

RESULTS

Rückkehr zu neuem Wachstum

**Kennen Sie Ihr Kerngeschäft?
Das Alexander-Problem
Lego: Stein für Stein zum Erfolg**



► **QUICK LINK**

Themen, die mit Pfeil gekennzeichnet sind, führen Sie per Mausclick direkt zu diesem Artikel/Link

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unternehmen, die im vergangenen Jahrzehnt trotz dot.com-Blase und gerade erst abklingender Wirtschaftskrise überdurchschnittlich gewachsen sind, haben ein Erfolgsrezept: die Konzentration auf ihr Kerngeschäft. Unser aktueller Results zeigt, was das bedeutet und wo die Fallstricke liegen. Wir wünschen eine interessante und unterhaltsame Lektüre!

Mit freundlichen Grüßen

Rückkehr zu neuem Wachstum

Profitables Wachstum liegt im Kerngeschäft

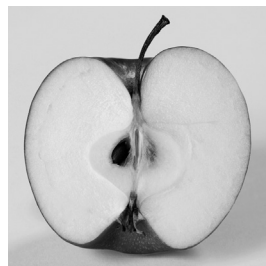
Seite 3 ►



Kennen Sie Ihr Kerngeschäft?

So simpel – oder doch eine schwierige Frage?

Seite 7 ►



Das Alexander-Problem

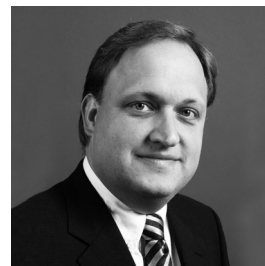
Expansion – aber zu welchem Preis?

Seite 9 ►



Unternehmensbeispiel Lego
Stein für Stein zum Erfolg

◀ Seite 11



Bain Partner
Dr. Norbert Hültenschmidt
über Innovationskraft
in der Pharmabranche

◀ Seite 13



Bain Aktuell
Software-as-a-Service
und das Hedging
neuer Stahlpreisrisiken

◀ Seite 15



Rückkehr zu neuem Wachstum

Zwei Rezessionen prägten die erste Dekade des 21. Jahrhunderts und die Auswirkungen der gerade abklingenden Finanz- und Wirtschaftskrise werden die Entwicklung vieler Branchen in Zukunft stark beeinflussen. In einem so herausfordernden Umfeld prosperieren vor allem Unternehmen, die über ein starkes Kerngeschäft verfügen und behutsam benachbarte Geschäftsfelder erschließen.

Geschwächte Banken und überschuldete Staaten, mehr Regulierung und weniger Vertrauen in die Wirtschaft. In der Studie „Die neue Dekade der Strategie“

hat Bain & Company kürzlich analysiert, in welchem Maße diese und weitere Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise die Ökonomie bremsen und destabilisieren. Obwohl diese Entwicklungen Unternehmen aller Branchen treffen, wird es auch in der kommenden Dekade Unternehmen geben, die nachhaltig Wert schaffen und so profitabel wachsen. Die konsequente Konzentration auf das Kerngeschäft ist dabei die Erfolgsformel mit Langzeitwirkung.

Dies belegen Bain-Analysen von mehr als 2.000 großen Unternehmen in 12 Ländern über einen Zeitraum von zehn Jahren (1998 bis 2008). Trotz Platzens der dot.com-Blase, der nachfolgenden Rezession und der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise gelang es jedem zehnten Unternehmen, in diesem turbulenten Jahrzehnt Umsatz und Ergebnis inflationsbereinigt um durchschnittlich 5,5 Prozent zu steigern und die Kapitalkosten zu verdienen. Mit einer Fokussierung auf ihr Kerngeschäft erzielten diese sog. Sustained Value Creators doppelt so hohe Kapitalrenditen wie ihre Verfolger und wuchsen dreimal so erfolgreich in angrenzende Geschäftsfelder.

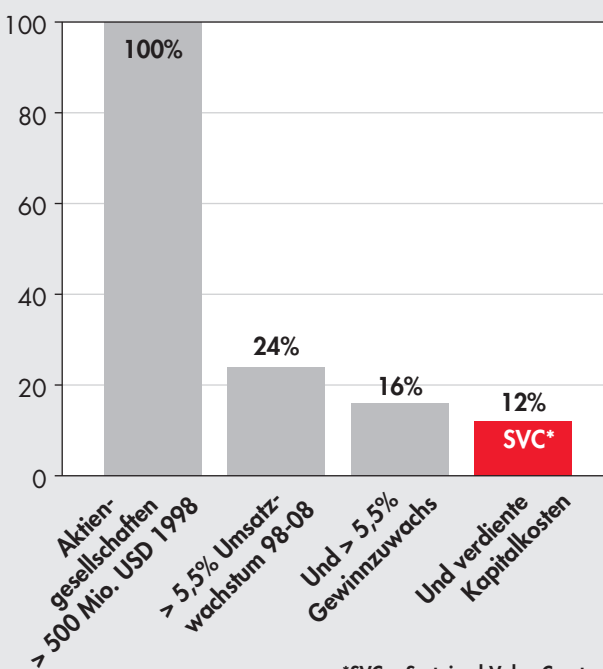
Profitables Wachstum in allen Branchen möglich

Solche Wertschöpfer finden sich in allen Branchen: BASF zählt ebenso dazu wie Wal-Mart oder der Ma- >

ABB. 1

NUR JEDES ZEHNTE UNTERNEHMEN WÄCHST NACHHALTIG PROFITABEL

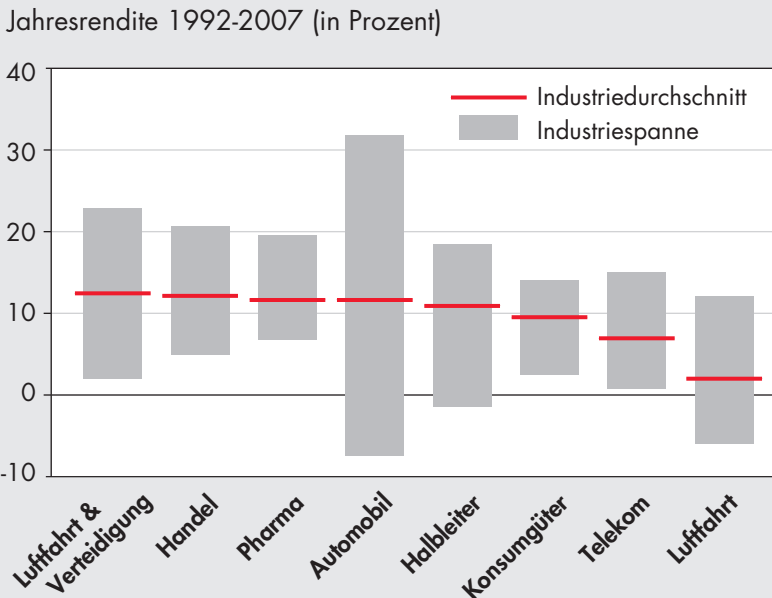
Wachstum 1998-2008 (Prozentzahl der Unternehmen)



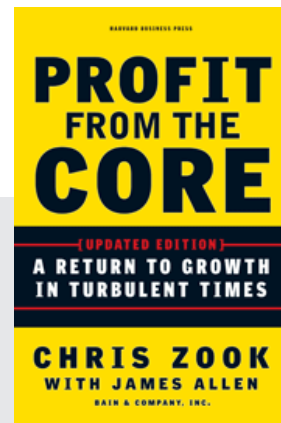
*SVC = Sustained Value Creators

Quelle: Bain & Company

ABB. 2 PROFITABLES WACHSTUM IST IN ALLEN BRANCHEN MÖGLICH



Quellen: Worldscope, Compustat, Bain & Company



**PROFIT FROM THE CORE
- UPDATED EDITION**

Die Neuauflage des Buches bestätigt einmal mehr, dass sich gerade in turbulenten Zeiten die Fokussierung auf das Kerngeschäft auszahlt.

► www.profitfromthecore.com

schinenbauer Krones. Diese Unternehmen profitieren von ihrer zum Teil über Jahrzehnte aufgebauten Stärke im Kerngeschäft und dessen systematischer Weiterentwicklung. Ihr Vorsprung am Markt beruht dabei weniger auf einem bestimmten Produkt oder Service, sondern vielmehr auf der eindeutigen Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Diese Unternehmen heben sich in drei Punkten von der Konkurrenz ab:

- **Kostenposition:** 60 Prozent der von Bain untersuchten Firmen – darunter Konzerne wie Wal-Mart und Southwest Airlines – verfügen über einen entscheidenden, meist auf Skaleneffekten beruhenden Kostenvorteil.
- **Differenzierung des Angebots:** Marketingexperten wie BMW, Nike oder Procter & Gamble zeigen, welche Werte eine systematische Differenzierung am Markt schaffen kann.
- **Stellung innerhalb der Branche:** IT-Pioniere wie Google, Salesforce.com und SAP profitieren von ihrem bestimmenden Einfluss in ihrem Markt, den sie durch ein einzigartiges Angebot und eine hohe Kundenbindung verteidigen.

Generell gilt: Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche erklärt lediglich 20 Prozent der Unterschiede in der Wertentwicklung eines Unternehmens. 80 Prozent beruhen auf der Wahl der richtigen Strategie – in der Regel die Entwicklung des Kerngeschäfts.

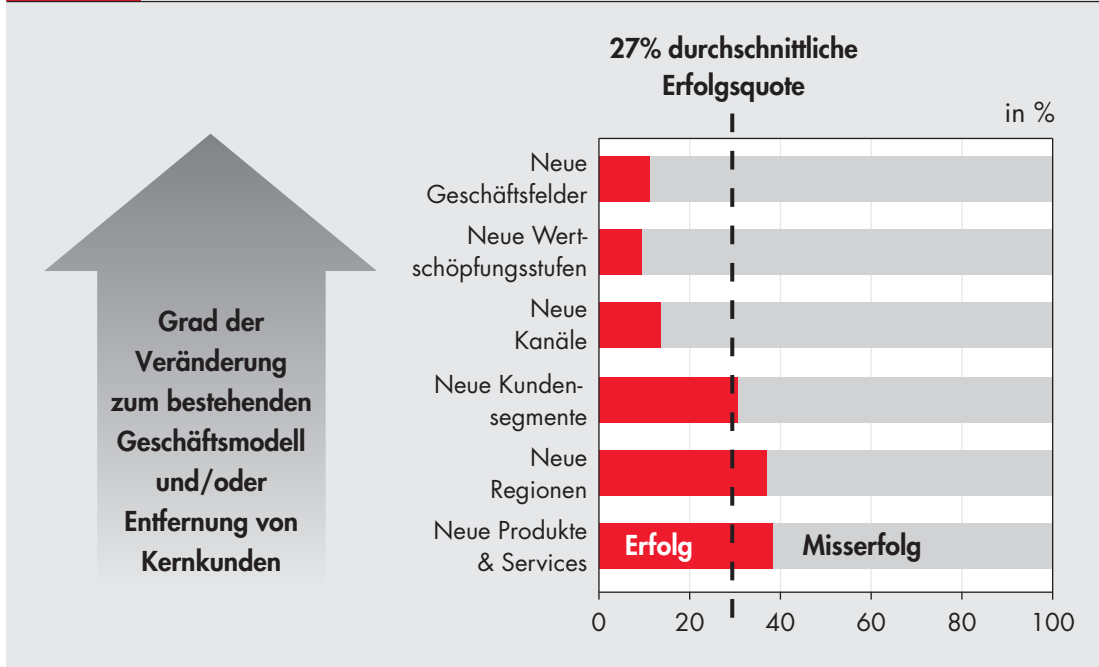
In drei Schritten zum Erfolg im Kerngeschäft

Erfolgreiche Unternehmen folgen einem 3-stufigen Wachstumszyklus:

- Fokus auf ein klar definiertes Kerngeschäft und vollständige Ausschöpfung des darin liegenden Potenzials
- Behutsame Expansion in eng benachbarte Geschäftsfelder, häufig auf Basis bewährter und wiederholbarer Erfolgsrezepte
- Neudefinition des Kerngeschäfts, wenn es die Marktentwicklung erfordert

In der Praxis erweist sich bereits der erste Schritt als nicht zu unterschätzende Hürde. Die meisten strategischen Fehlentscheidungen resultieren aus einer falschen Abgrenzung der Kernaktivitäten. So sah der >

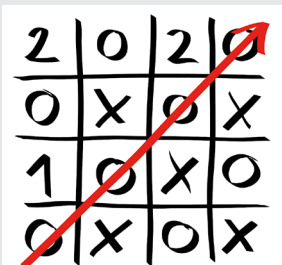
ABB. 3 DEM KUNDEN FOLGEN ZAHLT SICH AM EHESTEN AUS



US-Konsumgüterkonzern Gillette Ende der 1990er Jahre seine Kernkompetenz im Abverkauf von Waren in Kassennähe und erweiterte sein Portfolio unter anderem um Batterien und Kugelschreiber. Die Folge: Der Unternehmenswert halbierte sich, bevor sich Gillette wieder auf sein wahres Kerngeschäft mit Rasurutensilien besann.

Erst mit dem richtigen Verständnis des Kerngeschäfts lassen sich Expansionsstrategien entwickeln. Dabei gilt: Je näher ein neues Geschäftsfeld am bisherigen Kern liegt, desto geringer ist die Gefahr des Scheiterns. Denn so lassen sich bestehende Ressourcen und Kundenbeziehungen am besten nutzen. Während eine Expansion in neue Regionen oder eine Produkterweiterung in knapp 40 Prozent der Fälle von Erfolg gekrönt sind, sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Erweiterung der Wertschöpfungskette oder dem Eintritt in völlig neue Geschäftsfelder auf weniger als zehn Prozent.

STUDIE: DIE NEUE DEKADE DER STRATEGIE



Neue Rahmenbedingungen erfordern neue und flexiblere Unternehmensstrategien.



Turbulente Zeiten verlangen kreative Strategien

Für zwei Drittel aller Unternehmen haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seit Beginn der Krise verändert, wie die Bain-Studie „Die neue Dekade der Strategie“ aufdeckte. Statt sich mit dem Einstieg in neue, vermeintlich zukunftsträchtigere Geschäftsfelder zu beschäftigen, müssen Manager ihr Kerngeschäft jetzt noch systematischer auf bislang zu wenig genutzte Werttreiber hin untersuchen. Das können nicht adressierte Kundensegmente, ein >

KURS HALTEN

Diese fünf Grundsätze helfen Unternehmen aller Branchen, sich auf das Potenzial ihrer wirklich profitablen Geschäftsbereiche zu konzentrieren:

1. Sie haben ein klar definiertes Kerngeschäft und wissen, warum dieses Geschäft so erfolgreich ist.
2. Sie folgen klar definierten Grundsätzen zu ihrem Geschäftsmodell.
3. Sie haben eine effiziente Führungsstruktur mit wenigen Managementebenen und dezentralen Entscheidungsstrukturen möglichst nah an den Kundenschnittstellen.
4. Sie haben ein leistungsstarkes Feedbacksystem für alle von den Kunden eingehenden Informationen.
5. Sie haben wenige operative Leistungsparameter, die auf allen Hierarchieebenen bekannt und anerkannt sind.

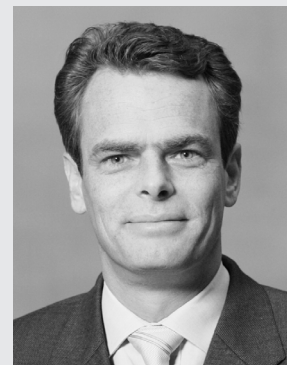
beschränktes Angebot oder eine zu wenig genutzte starke Marke sein. So hatte sich der US-Medienkonzern Marvel Entertainment bis in die 1990er Jahre hinein auf die langsam aussterbende Spezies der Comic-Leser fokussiert und übersehen, welche Chancen Superman & Co. in Filmen, TV-Serien und Spielen besaßen. Aufbauend auf dieser Erkenntnis wandelte sich Marvel binnen zehn Jahren von einem bankrotten Verlagshaus zu einer Ertragsperle, die der Disney-Konzern 2009 für 4,2 Milliarden US-Dollar übernahm.

Welche Chancen das Kerngeschäft häufig bietet, offenbart auch eine Umfrage von Bain & Company und dem US-Wirtschaftsmagazin Forbes unter Top-Managern. Mehr als 80 Prozent erklärten hier, dass sie noch nicht das volle Potenzial ihrer Kernaktivitäten ausgeschöpft hätten. Angesichts der zunehmend unsicheren Zeiten sollte die Beschäftigung mit verborgenen Werttreibern höchste Priorität in den Führungsetagen aller Unternehmen genießen. Denn Marktführer haben wesentlich bessere Chancen, auch in Zukunft profitabel zu wachsen und ihre Kapitalkosten zu verdienen. <

DIE AUTOREN



Chris Zook ist Director bei Bain & Company in Boston und leitet die globale Strategie-Praxisgruppe. Er ist Spezialist für Unternehmensstrategien mit Schwerpunkt auf profitabilem Wachstum.



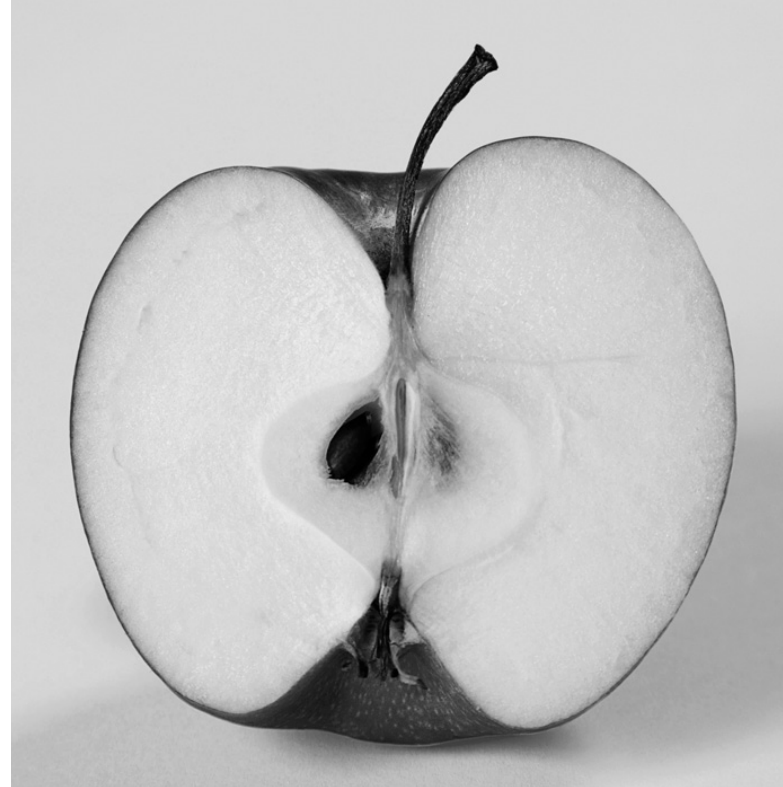
Rolf-Magnus Weddigen verantwortet als Managing Director die Aktivitäten von Bain & Company in Deutschland und ist Mitglied des weltweiten Management Boards. Seine Kunden sind Finanz- sowie strategische Investoren, die er bei M&A-Transaktionen, Post-Merger-Integrationen und Projekten zur Steigerung des Unternehmenswertes berät.

Kennen Sie Ihr Kerngeschäft?

Auf den ersten Blick scheint es simpel: Ein Unternehmen produziert Pkw oder Maschinen, ein Händler verkauft Lebensmittel oder Möbel und ein Dienstleister offeriert Marketingberatung oder Finanzservices – und damit ist diese Tätigkeit auch das Kerngeschäft.

Weit gefehlt. Bereits die Tatsache, dass zahlreiche Wettbewerber ähnliche Produkte und Dienste anbieten, belegt die Notwendigkeit einer weiteren Differenzierung, um die spezifischen Kernaktivitäten eines Unternehmens herauszuarbeiten. Bain & Company empfiehlt hierzu eine Zusammenstellung der wichtigsten Vermögenswerte eines Unternehmens in fünf Kategorien:

- Die interessantesten profitablen Kunden
- Die wichtigsten Vertriebskanäle
- Die entscheidenden Produkte und Dienstleistungen
- Die zentralen strategischen Fähigkeiten mit Differenzierungscharakter
- Andere Vermögenswerte, welche die ersten vier Punkte entscheidend beeinflussen (z.B. Patente, Marken, Marktstellung, organisatorische Fähigkeiten oder Kompetenzen)



WARUM DIE BESCHÄFTIGUNG MIT DEM KERNGESCHÄFT LOHNT

- Die richtige Definition des Kerngeschäfts steht im Mittelpunkt jeder Unternehmensstrategie
- Das Kerngeschäft differenziert ein Unternehmen vom Wettbewerb und ist der wahre Grund seines Wettbewerbsvorteils
- Die meisten strategischen Fehlentscheidungen beruhen auf einem falschen Verständnis des Kerngeschäfts
- Viele Management-Teams sind sich über ihr Kerngeschäft nicht einig oder vermeiden das Gespräch darüber

Diese fünf Punkte zeigen, dass die Gleichsetzung von Produkt und Kernkompetenz zu kurz greift. Die Kernkompetenz kann ebenso die Fähigkeit sein, die Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe auch mit mehreren Produkten und Dienstleistungen perfekt zu befriedigen. Oder die Kernkompetenz besteht wie im Fall des Internetkaufhauses Amazon im Betrieb einer einzigartigen Software und des dahinter stehenden Logistiksystems. Mit dieser Fokussierung auf den Kern des Kerns entwickelte sich der Shooting-Star der New Economy vom Buchversender zu einem >

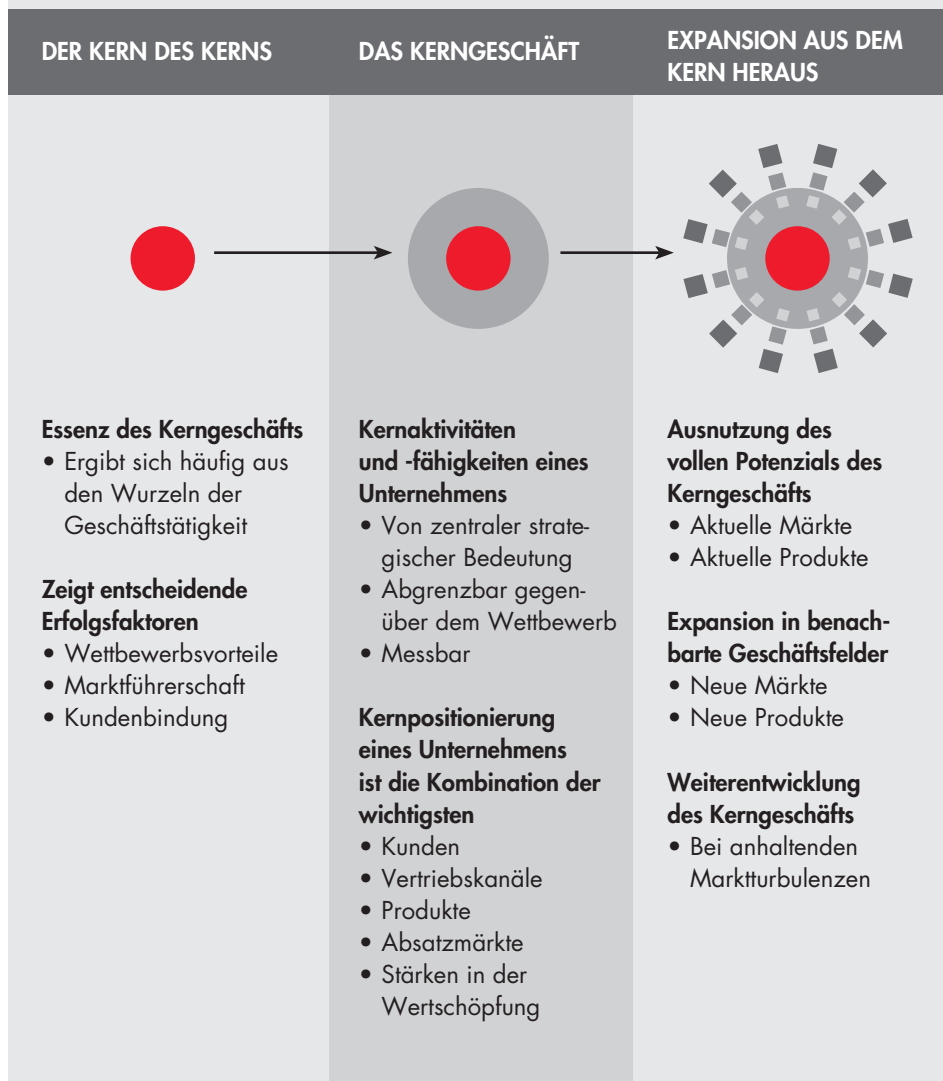
Handelskonzern mit einem Umsatz von 24,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009.

Bain & Company grenzt die Kernaktivitäten eines Unternehmens über mehrere Parameter ab. Das Kerngeschäft ist danach die Kombination aus Kunden, Vertriebskanälen, Produkten, Fähigkeiten und Märkten, die es einem Unternehmen erlauben, nachhaltig profitabel zu wachsen. In den Augen der Kunden ist dies gleichbedeutend mit der Differenzierung vom

Wettbewerb und damit der Alleinstellung des Unternehmens am Markt. In diesem Zusammenhang spielen die spezifischen Fähigkeiten eines Unternehmens eine entscheidende Rolle: Spezielle Produktionssysteme und Technologien zählen ebenso dazu wie erstklassige Marketingkonzepte, kundenorientierte Innovationssysteme und ein ausgefeiltes Supply-Chain-Management. Das so definierte Kerngeschäft bildet den Ausgangspunkt sämtlicher Aktivitäten zur Erzielung profitablen Wachstums. <

ABB. 4 VOM KERN HER DENKEN

Wer das Kerngeschäft richtig erfasst, gewinnt zugleich Klarheit über entscheidende Erfolgsfaktoren und mögliche Expansionsstrategien



„Every ten years or so we get bored with our core. One of my top tasks is to keep people excited about the core.“

**Geschäftsführer,
Konsumgüterhersteller**

Quelle: Bain & Company

Das Alexander-Problem



Wenn Unternehmen aus ihrem angestammten Geschäft heraus neue Märkte erobern wollen, ist die Gefahr eines Fehlschlags groß.

Im Durchschnitt führt nur ein Viertel aller Expansionsstrategien zum gewünschten Ergebnis und steigert den Wert eines Unternehmens. Während die Erfolgsquote bei der Einführung zusätzlicher Produkte und Services immerhin noch bei knapp 40 Prozent liegt, sinkt diese Quote beim Eintritt in gänzlich neue Geschäfte auf rund zehn Prozent. Im Umkehrschluss heißt das: In 90 Prozent der Fälle scheitern Diversifikationen.

Den Hauptgrund hierfür bezeichnet Bain & Company als das „Alexander-Problem“. Denn kaum ein historisches Ereignis illustriert die Gefahren einer zügellosen Expansion so gut wie der rasante Aufstieg und Zerfall des makedonischen Reiches: Binnen weniger Jahre gelang es Alexander dem Großen im 4. Jahrhundert v. Chr. aus Nordgriechenland heraus über Persien bis nach Indien und Ägypten vorzudringen. Doch schon wenige Jahre nach seinem Tod war vom hellenischen Glanz kaum noch etwas übrig. Die Makedonier hatten sich zu weit von ihrer Heimat entfernt und es versäumt, die neuen Gebiete Schritt für Schritt unter einer starken Führung zu konsolidieren.

Beispiele wie das Vordringen des Spielzeugherstellers Mattel in den Markt für Lernsoftware oder der Einstieg des Braueriesen Anheuser-Busch in das Snackgeschäft zeigen, was Unternehmen passieren kann, wenn sie sich zu weit von ihrer Heimat – dem Kerngeschäft –

entfernen. In solchen Geschäftsfeldern können sie sich nicht mehr auf bestehende Kundenbeziehungen, Marktkenntnisse und Fertigkeiten verlassen und multiplizieren damit die Unsicherheit und die Gefahr von Fehlschlägen. Mattel musste seinen Kaufpreis von 3,8 Milliarden US-Dollar für den Softwarehersteller Learning Company komplett abschreiben und Anheuser-Busch beendete die Chips-Produktion aufgrund fortwährender Verluste.

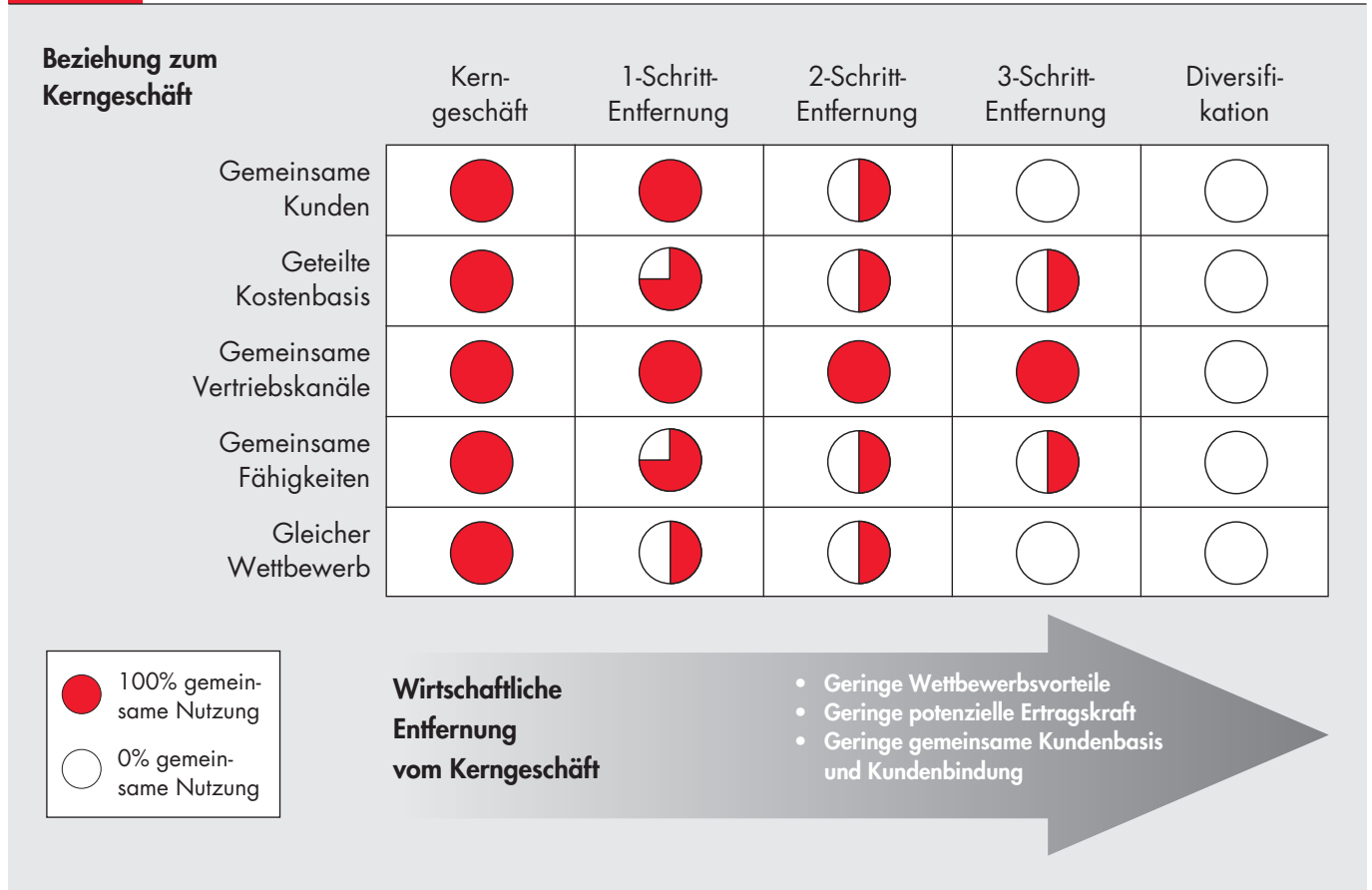
Erfolgreiche Strategien sind wiederholbar

Im Umkehrschluss bedeutet das: Je mehr ein Unternehmen bestehende Kapazitäten und Vertriebskanäle nutzen kann und je mehr es bereits über potenzielle Kunden und Wettbewerber weiß, desto eher gelingt eine Expansion. Besonders erfolgsversprechend sind Strategien, die eine mehrmalige Wiederholung zulassen, wie der Aufstieg von Nike dokumentiert. Der ursprüngliche Turnschuhhersteller erschließt sich seit rund 40 Jahren systematisch Sportart für Sportart und bietet in jedem Markt zuerst Schuhe, dann Kleidung und schließlich auch Geräte an. Parallel expandiert Nike in immer neue Regionen. Heute zählt das Unternehmen mit einem Umsatz von 19 Milliarden US-Dollar und einem Gewinn von fast zwei Milliarden US-Dollar zu den unbestrittenen Marktführern. Ganz anders erging es dem Wettbewerber Reebok, der ebenfalls als Turnschuhproduzent startete. Das >

Unternehmen akquirierte unsystematisch Markenartikler, bot zwischenzeitlich auch Cowboystiefel und Sportboote an – mit dem Ergebnis, dass Reebok heute ein Tochterunternehmen des wesentlich erfolgreicheren Wettbewerbers Adidas ist.

Die unterschiedliche Entwicklung von Nike und Reebok illustriert die zentrale Bedeutung der richtigen Definition des Kerngeschäfts und dessen systematischen Ausbaus für die nachhaltig profitable Entwicklung eines Unternehmens. Wer dagegen zu schnell zu große Expansionsschritte unternimmt, läuft Gefahr, sein Unternehmen dem Schicksal des Alexander-Reichs auszusetzen. <

ABB. 5 NÄHE ZUM KERNGESCHÄFT DEFINIERT SICH AUF 5 DIMENSIONEN



Quelle: Bain & Company

Lego: Stein für Stein zum Erfolg



Der dänische Spielzeughersteller Lego schlitterte nach der Jahrtausendwende in eine schwere Krise. Erst die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft mit den traditionellen Noppensteinen brachte die Wende.

Lego-Steine in 130 Farben, gefertigt aus 35 verschiedenen Kunststoffsorten und in 35 unterschiedliche Boxen verpackt, dazu eine Vielzahl weiterer Produkte, darunter Kinderkleidung, Uhren, Bücher, Videospiele und sogar eigene Freizeitparks: Mitte des vergangenen Jahrzehntes war der traditionsreiche dänische Spielzeughersteller Lego so breit aufgestellt wie noch nie – und kämpfte dennoch mit gravierenden Umsatzrückgängen und erheblichen Verlusten. 30 Jahre lang hatte das Familienunternehmen sich immer neue Sortimente erschlossen und dabei Stück für Stück sein Kerngeschäft vernachlässigt: Das kreative Bauen mit Legosteinen. Während Wettbewerber mit billigeren Varianten die einstige Domäne angriffen und die großen Einzelhändler auch daher Margenverschiebungen zu ihren Gunsten durchsetzen konnten, kämpften die Dänen mit ihrem unübersichtlichen Sortiment und anderen hausgemachten Problemen wie der zu teuren Fertigung oder einer zu komplexen Lieferkette.

Weniger ist mehr: Die Restrukturierung 2004/2005

Ein neues Management startete 2004 die Restrukturierung mit einer Rückbesinnung auf das Kerngeschäft und die enorme Kundenbasis – im Durchschnitt besitzt jeder Mensch rund 60 Noppensteine. Die offizielle Fangemeinde, der Lego-Club, zählt mehr als

ZURÜCK ZUM KERNGESCHÄFT: WIE LEGO DER TURNAROUND GELANG

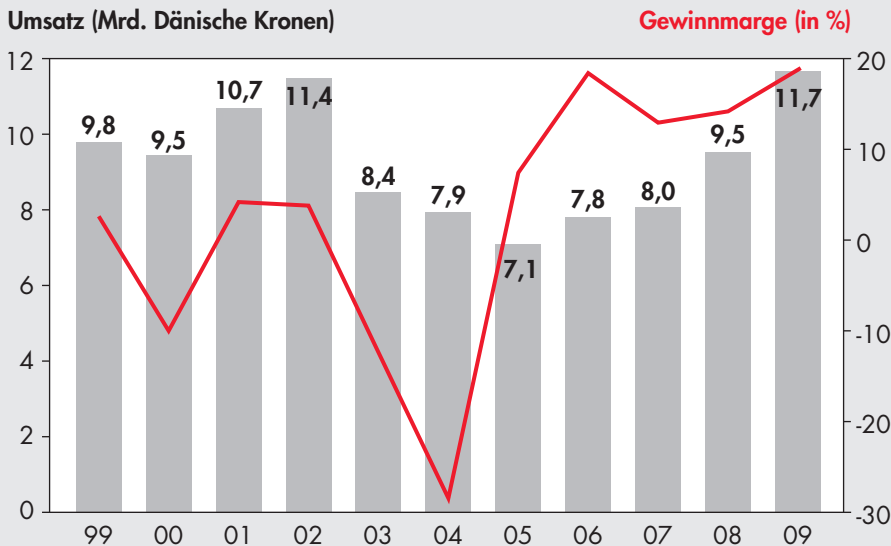
Den Erfolg der Fokussierung auf das kreative Bauen mit Lego-Steinen und der Ausschöpfung des vollen Potenzials dieses Kerngeschäfts sicherte das neue Lego-Management mit einer grundlegenden Umgestaltung des Unternehmens. Zu den entscheidenden Maßnahmen zählten:

1. Schaffung einer schlanken Organisation mit wenig Hierarchieebenen
2. Straffung des Sortiments und Verkauf von Randaktivitäten
3. Frühzeitige Einbindung der Nutzer in die Produktentwicklung
4. Beschleunigung und Kommerzialisierung der Produktentwicklung
5. Grundlegende Umgestaltung der Supply Chain und Logistik
6. Verbesserung und Flexibilisierung der Planung

>

ABB. 6 ERFOLG DURCH FOKUSSIERUNG

Mit weniger Produkten mehr Umsatz und Gewinn



Quelle: Lego Group

2,5 Millionen Mitglieder. Eine entscheidende Maßnahme zur Rückgewinnung alter Stärke war folgerichtig die Einbindung dieser Hobby-Baumeister in die Produktentwicklung. Deren Feedback initiierte beispielsweise die Entwicklung von Mindstorm, Robotern zum selbst bauen, und forcierte den Ausbau von Lego Factory in Richtung individualisierter Baukästen. Ein erheblich beschleunigter Innovationsprozess gewährleistete, dass diese Neuheiten schon binnen eines Jahres in die Regale der weltweiten Spielzeughändler gelangten. Zu diesem Erfolg trugen interdisziplinäre Teams ebenso bei wie die konsequente Ausrichtung der Entwicklung an Kundenwünschen und Marktdaten sowie ein entsprechendes Controlling. Im Gegenzug verkleinerte Lego sein Sortiment radikal, trennte sich von unprofitablen Produktreihen und veräußerte die Freizeitparks an eine Private-Equity-Gesellschaft. Auch im angestammten Geschäft mit Bausteinen hieß es: Weniger ist mehr! Die Zahl der Produktvarianten sank um die Hälfte.

Die Rückbesinnung auf das Kerngeschäft ging mit einer deutlichen Verschlankung der Organisation einher. Zudem reduzierte Lego die Zahl seiner Liefere-

ranten um 90 Prozent, verlagerte Produktionsstätten an günstigere Standorte und zentralisierte die europäische Auslieferung in der Tschechischen Republik. Diese Maßnahmen führten binnen fünf Jahren zu einer Verbesserung der Marge um 20 Prozentpunkte.

Umsatz- und Gewinnanstieg trotz Rezession und Branchenflaute

Überraschend schnell honorierten die Verbraucher Legos Rückkehr zum Kerngeschäft. Mit erheblich weniger Produkten steigerte das Unternehmen ab 2005 seinen Umsatz Jahr für Jahr und erreichte 2008 wieder das Niveau des Jahres 2000 – bei einer gleichzeitigen Vervielfachung der Profitabilität.

Der Erfolg hielt auch in der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise an: 2009 stiegen die Umsätze entgegen dem Branchentrend um weitere 22 Prozent und der Gewinn um 63 Prozent, wobei sich insbesondere die klassischen Lego-Steine als Verkaufsschlager erwiesen. Lego ist ein eindrucksvolles Beispiel, welche Chancen in der Entwicklung des vollen Potenzials eines Kerngeschäfts schlummern. <

DR. NORBERT HÜLTENSCHMIDT ÜBER INNOVATIONSKRAFT IN DER PHARMABRANCHE

„Mehr Innovation ist machbar“



Norbert Hültenschmidt erläutert, wie die Pharmabranche mit einer grundlegend veränderten F&E-Organisation ihr Innovationstempo wieder beschleunigen kann. Der Partner leitet vom Züricher Büro aus die globale Pharma & Healthcare Practice von Bain & Company. Der promovierte Chemiker berät internationale Pharma-, Medizintechnik- und Biotechnologieunternehmen. Gemeinsam mit seinem US-Kollegen Nils Behnke veröffentlichte Norbert Hültenschmidt gerade die Studie „Changing pharma’s innovation DNA“.

Results: Wo sehen Sie in den kommenden Jahren die entscheidende Herausforderung der Pharmaindustrie?

Hültenschmidt: Die Pharmabranche muss bis 2014 eine Umsatzlücke von mehr als 100 Milliarden US-Dollar schließen – aus drei Gründen: Erstens laufen in den kommenden Jahren zahlreiche Patente hauptsächlich von so genannten Blockbustern aus, zweitens fordern insbesondere gesetzliche Krankenkassen Preisnachlässe bei patentgeschützten Medikamenten und drittens steigt der Wettbewerbsdruck durch die frühzeitige Einführung von Generika. Diesen Herausforderungen können die Hersteller nur begegnen, wenn sie ihr Innovationstempo erheblich steigern und zugleich ihre Kostenstruktur flexibilisieren. Die bisherige Strategie der Einlizenzierung innovativer Medikamente von Biotech-Unternehmen leistet in den kommenden Jahren nur einen Umsatzbeitrag von rund 30 Milliarden US-Dollar. Das haben unsere Analysen von rund 6.000 Produktkandidaten in der klinischen Entwicklung gezeigt. Weniger als 100 der untersuchten Projekte haben Blockbuster-Potenzial.

Results: Warum fällt es der Branche so schwer, neue Blockbuster zu entwickeln?

Hültenschmidt: Heute kostet es gut zwei Milliarden US-Dollar, ein neues Medikament auf den Markt zu

bringen. Diese hohe Zahl zeigt, dass die bestehenden F&E-Strukturen mit zu hohen Kosten operieren und daher einer grundlegenden Transformation bedürfen. Im Rahmen unserer Studie haben wir mit den weltbesten Forschern und Forschungsmanagern diskutiert. Für die meisten von ihnen ist der Verlust der Innovationskultur im Unternehmen der Kern des Problems.

Results: Was sind die wesentlichen Bestandteile einer solchen Innovationskultur?

Hültenschmidt: Eine innovationsfördernde Kultur beruht auf einer weitreichenden Autonomie der Verantwortlichen von Forschungsprojekten, einem hohen Freiheitsgrad bei der Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften, einer Gehaltsstruktur, die wirkliche Fortschritte belohnt, sowie einer flexiblen Organisation mit einer auf das Minimum beschränkten Bürokratie. In unseren Gesprächen haben wir hinterfragt, warum in großen Pharmaunternehmen ein solches Umfeld fehlt. Dabei zeigte sich, dass viele Firmen aufgrund ihrer zunehmenden Größe immer risikoscheuer werden und Entscheidungen wenig effizient treffen. Häufig wird eher an Produktdifferenzierungen gearbeitet, statt an wirklich neuen Medikamenten.

>

Results: Wie lässt sich das ändern?

Hültenschmidt: Es braucht eine klare Entscheidung des Top-Managements, einen grundlegenden Transformationsprozess anzugehen und eine neue Innovationskultur zu schaffen. Diese sollte sich an drei Prinzipien ausrichten: einem Vorrang neuer Forschungsansätze und Medikamente, einer Flexibilisierung der Organisation und einem neuen Gleichgewicht zwischen den Effizienzvorteilen kleiner Einheiten und den Skalenvorteilen einer globalen Organisation.

„Unabhängig von den Eigenheiten jedes Unternehmens werden Innovationszentren für einzelne Krankheiten und Therapeutika im Mittelpunkt der F&E-Organisation stehen.“

Results: Wie sieht die Organisation nach einer solchen Transformation aus?

Hültenschmidt: Unabhängig von den Eigenheiten jedes Unternehmens werden Innovationszentren für einzelne Krankheiten und Therapeutika im Mittelpunkt der F&E-Organisation stehen. Im Tagesgeschäft entscheiden diese auf Basis mehrjähriger Budgets, in welchem Maß sie Entwicklungen im eigenen Haus vorantreiben oder mit externen Partnern wie Forschungsinstituten kooperieren. Die Innovationszentren rekrutieren ihre Mitarbeiter selbst und honorieren deren Arbeit anhand festgelegter Meilensteine. Ein mit externen Kräften besetzter wissenschaftlicher Beirat – ähnlich denen in Biotech-Unternehmen – überprüft regelmäßig die Fortschritte.

Results: Welche Aufgaben verbleiben in den Unternehmenszentralen?

Hültenschmidt: Das Top-Management und die F&E-Verantwortlichen übernehmen in einer solchen Organisation die Rolle der Portfolioinvestoren. Sie steuern

und überwachen die Arbeit der Innovationszentren. Ihre Stabsabteilungen bieten den Innovationszentren Dienstleistungen an, zum Beispiel bei der Einlizenzierung externer Ressourcen. Die Aufgabenverteilung verschiebt sich je näher die Markteinführung eines Medikaments rückt. Denn spätestens bei großen klinischen Versuchen der Phase III sowie der Markteinführung zahlt sich die Erfahrung einer globalen Organisation aus.

Results: Wie realistisch ist eine so grundlegende Transformation?

Hültenschmidt: Der Handlungsdruck in den Unternehmen ist enorm. Daher werden immer mehr Top-Manager den radikalen Wandel wagen, selbst wenn er mit großen Herausforderungen verbunden ist. Denn am Ende steht eine Organisation, die schneller neue Produkte mit echtem Mehrwert für die Patienten und einem Kosten-Leistungsverhältnis entwickelt, welches auch zukünftig eine volle Erstattung durch die Krankenkassen gewährleistet. <

STUDIE: CHANGING PHARMA'S INNOVATION DNA



Ein neues Konzept und praktischer Ansatz für die erfolgreiche Transformation der F&E-Organisation in Pharmaunternehmen



Neue Studien von Bain & Company

IT

Kostendruck in der IT verändert die Geschäftsmodelle der Enterprise-Softwareanbieter

Durch die Krise hat sich der IT-Kostendruck in den Unternehmen weiter verstärkt. Das beschleunigt den Wandel der IT-Branche hin zu On-Demand- und Open-Source-Software sowie zu stärker integrierten IT-Angeboten. Die Studie von Bain & Company „Preparing for the On-Demand Game in the Enterprise Software Industry“ zeigt, dass Software künftig immer häufiger über Onlineplattformen angeboten wird. Das Geschäftsmodell der Enterprise-Softwareanbieter wird sich nachhaltig verändern. Vier Trends beeinflussen diese Entwicklung:

- Software-as-a-Service (SaaS) verteilt Lizenzumsätze auf längere Zeiträume
- zunehmend integrierte IT-Anbieter heben die Grenzen zwischen Hardware, Software und Services auf
- der Serviceanteil der IT-Wertschöpfung steigt
- Open-Source etabliert sich als echte Alternative zu klassischen Softwareangeboten

Über den Erfolg eines SaaS-Anbieters entscheiden eine solide Plattformstrategie, das Management der Software- und Servicepartner sowie das rechtzeitige und langfristige Besetzen der Kundenschnittstelle.

► Mehr unter www.bain.de/home/publikationen/studien.htm

STAHL

Höhere Preise, mehr Risiko, aber weniger Rendite

Der Stahlmarkt tritt in eine neue Phase ein. Künftig müssen alle Beteiligten – vom Stahlerzeuger bis zum Maschinenbauer – mit kurzfristigeren Lieferverträgen und stärkeren Preisschwankungen umgehen lernen. Für die Metallindustrie bedeutet das höhere Risiken, die nur teilweise an die Kunden weitergegeben werden können. Metallverarbeitende Unternehmen müssen künftig ihre Preisrisiken enger managen, Absicherungsgeschäfte beherrschen sowie Vertrieb und Einkauf besser miteinander verzahnen. Für die Umstellung auf volatilere Stahlpreise empfiehlt Bain fünf Maßnahmen:

- Eine enge Verzahnung von Vertrieb, Einkauf und Risikomanagement muss dafür sorgen, dass die Laufzeiten der Verträge mit Kunden und Stahllieferanten synchronisiert sind, um das Risiko durch Stahlpreisschwankungen zu begrenzen.
- Das verbleibende Risiko muss auf dem Finanzmarkt durch Hedging abgesichert werden und die Kosten dafür in die Preisgestaltung einfließen.
- Für das Hedging benötigen vor allem Mittelständler völlig neues Know-how, das weit entfernt ist von ihrem Kerngeschäft und das sie erst aufbauen müssen.
- Ein zentrales Risikomanagement muss dafür sorgen, dass die eingegangenen Risiken für das Gesamtunternehmen in vertretbaren Grenzen bleiben. Zudem müssen Vorstand und Geschäftsführung jederzeit vollständige Transparenz über die Risikosituation haben, um bei Bedarf schnell gegensteuern zu können.
- Den durch diese Maßnahmen entstehenden Mehrkosten muss frühzeitig mit Einsparungsprogrammen begegnet werden.

► Mehr unter www.bain.de/home/publikationen/studien.htm

LUXUSGÜTER

Bain-Studie prognostiziert für 2010 Wachstum im internationalen Luxusgütersegment in allen Produktkategorien

Die Umsätze im internationalen Luxusgütersegment werden 2010 um vier Prozent auf voraussichtlich 158 Milliarden Euro ansteigen. Getragen wird dieses Wachstum vor allem durch den asiatischen Raum. Die Hauptwachstumstreiber sind Accessoires, Schuhe und Lederwaren. Das sind die Kernergebnisse der Studie „Luxury Goods Worldwide Market Study“, die zweimal jährlich von Bain & Company in Zusammenarbeit mit der italienischen Fondazione Altgamma durchgeführt wird.

Diese positive Prognose für 2010 steht im Kontrast zu den achtprozentigen Umsatzverlusten, die das internationale Luxusgütersegment 2009 erlitt. Bain geht davon aus, dass im Gesamtjahr 2010 mit einem Marktwachstum von vier Prozent zu rechnen ist. Zu dieser Marktaufhellung tragen mehrere Indikatoren bei: ein flächenbereinigtes Umsatzwachstum im Einzelhandel für Luxusgüter von 15 bis 20 Prozent, ein weltweit stärkeres Wachstum des Bruttoinlandsprodukts, ein Wiedererstarren des internationalen Reisemarktes und ein Wiederaufleben des Verbrauchervertrauens.

► Mehr unter www.bain.de/home/publikationen/studien.htm

BAIN WÄCHST WEITER

Seit 1. Juli 2010 verstärken drei neue Partner das Team

Michael Staebe

ist Partner in München und Mitglied der Praxisgruppe „Performance Improvement“. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in den Bereichen Industriegüter, Maschinen- und Anlagenbau sowie industrielle Dienstleistungen. Er berät seine Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien, bei Programmen zur Reorganisation und Restrukturierung von Unternehmen sowie in der Optimierung betrieblicher Investitionsprogramme. Michael Staebe hat Geschichte und Literaturwissenschaft studiert und einen MBA an der Rotterdam School of Management erworben.

Andreas Schlegel

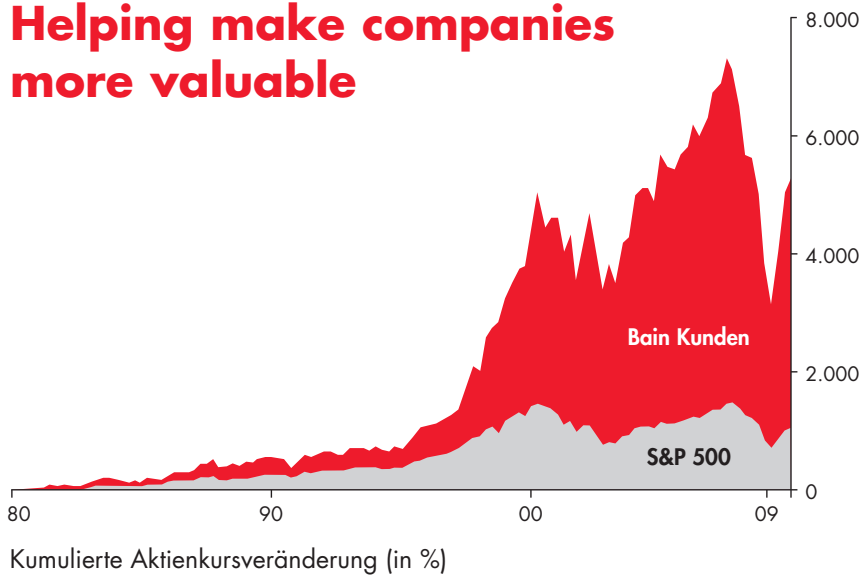
ist Partner in Frankfurt und Mitglied der weltweiten Praxisgruppe „Telecommunications, Media & Technology“. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenstrategie und -marketing, Organisation und Unternehmenstransformationen. Andreas Schlegel hat Betriebswirtschaft sowie Anglistik und Amerikanistik in Mannheim studiert und einen MBA an der University of Oregon absolviert.

Miltiadis Athanassiou

ist Partner in Zürich und Mitglied der Praxisgruppen „Industrial Goods & Services“ sowie „Consumer Goods & Retail“. Seine Kunden berät er in Fragen der Unternehmensstrategie, Performance Improvement, Restrukturierung, M&A sowie Post-Merger-Integration. Miltiadis Athanassiou studierte Maschinenbau am Swiss Federal Institute of Technology sowie am Massachusetts Institute of Technology. Seinen MBA absolvierte er an der Columbia Business School in New York.



Helping make companies more valuable



Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.400 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 41 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, rund 440 davon im deutschsprachigen Raum.

BAIN-BÜROS DEUTSCHLAND/SCHWEIZ

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München

Bain & Company Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
www.bain-company.ch

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company,
Deutschland/Schweiz

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
PR/Media Specialist
Tel. +49 89 5123 1246

Bildverzeichnis

Shutterstock (Seite 1,3)
iStockphoto (Seite 7,9)
Lego Press Room (Seite 11)
Alle anderen Bilder:
Bain & Company

Design

ad Borsche GmbH, München