

C-LEVEL

Publikation für Business Strategie & Innovation

magazin



ZWISCHEN KOSTEN- BREMSE UND INNOVATIONSDRUCK: SO KOMMEN UNTERNEHMEN AUF DIE ÜBERHOLSPUR

IM GESPRÄCH

*Eduardo Leemann, Falcon Private Bank
Kurt Mäder, Liechtensteinische Landesbank
Robert Gebel, Axpo Informatik
Heinz Gehri, Tata Consultancy Services*



ZWISCHEN KOSTEN- BREMSE UND INNOVATIONSDRUCK

Wer die Kurve meistern will, muss rechtzeitig auf die Bremse treten und an der richtigen Stelle Gas geben. Dies gilt auch für Unternehmen. Vor allem, wenn sich das allgemeine wirtschaftliche Umfeld von seiner negativen Seite zeigt. Denn gerade dann lassen sich Marktanteile gewinnen – oder eben verlieren.

So fangen Märchen an: Es war einmal eine kleine, aber feine Privatbank. Sie wurde während fast hundert Jahren von einer Familiendynastie geführt. Vor nicht ganz zehn Jahren kam es zum Besitzerwechsel. Das neue Topmanagement brachte frischen Wind ins Unternehmen und schwang kräftig den Besen. Die behäbige Privatbank wurde entstaubt und verwandelte sich in einen modernen Finanzdienstleister.

Es gelang, neues Marktpotenzial zu erschliessen und Kunden zu gewinnen. Die Bank wuchs Jahr für Jahr im zweistelligen Prozentbereich. Der Mitarbeiterbestand verdreifachte sich auf fast fünfhundert. Kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien und dass man in der Lage war, seine Strukturen und Prozesse flexibel an die jeweiligen Geschäftsanforderungen anzupassen, machte die gelebte Kultur und das Erfolgsrezept der Bank aus. Darauf war man stolz.

Nicht so die Shareholder. Denn seit geraumer Zeit stagniert die Profitabilität der Bank und im vergangenen Jahr war die Gewinnmarge gar rückläufig – trotz Wachstum. Der Verwaltungsrat übt Druck aufs Topmanagement aus. Dieses lanciert ein Programm zur Steigerung der Kosteneffizienz. Unter dem Strich bedeutet dies Sparen. Sämtliche Bereiche werden angehalten, ihren Anteil zu erbringen.

WENN DIE WACHSTUMSFALLE ZUSCHNAPPT Die Rasenmähermethode bringt zwar das gewünschte Ergebnis. Doch die Kollateralschäden bleiben nicht aus: Der Druck auf die Mitarbeitenden hat sich merklich erhöht. Es macht sich Verunsicherung breit. Dies bekommen auch die Kunden zu spüren. Mitbewerber stehen bereits Gewehr bei Fuss, und mit ihnen die Headhunter. Die einstige Winner- und Leadermentalität hat Risse bekommen. Die allgemeine Unzufriedenheit nagt an der Reputation. Hinzu kommt, dass die Effekte der ersten Sparrunde bald ausgereizt sind und die Verabreichung der nächsten bitteren Pille unmittelbar bevorsteht.

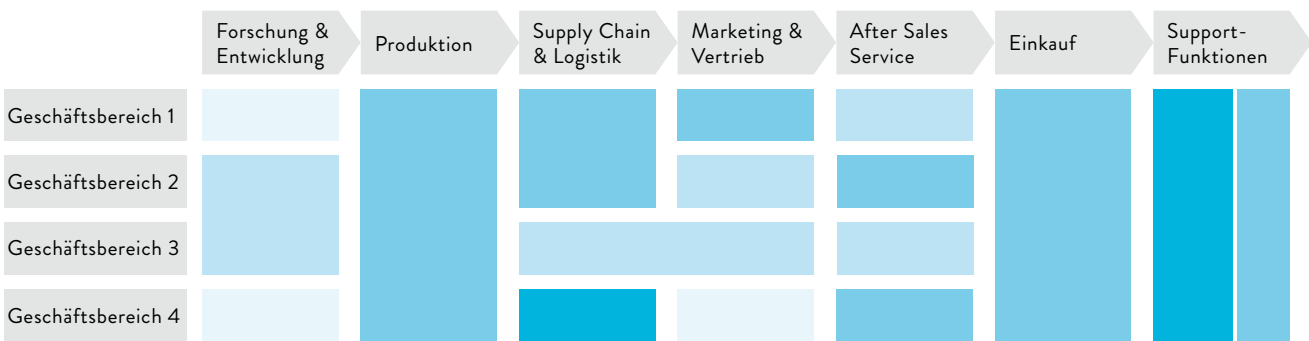
Unsere Privatbank sitzt in der Wachstumsfalle. Die eigentliche Stärke, nämlich Agilität durch flexible Adhoc-Prozesse, ist zur Hypothek geworden. Die informellen, offenen Strukturen lassen sich nicht skalieren und bilden so keine Basis für weiteres Wachstum. Damit stellt sich eine Herausforderung, die der Quadratur des Kreises gleicht: Prozesse müssen harmonisiert und standardisiert werden, ohne dabei die eigentliche Kernkompetenz der Bank, die Kundenorientierung und Flexibilität, preiszugeben.

Das Gegenbeispiel stellt eine etablierte, börsenkotierte und seit Jahrzehnten erfolgreich im Markt

operierende Grossbank dar. Diese ist stark diversifiziert – wobei sich die einzelnen Geschäftsbereiche in unterschiedlichen Lebenszyklen befinden. Es gibt Sparten, die wachsen, andere stagnieren, dritte sind rückläufig und bedürfen einer Restrukturierung. Das Finanzinstitut unterhält eine über Jahrzehnte gewachsene Prozesslandschaft, welche von einer ebenso heterogenen und grösstenteils eigenentwickelten Applikationslandschaft getragen wird.

SICH NICHT ZU ENTSCHEIDEN WÄRE FATAL Der Betrieb der Grossbank ist zwar äusserst stabil und die Abwicklung effizient und zuverlässig. Allerdings ist man auch sehr schwerfällig, wenn es etwa darum geht, neue Produkte einzuführen oder Akquisitionen zu integrieren. Mit anderen Worten: Dem Unternehmen fehlt es an Innovationskraft und Beweglichkeit. Analysten vermissen denn auch die Wachstumsfantasie. Die Aktie befindet sich auf Talfahrt. Investoren üben vermehrt Druck aus. Auch in der öffentlichen Meinung hat die einstige nationale Topmarke an Glanz eingebüsst. Die Mitarbeiterfluktuation nimmt zu und Kunden beginnen ihre Vermögen abzuziehen. So unterschiedlich ihr Weg bis dahin verlaufen ist, stehen doch beide Banken am selben Scheideweg.

STRATEGISCHE LANDKARTE AM BEISPIEL EINER INDUSTRIE-WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Prozess-Ziel ■ Niedrige Kosten ■ Produktivität & Skalierbarkeit ■ Differenzierung im Wettbewerb ■ Innovation & Geschwindigkeit
 Quelle: Boydak Management Consulting

Die strategische Landkarte ist eine Top-Down-Herleitung der Prioritäten des Topmanagements: In der Regel kann sich ein Unternehmen mit höchstens 20 Prozent seiner Aktivitäten von seinen Mitbewerbern differenzieren.

Und die Richtung, die sie einschlagen werden, kann entweder richtig oder falsch sein. Noch fataler wäre es, zu zögern und sich nicht zu entscheiden. In der realen Welt gibt es denn auch genügend Beispiele, die aufzeigen, was es bedeutet, nicht rechtzeitig einzuspüren und die Ausfahrt zu verpassen.

Etwa Nokia: So muss der finnische Noch-Weltmarktführer für Mobiltelefone derzeit zusehen, wie ihm im Segment der Smartphones die Felle davon schwimmen. Geradezu entlarvend ist der Margenvergleich. Während es Apple auf 35 Prozent pro verkauftem Gerät bringt (vor einem Jahr waren es noch 57 Prozent!), schafft Nokia gerade mal vier Prozent. Offensichtlich gelingt es den Finnen trotz grosser Anstrengung – das Forschungsbudget von Nokia übersteigt jenes von Apple um 300 Prozent – nicht, Innovationen auf den Boden zu bringen und für ihre Produkte höhere Preise am Markt zu erzielen. Dies schlägt sich dann auch im Wachstum nieder. Steigerte Nokia zwischen 2001 bis 2010 die Einnahmen von 31 auf 41 Milliarden Euro, katapultierte sich Apple mit einem Umsatzwachstum von 5 auf 65 Milliarden Dollar in eine andere Liga.

MARKTNISCHE ZUM MASSENMARKT GEMACHT Während Nokia eine Armada von Handytypen für verschiedene Zielgruppen und Kundensegmente unterhielt, trat Apple mit einer klaren Botschaft an den Markt: «So sieht unser Mobiltelefon aus. Damit kann man surfen, E-Mails lesen und tausende von weiteren Funktionen in Form von Apps herunterladen.» Nokia hingegen verfolgte über die stetige Verbreiterung der Angebotspalette die Strategie: «Jedem Tierchen sein Pläsierchen». Smartphones stellten nur eine der Nischen dar, die man bediente. Eine Nische notabene, die Apple binnen weniger Jahre mit nur einem einzigen Produktangebot in einen veritablen Massenmarkt verwandelt hat.

Was hat Apple richtig gemacht? Erstens hat man die Marktentwicklung richtig erfasst und als Computerhersteller in der Konvergenz zur mobilen Welt eine Wachstumschance erkannt. Zweitens fokussierte man dabei auf seine Kernkompetenzen: Superbes Design, echte Innovation beim User-Interface (Touchscreen-Technologie) sowie exzellentes Branding und Marke-

ting. Alles andere, was es braucht, um ein Smartphone auf den Markt zu bringen, konnte man als Commodity auf dem Markt einkaufen. Drittens schliesslich fasste man den Mut, über den eigenen Schatten zu springen, indem man das proprietäre Betriebssystem um eine Entwicklungsplattform ergänzte und so gegenüber Dritten öffnete. Der App-Store zementiert noch heute Apples Vorsprung.

Was können nun unsere Banken von der Geschichte «Apple versus Nokia» lernen? Vor allem eines: Hans Dampf in allen Gassen zu sein, führt in den seltensten Fällen zu profitablen Wachstum. Erfolg bedeutet, sich zu fokussieren. Das heisst aber auch, dass man bereit sein muss, Risiken in Kauf zu nehmen und – noch wichtiger – Opfer zu bringen. Letztlich braucht es eine klare Antwort auf die Frage: In welchen Bereichen genügt es, gleich gut zu sein wie die Mitbewerber, und wo muss man besser sein, um sich im Markt differenzieren zu können?

DIFFERENZIEREN UND FOKUSSIEREN Für Selçuk Boydak gehört es mit zur grössten Herausforderung für die heutigen Unternehmenslenker, ihre Wertschöpfung aus strategischer Sicht zu unterteilen und differenziert zu führen. Der Gründer und Senior Partner der Schweizer Strategieberatung Boydak Management Consulting hat in den vergangenen Jahren mit seinen Beraterteams die Wertschöpfungsketten von mehr als 50 namhaften Grossunternehmen untersucht.

Gemeinsam mit exponierten Topmanagern haben die Strategieberater herausgearbeitet, in welchen Bereichen der Wertschöpfung das grösste Differenzierungspotenzial liegt, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Dabei wird jeder Wertschöpfungsschritt und Unternehmensprozess nach seiner Primärrolle für den Unternehmenserfolg einer der folgenden vier Zieldimensionen zugeteilt: Niedrige Kosten, Produktivität und Skalierbarkeit, Differenzierung im Wettbewerb, Innovation und Geschwindigkeit (siehe Abbildung S. 10). Bei diesen Analysen stellte sich heraus, dass je nach Branche die eher von Kosten- und Produktivitätsgesichtspunkten getriebenen Bereiche rund 80 Prozent der Unternehmenslandschaft ausmachen, von Selçuk Boydak als «Commodity-Berei-

che» bezeichnet. Demgegenüber kommen die wirklich differenzierenden und innovationsgetriebenen Bereiche der Wertschöpfung auf selten mehr als 20 Prozent. Letztere bezeichnen die Boydak-Berater als «Hochleistungsbereiche» und vergleichen diese mit leistungsstarken, schnellen und wendigen «Schnellbooten». Im Gegensatz zu den Commodity-Bereichen, die als hocheffiziente, skalierbare und dadurch zuverlässige «Containerschiffe» vor allem eines müssen: funktionieren.

PRIORISIEREN, PRIORISIEREN UND NOCHMALS PRIORISIEREN Betrachten wir nun unsere fiktiven, aber dennoch nicht aus der Luft gegriffenen Bankenbeispiele, so ist nun klar, woran diese scheiterten. Die Privatbank operierte nach dem Motto «everything matters» und überforderte sich darin, in allen Bereichen den Unterschied machen zu müssen und Hochleistung erbringen zu wollen. Demgegenüber zeigte sich die Grossbank unfähig, jene neuralgischen Punkte zu eruieren, wo Hochleistung zu einem wirklichen Wettbewerbsvorteil führt. Undifferenziert wurden Innovationsinitiativen gestartet und Investitionen nach dem Giesskannenprinzip verteilt, wodurch sie auch gleich verpufften.

Beide Unternehmen gerieten somit in die Komplexitätsfalle. Den Kleinen holte die eigene Dynamik ein: Die Prozess- und IT-Plattformen skalierten nicht und wurden instabil. Man behalf sich mit Adhoc-Lösungen und «Workarounds», was zu Medienbrüchen führte und den Anteil an manueller Arbeit ansteigen liess. Damit benötigte man immer mehr Mitarbeitende fürs Operative, was auf die Gewinnmarge drückte. Die Grossbank dagegen erstickte in ihrer Diversifiziertheit. Jede Anpassung bedingt Testläufe in den verschiedenen Systemen. Dazu sind geordnete Prozesse nötig, was das Time-to-Market um Monate verlängert.

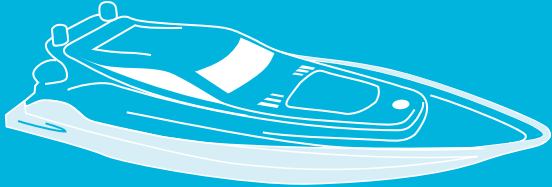
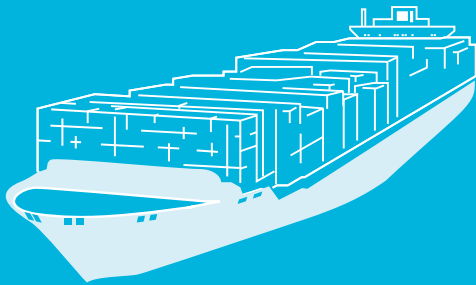
Und trotzdem können beide Unternehmen nicht einfach alles über Bord werfen und auf der grünen Wiese neu beginnen. Der Schlüssel zum Erfolg lautet vielmehr: Priorisieren, Priorisieren und nochmals Priorisieren. Zunächst braucht es den Mut, überhaupt zu priorisieren, dann die Fähigkeit, das Richtige zu priorisieren und drittens die Bereitschaft, die Priorisierung konsequent umzusetzen. Und das heisst, Hoch-

leistungsbereichen den nötigen Freiraum zu gewähren und gleichzeitig die Commodity-Bereiche konsequent auf Effizienz zu trimmen.

SCHNELLBOOT NEBEN FRACHTER Um dies zu erreichen, brauchen Unternehmen vor allem eines: Leadership. «Letztlich muss die Unternehmensführung zwei verschiedene Kulturen und Mindsets unter einem Dach zusammenbringen», meint Boydak: Wenige – diejenigen im Schnellboot – dürften kreativ sein, müssten aber auch neue Lösungen bringen, während die Mehrheit mit Dienst nach Vorschrift den Frachter auf Kurs zu halten habe. Boydak Management Consulting schlägt denn auch vor, die Hochleistungsressorts in crossfunktionalen Teams zu organisieren, die über einen hohen Selbstbestimmungsgrad verfügen und nach flexiblen, individuellen Prozessen arbeiten. Anders im Commodity-Bereich: Hier regieren feste Strukturen und standardisierte Abläufe, mit dem Ziel, diese auch fortlaufend zu optimieren und von unnötiger Komplexität fernzuhalten (siehe Abbildung S. 13).

Hierzu kann die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) einen wichtigen Beitrag leisten. «Längst ist der intelligente Einsatz moderner Technologien zu einem überlebenswichtigen Faktor geworden», stellt Selçuk Boydak fest, «ob es nun um das Erreichen von Effizienz und Skalierbarkeit in den Commodity-Bereichen geht oder um Differenzierung und Innovation in den Hochleistungsbereichen.»

Und die Bedeutung des Technologieeinsatzes in den Unternehmen steigt. Während die IT bis in die 90er Jahre vor allem zur Optimierung von Standardprozessen eingesetzt wurde, hat die voranschreitende Digitalisierung, Vernetzung und Mobilität längst zu einer Veränderung des Verhaltens von Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern geführt. Dadurch dringt die Digitalisierung seit der Jahrtausendwende mehr und mehr ins Epizentrum des Wirtschaftsgeschehens vor – mit deutlich sichtbaren Umwälzungen in der weltweiten Unternehmenslandschaft. Untersuchungen zeigen denn auch, dass die Lebenserwartung von Grossunternehmen drastisch gesunken ist: Konnte laut Deloitte ein Unternehmen der US-Fortune 500 vor fünfzig Jahren noch damit rechnen, im Schnitt 75 Jahre im Geschäft zu bleiben, so sind es heute noch

STRATEGIEMODELL BOYDAK	
HOCHLEISTUNGSBEREICHE	COMMODITY-BEREICHE
	
ORGANISATION: Crossfunktionale Teams: agil und businessnah	ORGANISATION: Factory Ansatz: klare Governance und Kompetenzen
SKILLS: Lösungskompetenz, Kreativität, Kundennähe	SKILLS: Effizienzgedanke, Disziplin und Stringenz, fortlaufende Optimierung
FÜHRUNG: Ergebnisorientiert, spezifische Nutzenzielgrößen	FÜHRUNG: straff, kostenorientiert, branchenspezifische Produktivitäts-Benchmarks
PROZESSE: Flexibles Demand-Management, massgeschneiderte Delivery	PROZESSE: Formalisiertes Demand-Management, industrialisierte Delivery
IT-ARCHITEKTUR: Eigenentwicklung, Best of Breed, neue Technologien	IT-ARCHITEKTUR: Standardlösungen, Komplexitätsreduktion, erprobte Technologien

Der Spagat zwischen den Commodity- und den Hochleistungsbereichen ist eine Frage der Leadership: Wenige fahren Schnellboot, die meisten sorgen dafür, dass der Frachter auf Kurs bleibt.
Quelle: Boydak Management Consulting

15 Jahre. Und die sich anbahnenden wirtschaftlich schwierigen Zeiten dürften der Lebenserwartung nochmals merklich zusetzen. Dennoch müssen Unternehmen einen kühlen Kopf bewahren. Einfach panisch auf die Kostenbremse zu treten, bringt eine Organisation genauso ins Schleudern, wie opportunistisch jeder sich bietenden Wachstumschance nachhecheln zu wollen. Beide Haltungen führen letztlich zu einer Erosion der Kernkompetenzen. Eine gefestigte Strategie und ein klarer Fokus hingegen begünstigen richtige Ent-

scheidungen. Und diese werden nötig sein, gerade in Zeiten des Umbruchs. Nicht nur, weil Krisen ihre Opfer fordern, sondern auch, weil sie Gewinner produzieren. Denn es ist gemeinhin bekannt, dass es in wirtschaftlichen Schönwetterphasen zu weit weniger Marktverschiebungen kommt als in Jahren der Stagnation. Oder mit anderen Worten: Um einen Mitbewerber auf der Autobahn stehen zu lassen, genügen PS. Um ihn auf einer Passstrasse abzuhängen, ist auch Fahrkunst gefragt. THOMAS BRENZIKOFER ■■