

Auszug aus dem Pressespiegel

Oktober 2010 bis Dezember 2010

Medien in Deutschland, Österreich und der Schweiz



Weitere Informationen:



Oliver Weber
Tel. +49 711 66919-19
presse@horvath-partners.com

Inhalt

Stuttgarter Zeitung	08.10.2010	Gesucht: das beste Konzept für Stadtwerke	Seite 3
Salzburger Nachrichten	13.10.2010	„Elektroautos sind zu teuer“	Seite 4
Dow Jones Energy Weekly	15.10.2010	In Stuttgart zeichnet sich ein Stadtwerk mit Ökoenergieerzeugung ab	Seite 5
FINANCE Emerging Europe	Autumn 2010	Streamlining Organisations	Seite 7
New business	01.11.2010	Studie: Unternehmens-Kooperationen lohnen sich - gerade im Online-Bereich	Seite 8
Business Intelligence Magazine	Nr. 4/ 2010	Bankenaufholjagd	Seite 9
Business Intelligence Magazine	Nr. 4/2010	Mountfield-Kolumne: Laissez-faire.	Seite 10
Wirtschaftsblatt	23.11.2010	Gastkommentar Joseph Obiegbu: Lehre aus dem A-Tec-Debakel	Seite 11
Industriemagazin	06.12.2010	So organisieren Sie Sparprogramme	Seite 12
MaschinenMarkt	06.12.2010	Innovationsnetzwerke im Maschinenbau stecken noch in den Kinderschuhen	Seite 14

Stuttgarter Zeitung
08. Oktober 2010



Die Stadträte müssen bald entscheiden, ob sie das Strom- und Gasnetz von der EnBW zurückkaufen und in städtischer Regie betreiben wollen.

Foto: dpa

Gesucht: das beste Konzept für Stadtwerke

Energie Der Gemeinderat lässt sechs Varianten für ein kommunales Unternehmen untersuchen. Von Wolfgang Schulz-Braunschmidt

Der Gemeinderat hat gestern über den richtigen Weg zu eigenen Stadtwerken debattiert. Den Stadträten lag eine gutachterliche Empfehlung der Düsseldorfer Managementberatung Horváth und Partners vor, sechs unterschiedliche Organisationsformen näher zu untersuchen. Diesem Vorschlag stimmte der Gemeinderat gestern Abend einstimmig zu.

Die Gutachter haben dem Gemeinderat – wie ausführlich berichtet – aus 26 Möglichkeiten die ihrer Ansicht nach sechs besten Modelle für eine nähere Untersuchung vorgeschlagen. Alle seien geeignet, sie unterschieden sich aber zum Teil deutlich in den unternehmerischen Chancen und Risiken. Als schlecht bezeichneten die Gutachter eine Beschränkung auf eine kommunale Wasserversorgung. Diese kleine Lösung erhielt von den Beratern nur ein Befriedigend; die weitergehenden Modelle wurden mit 2,88 bis 1,73 benotet. Die von Bürgerinitiativen geforderte hundertprozentige kommunale Stadtwerklösung erhielt die Note 1,90.

Bei allen sechs Modellen, die nun vertieft untersucht werden sollen, sind die Wasserversorgung und die Produktion von eigenem Ökostrom enthalten. Die Modelle

variieren allerdings beim Netzbetrieb und den Vertriebsstrukturen. Die Stadt hat sich bisher nur darauf festgelegt, nicht in das Geschäft mit der Fernwärme einzusteigen. Die Übernahme des Versorgungsnetzes sei zu riskant und zu viel teuer, urteilen auch die beauftragten Gutachter.

Für rein kommunale Stadtwerke müsste die Stadt die Gas-, Strom- und Wassernetze von der Energie Baden-Württemberg (EnBW) zurückkaufen und selbst betreiben. Die von der Landeshauptstadt an die EnBW vergebenen Konzessionen laufen

KOMMUNALE ENERGIEDIENSTLEISTUNG

Konzessionen Zum 31. Dezember 2013 laufen die Konzessionsverträge für Strom, Wasser, Gas und Wärme aus. Die Stadt könnte deshalb die Bereiche von 2014 an selbst übernehmen. Für die Wasserversorgung steht dies bereits fest: Im Juni hat der Gemeinderat mehrheitlich dem Bürgerbegehren 100-Wasser zugestimmt. Das Bürgerbegehren spricht sich für eine Wasserversor-

gung in kommunaler Hand aus. Ende März hatte die Bürgerinitiative im Rathaus rund 27 000 Unterschriften übergeben – weit mehr als notwendig für ein Bürgerbegehren. Wie nun mit den weiteren Bereichen der Energieversorgung verfahren werden soll, wird zurzeit diskutiert.

Gutachten Im April hat die Düsseldorfer Managementbe-

ratung Horváth und Partners damit begonnen, den Prozess zu eigenen Stadtwerken mit einem Gutachten zu begleiten. Die jetzt vorgestellte Untersuchung möglicher Geschäftsmodelle ist der zweite Abschnitt des Gutachtens. Nach der aktuellen Entscheidung des Gemeinderats sollen die Stadträte am 18. November über die bis dahin näher untersuchten Modelle entscheiden. loj

Ende 2013 aus. Die Stadt muss 2011 entscheiden, diese Durchleitungsrechte nicht mehr an Dritte zu verpachten, sondern auf ihre neuen Stadtwerke zu übertragen. Diese müssen die Bürgern nicht nur mit Wasser versorgen, sondern mit Fotovoltaikanlagen Ökostrom erzeugen und sich an anderen Kraftwerken beteiligen. Dazu müsse ein städtisches Tochterunternehmen mit 340 bis 565 Mitarbeitern aufgebaut werden, erklären die Gutachter. Außerdem müssten die Stadtwerke sich einen eigenen Kundenstamm aufbauen und sich dabei gegen die Konkurrenz von hundert Wettbewerbern in der Region behaupten.

Auf der Kreiskonferenz der Stuttgarter SPD hat der Ulmer Oberbürgermeister Ivo Gönner am Montag die Gründung von

Stadtwerken als anspruchsvolle Aufgabe bezeichnet. Kommunale Energieunternehmen könnten nur bestehen, wenn sie in der Lage seien, sich dem harten Wettbewerb zu stellen. Die Delegierten sprachen sich für die Gründung rein kommunaler Stadtwerke aus. Nur mit einem städtischen Unternehmen für Wasser, Energie und Umwelt bestehe die Chance, die Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge mit den Anforderungen einer nachhaltigen lokalen Klimapolitik zu verbinden. Deshalb setze sich die Stuttgarter SPD für kommunale Stadtwerke ein, die dem Bürger Wasser, Strom, Gas und Wärme anbieten. „Wasser und Energie sind Grundbedürfnisse des menschlichen Lebens, die nicht allein dem Spiel des freien Markts überlassen werden dürfen“, heißt es in der von den Delegierten verabschiedeten Erklärung.

„Die SPD hat das Thema Stadtwerke zuerst auf die politische Tagesordnung gesetzt“, betonte Stadtrat Manfred Kanzleiter auf der Kreiskonferenz. Deren Gründung werde sicherlich kein Spaziergang. Deshalb gelte es, beim Aufbau kommunaler Stadtwerke das in Stuttgart bereits vorhandene Fachwissen zu nutzen. Beim Wechsel vom bisherigen Arbeitgeber zu den Stadtwerken Stuttgart müssten die Interessen der Arbeitnehmer gewahrt bleiben. „Die zuständigen Betriebsräte und die Gewerkschaft Verdi sind von Anfang an in den Gestaltungsprozess einzubinden.“

Salzburger Nachrichten

13. Oktober 2010

„Elektroautos sind zu teuer“

WU-Professor widerspricht TU-Studie: Gesamtwirtschaftlich sehr vorteilhaft

HELMUT KRETZL

WIEN (SN). Die Zeit ist noch nicht reif für Elektroautos – das ist zusammengefasst das Ergebnis einer aktuellen Studie der Technischen Universität Wien im Auftrag des Vereins für Kraftfahrzeugtechnik. Insbesondere müsse vor einer flächendeckenden Einführung erst das Problem der Stromversorgung gelöst werden, stellen die Studienautoren vom Institut für Fahrzeugantriebe und Automobiltechnik fest. Ihr Resümee: „Die Vorteile von Elektroautos werden hochgespielt.“

Der Verkehrsexperte Sebastian Kummer (Professor an der WU Wien) widerspricht und kritisiert die „undifferenzierte Darstellung“ der Studie. „Natürlich hat e-Mobility noch Schwächen, vor allem wegen der hohen Kosten“, sagt

Kummer. Dennoch wären gesamtwirtschaftlich gesehen Elektroautos „extrem vorteilhaft“. Das gilt besonders für den städtischen Bereich, wo 80 Prozent der Wege

Die Mobilität in den Städten wird sich total verändern.

Sebastian Kummer, Logistiker

stattfinden. Gerade jetzt finde ein Umdenken statt. „Die Mobilität in den Städten wird sich total verändern“, davon ist der Wissenschaftler überzeugt. Bereits jetzt sei die Anzahl der Pkw pro Person rückläufig. Man dürfe auch keine überzogenen Erwartungen haben: „Es wird keine Durchdringung von 50

oder 60 Prozent geben, aber in Städten werden Elektroautos deutliche Marktanteile haben.“ Nicht nur potenzielle Verbraucher, auch viele Energieversorger stehen der neuen Technologie noch skeptisch gegenüber, wie die Beratungsgesellschaft Horvath & Partners festgestellt hat.

Noch ist unklar, über welche Modelle Elektroautos letztlich betrieben werden. Die E-Mobilität dürfte den Wettbewerb zwischen Stromversorgern und Mineralölfirmen anheizen, vermutet Horvath-Experte Gerhard Gottlieb. Dabei könnten auch neue Anbieter in Erscheinung treten, auch Konzerne wie Google könnten dabei eine Rolle spielen. Außer den Kosten ist auch die Reichweite von 150 Kilometern ein Kritikpunkt. Nur jeder vierte Autofahrer würde sich damit begnügen.

Dow Jones Energy Weekly 15. Oktober 2010, 1/2

Dow Jones Energy Weekly

TRENDS | STRATEGIEN | ANALYSEN

Freitag, 15. Oktober 2010 | Nr. 41

Rekommunalisierung:

In Stuttgart zeichnet sich ein Stadtwerk mit Ökoenergieerzeugung ab

In Stuttgart rückt die Entscheidung hin zu eigenen Stadtwerken immer näher. Vor wenigen Tagen entschied der Stadtrat, sechs mögliche Organisationsformen einer eigenen Energieversorgung intensiver zu überprüfen. Schon jetzt ist klar: Die neuen Stuttgarter Stadtwerke sollen Ökoenergie erzeugen und eine Beschränkung auf die Wasserversorgung lohnt sich nicht. Am 2. Dezember will der Stadtrat dann endgültig entscheiden, wie die zukünftigen Stadtwerke Stuttgart aussehen sollen.

„Das ist eine Riesenchance für Stuttgart“, kommentiert Dagmar Lehmer, Mitglied der Geschäftsführung des Beratungsunternehmens YourSales die Pläne der Landeshauptstadt im Gespräch mit Dow Jones Energy Weekly. Bei dieser Stadtgröße seien die Voraussetzungen sehr gut und es spreche nichts dagegen, die Netze herauszulösen. Die sechs Alternativen hatte das Stuttgarter Beratungsunternehmen Horváth & Partners vorgeschlagen, das mit einem Gutachten zu eigenen Stadtwerken beauftragt wurde. Alle sechs Varianten sind geeignet, wie aus der Präsentation des Gutachtens hervorgeht. Die Gutachter

untersuchten insgesamt 26 verschiedene Möglichkeiten eigener Stadtwerke, berechneten die Wirtschaftlichkeit und vergaben entsprechende Noten. Am schlechtesten schnitt dabei eine Beschränkung auf die kommunale Wasserversorgung ab – dieses Modell erhielt nur die Note befriedigend und wird somit als isolierte Lösung nicht weiter in Betracht gezogen.

Für die Entscheidung, welche Varianten jetzt näher geprüft werden, war nicht die Gesamtnote entscheidend, wie Jürgen Vaas, Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft und Beteiligung in Stuttgart sagt.

Mehr: Seite 3



Ein reiner Wasserversorger kommt in der baden-württembergischen Landeshauptstadt nicht mehr in Frage
Foto: Shutterstock

Erneuerbare Energien

EEG-Umlage klettert um 70% auf 3,5 Cent/kWh

Die Umlage zur Finanzierung erneuerbarer Energien wird, wie bereits vergangene Woche von Dow Jones Energy Weekly berichtet, im kommenden Jahr um 70% auf 3,5 Cent/kWh von 2,047 Cent/kWh ansteigen. Dies wurde Dow Jones aus Kreisen der deutschen Übertragungsnetzbetreiber einen Tag vor der offiziellen Bekanntgabe bestätigt.

Das Minus auf dem bundesweiten Konto zur Finanzierung erneuerbarer Energien war Ende September auf eine Rekordhöhe von über 1,1 Mrd EUR angewachsen, bis Jahreschluss rechnen die Übertragungsnetzbetreiber mit einer weiteren Steigerung auf 1,5 Mrd EUR.

Über die neue Umlage wollen die Übertragungsnetzbetreiber jetzt rund 13,5 Mrd EUR der Vergütungskosten einschließlich des Milliardenlochs des Vorjahres decken. Der Rest soll aus den EEG-Vermarktungserlösen finanziert werden.

Das Verbraucherportal Verivox rechnet zum Jahreswechsel für die Haushalte mit einem Anstieg des Strompreises um 7,5% – vorausgesetzt, die Stromanbieter geben die gestiegene EEG-Umlage direkt an den Verbraucher weiter. Laut Verivox steigt mit der erhöhten EEG-Umlage zudem der Staatsanteil am Strompreis für private Verbraucher von 41% auf 46%. Die Netzgebühren hätten einen Anteil von 22%, die Stromversorger selbst erhielten 32% für Beschaffung, Vertrieb und Marge.

Michael Lechner

Aus dem Inhalt

Stromanbieter	5
Ostdeutsche wechseln mehr	
EU-Energiestrategie	6
Kraftwerke nur noch effizient	
Gastbeitrag	8
Strategien für Stadtwerke	

Dow Jones Energy Weekly 15. Oktober 2010, 2/2

Dow Jones Energy Weekly

Freitag, 15. Oktober 2010 | Nr. 41

Rekommunalisierung

Fortsetzung von Seite 1

Die Fernwärmeversorgung bleibt bei der EnBW

Wichtig seien die Ziele der Landeshauptstadt: Versorgungssicherheit und Qualität, Klimaschutz und Ökologie, Wirtschaftlichkeit und Stabilität der Preisstruktur sowie die Sicherung der kommunalen Einflussnahme.

Somit sehen auch alle sechs Modelle, die jetzt zur Auswahl stehen, eine kommunale Ökoenergieerzeugung vor. Und nachdem der Stadtrat im Sommer aufgrund eines Bürgerbegehrens bereits den Rückkauf der Wassernetze beschlossen hatte, findet sich auch in allen sechs Modellen eine kommunale Wasserversorgung wieder. Dabei sollen nicht nur die Wassernetze zurückgekauft werden, wie Stephan Haller, Senior Partner bei Horváth & Partners und einer der Autoren der Studie im Gespräch mit Dow Jones Energy Weekly sagt. Es sei das Ziel, auch die Bezugsrechte und die Kunden mit zu übernehmen.

Unterschiede zwischen den sechs Stadtwerke-Alternativen gibt es beim Netzbetrieb und bei der Vertriebsstruktur. So sieht eine Variante gar keinen Netzbetrieb vor und eine andere Variante wiederum keinen Energievertrieb. Bei den Netzen steht zur Auswahl, sie entweder selbst zu betreiben oder an einen Betreiber zu verpachten – beides entweder alleine oder mit einem Kooperationspartner. Die Kon-

zessionsverträge mit der EnBW für die Strom- und Gasnetze laufen wie auch für das Wassernetz Ende 2013 aus. Ein EnBW-Sprecher wollte sich auf Anfrage nicht zu den Plänen in Stuttgart äußern. „Zum jetzigen Zeitpunkt können wir noch nichts sagen, da die Überlegungen der Stadt noch nicht abgeschlossen sind“, so der Sprecher. Laut der Beraterin Lehmeier trifft der derzeitige Trend zur Rekommunalisierung die EnBW im Vergleich zu anderen Energiekonzernen besonders hart. „Sie haben keine andere Positionierung“, sagt Lehmeier.

Stromnetz wird auf 100 Mio EUR geschätzt

Ob eine Netzübernahme unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll ist, hängt auch vom Kaufpreis ab, der dann mit EnBW verhandelt werden muss. Im Basiszenario gingen die Gutachter von rund 100 Mio EUR für das Stromnetz und zwischen 60 Mio und 80 Mio EUR für das Gasnetz aus, wie Haller weiter sagt. „Dann kommen gegebenenfalls noch Kosten für die Netzentflechtung hinzu.“

Im Basiszenario wird laut dem Gutachten die Geschäftsentwicklung realistisch eingeschätzt, während das Negativszenario das Risiko widerspie-

geln soll. Der berechnete Kapitalwert für die jeweilige Variante drückt die Wirtschaftlichkeit der Investition aus und stellt die auf Ende 2010 abgezinsten Ergebnisbeiträge dar. Er verrechnet etwa den Kaufpreis, Erweiterungsinvestitionen sowie zukünftige Gewinne.

Auch der Energievertrieb könnte entweder rein kommunal oder in einer Kooperation betrieben werden. Fest steht aber bereits, dass die neuen Stuttgarter Stadtwerke keine Fernwärmeversorgung haben werden. Die Risiken seien zu massiv, schreiben die Gutachter.

Die größte Wirtschaftlichkeit mit einem Kapitalwert von 143 Mio EUR (im Basiszenario) und einer Eigenkapitalrendite von 8,2% erwarten die Gutachter bei einer rein kommunalen Lösung allerdings mit Verpachtung der Strom- und Gasnetze. Der jährliche Gewinn vor Steuern für die Landeshauptstadt soll in dieser kommunalen Variante im Jahr 2014 noch rund 10 Mio EUR betragen und bis zum Jahr 2028 auf etwa 70 Mio EUR ansteigen. Beim Umsatz rechnen die Gutachter im Jahr 2014 mit 100 Mio EUR und etwa 250 Mio EUR im Jahr 2028. Diese kommunale Lösung würde bei den Stadtwerken 25 bis 45 Mitarbeiter erfordern und für den Wasserbetrieb noch einmal 20 bis 30 Mitarbeiter.

Auch die von Bürgerinitiativen geforderte 100-prozentige kommunale Lösung mit einem eigenen Netzbetrieb würde noch einen Kapitalwert von 127 Mio EUR im Basiszenario erreichen und wurde mit der Note 1,9 bewertet.

Die Gutachter wollen nun für die sechs ausgewählten Varianten Finanz- und Wirtschaftspläne erstellen sowie Zeit- und Maßnahmenpläne und Projektpläne. Ende November wird dem Stadtrat dann eine Empfehlung gegeben, über die der Gemeinderat im Dezember abstimmen will. „Wir werden einen Lösungsraum definieren, in dem mehrere Modelle enthalten sind“, sagt Haller weiter. So könnten im Rahmen der Verhandlungen mehr Möglichkeiten zum Nutzen der Stadt und der Bürger ausgeschöpft werden.
Claudia Wiese

In die engere Wahl gekommene Varianten für Stadtwerke in Stuttgart

Variante	Wasser	Netz	Ökoenergie-Erzeugung	Energievertrieb	Note	Kapitalwert* in Mio EUR	
						Basis-szenario	Negativ-szenario
1	kommunal	Investor, kommunal	kommunal	kommunal	1,73	143	-142
2	kommunal	Investor, Kooperation	kommunal	Kooperation	1,73	120	-156
3	kommunal	Kein Netz	kommunal	kommunal	1,73	104	-173
4	kommunal	Investor, kommunal	kommunal	Kein Vertrieb	1,78	139	-140
5	kommunal	Betreiber, kommunal	kommunal	kommunal	1,90	127	-301
6	kommunal	Betreiber, Kooperation	kommunal	kommunal	1,90	115	-237

*drückt die Wirtschaftlichkeit aus; Summe der abgezinsten Zahlungen (Kaufpreis, Erweiterungsinvestitionen, fiktive Liquidierung des gebundenen Kapitals Ende des Jahres 2028);
Quelle: Horváth & Partners

3

FINANCE Emerging Europe Autumn 2010

CFO SUMMIT SPECIAL | FINANCIAL DEPARTMENTS

Streamlining Organisations

Unreliable financial information, dissatisfying business support and employee numbers above every western European benchmark. These are still common features of the finance departments in companies operating in emerging Europe and CIS. But they do not need to stay that way.

By Michael Mueller and Istvan Rado

In emerging Europe, the preconditions for large enterprises, specifically formerly state-owned companies, to build effective finance organisations were – and sometimes still are – far short of perfect. But even enterprises operating in such traditional businesses as oil, gas, telecommunications or energy supply have made great strides in the right direction.

Enterprises in countries like Hungary or Romania could become role models for other companies in emerging Europe. Many transformed their highly decentralised finance organisations into streamlined finance teams with efficient reporting processes and excellent business support. They achieved these overhauls by following five main strategic directions, which could serve as guidelines for CFOs intending to do the same.

The first step, and almost a prerequisite for all others, is standardisation. This focuses on the content of financial and non-financial reports. Performance figures need to be comparable across businesses, even though business managers tend to argue their specifics. Common definitions and clear rules for calculating key performance indicators are the basis for a "single source of truth."

Automation follows as the next logical step. This should be implemented in every possible finance process. It should not be disregarded just because of an often still low cost per full-time equivalent employee ratio, because the benefit of low personnel costs is easily outweighed by the risk of unreliable data provided manu-

ally. A simplified IT-architecture, in contrast, sets a reliable framework, reduces complexity and increases reliability in reporting.

A third guideline for financial organisations to follow is specialisation. This means restructuring finance teams along specific transactional, routine-based and analytical tasks. Employee know-how and experience need to be utilised effectively without damaging motivation. Institutions such as reporting factories or centres of finance excellence are examples of options that have already been successful.

The implementation of these steps then allows for consolidation by creating structured reporting lines throughout the finance organisation, culminating under the roof of the CFO. The direct control of all finance-related tasks is an important impetus to improve the quality of reporting. Shared service centres with strong internal customer focus preclude the potential lack of business support stemming from "lost" reporting lines.

The final task is best referred to as relocation. In this context, relocation means either centralising the finance organisation in a few locations or outsourcing standardised finance processes to external providers. This way, economies of scale can be realised that are necessary if high quality reporting is to be met with a cost-efficient set up of all finance processes.

In order for these improvements and business transformations to succeed, however, two critical factors need to be considered. First, the CFO must be well-positioned within the business structure and equipped with the authority to take on

such a transformation. Therefore, the CEO must be willing to be the CFO's greatest proponent. Without his absolute support, the transformation simply will not work.

Secondly, the finance division itself needs to be on board. Communicating a clear and compelling vision, as well as defining and explaining the specific roles each employee will play, are crucial factors for success. These tasks are not easy, but they are not insurmountable either. A growing number of companies in emerging Europe are successfully taking on the challenge – for the benefit of their own business performance as well as the professionalisation of the finance function within the entire group. ||



Dr. Michael Mueller is senior project manager in the competence center Management Control and Finance at Horvath & Partners in Berlin

mmueller@horvath-partners.com



Istvan Rado is partner and managing director of IFUA Horvath & Partners Kft. in Budapest

istvan.rado@ifua.hu

New business

01. November 2010

Studie

Unternehmens-Kooperationen lohnen sich – gerade im Online-Bereich



Dr. Ralph Becker (Horvath & Partners)



Prof. Dr. Thomas Hess (LMU München)

Horvath & Partners Management Consultants sowie das Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München haben soeben eine Studie zum Thema 'Kooperationen in der Medienbranche' abgeschlossen. Nachfolgend berichten Prof. Dr. Thomas Hess (LMU München) und Dr. Ralph Becker (Horvath & Partners) über die wichtigsten Ergebnisse. Die Studie basiert auf den Antworten von rund 50 Medienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Sie kann über 'mediensstudie@horvath-partners.com' bezogen werden.

nb: Herr Hess, über Kooperationen wird viel diskutiert. Häufig wird der Begriff aber ganz unterschiedlich verwendet. Daher eine kurze Frage zum Anfang: Was genau haben Sie in Ihrer Studie unter Kooperationen verstanden?

Hess: Geht die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen über die normale Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung hinaus (das heißt man kauft etwas und gibt dafür Geld) und versprechen sich die Unternehmen Synergien aus der Zusammenarbeit, dann spricht man von einer Kooperation. Das Spektrum ist groß, es geht zum Beispiel von einer informell geregelten Zusammenarbeit bis hin zu Joint Ventures.

nb: Kooperationen kann man sich in ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen vorstellen. Hat Ihre Studie einen Schwerpunkt erkennen lassen?

Becker: Sogar einen sehr klaren: Medienunternehmen kooperieren besonders dann gerne, wenn es um unmittelbar

marktbezogene Aktivitäten rund um das Produkt- und Dienstleistungsangebot geht. Die Erhöhung der Marktdurchdringung, das Erschließen neuer Zielgruppen, neue Produkte und neue Kanäle stehen bei Medienunternehmen ganz oben bei den Themen, die man mittels Kooperationen erreichen möchte. Kooperationen im Bereich von Service-Funktionen wie IT oder HR-Mgt. finden sich dagegen eher seltener, was vor dem Hintergrund des weiter zunehmenden Kostendrucks erstaunlich ist.

Hess: Auffällig ist auch, dass Medienunternehmen zunehmend auf Kooperationen mit anderen Mediengattungen

setzen. Print- und insbesondere Online-Anbieter sind besonders beliebte Kooperationspartner.

nb: Wie ist diese Entwicklung zu erklären?

Hess: Mit klassischen Medientypen haben Medienunternehmen über Jahrzehnte Erfahrungen gesammelt und entsprechende Kompetenzen aufgebaut. Online-Angebote sind dagegen noch immer etwas Neues – und keineswegs etwas Stabiles, die Digitalisierung ist ja keinesfalls schon abgeschlossen. Ganz offensichtlich versuchen Medienunternehmen sich durch Kooperationen mit Online-Anbietern derartige Kompetenzen zu erschließen. Für diese These spricht auch, dass wir zeigen konnten, dass der Erfolg einer Kooperation mit steigendem Anteil des Digitalumsatzes tendenziell auch steigt.

nb: Stichwort Kooperationserfolg. Kooperationen sind ja keineswegs ein Selbstläufer. Was kann ein Unternehmen tun, um die Chancen für einen Erfolg zu erhöhen?

Becker: Entscheidend ist: Man muss in Kooperationen investieren, und zwar sowohl Zeit als auch Geld. Konkret bedeutet dies zweierlei. So lohnt es sich zum Beispiel, wenn man die Partner für eine Kooperation systematisch auswählt. Das klingt banal, ist aber – wie unsere Studie gezeigt hat – keinesfalls selbstverständlich. Ganz entscheidend ist aber, dass die Kooperationspartner über gemeinsame und messbare Ziele verfügen – sonst ist alle Mühe vergeblich.

(Interview: Volker Scharminghausen)

Business Intelligence Magazine Nr. 04/2010

OPERATIONAL EXCELLENCE

Bankenaufholjagd.

Die Branche zeigt im Performance Management sichtbare Fortschritte. Auf wichtigen Gebieten wie dem Kapazitätsmanagement werden aber noch längst nicht alle Möglichkeiten genutzt.

Beeindruckende 11 Prozent höher liegt der Wert, mit dem Bankmanager derzeit ihre kennzahlengestützte Leistungssteuerung (Performance Management) im Vergleich zu 2009 aktuell umgesetzt sehen. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Horváth & Partners und des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der European Business School (EBS), die von beiden nach 2009 jetzt zum zweiten Mal präsentiert wird (vergleiche BUSINESS INTELLIGENCE MAGAZINE Nr. 4/2009, Seite 20–21).

Die Experten untersuchten dabei den Stand der aktuellen Umsetzung und der zukünftigen Bedeutung wichtiger Gestaltungsfelder operationeller Exzellenz (Operational Excellence*) aus Sicht der befragten Finanzindustrie-Leader im deutschsprachigen Raum. Die Gestaltungsfelder

«Six Sigma steigt auch in der künftigen Wichtigkeit mit einem Plus von 19 Prozent.»

umfassen neben dem Performance Management die konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse und Organisation an der Unternehmensstrategie (Strategy Alignment), die optimale Gestaltung der Prozesse und Arbeitsstrukturen (Prozess-, Organisations- und IT-Management) sowie die Personalwirtschaft (Human Capital Management). Dabei sticht auf allen vier Gebieten der Abstand ins Auge, der noch immer zwischen dem aktuellen Umsetzungsgrad und der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung besteht (siehe Grafik).

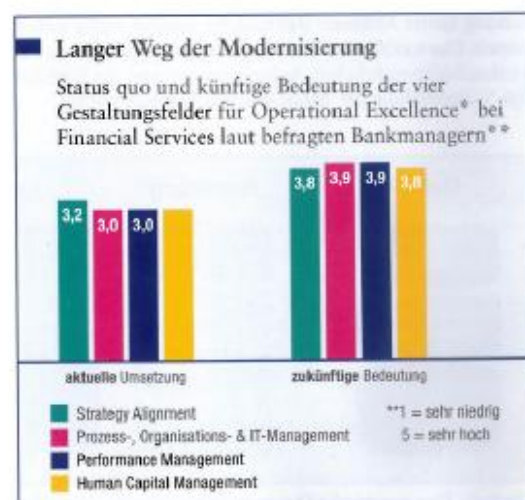
Stärkstes Augenmerk legen die Finanzinstitute derzeit auf das Kostenmanagement, welches gegenüber 2009 in der aktuellen Umsetzeinschätzung der Entscheider noch einmal um 12 Prozent zulegte. Dies wird mit einem Wert von 4,4 von 5 nach Einschätzung der Befragten auch künftig der Fall sein. Der Zuwachs der künftigen Bedeutung dieser Topaufgabe beträgt fünf Prozent gegenüber 2009. Auch beim Einsatz der Prozesskostenrechnung als Steuerungsinstrument stieg der Wert gegenüber 2009 weiter an und liegt nun bei rund 45 Prozent.

Beim Blick in die Zukunft sehen die beteiligten Manager vor allem die Adaption erfolgreicher Methoden aus der Fertigungsindustrie in der Kapazitätensteuerung: An den jeweiligen Kenntnissen der Mitarbeiter orientierte Auftragszuordnung (Skill based Routing) oder intelligente Lastverteilungen sind hier zwei wesentliche Ausprägungen.

Die gegenüber 2009 stark verbesserten Noten beim Performance Management dürfen indes nicht darüber hinwegtäuschen, dass auf den drei anderen Hauptgestaltungsfeldern noch Handlungsbedarf besteht. So sehen die befragten Bankmanager auf dem Gebiet des Strategy Alignments die Produktentwicklung (+ 21 Prozent) und das Angebot von Dienstleistungen an Dritte (+ 20 Prozent) als künftig sehr viel wichtiger an als noch 2009. Auf dem Gebiet der Human Resources führen die Methoden der Personalentwicklung (4,3 von 5) und des Change Managements (4,1) die Liste künftiger Prioritäten der Finanzleader an.

Wie dynamisch sich die Banken derzeit effektive Verfahren aneignen, zeigt das Beispiel Six Sigma: Die in der produzierenden Industrie erprobte Qualitätssicherungsmethode nimmt in der aktuellen Bedeutung gegenüber 2009 um 43 Prozent zu – und steht auch bei der künftigen Wichtigkeit mit einem Plus von 19 Prozent sehr hoch im Kurs. ■

* Operational Excellence definiert Horváth & Partners als «dynamische Fähigkeit zur Realisierung einer effektiven und effizienten Wertschöpfungskette durch die integrative Nutzung und Gestaltung von prozessualen und organisatorischen, technologischen und kulturellen Faktoren». Mehr Informationen gibt es unter: www.opex-fi.de.



Business Intelligence Magazine Nr. 04/2010



Laissez-faire.

Von Andrew Mountfield*

Mit der Wirtschaft geht's kräftig aufwärts. Die Auftragsbücher füllen sich. Doch damit schleichen sich in der Teppichetage wieder die schlechten Gewohnheiten ein. Es ist nämlich wieder viel Zeit zum Budgetieren.

Etwas Gutes hat uns die Krise beschert: mehr Unternehmensgeist in der Unternehmensplanung. Unsichere Umstände führten dazu, dass Organisationen die drei wesentlichen Faktoren «Szenarien», «Strategie» und «Speed» anders angehen, als sie es in den sogenannten guten Zeiten gewohnt waren. Nun riskieren sie, diese Vorteile im alltäglichen Budgetprozess wieder über Bord zu werfen. Ein Fehler, wie ich meine. Schauen wir uns die drei großen S genauer an:

Bei Szenarien stellen Unternehmen sich die Frage: Was wäre-wenn? Aber meistens kommt es doch anders. Und das ist ein Gräuelfür jeden Controller, der alle Hände voll zu tun hat, mindestens eine Version des Budgets auf Kostenstellen und Kostenart herunterzubrechen. Er lebt von der Sicherheit, dass einerseits die Ressourcen nur einmal im Jahr verteilt werden und andererseits die Performance an einmal festgelegten Annahmen gemessen wird. Das gilt selbst, wenn das erwartete Wachstum gegenüber früheren Prognosen drastisch zugenommen hat, wie man es jetzt in Deutschland beobachten kann. Schade, stöhnt mancher Controller, dass die Konkurrenz nicht schläft und zwölf Monate wartet, bis sie Maßnahmen ergreift.

Agilen Unternehmen hingegen ist es in der Krise gelungen, Frühwarnindikatoren ernst zu nehmen und straffe Planungsprozesse gar mehrmals pro Jahr durchzuführen. Sie hatten nämlich von Anfang an in Alternativen gedacht – eine Tugend, die sich auch in guten Zeiten auszahlt.

Zur Strategie halten wir fest: Controller müssen steuern statt bremsen. Schließlich war die Krise ein guter Grund, auch unangenehme Fragen zu stellen. So sagte damals ein Finanzchef zu seinem Projektleiter: „Sie malen die Wände an, während die Decke brennt!“ Klar, er wollte dem Zusammenhang zwischen Einsatz und Erfolg auf den Zahn fühlen. Mit dem Aufschwung jedoch droht die Integration der strategischen Planung mit dem finanziellen Mitteleinsatz wieder verloren zu gehen: Entweder fungieren die Controller als Überwacher der Kostenstellen (frei nach dem Motto «Budget eingehalten, aber Marktanteil ge-

schmälert»), oder sie sind gerade dabei, das Unternehmen in einen zwölfmonatigen Blindflug zu schicken, weil ihnen die Verbindung zwischen den Profitreibern im Geschäftsmodell und dem Mitteleinsatz abhanden gekommen ist. In beiden Fällen können sie mit dem alten, starren Planungsprozess ihre eigentliche Rolle als interne Berater nicht mehr spielen.

Beim Thema Speed gilt wie beim Rudern: Wer sich gemeinsam ins Zeug legt, ist schneller als alleine. Nach den notwendig schnellen Geschäftsprozessen der Krisenjahre 2008 und 2009, als das Topmanagement in der Business- und Finanzplanung klare Botschaften vermittelte, scheint nun wieder die Devise zu gelten: Wenn wir drei Monate planen, sind sechs Monate Planung doppelt so gut. Jetzt

«Devise: Wenn wir drei Monate planen, sind sechs Monate doppelt so gut.»

werden zusätzliche Ziele en masse geschaffen. Und das operative Management, welches in den schweren Zeiten plötzlich aufgeweckte Zuhörer in den Chefetagen für ihre Einschätzungen der Marktsituation fand, bleibt eher ungehört. Wie unsere aktuelle Studie («Strategie zwischen Leadership und Prozessführung») mit der Universität Zürich ergab, waren die Unternehmen in der Krise erfolgreicher, welche eine intensive, aber schnelle Entscheidungsfindung zwischen der Unternehmensführung und dem Mittelmanagement angestrebt hatten.

Merke: Eine Krise zeigt oft auf, was wirklich funktioniert. Es wäre falsch, die gelernten Lektionen für Unternehmensführung und Controlling zu verdrängen. ■

* Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@borvath-partners.com

Wirtschaftsblatt

23. November 2010

GASTKOMMENTAR

Lehren aus dem A-Tec-Debakel

Das Schicksal des heimischen Mischkonzerns A-Tec führt dramatisch vor Augen, wie schnell ein Unternehmen in die Insolvenz schlittern kann. Dieses Schicksal teilen auch viele andere Unternehmen – selbst, wenn sie es nicht in die Schlagzeilen schaffen.

Die A-Tec-Insolvenz ist unter anderem das Ergebnis verfehlten Liquiditätsmanagements: Das Unternehmen konnte das notwendige Kapital zur Refinanzierung einer Anleihe nicht rechtzeitig aufbringen, geriet in der Folge in eine Liquiditätsklemme und wurde insolvent. Auch Unternehmen, die sich nicht



IHRE MEINUNG AN:
ISABELL WIDEK
isabell.widek@wirtschaftsblatt.at

über die Börse finanzieren, sondern über andere Geldgeber, wie etwa Banken, können aus diesem Fall Lehren ziehen. Denn bei einer Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfeldes sinkt auch die Eigenfinanzierungskraft des Unternehmens. Die Kreditvergabe durch die Banken wird dann restriktiver gehandhabt. Hier gewinnt das Zusammenspiel von Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung enorm an Bedeutung.

Wie schafft man es nun, sein Liquiditätsmanagement fit für solche Krisen zu machen?

Unvollständige Analysen. Vorausschauende Firmenchefs berücksichtigen mögliche Risiken der wirtschaftlichen Entwicklung frühzeitig in ihrer Planung. In der Praxis wird die Notwendigkeit eines guten Risikomanagements jedoch häufig unterschätzt.

Oft findet nur eine unvollständige Analyse statt oder die Risikobetrachtung erfolgt ohne Angabe von Eintrittswahrscheinlichkeiten.

Zudem werden Risikomanagement und Planung getrennt organisiert. Das führt dazu, dass Erkenntnisse des Risikomanagements nicht in die Planung einfließen.

Um das Risikobewusstsein zu erhöhen, bietet sich die Darstellung der Planwerte in einem Korridor an. Anstatt fixer Werte werden unterschiedliche Planszenarien erarbeitet – gegliedert nach „Best case“, „Worst case“ und „Base case“. Diese zeigen Auswirkungen auf das Geschäft sowie den Investitions- und Finanzierungsbedarf auf. Auch die Simulation der Auswirkungen von Veränderungen wichtiger interner sowie externer Faktoren kann helfen, den Blick für Bedrohungen im Unternehmensumfeld zu schärfen.

Externe Rahmenbedingung. Die erhöhte Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes erfordert jedenfalls eine Flexibilisierung des Planungs- und Budgetierungssystems. Denn nicht alle Bereiche sind immer in gleicher Weise betroffen. Neben der Dynamik, die sich aus stabilen und flexiblen Faktoren ergibt, muss auch die Komplexität – also das Zusammenspiel von internen und externen Rahmenbedingungen – berücksichtigt werden.

Sackgasse Liquiditätsplan. Fazit: Bewegen sich Unternehmen in einem turbulenten Umfeld – in dem Komplexität wie Dynamik hoch sind –, führt die „klassische“ Liquiditätsplanung schnell in eine Sackgasse.

Flexiblere Planungsmethoden und besseres Risikomanagement können dabei helfen, bedrohliche Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

Ein turbulentes Umfeld macht die beste Liquiditätsplanung zunichte – dann ist wieder Flexibilität gefragt



JOSEPH OBIEGBU
Managing Consultant
Horváth & Partners

Industriemagazin

06. Dezember 2010, 1/2

32

FÜHREN + ENTSCHEIDEN

spar-serie

So organisieren Sie Sparprogramme

Trotz Wille kein Weg: Kostensenkungsprojekte scheitern oft an Mängeln bei der Umsetzung. Fünf Tipps, wie Sie Sparprogramme strategisch planen.

Dieser Fehler ist nicht nur Managementneulingen schon öfters unterlaufen: Ein Sparziel wurde entwickelt, kommuniziert – und von der zuständigen Projektteilung auch umgesetzt. Scheinbar. Denn ein Großteil der Kosten, die auf dem Papier als „reduziert“ gelten, tauchen bei näherer Betrachtung wieder auf. In den Projektpapieren ist dann von einmaligen Kosten für Studien oder Dritteleistungen die Rede. An einer Fortschreibung der Einsparung in kommende Budgets ist unter diesen Umständen nicht zu denken. „Einer der häufigsten Fehler bei der Durchführung von Kostensenkungsprogrammen ist es, die Einsparungsziele und -effekte nicht direkt mit der Gewinn- und Verlustrechnung zu verknüpfen – nur so kann sichergestellt werden, dass die berichteten Reduktionen auch tatsächlich in den Unternehmenszahlen ihren Niederschlag finden“, sagt Thomas Sima, Geschäftsführer der Horvath & Partners Management Consulting. Sima berät internationale Konzerne, aber auch Mittelständler bei Performanceprojekten und weiß, wie solche erfolgreich zum Abschluss gebracht werden können. Thomas Simas fünf Tipps zur Organisation von Kostensenkungsprogrammen.



Experte des Monats

Thomas Sima ist Geschäftsführer der Horvath & Partners Management Consulting in Österreich. Die Performanceberater sind mit 400 Mitarbeitern besonders im Bereich Mittelstandsconsulting in Österreich, Deutschland und Osteuropa tätig.

Industriemagazin 12-1/10-11

1 Ziel definieren und kommunizieren.
Was wie eine Selbstverständlichkeit klingt, wird in der Praxis viel zu oft vernachlässigt: Zu Beginn jedes Kostensenkungsprogramms gilt es, ein finanzielles Kosteneinsparungsziel zu definieren und dieses verbindlich für die gesamte Führungsmannschaft festzulegen. Nur wenn die Geschäftsführung die Kostensenkungsziele top-down vorgibt und dafür sorgt, dass diese auf allen Ebenen mitgetragen werden, kann ein Kostensenkungsprogramm erfolgreich ablaufen. Über die Setzung eines Oberziels in Form einer leicht verständlichen Message (etwa: „Wir wollen heuer eine halbe Million Euro Kosten einsparen“) kann in der Programmkommunikation Motivation bei den Mitarbeitern, aber auch Druck auf die Verantwortlichen ausgelöst werden. Darüber hinaus muss das Gesamtziel auch auf die wesentlichen Bereiche/Kostenblöcke des Unternehmens aufgeteilt werden. „Eine Verteilung nach der Rasenmähermethode (z. B. Kostenreduktionen in jedem Bereich um 10 %) bewirkt, dass in einigen Bereichen zu viel gespart wird und andererseits Potenziale unentdeckt bleiben. Deshalb

werden die Unterziele über Benchmarks oder (technische) Kennzahlen ermittelt, um an den richtigen Stellen den Sparstift anzusetzen“, sagt Sima.

2 Themen identifizieren.
Im nächsten Schritt werden Themen identifiziert, wie das Kostenziel erreicht werden kann, und als einzelne Projekte aufgesetzt. Die Aufgabe der Projekte ist es, Maßnahmen zu entwickeln, um die entsprechenden Kosten (nachhaltig) zu reduzieren. So lassen sich im Filialgeschäft beispielsweise durch eine Anpassung der baulichen Standards teilweise hohe Reduktionen der Investitionsausgaben und damit der jährlichen Abschreibungssummen erreichen. Versicherungskosten lassen sich möglicherweise über eine Überprüfung der Bewertung der versicherten Anlagen erreichen, da die Anlagewerte – die Basis für die Versicherungsprämie sind – häufig geschätzt sind und die entsprechenden Annahmen nach einigen Jahren häufig nicht mehr gültig sind. Bei produzierenden Unternehmen können Verbesserungen im Instandhaltungsbereich oftmals deutlich zur Kostenreduktion beitragen. So können beispielsweise die Mitarbeiter in der Produktion dazu ausgebildet werden, einfache, kleine Instandhaltungstätigkeiten selbst durchzuführen und so den Aufwand und die Komplexität in der Instandhaltung zu reduzieren. Darüber hinaus konnte bei vielen Unternehmen über eine einfache Risikobewertung der Reparaturaufträge die Planung der Reparatureinsätze verbessert und so die Effizienz gesteigert werden.

Industriemagazin

06. Dezember 2010, 2/2

33

3 **Projekte aufsetzen, Commitment einholen.**
Je nachdem, welche Kosten gesenkt werden bzw. welche Bereiche Einsparungen vornehmen, kann das Ergebnis durch sehr unterschiedliche Vorgehensweisen erzielt werden. Im Wesentlichen gibt es vier Möglichkeiten, Kosten zu reduzieren: Den Leistungsverzicht, die Reduktion des Service-Levels, die Anpassung der Organisation der Leistungserbringung (Outsourcing) und die Effizienzsteigerung der erbrachten Leistung. Unabhängig vom Vorgehen muss jede Kostenreduktion hinsichtlich ihrer Stimmigkeit mit Geschäftsmodell und Strategie überprüft werden. „Wenn in strategisch wichtigen Bereichen zu stark gespart wird, kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile einbüßen und die finanziellen Vorteile des Kostensenkungsprogramms langfristig zunichtemachen“, sagt Sima. Ist diese Frage vom Management beantwortet, gilt es, die betreffenden Projektleiter bzw. auch das verantwortliche Management auf ihre Einsparungsteilziele zu committen – also die Verbindlichkeit für das betreffende Einsparungsziel herzustellen. Diese Verbindlichkeit wird im Rahmen der nächstjährigen Budgetierung dann auch eingefordert – das heißt, die versprochenen Kostenreduktionen werden in der nächsten Budgetierungsrunde auch in den entsprechenden Bereichen in Abzug gebracht.

4 **Zielerreichung regelmäßig messen.**
Um die Zielerreichung zu gewährleisten, müssen die Kosteneinsparungen, aus den einzelnen Projekten regelmäßig bewertet werden. Wird man anfangs jedem Projekt nur eine finanzielle Zielsetzung mitgeben können, so konkretisieren sich die tatsächlich zu erreichenden Kosteneinsparungen im Projektverlauf – aber sie können sich auch verwässern. Über eine geänderte Buchungslogik landen flugs eingesparte Kosten als „Einmalkosten“ (niemand fragt nach, ob diese auch im Budget des nächsten Jahres wieder zu erwarten sind) wieder im Haushaltsplan. „Zur Prüfung der Zielerreichung bietet sich die Verwendung von Härtegraden an, beispielsweise Härtegrad 0 für Zielsetzung, Härtegrad 1 für



IM-Serie

Kosten senken – Ertrag heben

INDUSTRIEMAGAZIN präsentiert als Schwerpunktsreihe 100 Tipps zum Sparen im Unternehmen. Von renommierten Experten verfasst und von IM-Resortredakteuren journalistisch aufbereitet: So senken Sie Kosten und heben den Ertrag in Produktion, Vertrieb, Verwaltung und IT.

mit Annahmen quantifiziertes Kostensenkungspotenzial, Härtegrad 2 für vom Management zugesicherte Kostensenkungen und Härtegrad 3 für bereits umgesetzte Kostensenkungsmaßnahmen“, sagt Thomas Sima, Geschäftsführer der Horvath & Partners Management Consulting. Konkret: Commitet sich das Management zur Einsparung, ist diese jedoch noch nicht verbindlich in den Budgetlauf des nächsten Jahres eingebettet, ist der Härtegrad 1 zu vergeben. Verpflichten sich die Verantwortlichen, den Betrag im nächsten Budget umzusetzen, kann Härtegrad 2 vergeben werden. Erst wenn das Projekt in Budgetzahlen gegossen ist, gibts den Begehrten Härtegrad 3. „Über diese Logik kann jederzeit Transparenz über die Verlässlichkeit der berichteten Kostensenkungspotenziale erzeugt werden, sagt Thomas Sima.

5 **Gewinnwirksamkeit laufend prüfen.**
Das laufende Reporting und Controlling der Kostensenkungsaktivitäten ist für die Steuerung eines Kostensenkungsprogramms unerlässlich. Zu Beginn eines Kostensenkungsprogramms liegt der Schwerpunkt auf der Fortschrittskontrolle der einzelnen Projekte. Die regelmäßige Verifizierung und finanzielle Bewertung der Einsparungspotenziale und die Ermittlung der eventuell noch verbleibenden Lücke ist ein wesentliches Element in dieser Phase, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen definieren zu kön-

nen, falls Projekte ihre Einsparungen nicht realisieren können. Sind die Kostensenkungsmaßnahmen einmal umgesetzt, gilt es, die Gewinnwirksamkeit der definierten Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Das Ziel ist es, einen kontinuierlichen Regelkreislauf zu installieren, in dem regelmäßig Fortschritt und finanzieller Effekt der Einsparungsmaßnahmen überprüft werden, die noch offene Lücke zum definierten Ziel ermittelt wird und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. „Kostensenkungsprogramme, die nachhaltige Reduktionen an verschiedenen Stellen erreichen sollen, sind ein kontinuierlicher Prozess, der sich über 1–2 Jahre erstrecken kann“, sagt Sima.

„Wenn in strategisch wichtigen Bereichen zu stark gespart wird, kann das Unternehmen Wettbewerbsvorteile einbüßen und die finanziellen Vorteile des Kostensenkungsprogramms langfristig zunichtemachen.“

Industriemagazin 12-1/10-11

MaschinenMarkt

06. Dezember 2010

VDMA

Innovationsnetzwerke im Maschinenbau stecken noch in den Kinderschuhen

Frankfurt am Main (co) – „Innovationsnetzwerke sind im deutschen Maschinenbau bislang deutlich weniger verbreitet als etwa in der Automobilindustrie“, sagte Dr. Ralf Sauter, Partner beim Beratungsunternehmen Horváth & Partners. Für das Bestehen im internationalen Wettbewerb seien Netzwerke aber unerlässlich. Dementsprechend wollen 90% der Maschinenbauer ihre Aktivitäten in Innovationsnetzwerken verstärken, so das Ergebnis einer gemeinsamen Studie von Horváth & Partners, der EBS Business School und des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA).

Doch die Studie belegt auch, dass die Netzwerke nur selten ihre Ziele erreichen. Zentrale Erfolgsfaktoren sind Harmonie und Allokation. Zwischen den Teilnehmern sollten einerseits eine hohe Kompromissbereitschaft und eine ausgewogene Machtverteilung sowie keine Rivalitäten



Bild: Otto

Dr. Ralf Sauter, Horváth & Partners: „Damit Maschinenbauer in neuen Netzwerken erfolgreich sind, müssen sie diese aktiv steuern.“

herrschen. Andererseits müssten die Aufgaben klar verteilt und auf die jeweiligen Kompetenzen abgestimmt sein. „Dieses Erkenntnis erscheint zwar zunächst banal, in der Praxis zeigt sich aber, dass diese Erfolgsfaktoren oft nicht konsequent genug verfolgt und die Hauptziele deshalb nicht erreicht werden“, betonte Sauter.