

EFFIZIENZ UND INNOVATION – EIN WIDERSPRUCH?

Gilbert Probst und Achim Schmitt

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung werden die Prozesse in der Unternehmung entweder auf Effizienz oder auf Innovation ausgerichtet. Die erfolgreiche Bewältigung von Unternehmenskrisen zeigt allerdings, dass sowohl Effizienz als auch Innovation die Basis für den langfristigen Erfolg bilden. Der erfolgreichen Unternehmung gelingt es, beide Prozesse parallel in der Organisation zu vereinen.

PENDEL AUS EFFIZIENZ UND INNOVATION

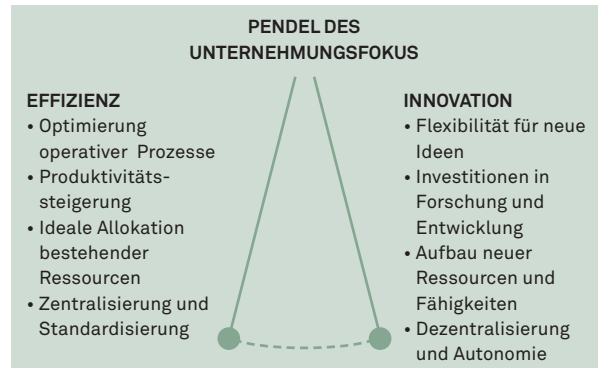
Die wachsende Komplexität zwischen Unternehmung und Umwelt zwingt Manager dazu, die bestehenden Ressourcen und Wertschöpfungsprozesse permanent zu hinterfragen. Traditionell verfolgen Führungskräfte für solche Markt- und Umwelthanpassungsprozesse zwei unterschiedliche und entgegengesetzte Strategien aus Effizienz und Innovation.

Der Effizienzgesichtspunkt basiert auf Optimierungsanstrengungen zur Verbesserung der Kosten- und Produktivitätssituation der Gesamtunternehmung. Im Vordergrund stehen die Verschlinkung der bestehenden Prozesse und das Ausschöpfen von versteckten Liquiditätsreserven. Die Fokussierung auf Effizienz erlaubt es, Gewinnmargen flexibel zu gestalten und den Kunden Produkte und Dienstleistungen zu günstigeren Preisen anzubieten als das Wettbewerbsumfeld. Potenziellen Preiskämpfen und der Bedrohung durch Billiganbieter wird so proaktiv entgegengewirkt.

Auf der anderen Seite versucht die Unternehmung durch einen Fokus auf Innovation, den Kunden mit neuen Produkten und Prozessen differenzierte und attraktive Leistungen zu bieten. Basierend auf Investitionen in Forschung und Entwicklung, der Neugestaltung von Prozessen und dem Aufbau einzigartiger Kompetenzen und Fähigkeiten, geht es darum, beim Kunden ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz zu erzielen.

Obwohl beide Grundausrichtungen einleuchtend und überzeugend sind, zeigen kürzlich veröffentlichte Studien, dass es nur wenigen Unternehmungen gelingt, einen Einklang zwischen Effizienz und Innovation zu erzielen. Vielmehr finden wir in der Praxis, dass Unternehmungen sich zwischen beiden Ausrichtungen eher alternierend verhalten. Realisieren Führungskräfte eine steigende Kostensensibilität beziehungsweise einen Einbruch von Gewinnmargen, so werden Unternehmensprozesse unter Effizienzgesichtspunkten unter die Lupe genommen, wobei Innovationsgesichtspunkte nahezu keine Berücksichtigung mehr finden. Bricht dann der Umsatz ein oder werden Wachstumsziele verfehlt, so ändert sich der Fokus mehr hin zu innovativen Massnahmen, und die vorher dominierenden Effizienzgesichtspunkte verlieren an Be-

deutung. In diesem Sinne pendelt der Unternehmensfokus zwischen Effizienz und Innovation.



AUS RESTRUKTURIERUNGEN LERNEN

Eine derartige sequenzielle Ausrichtung bestehender Strukturen und Prozesse ist zwar eine Möglichkeit, der erwähnten Komplexität gerecht zu werden, erzielt aber in der Praxis oftmals nicht den gewünschten Erfolg. Ist es aber überhaupt möglich, eine simultane Ausrichtung von Effizienz und Innovation zu realisieren?

Dieser Frage sind wir unter anderem in Studien über Unternehmenskrisen nachgegangen. Konfrontiert mit einer rückläufigen, negativen Unternehmensentwicklung, müssen Führungskräfte in einem kurzen Zeitraum eine Unternehmung zurück auf einen stabil positiven Wachstumskurs bringen. Die für die Unternehmungsschieflage verantwortlichen Defizite in Strategie, Umsatz und Ertrag erfordern Lösungen sowohl unter Innovations- als auch unter Effizienzgesichtspunkten. Restrukturierungen müssen die Frage beantworten, wo zukünftiger Umsatz generiert und wie dieser gleichzeitig finanziert wird. Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, die Restrukturierungsaktivitäten des Autokonzerns Fiat hinsichtlich dieser beiden Gesichtspunkte genauer zu analysieren.

DIE RENAISSANCE VON FIAT

Im April 2008 verkündete der krisengeschüttelte Autokonzern Fiat für das erste Geschäftsquartal des laufenden Jahres einen Nettogewinn von rund 405 Millionen Euro und übertraf damit erneut die Schätzungen der Analysten. Damit steuert Fiat bereits zum dritten Mal in Folge auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zu. Erstaunlich,

wenn man bedenkt, dass der italienische Automobilhersteller in den letzten Jahren eher durch negative Schlagzeilen und hohe Verluste aufgefallen ist. Nur vier Jahre zuvor stand der Konzern noch kurz vor seiner Zerschlagung. Damals galt der Einstieg von General Motors in die mit einer Nettoverschuldung von 4,4 Milliarden Euro angeschlagene Automobilsparte als letzter Ausweg aus der lang anhaltenden Krise. Doch als Sergio Marchionne im Jahre 2004 die Konzernleitung übernahm, wurde dank seinem konsequenten Sanierungsprogramm die bevorstehende Zerschlagung des Konzerns abgewandt. Überzeugt von Fiats eigenständiger Überlebensfähigkeit, restrukturierte der Vorstandschef den Konzern mit einer neuen Führungsmannschaft und frischen Ideen. Die Zukunft des Unternehmens sah er in einer Mischung aus Qualität und Design. Durch die Auflösung der Partnerschaft mit General Motors 2005 war für Marchionne der Weg frei, um das geplante Restrukturierungsprogramm unabhängig und flexibel durchzusetzen. Das Resultat: Bereits 2006 schrieb die Autosparte einen Gewinn von 291 Millionen Euro und befindet sich seither in einer konstanten Wachstumsphase.

Ein wesentlicher Fokus der Restrukturierungsarbeit lag dabei auf dem eigentlichen Herstellungsprozess. Neben verschiedenen Plattformstrategien zur Effizienzsteigerung in der Fahrzeugproduktion vertraute die Unternehmung erstmals komplett auf Computersimulation in der Fahrzeugentwicklung. Mit dieser Innovation baute Fiat ein Auto ohne die übliche Herstellung eines traditionell teuren Prototyps. Der neu entwickelte Designprozess verkürzte dessen Dauer bei den aktuellen Fiat-Modellen Bravo und 500 auf etwa die Hälfte des bis dato Üblichen. Zusätzlich wurde mit mehr als 20 verschiedenen Kooperationen gewährleistet, dass die verschiedenen Produktsegmente auch künftig innovativ und effizient bleiben. Darüber hinaus ermöglicht die Zusammenarbeit mit verschiedenen Autoherstellern den Zugang zu den zuvor abgeschnittenen Wachstumsmärkten China, Indien und Russland.

Neben weiteren Massnahmen zur Effizienzsteigerung plant Sergio Marchionne bis zum Jahre 2010 bereits 23 weitere neue Modelle und will insgesamt jährlich 2,9 Millionen Autos verkaufen. Eine Zielgrösse, die nach den jüngsten Erfolgen in der Vergangenheit durchaus realistisch erscheint.

BALANCE AUS EFFIZIENZ UND INNOVATION

Der Erfolg von Fiat basiert auf einer gesunden Mischung aus einem Fokus auf Effizienz einerseits und auf Innovation andererseits. Neben durchschlagenden Kostensenkungen, Zeiteinsparungen, Qualitäts- und Serviceverbesserungen wurde gleichzeitig dafür Sorge getragen,

dass Kompetenzen in der Innovation von Produkten und Dienstleistungen aufgebaut wurden. Die Kombination aus einer permanenten Optimierung bestehender Prozesse und der kontinuierliche Suche nach Innovation und Veränderung schaffte die Basis des aktuellen Erfolgs.

Die Zielsetzung von Effizienz und Innovation sind zweifellos schon seit längerem bekannt und durch zahlreiche Managementkonzepte auf unterschiedliche Art und Weise ins Blickfeld gerückt worden. Allerdings zeigt das Beispiel von Fiat, dass die gleichzeitige Realisierung dieser Ziele angestrebt werden sollte, von denen bisher angenommen wurde, sie würden einander widersprechen. Und damit ist Fiat nicht alleine! Erfolgreichen Firmen (zum Beispiel Nestlé oder auch IBM) gelingt es, ihre internen Prozesse und Strukturen sowohl effizient als auch innovativ auszurichten. Sie halten sozusagen ihre Unternehmung in der Balance.

Das simultane Streben nach Optimierung und Erneuerung bestehender Produkte und Prozesse verlangt von Managern eine ausgewogene Unternehmensführung. Dabei kommt dem Aufbau einer diversifizierten Führungsmannschaft eine entscheidende Rolle zu, um das Zusammenspiel von mehreren unterschiedlichen Führungstypen zu gewährleisten. Zusätzlich wird durch kritische und unabhängige Direktoren im Verwaltungsrat einer zu starken Machtkonzentration entgegengewirkt. Dezentrale, autonome Strukturen, kombiniert mit ausgewogenen, zentral gesteuerten Integrationsprozessen, schaffen die notwendigen Voraussetzungen für Stabilität und Wandel. So gelingt es, die Balance aus Effizienz und Innovation innerhalb der verschiedenen Kernprozesse zu verankern und den langfristigen Erfolg der Unternehmung zu sichern. ■

BUCHREFERENZ

Sebastian Raisch, Gilbert Probst, Peter Gomez: Wege zum Wachstum – Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. Wiesbaden 2007, ISBN 978-3-8349-0399-0



Gilbert Probst, Prof. Dr. oec.
Managing Director und Dean am
World Economic Forum (WEF),
Professor Universität Genf
<http://probst.unige.ch>



Achim Schmitt, Dipl.-Kfm.
Mitarbeiter im Center for Organizational
Excellence (CORE)
Universitäten St. Gallen und Genf
www.ifb.unisg.ch/core