteren Kriterien Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Preisniveau (jeweils Rang zwei), Analytische Fähigkeiten und Methodische Kenntnisse (jeweils Rang drei) sowie dem Thema Wertorientiertes Management (Rang vier) wurde den Beratern ebenfalls hervorragende Kompetenz bescheinigt. In der Studie untersuchte Professor Fink von der Wissenschaftlichen Gesell-

schaft für Management und Beratung die Kompetenz ausgewählter Managementberatungen mittlerer Größe im Vergleich zu den Marktführern McKinsey, Roland Berger und der Boston Consulting Group. Die Ergebnisse beruhen auf den Aussagen von 249 Top-Managern deutscher Unternehmen. Dr. Bernd Gaiser, Sprecher des Vorstands von Horváth & Partners: „Wir freuen uns über dieses hervorragende Ergebnis, das einmal mehr den deutlichen Kompetenzvorsprung unseres Hauses auf dem Gebiet des Controllings unterstreicht. Erfreulich ist auch, dass Horváth & Partners für bestes Fachwissen steht, wozu neben dem Thema Controlling auch unsere weiteren Leistungsfelder Strategie, Innovation, Prozesse und Organisation beigetragen haben.“



+++ Internationale Kurzmeldungen +++

Rumänien: Österreichische Unternehmen sind mit ihren bisher getätigten Investitionen in Rumänien sehr zufrieden und zeigen ungebrochenes Interesse an den Absatzmärkten im Lande. Das ist ein zentrales Ergebnis einer Studie, die Horváth & Partners bei 58 in Rumänien tätigen Unternehmen aus Österreich durchführte.

Spanien: Gemeinsam mit dem spanischen Controller-Forum unterstützt Horváth & Partners eine Studie, die landesspezifische Unterschiede zwischen Controllingfunktionen in Spanien, Deutschland, Österreich und der Schweiz in den Fokus nimmt. Am Fallbeispiel der VW-Audi Group sollen dabei sowohl fachspezifische als auch kulturelle Verschiedenheiten untersucht werden.

USA: Deutsche und amerikanische Führungskräfte trafen sich Anfang Mai in Charleston, SC, um Chancen der aktuellen Wirtschaftskrise zu diskutieren. Grundlage waren erste Ergebnisse der Benchmarking-Studie „Navigator“. Diese wurde in Nordamerika von Horváth & Partners gemeinsam mit der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer (GACC South) durchgeführt und auf deren Jahresversammlung präsentiert. Mehr als 100 Unternehmen aus den USA beteiligten sich an der Studie.

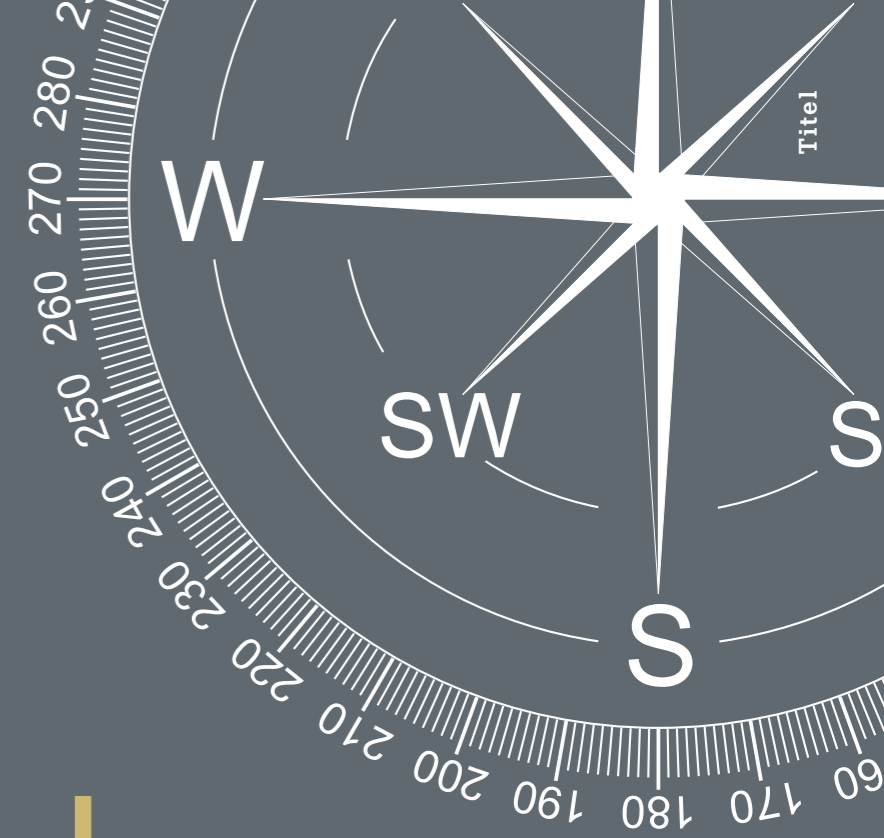
Highland Worldwide: Die australische Managementberatung Litmus Group mit Büros in Brisbane, Melbourne, Sydney und Singapur ist neues Mitglied des Beratungsnetzwerkes Highland Worldwide (HWW), dem auch Horváth & Partners angehört. Neben Singapur ist das HWW-Netzwerk in Asien seit kurzem auch mit einem Büro in China vertreten. Der amerikanische Allianzpartner „North Highland“ hat eine Niederlassung in Shanghai eröffnet.



Mit Köpfchen aus der Krise

von Dr. Oliver Greiner

September 1914: Auf einer Insel mitten im Ozean, die nur alle 60 Tage von einem Postdampfer mit Nachrichten versorgt wird, leben einige Engländer, Franzosen und Deutsche in den Tag hinein. Noch immer diskutiert man über die Aufsehen erregende Gerichtsverhandlung gegen Madame Caillaux in Paris – die „breaking news“, welche die Insel mit der zuletzt gelieferten Zeitung erreicht haben. Als sich Mitte des Monats das Postschiff wieder nähert, versammelt sich die ganze Kolonie am Hafen, um schnellstmöglich zu erfahren, welches Urteil gesprochen wurde – und erlebt einen Schock: Seit sechs Wochen, so müssen die Inselbewohner fassungslos zur Kenntnis nehmen, kämpfen Engländer und Franzosen auf der einen, Deutsche auf der anderen Seite eines großen Krieges. Während sechs sonderbarer Wochen hatten sie sich wie Freunde verhalten, obwohl sie de facto Feinde waren.



Walter Lippmann erzählt diese Geschichte 1922 in seinem Standardwerk zur „öffentlichen Meinung“¹, um zu zeigen: Was unsere Verhaltensweisen bestimmt, ist nicht so sehr „die Welt da draußen“, als vielmehr unsere Vorstellung davon – es sind die „Bilder in unseren Köpfen“, die wirklich zählen. Müssten wir also 2009 nur ununterbrochen das Mantra von der „Krise als Chance“ aufsagen, und schon würde alles besser? So einfach ist es sicher nicht. Schwierige Monate liegen hinter uns. Wo man auch hinsieht, sind Märkte in einer Geschwindigkeit und Tiefe eingebrochen, wie man es sich in den schlimmsten Träumen kaum hat vorstellen können. Kurzarbeit, Zwangsurlaub, Entlassungen prägen den Arbeitsmarkt. Staatliche Finanzierungshilfen überfluten den Geldmarkt. Wir stecken in einer Krise, ja. Aber dürfen wir deshalb ins andere Extrem verfallen und den Krisenbildern die Vorherrschaft in unseren Köpfen gewähren?

Heute schon an morgen denken
Herbert Hainer, CEO von Adidas, hat Anfang 2009 drei Phasen der Krise unterschieden:

- Phase 1: Angst und Schrecken;
- Phase 2: Jammern und Selbstmitleid;
- Phase 3: Kampf und Aufbruch.

Den Kampf aufzunehmen, ist der entscheidende erste Schritt.

Noch immer lassen sich in Unternehmen alle diese Phasen beobachten. Einige befürchten weitere Abschwünge und kommen vor lauter Schrecken nicht vom Fleck. Andere jammern ob der schlechten Zeiten und reduzieren unter Schmerzen ihre Kosten. Wieder andere aber nehmen die Situation, wie sie ist, und versuchen nüchtern, das Beste daraus zu machen. Es sind diese Unternehmen, die als Erste die Krise überwinden und als Gewinner aus ihr hervorgehen werden. Den Kampf aufzunehmen, ist der entscheidende erste Schritt. So schwierig es ist: Es kommt darauf an, mitten in der Krise zunächst die Krise in den Köpfen zu überwinden!

Dabei tut es gut zu wissen, dass sich die Grundregeln unternehmerischen Handelns nicht geändert haben und

nicht ändern werden. Wer erfolgreich Produkte verkaufen will, muss sich differenzieren. Wer kostengünstig produzieren will, muss Verschwendung auf allen Ebenen vermeiden. Wer die besten Mitarbeiter hat, hat eine gute Grundlage für zukünftigen Erfolg. Wer wahrgenommen werden will, braucht klare Botschaften. Und natürlich: Wer langfristig am Markt agieren möchte, muss jetzt schon die Weichen für die nächsten Jahre stellen. Schwierige Zeiten entbinden nicht von der Aufgabe, Visionen für die Zukunft zu entwerfen. Nur wenn man ein klares Bild davon entwickelt, wie man sein möchte, kann man Entscheidungen treffen, die nicht nur das Überleben von heute sichern, sondern auch den Erfolg von morgen.

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Eine zentrale Rolle kommt dabei der Überprüfung und nötigenfalls Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu. Geschäftsmodelle bestimmen die Funktionstüchtigkeit von Unternehmen. Mitarbeiter können noch so fleißig sein, die IT noch so ausgefeilt, die Werbung noch so kreativ – ohne ein funktionierendes Geschäftsmodell nützt das alles wenig. Schiesser oder Märklin sind aktuelle Beispiele für Unternehmensschieflagen aufgrund mangelnder Geschäftsmodelle. In der Praxis redet man zwar viel über Geschäftsmodelle, doch meist bleibt es bei der Beschreibung einzelner Teilaspekte: das Leistungsspektrum, die

Weiter auf Seite 10



¹ Walter Lippmann: Public Opinion (1922)

„Kosten muss man senken – aber intelligent“



Herbert Willerth ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Borealis Group und dort verantwortlich für die Bereiche Production, Procurement, HSE & Quality und das Borealis Base Chemical Business. Als führender Anbieter innovativer, hochwertiger Kunststoffe ist Borealis vor allem in Europa, dem Nahen Osten und in Asien tätig und arbeitet mit Kunden in mehr als 120 Ländern zusammen. Das Unternehmen ist auf die Bereiche Infrastruktur, Mobilität, anspruchsvolle Verpackungen und Basischemikalien spezialisiert. Es hat im Geschäftsjahr 2008 einen Nettogewinn von 239 Mio. Euro erzielt.

TPA: Herr Willerth, wie sehen Sie die allgemeine Wirtschaftslage und wie stellt sich die aktuelle Krise für den Konzern Borealis dar?

Willerth: Wie sich die Wirtschaft im Allgemeinen entwickeln wird, ist natürlich derzeit schwer einzuschätzen. Ich persönlich glaube aber, dass wir die Talsohle allmählich erreicht haben, und es nun langsam wieder aufwärtsgehen wird – allerdings vorerst nicht sehr stark. Wir werden sicher bis in das Jahr 2010 hinein mit Problemen zu kämpfen haben, und die Wirtschaft wird sich zunächst auf einem Niveau stabilisieren, das deutlich niedriger ist als vor der Krise. Auch eine Art „Achterbahnfahrt“ ist für die absehbare Zeit nicht auszuschließen.

Was die Marktsituation für Borealis betrifft, so sind wir vor allem in zwei Bereichen von der Krise betroffen: Im Bereich Infrastruktur stocken bislang die Investitionen, zum Beispiel ist der private Sektor (Haus- und Wohnungsbau) stark eingebrochen. Und bei Automotive geht die Nachfrage natürlich derzeit auch kräftig zurück. Hier mussten und müssen wir uns auf die neue Situation einstellen, zum Beispiel durch Produktdifferenzierung und indem wir auf „added value“-Produkte setzen, unseren Kunden also zunehmend speziell auf sie zugeschnittene Lösungen liefern. Außerdem sind wir bestrebt, verstärkt neue Anwendungsegmente für Kunststoffe zu erschließen, welche zusätzlichen Nutzen und Vorteile für unsere Kunden und Endverbraucher bringen, wie zum Beispiel leichteres Gewicht, flexiblere Werkstoffe, leichteres Gestalten und Einweglösungen.

TPA: Ihr Kostensenkungsprogramm wurde ja bereits Anfang 2008 gestartet – ist Ihr Unternehmen da nicht in der Krise fein raus?

Willerth: Richtig ist, dass wir in gewisser Weise von Entwicklungen in unserer Branche profitiert haben, die der aktuellen Krise zeitlich vorausgingen. Schon 2007 war ja

erkennbar, dass das steigende Produktionswachstum – verursacht vor allem durch die ungeheure Ausweitung der Produktionskapazitäten im Mittleren Osten – nicht vollständig vom Markt würde absorbiert werden können. Ein entsprechend harter Preiswettbewerb und sinkende Margen waren absehbar. Darauf haben wir im Jahr 2007 unter dem Motto „prepare for the storm“ mit unserer Restrukturierung und unserem Kostenoptimierungsprogramm begonnen und haben massiv in Effizienzsteigerungen investiert. Als dann das ganze Ausmaß der jetzigen Krise deutlich wurde, hatten wir also gegenüber Unternehmen, die von der Krise überrascht wurden, einen Startvorteil. Aber auch wir konnten natürlich angesichts der Tiefe der jetzigen Krise nicht die Hände in den Schoß legen, sondern haben nachjustiert und das Programm auf weitere Bereiche ausgedehnt. Und dieser Prozess wird auch noch weitergehen.

TPA: Heißt also das Gebot der Stunde für Unternehmen „Kosten senken um jeden Preis“, Innovationen müssen warten?

Willerth: Innovationen waren in der Vergangenheit sicher oftmals nicht der entscheidende Treiber, um aus einer Krise herauszukommen. Aber was ist nach der Krise? Wenn man jetzt durch undifferenzierte Kostensenkung die eigene Innovationskraft beschädigt, wird es schwer, vom nächsten Aufschwung zu profitieren. In unserer Branche hat es ja schon früher Krisen gegeben. Auf diese hat man dann auch mit Kostenreduktionen reagiert – teilweise von bis zu 20 oder 30 Prozent! Aber wir haben die Erfahrung gemacht, dass dabei mitunter Bereiche betroffen waren, bei denen man es nachher bereut hat.

Es kommt also jetzt darauf an, die Kosten intelligent zu managen. Das heißt: Kosten optimieren – ja, unbedingt. Aber nicht mit Blick auf das kurzfristige Überleben alle Investitionen runterfahren, sondern die langfristige Perspektive im Auge behalten. Und ganz wichtig ist, auch in der Krise genau zu schauen: Wo finden außerhalb der eigenen Organisation Innovationen statt, bei denen man frühzeitig als kompetenter und langfristig verlässlicher Partner dabei sein muss – etwa in der Automobilindustrie oder im Infrastruktur- und Verpackungsbereich. Dazu braucht es das entsprechende Know-how in der Forschung, es braucht die Fähigkeit, schnell innovative Lösungen anbieten zu können, die Kostensenkung durch Innovation für unsere Kunden ermöglicht. Das alles geht nicht ohne Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung. Ziel muss es aber sein, auch bei den Investitionen besser, schneller und kostengünstiger zu werden.

Produktionslogik, die Vertriebskanäle. Eine ganzheitliche Gestaltung findet selten statt. Doch die Zukunft verlangt nach mehr als der Optimierung einzelner Mosaikstücke unternehmerischen Handelns: eine integrierte Optimierung tut Not.

Dauerbrenner Produkt/Kunden-Matrix

Im Kern aller Geschäftsmodelle steckt die Frage nach dem Leistungsspektrum und den Zielkunden. Unternehmen, welche die Krise in den Köpfen bereits überwunden haben, überprüfen, von welcher Produkt/Kunden-Kombination

Visionen für die Zukunft entwerfen.

sie für die Zukunft überzeugt sind und welche Kombinationen eher Ballast darstellen. Krisen waren schon immer gute Zeiten, um heilige Kühe zu schlachten. Natürlich ist Vorsicht angesagt, um nicht auch gleich zukünftige Cash Cows auf die Schlachtbank zu führen. Es lohnt sich daher, auch in Krisenzeiten mit Sorgfalt an die nötige Analyse zu gehen und alle Wissensquellen zu aktivieren, die einem solchen Prozess zuträglich sind: eigene Mitarbeiter, Kunden, externe Partner, Forschungsinstitute.

Fokussierung oder Diversifikation? – Es kommt darauf an ...

Die Arbeit an der Produkt/Kunden-Aufstellung führt immer auch zu Fragen nach neuen Produkten und Dienstleistungen. Populistisch ist dabei der Ruf nach der Fokussierung auf Kernkompetenzen. Haben Diversifizierungsstrategien wie beim Technologiekonzern Daimler nicht ausreichend bewiesen, dass man lieber bei dem bleiben sollte, was man besonders gut kann?

Der unverbundenen Diversifikation soll hier keine Träne nachgeweint werden. Auch sind bei missglückten Vorstößen in neue Geschäftsbereiche in vielen

Unternehmen Unsummen verbrannt worden. Aber ein Verzicht auf Wachstumsfelder, die im Umfeld der eigenen Kompetenzen liegen, schadet der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens mehr als der eine oder andere gescheiterte Versuch. Und „nicht alle Eier in einen Korb zu legen“ erscheint auch weiterhin ratsam.

Restrukturieren mit Blick auf das Wachstum

Viele Unternehmen legen bislang den Schwerpunkt ihrer Krisenreaktion auf die Absenkung des Leistungsniveaus entsprechend der rückläufigen Nachfrage. Kurzarbeit und Kapazitätsabbau sind an der Tagesordnung. So vernünftig und notwendig eine solche Reaktion auch ist, so kurzfristig kann sie sein. Wer die Krise im Kopf ad acta legt, sieht schwierige Situationen als Chance, mit den Problemen aufzuräumen, die man seit längerem mit sich herumträgt, aber aus verschiedensten Gründen nicht anpacken wollte. „Growth-oriented Restructuring“ ist das Schlagwort: Prozesse grundsätzlich verändern, Kosten senken, aber immer mit Blick auf das zukünftige Wachstum.

Neuen Ideen zum Durchbruch verhelfen

Not macht erfinderisch, Angst allerdings nicht. Ängstliche Krisenbilder im Kopf lähmen die Entdeckung der innovativen Gedanken, die jetzt so dringend gebraucht werden. Schon vor der Krise führte die halbherzige Nutzung der kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Suche nach genialen Ideen in vielen Unternehmen zur Verschwendung eines großen Potenzials. Dies hat die Innovationsstudie 2009 der Innovation Navigators, einer Tochtergesellschaft von Horváth & Partners, gezeigt (siehe hierzu die Rubrik „Studien aktuell“). In schwierigen Zeiten kann man sich eine solche Verschwendung nicht mehr leisten.

Angemessen reagieren – mit Köpfchen aus der Krise

Sicher: Wer noch ums Überleben kämpft, sollte seine ganze Kraft auf das Jetzt und weniger auf die hoffnungsvolle Zukunft richten. Doch wer sich gefangen hat, wer auf niedrigerem Niveau wieder Boden unter den Füßen hat, sollte die Krise als Bedrohungsszenario aus dem Kopf bekommen.



„Kooperation muss das Leitbild werden“



Prof. Dr. Gerald Hüther ist einer der renommiertesten deutschen Hirnforscher und leitet die Zentralstelle für neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim. Neben seinen wissenschaftlichen Arbeiten auf dem Gebiet der experimentellen Hirnforschung hat er mehrere populärwissenschaftliche Sachbücher publiziert (zum Beispiel „Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn“). In seinem 2004 veröffentlichten Buch „Die Macht der inneren Bilder“ beschreibt er, wie in unserem Gehirn die Muster entstehen und abgespeichert werden, die unser Denken, Fühlen und Handeln bestimmen. Diese „inneren Bilder“ sieht er als maßgeblich dafür, wie wir Handlungen planen, Herausforderungen annehmen oder auf Bedrohungen reagieren – auch oder ganz besonders in Krisenzeiten.

TPA: Herr Prof. Dr. Hüther, alle reden von der Krise, täglich sehen wir in der Zeitung Grafiken von abstürzenden Börsenkursen und Umsatzeinbrüchen oder im Fernsehen Berichte über Krisensitzungen und Werkschließungen. Drohen sich solche Krisenbilder in unseren Köpfen zu verfestigen und unsere Handlungsweisen zu bestimmen?

Hüther: Nun, die inneren Bilder, die unser Denken, Fühlen und Handeln bestimmen, haben sich in aller Regel über einen sehr langen Zeitraum gebildet. Sie

sind teilweise das Ergebnis unseres eigenen Lebensweges, teilweise haben wir sie von anderen übernommen. So weit wir nur zurückdenken können, haben Menschen innere Bilder über die Beschaffenheit ihrer äußeren Welt entwickelt und als handlungsleitende „Denkmuster“ wieder zur Gestaltung dieser Welt benutzt. Gegenwärtig sind es vor allem von den Medien verbreitete negative, Angst machende Bilder, die uns eher resignativ reagieren lassen. Aber gerade in Krisenzeiten müssen solche synaptischen Verschaltungsmuster im Gehirn gestärkt werden, die uns eine von Mut und Zuversicht getragene Reaktion ermöglichen. Wir tun sicher gut daran, darauf hinzuwirken, dass wir die Bilder und nicht die Bilder uns bestimmen.

TPA: Welche innere Einstellung oder „Geisteshaltung“ würde denn einer solchen von Mut und Zuversicht getragenen Reaktion förderlich sein?

Hüther: Der viel zu früh verstorbene Rockmusiker und Komponist Frank Zappa hat einmal einen sehr schönen Vergleich geprägt: „The mind is like a parachute, it doesn't work unless it's open“. Ich glaube, es ist genau diese Aufgeschlossenheit für Neues, für innovative Lösungsansätze, die wir in der gegenwärtigen Situation mehr denn je benötigen.

Eine Krise ist ja eine Situation, in der man mit den Vorstellungen und Überzeugungen, mit denen man bisher unterwegs war, in ein Dilemma geraten ist. So wie bisher geht es nicht mehr weiter, aber dass es ganz anders weitergeht, will man auch nicht. Auf die Wirtschaftssphäre bezogen heißt das: Bestimmte, von Menschen zur Verwirklichung wirtschaftlicher Ziele ausgedachte und eine Zeit lang wohl auch erfolgreich verfolgte

Konzepte haben sich als untauglich erwiesen. Wir müssen also in vielen Bereichen einen echten Neuanfang wagen. Für diesen Neuanfang braucht es vor allem neue Ideen und Visionen. Denn es waren ja eben auch nur bestimmte, aber offenbar nicht optimale Ideen, Vorstellungen, Überzeugungen davon, worauf es im (Wirtschafts)Leben ankommt, und wie man das, worauf es ankommt, möglichst gut erreicht, die uns das Dilemma beschert und uns in die Krise gerissen haben.

TPA: Stichwort Innovationen – wie hat man sich denn ein solches neues Denken auf Unternehmensebene vorzustellen?

Hüther: Die Art, wie wir unser Leben und unsere Wirtschaft gestaltet haben, war bislang stark von dem Paradigma der Konkurrenz, des Wettbewerbs beherrscht. Das Wettbewerbsdenken hat durchaus seine Vorteile: Es sorgt für Effizienzgewinne, für möglichst optimale Ressourcennutzung, für Kostenreduktionen und so weiter. Aber es ist ein Denken in den Bahnen des „Gegeneinander“ und der Abgrenzung voneinander. Innovationen brauchen ein anderes „geistiges Umfeld“. Innovationen entstehen durch Austausch, durch Verknüpfung von Ideen und Informationen, durch die Nutzung der „Intelligenz der vielen“. Was wir also jetzt auch auf Unternehmensebene brauchen, ist ein Paradigmenwechsel: von der Konkurrenz zur Kooperation als Leitbild des Wirtschaftens. Und erste Anzeichen dafür, dass dies auch in der Wirtschaft zunehmend so gesehen wird, gibt es ja: Wenn BMW und Mercedes darüber nachdenken, im Bereich der Forschung und Entwicklung eng zusammenzuarbeiten, dann ist das ja bereits Ausdruck dieses neuen Denkens.



Strategische Schlagfertigkeit – nie war sie so wertvoll wie heute!

Von Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter

Die Prognosen sind düster. Die Weltwirtschaft befindet sich in einer tiefen Rezession. In allen Unternehmen, mit denen ich zu tun habe, werden Pläne geschmiedet, wie Kosten gespart und Liquidität gesichert werden kann. Es scheint, als ob in einer Krise wie dieser langfristige Strategien über Bord geworfen werden (müssen). Nur der nächste Monat, das nächste Quartal zählt. Und angesichts der vielfältigen Herausforderungen im eigenen Haus mag vermutlich auch mancher die Botschaft von der „Krise als Chance“ schon nicht mehr hören. Aber: Eine richtige Botschaft wird auch durch ständige Wiederholung nicht falsch.

Worin liegen also die Chancen der aktuellen Krise? Sie liegen vor allem in drei Feldern: 1. Marktberreinigung, 2. Signalverstärkung, 3. Förderung der Veränderungsbereitschaft.

Marktberreinigung: Vom Weizen und der Spreu

Die gegenwärtige Krise wirkt sich ganz unterschiedlich auf einzelne Unternehmen aus. Manche Unternehmen beklagen 35-prozentige Umsatzeinbrüche, andere nur 4 Prozent. Bei einer Umsatzmarge von zuvor 8 Prozent und gleichbleibenden Kosten, bedeutet der erste Fall einen Verlust von 41 Prozent, während die Marge im zweiten Fall (nur) auf 4,2 Prozent sinkt. Für Unternehmen stellt sich deshalb zuvorderst die Frage: „Sind wir schwach oder stark?“

Für starke Unternehmen bietet die Krise gute Möglichkeiten, noch stärker zu werden. Denn was ist nach der Krise? – Die Zahl der Wettbewerber hat sich vermutlich verringert. Dann kommt es darauf an, in die entstandenen Lücken zu stoßen. Krisen unterstützen die Neuaufteilung der Märkte. Eine Steigerung von Marktanteilen, die in stabilen Zeiten Jahre brauchen kann, erfolgt in Krisenzeiten mitunter sehr rasch. Aufgrund massiver Abwertungen der Unternehmenswerte und eines „Zwangs zur Fusion“ angesichts des drohenden Untergangs bieten sich günstige Kaufgelegenheiten für diejenigen, die über ausreichend Liquidität verfügen. Eine solche Marktberreinigung ist schon jetzt allenthalben sichtbar – die Spreu trennt sich vom Weizen.

Doch in der Krise profitieren nicht automatisch die Starken und die Schwachen verlieren. Vielmehr gewinnen die Intelligenten! Es kommt auf den Handlungsspielraum an und darauf, wie man ihn nutzt. Die Krise kann Unternehmen mit überlegenen Technologien nach unten ziehen, wenn etwa Kreditfinanzierungen knapp werden. Oder sie kann Manager dazu verleiten, höhere Risiken einzugehen, in der Hoffnung, noch etwas zu retten. Hier ist Besonnenheit gefragt.

**Signalverstärkung:
Wer nicht hören will, muss fühlen!**
Der Manager eines führenden IT-Unter-

nehmens erzählte mir vor einigen Jahren, er sehe die Gefahr einer strategischen Krise seines Unternehmens aufgrund einer ungünstigen Marktpositionierung klar vor Augen. Da das Unternehmen aber (noch) sehr hohe Gewinne realisiere, sei in der Organisation keiner bereit, „sich die gute Laune verderben zu lassen“. Dieses Beispiel bestätigt eine zentrale Erkenntnis der Forschung zur Unternehmensentwicklung: Wenn es Unternehmen „zu gut geht“, unterliegen sie der Gefahr, sich auf Erfolge „ausruhen zu wollen“. Sie vernachlässigen Signale, die einen neuen Entscheidungs- und Umsetzungsprozess nahelegen würden. Krisen können hier heilsame Signalverstärker sein – zum Beispiel durch die Realisierung von Verlusten. Mit anderen Worten: Längst überfällige strategische Neuausrichtungen werden jetzt erzwungen.

Veränderungsbereitschaft: Totgesagte leben länger

Wenn Signale wahrgenommen wurden, kommt es im nächsten Schritt darauf an, notwendige Prozesse auf- und umzusetzen. Und für deren Erfolg ist die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen ein zentraler Faktor. In der Krise weicht der „Zwang zum Wandel“ innere Widerstände gegen Veränderungen und Innovationen auf, haben es neue Ideen leichter, auf fruchtbaren Boden zu fallen. Gleichzeitig schafft der Kostensenkungszwang Managern den Freiraum, Entscheidungen zu treffen, die auf kurze Sicht schmerzhaft, aber langfristig gewinnbringend sind. Auch organisatorische Veränderungen bekommen einen regelrechten Schub. Und bei der notwendigen Reorganisation werden längst totgeglaubte Strategieoptionen wieder quicklebendig; aus der Mode gekommene, aber wertvolle Instrumente wie das Target Costing feiern eine Renaissance.

Lernen von Muhammad Ali

Chancen bietet die Krise also viele, doch ob sie auch genutzt werden, hängt nicht zuletzt von der strategischen Schlagfertigkeit des Unternehmens ab. Der legendäre Boxer Muhammad Ali wurde berühmt und erfolgreich durch die Fähigkeit, seinen Kampfstil sehr variabel auf den jeweiligen Gegner und die Umstände des Kampfes anzupassen. Auf Unternehmen übertragen bedeutet strategische Schlagfertigkeit die Fähigkeit, für die jeweilige Wettbewerbssituation eine Strategie parat zu haben und diese auch einzusetzen. Nie war diese Schlagfertigkeit so wertvoll wie heute: Gerade jetzt gilt es, innovativ zu sein, Vorgehensweisen umzustellen und auch unpopuläre Maßnahmen zu ergreifen. Dabei sollte man aber „das Kind nicht mit dem Bade ausschütten“. Strategisch zu agieren heißt, jene Stellen im Unternehmen zu identifizieren, an denen Kostensenkungen kurzfristig viel bringen und langfristig so wenig Potenzial wie möglich rauben.

Ohne Vertrauen geht es nicht

Letztlich bedeutet Krise vor allem eines: Vertrauensverlust. Strategisches Verhalten setzt also nicht zuletzt auf Glaubwürdigkeit. Wenn die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass der Verweis auf die Krise nur von Managementfehlern der Vergangenheit ablenken soll, werden sie den Kurs des Unternehmens nicht mittragen. Stattdessen braucht es eine feste Wertebasis, die jedem die Gewissheit gibt, dass das Unmögliche angestrebt, das Notwendige getan und das Machbare erreicht wird. Schlagkraft kann man nur entwickeln, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Strategieanpassung mittragen. Wer seine Mitarbeiter hinter sich weiß, geht proaktiv mit Krisen um, anstatt in puren Aktionismus zu verfallen. Die Empfehlung an alle Strategieverantwortlichen kann daher nur lauten: „Erkennt die Zeichen der Zeit und handelt mit Bedacht!“

Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management (Dietmar Hopp Stiftungslehrstuhl) an der WHU – Otto Beisheim School of Management/Vallendar, Vorstandsmitglied des Offshoring Research Networks, Vorsitzender des Promotionsausschusses sowie Gastprofessor an der Bucerius Law School/Hamburg. Er ist außerdem als Gutachter tätig und ist Ansprechpartner für Unternehmen und Verbände in verschiedenen Branchen.





Vom Wert der Werte

Change Management by Horváth & Partners

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen Windmühlen.“

Einem chinesischen Weisen wird diese Erkenntnis zugeschrieben – vermutlich ist das Problem so alt wie die Menschheit selbst: Wandel wird von vielen Menschen nicht spontan als etwas Positives, ihr Leben Bereicherndes gesehen, sondern zunächst als Bedrohung ihres Status quo und ihrer lieb gewonnenen Gewohnheiten. Doch ist die Reaktion auf Veränderungsprozesse nur in der individuellen Psyche angelegt, weil für die einen nun mal das Glas immer halb voll ist, für die anderen halbleer? Hat nicht auch die Art und Weise, wie solche Prozesse gestaltet werden, einen großen Einfluss darauf, wie die Betroffenen damit umgehen? Wie lassen sich also Menschen in Unternehmen ermutigen, „Windmühlen zu bauen“, wenn es durch notwendige Change-Projekte „zugig wird“?

Werte FINDEN, nicht erfinden

Wer sich traditionelles Change Management ansieht, wird verstehen, warum viele Mitarbeiter bei anstehenden Change-Pro-

zessen „mauern“. Mitunter werden dabei die Mitarbeiter nicht als Beteiligte, sondern lediglich als Objekte der Veränderung behandelt. Oder Change-Management-Aktivitäten werden erst gestartet, wenn ein Projekt von der Konzeptions- in die Implementierungsphase geht – getreu dem Motto: „Jetzt müssen wir noch was machen, um die Leute ins Boot zu holen.“

Wer bewirken will, dass die Mitarbeiter im Veränderungsprozess „Windmühlen bauen“, muss stattdessen frühzeitig beginnen, die gewachsenen und glaubhaften Werte eines Unternehmens ausfindig und nutzbar zu machen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit diesen Unternehmenswerten ist ein zentraler Erfolgsfaktor – gerade in der Krise. Denn jetzt wird den Mitarbeitern vielerorts eine hohe Arbeitsbelastung auferlegt und müssen sie schmerzhaft Veränderungen mittragen, vom Cost Cutting über Reorganisationen bis zur Schließung und Zusammenlegung von Standorten. Und gerade jetzt heißt die zentrale Herausforderung: Das Unternehmen wieder auf Wachstumskurs bringen!

Den Positivkreislauf in Gang bringen

Ob Krisenbewältigung oder Nutzung der nächsten Wachstumsphase: Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten bildet den Ausgangspunkt für eine zentrale Aufwärtsdynamik (siehe Grafik). Wer erreichen will, dass sich die Mitarbeiter mit der Strategie der Veränderung und den Change-Management-Aktivitäten identifizieren und diese aktiv vorantreiben, muss also Werte – und damit Emotionen wie Stolz auf und Vertrauen in das Unternehmen – für die anstehenden Veränderungen produktiv machen. Ein so verstandenes wertebasiertes Change Management ebnet den Weg aus der Krise hin zu neuem Wachstum und Erfolg.



„Betroffene zu Beteiligten machen“



Interview mit
Dr. Timo Riedrich, Leiter
Competence Center
Change Management
und Training

TPA: Warum halten Sie „wertebasiertes Change Management“ für notwendig?

Riedrich: Nur wenn die Identifikation von Management und Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen stimmt, gibt es in Zeiten der Krise auch Chancen. Veränderung lässt sich nicht einfach von oben anordnen – zumindest nicht erfolgreich. Mitarbeiter müssen wissen, warum sich der Einsatz für genau dieses Unternehmen lohnt, und in die Veränderung einbezogen werden. Dies ist besonders gut möglich auf Grundlage der gewachsenen, unverwechselbaren Werte eines Unternehmens. Sie gilt es zu erkennen und für Veränderungsprozesse produktiv zu machen.

Werte müssen also gefunden und nicht erfunden werden. An diesem Punkt besteht aber häufig eine Diskrepanz zwischen dem Wunschbild des oberen Managements und der Realität. Die Konsequenz: Werte – meist dokumentiert in Leitbildern – stellen dann Worthülsen dar, die keinerlei Identifikationspotenzial für die Mitarbeiter bieten. Bei einer Umfrage unter 280 Unternehmen gaben 87 Prozent der Unternehmen an, ein Leitbild zu haben. Doch 77 Prozent der befragten CEOs bescheinigten dem Leitbild, es habe keinerlei Auswirkungen auf das operative Handeln ihrer Organisation.

TPA: „Werte finden“ – wie geht das?

Riedrich: Wir betreiben „Archäologie“, suchen das Unternehmen nach Geschichten und Persönlichkeiten ab, identifizieren diejenigen Erfolgsfaktoren, die zu historischen Verdiensten geführt haben. Bei einem Wert wie „Kundenorientierung“ etwa, der häufig nur eine Leerformel ist, fragen wir genau nach: Warum glaubt ihr, in besonderem Maße kundenorientiert zu sein? Worin zeigt sich diese Kundenorientierung im Detail? So gelangen wir zu den tatsächlich gewachsenen Werten, die das Unternehmen von seinen Wettbewerbern differenzieren.

TPA: Worin liegt die besondere Herausforderung bei dieser Form des Change Managements?

Riedrich: Bleiben wir beim Beispiel Kundenorientierung. Ist diese als wichtiger Unternehmenswert identifiziert, geht es darum, den Wert im Verände-

rungsprozess konsequent zu berücksichtigen. Wenn etwa ein Maschinenbauer im Zuge einer Working-Capital-/Supply-Chain-Optimierung reduzierte Lagerbestände und kürzere Durchlaufzeiten anstrebt, gerät das Kundenversprechen „Ersatzteile innerhalb von 24 Stunden weltweit an jedem Ort“ in Gefahr, der Wert „Kundenorientierung“ droht ausgehöhlt zu werden. Hier kommt es darauf an, den gewachsenen Wert mit den Zielen der Veränderung auszubalancieren – etwa indem keine falschen Anreize für die Mitarbeiter gesetzt werden, die Optimierung der Supply Chain so weit zu treiben, dass dabei Liefertreue und -flexibilität auf der Strecke bleiben.

TPA: Wie stellen die Horváth & Partners-Berater sicher, dass die gefundenen Werte in den Veränderungsprozess einfließen?

Riedrich: Wir haben einen Change-Management-Ansatz entwickelt, der aus sieben Elementen besteht und die Grundlage dafür liefert, relevante Werte auf allen Ebenen und in allen Phasen des Veränderungsprozesses einzubinden – von der Organisation über die Kommunikation bis zum Controlling der Veränderung. Im Rahmen des Change Agent Empowerments beispielsweise werden Mitarbeiter des Kunden als Multiplikatoren genutzt, indem man ihnen aufzeigt, wie gewachsene Werte dazu beitragen können, die strategischen Ziele des Veränderungsprozesses zu erreichen und mit welchen Methoden sie ihren Kollegen einen identifizierten Wert vermitteln können.

Operational Excellence: Chancen für die Finanzindustrie



Ansprechpartner:
Hendrik Rujner
Competence Center Financial
Industries
+49 711 66919-103
hrujner@horvath-partners.com



Ansprechpartnerin:
Désirée Kietzmann
Competence Center Financial
Industries
+49 711 66919-353
dkietzmann@horvath-partners.com

Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch kostenoptimale Produktion ist für Finanzdienstleister wichtiger denn je. Operational Excellence kann entscheidend hierzu beitragen: In der produzierenden Industrie längst etabliert, wird dieser Ansatz in der Finanzdienstleistungsbranche jedoch noch unzureichend umgesetzt. Dies zeigt die Studie „Operational Excellence in Financial Industries“ von Horváth & Partners und SIIE (Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship) der European Business School (EBS).

Operational Excellence ist der Zielzustand einer ausbalancierten Betrachtung der Gestaltungsfelder „Strategy Alignment“, „Prozess-, Organisations- und IT-Management“, „Performance“ sowie „Human Capital Management“. Der eigene Entwicklungsgrad in diesen Feldern dient als Messlatte einer effizienten und qualitätsgerechten Herstellung der vom Kunden gewünschten Produkte und Dienstleistungen sowie der prozessbezogenen Leistungsfähigkeit.

Für die Studie wurden über 400 Operations-, Organisations- und Prozessverantwortliche führender Finanzdienstleister der DACH-Region kontaktiert. Die Ergebnisse: Die eigene Performance wird oft überschätzt. Noch deutlicher sind die Abweichungen zwischen dem eigenen Umsetzungsgrad und der Einschätzung der künftigen Themenrelevanz; besonders im Performance- und im Human-Capital-Management.

Die befragten Unternehmen lassen sich nach ihrem Entwicklungsgrad in zwei Gruppen aufteilen: Die sogenannten „Climber“, welche parallel in mehreren Operational-Excellence-Themenfeldern höhere Umsetzungsgrade erklimmen; und die Gruppe der „Sailor“, welche bereits Operational Excellence in einzelnen Feldern erreicht haben und nun gezielt weiter wesentliche Gestaltungsfelder ansteuern. Aus einer detaillierten Positionsanalyse können konkrete Handlungsempfehlungen für den COO abgeleitet werden. Diese unterstützen Finanzdienstleister, ihr Prozessmanagement zu einer Prozessexzellenz weiterzuentwickeln.

Interessierte Unternehmen sind zur Teilnahme an der fortlaufenden Studie eingeladen. Informationen und Ergebnisse sind unter www.opex-fi.com abrufbar.



Innovationsstudie 2009: Unternehmen verschwenden kreatives Potenzial

Land der Tüftler und Erfinder – diesem Ruf werden deutsche Unternehmen immer wieder mit bahnbrechenden Neuentwicklungen gerecht. Wenn es um Innovationen geht, haben aber auch Unternehmen hierzulande noch zu lernen. Denn neue Ideen gehen oft alleine von Forschungsabteilungen aus, während der Einfallsreichtum der anderen Mitarbeiter und Führungskräfte ungenutzt bleibt. Dass viele Unternehmen kreatives Potenzial verschwenden, bestätigt die „Innovationsstudie 2009“ der Innovation Navigators, der Tochtergesellschaft von Horváth & Partners. 88 Prozent der im letzten Quartal 2008 befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass das kreative Potenzial der Mitarbeiter deutlich intensiver genutzt werden könnte. 71 Prozent sehen dies auch in Bezug auf die Innovationskraft von Führungskräften. Dabei mangelt es nicht an der Erkenntnis über den hohen Stellenwert von Innovationen: 87 Prozent der 128 Studienteilnehmer geben an, dass bedeutende Innovationen nötig sein werden, um die Ergebnisse der nächsten Jahre zu erreichen.

Den Ausbau der Innovationskultur sehen die befragten Manager als wichtigsten Ansatzpunkt zur Verbesserung der Innovationskraft. Spielraum für entscheidende Verbesserungen gibt es besonders bei der Förderung einer kreativeren Ideengenerierung. So werden beispielsweise lediglich bei einem Drittel der befragten Unternehmen Mitarbeiter dazu angeregt, Probleme in kreativer Art und Weise zu lösen. Nur in jedem zehnten Unternehmen kennt sich eine größere Anzahl von Mitarbeitern gut mit Kreativitätstechniken aus. Zur Aktivierung des Ideenreichtums aller Mitarbeiter braucht es ein neues Denken im Innovationsmanagement, fordert Studienleiterin Dr. Sylvie Römer: „Zunächst gilt es, die Keimzelle der Innovation zu stärken – und das sind die Denkmuster aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Kreatives Denken ist eine erlernbare Kompetenz!“ Auf dieser Grundlage sollte das bestehende Innovationsmanagement ganzheitlich neu ausgerichtet werden.



Ansprechpartner:
Dr. Oliver Greiner
Leiter Competence Center Strategic
Management & Innovation
+49 711 66919-24
ogreiner@horvath-partners.com



Ansprechpartnerin:
Dr. Sylvie Römer
Competence Center Strategic
Management & Innovation
+49 711 66919-24
sroemer@horvath-partners.com

Offshoring unternehmensinterner Finanzfunktionen



Ansprechpartner:
Dr. Uwe Michel
Leiter Competence Center
Management Control & Finance
+49 711 66919-38
umichel@horvath-partners.com

Offshoring ist seit fast 50 Jahren eine feste Größe in der globalen Wirtschaft. Vergleichsweise jung – und angesichts des wachsenden Kostendrucks zunehmend populär – ist das Service Offshoring. Wie die von Horváth & Partners durchgeführte Studie „Offshoring unternehmensinterner Finanzfunktionen“ zeigt, hat die Auslandsauslagerung von Finanzprozessen zu Gunsten von Kosteneinsparungen und Qualitätsoptimierung unterschiedliche branchen- und unternehmensspezifische Ausprägungen. Vorausgegangen war eine Studie von 2008 mit damals 117 Teilnehmern: „Nachdem wir festgestellt hatten, dass sich Unternehmen im Finanzbereich verstärkt reorganisieren, wollten wir es genauer wissen“, erläutert Partner Dr. Uwe Michel. „Die aktuelle Untersuchung bestätigte unsere Vermutung, dass ein möglichst hoher Grad an Standardisierung sowie die Dokumentation der Standardisierung als maßgebliche Erfolgsfaktoren gesehen werden.“ An der qualitativen Befragung nahmen zwölf Verantwortliche für Offshoring-Projekte und CFOs teil.



Der Krise erfolgreich begegnen

Europaweites Kostensenkungsprogramm der Borealis AG

„Shaping the Future with Plastics“ – ist der Leitsatz von Borealis, einem führenden Anbieter innovativer, hochwertiger Kunststoffe.

Das weltweit tätige Unternehmen mit einem Nettogewinn von 239 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2008 konzentriert sich auf die Bereiche Infrastruktur, Automobile, anspruchsvolle Verpackungen und Base Chemicals. Doch die Spezialisierung auf ausgewählte Geschäftsbereiche ist nicht der einzige Schlüssel zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Möglichst niedrige Fertigungskosten sind, vor allem im Hinblick auf die drastisch steigenden Produktionskapazitäten im Mittleren Osten und dem damit verbundenen Preiswettbewerb, ein wichtiger Faktor. Die düsteren Marktaussichten für das Jahr 2009, die enorme Überkapazitäten in Europa und stark sinkende Margen erwarten ließen, veranlassten die Unternehmensführung von Borealis im Frühjahr 2008 zum Handeln. Das ehrgeizige Ziel: Bis zum Jahresende sollten die Kosten in ausgewählten Funktionen nachhaltig gesenkt werden. Dieser großen Herausforderung begegneten das Unternehmen und die Berater von Horváth & Partners mit dem europaweiten Kostensenkungsprogramm „European Cost Competitiveness“ (ECC). Wie sich herausstellte, hätte der Zeitpunkt der Umsetzung besser nicht sein können: Das Programm legte für Borealis einen wichtigen Grundstein, um die weltweite Finanzkrise zu überstehen. Der administrative Bereich des österreichischen Unternehmens ist dank ECC gut auf das aktuell schwierige Marktumfeld eingestellt.

Unnötige Leistungen eliminieren

Um Maßnahmen zur Kostenreduktion entwickeln zu können, bedurfte es einer detaillierten Leistungsanalyse unter Einbeziehung der jeweiligen Abteilungsleiter. In gemeinsamen Workshops wurden interne und externe Leistungen der ausgewählten Funktionen erfasst und bewertet, um Maßnahmen zur Kostensenkung zu identifizieren. „Vor allem im Bereich der Service Level gab es Einsparungspotenziale“, so Partner Axel Borcharding, Projektverantwortlicher bei Horváth & Partners. Durch die Anpassungen des Leistungsportfolios und die Nutzung von Synergien im gesamteuropäischen Kontext konnte das selbst auferlegte Ziel von ECC nicht nur erreicht, sondern überboten werden.

„Dank der erfolgreichen und zeitnahen Umsetzung von ECC ist Borealis auf die stürmischen Zeiten besser vorbereitet als mancher Wettbewerber.“

Zeitnah und nachhaltig

„Die Wirtschaftskrise hat auch in der Chemie-Industrie ihre Kreise gezogen und viele Unternehmen vollkommen unerwartet ereilt. Dank der erfolgreichen und zeitnahen Umsetzung von ECC ist Borealis auf die stürmischen Zeiten besser vorbereitet als mancher Wettbewerber“, resümiert Johan Brenner, Geschäftsführer Borealis Finnland. Nur wenn einem solchen Projekt im Unternehmen die entsprechende Priorität eingeräumt werde, sei es möglich, nicht nur zeitnahe, sondern auch nachhaltige Erfolge zu verbuchen. Um eben diese



Johan Brenner,
Geschäftsführer Borealis Finnland
und Sprecher des Verbands der
Chemischen Industrie Finnlands.

Nachhaltigkeit sicherzustellen und mehr Transparenz zu schaffen, wurde ein monatliches Tracking eingeführt, das Aufschluss über den Verlauf der eingeleiteten Maßnahmen gibt.

Weitere Potenziale aufspüren und nutzen

Während der Planung und Umsetzung von ECC offenbarten sich weitere Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und Kostensenkung, die vor allem durch die Reorganisation in verschiedenen Unternehmensbereichen hervorgerufen werden können. Um diese Potenziale nicht brach liegen zu lassen, wurden Folgeprojekte geplant, die dem ECC-Projekt zugeordnet sind. Dazu zählen unter anderem die Konsolidierung der europäischen Customer Service Center, die Reorganisation der bestehenden Shared Service Center sowie die Einführung von Toll Manufacturing und der damit einhergehenden Zentralisierung der Entscheidungsfindung im Firmensitz in Wien. Geplant ist, alle diese Projekte bis Ende 2009 abzuschließen.



Ansprechpartner:
Axel Borcharding
Leiter Competence Center Chemical,
Oil, Pharmaceutical
+49 89 544625-15
aborcharding@horvath-partners.com



Ansprechpartnerin:
Valeska Scherer
Competence Center Chemical, Oil,
Pharmaceutical
+49 69 2695898-0
vscherer@horvath-partners.com

Der Kundenwunsch ist TRUMPF



Vertriebs- und Servicezentrum der TRUMPF-Gruppe am Standort Ditzingen, Deutschland

Eine hoch entwickelte Technologie, beste Qualität und Funktionen, die den Kundenwünschen genau entsprechen. Dies sind ideale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Produkteinführung.

Doch was, wenn sich keine Abnehmer finden, weil das Produkt zu teuer für das entsprechende Marktsegment ist? Die TRUMPF-Gruppe, einer der weltweit führenden Anbieter von Werkzeugmaschinen, hat dies aufgegriffen: Im Produktentstehungsprozess berücksichtigt der Maschinenbauer frühzeitig die Preisvorstellungen der Kunden und profitiert dabei von angepassten, da marktorientierten Herstellungskosten. Bei der Produktentwicklung des Maschinenbauers steht nicht mehr die Frage im Mittelpunkt: „Was wird das Produkt kosten?“ Entscheidend ist: „Was darf das Produkt kosten, um die Kundenanforderungen zu erfüllen?“ Umgesetzt wurde das Projekt mit Unterstützung von Horváth & Partners.

Die TRUMPF-Gruppe versteht Innovation als zentralen Teil der Unterneh-

mensstrategie: 151 Millionen Euro und damit sieben Prozent des Umsatzes investierte das Ditzinger Unternehmen im Geschäftsjahr 2007/08 in Forschung und Entwicklung. Auch in der Rezession will TRUMPF auf Innovationen nicht verzichten, eine frühzeitige Kostenorientierung ist jedoch unabdingbar. „Momentan haben nur leistungsfähige, qualitativ hochwertige Maschinen mit einem angemessenen Preis-/Leistungsverhältnis eine Chance im Markt. Dieser Anforderung müssen wir gerecht werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben“, erklärt Stefan Kerscher, Projektleiter im Bereich Entwicklung/Konstruktion Stanzmaschinen bei TRUMPF.

Stärkere Kundenorientierung bei geringeren Kosten

Damit der Spagat zwischen zukunftsentscheidenden Neuentwicklungen und dem zunehmenden Kostendruck gelingt, sollten die teilweise vorhandenen Target-Costing-Aktivitäten strukturiert, intensiviert und weiter ausgerollt werden. Das Instrument Target Costing macht dank einer retrograden Planung eine bessere Kundenorientierung möglich. Eine umfassende Analyse des relevanten Marktes war dabei der Startpunkt. Davon ausgehend wurde der Absatzpreis der Stanzmaschinen bestimmt. Anschließend ermittelt die rückwärts gerichtete Kalkulation, was die einzelnen

Schritte der Produktherstellung kosten dürfen. Die Berater von Horváth & Partners legten den Target-Costing-Prozess gemeinsam mit Vertretern der TRUMPF-Gruppe fest, bauten eine Toolbox mit Vorlagen zur Kostenkalkulation auf und sorgten für die Integration der Target-Costing-Aktivitäten in den bereits dokumentierten Produktentstehungsprozess. In interdisziplinären Workshops hinterfragten die Teilnehmer bisherige Prämissen der Kostengestaltung und identifizierten Maßnahmen zur Kostenoptimierung in Höhe von 20 Prozent des Zielverkaufspreises.

Das Target Costing ist für eine marktadäquate Preisfindung unerlässlich, hat aber auch seine Grenzen: Strukturelle Kostenprobleme lassen sich zwar mit diesem Instrument erkennen, um jedoch

Entscheidend ist: „Was darf das Produkt kosten, um die Kundenanforderungen zu erfüllen?“

ein Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen, sind weitergehende Maßnahmen zur Erzielung von „Operational Excellence“ gefragt, die eine Produktion ohne Verluste und Verschwendung erst ermöglichen. Auch hier setzt TRUMPF „state-of-the-art“-Werkzeuge und -Prozesse ein, die nachhaltig „Operational Excellence“ sicherstellen.



Ansprechpartner:
Stefan Paul
Competence Center Consumer & Industrial Goods
+49 211 577908-55
stefan.paul@horvath-partners.com

Durchlaufzeitreduzierung durch Lean Management

Wartung, Überholung und Reparatur für moderne Verkehrsflugzeuge – das sind die Tätigkeitsfelder der Lufthansa Technik AG. Die Tochtergesellschaft der Lufthansa AG beschäftigt rund 18.500 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen jährlichen

Umsatz von 4 Milliarden Euro.

Innerhalb des Bereichs Aircraft Component Services kümmert sich das Team der Geräteinstandhaltung (WI) in Frankfurt am Main um Komponenten wie Notrutschen, Bremsen, Inflight Entertainment und Räder. Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sollte die Durchlaufzeit in den Instandhaltungswerkstätten gestrafft werden.

Die Durchlaufzeit in der Geräteinstandhaltung von 15 auf fünf Tage reduzieren? – Unmöglich!, dachten sich die Mitarbeiter des Bereichs WI, als die Bereichsleitung das ambitionierte Ziel formulierte. Keiner von ihnen konnte sich damals vorstellen, was inzwischen zum effizienten Arbeitsalltag gehört: präzise Kennzahlen für den aktuellen Leistungsdialog mit allen Mitarbeitern, welche die Durchlaufzeit (DLZ) tagesgenau anzeigen. „Sogar der skeptischste Vormann erläutert inzwischen routiniert die aktuellen Zahlen und erklärt, was zu tun ist, um die angestrebte Lieferzeit zu sichern“, berichtet Udo Janssen, Leiter des Bereichs WI3 in Frankfurt am Main.

Wettbewerbsvorsprung durch schnelleren Durchlauf

Doch eine Effizienzsteigerung dieses Ausmaßes ist nicht von heute auf morgen erreicht. Im April 2007 nahm das Projektteam die Arbeit auf. Mit der Reduzierung der DLZ visierte man über die



Udo Janssen,
Leiter des Bereichs
Geräteinstandhaltung 3
in Frankfurt
am Main.



Reduzierung der vorgehaltenen Geräte für Kunden, die sich aus einem gemeinsamen Pool bedienen, hinaus eine Abgrenzung vom Wettbewerb an. Denn bei gleicher Poolgröße können nun wesentlich mehr Kunden mit Ersatzgeräten versorgt werden als zuvor. Im Bedarfsfall ist es auch möglich, den Pool zu reduzieren und die daraus entstehenden Kostenvorteile an die Kunden weiterzugeben.

Eine Effizienzsteigerung dieses Ausmaßes ist nicht von heute auf morgen erreicht.

„Hierbei kamen Methoden des Lean Managements zum Einsatz“, erläutert Heike Lentjes, bei Horváth & Partners verantwortlich für das Projekt. „Auf Basis detaillierter Analysen, wie beispielsweise einer Wertstromanalyse, Durchlaufzeit-, Auftragsstruktur-, Layout-, Schnittstellen- sowie Systemanalysen, wurden die Materialflüsse verbessert“, erklärt Heike Lentjes. „Hierbei spielte die Anpassung der Werkstatt- und Arbeitsplatz-Layouts zur Optimierung von Wegen, Materialfluss und Ergonomie eine große Rolle.“ So wurde beispielsweise die Werkstatt nach dem Fließprinzip in drei Linien unterteilt, die Versorgung mit Kleinteilen über KANBAN organisiert und eine termin- und engpassorientierte Steuerung implementiert.

Geduld bei der Umsetzung – Maßnahmen wirken lassen

Die Umsetzung erforderte nicht nur Beraterkompetenz, sondern auch die Kooperation aller Mitarbeiter der Werkstatt. Vor dem Hintergrund der erheblichen Veränderung des bisherigen Arbeitsablaufs erwiesen sich der anfängliche Know-how-Transfer sowie der ständige Austausch von Erfahrungswerten als Schlüssel zum Erfolg. Das Beraterteam suchte daher die Nähe zur Werkstatt und setzte auf Projektarbeit vor Ort. „Die gesteigerte Transparenz der Abläufe war zunächst ungewohnt für die Mitarbeiter“, erinnert sich Janssen. „Die Projektverantwortlichen nahmen jedoch Kritik und Anregungen sehr ernst und erzielten durch die Einführung einer ‚Lernwerkstatt‘ innerhalb kürzester Zeit erstaunliche Effekte.“ Ein Beleg dafür, dass Lean Management nachhaltig wirkt, wenn nicht nur das Management „schlank“ denkt, sondern vor allem die Mitarbeiter ein ausgeprägtes Verständnis für Prozessdenken, Kundennähe und Qualität entwickeln.



Ansprechpartnerin:
Heike Lentjes
Competence Center Process Management & Organization
+41 44 42123-50
hlentjes@horvath-partners.com

Augen auf und durch!

So machen Sie in der Krise das Rennen



Die Lage realistisch einschätzen: „100 Meter geradeaus, dann den Hang hinauf, oben weiter bis zur Lichtung.“ Orientierungsläufer planen ihre Route sehr genau. Denn auf ihrem Weg durch Wald und Feld müssen sie markierte Posten mit Karte und Kompass zügig aufsuchen, um möglichst schnell im Ziel zu sein. Doch vor der Planung steht für die Sportler die Analyse: Welche Herausforderungen bietet die Strecke? Wie fit bin ich? Und wie gut sind meine Mitstreiter? Wer einfach nur losläuft, hat schon verloren. Das sollten auch Unternehmen beherzigen. Denn wir befinden uns in der schärfsten Rezession der letzten Jahrzehnte, doch zahlreiche Führungskräfte unterschätzen noch deren Tragweite für das eigene Unternehmen. Dies belegt die Benchmarking-Studie „Navigator“ von Horváth & Partners (siehe S. 25). „Viele der Befragten erwarten, dass vor allem der Wettbewerb von den Auswirkungen der Krise betroffen ist, das eigene Unternehmen aber weniger“, fasst Studienleiter Jens Ekopf das zentrale Ergebnis der Befragung zusammen.

Wer jedoch die Krise unterschätzt, kann nicht angemessen handeln. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf umgehend realisierbare, schnell wirkende Maßnahmen wie zum Beispiel auf Kurzarbeit, Einstellungsstopps und den Abbau von Arbeitszeitkonten. Zudem optimieren sie die Unternehmenssteuerung. Dies alles ist wichtig, um kurzfristig die Liquidität zu sichern und die eigene Lage transparent zu ma-

chen. Weitreichende strukturelle und überlebenssichernde Maßnahmen sind jedoch bisher nicht im notwendigen Umfang angegangen worden. Auch die zukünftige Krisenagenda sieht eher dürrtig aus – Unternehmen zögern sogar, solche Maßnahmen umzusetzen, von denen sie sich eigentlich Erfolg versprechen. Doch das Prinzip Hoffnung sorgt nicht für Umsatz und Gewinn. Um erfolgreich auf die Krise reagieren zu können, müssen Unternehmen deshalb jetzt ihre Position bestimmen und zum Beispiel folgende Fragen beantworten: Ist unser Geschäftsmodell zukunftsfähig? Unterstützen unsere Kernprozesse und Strukturen unser Geschäftsmodell? Folgt unser Steuerungssystem den entsprechenden Erfolgskriterien?

Herausforderungen differenziert angehen

So wie es für jeden Orientierungsläufer darauf ankommt, die individuell beste Route über Stock und Stein einzuschlagen, müssen Unternehmen das schwergängige Terrain der Krise auf einem Weg überwinden, der ihrer aktuellen Position und ihren weiteren Möglichkeiten entspricht. Jens Ekopf: „Wie die Studie belegt, sind zwar alle Branchen von der Krise betroffen, jedoch auf unterschiedliche Weise.“ Jedes Unternehmen muss also situationsgerecht handeln. Dazu lassen sich die maßgeblichen Branchen auf Basis der Studienergebnisse den typischen Krisenphasen Abschwung, Konsolidierung und Aufschwung zuordnen. So ergeben sich drei Cluster mit spezifischen Herausforderungen und Handlungsempfehlungen.

Cluster 1: Fuß fassen

Im Abschwung befinden sich vor allem die Branchen Baugewerke, Chemie/Öl und Telekommunikation; aber auch die Branchen Utilities, Konsumgüter und Transportation bewegen sich auf abschüssigem Gelände. Umsatz- und Auftragseinbrüche erfordern hier eine schnelle Reaktion. Die Gefahr: Viele betroffene Unternehmen wiegen sich nach wie vor in Sicherheit. Unternehmen dieser Branchen müssen jetzt kurzfristig alles dafür tun, um ihre Liquidität und die erforderlichen Ergebnisse zu sichern. Dazu bietet es sich gegebenenfalls an, die Personal- und Sachkosten zu kürzen, das Leistungsportfolio zu verschlanken, das Bestands- und Lagermanagement zu optimieren und Forderungslaufzeiten zu reduzieren. Ein sicherer Tritt macht sich auch für Unternehmen bezahlt!

Cluster 2: Den Blick nach vorn richten

Erst einmal auf der Strecke, heißt es für die Läufer: ein gutes Rennen machen, Hindernisse überwinden und die eigenen Stärken nutzen. Gleiches gilt für Unternehmen in der Konsolidierungsphase. Wie die Studie zeigt, gehören dazu Unternehmen der Branchen Automobil, Banken und Versicherungen. Sie sind sich der kritischen Lage in der Regel bewusst und haben oft bereits schmerzliche Schritte eingeleitet, um die Auswirkungen der Ergebnis- und Liquiditätsrückgänge abzumildern. Das Ziel lautet jetzt, kurz- bis mittelfristig handlungsfähig und flexibel zu bleiben. Deshalb müssen sich die

betroffenen Unternehmen intensiv mit den strukturellen Herausforderungen in ihren Branchen beschäftigen. Die Konsolidierung des Geschäftsmodells und der Organisation haben dabei Priorität. In dieser Phase empfiehlt es sich außerdem, das Produktprogramm und die Infrastruktur zu verschlanken, Prozesse auf Benchmark zu trimmen und die Wertschöpfungstiefe anzupassen.

Das Prinzip Hoffnung sorgt nicht für Umsatz und Gewinn.

Cluster 3: Durchstarten

Es gibt auch Branchen, die nicht unter der Krise leiden oder von ihr sogar profitieren wie die Branche IT-Services. Umsatz und Auftragsbestand sind hier im Allgemeinen stabil und die Liquidität macht auch keine Sorgen. Wer bereits Rückenwind hat oder im Krisenverlauf erhält, kann sich ganz auf seine Chancen konzentrieren und sich weiter für einen allgemeinen Aufschwung fit machen – und der kommt bestimmt! Die Devise lautet: die Innovationskraft stärken, die Kundenfokussierung steigern sowie die Prozesse und Strukturen konsequent auf Wachstum ausrichten. Unternehmen können dazu ihr Geschäftsmodell vertriebsorientiert gestalten, Wachstums-

strategien entwickeln, ihre Ressourcen entsprechend verteilen und Investitions- und Entwicklungsprojekte neu fokussieren. Kurz gesagt: Weitsicht entscheidet. Auch für Orientierungsläufer kommt es schließlich darauf an, ihre Performance dauerhaft zu steigern. Denn nur so können sie im langfristigen Gesamtranking eine führende Position einnehmen.

Alle Chancen nutzen

Ein heftiger Zwischenspur über eine Etappe lässt auch dem besten Läufer die Puste ausgehen. Zum Erfolg führt nur das optimale Handeln entlang der ganzen Strecke. Das gilt auch für den Weg durch die Krise. Denn die Unternehmen sind von ihr zwar unterschiedlich stark betroffen, doch die Topographie des Krisenverlaufs bleibt für alle gleich. Grundsätzlich muss jedes Unternehmen liquide sein und erfolgreich wirtschaften, flexibel handeln und sich vorausschauend positionieren. Jens Ekopf: „In welcher Phase Unternehmen auch immer sind – nur wenn sie stets alle Chancen nutzen, bleiben sie sicher im Rennen.“

Auf die Krisenagenda gehören also sämtliche erfolgskritischen Maßnahmen, und zwar unabhängig davon, zu welchem Cluster ein Unternehmen gehört. Aus der individuellen Positionsbestimmung ergibt sich, was mit welcher Priorität zu tun ist: Wer zum Beispiel einen Liquiditätspass verzeichnet, muss zuerst für die erforderlichen Mittel sorgen – zudem sollte er jedoch sein Unternehmen strukturell und strategisch fit für die Zukunft machen. Und wer gut unterwegs ist, darf dennoch sein Kostenmanagement nicht vernachlässigen. Entscheidend ist, dass Unternehmen hier den Überblick behalten. Sie brauchen Transparenz über die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit aller initiierten Maßnahmen. Nur dann können sie bei Bedarf gegensteuern und ihren Erfolg sichern. Dazu braucht es ein Informations- und Steuerungssystem, das entlang des gesamten Krisenverlaufs alle relevanten Kennzahlen abbildet und entscheidungsorientiert verfügbar macht (siehe Interview).

Auf leichtem Gelände kommt jeder gut voran. Ein Orientierungslauf wird deshalb auf den kritischen Passagen entschieden: wenn es einen Abhang hinuntergeht, wenn Wurzeln und andere Hindernisse im Weg sind, wenn eine Steigung ansteht. Gute Läufer setzen sich hier von ihren Wettbewerbern ab. Auch die Krise bietet echte Siegchancen: Denn Unternehmen, die jetzt geplant ihren Weg machen, behalten auf Dauer die Nase vorn.



Klare Fakten führen weiter

Wie können Unternehmen in der Krise angemessene Maßnahmen treffen und erfolgreich umsetzen? Unterhalten haben wir uns über diese Frage mit Dr. Christof Schimank, Mitglied des Vorstands bei Horváth & Partners (im Bild re.) und mit Jens Ekopf, Principal bei Horváth & Partners und Leiter der Navigator-Studie (im Bild li.).

TPA: Die Krise setzt viele Unternehmen wirtschaftlich massiv unter Druck. Ist Cost Cutting das Gebot der Stunde?

Schimank: Ein konsequentes Kostenmanagement ist gerade in Krisenzeiten wichtig. Unternehmen dürfen dabei jedoch nicht ihre Wachstumschancen zerstören. Auch mit Blick auf ihren langfristigen Erfolg müssen sie deshalb jetzt folgende Dinge gemeinsam in Angriff nehmen: ihre Liquidität und die Geschäftsergebnisse sichern, Flexibilität und Handlungsfähigkeit aufbauen und für ein nachhaltiges Wachstum sorgen.

TPA: Die Benchmarking-Studie „Navigator“ zeigt jedoch, dass Branchen sehr unterschiedlich von der Krise betroffen sind ...

Ekopf: ... deshalb lautet die Herausforderung, den eigenen Weg durch die Krise zu finden. Dazu sollte jedes Unternehmen zuerst seine Position realistisch einschätzen und dabei alle Strukturen und Kernprozesse im Rahmen eines Funktions- und Prozessbenchmarks bewerten. Im Rahmen eines solchen



Kurzaudits ergeben sich dann nicht nur die maßgeblichen strategischen und operativen Ziele, sondern auch der Weg, der zu diesen Zielen führt. Ergebnis ist eine integrierte Krisenagenda, die alle erforderlichen Maßnahmen in ihrer jeweiligen Dringlichkeit umfasst.

TPA: Diese Maßnahmen können von den Finanzen über die Organisation und die Prozesse bis hin zu strategischen Themen reichen. Wie bekommen Unternehmen ein entsprechend komplexes Portfolio in den Griff?

Schimank: Unternehmen sollten dazu ihr Informations- und Steuerungssystem auf die Herausforderungen der Krise und ihr Maßnahmenportfolio ausrichten. So gewinnen sie Transparenz und können alle Entscheidungen auf Basis klarer Fakten treffen. Ein solches System muss zum Beispiel zeitnahe und flexible Ad-hoc-Informationen bereitstellen, um die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensführung sicherzustellen. Flexibel und zeitnah sollte auch das Forecasting sein, um eine schnellere Reaktionsfähigkeit in der Krise zu gewährleisten. Zudem können Unternehmen ein Benefit- und Maßnahmen-Tracking

in ihr Steuerungssystem integrieren. So sehen sie sehr schnell, wie gut ihre Maßnahmen greifen, und wo sie eventuell gegensteuern müssen.

TPA: Und wenn die Krise an einer unerwarteten Stelle zuschlägt?

Ekopf: In der Tat ist es wahrscheinlich, dass etwas Unerwartetes passiert. Und zudem besteht die Gefahr, dass die Maßnahmen zwar kurzfristig mehr Effektivität und Effizienz bringen, jedoch durch entsprechend reduzierte Komfortniveaus und Sicherheitspuffer auch zu Risiken führen. Unternehmen können dem begegnen, indem sie alle Maßnahmen in Bezug auf mögliche Risiken analysieren und ihr Informations- und Steuerungssystem um ausgewählte Frühwarnindikatoren erweitern. Die Risikoanalyse, -überwachung und -steuerung sollte dabei als ein beständiger Managementprozess verstanden werden.

Schimank: Von einer gezielten Maßnahmenplanung und einem risikosensitiven Informations- und Steuerungssystem profitieren Unternehmen übrigens nicht nur in der Krise. Sie verfügen damit auch über eine solide Basis, um in Wachstumsphasen effektiv und effizient zu wirtschaften.

Ergebnisse der Benchmarking-Studie „Navigator“ Die unterschätzte Krise

Horváth & Partners hat Top-Manager im Zeitraum Januar bis März 2009 danach gefragt, wie sich die Krise auswirkt und wie sie darauf reagieren. Das ernüchternde Fazit der Benchmarking-Studie: Viele Unternehmen unterschätzen die Tragweite der Krise und setzen in erster Linie auf kurzfristige Maßnahmen. Ausgewählte Ergebnisse:

Lange Dauer: 58 Prozent der Teilnehmer meinen, dass die Krise ein bis zwei Jahre anhält (gerechnet vom Zeitpunkt der Befragung). 16 Prozent rechnen sogar mit Auswirkungen, die weiter über das Jahr 2011 hinausreichen werden.

Angespannte Situation: 67 Prozent der Teilnehmer melden einen drastisch gesunkenen Auftragsbestand, 56 Prozent einen Umsatzeinbruch und 42 Prozent deutliche Liquiditätseinbußen.

Unterschätzte Tragweite: 51 Prozent der Teilnehmer sehen sich trotz negativer Prognose und fallender Kennzahlen nicht in einer Krisensituation. Als kritisch wird lediglich die Situation der Wettbewerber bewertet.

Transparenz vor Aktionismus: Der aktuelle Schwerpunkt liegt auf der Verbesserung der Unternehmenssteuerung. Vier der Top-6-Maßnahmen, die bereits abgeschlossen oder begonnen wurden, verfolgen dieses Ziel. 71 Prozent der Unternehmen intensivieren ihre Mitarbeiterinformation, 60 Prozent überprüfen ihre Planungsprämissen, 59 Prozent auf die Herausforderungen der Krise aus und 56 Prozent optimieren die Forecasting-Logiken. Ebenfalls notwendige strukturelle Maßnahmen finden jedoch kaum statt.

Zögerliche Planung: Für die Zukunft werden insgesamt nur wenige Maßnahmen geplant. Der Großteil der Unternehmen wartet die weitere Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Situation ab. Wenn jedoch Maßnahmen angedacht werden, geht es in der Regel um Wachstumsziele. So wollen 17 Prozent neue Kundengruppen erschließen, 16 Prozent in ihr Produktsortiment oder die Vertriebsmannschaft investieren und 15 Prozent die Vertriebsstrukturen optimieren.

Keine harten Einschnitte: Harte Einschnitte wie Massenentlassungen, breite Outsourcing-Programme oder Standortschließungen und -verlagerungen werden zunächst nicht initiiert. Man hofft offensichtlich, auch auf Basis der teilweise hohen Rücklagen die Krise überbrücken zu können. Eine grundsätzliche Überarbeitung des Geschäftsmodells steht nur in Einzelfällen auf der Agenda der Befragten.

Einen ausführlichen Ergebnisbericht mit einer differenzierten Branchenbewertung senden wir Ihnen gegen eine Schutzgebühr i. H. v. 250 Euro gerne zu. Schreiben Sie uns an: navigator@horvath-partners.com.

23. Stuttgarter Controller-Forum

Controlling als Chance in der Rezession



Der Umgang mit flexiblen Planungs- und Budgetierungssystemen gewinnt gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten an Bedeutung. Mit welchen Konzepten der Unternehmenssteuerung kann man der derzeitigen Wirtschaftssituation angemessen begegnen? Welche Erfahrung machen andere Unternehmen bei der Implementierung und Anwendung solcher Konzepte? Diese und andere Fragen beantwortet das 23. Stuttgarter Controller-Forum mit dem Titel „Erfolgreiche Steuerungs- und Reportingsysteme in verbundenen Unternehmen – Controlling als Chance in der Rezession“. Auf der Konferenz, die am **22. und 23. September 2009** im Haus der Wirtschaft in Stuttgart stattfindet, befassen sich über 30 Top-Referenten mit erfolgreichen Praxislösungen in Planung, Budgetierung und Reporting. Das Spezialforum für Public Management ist speziell auf die Belange der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet: Was sind die Besonderheiten des Re-

portings in öffentlichen Organisationen? Wie funktioniert kommunales Controlling in harten Zeiten? Und wie kann Prozessoptimierung in der Verwaltung umgesetzt werden?

Auch in diesem Jahr ergänzt ein Länderschwerpunkt die Vorträge. Im Fokus: Russland. Thematisiert werden unter anderem die wirtschaftliche Bedeutung des Landes und die Besonderheiten der Unternehmensführung in Russland. Fußball-Weltschiedsrichter Dr. Markus Merk beschließt die Veranstaltung mit seinem Vortrag „Sicher entscheiden unter Druck“.

Zur Entspannung am Abend des ersten Konferenztages besuchen die Teilnehmer das neue Porsche-Museum in Stuttgart.



Information und Anmeldung
Tanja Cramer
Competence Center Change
Management & Training
+49 711 66919-367
tcramer@horvath-partners.com

Impressum

Herausgeber:
Deutschland: Horváth AG, Phoenixbau, Königstr. 5, 70173 Stuttgart, +49 711 66919-0;
Österreich: Horváth & Partner Management Consulting GmbH, Biberstr. 15, 1010 Wien, +43 1 5127508-0;
Schweiz: Horváth & Partner AG, Seefeldstr. 279A, 8008 Zürich, +41 44 42123-00
Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes: Dr. Bernd Gaiser
Chefredaktion: Oliver Weber
Redaktion: Katja Gagne
Konzept, Realisierung und Gestaltung: Mandelkern Management & Kommunikation e.K.
Projektleitung: Dr. Bernhard Dietz
Bildnachweise: Borealis Group, Fotolia LLC/Tortenboxer/moonrun, Horváth AG, iStockphoto LP/Vetta Colletion, KD Busch, Lufthansa Technik AG, Phoenix Real Estate Development GmbH, Christof Sage, Shutterstock Images LLC/Ana de Sousa/Cico/creative-eye97/Matt Trommer, Sören Zien, Superstock, Thomas Plassmann (Karikatur S. 10), TRUMPF-Gruppe
Copyright: © 2009 Horváth & Partners. Nachdruck und Verwendung nur mit Genehmigung.
Kontakt: magazin@horvath-partners.com, +49 711 66919-19
Hinweis: Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Seminare und Kollegs

Horváth-Controller-Kolleg: Controllingwissen für Aufsteiger und Einsteiger

Fünf fachliche Stufen decken das breite Spektrum des Controllings ab: Angefangen vom Aufbau über die Kosten- und Ergebnisrechnung, Planung, Investitionsrechnung bis hin zum Konzept der wertorientierten Unternehmenssteuerung. In der sechsten Kollegstufe werden Methoden zur Kommunikation im Tagesgeschäft und in Konfliktsituationen geübt. Die sechs Kollegstufen können einzeln und unabhängig von der numerischen Reihenfolge gebucht werden.



Ansprechpartnerin:
Diana Welz
Competence Center Change
Management & Training
+49 711 66919-358
dwelz@horvath-partners.com

Kollegstufe 1

26.08. - 28.08.2009 Stuttgart
07.10. - 09.10.2009 Berlin

Kollegstufe 2

09.09. - 11.09.2009 München
11.11. - 13.11.2009 Hamburg

Kollegstufe 3

18.11. - 20.11.2009 Stuttgart

Kollegstufe 4

23.09. - 25.09.2009 Stuttgart
25.11. - 27.11.2009 Hamburg

Kollegstufe 5

06.10. - 08.10.2009 München

Kollegstufe 6

30.09. - 02.10.2009 Hamburg

4. Wiener Performance-Management-Konferenz

Stark aus der Krise

Die österreichischen Unternehmen haben in den letzten Jahren nachhaltig und erfolgreich gewirtschaftet, eine hervorragende Position in Osteuropa erobert und die Exportquote deutlich gesteigert. Jetzt, nur kurze Zeit später, hat sich die Situation dramatisch geändert. Die Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise beschäftigt derzeit nahezu alle Branchen. Wo gestern noch von Rekordumsätzen die Rede war, brechen jetzt ganze Märkte weg.

Um die Krise gut zu überstehen und gestärkt aus ihr hervorzugehen, ist es jetzt wichtig, die richtigen Tools zu kennen, sich ohne Scheu auch mit unbequemen Themen auseinanderzusetzen und sich gut zu vernetzen. Diesen Themen

widmet sich die 4. Performance-Management-Konferenz, die am **20. Oktober 2009** in Wien stattfindet. Unter dem Motto „Stark aus der Krise: Wie Ihr Unternehmen die Krise gut übersteht und im Wettbewerb die Nase vorn hat“ kommen Top-Manager aus Österreich und den Nachbarstaaten zusammen. Die Vortragenden aus den Führungsebenen national und international erfolgreicher Unternehmen referieren über ihre Strategien und Erfahrungen zum Thema Performance Management und präsentieren praxisorientierte Lösungsansätze. Neben kritischen Denkanstößen erwarten die Teilnehmer konkrete Fallbeispiele einer erfolgreichen Umsetzung.

Information und Anmeldung
Nicole Meindl
+43 1 5127508-0
nmeindl@horvath-partners.com

11. Planungsfachkonferenz
in Köln

Planung in dynamischen Zeiten – vorausschauend und flexibel steuern

- Risiken abwehren, Chancen nutzen
- Flexibilisierung durch Szenarien und Simulationen
- Dynamisierung durch Forecasting
- Nutzen durch Automatisierung

Information und Anmeldung
Tanja Cramer
+49 711 66919-367
tcramer@horvath-partners.com

Balanced Scorecard

08.10. - 09.10.2009 Wien
26.11. - 27.11.2009 München

Beteiligungscontrolling

12.11. - 13.11.2009 Berlin

Budgetierung einfacher und effektiver machen – Beyond Budgeting und andere Ansätze

07.10. - 08.10.2009 Frankfurt am Main
24.11. - 25.11.2009 Wien

Erfolgreiches

Innovationsmanagement
19.11. - 20.11.2009 Stuttgart

Experten-Workshop:

Balanced Scorecard
09.09.2009 München

Finanzen und Controlling

für Nichtbetriebswirte
03.09. - 04.09.2009 Berlin

Grundlagen der IFRS-Rechnungs- legung

23.09. - 24.09.2009 Köln
10.12. - 11.12.2009 Wien

Implikationen der IFRS-Rechnungs- legung für die Arbeit des Controllers

25.09.2009 Köln

Projektcontrolling

27.08. - 28.08.2009 Köln
19.11. - 20.11.2009 München

Prozesskostenrechnung in drei Wochen einführen

22.10. - 23.10.2009 Köln

Prozessmanagement einführen

08.10. - 09.10.2009 Wien
10.12. - 11.12.2009 Stuttgart

Risikomanagement

15.10. - 16.10.2009 Berlin

Steuerung mit Kennzahlen

12.11. - 13.11.2009 Köln

Strategisches Management

17.09. - 18.09.2009 Wien
10.12. - 11.12.2009 Stuttgart

Summer School: Controlling

02.08. - 06.08.2009 Hamburg

Summer School:

Strategisches Management
02.08. - 06.08.2009 Hamburg

Vertriebscontrolling

23.09. - 24.09.2009 Köln
10.12. - 11.12.2009 Stuttgart

Wertmanagement

27.08. - 28.08.2009 Köln
12.11. - 13.11.2009 Stuttgart

www.horvath-akademie.com



Jungmin Ryu >>

[2008] <the path of error #1>

TECHN: Photocollage

MASSE: 200 x 84 cm

Unter dem Titel „WIN WIN“ pflegt Horváth & Partners seit 2005 eine Kooperation mit der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, deren Ziel die Förderung des Dialogs zwischen Wirtschaft und Kunst ist. Das diesjährige Kunstprojekt „WIN WIN 2009“ vereint unter dem Motto „Indipainting“ Werke aus den Bereichen Fotografie, Malerei, Radierung, Rauminstallation und Glaskunst. Die begleitende Ausstellung in den Stuttgarter Räumlichkeiten von Horváth & Partners können Besucher nach Voranmeldung noch bis zum 15. Dezember 2009 besichtigen.