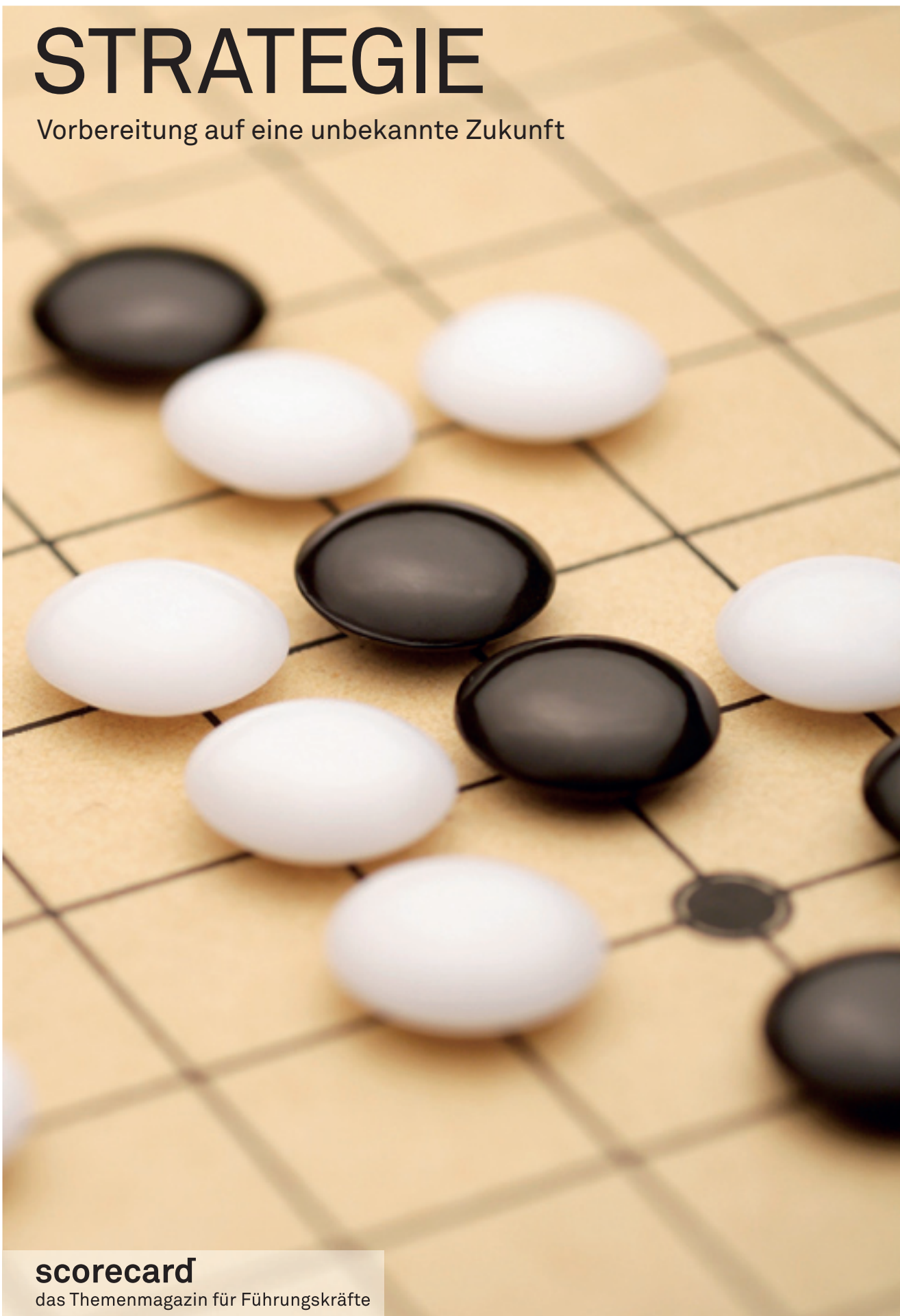


# STRATEGIE

Vorbereitung auf eine unbekannte Zukunft



**scorecard**

das Themenmagazin für Führungskräfte

## INHALTSVERZEICHNIS

### EDITORIAL

Eric Deloséa 3

### Von der Vision zur Strategie

Prof. Dr. Peter Abplanalp, Fachhochschule Nordwestschweiz 4

### KOLUMNE

Prof. Dr. Fredmund Malik 5

### INTERVIEW

Rolf Bloch und Daniel Bloch, Chocolats Camille Bloch SA 6

### Strategien für eine multipolare Welt

Thomas D. Meyer, Accenture 8

### Marktausrichtung als strategisches Konzept

Patrick Pfäffli und John-Oliver Breckoff, Input Unternehmens- und Marketingberatung AG 9

### Strategie zum Leben bringen

Dr. Carsten B. Henkel, Roland Berger Strategy Consultants 10

### «Gelenkte Evolution» – Strategiearbeit in Situationen erhöhter Unsicherheit

Prof. Dr. Christoph Lechner, Universität St. Gallen und Dr. Lukas E. Bär, Abegglen Management Consultants 12

### Vorsprung durch strategiekonforme Führungskräfte

Dr. Philippe Hertig, Egon Zehnder International 14

### Sicht einer Gewerkschaft

Hugo Gerber, Präsident Gewerkschaft Transfair 16

### Strategieumsetzung – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Change-Prozess

Dr. Klaus Doppler 18

### Warum Erfolgsfaktoren nichts bringen

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim 20

### Wenn man die Zukunft im Rückspiegel sucht

Jörg Lutz, Seestatt AG 24

### Erfolgsfaktoren bei M&A

Joris D'Inca, Oliver Wyman AG 26

### Erfolgreiche Post-Merger-Integration

Carlos Ammann, Dr. Joachim Roterling und Dr. Nadia Kubis-Fettes, Booz Allen Hamilton 28

### Private-Equity-Strategien

Dr. Peter Derendinger, Alpha Associates AG 30

### Vom Elend der Motivierung

Dr. Reinhard Sprenger 32

### Drei Wegweiser für nachhaltiges Merger Management

Dominik Petersen und Wolfgang Kötter, Drift Consulting GmbH 34

### INTERVIEW

Roland Nef, Korpskommandant und Chef der Armee 36

### Erfolgreiche Strategieumsetzung durch integriertes Risikomanagement

Dr. Thomas Scheiwiller und Philipp Lanz, PricewaterhouseCoopers 38

### Strategie umsetzen mit Balanced Scorecard

Kurt Hörhager, Consenec AG 40

### INTERVIEW

Dr. Jörg Bewersdorff, Mega-Spielgeräte GmbH, Limburg D 42

# STRATEGIE

Vorbereitung auf eine unbekanntere Zukunft

## Liebe Leserin, lieber Leser

Die zweite Ausgabe von SCORECARD richtet den Blick aufs Thema Strategie. Wie erreichen wir einen definierten Erfolg? Die Entwicklung von Strategien verlangt ebenso wie deren Umsetzung nach solidem Können der Führungspersonen. Beides bedingt die Konzentration der Mittel auf Erfolgsprojekte und -produkte. Konzentration heisst in diesem Zusammenhang oft auch das Loslassen lieb gewordener Routinen, letztlich also Veränderung.

Autorinnen und Autoren aus der Schweiz und aus Deutschland, Fachleute aus Wissenschaft und Praxis, aus Unternehmen, einer Gewerkschaft und der Armee teilen ihr Strategiewissen und ihre Erfahrung mit Ihnen. Wir haben das Heft nach

- Strategie,
- Struktur,
- Kultur und
- Bewährung

gegliedert. Dabei sind wir offen für mitunter widersprüchliche Aussagen und auch mal für ein relativierendes Augenzwinkern.

Wir danken Ihnen für die zahlreichen anerkennenden Rückmeldungen auf die erste Ausgabe von SCORECARD (Adresse: [redaktion@scorecard.ch](mailto:redaktion@scorecard.ch)). Unser Heft scheint gut anzukommen – darüber freuen wir uns. Zugleich wollen wir jedoch für Sie, liebe Leserin, lieber Leser, stets besser werden. Dabei helfen uns Ihre Anregungen.

Ab diesem Heft bietet SCORECARD zeitgenössischen Künstlern eine Plattform. Den Anfang macht der 1958 geborene Jürg Zahnd. Er studierte am Höheren Lehramt für Bildende Kunst in Basel. Die Originale der in dieser Ausgabe abgebildeten Werke können bei Scorecard Media GmbH, Rathausgasse 84, 3011 Bern, erstanden werden. Damit lockern wir das bewusst klare Layout des Hefts auf. Gleichzeitig wird die Zahl der Werbeseiten vermindert.

Erstmals fürs nächste Heft mit dem Thema «Verwaltungsrat» wird uns ein Think Board zur Seite stehen. Die besten Denkerinnen und Denker rund ums vorgesehene Thema werden uns künftig regelmässig dabei unterstützen, das jeweilige inhaltliche Konzept zu gestalten. Eine der Fachpersonen wird zudem im Editorial einen ersten Akzent zum Thema des Heftes setzen.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen und Spass bei der Lektüre.

Eric Deloséa

## IMPRESSUM

Scorecard, das Themenmagazin für  
Führungskräfte in der «Bilanz».  
Rathausgasse 84, 3011 Bern

### Redaktionsboard

Eric Deloséa

### Text

Urs Walter

### Gestaltungskonzept/Layout

Marc Beekhuis

### Korrektur

Andreas Ritter, Bilanz

### Druck

Zollikofer AG, 9001 St. Gallen



**Eric Deloséa**

Redaktion

[redaktion@scorecard.ch](mailto:redaktion@scorecard.ch)

[www.scorecard.ch](http://www.scorecard.ch)

# VON DER VISION ZUR STRATEGIE

Prof. Dr. Peter Abplanalp, Fachhochschule Nordwestschweiz

**Von Mark Twain stammt der folgende bemerkenswerte Satz: «Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir die Anstrengungen.» Ein solches Verhalten finden wir hie und da auch in Unternehmen. Operative Hektik verdeckt häufig die geistige Windstille, was sich in einem Mangel an strategischer Klarheit ausdrückt. Was können wir dagegen tun?**

In KMU fehlt häufig die Zeit, sich mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. Die Führungskräfte folgen im günstigen Falle einer Vision, an der sie das Tagesgeschäft auszurichten versuchen. Genügt das? Oder genügt es gar, bloss durch die Optimierung von Prozessen die betriebliche Effizienz zu steigern?

## **BRAUCHEN KMU EINE STRATEGIE?**

Eine Strategie zu haben, bedeutet, sich von der Konkurrenz abzuheben oder zu unterscheiden. In diesem Sinne braucht jedes Unternehmen eine Strategie, will es nicht Gefahr laufen, seine Kräfte in einem ruinösen Preiskampf zu verschleudern. Die Steigerung der betrieblichen Effizienz führt zu operationeller Effektivität, nicht aber zu einer Strategie. Es geht nämlich nicht darum, im gleichen Rennen schneller zu sein, sondern darum, ein anderes Rennen zu wählen. Wie aber finden wir ein solches? Der Harvard-Professor und Strategie-Experte Michael E. Porter hat auf diese Frage einleuchtende Antworten gegeben und die Schritte beschrieben, die dem Praktiker helfen, ohne übertriebenen Aufwand wichtige Elemente einer Strategie oder eines anderen Rennens festzulegen.

## **DREI SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN STRATEGIE**

KMU verfügen häufig über ein hervorragendes Know-how und weisen eine überdurchschnittliche Innovationskraft auf. Sie besitzen damit die Voraussetzungen, um für ihre Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Drei Schritte sind dazu nötig:

- eine strategische Positionierung festlegen
- ein möglichst widerspruchsfreies Geschäftsmodell aufbauen («Fit»)
- eine Verzichtplanung vornehmen («Trade-off»)

## **POSITIONIERUNG**

Bei der Positionierung geht es darum, ein Wettbewerbsfeld zu wählen, das Leistungsangebot zu definieren und den Wettbewerbsvorteil zu bestimmen. Die Wahl des Wettbewerbsfeldes besteht im Wesentlichen darin, festzulegen, welche Nische (Kundengruppe, geografischer Raum) über welchen Vertriebsweg mit welchen Produkten oder Dienstleistungen (Leistungsangebot) versorgt werden soll. Für KMU stellt sich ferner die Frage, ob der Markt nicht bloss ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern eine «integrierte Dienstleistung» verlangt. Bei

der Bestimmung des Wettbewerbsvorteils steht für KMU eine Differenzierungsstrategie im Vordergrund. Diese setzt prinzipiell ein Alleinstellungsmerkmal voraus, das heisst, das Angebot an die Kunden muss so gestaltet sein, dass es sich von den Angeboten der Konkurrenz eindeutig unterscheidet und von den Kunden auch als einzigartig wahrgenommen wird.

## **FIT**

Das Ziel der Einzigartigkeit verlangt ein möglichst widerspruchsfreies Geschäftsmodell. Die Aktivitäten unserer Wertkette müssen demnach mit unserer strategischen Positionierung übereinstimmen. Die Fragen lauten: Nehmen die Faktoren, die unseren Erfolg ausmachen, in unserer Wertkette den ihnen gebührenden Platz ein? Wie müssen wir unsere Wertkette verändern, um eine Übereinstimmung mit der strategischen Positionierung zu erreichen?

## **TRADE-OFF**

Jede Positionierung wird nur dann nachhaltig sein, wenn wir sie nicht verwässern oder verunreinigen. Customer Focus darf nicht falsch verstanden werden. Jede gute Strategie braucht eine Verzichtplanung. Das fällt nicht immer leicht, ist aber nötig.

## **EINFACH, ABER DAFÜR PRAKTISCH**

Über Strategien und Strategieentwicklung ist schon viel geschrieben worden. Nicht alles davon ist für KMU brauchbar. Die oben erwähnten drei Schritte sind wenig spektakulär, aber gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine einfache und praktische Methode auf dem Weg zu einer Strategie. Aber auch hier gilt: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es! ■



Prof. Dr. Peter Abplanalp  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft  
Riggenbachstrasse 16  
4600 Olten  
Telefon +41 62 286 01 12  
peter.abplanalp@fhnw.ch

# MASTER CONTROLS FÜR DIE RICHTIGE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Prof. Dr. Fredmund Malik

Sechs Schlüsselgrössen, ich nenne sie Central Performance Controls (CPC), sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Man findet sie im erfolgreichen Top-General-Management, hingegen kaum in Lehrbüchern. Zusammen bilden sie das «Cockpit» des Unternehmensführers. Sie sind seine Master Controls, mit denen er auch in komplexesten Situationen das Unternehmen sicher und zuverlässig lenkt. Sie sind die Kernfaktoren jeder Unternehmensstrategie.

Die erste Master Control ist die Marktstellung des Unternehmens. Kompromisslose Orientierung am Kunden und am Customer Value ist das Universalrezept erfolgreicher Unternehmen. Maximierung des Customer Value ist die einzige Zweckbestimmung, welche die Chance birgt, mehr richtige als falsche Entscheidungen zu treffen. An diesem Fixstern des Wirtschaftens richten professionelle Unternehmensführer ihre Navigation aus. Sie tun es umso konsequenter, je mehr sie zeitgeistkonform rhetorische Konzessionen an Shareholder und Stakeholder Value machen müssen. Der Kern ihrer Geschäftsstrategie lautet: fortgesetzte Verbesserung der Marktstellung. Damit kann man nie einen Fehler machen.

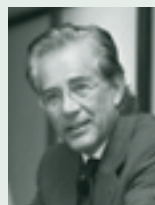
Die nächste Master Control ist die Innovationsleistung. Ständige Verbesserung der Innovationskraft nach aussen und nach innen ist die zweite Stossrichtung der richtigen Strategie. Unternehmen, die aufhören zu innovieren, sind auf der schiefen Bahn. Permanente Erneuerung, im Wandel die Chancen sehen und ständiges Ausmisten des Herkömmlichen sind die richtigen Massnahmen. Meine bevorzugte Methode dafür heisst «systematische Müllabfuhr». Ausgangspunkt ist eine Frage an die Schlüsselmitarbeiter: Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten? Zweitklassiges Deutsch vielleicht, aber erstklassiges Management of Change.

Die dritte Master Control im Cockpit des Unternehmenslenkers ist die Total Factor Productivity. Sie bildet die Nutzung der Leistungsfaktoren ab, nämlich Arbeit, Geld, Zeit und Wissen. Produktivitäten sind nur aussagekräftig, wenn sie in der Dimension der Wertschöpfung ausgedrückt werden, also Wertschöpfung pro Mitarbeiter, pro investierte Geldeinheit, pro Zeiteinheit und pro Wissenseinheit. Nicht jedes Unternehmen kann ständig wachsen, aber jedes kann ständig besser, nämlich produktiver werden. Grenzen der Produktivitätssteigerung sind bis heute nicht erkennbar.

Master Control Nummer vier ist die Attraktivität für die richtigen Leute. Nicht, wie viele Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder eintreten, ist entscheidend, sondern welche. Thema sind auch nicht Verwöhnungsmassnahmen für die Mitarbeiter, sondern die Frage: Wer sind die richtigen Leute – für uns? Die gängigen Klischees sind irreführend. Für gewisse Aufgaben sind MBA-Abschlüsse zwingend, für andere hingegen sind sie gefährlich.

An fünfter Stelle der Master Controls steht die Liquidität. Es ist eine alte Wahrheit, dass man lange ohne Gewinn auskommen kann, aber nicht ohne Liquidität. Gewinnsteigerungen zulasten der Liquidität sind immer falsch. In einem Gewinnengpass macht ein Unternehmen normalerweise das Richtige: Es trennt sich von den schlechten Geschäften. Hingegen muss man in einem Liquiditätengpass regelmässig das Falsche tun, nämlich sich von den besten Geschäften trennen.

Die sechste Master Control nenne ich Gewinnerfordernis. Es ist das Gegenteil des betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximums, nämlich das für die Zukunftssicherung erforderliche Gewinnminimum. In Wahrheit gibt es so etwas wie Gewinn gar nicht. Es gibt nur Kosten – und davon zwei Arten: Kosten des heutigen Geschäftes und jene, die nötig sind, um im Geschäft zu bleiben. Wenn schon Gewinn, dann darf man sich nicht an der Vorstellung eines Gewinnmaximums orientieren. Die Schlüsselfrage muss lauten: Wie viel müssen wir mindestens verdienen, um auch morgen noch im Geschäft zu sein – vielleicht in einem ganz anderen Geschäft? Fast immer wird man feststellen, dass das so verstandene Minimum deutlich oberhalb jener Werte liegt, welche die meisten Leute als ein Maximum zu akzeptieren bereit sind. ■



**Prof. Dr. Fredmund Malik**  
Verwaltungsratspräsident  
Malik Management Zentrum St.Gallen  
fredmund.malik@mzsg.ch  
www.malik-mzsg.ch

# STRATEGIE REICHT ÜBER GENERATIONEN HINAUS

Rolf Bloch und Daniel Bloch, Chocolats Camille Bloch SA, Courtelary. Interview: Urs Walter

**Strategiefragen verknüpfen die meisten mit dem Aufbau eines Unternehmens. Doch da lasse sich nicht alles planen, blickt Rolf Bloch, bis 2005 Verwaltungsratspräsident von Chocolats Camille Bloch, auf die Wachstumsphase zurück. Jetzt formuliert Sohn Daniel Bloch Strategie und Ziele für den Hersteller von Ragusa und Torino. Dabei sei doppelter Respekt angesagt: dem Vater gegenüber, der ein florierendes Unternehmen übergeben hat – und vor sich selber, um seiner Art treu zu bleiben.**

**Schweizer Schokolade stellen heute vor allem Multis her. Camille Bloch jedoch floriert als kleiner Anbieter aus dem Berner Jura. Dank welcher Strategie?**

Rolf Bloch: Strategie umfasst die Zielsetzung und die Vorgaben für den Weg, dieses Ziel zu erreichen. Dazu gehören die Bereitstellung der nötigen Mittel, der Mitarbeitenden und die Motivation. Ehe die Strategie festgelegt wird, gilt es zum einen, das Umfeld zu analysieren, und zum andern, das eigene Vermögen, seinen Weg, das Schicksal, selber zu bestimmen. Wie muss ich vorgehen, um mit den vorhandenen Kräften zu erreichen, was ich will? So machte beispielsweise mein Vater 1942 aus der Not des Krieges – es fehlte der nötige Kakao – eine Tugend. Er liess Haselnüsse ganz fein mahlen, sodass sich die Masse wie Schokolade verarbeiten liess: Ragusa war erfunden.

**Das tönt eher passiv.**

Rolf Bloch: Das stand nicht im Plan, denn es lässt sich nicht alles planen, das ist so. Aber man kann sich bewegen und an eine neue Situation anpassen, kämpfen und eine gute Lösung finden. Wir stellen ein Konsumgut her, und da entscheidet grundsätzlich der Markt. Ein neues Beispiel für die Adaption an die Marktbedürfnisse ist Ragusa in halb so grossen Portionen.

**Wo blieb Gestaltungsraum für Strategien?**

Rolf Bloch: Der Erfolg von Ragusa erlaubte es, eine Strategie aufzubauen. Wir konnten aus dem Bereich der Feld-Wald-und-Wiesen-Anbieter im Bereich Schokolade ausbrechen und zum Fabrikanten von Spezialitäten werden. So erreichten wir in neuen Nischen Marktgeltung und konnten weitere Marken aufbauen. Statt wie alle «Branchli» zu fabrizieren, kreierte wir die Marke Torino mit Praliné-Füllung. Später folgte die Kirschsokolade ohne Zuckerkruste um den Liqueur. Heute sind die Marken bekannter als die Firma Bloch. Wir haben konsequent unsere Markenstrategie verfolgt, aber auch immer kritisch hinterfragt. So stellen wir klassische Milch- oder Nusschokoladen nur noch für den Export her. Um den Massenmarkt zu bearbeiten, setzten wir schon 1960 auf Werbespots am Fernsehen.

**Keine geheimen Zutaten?**

Rolf Bloch: Über den Firmennamen vermitteln wir die Werte von Camille Bloch, und im Alltag leben wir diese Unternehmenskultur. Wir machen nicht einfach Schoggi, sondern gute Schoggi, wir treten als langfristig ausgerichtetes Familienunternehmen auf. Das bedeutet, berechenbarer Partner für die Lieferanten zu sein, ehrlich mit den Kunden umzugehen und den Betrieb so führen, dass die rund 200 Beschäftigten am Montag mit Freude zur Arbeit kommen.

**Daniel Bloch, 1929 hat Ihr Grossvater seine eigene Schokoladefabrik gegründet. 1960 rückte Ihr Vater an die Spitze, und 1997 übernahmen Sie die Leitung. Sie haben drei Kinder – ist damit die Nachfolge gesichert?**

Daniel Bloch: Kinder zu haben, genügt allein sicher nicht zur Sicherung der Nachfolge. Kommen meine Kinder ins Alter, in dem sich diese Frage stellt, werden drei Anforderungen gelten: Wollen sie, können sie – und lassen wir sie? Denn wenn, dann müssen wir sie ganz an die Schalter lassen. Schwierig ist, beim Entscheid das Firmeninteresse über das persönliche Interesse zu stellen. Das heisst zum Beispiel, bei mehreren potenziellen Nachfolgern die Führung klar einem zu übergeben und die Gleichbehandlung zurückzustellen. Aus diesem Grund vermute ich, dass das Übergeben schwieriger ist als das Übernehmen.

**Rolf Bloch, wie sehen Sie das?**

Rolf Bloch: Ein Unternehmen ist keine Erbmonarchie. Nachfolgerin oder Nachfolger müssen selber echte Unternehmer sein. Der Übergang ist zudem rechtzeitig einzuleiten. Das ist Teil der Führungsverantwortung. Entscheidend ist, ob der vorgesehene Familienvertreter kann und ob er will. Wesentlich ist zudem die Frage, ob ich als abtretender Firmenchef weiterhin an die Zukunft des Unternehmens glaube. Ich darf zum Beispiel nicht einfach den Sohn in die Pflicht nehmen und ihm die Verantwortung für eine marode Firma übertragen.

**Das war in Ihrem Fall sicher nicht das Problem...**

Daniel Bloch: Als Vertreter der dritten Generation haben mein Bruder Stéphane und ich viel Gutes vorgefunden. Unsere Aufgabe ist, das Bestehende unternehmerisch wei-

terzuentwickeln. Jeder Übergang bedeutet einen Wechsel. Aber der Grad an Autonomie, den man als neuer Unternehmensleiter hat, darf nicht überschätzt werden. Bei mir ist nicht mehr die Pionierrolle gefragt. Die hatte mein Grossvater. Meine Strategie befasst sich mit Zielen, die noch nicht erreicht sind, mit Potenzial, das nicht ausgeschöpft ist. Als Beispiel setzt Camille Bloch neu auf integrierte Kommunikation der Produktmarken unter der Dachmarke CB.

### **Was ist auf der persönlichen Ebene für das Gelingen des Übergabens wichtig?**

Daniel Bloch: Respekt ist gefragt, und zwar doppelt: Die neuen Entscheide fälle ich im Respekt vor der Leistung des Vaters. Das ist auch wichtig im Umgang mit dem Mitarbeitenden, die ja zum Teil schon viel länger im Betrieb sind als ich. Ebenso wichtig ist der Respekt vor mir selber: nicht den Vater imitieren, sondern zu meiner Art stehen und zu meinem Glauben an mich. Zur Familiennachfolge gehört aber stets auch die Abgrenzung gegenüber dem Vater. Als Sohn und als Unternehmer. Insgesamt vermute ich, dass die Nachfolge in einem erfolgreichen Unternehmen einfacher ist – auch wenn der Abgrenzungsprozess gegenüber einem erfolgreichen Vater noch schwieriger ist als ohnehin schon.

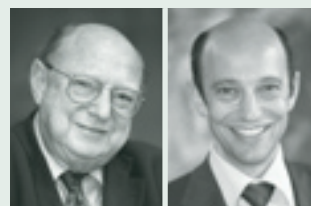
### **Wie sehen Sie das als erfolgreicher Vater?**

Rolf Bloch: Sobald die nächste Generation im Unternehmen arbeitet, müssen Zuständigkeiten und Verantwortung klar festgelegt sein. Dazu gehört, dem Sohn zuzugestehen, dass er auch Fehler machen darf. Die Nachfolgeregelung löst aber noch viel tiefer gehende Fragen aus: Sie erinnert den Älteren an das eigene Ende. Dem weicht man lieber aus und verschiebt die Aufgabe, die Weitergabe der Verantwortung zu regeln, mit der Begründung, sich dringenderen Alltagsproblemen widmen zu müssen.

### **Ihnen ist es gelungen, diese Herausforderung gemeinsam zu meistern. Wie gingen Sie dabei vor?**

Daniel Bloch: Die Zuständigkeiten wurden klar zugewiesen und auch der Führungsstil festgelegt. Zugleich blieb bei den Beschäftigten mit der weiteren Anwesenheit des Vaters das Sicherheitsgefühl erhalten. Sie kannten Reise- weg und -ziel. Gut miteinander verbunden, bringen Sicherheit, Loyalität und Kreativität viel Positives. Persönlich haben wir in der Zeit Konflikte zugelassen, ohne das gegenseitige Grundvertrauen und die gemeinsame Aufgabe zu gefährden. Meist entzündeten sich Diskussionen an Kleinigkeiten zum Stil im Alltag, kaum je an grundlegenden Fragen der Führung oder der Strategie. Dahinter steckt das Wissen, dass es bei der Nachfolgeregelung nicht nur ein Problem der Personen, sondern auch der Strategien gibt. Weder das Umfeld noch die Unternehmung ändern sich schlagartig. Das bedeutet, dass wir die bisherige

Strategie als roten Faden der Unternehmensentwicklung in den Grundsätzen weiterführen. Wir trauen uns zu, als David weiterhin gegen die Grossen der Schokoladeindustrie zu bestehen – clever und flexibel. ■



**Rolf Bloch, Dr. iur.**  
Alt-Unternehmer,  
verheiratet, 3 Kinder und  
10 Enkelkinder

**Daniel Bloch, Fürsprecher, MBA**  
seit 1997 CEO,  
verheiratet, 3 Kinder

Grand-Rue 21  
CH-2608 Courtelary  
Telefon +41 32 945 12 00  
info@camillebloch.ch  
www.camillebloch.ch

# STRATEGIEN FÜR EINE MULTIPOLARE WELT

Thomas D. Meyer, Country Managing Director, Accenture

**Der globale Wettbewerb um Kunden, Kapital, Talent, Rohstoffe und Innovation wirkt sich direkt und indirekt auf Schweizer Unternehmen aus und verschärft die Unsicherheit über erfolgreiche Geschäftsstrategien. Gleichzeitig erleben wir den Beginn einer zweiten Globalisierungswelle. Es entsteht eine multipolare Welt mit neuen ökonomischen Machtzentren und zusätzlichen global agierenden Grossunternehmen.**

Globalisierung wird künftig zur Zweibahnstrasse. Die wirtschaftliche Macht ist global auf viele Zentren verteilt, und die weltweite ökonomische Abhängigkeit wird ansteigen. Die multinationalen Unternehmen in den Emerging Markets wie etwa Embraer, Cemex, Tata, Industrial and Commerce Bank of China oder der chinesische Autohersteller Brilliance stehen für eine neue Generation von multinationalen Unternehmen. In dieser multipolaren Welt wird das Marktumfeld für Schweizer Unternehmen deutlich komplexer und volatil: Globale Konsumenten-, Lieferanten- und Rekrutierungsmärkte müssen gleichzeitig abgedeckt werden.

## TRANSFORMATION IN FÜNF BEREICHEN

Nicht nur die Schweizer Multinationals sind betroffen, sondern auch international aktive KMU und Unternehmen, die ausschliesslich im Schweizer Markt aktiv sind, werden gezwungen sein, sich den veränderten Spielregeln anzupassen. Beeinflusst davon sind die Bereiche Kunden, Mitarbeiter, Kapital, Rohstoffe und Innovation.

**Kunden:** Konsumenten in den Schwellenländern können nur über Qualität oder Preis gewonnen werden, und die Steigerung des Exports in die wichtigsten Schwellenländer ist Voraussetzung für langfristiges Wachstum. Nestlé verfolgt daher eine unterschiedliche Produktstrategie für bereits gut entwickelte sowie aufstrebende Märkte. Die Konsumenten in der Schweiz sind zunehmend von neuen Marktteilnehmern umworben.

**Mitarbeiter:** Schweizer Unternehmen müssen ihren lokalen Talentpool stärken. Dazu gehören eigene Ausbildungsinitiativen in Kooperation mit den Hochschulen, intensive Weiterbildung aller Mitarbeiter sowie die gezielte Rekrutierung und Förderung von Frauen. Zurich Financial Services hat unter anderem solche globale und lokale Talentpools eingeführt.

**Kapital:** Der globale Wettbewerb um Kapitalzugang und M&A erfordert gezielte Investmentstrategien. Der Lifthersteller Schindler hat daher die globale Kapitalstruktur und Allokation stärker den lokalen Bedürfnissen angepasst.

**Rohstoffe:** Nachhaltigkeit und Steigerung der Energieeffizienz gewinnen allgemein an Bedeutung. Die Gründung der Holcim Foundation for Sustainable Construction zeigt, welchen hohen Stellenwert der Zementhersteller der Nachhaltigkeit beimisst.

**Innovation:** Die zunehmende Globalisierung der Innovationsleistung verstärkt den Druck auf Schweizer Unternehmen weiter. Der Pharmamulti Roche konnte diesbezüglich die Innovationsleistung im Bereich F&E durch ein neuartiges Innovationsnetzwerk signifikant erhöhen.

## FRÜHZEITIGE TRANSFORMATION

Der Transformationsprozess bei Schweizer Unternehmen muss aus der Position der Stärke beginnen. Da der Heimatmarkt seit je begrenzt ist, sollten sie ihr Wachstumspotenzial in den relevanten globalen Wirtschaftszentren genau kennen und über geeignete Mechanismen verfügen, ihre Wachstumsstrategien rechtzeitig voranzutreiben.

Von zentraler Bedeutung bei der Strategieumsetzung sind die Fähigkeit zur Veränderung, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kernkompetenzen sowie der Wille und die Bereitschaft zur Veränderung.

## ZWISCHEN BESTÄNDIGKEIT UND WANDEL

Die Beherrschung frühen Wandels ist eine enorme Managementherausforderung. Vorschnelle oder zu häufige Veränderungen können sich negativ auswirken – verspätete Veränderung kann zu uneinholbaren Rückständen führen. Selbst eine erfolgreiche Transformation erfordert geschicktes Management der wichtigen, aber heiklen Balance zwischen Beständigkeit und Wandel in einer Welt, deren Tempo und Wettbewerbsintensität Leistungssprünge durch zu späte Veränderung unwahrscheinlich machen. ■



Thomas D. Meyer, lic. oec. HSG  
Country Managing Director, Accenture  
Fraumünsterstrasse 16  
8001 Zürich  
www.accenture.ch  
thomas.d.meyer@accenture.com



# MARKTAUSRICHTUNG ALS STRATEGISCHES KONZEPT

Patrick Pfäffli und John-Oliver Breckoff, Input Unternehmens- und Marketingberatung AG

**Unternehmen, die konsequent marktorientiert denken und handeln, sind erfolgreicher als andere, wie Studien immer wieder eindrücklich beweisen. Dennoch: Was seit Jahren als Selbstverständlichkeit gilt, bietet nach wie vor grosses Optimierungspotenzial in vielen Bereichen einer Organisation. Sowohl bei der Festlegung der Strategie wie bei deren Umsetzung nach aussen und innen ist eine Ausrichtung auf den Markt zwingend.**

## DIE MEISTEN STRATEGIEN SIND ZU INNENORIENTIERT

Unsere langjährige Erfahrung in der Entwicklung und der Umsetzung von Strategien zeigt, dass diese fast ausnahmslos zu innenorientiert sind. Das liegt vornehmlich daran, dass die Beschaffung und Interpretation von Markt- und Umfeldinformation im Allgemeinen schwieriger und teurer ist als diejenige nach innen gerichteter Information.

Es ist ratsam, den Markt als ein vielschichtiges System verschiedener, miteinander in Wechselwirkung stehender Faktoren zu begreifen und zu analysieren. Die wichtigsten sind Kunden, Mitbewerber, Absatzmittler, potenzielle Partner sowie diverse Umfeldeinflüsse, hier vor allem technologische Faktoren.

## MARKTORIENTIERUNG NACH AUSSEN

Wieso ist die Musikindustrie durch das Aufkommen des MP3-Standards überrascht worden und hat es jahrelang verschlafen, Gegenstrategien zu entwickeln? Eine Nachlässigkeit, die heute dafür sorgt, dass sich der Industrieumsatz im Sturzflug befindet.

Das Geschäftsmodell muss immer im Einklang mit dem Markt stehen und, wenn dieser sich ändert, ist auch das Geschäftsmodell zu überprüfen und allenfalls anzupassen. Es ist offensichtlich, dass wirkliche Kundenorientierung und hierauf basierende Analysen und Strategien ein wichtiger Erfolgsfaktor sind. In vielen Märkten macht es zum Beispiel Sinn, den *Lifetime Value* des Kunden zu betrachten und ein darauf abgestimmtes *Customer Lifecycle Management* aufzusetzen. Eine zu starke Orientierung am Kunden ist gleichermassen nicht ideal, wenn zum Beispiel die Steigerung der Kundenzufriedenheit bereits einen abnehmenden Grenzertrag aufweist.

Das Unternehmen muss sich gleichzeitig gegenüber seinen Mitbewerbern positionieren. Hierbei sind Strategien zu verfolgen, die sich auf attraktive Bereiche fokussieren, Differenzierung im Wettbewerb anstreben oder frühere Konkurrenten als strategische Allianzpartner verstehen (*Cooptition*). In der Airline-Industrie hat sich zum Beispiel die Mitgliedschaft in einer Allianz als prioritärer Erfolgsfaktor für Network Carriers entwickelt.

## MARKTORIENTIERUNG NACH INNEN

Unternehmen müssen sodann ihre Marktorientierung vor allem nach innen durchschlagen lassen. In der Auf-

bauorganisation zeigt sich dies zum Beispiel in der Verknüpfung der Absatzfunktionen in der Unternehmenshierarchie beziehungsweise ihrer Stellung innerhalb der Geschäftsleitung. Innovationsprozesse müssen durch die Marketingabteilung mitgesteuert werden, und es muss eine systematische Kanalisierung von Kundeninformationen aus dem Verkauf sichergestellt sein.

Unternehmen mit hohem Markterfolg schaffen es, die Marktorientierung über die Marketingabteilung hinweg zu etablieren und funktionsübergreifend zu koordinieren. Dadurch steigern sie zudem die Reaktionsfähigkeit der Organisation auf Marktdynamiken – eine weitere Voraussetzung zum Erfolg.

Ebenso wichtig ist es, dass alle im Unternehmen die Marktorientierung als integralen Teil der Unternehmenskultur verstehen. Hier reicht es nicht aus geschliffene Leitbilder zu erstellen, sondern die Marktorientierung muss im Unternehmensalltag wirklich gelebt werden und sich widerspiegeln in Werthaltungen, Ritualen, Sprache, Erzählungen, Anekdoten usw.

## MARKTORIENTIERUNG ZAHLT SICH AUS

Der Unterschied zwischen guten und Spitzenunternehmen erklärt sich durch deren konsequente Marktorientierung. Im Allgemeinen befinden sich Manager in der Annahme, hier bereits viel zu tun. Tatsächlich existieren in vielen untersuchten Märkten indes Potenziale für eine verstärkte Ausrichtung der gesamten Organisation am Markt und damit für mehr Erfolg. ■

Input mit Standorten in Zürich und Bern ist führend als Beraterpartner für marktorientierte Unternehmensführung. Seit 35 Jahren wurden über 500 Unternehmen und Institutionen jeder Grösse und Branche beraten und in der Umsetzung begleitet.



Patrick Pfäffli, CEO und Partner  
John-Oliver Breckoff,  
Geschäftsleitender Partner  
Input Unternehmens- und  
Marketingberatung AG  
Telefon +41 44 253 67 17  
+41 31 901 24 44  
E-Mail: zh@input-ag.ch  
www.input-ag.ch

# STRATEGIE ZUM LEBEN BRINGEN

Dr. Carsten B. Henkel, Roland Berger Strategy Consultants

**Strategie hört sich einfach an: hat und verfolgt jedes Unternehmen. Doch in der Unternehmensrealität stellt vor allem die Implementierung der Unternehmensstrategie eine grosse Herausforderung dar. Wer eine Strategie tatsächlich zum Leben bringen will, der sollte mit deren Umsetzung bereits beginnen, wenn sie am Entstehen ist, nämlich in der Phase der Strategieentwicklung.**

## 1. WAS IST STRATEGIE?

Sich abzusetzen von den Wettbewerbern, ist nur durch eine echte Strategie möglich, die einen nachhaltigen, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil generiert. Ein Unternehmen muss eine klare Vorstellung davon entwickeln, wie man gegenüber den Wettbewerbern in den jeweiligen Geschäftsfeldern gewinnen kann. Deshalb sind folgende strategische Kernfragen zu beantworten:

- Auf welchen Märkten, für welche Kunden, in welchen Regionen/Ländern und wo auf der Wertschöpfungskette wollen wir tätig sein und wo nicht?
- Wie können wir gegenüber den Wettbewerbern in den jeweiligen Geschäftsfeldern und Ländern gewinnen?
- Wie müssen wir unsere Aktivitäten und Fähigkeiten koordinieren und weiterentwickeln, damit ein einzigartiger nicht kopierbarer Wettbewerbsvorteil entsteht?

Zu unterscheiden sind Corporate Strategy und Business Unit Strategy. Die Business Unit Strategy – oder auch Wettbewerbsstrategie – beschreibt die Produkt-/Marktstrategie einer Unternehmensdivision, die meistens auf ein spezifisches Geschäftsfeld oder eine Kundengruppe ausgerichtet ist. Die Corporate Strategy definiert, welches Portfolio von unterschiedlichen Geschäften man betreiben will, wie man sie untereinander gewichtet und wie sich Synergien zwischen ihnen erzeugen lassen, damit profitables Wachstum und Wert für die Aktionäre geschaffen beziehungsweise die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert wird. Unternehmen sind Portfolios von Assets und Fähigkeiten, die auf eine bestimmte Art und Weise zusammengesetzt und kombiniert werden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die stetig Wert für die Shareholder erwirtschaften. Dieses Streben ist ein anhaltender Prozess, der in den Geschäftseinheiten im Rahmen ihrer Business-Unit- Strategie und auf Stufe Unternehmensleitung im Rahmen der Corporate Strategy geführt wird.

## 2. STRATEGIE HILFT ALLEN, ZUM GESCHÄFTS-ERFOLG DES UNTERNEHMENS BEIZUTRAGEN

Die Strategieentwicklung ist kein intellektuelles Training für die Mitarbeiter der Strategieabteilung sondern es gilt, praxisorientierte Antworten auf die Kernfragen der strategischen Ausrichtung zu finden, die einen klaren Weg durch den Dschungel der vielen strategischen Optionen

weisen. Diese Antworten sind sozusagen die Leitplanken für das tägliche Denken, Entscheiden und Handeln aller Mitarbeiter im Unternehmen und fokussieren darauf, sich gegenüber den Wettbewerbern im Markt durchzusetzen.

In grossen Unternehmen werden jeden Tag tausende von Entscheidungen getroffen. Die Herausforderung besteht darin, diesen Strom von Entscheidungen in die richtige Richtung zu kanalisieren, damit die gesetzten strategischen Ziele auch erreicht – sprich: umgesetzt – werden. Alle Mitarbeiter und nicht nur die Geschäftsleitung müssen die Strategie verstanden haben und sie auch mittragen.

So muss der Verkäufer genau wissen, was er seinem Kunden anbieten sollte und was nicht. Das ist eine Mischung aus dem, was der Kunde möchte und dem, woran ein Unternehmen auch genügend Geld verdient. Eine gute Strategie gibt auch hier Antworten und Leitplanken für das Handeln. Und auf der Ebene der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates gibt eine gut ausgearbeitete Strategie Ruhe und Sicherheit für die stringente Umsetzung selbiger. Nicht selten nämlich trommeln auf einen CEO ständig neue Vorschläge und Anregungen zum Beispiel seitens des Verwaltungsrates ein. Wenn der CEO im Rahmen seiner Strategieentwicklung und -weiterentwicklung nicht klare Aussagen getroffen hat, dann bricht schnell Hektik aus; 20 Manntage von Topmanagern und deren Mitarbeitern werden hektisch verbraucht, um etwa eine halbwegs befriedigende Antwort für die Anfrage des Verwaltungsratspräsidenten zu finden. In gut geführten Unternehmen hingegen kann der CEO auf seine Strategie zurückgreifen und sagen: «Ukraine? Ja, das haben wir uns angeschaut, ist heute nur für die Division A interessant und wir sind gerade in Verhandlungen mit einem Kooperationspartner. Für Division B nicht interessant, weil das Marktvolumen heute noch viel zu klein ist und ein Eintritt sich noch nicht lohnt. Wir beobachten die weitere Entwicklung und schätzen, dass in 2-3 Jahren der richtige Zeitpunkt für uns kommen wird.»

## 3. STRATEGIEENTWICKLUNG IST TEIL DER IMPLEMENTIERUNG

Damit Strategien durch das Unternehmen implementiert und damit zum Leben erweckt werden und Wert für Ak-

tionäre, Kunden und Mitarbeiter schaffen, sind folgende Erfolgsfaktoren bereits am Anfang des Strategieentwicklungsprozesses zu beachten:

- a) Die Strategie trifft klare Aussagen zu Produkten/Märkten (Business Unit Strategy) und zur Ausgestaltung des Unternehmensportfolios (Corporate Strategy).
- b) Die Aussagen sind mit harten Fakten und Geschäftsverständnis hinterlegt.
- c) Die Strategie muss mit den Fähigkeiten des Unternehmens unterlegt sein.
- d) Die Strategie ist verständlich formuliert und in einem Umsetzungsplan operativ mit Massnahmenprogrammen ausdetailliert.
- e) Die Strategie wurde gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern entwickelt und verabschiedet.
- f) Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat stehen demonstrativ zu der entwickelten Strategie und treffen konsequent ihre eigenen Entscheide im definierten Handlungsrahmen.
- g) Die Geschäftsleitung sanktioniert immer von der Strategie abweichendes Verhalten.
- h) Psychologische Aspekte sind unbedingt zu berücksichtigen: Die Implementierung der Unternehmensstrategie ist meist mit Veränderungen im Unternehmen verbunden. Diese Veränderungsprozesse können grösser oder kleiner sein, fast immer jedoch tangieren sie die Psychologie der Mitarbeiter: Der eine etwa fürchtet um sein Budget, der nächste befürchtet, dass sein Geschäftsbereich abgestossen werden könnte. Diese psychologischen Aspekte können sich als Barriere vor die Implementierung der Strategie stellen. Vor allem die Geschäftsleitung muss daher während dem Implementierungsprozess derart kommunizieren, dass allfällige Ängste und Befürchtungen abgebaut werden und eine positive Grundstimmung gegenüber der Strategie entsteht. Offenheit und Transparenz sind hier die Erfolgsfaktoren in der Kommunikation der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern.

#### **4. VERANTWORTLICH IST UND BLEIBT DAS TOP MANAGEMENT.**

Die Unternehmensstrategie ist ein Teil des täglichen Handelns für jeden Mitarbeiter im Unternehmen und ist Grundgesetz, Handlungsanweisung und Kompass zugleich. Nur so wird sie implementiert und ein Unternehmen wird den bestmöglichen Erfolg haben. Die Verantwortung für die Strategieentwicklung und die Implementierung ist und bleibt beim Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung und kann nicht delegiert werden. ■

**Roland Berger Strategy Consultants**, 1967 gegründet, ist die weltweit führende Strategieberatung europäischen Ursprungs. Mit 34 Büros in 23 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. 2.000 Mitarbeiter haben 2007 einen Honorarumsatz von über 600 Mio. Euro erwirtschaftet.



**Carsten B. Henkel**, Dr. oec. HSG  
Managing Partner  
Roland Berger Strategy Consultants  
Neumünsterallee 12  
8008 Zürich  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

# «GELENKTE EVOLUTION» – STRATEGIEARBEIT IN SITUATIONEN ERHÖHTER UNSICHERHEIT

Prof. Dr. Christoph Lechner, Universität St.Gallen, und Dr. Lukas E. Bär, Abegglen Management Consultants

## GRENZEN STRATEGISCHER PLANUNG

Die klassische strategische Planung ist effektiv, solange man relativ treffsicher die Zukunft vorhersagen kann. Ist dies jedoch nicht möglich, wie in Situationen erhöhter Unsicherheit (wenn z.B. durch neue Technologien Marktregeln verändert werden oder sich Kundenbedürfnisse verändern), stösst der klassische Planungsprozess an seine Grenzen. Denn dieser geht nun einmal von der Analyse und Prognostizierbarkeit der Zukunft aus, um auf Basis von internen und externen Analysen eine Strategie festzulegen. Das etablierte Schema lautet «Zielbestimmung, Analyse, Generierung von strategischen Optionen, Bewertung und Auswahl, Umsetzung, Kontrolle» oder, verkürzt formuliert, zuerst Strategieformulierung und dann Strategieimplementierung. Doch was kann man alternativ tun? Wie gehen z.B. Unternehmen wie Google oder IBM mit raschen Technologiezyklen und hohen Veränderungsraten in ihren Märkten um?

## «GELENKTE EVOLUTION» ALS ALTERNATIVE

Eine Alternative ist der Strategieansatz der «gelenkten Evolution». Vereinfacht ausgedrückt setzt das Management hier nicht alles auf eine Karte bzw. einen zentral festgelegten, unveränderbaren Plan, sondern lenkt – im Sinne kontinuierlicher Strategiearbeit – eine Reihe von strategischen Initiativen entlang der drei Phasen «Variation, Selektion und Retention».

In der Phase «Variation» werden strategische Initiativen im Unternehmen generiert. Dies kann systematisch erfolgen oder schlichtweg durch das Aufgreifen guter Ideen. Diese durchlaufen einen Filter, nach dessen Kriterien die Spreu vom Weizen getrennt wird. Es kommt also zur «Selektion». Anschliessend werden die gewählten Initiativen mit Ressourcen ausgestattet, im Markt lanciert und weiter vorangetrieben. Verliert man aber den Glauben an diese oder erweisen sie sich als wenig erfolgreich, werden sie eingestellt. In der letzten Phase, der «Retention», werden die erfolgreichen Initiativen in der Organisation verankert. Dies kann beispielsweise geschehen, indem eine Initiative für das Serverdienstleistungsgeschäft nach Abschluss in die Linie übergeführt wird.

Wie deutlich wird, findet dieser Prozess nicht rein evolutiv statt, sondern wird an wichtigen Punkten durch das Topmanagement gelenkt. So z.B. bei der Frage, ob man eine Idee mit Ressourcen ausstattet oder wann eine Initiative abzubrechen ist. Daher wird der Prozess auch als «gelenkte» Evolution bezeichnet.

## WAS IST DABEI ZU BEACHTEN?

Da bereits eine Reihe von Unternehmen (wie ABB, Allianz, Google, Helvetia, Hügli, IBM, Intel, Oticon etc.) mit einem solchen Strategieprozess ihre Erfahrungen gemacht haben, wollen wir im Folgenden wichtige Elemente näher beleuchten.

## VARIATION

Prinzipiell können Ideen für strategische Initiativen überall im Unternehmen entstehen. Bei einigen Firmen sprudelt es nur so an Ideen und Einfällen, bei anderen hingegen sind sie eher Mangelware oder dringen nicht bis zu den Entscheidungsgremien durch. Firmen, die die Variation bzw. Entwicklung von Initiativen unterstützen wollen, können auf unterschiedliche Prozessdesigns zurückgreifen, beispielsweise auf Open-Space-Techniken oder auf «Serious Play» von Lego (Ideen werden spielerisch mittels Legosteinen generiert). Bei der Hügli Gruppe wurden z.B. in mehreren Meetings obere und mittlere Führungskräfte eingeladen, Vorschläge für strategische Wachstumsinitiativen zu entwickeln. Von den ca. 28 Vorschlägen wurden in mehreren Runden sieben ausgewählt, überprüft und anschliessend realisiert. Oft reicht jedoch auch ein einfaches Vorschlagswesen oder der Kontakt zu Mitarbeitern über die Hierarchieebenen hinweg.

## SELEKTION

Bei der Selektion der Initiativen kommt es auf drei wesentliche Faktoren an: Transparenz, Fairness und Nachvollziehbarkeit.

Im Vordergrund steht sensibles Agieren im positiven wie negativen Entscheidungsfall. Der Verdacht auf interne Seilschaften und Willkür sollte reduziert werden, indem man möglichst messbare und allgemein verständliche Kriterien für die Auswahl heranzieht. Die amerikanische Bank Wells Fargo hat z.B. ein Scoring-Modell entwickelt, über das jede Initiative anhand von zehn Kriterien beurteilt wird (Net Present Value, internes und externes Risiko, Kopierbarkeit etc.). Entscheidungen über derartige Initiativen liegen in den meisten Firmen beim obersten Management. Die Anwendung einer Entscheidungsmethodik kann dem Anliegen nach Fairness und Transparenz entgegenkommen und damit den Entscheid des Managementteams sachlich unterstützen.

In der Regel versuchen Entscheider ein ausbalanciertes Portfolio zwischen Initiativen zu erreichen, die sich bezüglich ihres Zeithorizonts und der zu erwartenden Risiken unterscheiden und optimal ergänzen. Eine einfache,

leicht kommunizierbare und effektive Methode ist dabei der Gebrauch eines Portfolios mit zwei Kriterien:

1. einer Zeitachse mit einer Balance zwischen rasch wirkenden und mittel- bis langfristig angelegten Initiativen
2. einer Risikodimension mit Initiativen nahe am Kerngeschäft und solchen, mit denen bewusst Neuland (beispielsweise in Bezug auf Produkte, Kunden, Märkte, Vertriebsformen, Preismodelle) betreten wird.

Kompliziertere Methoden zur Entscheidungsfindung, beispielsweise auf Basis von Realoptionen, haben sich in der Praxis als wenig praktikabel erwiesen. Ihnen fehlt es in der Regel an einer intuitiven Verständlichkeit, und sie lassen sich nur schlecht kommunizieren.

Beim Management des Initiativen-Portfolios ist der vorzeitige Abbruch bzw. die Beendigung von Initiativen eine besondere Herausforderung. Ein gutes Steuerungsgremium erkennt, wenn eine Initiative nicht mehr die geforderten Antworten auf gestellte Anforderungen erreichen kann und es an der Zeit ist, die Aktion zu beenden. Es beantragt deshalb fristgerecht Anpassungen oder gar einen Abbruch, falls dies erforderlich sein sollte. Und wichtiger noch: Es verhindert, dass weiteres «gutes» Geld dem bereits ausgegebenen, «verbrannten» Geld hinterhergeworfen wird.

## RETENTION

Immer wieder kommt es vor, dass selbst erfolgreiche Initiativen in der Unternehmung nicht auf Dauer verankert werden. Sei es, weil wichtige Mitarbeiter die Organisation verlassen, weil neue Themen auf die Agenda kommen, oder weil erworbenes Wissen nicht dokumentiert wird und man sich später nicht mehr an die Details erinnert. Wer hier vorbeugen möchte, ist gut beraten, den Prozess der Retention nicht als etwas Selbstverständliches zu betrachten, sondern ihn aktiv anzugehen.

Immer wieder entfalten Initiativen ihre volle Wirkung erst mit einer Skalierung oder Multiplikation in anderen Einheiten eines Unternehmens. Man könnte annehmen, dass sich deren Linienmanager besonders hervortun, diese aufzugreifen und in ihrem Verantwortungsbereich zu implementieren. Dies ist aber besonders bei übergreifenden Initiativen oftmals nicht der Fall, da hier Bereichsgeisamen und das Non-Invented-Here-Phänomen durchschlagen. Infolgedessen ist es hier Aufgabe des obersten Managements, die künftigen Verantwortlichkeiten für den Übergang in das laufende Geschäft frühzeitig festzulegen.

Weil gerade Initiativen, die Neuland betreten, oftmals an Bestehendem rütteln und eine tief gehende Veränderung der Organisation erfordern, sind bei der Retention in den meisten Fällen kontrollierte Organisationsentwicklungsprozesse vonnöten. Man denke nur an die Schwierigkeiten der Verankerung von Service-Initiativen in produktgetriebenen Einheiten. Die zugehörigen Massnahmen reichen von einer Schulung bzw. Ausbildung der Mitar-

beitenden und des Kaders bis hin zur Adaption von Prozessen und Abläufen.

Nicht zu vergessen ist die gezielte Anpassung von Ziel- und Anreizsystemen. Bei einer Tochter von GE wurde z.B. vereinbart, nur dann Führungskräfte auf die nächste Ebene zu befördern, wenn diese aktiv von Anfang bis Ende an einer Wachstumsinitiative beteiligt waren.

## FAZIT

In sich schnell ändernden Branchen mit hoher Unsicherheit (was zum Glück nicht für alle Branchen gilt) ist es kaum möglich, ex ante festzulegen, welche Strategie erfolgreich sein wird und welche nicht. Es ist ein sehr riskantes Unterfangen, hier alles auf eine Karte bzw. den strategischen Plan zu setzen. Folglich ist es ratsam, Investitionen auf verschiedene Initiativen zu verteilen, die sich dann im Markt bewähren müssen. Auch wenn dort manche scheitern, werden andere dafür erfolgreich sein. Ein solcher Strategieprozess passt vor allem in dynamische Industrien, in Branchen und Situationen mit hoher Unsicherheit oder in Firmen, die sich aktiv neue Möglichkeiten erschliessen wollen.

Weil solche Initiativen überall im Unternehmen entstehen können, verändert sich bei diesem Strategieprozess, im Vergleich zur strategischen Planung, die Rolle des Topmanagements. Es beansprucht nun weniger die Rolle eines zentralen Strategen, der genau weiss, was die Zukunft bringen wird, als vielmehr die eines Architekten, der für die Kontextgestaltung im Unternehmen zuständig ist und explizit oder implizit ein Initiativenportfolio steuert. Dies beinhaltet die Schaffung hilfreicher Rahmenbedingungen für die beschriebenen evolutionär ablaufenden Prozesse mit dem Ziel, die Evolution von Initiativen bestmöglich zu gestalten. ■



**Prof. Dr. Christoph Lechner**  
University of St. Gallen  
Institute of Management  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen



**Dr. Lukas E. Bär**  
Managing Partner  
Abegglen Management Consultants  
Industriestrasse 28  
8604 Volketswil

# VORSPRUNG DURCH STRATEGIEKONFORME FÜHRUNGSKRÄFTE

Dr. Philippe Hertig, Egon Zehnder International

**Eine strategieorientierte Beurteilung, Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften – auch Talent Management genannt – verschafft Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Firmen, die im globalen Wettbewerb nicht nur bestehen, sondern einen Vorsprung erreichen wollen, sind mehr denn je auf Exzellenz in der Führung angewiesen. Im Kampf um die Besten haben nur diejenigen Unternehmen eine Chance, die die Entwicklung ihrer Führungskräfte zielgerichtet fördern und die Manager konsequent anhand strategiekonformer Kriterien beurteilen und rekrutieren.**

Professionelles und strategiekonformes Talent Management – die Beurteilung, Entwicklung und Rekrutierung von Führungskräften – ist zu einem nachhaltigen Wettbewerbsfaktor geworden. Mit der wirksamen Umsetzung tun sich viele Firmen aber nach wie vor schwer. So belegen diverse Studien, dass Führungskräfte nicht stringent nach einheitlichen Kriterien beurteilt und rekrutiert werden. Eine optimale Nachfolgeplanung ist demzufolge kaum möglich. Die Zahl der mediokren oder gar falschen Besetzungen liegt daher vergleichsweise hoch. Vorhandene Talente werden oft nicht früh genug erkannt und gezielt gefördert, sodass viele schliesslich das Unternehmen verlassen oder sich frustriert anpassen. Die Firma wird somit immer unattraktiver im Wettbewerb um die begehrten High Potentials. Es besteht die Gefahr eines sich selbst verstärkenden Teufelskreises, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens insgesamt fortlaufend schwächt.

Grundlegend anders stellt sich die Situation in Unternehmen dar, die das Talent Management als strategische Aufgabe begreifen und effektiv umsetzen. Sie sind bekannt dafür, dass sie eine auf Exzellenz ausgerichtete Führungskultur haben und ihre Talente systematisch identifizieren und entwickeln. Ihnen fällt es daher relativ leicht, die besten am Markt verfügbaren Führungskräfte zu gewinnen und auch zu halten. Auf Topleute wirken diese Unternehmen wie ein Magnet. ABB, Nestlé oder Zurich Financial Services sind Beispiele für Firmen mit einem hervoragenden «employer branding».

## ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

Wer es diesen Unternehmen gleichtun und ein wirksames und strategiekonformes Talent Management aufbauen will, kann sich an bewährten Praxiserfahrungen orientieren. Dabei hat sich eine «best practice» mit sechs Erfolgsfaktoren herauskristallisiert.

**Erstens** ist es unabdingbar, die Führungskräfteauswahl und -entwicklung permanent an der Unternehmensstrategie auszurichten. Denn auch noch so leistungsstarke

Manager sind nicht universal einsetzbar. Ihr spezielles Erfahrungswissen und Kompetenzprofil muss zur Strategie passen. Diese Einsicht klingt banal, doch tragen ihr viele Unternehmen völlig unzureichend Rechnung. Zu symptomatischen Ergebnissen kommt eine globale Umfrage von McKinsey unter CEO, Leitern von Geschäftsbereichen und Personalverantwortlichen. Danach verknüpfen die Hälfte der befragten Firmen ihr Talent Management nicht mit der Unternehmensstrategie. Die Folgen sind zwangsläufig: Strategien scheitern oder bringen nicht den erhofften Erfolg. Bei Unternehmen mit vorbildlichem strategischem Talent Management ist der Managementfaktor in jeder Phase der Strategiediskussion und -änderung ein integrales Thema von höchster Wichtigkeit. So sollte es kein Strategiepapier geben, das nicht ausdrücklich Implikationen für die Führungskräfteentwicklung erörtert. Welche Kompetenzen im Führungsteam müssen wir künftig stärken? Welcher Typus Manager muss extern gewonnen werden, welcher kann intern weiterentwickelt werden? Sind Führungs- und Unternehmenskultur noch kompatibel mit der verabschiedeten Strategie? Derartige Fragen gehören eigentlich zum Standardrepertoire jeder Strategiediskussion. Talent Management darf kein reaktiver Prozess sein, sondern muss selbstverständlicher Bestandteil einer proaktiven Unternehmenskultur werden.

**Zweitens** ist Talent Management eine zentrale Führungsaufgabe. Der Human-Resource-Bereich kann die Führungskräfte dabei unterstützen. Doch trägt in erster Linie das Management die Verantwortung für die Talententwicklung. Eine wichtige Vorbildfunktion hat dabei die gesamte Geschäftsleitung. Insbesondere der CEO muss Talent Management mit Disziplin und spürbarem zeitlichem Engagement vorleben. Nur dann besteht die Aussicht, dass die strategiekonforme Führungskräfteentwicklung sukzessive zu einer vordringlichen Aufgabe auf allen Hierarchieebenen wird.

**Drittens** muss Talent Management fester Bestandteil der geschäftlichen und strategischen Agenda sein. Unternehmen sollten an diese Aufgabe herangehen wie an

die Entwicklung eines Geschäftsplanes. Bei General Electric etwa diskutieren Top-Führungskräfte regelmässig die Leistung von Potenzialträgern sowie die daraus resultierenden Konsequenzen. Diese Diskussionen sind ähnlich intensiv wie Controlling-Gespräche. Führungskräfte, die ein hohes Potenzial bergen, erhalten herausfordernde Entwicklungsmassnahmen, die über das hinausgehen, was für sie in ihrem unmittelbaren Geschäftsbereich erforderlich wäre.

**Viertens** bedingt professionelles Talent Management ein Kompetenzmodell, das einheitliche Kriterien sicherstellt sowie die Leistung und das Potenzial der Führungskräfte transparent und vergleichbar macht. Die einheitliche und an den Geschäftserfordernissen sowie an der Strategie ausgerichtete Messbasis ermöglicht eine konsistente Bewertung des vorhandenen Managementpotenzials und ist letztlich die Grundvoraussetzung für eine Optimierung der gesamten Führungsorganisation. Hierbei zeichnen sich gute Kompetenzmodelle dadurch aus, dass sie einfach sind und von allen Beteiligten leicht verstanden werden.

**Fünftens** evaluieren und entwickeln im Talent Management erfolgreiche Unternehmen ihre Führungskräfte «rigoroser» als andere Firmen. Sie vergleichen ihre Manager immer auch mit den besten auf dem Markt verfügbaren und holen unabhängige Experteneinschätzungen ein. Dies gilt gerade dann, wenn Top-Führungspositionen neu zu besetzen sind. So ist es insbesondere bei der Berufung eines neuen Geschäftsleitungsmitgliedes in jedem Fall unverzichtbar, für die Besetzung der Position den internen Favoriten mit den besten externen Führungskräften zu vergleichen. Dieses externe globale Benchmarking verbessert die Qualität der Besetzungsentscheidung wesentlich. Allgemein ist es so, dass Unternehmen mit etabliertem Talent Management ihre Führungskräfteentwicklung systematisch mit der Nachfolgeplanung und einem Benchmarking verknüpfen. Ziel sollte es sein, für jede wichtige Position mindestens drei potenzielle Nachfolgekandidaten zu identifizieren.

**Sechstens** lassen im Talent Management versierte Unternehmen neu rekrutierte und intern beförderte Führungskräfte niemals allein. Ob ein Manager in seiner neuen Position Erfolg hat, entscheidet sich massgeblich in den ersten Monaten seiner Tätigkeit. Gutes «on-boarding» als Instrument eines aktiven Risikomanagements erhöht daher die Erfolgchancen wesentlich und verlangt nach gezielter Unterstützung bei der Einarbeitung mit regelmässigen Feedback-Prozessen.

## EIN UMDENKEN HAT BEGONNEN

Es versteht sich von selbst, dass sich wirksames und strategieorientiertes Talent Management nicht über Nacht

einführen lässt. Es sind erhebliche Anstrengungen und viel Überzeugungsarbeit nötig, um die dahinterstehende Philosophie in den Köpfen aller Beteiligten zu verankern und nachhaltig mit Leben zu erfüllen. In vielen Unternehmen kommt dieser Prozess einer kleinen Kulturrevolution gleich.

In den Führungsetagen hat – aus ganz nüchternem Kalkül – jedoch ein Umdenken begonnen. Es wird erkannt, dass professionelles und strategiekonformes Talent Management einen nachhaltigen und kurzfristig schwer kopierbaren Wettbewerbsfaktor darstellt. Denn schliesslich bringt ein erfolgreich implementiertes Talent Management genau jene Führungskräfte hervor, die strategische Neuausrichtungen und Herausforderungen erfolgreich bewältigen können. Die Wettbewerber haben dann das Nachsehen. ■

**Egon Zehnder International**, 1964 in Zürich gegründet, ist mit ihren 62 Offices in 38 Ländern das in der Schweiz und in Europa führende Executive-Search-Unternehmen. Der Fokus liegt auf der Suche und der Beurteilung von Führungskräften (Executive Search), der Evaluierung und der Entwicklung von Führungsgremien (Management Appraisal, Talent Management) und der Beratung von Verwaltungsräten (Board Consulting). [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)



Dr. Philippe Hertig ist Managing Partner von Egon Zehnder International, Zürich. Seit 1999 in der Firma tätig, ist er seit sieben Jahren Mitglied des Executive-Management-Teams der global tätigen Industry Practice Group. Zuvor war er während sieben Jahren in einem internationalen Industriekonzern tätig, unter anderem als Geschäftsleitungsmitglied der Pilatus Flugzeugwerke AG. [philippe.hertig@ezi.net](mailto:philippe.hertig@ezi.net)

# SICHT EINER GEWERKSCHAFT

Hugo Gerber, Präsident Gewerkschaft Transfair

**Liberalisierung und Globalisierung verunsichern die Gesellschaft. Die demografische Entwicklung und der zunehmende Individualismus setzen ihr zusätzlich zu. Keine einfache Ausgangslage, die Arbeitnehmerbewegung als wegweisenden Zukunftsgestalter zu positionieren. Konzentration und Diversifikation könnten ein erfolgversprechender Ansatz sein. Gewürzt mit einem Schuss Modernisierung wird das was!**

Es ist unbestritten: Die Gewerkschaften haben grossmehrheitlich mit einem Mitgliederschwund zu kämpfen. Hauptgrund ist der Strukturwandel mit dem damit einhergehenden Personalabbau. In der Maschinenindustrie, der Chemie, bei Banken und Versicherungen und aktuell im Bereich des Service public. Fuss zu fassen im Dienstleistungs- oder im KMU-Bereich, ist bis anhin kaum gelungen – erst recht nicht bei den besser Qualifizierten. Und dann ist da noch ein Reputationsproblem: Das Image als Nein-Sager, Verhinderer, Besitzstandswahrer ist einer Wachstumsstrategie nicht eben förderlich.

## WOHLSTANDSGARANT

Aber ebenso unbestritten ist: Charakteristisch für die Schweiz sind sozialer Friede, stabile Verhältnisse, eine hohe Arbeitsmoral und damit verbunden eine hohe Verlässlichkeit der Schweizer Unternehmen. Das sind die Früchte einer funktionierenden Sozialpartnerschaft. Starke Gewerkschaften also als Wohlstandsgaranten. Umgekehrt gilt: Wer die Gewerkschaften schwächen will, spielt mit dem Feuer und handelt gegen die Interessen von Wirtschaft und Gesellschaft.

## BESTEHENDES STÄRKEN ...

Hier setzt nun die strategische Neuausrichtung der Arbeitnehmerbewegung an. Auf der selbstbewussten Erkenntnis, dass es ohne sie nicht geht. Und auf der selbstkritischen Analyse, dass es eine Modernisierung braucht, um den Turnaround zu schaffen. Was ist zu tun?

- Die Gewerkschaften des Service public haben sich vom Betriebs- bzw. Hausverband der ehemaligen staatlichen Unternehmen zu Branchengewerkschaften zu entwickeln. Über den Service public hinaus ist eine konsequente Branchensegmentierung umzusetzen.
- Die Interessen des «kleinen Mannes» sind nach wie vor mit aller Vehemenz zu vertreten (die Gesellschaft ist dann gesund, wenn sie mit ihren schwächsten Mitgliedern anständig umgeht).
- Kampfmassnahmen – von der Mobilisierung bis hin zum Streik – sind legitime Mittel. Sie sind jedoch mit Bedacht und Augenmass einzusetzen. Aber mit aller Konsequenz und Schärfe gegen schwarze Schafe.

## NEUES SCHAFFEN ...

- Die politische Arbeit der Gewerkschaften ist zu in-

tensivieren. Mit der Tendenz, sich von links Richtung Mitte auszudehnen. Denn ausschliesslich hier entstehen mehrheitsfähige Lösungen.

- Die Gewerkschaften verfügen über ein immenses Know-how insbesondere in arbeitsrechtlichen, Sozialversicherungs- und Bildungsfragen. Also in den Bereichen, in denen KMU eher schwächeln. Die Gewerkschaften können sich hier als Dienstleister etablieren und Vertrauen schaffen. Dies ist der Türöffner, den die Gewerkschaften brauchen, um die gegenüber dem KMU-Arbeitgeber sehr loyale Belegschaft überhaupt erst gewinnen zu können.
- Über die reine Interessenvertretung hinaus müssen die Gewerkschaften zu eigentlichen Dienstleistungszentren nicht nur für die Arbeitnehmenden, sondern für alle Bevölkerungsschichten werden. Für gut Qualifizierte, Junge, Alte, Schüler, Studenten, Ausländer, Arbeitslose, Pensionierte. Ein ungeheures Wachstumspotenzial.

Ein breiter Fächer also, wo die Gewerkschaften in ihren bisherigen Domänen sowie neuen Gebieten durchschlagenden Erfolg haben und gleichzeitig ihren Organisationsgrad erhöhen können: konsequente Branchensegmentierung, hartnäckige Interessenvertretung, «Kampfmaschine» wo nötig, parteiübergreifende Politzentrale, Kompetenz- und Dienstleistungszentrum für Arbeitnehmende und Arbeitgeber. Das ist jedoch mit der bestehenden Gewerkschaftslandschaft – ein bunter Flickenteppich – nicht zu schaffen. Da braucht es eine Konzentration, ein Zusammengehen. Mit der angesprochenen Diversifikation in neue Bereiche als Motor. Und einem Modernisierungswillen als Schmiermittel.

So weit die strategische Neuausrichtung für eine auch künftig erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit. Mit dem erwünschten Nebeneffekt, dass gleichzeitig der Gewerkschaftspluralismus neu gedacht und modern interpretiert wird. ■



Hugo Gerber  
Zentralsekretariat transfair  
Postfach  
Hopfenweg 21  
3000 Bern 14  
hugo.gerber@transfair.ch





J. Zahnd, ohne Titel, diverse Lacke auf Leinwand, 135 x 180cm, 2005

# STRATEGIEUMSETZUNG – ERFOLGSFAKTOREN UND STOLPERSTEINE IM CHANGE-PROZESS

Dr. Klaus Doppler

Immer wieder wird behauptet, auch in Form wissenschaftlicher Studien, dass die meisten Change-Projekte scheitern oder keinen durchschlagenden Erfolg erzielen würden. Die distanzierte psychologische Perspektive ergibt ein anderes Bild: Die allermeisten Change-Prozesse verlaufen völlig normal. Es liegt in der Natur der Sache, das heisst in der (Psycho-)Logik von Veränderungen, dass sie gar nicht störungsfrei ablaufen können. Die Stellhebel – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine – sind grundsätzlich bekannt, wir wissen, was wir zu beachten haben, und wenn das nicht geschieht, gibt es dafür plausible Erklärungen. Aus dieser Perspektive betrachtet sollten sich Manager bei Veränderungsprozessen nicht von vorneherein professioneller Hilfe von aussen bedienen, sondern es als ihre Kernaufgabe ansehen, solche Prozesse selbst zu gestalten. Das eigentliche Erfolgsgeheimnis liegt in der Beharrlichkeit und Konsequenz. Und dies gilt für zweierlei: einmal, wenn sie Prozesse neu starten, aber auch dann, wenn etwas nicht so läuft, wie geplant.

## **PLÄNE SIND KREATIVE WUNSCHVORSTELLUNGEN, NICHT DIE WIRKLICHKEIT**

Die Welt der oberen Managementetage besteht zu einem Grossteil aus Plänen im Hinblick auf Zielvorstellungen und Strategien, entwickelt von eigenen Stäben, mit und ohne externe Berater, daraus abgeleiteten ellenlangen Präsentationsvorlagen mit wunderschönen mehrfarbigen Foliensätzen, mit Prognosen auf der Basis beeindruckend detaillierter Berechnungen der eigenen Entwicklungs-, Produktions- oder Absatzplanungen im Vergleich zu den erwarteten Aktionen des Wettbewerbs. Alles derart akribisch genau bis zur zweiten Stelle hinter dem Komma, dass man eine regelrechte Hemmung verspürt, solche Exaktheit in Frage zu stellen – was wahrscheinlich auch beabsichtigt ist. Alles dermassen ausladend, dass ein normaler Mensch, wie zum Beispiel ein Vorstand, einen Executive Summary benötigt, um auf dieser Grundlage seine Entscheidungen zu treffen. Und wenn die Entscheidung einmal getroffen ist, ist für diesen Fall der Vorstandsjob erledigt, und man wendet sich dem nächsten brennenden Thema zu.

Mir fällt dazu spontan ein Bild des belgischen Surrealisten René Magritte ein, auf dem eine Pfeife gemalt ist und das er mit den Worten versehen hat: «Ceci n'est pas une pipe» (dies ist keine Pfeife). Planspiele bilden nicht die Wirklichkeit ab. Pläne sind wichtig, aber mit einer zu hohen Komplexität und «überdosiert» verstellen sie den Blick auf die eigentliche Realität. Im Plan ist alles machbar –

dies korrespondiert perfekt mit dem Selbstverständnis so mancher Manager. Aber es ist wie in privaten Beziehungen: Im Kopf kann man sich alles wunschgemäss ausmalen – eine Beziehung in der Wirklichkeit aufzubauen, ist eine ganz andere Geschichte ...

## **EINE STRATEGIE BRAUCHT TEAMFÄHIGE LEITFIGUREN**

Wird ein Vorstandsvorsitzender ausgewechselt, wäre es nicht das erste Mal, dass der Nachfolger, langjähriges Mitglied des gleichen Vorstandes, kein gutes Haar an der alten Ausrichtung lässt und so tut, als sei er an der früheren Entscheidung nie beteiligt gewesen. Was lehrt uns das? Häufig herrscht in den obersten Etagen ausgeprägter Opportunismus: Der oberste Hierarch (wörtlich übersetzt «heiliger Herrscher») ist umgeben von ergebensten Höflingen. Eine wirkliche Auseinandersetzung findet nicht statt. Devise: rechtzeitig einknicken und nur noch abnicken.

Die Folgen sind verheerend: Wenn nicht jedes einzelne Mitglied des Leitungsorgans innerlich von der Strategie überzeugt ist, wird sich das im Unternehmen auf Dauer nicht verheimlichen lassen. Ein noch so kleiner Spalt oben kann unten zur grossen Kluft werden. Nicht selten sind Mitarbeiter für dieses Auseinanderklaffen geradezu dankbar. Sie interpretieren dies als Auftrag, ausschliesslich um ihre Bereichsinteressen zu kämpfen bis hin zu stellvertretender Kriegsführung in exklusiver Loyalität zu ihrem Bereichsfürsten.

Wer dieses Auseinanderklaffen nicht will, definiert sich als Regisseur, Libero, Treiber oder auch Trainer, holt seine Kollegen von vornherein als Mitkämpfer voll ins Spiel und dadurch in die Verantwortung und inszeniert sich nicht als einsamer Held, von dem alles Wohl und Weh abhängt.

## **DAS UNTERNEHMEN MIT DER STRATEGIE DURCHDRINGEN UND GANZHEITLICH STEuern**

Wer von vornherein die Umsetzung im Fokus hat, sich nicht dauernd in Plänen verliert, noch in der Einbildung lebt, als Einzelspieler das Spiel gewinnen zu können, hat noch eine weitere Hürde zu nehmen: das gesamte Unternehmen in allen seinen wesentlichen Schaltkreisen so von der Strategie zu überzeugen, dass alles Handeln konsequent danach ausgerichtet wird. Das Mittel der Wahl: Kommunikation! Es reicht allerdings nicht, den oberen Führungskräften Foliensätze in die Hand zu drücken, mit dem Auftrag, die Botschaft ins Unternehmen zu kaskadieren. Denn wer substanzielle Vorhaben oder Verände-

rungen durchführt, kommt den einen gelegen, den anderen in die Quere. Es sind immer Interessen im Spiel, und deshalb ist Widerstand auch der siamesische Zwilling von Veränderung. Widerstände kann man aber nicht einfach übersehen oder rational wegerklären – so gern man das manchmal tun würde. Angesagt sind zum Teil (Zeit-) intensive Auseinandersetzungen, bis klar und akzeptiert wird, warum etwas überhaupt gemacht wird, warum genau so, wie geplant, was man riskierte, wenn nichts unternommen würde, worin der Nutzen für die Betroffenen besteht (der auch darin liegen kann, dass grösserer Schaden vermieden wird), welche Rolle die Betroffenen dabei spielen sollen und wie es ihnen damit insgesamt geht. Ziel: Beide Parteien, die oben und die unten, müssen gegenseitig die wahren Beweggründe verstehen und sich in einem echten Aushandlungsprozess handlungsfähig machen.

Es reicht nicht, nur die ganz oben ins Boot zu holen: Die eigentliche Umsetzung passiert an der Basis und am Kontaktpunkt zum Kunden. Wer nicht informiert ist, kann nicht überzeugt sein. Wer nicht überzeugt ist, wird sein Handeln nicht engagiert und konsequent an der neuen Strategie ausrichten können. Er wird aus der Perspektive seiner gewohnten Denkweise das Neue distanziert und argwöhnisch beobachten, geradezu darauf warten, dass es nicht funktioniert –, und solche Störfälle werden eintreten, so sicher wie das Amen in der Kirche.

### AUF ÜBERRASCHUNGEN GEFASST UND REAKTIONSFÄHIG SEIN

Und schliesslich gilt es, Entwicklungen gut zu beobachten, um gegebenenfalls Ziele und Strategien schnell anpassen zu können und aber nicht schon beim ersten negativen Trend die totale Kehrtwende zu machen, sondern sich nach dem Motto eines guten Verkäufers zu verhalten: «Beim Nein des Kunden fängt der Verkauf erst an.» Wohl sollte aber für den Ernstfall ein echtes Ausstiegsszenario vorhanden sein, ähnlich wie bei finanziellen Investitionen, statt unerwünschte Entwicklungen einfach auszublenden im tiefen Glauben daran, dass sich die Dinge schon wieder in die geplante Richtung entwickeln werden, weil nicht sein kann, was nicht sein darf.

Insgesamt ist ein gerüttelt Mass an Demut zu empfehlen, die einen froh sein lässt, wenn einem das Glück hold ist, zum Beispiel in Form unvorhergesehen guter Marktentwicklungen oder Fehlern der Konkurrenz, die aber verhindert, sich solche Glücksfälle auf das eigene Konto gutzuschreiben. Denn ein stolz erhobener Kopf macht blind für die Löcher in der Strasse, denen man andernfalls vielleicht noch hätte ausweichen können ...

Fazit: Es ist alles gar nicht so schwierig, man muss es nur richtig angehen. ■

### LITERATUR

- Doppler, Klaus: Incognito. Führung von unten betrachtet, Hamburg 2006
- Doppler, Klaus: Führen in Zeiten der Veränderung. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 1/2006
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2005
- Doppler, Klaus: Veränderungsmanagement. In: Campus Management, Bd.1, S. 493-497, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2003
- Doppler, Klaus: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2003
- Doppler, Klaus/Fuhrmann, Hellmuth/Lebbe–Waschke, Birgitt/Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2002



Dr. Klaus Doppler (München) arbeitet seit vielen Jahren branchenübergreifend als selbständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; er ist Mitbegründer der Managementzeitschrift Organisationsentwicklung und Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Change Management, Führung und Kommunikation.

Ammergaustr. 15  
D-81377 München  
Telefon +49 089 714 28 02, Fax +49 089 719 37 01  
E-Mail: doppler@doppler.de  
www.doppler.de

# WARUM ERFOLGSFAKTOREN NICHTS BRINGEN

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim

**Unternehmensberater und Managementwissenschaftler sind permanent auf der Suche nach Erfolgsfaktoren. Es gibt inzwischen Hunderte. Nur schon dies müsste misstrauisch machen. Es gibt aber noch weitere Aspekte, die zu Skepsis Anlass geben.**

Manager produzieren Erfolge – dazu sind sie da. (Manchmal produzieren sie zwar auch Misserfolge, aber diese beachten wir im Folgenden noch weniger, als sie sonst schon beachtet werden.) Häufig helfen ihnen dabei Unternehmensberater und andere Ratgeber, die sich mit «Best Practices» oder Erfolgsfaktoren auskennen. Schaut man im Gesamtkatalog der Deutschen Bibliothek nach, so findet man unter dem Schlagwort «Erfolgsfaktor» nicht weniger als 428 Titel. Die meisten dieser Bücher stammen von Unternehmensberatern. Titel wie «Erfolgsfaktor Büro», «Nichtwissen als Erfolgsfaktor», «Erfolgsfaktor Körper», «Erfolgsfaktor Kopf», «Erfolgsfaktor Smalltalk», «Erfolgsfaktor Souveränität» oder «Erfolgsfaktor Zufall» machen neugierig.

Auch viele Professoren der Betriebswirtschaftslehre spüren in ihrer Forschung Erfolgsfaktoren nach. Und werden fündig! Man braucht nur betriebsökonomische Zeitschriften durchzublättern. Im Gegensatz zu den Beratern gewinnen Wissenschaftler ihre Erfolgsfaktoren nicht aus der intimen Kenntnis besonders erfolgreicher Unternehmen und Manager wie Jack Welch, sondern aus (meist) höchst virtuos – oder zumindest höchst virtuos aussehenden – statistischen Analysen. In der Forschung wird versucht, Faktoren, die für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich sind, mit Hilfe von statistischen Verfahren zu isolieren, um dann Managern Empfehlungen zur Herstellung von Erfolg geben zu können. Gelänge dies, wäre dies der Beleg dafür, dass sich Wissenschaftlichkeit und Praxistauglichkeit vereinbaren lassen.

Die Ursprünge der Idee, Unternehmenserfolg auf bestimmte Einflussfaktoren oder Massnahmen des Managements zurückzuführen und daraus Empfehlungen für die Unternehmensführung abzuleiten, liegen in der Praxis. Der McKinsey-Berater D. Ronald Daniel schlug bereits 1961 vor, Managementinformationssysteme einzurichten, die Auskunft über Erfolgsfaktoren geben sollen. Die Suche nach kritischen (auch: Schlüssel- oder strategischen) Erfolgsfaktoren wurde von Managementforschern aufgegriffen und mittels verschiedenster Methoden betrieben. Doch trotz intensiven Bemühungen – Tausende von Forschern richten ihr fachliches Interesse nun schon jahrzehntelang auf Erfolgsfaktoren – ist der Erfolg bisher ausgeblieben.

Zunächst ist bemerkenswert, dass es die Vertreter der Erfolgsfaktorenforschung kaum interessiert, was die Praxis mit ihren vermeintlich relevanten Ergebnissen tatsächlich anfängt. Es ist auch nicht so, dass sich ein kumulativer Erkenntnisgewinn eingestellt hätte. In mittlerweile über 30 Jahren Forschung hat sich beispielsweise kein erkennbarer Zusammenhang zwischen der Existenz strategischer Planung und Performance von Unternehmen herauskristallisiert. Im Gegenteil, der Zusammenhang stellte sich immer unklarer und widersprüchlicher dar.

Das Beispiel dieser Diskussion lässt im Übrigen zweifelhaft erscheinen, ob die Erfolgsfaktorenforschung per se tatsächlich praxisrelevant ist, wenn noch nicht einmal so simple Fragestellungen wie diejenige, ob sich die Existenz strategischer Planung positiv auf das Ergebnis der Unternehmen auswirke, übereinstimmende Resultate erbringen. Die «Does strategic planning pay?»-Debatte lässt den akademisch interessierten Praktiker mit der Frage zurück, welcher der nunmehr weit über 50 Studien und Meta-Studien zum Thema der strategischen Planung und Performance er vertrauen soll. Der neusten? Der umfangreichsten? Derjenigen vom angesehensten Forscher? Der «besten» (wie auch immer die Qualität von empirischen Analysen zu bestimmen ist)? Derjenigen im angesehensten Journal? Oder jener mit dem seiner Branche ähnlichsten Sample? Je nachdem, wie und wann sich der Praktiker entscheidet, resultieren daraus andere, oft sogar widersprüchliche Handlungsempfehlungen. Das trifft ausnahmslos auf alle bisher extrahierten Erfolgsfaktoren zu.

Kaum eine Analyse hält einer rigorosen methodischen Kritik stand. Viele werden nicht einmal dem methodischen Einmaleins gerecht: Die Stichproben sind nicht repräsentativ, die Messungen nicht genau oder nicht zuverlässig, nicht angemessene statistische Verfahren kommen zur Anwendung, Querschnittsdaten werden in nicht zulässiger Weise kausal interpretiert usw.

Aus der Kritik an solchen methodischen Mängeln wird gewöhnlich die Konsequenz gezogen, das methodische Instrumentarium sei zu schärfen und die Forschung auf einem anspruchsvolleren Niveau fortzusetzen. Doch einige Kritikpunkte sind grundsätzlicher Natur. Sie lassen Zweifel daran aufkommen, ob die Schwächen dieses Ansatzes durch methodische Verfeinerungen überwunden werden können.

Denn erstens verlieren Erfolgsfaktoren, die bekannt und kopierbar sind, ihre Wirksamkeit. Würden viele Unternehmen einen bestimmten Erfolgsfaktor, so es diesen gäbe, einsetzen, hätte keines mehr einen Vorteil.

Zweitens müssen Forscher, um Erfolgsfaktoren auf empirischer Basis identifizieren zu können, Annahmen über kausale Beziehungen treffen. Sie tun dies auf der Basis einer (expliziten oder impliziten) Theorie. Da Theorien im Prinzip nicht miteinander vergleichbar sind, kann empirisch nicht getestet werden, welches die «richtige» Theorie ist.

Drittens spricht die Orientierung an der Vergangenheit gegen die normative Interpretation von Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung: Ganz gleich, welche erfolgskritischen Variablen der Erfolgsfaktorenforscher glaubt, gefunden zu haben – es sind stets Faktoren aus der Vergangenheit. Unklar ist, ob sie auch Gültigkeit für die Zukunft beanspruchen können.

Damit zusammen hängt viertens der Einwand, dass in Studien zu «Best Practices» in aller Regel die mit bestimmten Erfolgsfaktoren verbundenen Risiken nicht berücksichtigt werden. Vielleicht sind Unternehmen über die Anwendung der untersuchten Erfolgsfaktoren in Konkurs gegangen. Sie sind dann nicht mehr in der Stichprobe. Auch werden Unternehmen, die mit dem «Erfolgsfaktor» schlecht fahren, meist nicht gesondert untersucht.

Und fünftens sind erfolgreiche Unternehmen auch deswegen erfolgreich, weil sie in der Vergangenheit erfolgreich waren. Sie gehen sozusagen immer mit einem gewissen Vorsprung ins Ziel. Welchen Erfolgsfaktor etwa Microsoft auch immer zur Anwendung bringt, das Unternehmen wird erfolgreich bleiben. Dieses Ausstrahlen von Erfolgen der Vergangenheit auf gegenwärtige Erfolge kann statistisch nicht isoliert werden.

Letzten Endes sind die Ergebnisse quantitativer Erfolgsfaktorenforschung soziale Konstruktionen. Der Forscher wählt eine Theorie aus, ersinnt auf der Basis dieser Theorie eine plausible Geschichte, die er in Form von Hypothesen kleidet, entscheidet sich für bestimmte Messungen der Variablen und veranlasst Praktiker, Kreuze auf Skalen zu machen. Der Forscher wählt dann statistische Methoden zur Auswertung aus und ersinnt Interpretationen, welche die Theorie, sofern vorhanden, und die Ergebnisse auf plausible Weise miteinander verbinden.

Auf die Interpretationen des Forschers setzt dann wiederum der Praktiker, der ein bestimmtes Problem hat, seine Interpretation auf. Er assoziiert Gegebenheiten in seinem Unternehmen mit den Darstellungen des Forschers, pro-

jiziert sozusagen seine Probleme in die Problemdefinitionen der Veröffentlichung. Dabei werden Praktiker ebenso von Interessen bestimmt wie die Forscher, denen es vor allem darum geht, in renommierten Zeitschriften zu veröffentlichen oder Beratungsaufträge aus der Praxis zu akquirieren.

Wer sich für die Probleme der Erfolgsfaktorenforschung interessiert, sollte sich einmal die Website «<http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de>» anschauen. ■

#### LITERATUR

- Kieser, Alfred und Walgenbach, Peter (2006): Organisation, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.  
Kieser, Alfred (2005): Wissenschaft und Beratung, 2. Aufl. Heidelberg: Winter.  
Nicolai, Alexander und Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Die Betriebswirtschaft 62:579-596.



**Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser**  
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre  
Universität Mannheim  
D-68163 Mannheim  
Telefon +49 621 181 1605  
<http://lst-kieser.bwl.uni-mannheim.de>



J. Zahnd, ohne Titel, diverse Lacke auf Leinwand, 150x180cm, 2003



J. Zahnd, ohne Titel, diverse Lacke auf Leinwand, 150x180cm, 2005

# WENN MAN DIE ZUKUNFT IM RÜCKSPIEGEL SUCHT

Jörg Lutz, Seestatt AG

**Sämtliche Unternehmer müssen früher oder später, am besten zum richtigen Zeitpunkt, eine echte und sichere Nachfolgelösung bereit haben. Doch der richtige Ansatz und das bewusste Vorgehen scheitern in den meisten Fällen bereits bei der Strategie – der Aufbereitung des Themas.**

**Besonders Unternehmer aus den KMU unterschätzen die echte Nachfolgelösung. Eigennutz, Nostalgie, mangelnde Offenheit und Klarheit, regressives Denken u.a.m. verhindern die echte Nachfolgelösung.**

## **UNTERNEHMERSTRATEGIE VS UNTERNEHMENS-STRATEGIE?**

Bei jeder Nachfolgeregelung steht am Anfang des Projektes die richtige Beurteilung der Lage. Dabei beeinflussen verschiedene Faktoren das Thema: Harte, weiche, unbekannte und bekannte. Mehrheitlich aber rücken die Betroffenen das Unternehmen selber, dessen Strategie, das Management, die Mitarbeiter und die Kunden ins Visier. Kaum richtig geklärt wird dagegen die Kultur – weder jene der Unternehmung noch des Unternehmers, noch die des Managements. Ist also der Sichtwinkel für die Nachfolgelösung zu schmal, bleibt diese meist ein risikoreiches Unterfangen, insbesondere im Falle eines KMU.

Die Gefahr, sich zuerst einzig auf die Strategie der Unternehmung zu konzentrieren, verleitet zu einseitigen, unvollkommenen Grundlagen. Vor allem, wenn die Planung den Eigentümer selber zu wenig einbezieht, was gerade dann wichtig ist, wenn der Unternehmer, Gründer oder Pionier der Macher des Unternehmens ist.

Klärt man zuerst mit dem Unternehmer dessen persönliche Strategie und künftiges Lebensziel richtig und wahrheitsgetreu ab, erhält man grundlegende Informationen über das weitere Vorgehen. Das gewonnene Verständnis dem Eigentümer gegenüber gibt wichtige Hinweise zur passenden Lösungsfindung. Damit lassen sich die richtigen Nachfolger treffender beschreiben, selektieren und finden. Selbstverständlich ergeben sich dabei im gesamten Nachfolgeprozess immer wieder neue Erkenntnisse sowie Verbesserungs- und Ergänzungspotenzial, die bis zur Vertragsunterzeichnung und Umsetzung immer wieder eingebracht und berücksichtigt werden müssen.

## **BLICK IN DEN UNTERNEHMERSPIEGEL?**

Die rechtzeitige Regelung der Nachfolge ist für die nachhaltige Unternehmensentwicklung erfolgsentscheidend. Daher sollte sich jeder Unternehmer frühzeitig zu diesem fundamentalen Thema Gedanken machen. Er sollte vor allem bereit sein, sich selber offen und ehrlich Rechenschaft abzulegen. Daraus ist dann eine solide Vorgehensweise zu planen. Wichtig ist für den Start des Nachfolgeprozesses vor allem, sentimentale Blicke möglichst auszuschliessen und stattdessen realitätsnah Klar-

heit und Wahrheit über die eigenen Bedürfnisse und diejenigen des Unternehmens zu gewinnen.

## **WELCHER UNTERNEHMERTYP SIND SIE?**

In der Literatur werden hinsichtlich von Familienunternehmen sehr anschaulich vier grundsätzliche Unternehmertypen unterschieden:

### **Der Monarch**

Er wird durch einen «Staatsstreich» abgesetzt und quasi zwangsweise in den Ruhestand versetzt.

### **Der General**

Er wird aus seiner Machtposition verdrängt, plant aber seine «heldenhafte» Rückkehr zu früherem Glanz und intrigiert mit entsprechender Vehemenz.

### **Der Botschafter**

Er plant seinen Abgang freiwillig und frühzeitig und steht in beratender Funktion weiterhin dem Nachfolger zur Verfügung.

### **Der Gouverneur**

Er plant seinen Abgang und die Übergabe freiwillig und frühzeitig, um sich ganz von der Firma zu trennen. Dann widmet er sich vollständig einer anderen Hauptbeschäftigung geschäftlicher oder gesellschaftlicher Art.

Während in den USA die meisten Unternehmer ihre Nachfolge bereits im fünften Lebensjahrzehnt vollziehen, halten europäische Unternehmer durchschnittlich bis ins Alter von 70 Jahren und mehr das Ruder fest in der Hand. Dann ist mitunter hohe Eile angesagt, der familiäre Nachfolger aber oft nicht vorhanden, nicht entsprechend ausgebildet, noch nicht übernahmefähig oder aber nicht (mehr) interessiert.

«Mit fünfzig merkt man selbst, dass die Kräfte nachlassen, mit sechzig merken es auch die anderen, mit siebzig merken es nur noch die anderen!» lautet die selbstkritische Erkenntnis eines Unternehmers.

Es ist manchmal dramatisch, den schrittweisen Verfall eines einst blühenden Unternehmens mitanzusehen zu müssen. Früher erfolgreiche Unternehmer lassen es in eigener Sache nicht selten an der ihnen sonst praktizierten und einstmal selbstverständlichen Weitsicht vermissen.



Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess. Neben den Fragestellungen nach dem richtigen Nachfolger, der Sorge, das Lebenswerk von anderen dereinst ruiniert zu sehen, sind die Fragen des Familien- und Erbrechts ebenso von eminenter Wichtigkeit. Denn eine unbedachte Gestaltung der Unternehmensnachfolge kann steuerlich zu äusserst ungünstigen Ergebnissen führen. Gerade das Steuerrecht verlangt eine kluge und langfristige Lösung, die rechtzeitig bedacht sein will, auch, oder gerade dann, wenn der Betrieb erst in einigen Jahren zur Veräusserung stehen soll.

Folgende Empfehlungen gelten in puncto Nachfolge für den Unternehmer:

1. Die Nachfolgeproblematik muss frühzeitig erkannt werden.
2. Eine familiäre Nachfolgelösung muss in der Familie vom «Familienrat» besprochen und analysiert werden.
3. Ein qualifizierter Berater/Unternehmer ist ggf. als Moderator hilfreich zur Entscheidungsfindung innerhalb der Familie.
4. Wichtige Fragen wie die Übernahme der rechtlichen und wirtschaftlichen Macht, aber auch der damit verbundenen Verantwortung, müssen offen angesprochen und vorab geklärt werden.
5. Eine gezielte theoretische und praktische Ausbildung des Nachfolgers und die Sammlung von Erfahrungen ausserhalb des Familienbetriebes sind wichtige Erfolgsvoraussetzungen.
6. Eine klare Kommunikation der beschlossenen Nachfolgeregelung im Unternehmen ist unabdingbar.
7. Gegenseitiger Respekt und Toleranz vermeidet, familiäre Konflikte im Unternehmen auszutragen.

### MBO/MBI/LBO

Stellt sich schliesslich heraus, dass kein Nachfolger aus der eigenen Familie zur Verfügung steht, bieten sich mehrere andere M&A-Lösungen an.

Neben einem Unternehmensverkauf an Dritte ist es auch immer ratsam, die Übergabe des Betriebes an die eigenen Mitarbeiter zu prüfen und damit ein sogenanntes Management Buyout (MBO) anzugehen. Das operative (angestellte) Management erwirbt dabei das ihm bereits bestens vertraute Unternehmen und führt es in eigener Regie fort.

Sollte keine geeignete Führungskraft vorhanden sein, kommt die Übernahme durch einen geeigneten Geschäftsführer aus einem anderen Unternehmen in Betracht (Management Buy-in/MBI).

Während sich beim Management Buyout Verkäufer und Käufer sowohl untereinander als auch das Unternehmen selber kennen, muss beim MBI grosse Sorgfalt auf

die Auswahl des geeigneten übernehmenden Managements gelegt werden. Dies ist von herausragender Bedeutung, und zwar sowohl für den Verkäufer, der sein Unternehmen bestens fortgeführt wissen will, als auch für den übernehmenden Manager, der seine Zukunft untrennbar mit der weiteren Entwicklung des Unternehmens verknüpft.

Fachliche, menschliche und finanzielle Aspekte sind hier gleichermaßen zu berücksichtigen.

Entscheidend ist seitens des übernehmenden Managements die Entwicklung von tragfähigen Strategien zur Übernahme des Unternehmens.

Neben fundierten Businessplänen sind schliesslich Finanzierungsfragen in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Eine Lösung für die häufige Konstellation, dass Erwerber mit einem relativ geringen Eigenkapitaleinsatz vergleichsweise grosse Produktionsunternehmen kaufen, kann ein mit Hilfe von Investoren oder Kreditgebern fremdfinanzierter Leveraged Buyout (LBO) oder Leveraged Buy-in (LBI) – gegebenenfalls in Kombination mit Sale- and Lease-Back-Verfahren – darstellen.

Ferner werden steuerrechtliche Überlegungen relevant, die bei der Abwägung zwischen einem einstufigen oder zweistufigen MBO/MBI und diversen Übernahmemodeltypen Berücksichtigung finden müssen.

Unabdingbar und fest verknüpft mit einer erfolgreichen Nachfolgeregelung ist auch der Verwaltungsrat. Eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung erfordert einen professionellen und erfahrenen Verwaltungsrat.

### Zusammenfassung

**Unternehmerische Lösungen im Bereich der Nachfolgeregelung erfordern eine fein ausgearbeitete Strategie, die einerseits eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ermöglicht und andererseits auch den persönlichen Zielen des Unternehmers gerecht wird. ■**

SEESTATT AG, 1989 gegründet, ist eine Unternehmung, die sich auf Nachfolgestrategien spezialisiert hat. Unternehmerische Lösungen durch Unternehmer für Unternehmer.



Jörg Lutz  
VRP und Unternehmer,  
Seestatt AG  
Haus zum Engel  
8852 Altendorf  
www.seestatt.ch

# ERFOLGSFAKTOREN BEI M&A

Joris D'Incà, Oliver Wyman AG

**Merger & Acquisitions sind nach wie vor wichtige Wachstumshebel für Unternehmen. Die Haupttreiber für den Erfolg von M&A-Transaktionen sind eine strategische Logik, die auch umsetzbar ist, ein Kaufpreis, der realistische Synergieeffekte berücksichtigt, sowie ein an den spezifischen Rahmenbedingungen der Transaktion ausgerichtetes Integrationskonzept.**

M&A-Transaktionen sind zu einem unverzichtbaren Element jeder Unternehmensstrategie geworden. Allein im Jahr 2006 gab es weltweit rund 30 000 Unternehmenskäufe. Pro Tag entspricht dies 80 Transaktionen. Laut «M&A-Report» betrug ihr Gesamtwert etwa 3,3 Billionen Euro. Diese hohe Zahl von Übernahmen hat viele Gründe. Die Globalisierung und damit die Notwendigkeit, weltweit präsent zu sein, zählt ebenso dazu wie der beschleunigte technologische Wandel sowie der Kostendruck in saturierten Märkten. Durch Übernahmen lassen sich diese Herausforderungen schneller meistern. Dies ist umso wichtiger, als Geschwindigkeit längst zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden ist.

Doch jede zweite Übernahme erreicht ihre Ziele nicht. Anstatt Synergien zu schaffen, sinkt der Unternehmenswert – eine Verschwendung von Kapital und Managementkapazitäten. Nur wenn die strategische Logik stimmt und es gelingt, aus zwei Unternehmen wirklich eine Einheit zu formen, lassen sich die zu erwartenden Synergien heben und zusätzliches Wachstum realisieren.

## **STRATEGISCHE LOGIK IST EIN HAUPTTREIBER DES TRANSAKTIONSERFOLGS**

Eine klar durchdachte strategische Logik ist einer der Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss. Doch diese ist zu oft nicht ausreichend vorhanden oder existiert nur in der Theorie und ist schlicht nicht umsetzbar. Die Transaktion muss zu eindeutigen Synergien führen und aus Kundensicht glaubwürdig sein. Dabei kann der Fokus auf Kostensenkung, regionaler Expansion, Erweiterung der Produktpalette oder Akquisition neuer Fähigkeiten liegen.

Regelmässig werden jedoch die Synergien bei Zusammenschlüssen zu hoch bewertet, was zu überzogenen Kaufpreisen führt. Der Grund: Das Potenzial des Übernahmekandidaten sowie die erwarteten Synergien stehen nicht im Einklang mit der Strategie. Durch den unrealistischen Kaufpreis wiederum kommt es zu einer überhöhten Erwartungshaltung der Investoren, der das Unternehmen nicht mehr gerecht werden kann.

## **INTEGRATION IST VON ZENTRALER BEDEUTUNG**

Während die Synergien sehr oft überschätzt werden, wird der komplexe Prozess der Post Merger Integration (PMI) häufig unterschätzt. So gefährden beispielsweise Verzögerungen bei der Integration die Realisierung von Synergien. Rückblickend ist dies allen Beteiligten klar. Bei einer Umfrage der «Business Week» unter übernahmeerprobten US-amerikanischen Managern erklärten fast 40 Prozent, dass sie mit der PMI unzufrieden sind. Der Widerspruch zwischen der hohen Zahl gescheiterter Übernahmen und dem Bewusstsein, dass der Integrationsprozess eine zentrale Herausforderung ist, löst sich mit Blick auf drei Aspekte: Jede Übernahme ist hinsichtlich ihrer Ziele und Umsetzung einzigartig. Sie ist für die meisten Beteiligten eine Premiere. Darüber hinaus findet dieser komplexe Prozess unter enormer Anspannung sowie hohem Erwartungs- und Zeitdruck statt – und das alles zusätzlich zum ohnehin anspruchsvollen Tagesgeschäft.

## **SYNERGIEEFFEKTE IM VORFELD GENAU PRÜFEN**

Die klassische Logik von Transaktionen ist die horizontale Konsolidierung, verbunden mit dem Ziel, Skaleneffekte zu realisieren. Die daraus resultierenden Synergien können sowohl einkaufs- und produktionsgetrieben sein als auch den Marktzugang sowie die Nutzung von Vertriebskanälen oder administrativen Ressourcen betreffen. Gute Beispiele hierfür finden sich in der Logistikbranche und beim Maschinenbau, die sich unter dem Einfluss des wachsenden globalen Wettbewerbs bereits seit den neunziger Jahren auf Konsolidierungskurs befinden. Akquisitionsmotiv kann in beiden Branchen auch die geografische Expansion sein. Denn dort gibt es immer noch zahlreiche nationale Player, die sich teilweise sehr schwer tun, ihre zunehmend international aufgestellten Kunden in vollem Umfang zu bedienen.

Im Vorfeld einer jeden Transaktion sind die erzielbaren Skaleneffekte genau zu prüfen und zu quantifizieren. Dabei gilt es, auch negative Synergien zu berücksichtigen, etwa wenn sich Kunden überschneiden, die bewusst eine breitere Lieferantenbasis anstreben und auf Konsolidierungen rasch mit der Aufnahme neuer Lieferanten reagieren.

Zur klassischen Logik gehören darüber hinaus M&A-Transaktionen, die auf eine Ergänzung von Produktpalette und Kundenbasis zielen. Die angedachten Synergien liegen hier in Verbundeffekten durch die Kombination von Produkten sowie Cross Selling. Häufig bleiben die Synergien aber nur Wunschdenken, weil die Entscheidungsprozesse für die verschiedenen Produkte bei den Kunden variieren. Auch hier sollte eine realistische Einschätzung der Synergien bereits im Vorfeld der Transaktion durch eine kritische Auseinandersetzung mit den Kundenanforderungen und Beschaffungsprozessen erfolgen.

### **UMBRÜCHE IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE ANTIZIPIEREN**

Eine weitere Logik für Zusammenschlüsse ist die Integration entlang der Wertschöpfungskette. Diese sogenannte Vertikalisierung des Geschäftsmodells dient nicht nur der unmittelbaren Optimierung der Wertschöpfungstiefe, sondern ist auch ein Schritt zur Besetzung von strategischen Kontrollpunkten innerhalb der Wertschöpfungskette. Entscheidend für die Bewertung dieser vertikalen Transaktionen ist nach Erfahrung von Oliver Wyman das präzise und frühzeitige Antizipieren von Wertverschiebungen sowie technologischen oder marktgetriebenen Umbrüchen in der Wertschöpfungskette. Dadurch werden neue strategische Kontrollpunkte geschaffen, die gezielt besetzt werden müssen, um die Wettbewerbsposition nachhaltig abzusichern und auszubauen.

Bei der Zusammenführung von Unternehmen darf der Blick nicht zu sehr nach innen gerichtet werden. Die Verfeinerung und Umsetzung einer strategischen Logik muss laufend nach aussen durch engen Kundenkontakt abgesichert werden. Erforderlich dafür ist ein gezieltes Management ausgewählter Schlüsselkunden. Dies sichert die kurzfristige Rentabilität und führt zu einer Strukturierung und Verbesserung von Produkten sowie Leistungen, die Kunden den Mehrwert der Transaktion klar aufzeigen.

### **KAUFPREIS MUSS SYNERGIEERWARTUNG REALISTISCH WIDERSPIEGELN**

Während der Verhandlungen ist eine eiserne Disziplin bei der Festlegung des Kaufpreises erforderlich. Ist dieser überzogen, werden notwendige Investitionen in andere Wachstumsfelder zurückgestellt und im Kerngeschäft Reserven abgebaut. Bei Übernahmen darf deshalb die in der ersten Strategiephase erarbeitete Preisvorstellung nicht nachträglich nach oben korrigiert werden. Darüber hinaus sollte ein Risikoabschlag zur Realisierung der Synergien schon im Kaufpreis berücksichtigt werden.

### **EIN MASSGESCHNEIDERTES INTEGRATIONSKONZEPT**

Unternehmen sollten so früh und umfassend wie möglich mit der Planung eines massgeschneiderten Integrationskonzepts beginnen, um für die Herausforderungen des Tages null und der Phase danach gewappnet zu sein. Im Zentrum steht die Analyse der Rahmenbedingungen. Sie umfasst die strategische Logik eines Zusammenschlusses, die organisatorischen und kulturellen Barrieren sowie den Ablauf des Übernahmeprozesses. Die Konsolidierung einer Branche beispielsweise geht mit der Realisierung hoher Kostensynergien und einem entsprechenden Stellenabbau einher und erfordert damit schnelle Entscheidungen und klare Kommunikation. Dagegen hat die Expansion in neue Geschäftsfelder wesentlich geringere Auswirkungen auf die Organisation und Kultur der beteiligten Unternehmen. Die Integration verläuft behutsamer.

Auf Basis der Rahmenbedingungen und anhand wichtiger Stellhebel können konkrete Entscheidungen für die Integration getroffen werden. Festzulegen sind die Art der zu realisierenden Synergien, die Geschwindigkeit, der Umfang und der Spirit der Integration, der Start des Integrationsprozesses, die Zusammensetzung der Integrationsteams, die Art und Weise, wie Grundsatzentscheidungen getroffen werden, sowie der Umfang des Change Management. Dies alles steckt den Rahmen des Integrationsprozesses ab und definiert die Eckpunkte für eine erfolgreiche Integration.

### **M&A ALS KERNKOMPETENZ**

M&A-Transaktionen sind ein nicht mehr wegzudenkendes Element jeder Unternehmensstrategie. Die Zahl der Transaktionen wird langfristig trotz den vom Finanzmarkt getriebenen Zyklen eher zu- als abnehmen. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und zweite Führungsebene sollten systematisch von früheren Erfahrungen profitieren und ihre M&A-Kompetenzen weiter ausbauen, um die Professionalität von Transaktionen zu steigern. Das Know-how zur Gestaltung gelungener M&A-Transaktionen ist ausreichend vorhanden – die Unternehmen müssen es nur nutzen. ■



Joris D'Incà, Partner  
Oliver Wyman AG  
Tessinerplatz 5  
8027 Zürich  
Telefon +41 44 208 77 49  
[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

# ERFOLGREICHE POST-MERGER-INTEGRATION

Carlos Ammann, Dr. Joachim Rotering und Dr. Nadia Kubis-Fettes, Booz Allen Hamilton

**Übernahmen und Zusammenschlüsse von Unternehmen sind an der Tagesordnung und werden allen Voraussagen nach weiter an Bedeutung gewinnen. Nach wie vor verfehlen jedoch die Hälfte aller Fusionen ihre Ziele. Woran liegt das, und was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Mergern? Booz Allen Hamilton hat zehn Prinzipien identifiziert, die ausschlaggebend für den Erfolg von Integrationen sind und bei der Strukturierung komplexer Programme helfen.**

Auf Basis langjähriger internationaler Beratungserfahrung im Bereich Post-Merger-Integration hat Booz Allen Hamilton zehn pragmatische Prinzipien identifiziert, die den Erfolg von Integrationsprogrammen bestimmen. Anhand dieser Faktoren lassen sich nicht nur erfolgreiche von weniger erfolgreichen Fusionen unterscheiden, diese Prinzipien sind auch eine grosse Hilfe bei der Strukturierung von PMI-Programmen.

**1) Strategisches Rational:** Die Strategie, die mit der Akquisition verfolgt wird, bestimmt massgeblich die Struktur, nach der die Integration ablaufen soll: Soll ein «Best of both»-Ansatz verfolgt werden, oder ist eine radikale Übernahme und vollständige Integration vorzuziehen? Wie schnell soll die Integration abgeschlossen werden? Wie aggressiv sind Synergieziele anzusetzen? Diese Fragen und viele mehr müssen zu einem frühen Zeitpunkt und vor allem konsistent beantwortet werden.

**2) Stakeholder-Überzeugung:** Frühzeitig müssen sich die Verantwortlichen auch damit beschäftigen, die relevanten Bezugsgruppen von der Logik und den Vorteilen des Mergers zu überzeugen. So empfiehlt es sich, spezifische Argumentarien für die Anteilseigner, Arbeitnehmer und deren Vertreter, Verbände und vor allem auch für die wettbewerbsrechtlichen Institutionen zu erarbeiten. Eine gute Kenntnis der Stakeholder und ihrer Bedenken sowie eine kontinuierliche Pflege der Beziehungen zahlen sich um ein Vielfaches aus.

**3) One Company:** Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren ist es, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, diese offen anzusprechen und rasch zu implementieren. Sicher verkauft sich in der Euphorie der Day-One-Kommunikation beispielsweise die Aussage, dass beide Unternehmenszentralen beibehalten werden, besonders gut. Die Entscheidungsträger werden jedoch in der Regel von solchen Kompromissen innerhalb der ersten ein bis zwei Jahre wieder eingeholt – sei es, dass sich die Synergieerwartungen nicht erfüllen oder die beiden Firmen nach wie vor nebeneinander existieren, ohne wirklich zu kooperieren.

**4) Synergierealisierung:** Die Begeisterung der frühen Stunden steht oft in krassem Gegensatz zur Ernüchterung,

wenn das Management zwei Jahre später zugeben muss, dass die geplanten Synergien nicht erreicht werden können. Drei Punkte sind zu berücksichtigen, um dies zu verhindern: Als Erstes sollen ambitionierte, aber realistische Ziele gesetzt werden. Zweitens müssen schnell diejenigen in die Pflicht genommen werden, die diese Synergien realisieren sollen. Und drittens soll das Synergietracking frühzeitig beginnen und eng mit den eigenen Finanzsystemen verzahnt werden, um nicht dem Bauen von Luftschlössern zu erliegen, die in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht sichtbar werden.

**5) Begeistertes Team:** Nur sehr wenige Mitarbeitende werden der Fusion gleichgültig gegenüberstehen. Vielmehr werden Bedenken, etwa hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit oder Unternehmenskultur, die Belegschaft beschäftigen. Hier setzen das Change Management und insbesondere die kulturelle Integration an. Unter diesem Schlagwort werden oft alle Probleme zusammengefasst, die das Management nicht mit den üblichen Methoden in den Griff bekommt. Es gibt keine Erfolgsgarantie, jedoch einige Grundregeln, die bei der Bewältigung dieser äusserst schwierigen Aufgabe helfen: Das Führungsteam muss sich frühzeitig mit dem Thema auseinandersetzen; eine Bestandesaufnahme der beiden Unternehmenskulturen kann bereits Wunder bewirken, weil sie für mehr Verständnis und Toleranz sorgt; die Definition der Werte und kulturellen Eckpfeiler des neuen Unternehmens ist Chefsache, das Commitment der oberen Führungsebene ist unabdingbar; und nicht zuletzt: Die Prozesse des Unternehmens müssen so angepasst werden, dass sie die neuen Unternehmenswerte widerspiegeln. Was nützt es, wenn ein Unternehmen beispielsweise «Geschwindigkeit» als Kernwert definiert hat, der Budgetierungsprozess aber weiterhin sieben Monate dauert und die finanziellen Kompetenzen eines Leiters einer drei Milliarden schweren Geschäftseinheit gerade mal eine Million betragen?

**6) Business-Kontinuität:** Manche Fusionen bleiben nicht nur hinter der geplanten Wertschöpfung zurück, sondern wirken sogar wertvernichtend. Der Grund dafür liegt nicht selten in einem schlechten Management dieses 6. Erfolgsfaktors. Wettbewerber wissen um dieses Risiko und werden gerade in der Unsicherheitsphase einer

Fusion aggressiver vorgehen. Drei Risikokategorien sollte das Management besonders beachten, deren Eintreten sorgfältig überwachen und sogenannte Rapid Response Teams zu deren Bewältigung einsetzen: Erstens die Abnahme der Kundenzufriedenheit oder gar Kundenverlust, zweitens Mitarbeiterisiken wie abnehmende Produktivität oder Abwanderungen und drittens Arbeitslastkonflikte, wie etwa durch konkurrierende Nachfrage einzelner funktionaler Gruppen (oft leidet besonders die IT darunter).

**7) Close:** Day One ist nicht nur ein grosser Kommunikationsevent, und er beschränkt sich nicht nur auf das Unterzeichnen der Verträge oder die Einträge ins Handelsregister. Ein reibungsloser Day One bedeutet harte Vorarbeit. Es muss sichergestellt sein, dass Käufer und gekaufte Unternehmen selbständig operieren können. Besonders im Falle eines sogenannten Carveout, wenn das gekaufte Unternehmen Teil eines Verbunds war und nicht eigenständig existierte, ist dies nicht trivial und stellt grosse Herausforderungen an Supply Chain, IT und andere Bereiche mehr. Auch müssen beide Unternehmen minimal zusammenarbeiten können, jeder Mitarbeitende muss zumindest wissen, an wen er berichtet und wie er mit anderen zusammenarbeiten soll. Inwiefern der Ausenauftritt schon harmonisiert ist, hängt davon ab, wie viel Planungsarbeit vor Day One geleistet werden konnte. Das Spektrum reicht von einem vollständig getrennten Auftritt bis hin zu neuem gemeinsamem Branding, gemeinsamer Kundenhotline sowie neuer Zuordnung der Account Managers.

**8) Moments of Truth:** Bei diesem etwas vagen Prinzip geht es darum, wie das Management mit oft kleinen Entscheidungen umgeht, die aber eine grosse Wirkung auf die Mitarbeitenden oder nach aussen haben. Dazu gehören etwa die Reihenfolge, in welcher der CEO ab Day One die einzelnen Standorte besucht, Name und Branding der neuen Firma, die alte Unternehmenszugehörigkeit des neuen Top-Managements, Transparenz, Offenheit und Fairness des Auswahlprozesses. Es können aber auch weniger bahnbrechende Ereignisse sein, wie etwa die Mitarbeitenden des Zielunternehmens, die vom CEO an Day One eine Aussage zur Sicherheit am Arbeitsplatz erwarten und enttäuscht werden. Um diese Moments of Truth vor ihrem Eintreten zu erkennen, bedarf es reicher Erfahrung und guter Führungsqualitäten.

**9) Übergangsmanagement:** Eine gute Planung der Integration ist von grosser Bedeutung, generiert aber noch keinen Wert. Viel wichtiger ist es, dass sie erfolgreich umgesetzt wird. Die Planung der organisatorischen Integration, der Synergierrealisierung und der Prozessharmonisierung wird zumeist durch Integrationsteams, etwas

abseits der Linienorganisation, vorgenommen. Dies erlaubt, die Planungsarbeiten rasch voranzutreiben, ohne den Fokus auf den Markt und die Kunden zu verlieren. Wie aber stellt man sicher, dass nicht zwei Unternehmen nebeneinander operieren, dass die Integration kein theoretisches Konstrukt bleibt, sondern vielmehr zum Way of Doing für das neue Unternehmen wird? Ausschlaggebend ist, dass die Übergabe der Verantwortung gut geplant ist, das Topmanagement sich während der Umsetzung stark einbringt und die Implementierung einzelner Massnahmen und Schnittstellen durchgängig überwacht und gemanagt wird.

**10) Programm-Management:** Das Integrationsbüro – eine grosse Hilfe oder Objekt der Kritik und des Widerstandes? Wir sind der festen Überzeugung, dass eine komplizierte Fusion nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie mit einem Minimum an Disziplin und Reporting einhergeht. Nur so kann sichergestellt werden, dass die notwendige Transparenz zur Entscheidungsfindung gegeben ist, Synergien realisiert werden und teamübergreifende Aktivitäten koordiniert ablaufen. Dies soll jedoch kein Mandat dafür sein, in jedem Fall ein riesiges Integrationsbüro aufzuziehen, das mit Hunderten von Templates versucht, die Kontrolle zu übernehmen. Wenn die Arbeit der einzelnen Integrationsteams konsistent organisiert ist, dann ist das übergreifende Programm-Management nicht mehr als ein Nebenprodukt. Viel sinnvoller als das Verteilen von Templates ist die Unterstützung einiger kritischer Teams durch zentrale oder externe Ressourcen, die mit einem frischen Blick von aussen direkt Wert schaffen und nicht zuletzt auch den Link zum Integrationsbüro herstellen.

## FAZIT

Es gibt zahlreiche strategische Gründe, die ein Unternehmen dazu bewegen können, seine Strategie dank Merger and Acquisition umzusetzen. Eine Garantie für den Erfolg einer Fusion gibt es nicht, aber die frühzeitige Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren hilft, die Wahrscheinlichkeit dafür deutlich zu erhöhen. ■



**Carlos Ammann,**  
Managing Partner Schweiz  
**Dr. Joachim Roterling,** Partner  
**Dr. Nadia Kubis-Fettes,**  
Principal  
Booz Allen Hamilton  
Falkenstrasse 28  
CH-8008 Zürich

# PRIVATE-EQUITY-STRATEGIEN

Dr. Peter Derendinger, Alpha Associates AG

**Fortschritt basiert auf Visionen, auf der Beharrlichkeit innovativer Köpfe. Die Umsetzung innovativer Ideen in Produkte erfordert einen strategischen Plan und Risikokapital. Ein guter Risikokapitalgeber zeichnet sich dadurch aus, dass er Visionen kritisch-wohlwollend beurteilt. Er finanziert und begleitet nur, was mittelfristig machbar und nützlich ist. Und er sichert sein Risiko ab, indem er seine Investitionen optimal diversifiziert.**

In der Zeitschrift «Nature» vom 7. Februar 2008 publizierten die beiden französischen Elektrochemiker Armand und Tarascon einen bahnbrechenden Artikel über die Batterie der Zukunft. Der Artikel handelt letztlich von der Vision, Energie aus nachhaltigen Quellen, insbesondere Wind- und Solarenergie, möglichst effizient zu speichern, um sie den Konsumenten 7-mal 24 Stunden pro Woche für die Bedürfnisse des modernen Lebens (Fortbewegung, Heizen/Kühlen, Kommunikation) zur Verfügung stellen zu können.

## VISIONEN SIND WICHTIG

Armand und Tarascon forschen an der grünen Batterie der Zukunft. Ihr Zeithorizont ist jenseits von 2050. Es ist richtig und wichtig, dass der Staat und die Wirtschaft Grundlagenforschung mit einem langen Zeithorizont finanzieren. Aber die Zukunft beginnt morgen. Genauso wichtig ist es deshalb, dass Finanzinvestoren die Visionen der Forscher wohlwollend-kritisch auf die mittelfristige Mach- und Finanzierbarkeit überprüfen. Nur was machbar erscheint und möglichst schon morgen nutzbar ist, ist mit vernünftigem Risiko finanzierbar.

## ABER DAS MACHBARE HAT PRIORITÄT

Das Bessere ist des Guten Tod. Die Forschung an der organischen Batterie der Zukunft darf nicht dazu führen, dass bereits heute verfügbares Verbesserungspotenzial brach liegen bleibt. Man erinnere sich an die NiZn-Technologie: SCPS, eine französische Batterietechnologie-gesellschaft, entwickelte in den letzten zehn Jahren mit grosser Beharrlichkeit eine wiederaufladbare Batterie auf der Basis eines Nickel-Zink-Systems (siehe [www.scps-group.com](http://www.scps-group.com)). Die NiZn-Technologie ist – wie viele andere Alkalinbatteriesysteme auch – schon sehr lange bekannt. Die Technologie gilt als einfach und deshalb für die Forschung als nicht sehr «sexy». Das SCPS-Forschungsteam hat keine neue Batterie erfunden. Es hat nur – aber immerhin – eine Methode entwickelt, die es erlaubt, die NiZn-Batterie mehr als 1000-mal wieder aufzuladen. Das ist für die industrielle Nutzung entscheidend. Finanziert wurde die Forschungstätigkeit von SCPS durch die Gründer, verschiedene Privatpersonen, einen Venture-Kapitalfonds und die Pensionskasse einer Schweizer Grossbank.

## STÄRKER, BILLIGER UND GRÜNER

Das Resultat der Entwicklungstätigkeit von SCPS ist eine Batterie, die alle heute verfügbaren Industriebatterien um Längen schlägt. Sie hat mehr Energie und Kraftpotenzial als Bleibatterien und jede andere Alkalinbatterie. Sie kann öfter und tiefer entladen und wieder aufgeladen werden als Blei- und Lithium-Systeme. Sie ist im Unterschied zu den Lithiumbatterien völlig ungefährlich und vollständig rezyklierbar. Vor allem aber ist die NiZn-Batterie viel günstiger als alle anderen Alkalin- und Lithiumsysteme. Das ist ein grosser strategischer Vorteil.

Wiederaufladbare Batteriesysteme	PbPbO <sub>2</sub>	NiCd	NiMH	Li-ion	NiZn SCPS
Energie (Wh/kg)	~25–35	~40–55	~55–65	~80–100	~65–80
Kraft (W/kg)	130	300	400	600	550
Lebenszyklen	<500	>1000	>1000	>500	>1000
Resistenz gegen Kälte	–	+	+	–	+
Schnellladung	–	+	+	o	+
Stabilität bei Entladung	–	+	+	–	+
Verlässlichkeit	–	+	o	+	+
Umweltfreundlichkeit	–	–	+	o	+
Produktionssicherheit	o	+	+	–	+
Gebrauchssicherheit	+	+A18	+	–	+
Recycling	o	o	–	–	+
Vollkosten (€/kWh, 12/07)	~130	~330	~530	>1000	~260

gut mittel schlecht kritisch

## STRATEGISCHES LOBBYING

Bis vor wenigen Monaten wurden die ausgezeichneten Testresultate der NiZn-Batterie von SCPS kaum zur Kenntnis genommen. SCPS musste die Erfahrung machen, wie schwierig es ist, gegen die enormen Summen aufzukommen, die in die Lithium-Forschung gesteckt wurden. Nachdem jedoch Toyota im letzten Jahr bekanntgegeben hatte, dass Li-Batterien aus Sicherheits- und Kostengründen in den Toyota-Hybridautos nicht zum Zuge kommen und immer öfter Zeitungsmeldungen über explodierende Li-Laptop- und -Handy-batterien die Runde machten, schwächte sich der Lithium-Hype etwas ab. Auch die Nickel-Kadmium-Produzenten sind unter grossem Druck. Kadmium (Cd) ist kanzerogen und schädlich für die Umwelt. Die Batterie- und die sogenannte Reach-Direktive der EU von 2006 schränken daher die Verwendung von Kadmium in Batterien massiv ein. Die

Lobbying-Aktivitäten von SCPS in Brüssel haben dazu einen wichtigen Beitrag geleistet.

### ENORMES MARKTPOTENZIAL

Der Markt für wiederaufladbare Industriebatterien ist ein Milliardengeschäft und wächst überdurchschnittlich. Allein das Wachstumspotenzial von Batteriesystemen für Elektro- und Hybridmobile sowie von Batterien, die es erlauben, «grüne» Energie (Wind-, Solarenergie) zu speichern, ist enorm gross.

### ABER AUCH RISIKEN

SCPS hat bisher rund 2000 Prototypen der NiZn-Batterie gebaut. Die Batterie wird immerfort von verschiedenen potenziellen Kunden getestet. Batterietests dauern Jahre. Tausend Ladungs- und Entladungszyklen entsprechen etwa drei Jahren. Automobilhersteller stellen höchste Anforderungen an die Verlässlichkeit (bei Wärme und Kälte) und langjährige Zuverlässigkeit der Batteriesysteme für ihre geplanten Hybridfahrzeuge. Für eine kleine Unternehmung wie SCPS sind solche Tests mit enormen Vorleistungen verbunden. In einem nächsten Schritt geht es darum, die NiZn-Batterie industriell zu produzieren. Obwohl die Produktionsverfahren weitgehend mit denjenigen anderer Alkalinsysteme identisch sind, ist dieser Schritt mit weiteren Kosten und Risiken verbunden.

### DIVERSIFIKATION

Wer vor ein paar Jahren in SCPS investierte, nahm ein sehr grosses Risiko in Kauf. US-Studien belegen, dass 40 Prozent aller Venture-Investitionen mit einem Totalverlust enden. Direktinvestitionen in nicht-kotierte Unternehmen erfordern Know-how, viel Zeit und eine grosse Risikofähigkeit. Durch Diversifikation lassen sich Risiken minimieren. Wer über einen Venture-Fonds indirekt in 20 oder mehr Technologiegesellschaften investiert, vermeidet das Totalverlustrisiko fast vollständig. Das Risiko, nicht die Zielrendite zu erreichen, ja sogar Geld zu verlieren, bleibt bei einer Einzelfondsanlage aber relativ hoch. Dieses Risiko lässt sich nur vermeiden, indem man in einen professionell verwalteten Dachfonds investiert.

### CHANCEN VON PRIVATE EQUITY

Private Equity steht für die Beteiligung auf Zeit am Eigenkapital («Equity») einer nicht kotierten («private») Unternehmung zum bestmöglichen Preis. (Je mehr man am Anfang bezahlt, desto höher ist das Risiko.) Der Private-Equity-Investor erwartet während der Beteiligungsdauer (in der Regel drei bis fünf Jahre, bei Venture-Beteiligungen oft viel länger) eine signifikante Steigerung des Wertes des Unternehmens. Die entsprechende Rendite wird entweder durch den Verkauf der Beteiligung an einen strategischen Käufer oder einen neuen Private-Equity-Investor realisiert oder durch die Kotierung des Unternehmens an

einer Börse (IPO) zum bestmöglichen Preis. Zahlreiche Studien belegen, dass Private-Equity-Anlagen zur Optimierung eines Portfolios einen grossen Beitrag leisten können, vorausgesetzt, man investiert mit Bedacht.

### ANLAGEALTERNATIVEN

Private-Equity-Investoren stehen, je nach Grösse und Risikofähigkeit, verschiedene Anlageformen zur Verfügung: 1) die Direktbeteiligung an einer Unternehmung (riskant und zeitaufwendig), 2) die Beteiligung an einer Private Equity Partnership (erfordert eine relativ hohe Minimalanlage, aufwendige Selektion und Administration), 3) die Beteiligung an einem professionell verwalteten Private-Equity-Programm (Dachfonds oder Managed Account) oder 4) der Kauf von Aktien einer börsenkotierten Private-Equity-Investmentgesellschaft (sehr geeignet für Investoren, die es sich nicht leisten können oder wollen, grosse Beträge in Private Equity zu investieren). Das Private-Equity-Anlagespektrum ist sehr gross. Es reicht von der Finanzierung eines kleinen Biotechnologieunternehmens in der Frühphase bis zur Übernahme einer börsenkotierten Firma (going private) für viele Milliarden. Die Hauptmärkte sind die USA und Europa; die Bedeutung der Emerging Markets von Osteuropa und Russland, Asien, Lateinamerika, ja sogar Afrika ist in letzter Zeit jedoch stark gestiegen. Der Investor hat die Qual der Wahl.

### STRATEGISCHE ERFOLGSKRITERIEN

Die Varianz zwischen den Top-Teams und den Flop-Teams im Private-Equity-Geschäft ist riesig. Die Besten erzielen nachhaltige Renditen von mehr als 30 Prozent pro Jahr, während die Flop-Teams Geld vernichten. Eine systematische und rigide Selektion ist daher enorm wichtig. Das erfordert einen systematischen und disziplinierten Investitionsprozess. Eine gute Selektion allein garantiert den Anlageerfolg aber noch nicht. Top-Manager sind nämlich ebenfalls selektiv und können es sich leisten, Investoren abzuweisen. Der Zugang zu Top-Fonds ist für die Rendite eines Private-Equity-Portfolios entscheidend. Dachfondsmanager pflegen deshalb ihr Netzwerk zu Top-Managern intensiv. Und trotzdem: Nicht jeder Top-Manager ist auch morgen noch top. Private Equity ist eine langfristige Anlage. Man darf nicht alle Eier in denselben Korb legen. Diversifikation, selbst unter Top-Managern, ist ein Muss. Und was braucht es sonst noch? Geduld, oft viel Geduld. Wer diese Kriterien beachtet, nimmt mit Private Equity relativ wenig Risiko auf sich und hat sehr gute Renditeaussichten. ■



Dr. Peter Derendinger, Partner und CEO  
Alpha Associates AG  
Talstrasse 80  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)43 244 31 00  
peter.derendinger@alpha-associates.ch

# VOM ELEND DER MOTIVIERUNG

Dr. Reinhard Sprenger

**Wie bekomme ich die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeiter? Das ist die klassische Führungsfrage. Die Antwort der Motivierungs-Schraubendreher lässt sich mit den sechs Worten jener Strategie zusammenfassen, mit der viele von ihnen Kinder erziehen, Mitarbeiter (ver-)führen oder den Hund abrichten: Tue dies, dann bekommst du das!**

Führungskräfte vergleichen – häufig unbewusst – ihre Motivierungsaufgabe mit Beispielen aus der unbelebten Welt. Menschen und Maschinen sind danach passive Dinge, die man stimulieren muss, wenn sie aktiv werden sollen. Im Falle der Maschinen stellt das Management den Strom an, im Falle der Mitarbeiter übernimmt Geld die Rolle des Stroms.

«Sie müssen Ihren Leuten Belohnung in Aussicht stellen», lautet entsprechend der Rat, der schnell Steigerung der Motivation verspricht – und der im wahrsten Sinn des Sprichwortes teuer wird, wenn zum Beispiel an Incentives gedacht wird. Aber das Wunder geschieht: Die Leistungskurve beginnt leicht zu steigen. Leider nur für kurze Zeit. Gerade als man die ersten Sektflaschen öffnen will, neigt die Kurve wieder sanft ihr Haupt. Was ist passiert?

Der Hauptstrom der älteren arbeitspsychologischen Literatur betrachtet extrinsische (von aussen kommende) und intrinsische (von innen kommende) Anreize als voneinander unabhängig oder sich ergänzend. Eine grosse Zahl neuerer experimenteller Befunde verweist jedoch auf eine negative Beziehung von äusseren Anreizen und dauerhafte motivierter Leistung: Anreize zerstören langfristig den Eigenantrieb. Die Arbeitsmoral sinkt langsam.

Wie ist das zu erklären? Nun, «Tue dies, dann bekommst du das» konzentriert die Menschen auf «das» (was man bekommt) statt auf «dies» (was man tun muss). Und so hat die Verhaltensbiologie einleuchtend dargetan, dass sich der Mensch schnell an ein immer höheres Reizniveau gewöhnt, er also bald ohne Zusatzreiz in der Tat eine unteroptimale Leistungsbereitschaft zeigt: «Ohne Extra-Cash läuft hier gar nichts!» Die Schraube muss endlos weitergedreht werden, um – und das ist wichtig – die gleiche Leistung zu erzielen. Mitarbeiter werden so früher oder später zu nörgelnden Dauerpatienten am Belohnungstropf. Es heisst ja nicht zufällig Motivations-Spritze. Die Wissenschaft nennt das den Verdrängungseffekt: Belohnungen zerstören den Spass an der Sache selbst und ersetzen ihn durch Bindung an die Belohnung.

Die Frage lautet dann nicht mehr: Was muss ich tun, um mit meiner Arbeit den grössten Nutzen zu stiften?, sondern: Was muss ich tun, um die grösstmögliche Beloh-

nung zu erhalten? Der Prozess des Arbeitens, aber mehr noch die Wertigkeit der geleisteten Arbeit werden gleichsam übersprungen mit Blick auf die winkende Belohnung. Motiviert also Belohnung? Absolut! Belohnung motiviert dazu, Belohnung zu bekommen. Doch hat bisher keine einzige Studie weltweit eine dauerhafte Leistungsverbesserung durch Prämiensysteme nachweisen können.

Die zur Motivierung in vielen Unternehmen eingesetzten Wettbewerbe um Prämien werfen zudem grosse Gerechtigkeitsprobleme auf. Sie belasten mithin das Kooperationsklima zwischen den Mitarbeitern. Wenn man Kooperation fordert, jedoch individuelle Ergebnisse belohnt, dann bleibt für die angestrebte Teamorientierung im Unternehmen oft nur ein schiefes Lächeln. Nimmt man hinzu, dass bei Belohnungen qualitative, komplexe und langfristig angelegte Aufgaben gemieden werden, so wird deutlich: Die Motivierung ist die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält.

«Geld schießt keine Tore.» Otto Rehhagel hat das Nötige gesagt. Denn Motivation lässt sich nicht kaufen. Wer es dennoch versucht, will in der Regel keine Verantwortung für den Prozess der Leistungsentstehung übernehmen. Damit kommt die Auswahl der Führungskräfte in den Blick. Der stets erneuerte Versuch, Motivation durch den Griff zur Brieftasche zu erzeugen, erklärt sich nämlich zu weiten Teilen aus den defizitären Auswahlprozessen für Führungskräfte. Insbesondere die selbst regelnden Anreizsysteme (Bonuspläne, Wettbewerbe) ermöglichen es der Führung, passiv zu bleiben und in die Lohnsumme lediglich ein Kostenreduktionsventil einzubauen. Den Unternehmenszielen führt das keinen Schritt entgegen. Also gilt: Bei Führungskräften setzt man lieber auf ein Gramm Auswahl als ein Kilo Weiterbildung. Man mache nur solche Menschen zu Führungskräften, die glaubwürdig Beziehungen zu Menschen gestalten können und dies auch aktiv wollen. Und: Schwache Führungskräfte sollte man schneller von Führungsaufgaben entbinden. Das bedeutet ein klares Nein zu den Ambitionen fachlich fähiger, aber sozial inkompetenter Karrieristen. Denn der Rückgriff auf Anreizsysteme ist der Offenbarungseid der Führung.

Also: Hände weg von der Leistungsbereitschaft! Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern eine schöne Reise, etwas Gemein-



sames erleben wollen – prima. Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern feiern wollen – prima. Wenn Sie ein Seminar besuchen wollen, um gemeinsam noch erfolgreicher zu sein – prima. Aber entkoppeln Sie davon den Belohnungs- bzw. Erwartungsaspekt. Schaffen Sie alle Incentives, Prämien und Zulagen ab! Bezahlen Sie Ihre Leute gut und fair – und tun Sie dann alles, damit sie das Geld vergessen.

Sodann: Stellen Sie sich vor Ihre Mitarbeiter, und sagen Sie ihnen in aller Entschiedenheit: «Ich bin nicht dafür da, Sie zu motivieren!» Sie sind als Führungskraft nicht dafür da, Ihre Mitarbeiter glücklich zu machen. Schluss mit dem Verwöhnen! Stattdessen: Leistung fordern. Ziele verhandeln und vereinbaren. Und kontrollieren. (Ich meine dabei die wirklich dialogische Vereinbarung im Gegenstromverfahren, keine Ziel-Diktate.) Mitarbeiter müssen als vereinbarungsfähige Partner ernst genommen werden.

Wenn Sie sich als Führungskraft um die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter sorgen, dann beachten Sie bitte eine wichtige wirkungspsychologische Verschiebung: Zwar kann man einen Menschen nicht langfristig von aussen motivieren, etwas zu tun, was er freiwillig nicht tun will. Man kann ihn aber sehr wohl und nachhaltig demotivieren. Leistungsbereitschaft kann man nur zerstören. Damit ist Führen vor allem das Vermeiden von Demotivation.

Seien Sie also aufmerksam für die vielen demotivierenden Faktoren, welche die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters behindern – und nehmen Sie sich selbst dabei nicht aus! Das Problem ist nämlich nicht die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, sondern das vielfach demotivierende Verhalten der Führungskräfte: Zu nennen sind zwanghafte Ordnungsliebe, Genauigkeitsfanatismus und Kleinkrämerei, einsame Entscheidungen auf dem Feldherrnhügel, überzogene, lautstarke und auf persönliche Eigenschaften bezogene Kritik. Informationen werden nicht, verspätet oder manipuliert weitergegeben. Und es mangelt an Glaubwürdigkeit: Verbale Aufgeschlossenheit steht rigider Verhaltensstarre gegenüber. Es gibt keinen unternehmensrelevanten Faktor, der so stark demotiviert wie die soziale Inkompetenz der unmittelbaren Führungskraft. In den Augen Ihrer Mitarbeiter könnte das auch auf Sie zutreffen.

Wie können Sie das wissen? Ziehen Sie sich mindestens einmal im Jahr mit Ihren Mitarbeitern an einen ruhigen Ort zurück, und sprechen Sie einen Tag lang über die Beziehungen im Team. Lassen Sie einen Moderator diesen Teamworkshop leiten. Fragen Sie: Wie gehen wir täglich miteinander um? Wie ist unsere Gesprächskultur? Gibt es etwas, was ich mir von mir selbst wünsche, aber in der

operationalen Alltagshektik immer wieder verschiebe? Gibt es etwas in meinem Verhalten, was mich – vielleicht täglich – herunterzieht?

Fordern Sie Feedback! Konzentrieren Sie sich auf das, was die Motivation des Mitarbeiters täglich behindert. Es sind die vielen kleinen verbalen und nonverbalen Gesten des Nichtbeachtens, Überhörens und leisen Geringschätzens, die niederdrücken.

Wenn Sie also die Selbstmotivation der Menschen anregen wollen, dann bedeutet das kein Einreden auf jemanden, sondern ein Zuhören. Verwandeln Sie sich in ein einziges grosses Ohr! In der Regel ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter weit grösser als die Fantasie der Manager, sie zu nutzen. ■



**Dr. Reinhard Sprenger**, geboren 1953, lebt in Zürich und Santa Fe, New Mexico  
Studium der Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte und des Sports an der Ruhr-Universität Bochum und an der Freien Universität Berlin  
Promoviert 1985 zum Doktor der Philosophie  
Carl-Diem-Preis für die Dissertation «Nationale Identität und Modernisierung»  
Zweites Philologisches Staatsexamen  
Wissenschaftlicher Referent beim Kultusminister des Landes Nordrhein-Westfalen  
Leiter «Personalentwicklung und Training» bei der 3M in Deutschland  
Freier Vortragsredner, Trainer und Berater für Personalentwicklung; zu seinen Kunden zählen nahezu alle grossen DAX-Unternehmen

# DREI WEGWEISER FÜR NACHHALTIGES MERGER MANAGEMENT

Dominik Petersen und Wolfgang Kötter, Drift Consulting GmbH

**Unternehmenszusammenschlüsse werden oft als lineare Start-Ziel-Prozesse verstanden und top-down gestaltet. Dass Kulturen aufeinandertreffen, die erst zusammenwachsen müssen, bleibt dabei unberücksichtigt. Um ein Scheitern zu vermeiden, gilt es drei Schwerpunkte zu beachten: auf Unterschiedlichkeit setzen, vernetzt vorgehen und das Vorhaben systematisch als Begegnung gestalten.**

## 1. AKTIV MIT UNTERSCHIEDLICHKEIT UMGEHEN

Unsere Gedanken und Bilder gestalten Wirklichkeiten: Wird von Merger gesprochen, herrscht ein Bild vom Zusammenschluss zwischen Gleichen vor. Integration dagegen scheint Vereinheitlichung, Anpassung von Identität u.Ä. zu erfordern. Unsicherheiten, Ängste und Widerstände sind die Folge.

Die Vorstellung, bei Organisationen handele sich um integrierte Identitäten, führt in die Irre: Immer handelt es sich um hochdifferenzierte Gebilde, die aus relativ autonomen Einheiten, professionellen Subkulturen und informellen Netzwerken mit eigenen Identitäten und Zielen bestehen. Aktiver Umgang mit dieser Unterschiedlichkeit lässt Raum für verschiedene Arten der Annäherung: Das können Formen der Fusion, der Verzahnung, der losen Kooperation und der Koexistenz unter einem Dach sein. Diese Formen verlangen einen unterschiedlichen Umgang mit Grenzen. Paradox, aber wahr: Zusammenschlüsse erfordern ein aktives Handhaben von Grenzen: Aktives Grenzmanagement verschiebt den Fokus von der Vereinheitlichung weg zur Vielfalt in der Einheit, zur Unterschiedlichkeit, zu Vergleichsprozessen, Wechselwirkungen. Neue Identitätsangebote sind für die betroffenen Menschen dann akzeptabel, wenn die Differenz in der (neuen) Identität mitgedacht wird und wenn kulturelle Unterschiede als Quelle von produktiver Irritation gesehen werden.

## 2. PROJEKTE VERNETZT ANLEGEN

Diese Perspektive setzt den Massstab für die Projektanlage: Zum einen heisst es, alle Betroffenen mitzunehmen und das vorhandene Know-how zu nutzen. Zum anderen gilt es, das Projekt der Zusammenführung nicht nur als Instrument, sondern als Intervention zu verstehen. Projektkultur als Metakultur, als Kultur der Kulturzusammenführung wirkt, bewusst genutzt, als mächtige Botschaft an die Mitarbeitenden, als Probelauf für die gemeinsam zu gestaltende Zukunft. Das verlangt, von deterministischer auf indirekte Steuerung umzuschalten. Klar definierte Rahmenvorgaben und Globalziele eröffnen dann Gestaltungsspielräume und sichern breite Beteiligung. Hier die nötigen Bausteine:

- Empowerment: Die Projektgruppen werden mit höher Kompetenz ausgestattet. So wird ihnen z.B. die ge-

samte Verantwortung für einen jeweils zu gestaltenden Prozess übertragen.

- Inderdisziplinarität: Die Teams werden fach-, hierarchie- und systemübergreifend zusammengesetzt.
- Selbststeuerung: Die Gruppenbesetzung ist von den Mitarbeitern mitbestimmt, die Führung von den Teams. Diese sorgen selber für funktionierende Rollenverteilung und Verantwortungsübernahme.
- Selbstorganisation: Die Teams sorgen selber für funktionierende Kommunikationswege nach aussen (Projektgruppen, Auftraggeber/ Management, Belegschaft). Auch die inhaltliche Verzahnung liegt in ihren Händen. Somit sind sie dafür verantwortlich, dass ein Gesamtergebnis des Netzwerkes zum vereinbarten Zeitpunkt erreicht ist. Aus dem herkömmlichen Lenkungsausschuss wird ein Unterstützungsteam.

## 3. BEGEGNUNGEN SYSTEMATISCH GESTALTEN

Sollen Begegnungen zwischen Menschen oder Organisationen zu einem produktiven Kontakt führen, muss eine generische Schrittfolge durchlaufen werden. Der sogenannte Kontaktzyklus macht deutlich, wo bei einem Integrationsvorhaben «Webfehler» entstehen können und worauf zu achten ist, damit das Vorhaben gelingen kann: Gibt es genügend Wahrnehmung für die Stärken des Merger-Partners und für die eigenen Schwächen? Entsteht Bewusstheit nicht nur für die Chancen, sondern auch für die Risiken des Mergers? Welche Quellen von Energie lassen sich für den Integrationsprozess mobilisieren – von Unzufriedenheit mit der Ausgangslage über Attraktivität des Neuen bis hin zum Drängen auf konkrete Massnahmen? Sind die Aktionen abgestimmt und fokussiert? Entsteht Kontakt mit denen, die sich schwer damit tun, das Alte zu verabschieden? Und: Gelingt es, durch Innehalten und Reflexion einen gemeinsamen Lernprozess in Gang zu setzen und so das Erreichte zu stabilisieren? ■



Dominik Petersen  
Wolfgang Kötter  
Drift Consulting GmbH  
Hirschlistrasse 6,  
CH-5400 Baden  
www.driftconsult.com



J. Zahnd, ohne Titel, diverse Lacke auf Leinwand, 78 x 60cm, 2006

# ARMEE MUSS FÜHRUNG UND MARKE STÄRKEN

Roland Nef, Korpskommandant und Chef der Armee. Interview: Urs Walter

**Wichtige Werte rund um die Armee sind etwas eingeschlummert. Der neue Chef der Armee, Roland Nef, will sie wecken und so das Vertrauen in die Armee und ihre Produkte Sicherheit und Freiheit stärken. Zu seinen strategischen Zielen gehört die Personalpolitik. Vermehrt sollen Junge wieder davon überzeugt werden, dass Dienst leisten in Führungspositionen auch im beruflichen Alltag wertvoll ist.**

**Wer Militär und Strategie hört, denkt an Krieg, Angriff und Verteidigung, an Sicherheit und Raumsicherung. Was denken Sie als Chef der Armee (CdA) beim Stichwort «Strategie»?**

Seit Sommer 2007 gibt das Leitbild der Schweizer Armee den strategischen Prozess vor. Sicherheit und Freiheit sind die Vision und der Auftrag. Diesem Inhalt will ich ein klares Profil geben, zum Beispiel mit der Raumsicherung. Sie umfasst den Schutz der Gesellschaft als Ganzes, also der Bevölkerung sowie der Infrastruktur und der Ressourcen des Landes. Mit Truppenübungen in allen Regionen will ich in einer Art Bilder die Schweizer Armee und ihren heutigen Auftrag zeigen.

**Kaum waren Sie im Amt, stellten Sie im Januar bereits erste Massnahmen vor. Wo setzen Sie an?**

Meine strategische Priorität als Chef der Armee ist ganz klar: Führung ist gefragt. Darum erkläre ich auch die Personalführung in der Armee zur Chefsache, egal ob im Miliz- oder im Berufsbereich. Alle Berufsmilitärs sollten in der Regel vier bis sechs Jahre Mindestverweildauer erreichen. Personalentwicklung, Personalförderung und Einsatzplanung müssen verbessert werden. Zudem gehört das Gewinnen junger Führungskräfte für die Kommandanten und Chefs auf allen Stufen zu den wichtigsten Aufgaben. Auch muss der Bestand an Berufsmilitär erhöht werden.

**Als CdA müssen Sie eine Strategie vermitteln, ohne dass reale Bedrohungen offensichtlich sind. Und auch Erfahrungen aus Afghanistan oder dem Irak sind nicht einfach übertragbar. Dagegen lassen sich in der Wirtschaft Ziele meist klar festlegen. Das scheint einfacher.**

Es ist anders. Wir sind eine Armee, kein Unternehmen. Am Schluss kann unsere Arbeit nicht mit Zahlen oder Bilanzen gemessen werden. Dazu stehe ich, und es wäre falsch, das Militär zu «zivilisieren». Darum setze ich unter anderem Armeeführungsrapporte an und nicht mehr Sitzungen der Geschäftsleitung. Auch im Bundeshaus trete ich meist in Uniform auf. Ziel ist, die Armee wieder zu einem selbstverständlichen Teil der Gesellschaft zu machen. Auch soll die tiefe Verankerung in der Bevölkerung wieder öffentlich präsent werden.

Es gilt, die guten Werte wieder zu leben. Sie sind, wie zum Beispiel «Glaubwürdigkeit», etwas eingeschlummert.

Wichtiges weiteres Beispiel ist die Ordnung, die Disziplin in den Köpfen und draussen bei der Truppe. Dieses Ordnungsverständnis ist in der heutigen Gesellschaft nicht mehr selbstverständlich. Falls nötig, hat jedoch die Armee einen Beitrag zur Erziehung zu leisten und einen zeitgemässen, eigenverantwortlichen Ordnungsbegriff zu vermitteln.

Die Armee muss ihre Produkte «Sicherheit und Freiheit» aber auch zeigen und so Vertrauen aufbauen. Unsere Armee bringt eine perfekte Mischung von Miliz und Berufsmilitär. Dieses System ist eine Marke, um die uns im Ausland viele beneiden.

**Was lässt sich trotz der Unterschiede von militärischer Strategieerfahrung und -ausbildung ins zivile Leben übertragen?**

Personalfragen und Führung sind auch im Militär Chefsache. Beides lässt sich nicht in Theorien lernen. Es braucht den realen Raum, wie er beim Führen im Militär zu meistern ist: Hier zeigt sich, wer Freude am Umgang mit Menschen hat. Das gilt besonders, weil wir Leute führen, die meist nicht freiwillig und unter widrigen Umständen im Dienst sind. Am frühen Morgen bei Kälte einen Zug Soldaten zu einem Auftrag motivieren, das lässt sich nicht simulieren.

Mein Führungsgrundsatz ist «positives Denken». Darunter verstehe ich auch, die Stärken der einzelnen Armeeangehörigen zu nutzen und die Leute dort einzusetzen, wo sie ihre Fähigkeiten einbringen können.

**Viele lehnen aber das «Weitermachen» ab, und damit fehlen fähige Kader.**

Wir haben ganz tolle Chefs. Wenn sie mit einer positiven Ausstrahlung von einem zufriedenen Berufsstand zeugen, gewinnen wir auch engagierte Junge für militärische Karrieren. So führt eine Schulkommandantin dank der in einem längeren Auslandseinsatz, zuletzt im Kosovo, erworbenen Führungserfahrung jetzt eine Rekrutenschule der Luftwaffe.

**Statt um Geld wie in der Wirtschaft geht es im Militär um die Schweiz und um Sicherheit und Freiheit.**

**Wurden Sie deshalb Berufsoffizier?**

Berufsmilitär zu werden, hatte für mich mehrere Gründe. Am Anfang stand die Erkenntnis, als Bürger in der privi-

legierten Willensnation Schweiz mit all ihren Entfaltungsmöglichkeiten zu leben. Diesen Staat zu erhalten, dafür will ich meinen Beitrag leisten. Allgemein gibt die Anstellung in der Armee eine Sinnantwort auf die Wertfrage «Wofür arbeite ich?». Das gilt auch für viele Milizler, die Dienst leisten. Ich spüre und erlebe immer wieder eine unglaubliche Identifikation mit der Armee.

Wichtig ist aber auch, die Jungen abzuholen. Dafür braucht es das entsprechende Bewusstsein in Familie und Schule. Ich werde darum bewusst mit der jungen Generation, aber auch mit der älteren Generation, den Frauen, mit Politik und Wirtschaft einen intensiveren und systematischen persönlichen Kontakt aufnehmen. So soll die Armee wieder ein ganz selbstverständlicher Teil der Schweizer Gesellschaft werden.

### **Lassen sich die Leute abholen?**

Sicher stehen viele Leute der Armee indifferent gegenüber. Aber viel mehr Männer und Frauen wollen ihren Beitrag zur Erfüllung des Auftrages der Armee leisten. Ihnen soll der Dienst positive Eindrücke bringen. Das Erleben von Gemeinschaft und Kameradschaft, von Sinn und Zusammenhalt in der Armee soll die Leute zu Bewegten machen, also zu Soldaten, die bewusst für die Armee und ihre Aufgaben einstehen. Dazu muss die Armee zeitgemäss bleiben, aber sich nicht an den Zeitgeist anpassen.

### **Welche Bilder wollen Sie den Jungen und der Bevölkerung allgemein zeigen, um diesen Sinn der Armee zu verdeutlichen?**

Bisher war fast unbestritten, dass sich die Armee auf die gefährlichste Bedrohung – also den Krieg – ausrichtet. Doch wir müssen uns heute auf die wahrscheinlichsten Bedrohungen ausrichten. Unsere Netzwerke sind gefährdet, aber auch unsere Werte und unsere Kulturen. Stellen Sie sich einen Anschlag auf einen Eisenbahnknotenpunkt vor, auf eine Hauptverkehrsachse oder einen Flugzeugabschuss auf einem unserer Flughäfen. Ebenso bedrohlich wären einige Tage Stromausfall wegen eines Terroraktes. Das zeigt, dass auch der Wirtschaftsstandort Schweiz gefährdet ist, wenn die Sicherheit nicht mehr gewährleistet wäre.

Das ist eine andere Aufgabe, und darum braucht es Bilder, die sich an der schweizerischen Realität orientieren. Es geht nicht nur um den Kampf gegen Aufständische, schwer fassbare organisierte Terrorgruppen oder paramilitärische Formationen – auch stehen wir nicht einzig feindlichen Armeen gegenüber. Diese neue Lage bedeutet auch, dass die Armee Sicherheit nicht allein gewährleisten kann. Wir arbeiten in der nationalen Sicherheitsorganisation eng mit den Blaulicht-Organisationen (Polizei, Feuerwehr, Sanität) zusammen. Da gehören zu unserer Aufgabe Überwachung und Schutz – bis hin zur Intervention unterhalb der Kriegsschwelle.

### **Die Armee hat den Auftrag, Sicherheit und Freiheit heute und in Zukunft zu sichern, so steht es im Strategiepapier vom letzten Sommer. Auftraggeber ist die Politik, und diese begleitet auch die Umsetzung. Was bringen Sie als neuer CdA ein?**

Unter meiner Leitung wird es keine Umkehr der Strategie geben, das vorab. «Konsolidieren» heisst das Motto der nächsten Jahre. Wo wir auf dem richtigen Weg sind, gilt es jetzt zu vertiefen, wo nicht, zu korrigieren. Entschlossen sind nötige Verbesserungen und Optimierungen anzupacken. Wichtig ist dabei die genannte personelle Stärkung auf Führungsstufe und in der Ausbildung.

Auch in der Logistik müssen wir rasch handeln. Personell und materiell wurde dieser Bereich in den letzten Jahren stark reduziert. Er wurde sehr effizient, weist aber verringerte Leistungsfähigkeit auf. Zwar wurde im Zug der Armee reform auch die Zahl der Dienstleistenden reduziert. Doch der Bestand bleibt immer noch zu hoch. 30 Prozent aller Dienste werden verschoben. Das «Bologna-Modell» lässt den Studierenden viel weniger Raum in der Zeitplanung als früher. Das bedeutet eine grosse Herausforderung.

Beim Umbau und gleichzeitigen Abbau ergab sich ein Ungleichgewicht zwischen dem Bedarf der Armee an logistischen Leistungen und den Möglichkeiten unserer Logistik. Wir müssen deshalb die Logistik optimieren und an die heutigen Bestände und den Rhythmus von drei Rekrutenschulen und einem Wiederholungskurs (WK) pro Jahr anpassen. Wir müssen künftig auch gewisse Leistungen, die nicht zu den Kerntätigkeiten oder Kernfähigkeiten der Armee gehören, auslagern oder gezielt einkaufen.

### **Noch eine persönliche Frage: Strategische Entscheide gehörten schon früher zu Ihrem Alltag als Berufs-offizier. Welches Ereignis freut Sie noch immer?**

Mit Freude und Stolz erinnere ich mich an die grosse taktische Aufgabe als letzter Kommandant der Panzerbrigade 4. 1993 löste sich diese Brigade 4 in eine der beiden neu gebildeten Panzerbrigaden gemäss der damals erneuerten Armeestruktur auf. In ihrem letzten WK erfolgte der Übergang. Als Kommandant hatte ich das Alte parallel zum Neuen zu planen. Dem Team und mir gelang es, diesen Abschied und Übergang in Würde und unter Teilnahme der Bevölkerung zu begehen. ■



**KKdt Roland Nef, lic. jur**  
Seit 1. Januar 2008 Chef der Armee  
verheiratet, eine Tochter

[www.armee.ch](http://www.armee.ch)

# ERFOLGREICHE STRATEGIEUMSETZUNG DURCH INTEGRIERTES RISIKOMANAGEMENT

Dr. Thomas Scheiwiller und Philipp Lanz, PricewaterhouseCoopers

**Ineffizienzen und Schwachstellen auf operativer Unternehmensebene beeinflussen die Umsetzung von strategischen Vorhaben negativ. Können Instrumente wie das Risikomanagement und interne Kontrollsysteme die Erfolgsquote der Umsetzung der Unternehmensstrategie erhöhen? Sind separate Lösungskonzepte beider Werkzeuge erfolgversprechend, oder kann nur ein integrierter Ansatz Risk and Control wirklich Abhilfe schaffen?**

Komplexere Marktstrukturen, zunehmende nationale und internationale Regulierungen, steigende Anforderungen an die Transparenz der Unternehmen sowie erhöhte Leistungserwartungen fordern praxiserprobte Risikomanagement-Lösungen sowie ein effizientes Kontrollumfeld. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung veranlassen vermehrt eine umfassende Bestandaufnahme der aktuellen Risikosituation im Unternehmen und bewilligen zusätzlich Ressourcen für die Steigerung der Wirksamkeit des bestehenden Kontrollsystems.

Die Führungsmannschaft muss in der Lage sein, ihr Chancen- und Risikoportfolio so zu bewirtschaften, dass ihre zukünftige Vermögens- und Ertragssituation sichergestellt und die strategische Planung bestmöglich umgesetzt werden kann. Mit Risikomanagement soll neben der Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung und neben der Absicherung der operativen Unternehmensziele durch störende Ereignisse vor allem eine Steigerung des Unternehmenswertes im Sinne der Unternehmensstrategie erfolgen.

Risikomanagement und interne Kontrollsysteme werden heute meistens getrennt voneinander implementiert. Die verantwortlichen Funktionen agieren meist auf unterschiedliche Weise, Konzepte sind oft nicht aufeinander abgestimmt, einzelne Aktivitäten werden doppelt oder gar nicht ausgeführt, und interne Richtlinien sind oft widersprüchlich. Dies führt zu Missverständnissen und Konfusion auf allen Ebenen der Mitarbeiter, zu unvollständigen Risikoprofilen, zu mangelhaftem Risikomanagement und schliesslich auch zu Ineffizienzen in der Ressourcenallokation. Das Vertrauen seitens des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung in diese Systeme sinkt. Der VR muss sich vermehrt mit operativen Problemen befassen und kann sich weniger der strategischen Führung zuwenden.

## **DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG LIEGT IN DER INTEGRATION BEIDER SYSTEME**

Eine vollständige Integration der beiden Führungsinstrumente Risikomanagement und internes Kontrollsystem bringt mehr Sicherheit auf operativer Ebene. Fehler werden früher erkannt und können durch proaktive Mass-

nahmen korrigiert werden. Dadurch wird nicht nur reines Verhinderungsmanagement betrieben, sondern Chancen im Sinne des strategischen Managements realisiert. Das Management kann sich vermehrt mit dem bewussten Eingehen von Risiken befassen, um letztlich einen höheren Unternehmenswert zu generieren und Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu nutzen. Der Fokus wird verstärkt auf die Erreichung der strategischen Ziele gelegt.

Eine vollständige Integration ist nicht leicht umsetzbar. Hierfür ist Expertise für die Entwicklung von gemeinsamen Rahmenbedingungen sowie für die Abstimmung der Methodik und der Detailkonzepte «Risikopolitik» und «Richtlinie/Handbuch des internen Kontrollsystems» gefragt. Es bedeutet aber auch, dass Prozesse und Strukturen miteinander verkettet werden müssen, die Rollen und Verantwortungen klar zugeteilt und die Mitarbeiter entsprechend geschult sind.

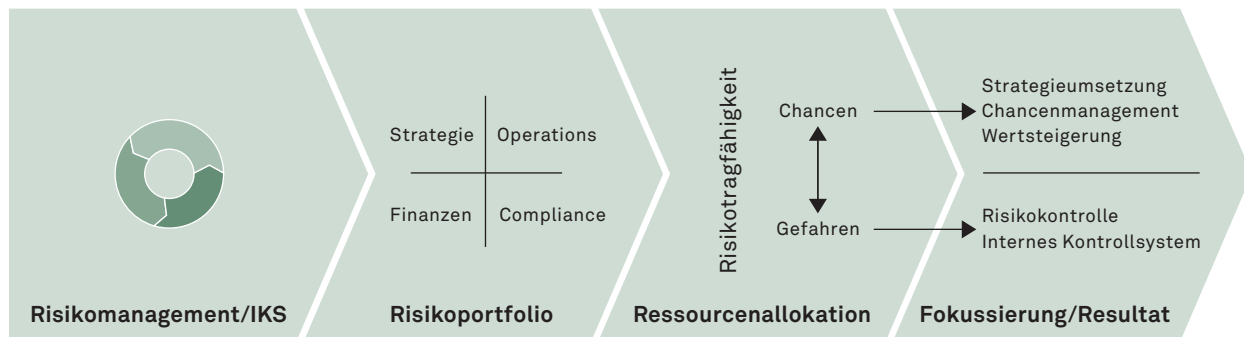
Eine vollständige Integration hat folgende Ziele:

- Effizientere Ressourcenallokation im Aufbau beider Systeme – Risikomanagement und internes Kontrollsystem und Erzielung von Synergien
- Erhöhung der Wirksamkeit in der Verhinderung und/oder Reduktion von Risiken auf Stufe operativer Geschäftsführung
- Schaffung von Transparenz und Sicherheit durch effiziente und umfassende Risiko- und Kontrollüberwachung
- Konzentration auf strategische Risiken auf Stufe VR
- Erhöhung der Dynamik bei der Bearbeitung und Überwachung des unternehmensweiten Risikoprofils
- Besserer Umgang mit den Werten Risikoappetit und Risikotragfähigkeit

Die Aufgabe des Risikomanagements zusammen mit dem internen Kontrollsystem ist es, nur so viele Ressourcen für die Reduktion der Risiken zu «verschwenden», wie nötig sind, um aus dem Gefahrenbereich zu kommen.

Mit anderen Worten – es sind nur so viele Massnahmen für die Risikoreduzierung umzusetzen, bis die Risiko-

toleranzschwelle erreicht ist. Die restlichen verfügbaren Ressourcen sollten für die Ausnutzung von Chancen und für die Strategieumsetzung genutzt werden. Im optimalen Fall sind das möglichst viele. Die richtige Balance zwischen Risiko- und Chancenmanagement ist natürlich abhängig von der Geschäftstätigkeit einer Unternehmung, von ihrem direkten Marktumfeld und ihren strategischen Vorhaben. Die nachfolgende Grafik zeigt übersichtsmässig den Ablauf, um möglichst viele Ressourcen in Richtung Strategieumsetzung zu steuern:



### WELCHE RISIKO-INFORMATIONEN BRAUCHT DER VR?

Die verfügbare Zeit des VR ist meistens limitiert, und er kann sich nicht mit sämtlichen Details des Risikoportfolios beschäftigen. Er soll sich aber mit denjenigen Risiken beschäftigen, welche für das strategische Vorhaben der Unternehmung relevant sind und welche die Toleranzschwelle überschreiten und die gesamthafte Risikotragfähigkeit der Unternehmung gefährden.

Im besten Fall werden zusammen mit der Geschäftsleitung Key Risk Indicators (KRI) definiert. Diese Risiko-Informationen bilden zusammen mit den üblichen Führungskennzahlen (KPI, Finanzinformationen etc.) die Grundlage für ein umfassendes Management-Cockpit oder MIS (Management-Information-System).

Wichtig ist, dass der VR umfassende, transparente und auch zeitnahe Informationen erhält, damit er strategische Entscheidungen fällen und die Verantwortung der Oberaufsicht gemäss Art. 716a OR wahrnehmen kann.

### FAZIT

Das Risikoprofil von Unternehmen verändert sich stets und ist abhängig von der Dynamik der Unternehmung. Ein effizientes internes Kontrollsystem als integrierter Bestandteil von Risikomanagement schafft Transparenz und Sicherheit auf Stufe VR und Geschäftsleitung. Risiken können zielgerichtet, bewusst und kontrolliert eingegangen werden. Zeitgerechte, umfassende und zuverlässige Informationen erlauben der Unternehmungsspitze, sich auf die Kernaufgaben und auf die Wertsteigerung der Unternehmung im Sinne des strategischen Managements zu konzentrieren. ■



**Dr. Thomas Scheiwiller**, Partner  
PricewaterhouseCoopers  
Governance, Risk & Compliance  
Birchstrasse 160  
8050 Zürich  
Telefon +41 58 792 28 10  
thomas.scheiwiller@ch.pwc.com



**Philipp Lanz**, Director  
PricewaterhouseCoopers  
Governance, Risk & Compliance  
Birchstrasse 160  
8050 Zürich  
Telefon +41 58 792 27 49  
philipp.lanz@ch.pwc.com

# STRATEGIE UMSETZEN MIT BALANCED SCORECARD

Kurt Hörhager, Consenec AG

**Es wird viel Aufwand getrieben, um die eigene Strategie zu entwickeln. Umsetzung und Fortschrittskontrolle geschehen aber meist ohne klares Konzept. Hier bietet sich die Balanced-Scorecard-Methode (BSC) an. Leider reduzieren manche Firmen BSC auf ein Kennzahlensystem. Doch richtig angewendet, ist es eine wirkungsvolle Managementmethode zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie.**

Ihre Firma hat viel Zeit und Geld in die Entwicklung der Geschäftsstrategie investiert, aufwendige Markt- und Produktanalysen durchgeführt, die Ergebnisse analysiert und mögliche Strategieoptionen entworfen. Danach hat sich das Führungsteam für eine strategische Option entschieden und die Strategie den Schlüsselpersonen in der Firma kommuniziert. Alle Beteiligten waren überzeugt, dass die gewählte Strategie die Marktposition der Firma in den folgenden Jahren ganz erheblich verbessern würde.

## STOLPERSTEIN TAGESGESCHÄFT

Mit der festen Absicht, die Strategie umzusetzen, kehrt das Führungsteam zum Tagesgeschäft zurück. Der Bestellungseingang boomt, neue Aufgaben häufen sich. Hier ein Qualitätsproblem, das gelöst werden muss, dort ein wichtiger Auftrag, den es zu gewinnen gilt. Spätestens wenn sich der Markt abkühlt oder erste Probleme bei der Geschäftsentwicklung auftauchen, wird klar, dass wichtige strategische Weichenstellungen verpasst wurden oder entscheidende Projekte nicht zum gewünschten Ergebnis führten, weil sie nicht genügend koordiniert waren.

## KONSEQUENTE UMSETZUNG ...

«Strategie ist eine einfache Kunst, konsequent umgesetzt», hat Napoleon laut Überlieferung gesagt. Hauptgrund für die weit verbreitete Schwäche im Strategieprozess ist, dass viele Firmen die Umsetzung nur mit Kennzahlen führen. Doch Strategieumsetzung ist Knochenarbeit während der gesamten Planungsperiode, die meistens rund drei Jahre dauert. Um diesen Prozess effektiv zu führen, den Fortschritt zu überwachen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen, braucht es eine praxisgerechte Methode.

## ... MIT BALANCED SCORECARD (BSC)

Das Management-System Balanced Scorecard (BSC) kam Anfang der neunziger Jahre von R. Kaplan und D. Norton von der Harvard University. Es hat zum Ziel, Geschäftsstrategien effizient umzusetzen. BSC wurde inzwischen bei unzähligen Firmen weltweit erfolgreich angewendet. Der entscheidende Punkt ist die Ableitung von Zielen aus der Geschäftsstrategie durch das Führungsteam der entsprechenden Geschäftseinheit. Die Ziele werden dabei für vier verschiedene Perspektiven (Finanz, Markt, Prozesse und Lernen) festgelegt, um die Ausgewogenheit sicherzustellen. Auf die Definition der Ziele folgt die Planung

der Aktionen und die Festlegung der Messwerte, um den Fortschritt zu kontrollieren. Dieser strukturierte Prozess, bei dem das Führungsteam gemeinsam den Aktionsplan aus der Strategie ableitet, ist entscheidend. Dadurch wird sichergestellt, dass Einigkeit über die Umsetzung der Strategie besteht. Die BSC-Methode ist also eine einfache, aber wirkungsvolle Methode zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie. ■

Die **Consenec AG** ist ein Schweizer Beratungsunternehmen, das ausschliesslich Führungskräfte der Trägerfirmen ABB, ALSTOM und Bombardier beschäftigt. Die Top-Manager dieser Firmen treten mit 60 in die Consenec AG über und bilden einen einzigartigen Experten-Pool.



Kurt Hörhager, Geschäftsführer  
Consenec AG  
Im Segelhof  
5405 Baden-Dättwil  
Telefon 058 586 83 60  
www.consenec.ch





# Die Regeln für Fussball sind auf der ganzen Welt gleich. Die Regeln für Management auch.

Ist der Ball hinter der Linie: Tor. Schiesst man ein Tor mehr: Sieg. Orientiert man sich am Kundennutzen und befolgt den Grundsatz der Wirksamkeit: Meisterschaft. Alles andere führt zu falschem und schlechtem Management. Was ist Richtiges und Gutes Manage-

ment? Das beantworten wir als Pioniere der Systemorientierten Managementlehre seit über 30 Jahren Unternehmen, Top-Managern und allen auf dem Weg dahin. Das Malik Management Zentrum St. Gallen gehört zu den führenden Anbietern von Management

Consulting & Education in Europa. Mit rund 250 Experten für General Management sind wir Partner für alles, was ein Unternehmen erfolgreich, stark und lebensfähig macht. Mehr Informationen unter: Telefon +41(0)71 274 34 00 oder info@malik-mzsg.ch

# SPIELEN HILFT DIE REALITÄT GENAUER ZU SEHEN

Dr. Jörg Bewersdorff, Mega-Spielgeräte GmbH, Limburg D. Interview: Urs Walter

**Wer mit Begeisterung spielt, die entsprechenden Herausforderungen meistert, übt auch für den Alltag. Oder die Wirtschaft, denn Spieltheorie hilft, die ökonomische Umgebung bewusster wahrzunehmen. Als Gewinn sieht Jörg Bewersdorff, Theoretiker und Praktiker auf dem Feld der Spiele, zusätzliche Erfahrungen. Das hilft, Entscheidungssituation und Interessenlage anderer überhaupt wahrzunehmen. Die Kreativität, neue Wege zu gehen, kann damit verbessert werden.**

**Sie haben ein Werk über Mathematik im Spiel\* geschrieben und entwickeln heute Spiele. Sie spielen bestimmt gerne?**

Ja, natürlich, auch wenn ich früher wesentlich mehr gespielt habe. Heute mangelt es mir leider etwas an Zeit und Gelegenheit.

**Was konnten Sie aus Spielen lernen?**

Spielen ist für mich primär Unterhaltung. Ich schätze schnelle und kurzweilige Spiele. Bei Mehrpersonenspielen bevorzuge ich solche, die zur Kommunikation – «Machst du dies, mach ich das» – einladen. Trotz der angestrebten Unterhaltung findet aber auch ein indirekter Lernprozess statt. Man taucht in einen Mikrokosmos ein, um sich dort zu bewähren. Dazu müssen objektive Sachverhalte und deren subjektive Einschätzung durch die Mitspieler erkannt werden, damit diese daraus Massnahmen, das heisst Spielentscheidungen und kommunikative Aussagen, ableiten können.

**Viele aus der Leserschaft von Scorecard leiten Firmen oder Teams und haben Strategien zu erarbeiten und umzusetzen. Was bringt ihnen Wissen um die Mathematik der Spiele?**

Erfahrung im Spiel kann helfen, den ständigen Erkenntnisprozess zu strukturieren, ausgehend von den Fragen «Was weiss ich?» und «In welcher Weise und mit welcher Wirkung kann ich bzw. können andere Einfluss nehmen?». Dabei helfen mathematische Einsichten – vor allem über die Mathematik der Spiele –, die Wirkung von Entscheidungen und deren Grenzen bei Unsicherheiten zu erkennen.

**Also müssten MBA-Ausbildungen um Spielabende und Spieltheorie erweitert werden?**

Ja, auch wenn viele andere Dinge zweifellos nicht weniger wichtig sind.

**Zu welcher Art Spiel gehört das Wirtschaften als soziale Aktivität?**

Der Spieltyp, dem wir in der Ökonomie und auch im richtigen Leben begegnen, ist primär durch die unterschiedlichen Informationen der Teilnehmer gekennzeichnet. Wie beim Kartenspiel kennt eben jeder nur seine eigenen Karten.

**Da erscheinen Strategiesitzungen als verlorene Liebesmühe. Zweckdienlich ist einzig, kurzfristig den besten Zug herauszufinden?**

Richtig. Aber den besten Zug findet man wie im Schachspiel besser und schneller mit Erfahrung. Und Erfahrung lässt sich eben genauso durch einen Erfahrungsaustausch in Meetings vergrössern – auch Schachspieler fachsimpeln ja gerne nach einer Partie.

**Darum schreiben Sie, dass Erkenntnisse der Spieltheorie durchaus alltagstauglich sind?**

Das schönste Beispiel dafür sind die Versteigerungen der UMTS-Lizenzen in Deutschland. Mit den auch von Spieltheoretikern ersonnenen Spielregeln wurde die gigantische Summe von damals fast 100 Milliarden D-Mark (rund 80 Milliarden Franken) Erlöst – das war wohl der einzig schöne Tag in der Amtszeit unseres seinerzeitigen Finanzministers Hans Eichel. Die Spieltheorie kann dabei helfen, die ökonomische Umgebung bewusster wahrzunehmen, so wie uns physikalisches Verständnis beim Fahren auf einer regennassen Strasse helfen kann. Nicht mehr und nicht weniger. ■

\* «Glück, Logik und Bluff», Wiesbaden 2007



**Dr. Jörg Bewersdorff**  
Mathematiker, Geschäftsführer  
Mega-Spielgeräte, Limburg, und GeWeTe,  
Mechernich; Spieldesigner und  
Entwicklungsleiter  
[www.bewersdorff-online.de](http://www.bewersdorff-online.de)

## TITELBILD:

**Go, ein klassisches Spiel mit moderner Theorie:**

Go ist schon seit weit über 2000 Jahren in China und Asien bekannt. Es weist eine durchgehendere Logik als Schach auf. Dabei verläuft das Spiel denkbar einfach: Zug um Zug setzen die Spielenden Steine auf die Schnittpunkte der je 19 senkrechten und waagrechten Linien. Ziel ist, möglichst grosse Bereiche des Spielfeldes durch Steine der eigenen Farbe zu umschliessen. Steine, die durch einen gegnerischen Zug eingeschlossen werden, sind geschlagen und werden vom Brett genommen. Will keiner der Spieler mehr einen Stein setzen, wird abgerechnet. Gezählt werden geschlagene gegnerische Steine und jeder unbesetzte Schnittpunkt, der von eigenen Steinen umschlossen ist.

Unternehmerisches  
Denken -  
wie geht das?

→ Wir suchen Persönlichkeiten, die weit mehr mitbringen als nur hervorragendes theoretisches Wissen. Wir gehen davon aus, dass sich jeder, der bei uns Berater (m/w) werden will, durch Eigeninitiative, Durchsetzungskraft und Risikobereitschaft auszeichnet. → Bei uns lernen Sie, Ihr unternehmerisches Potenzial in Beratungsprojekte einzubringen, gemeinsam mit unseren Kunden erfolgreiche Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Sie übernehmen frühzeitig Verantwortung. Als Unternehmer im Unternehmen. → Was Sie stolz machen wird, ist der unternehmerische Erfolg unserer Kunden. Ein Stück weit auch Ihr Erfolg!

→ Bewerben Sie sich online auf [www.careers.rolandberger.com](http://www.careers.rolandberger.com) oder schicken Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an Roland Berger Strategy Consultants, Anja Koller, Neumünsterallee 12, 8008 Zürich.

# Was macht den CFO zum Chief Future Officer?\*

Etienne Hamoir, PricewaterhouseCoopers Lausanne



© 2008 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PricewaterhouseCoopers refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

Die Vermittlung zukunftsorientierter Daten zum einen, die Mitgestaltung strategischer Entscheide zum anderen – die Anforderungen an den CFO sind höher denn je. Die Berichterstattung an interne Stellen und externe Stakeholders erfordert eine effiziente Organisation des Finanzwesens. PricewaterhouseCoopers erarbeitet mit Ihnen die Grundlagen, damit Ihr Unternehmen die Ansprüche des Kapitalmarkts auch morgen erfüllt. Welche Frage bewegt Sie? [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 