

RESULTS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

um Innovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen, ist eine effektive Zusammenarbeit zwischen „kreativen Köpfen“ und „pragmatischen Analytikern“ notwendig. Unser aktueller Results zeigt, wie Manager mit dem BothBrain-Ansatz einen klar definierten und umsetzbaren Innovationsmanagementprozess im Unternehmen etablieren können. Wir wünschen interessante und unterhaltsame Lektüre!

Freundliche Grüße



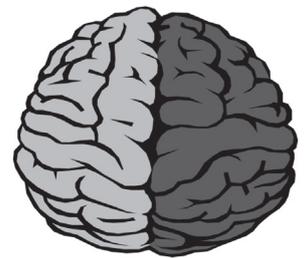
Bain Thema: Mehr Innovation ist möglich

Eine Umfrage zeigt: Unternehmen schöpfen ihr Innovationspotenzial nicht aus



Bain Tool: Der BothBrain®-Ansatz

Im Team erfolgreich zu neuen Ideen



Best Practice: Microsoft

Viel Freiraum für Vordenker



Bain Studie:

Unternehmen haben große Defizite im Innovationsprozess



Bain Experte: Dr. Henrik Naujoks
Der Leiter der Financial Services Practice über zukünftige „Blasen“ und soziale Verantwortung



Bain Aktuell:
Die CEOs von Fresenius Medical Care, Beiersdorf und Bauer sind die „Strategen des Jahres“ 2009



Bain Thema: Mehr Innovation ist möglich



„Herr B. ist im Auto auf dem Weg zur Arbeit. Auf der Autobahn übernimmt das automatische Fahrzeugassistenzsystem die Steuerung. Herr B. liest währenddessen seine E-Mails und diktiert Texte in das eingebaute Spracherkennungssystem. Anschließend liest er auf dem Head-Up-Display seiner Windschutzscheibe die aktuelle Ausgabe seiner personalisierten Tageszeitung. Per Videoverbindung...“ So beginnt eines von vier Szenarien des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI), die sich mit der IT- und Medienindustrie im Jahr 2020 beschäftigen. Die Batterie des Autos könnte zuvor mit Solarstrom aus der Wüste geladen worden sein und Herr B. könnte einen auf seine körperliche Verfassung abgestimmten Drink gefrühstückt haben.

An all diesen möglichen Innovationen der kommenden Dekade arbeiten Unternehmen schon heute. Und alle diese neuen Produkte und Dienste versprechen bei Markteinführung – unabhängig von der Konjunktur – hohe Pioniergewinne à la iPod oder R/3. Innovationen seien weitaus wichtiger als Kostenreduzierung erklärten folgerichtig drei Viertel der Führungskräfte in einer weltweiten Bain-Umfrage unter knapp 1.500 Managern im ersten Quartal 2009 – zu einem Zeitpunkt, als die Wirtschaft im Rekordtempo schrumpfte.

DIE AUTOREN DER STUDIE:

Darrell Rigby

ist Partner bei Bain & Company und leitet auf weltweiter Ebene die Praxisgruppen „Retail“ und „Innovation“.



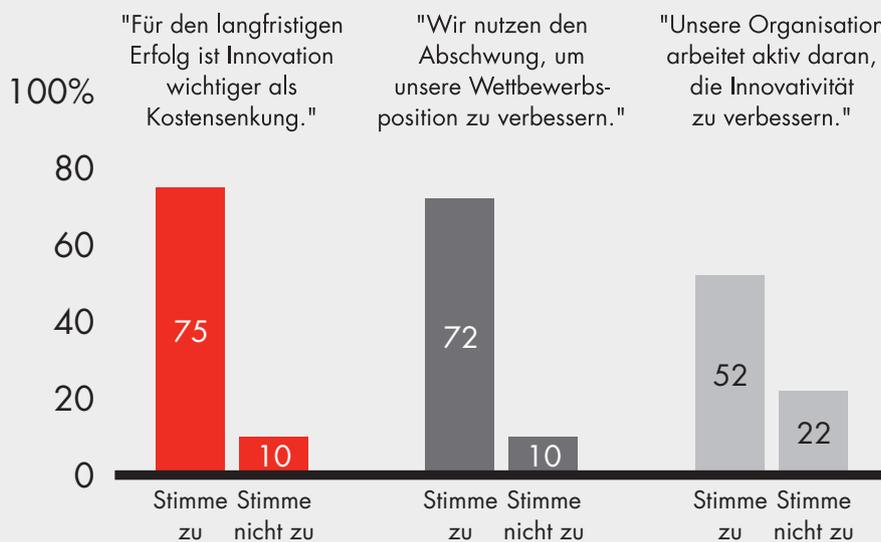
Dr. Carsten Prussog

ist Partner bei Bain & Company in München und Leiter der Deutsch/Schweizer Organisations-Praxisgruppe.



Abbildung 1

Auch in der Krise hat Innovationskraft Top-Priorität für Entscheider



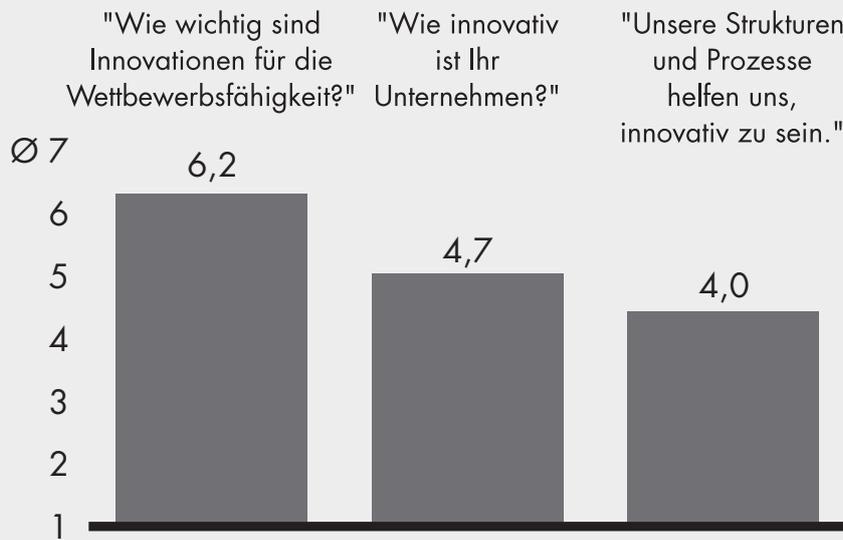
Quelle: Bain & Company

Wesentlich nüchterner beurteilen hingegen Praktiker die Innovationsstrategien ihrer Arbeitgeber und vor allem deren Umsetzung im Alltag. Zwar betonten auch die Befragten in der aktuellen Studie von Bain & Company, wie wichtig neue Produkte und Dienste für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens seien – auf einer Skala von 1 bis 7 lag der Durchschnittswert bei 6,2. Doch den Erfindungsreichtum des eigenen

Arbeitgebers benoteten die Praktiker lediglich mit 4,7 und die Strukturen, Prozesse und Instrumente im eigenen Haus sogar nur mit einer 4,0.

Abbildung 2

Unzweckmäßige Strukturen und Prozesse in Unternehmen behindern Innovation



Quelle: Bain & Company

Drei Punkte standen besonders in der Kritik: 1) Fehlende Unterstützung der Zusammenarbeit von kreativen Vordenkern und pragmatischen Analytikern, 2) vergleichsweise geringe Weiterbildungs- und Karriere-möglichkeiten für Kreative im eigenen Haus, 3) zu geringe Einbindung von externen Ideengebern, allen voran Kunden.

Genau an diesen Punkten setzt der BothBrain-Ansatz von Bain an. Er fußt auf der Erkenntnis, dass sich die besten Ergebnisse im Innovationsprozess nur durch die Zusammenarbeit von Kreativen und Analytikern erreichen lassen. Gemeinsam überwinden sie die menschliche Schwäche, sich bei Problemlösungen vor allem auf die Fähigkeiten einer Gehirnhälfte zu konzentrieren – entweder der linken Hälfte mit ihrem Hang zum analytischen und rationalen Denken oder der rechten Hälfte mit ihrer Präferenz für ganzheitliche Denkmodelle und kreative Ansätze.

Wie erfolgreich solche Teams arbeiten können, zeigen immer wieder Führungs-Duos erfolgreicher Konzerne: So stand dem kreativen Ingenieur Bill Hewlett der Kaufmann David Packard beiseite, die Apple-Renaissance der letzten Dekade ist ohne Steve Jobs, aber eben auch ohne seinen COO Tim Cook undenkbar. Im betrieblichen Alltag vernachlässigen dagegen viele Unternehmen die Zusammenführung solch unterschiedlicher Charaktere – und vergeben damit Chancen für neue Produkte und Dienste.

**Bain-Büros
Deutschland/Schweiz**

Bain & Company
Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München

Bain & Company
Germany, Inc.
Bockenheimer
Landstr. 24
60323 Frankfurt/Main

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

Bain & Company
Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich

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

Vier Stellschrauben für den Erfolg

Effektive Partnerschaften zählen daher auch zu den vier zentralen Stellschrauben zur Etablierung des BothBrain-Ansatzes in der Praxis. Eine besondere Verantwortung obliegt hierbei dem jeweiligen Projektleiter, der über die Zusammensetzung seines Teams entscheidet und dessen tägliche Arbeit moderiert. Betrieblicher Alltag sind solche Partnerschaften bereits beim Nestlé-Konzern. Bewusst bringt der traditionsreiche Lebensmittelanbieter Menschen mit analytischen und kreativen Fähigkeiten in funktionsübergreifenden Innovationsteams zusammen, die neue Produkte wie Dolce Gusto oder eine neue Form von Frühstücksflocken von der ersten Idee bis zur Markteinführung verantworten.

Mit viel Fingerspitzengefühl muss der Projektmanager hierbei den Beteiligten **geeignete Rollen** zuweisen und deren Entscheidungsspielräume festlegen. Angesichts der Dominanz rationalen Denkens in den meisten Betrieben bedeutet das insbesondere, Freiräume für Kreative zu schaffen und diese auch mitentscheiden zu lassen.

Um BothBrain im Alltag zum etablieren, braucht es drittens **geeignete Strukturen**. In der Praxis hat sich eine Trennung von Innovationsgruppen, die als Profit Center arbeiten, und unterstützenden Kompetenz-Plattformen bewährt. Während die Gruppen ein neues Produkt von A bis Z vorantreiben, können sie auf Dienstleistungen im Konzern wie Marktforschung oder Prototypenfertigung zurückgreifen. Diese können Skalenvorteile generieren, weil sie so von verschiedenen Gruppen in Anspruch genommen werden.

Abschließend hängt die erfolgreiche Implementierung von BothBrain auch von einer **ausgewogenen Talentförderung** und Rekrutierung ab. Die Bain-Umfrage offenbarte hier erhebliche Defizite. Folgerichtig meiden kreative Talente traditionelle Arbeitgeber und arbeiten in kleinen Einheiten oder als Freiberufler. Top-Arbeitgebern wie Google und Microsoft gelingt es mit einem zum Teil ungewöhnlichen Vorgehen, diesen Brain Drain zu verhindern. So erlaubt Google jedem Mitarbeiter, 20 Prozent seiner Zeit für neue Projekte zu verwenden. Microsoft nutzt einmal jährlich ein sehr aufwändiges TechFest, damit Vordenker ihre Visionen Praktikern aus der Linienorganisation vorstellen können.

Stringenter Prozess maximiert Innovationsergebnis

Effektive Partnerschaften und passende Strukturen, geeignete Entscheidungsspielräume und eine ausgewogene Talentförderung verankern den BothBrain-Ansatz über den **fünfstufigen Innovationsprozess** hinweg im betrieblichen Alltag.

Bildverzeichnis:

Bilder Inhaltsverzeichnis:

Bild 1
digitalstock.de
Bild 3:
Microsoft
Bild 2, 4, 5, 6:
Bain & Company

Abbildungen 1 bis 6:
Bain & Company

Alle anderen Bilder:
Bain & Company

BothBrain®
ist eine eingetragene
und geschützte Marke
von Bain & Company,
Inc.

Abbildung 3

Der ganzheitliche Bain-Ansatz für Innovationsmanagement umfasst fünf Bereiche



Quelle: Bain & Company

Von der Festlegung eindeutiger Ziele bis zur Erfolgskontrolle nach Markteinführung arbeiten kreativ und analytisch denkende Mitarbeiter Hand in Hand: Sie erarbeiten ein Portfolio möglicher Novitäten, berücksichtigen die Blickwinkel von Kunden und Wettbewerbern und treiben auch die Ergebnisplanung für die Neuheit voran.

Mit einem solch ganzheitlichen Ansatz stellen Unternehmen sicher, dass sie ihr Innovationspotenzial ausschöpfen. Sie setzen damit vielversprechende Ideen gezielt und zügig in neue Produkte und Dienste um und steigern so nachhaltig ihren Wert. Welche Werte Innovationen schaffen können, haben Vorreiter wie Microsoft und Nestlé in der Vergangenheit immer wieder demonstriert. Und auch die Entwickler des ersten Displays für die Windschutzscheibe und der ersten personalisierten Tageszeitung können mit erheblichen Pioniergewinnen rechnen.



Bain Tool: BothBrain®-Ansatz



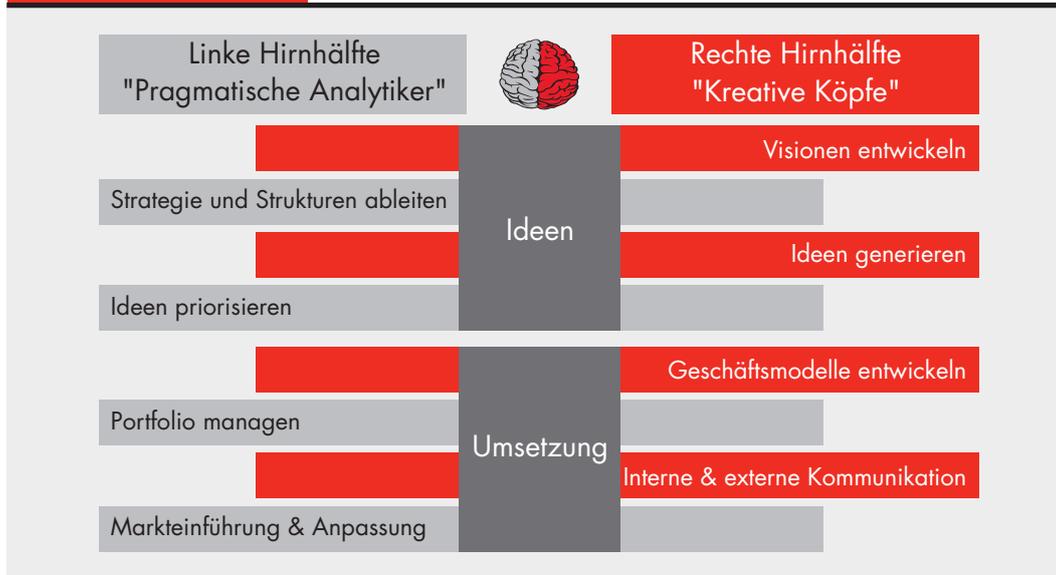
Im Team erfolgreich zu neuen Ideen

Erfolgreiche Innovationen setzen herausragende Kreativität **und** kaufmännische Fähigkeiten voraus. Doch nur äußerst selten finden sich diese beiden Talente in einer Person. Denn in der Regel nutzen Menschen für Problemlösungen entweder eher die rechte, „kreative“ oder die linke, „analytische“ Gehirnhälfte, die unter anderem das Sprachzentrum beheimatet und rationale Prozesse steuert. Erfolgreiche Unternehmer haben gezeigt, wie sich diese Zweiteilung überwinden lässt: Durch die enge Zusammenarbeit mit einem andersdenkenden Partner. So ist der Erfolg der kreativen IT-Unternehmer Steve Jobs und Hasso Plattner nicht zuletzt durch deren Schulterschuss mit Tim Cook beziehungsweise Henning Kagermann zu erklären. In der Modeindustrie gewährleisteten Domenico De Sole und Barry Schwartz den globalen Siegeszug von Tom Ford bei Gucci beziehungsweise Calvin Klein.

Der proprietäre BothBrain-Ansatz von Bain & Company überträgt das Erfolgsmodell dieser Partnerschaften in den betrieblichen Alltag. Auch hier gilt: Die schlagkräftige Zusammenarbeit zwischen kreativen Köpfen und pragmatischen Analytikern ist ein ausgezeichnete Katalysator für erfolgreiche Innovationen. Denn beide Charaktere befruchten sich über den gesamten Innovationsprozess hinweg – von der Ideenentwicklung bis zur Markteinführung. Aus den ersten Visionen der Kreativen lassen sich unter Einbeziehung analytisch orientierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch Strategien und Strukturen ableiten, die Kreative dann für die Weiterentwicklung und die Generierung neuer Ideen nutzen können. Auch bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen und in der Kommunikation ist kreativer Input gefragt, während Analytiker die Markteinführung selbst und gegebenenfalls notwendige Anpassungen eines neuen Produkts steuern.

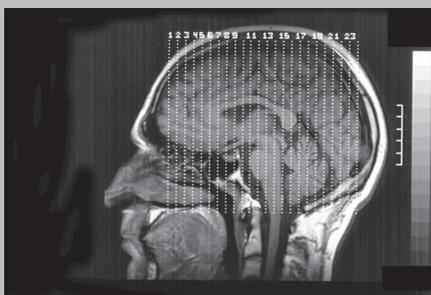
Abbildung 4

BothBrain® verbindet beide Seiten



Quelle: Bain & Company

Im Idealfall begleiten abteilungsübergreifende Teams aus Kreativen und Analytikern beim BothBrain-Ansatz eine Innovation von der Ideenfindung bis zur Markteinführung. Die Herausforderung für den Teamleiter liegt darin, die unterschiedlichen Denkmodelle und Vorgehensweisen zu moderieren und optimal zum Einsatz zu bringen. So ist das Denken und Handeln analytischer Menschen, die mehr die linke Gehirnhälfte nutzen, durch Exaktheit, Rationalität und Objektivität geprägt. Kreative neigen dagegen eher zu Subjektivität und einem ganzheitlichen Denkmodell, das Zweideutigkeiten und Gedankensprünge zulässt. Gemeinsam – das zeigt der BothBrain-Ansatz – entwickeln solch gegensätzliche Charaktere am besten neue Ideen. Gemeinsam – das zeigt der BothBrain®-Ansatz – generieren solch gegensätzliche Charaktere am besten neue Ideen.



Br@ainie:

„Der Staat muss Gärtner sein und darf nicht Zaun sein, wenn er Wachstumspolitik betreiben will.“

Dr. Angela Merkel, Deutsche Bundeskanzlerin

Best Practice: Microsoft



Viel Freiraum für Vordenker

In der schnelllebigen Softwareindustrie sind Innovationen ein Lebenselixier. Microsoft schafft weltweit das erforderliche Umfeld, damit hochqualifizierte Mitarbeiter im Team solche Produkte entwickeln und ständig optimieren können.

Der Verkaufsbeginn eines neuen Betriebssystems von Windows ist weit mehr als die Markteinführung einer Innovation: Als am 22. Oktober diesen Jahres Microsoft-CEO Steve Ballmer offiziell den Vertrieb von Windows 7 am Times Square in New York startete, zündete er ein eigenes globales Mini-Konjunkturprogramm. Die Marktforscher von IDC schätzen, dass bis Ende 2010 mehr als 175 Millionen Lizenzen dieses Betriebssystems auf den Markt kommen. Mit der Herstellung, dem Verkauf und der Beratung sind schätzungsweise 350.000 Unternehmen beschäftigt, die voraussichtlich 300.000 neue Arbeitsplätze schaffen. Das geschätzte Umsatzpotenzial liegt bei 320 Milliarden US-Dollar bis Ende 2010.

Der Erfolg von Windows 7 wie auch anderer Microsoft-Innovationen – von der Xbox bis zum Surface-Rechner – beruht auf der Arbeit Tausender Entwickler rund um den Globus. Ihre Arbeit genießt die besondere Aufmerksamkeit der Konzernspitze, wo mit Ballmer und zuvor Bill Gates Top-Manager stehen, die einst selbst neue Produkte mit hervorbrachten und um die Bedeutung von Innovationen wissen. Mit ihrer Unterstützung summiert sich das F&E-Budget des Softwarekonzerns auf 14 bis 15 Prozent des Umsatzes – 2009 liegt es bei neun Milliarden US-Dollar.

Um dieses Budget effizient einzusetzen, rekrutiert Microsoft ständig hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dr. Said Zahedani, Senior Director der Developer Platform und Strategy Group und damit einer der Innovationsvordenker im Konzern, erklärt: „Für uns hat die Gewinnung der besten Leute höchste Priorität.“ Für diese Top-Talente schaffe man weltweit ein möglichst ideales Arbeitsumfeld, in dem sie ohne Zeitdruck an ihren Ideen arbeiten können. Im Zuge der Entwicklung des neuartigen Computersystems Microsoft Surface wurden an die 100 Prototypen entwickelt. Bei Surface handelt es sich um einen in die Tischoberfläche eingelassenen Computer, der sich mit der Hand steuern lässt. Vergeblich war die Tüftelei mit Prototypen keineswegs, wie Zahedani verrät: „In diesem Prozess entstanden zahlreiche Patente!“

Neben dem notwendigen Freiraum erachtet Zahedani vor allem die Förderung der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Talenten und über Ländergrenzen hinweg als Voraussetzung für eine erfolgreiche



Microsoft baut auf Innovationen

- 1) Trotz seiner mittlerweile stattlichen Größe gilt Microsoft immer noch als Innovationsführer in der Softwareindustrie.
- 2) Das enorme Unternehmenswachstum - zwischen 1999 und 2009 waren es durchschnittlich elf Prozent pro Jahr - basiert auf Innovationen, nicht auf Akquisitionen.
- 3) Microsoft zählt weltweit zu den Top 10 in punkto Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E). 2009 investiert das Unternehmen 15 Prozent seines Umsatzes in F&E.
- 4) Das Innovationsportfolio von Microsoft ist ausgewogen und sieht inkrementellen Weiterentwicklungen ebenso vor wie bahnbrechende Innovationen.

Ideengenerierung. Im Rahmen von „Collaborative Reserach“ arbeitet Microsoft mit Wissenschaftlern zusammen, um mit einer Perspektive von bis zu zehn Jahren neue Programme, Internetanwendungen oder Geräte zu konzipieren. Je näher ein Projekt an der Marktreife ist, desto mehr setzt das Unternehmen jedoch auf interne Ressourcen, vor allem wenn es sich um für den Gesamterfolg des Unternehmens kritische Innovationen handelt. Ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang ist Microsoft Surface.

Unabhängig von der Zusammenarbeit mit Dritten steht für Zahedani fest: „Innovationen sind Teamarbeit!“ Dabei sei bei „bahnbrechenden Innovationen“ die Beteiligung von kreativen Vordenkern erfolgskritisch. Bei inkrementellen Innovationen seien dagegen vor allem pragmatische Analytiker erforderlich, die Schritt für Schritt bestehende Produkte weiterentwickelten. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Gruppen fördert Microsoft auf mehreren Ebenen. So findet immer Anfang März das TechFest stand – eine einwöchige Messe, auf der Forscher ihre Langzeitprojekte mit Mitarbeitern aus den Produktgruppen diskutieren. Zahedani: „Diese Gespräche sind äußerst befruchtend und bringen viele Ideen ein gutes Stück weiter in Richtung Marktreife.“



Bain Studie: Die Defizite der Unternehmen im Innovationsprozess ↑

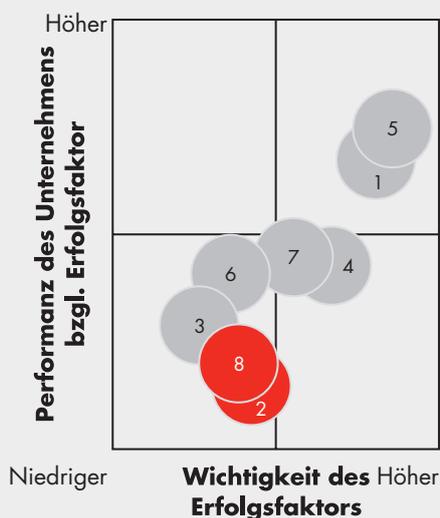
Guter Ansatz, schlechte Umsetzung: Auf diesen Nenner lassen sich die Ergebnisse der aktuellen Umfrage von Bain & Company zum Innovationsprozess in deutschen und Schweizer Unternehmen bringen. Da die besten Ideen gemäß dem BothBrain-Ansatz in der Zusammenarbeit kreativer Köpfe und pragmatischer Analytiker entstehen, befragte Bain gezielt Manager, die in typisch kreativen beziehungsweise analytischen Abteilungen tätig sind: Insgesamt wurden 276 Führungskräfte aus der Forschung, Produktentwicklung und dem Produktmanagement auf der einen Seite und aus dem Controlling und Rechnungswesen auf der anderen Seite angeschrieben, von denen sich ein gutes Drittel Zeit für den ausführlichen Fragebogen nahm.

Weitere neue Bain-Publikationen:

- Innovation in turbulent times (Harvard Business Review, Juni 2009)
- Better decision-making will be key to a brighter future (The Times London, September 2009)
- Banking takes on light retail approach (Business News America, Oktober 2009)

Abbildung 5

Viele Unternehmen mit Defiziten im Innovationsprozess



- 1 Innovationen Bestandteil der Strategie
- 2 Teambildung zwischen Kreativen und Analytikern
- 3 Balance von bahnbrechenden und inkrementellen Innovationen
- 4 Analyse des Kundennutzens entlang des Produktlebenszyklus
- 5 Kundenbedürfnisse und Wettbewerb
- 6 Management der Innovationspipeline
- 7 Feedback und Erfolgsmessung
- 8 Gleiche Karrierechancen für Kreative und Analytiker

Quelle: Bain & Company

Interessanterweise bezeichnete die Mehrzahl der - vermeintlich kreativen - Entwickler als Analytiker, was ein Indiz für den Stellenwert von Kreativen in den Unternehmen sein kann. Der Eindruck verstärkte sich bei der Frage nach den Aufstiegschancen für beide Gruppen: Auf einer Skala von 1 bis 7 benoteten die Befragten die Gleichheit der Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten für Kreative und Analytiker im

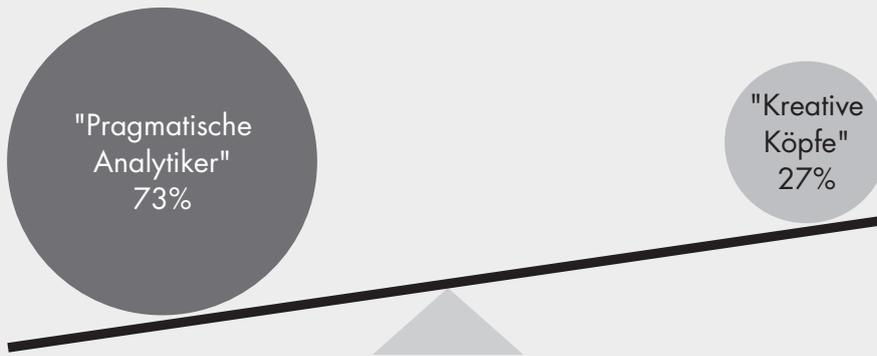
Für Informationen zur aktuellen Bain-Studie „Management Tools & Trends 2009“ bitte auf den unten stehenden Button klicken:

**Management Tools:
An Executive's
Guide**

eigenen Haus mit 4,1. Noch schlechter bewerteten sie das eigene Unternehmen lediglich in Sachen Förderung der Teambildung zwischen Kreativen und Analytikern.

Abbildung 6 Mangel an Kreativität

Frage an Produktentwickler:
Sind Sie eher ein "kreativer Kopf" oder
ein "pragmatischer Analytiker"?



Quelle: Bain & Company

Positiver beurteilten die Praktiker dagegen die Innovationsstrategie ihres Arbeitgebers: Bei der Frage, wie sehr Innovationen in die Gesamtstrategie eingebunden würden, vergaben die Befragten die besten Noten. Neben der Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen ist eine solche integrierte Strategie nach Überzeugung der Befragten auch der wichtigste Erfolgsfaktor bei Innovationen. Umso frappierender, dass selbst bei diesen Faktoren die Beurteilung des eigenen Arbeitgebers schlechter ausfiel als die generelle Einstufung - im Durchschnitt klaffte eine ganze Note zwischen Wunsch- und Selbstbild. Und genau dieser Unterschied zeigt den Optimierungsbedarf deutscher und Schweizer Unternehmen in Sachen Innovation.

Bain Experte: Über spekulative Übertreibungen und soziale Verantwortung



Dr. Henrik Naujoks leitet als Partner bei Bain & Company die deutsche und Schweizer Finanzdienstleistungs-Praxisgruppe und zudem das Düsseldorfer Büro. Henrik Naujoks absolvierte eine Banklehre, studierte anschließend Betriebswirtschaft in München und promovierte an der Hochschule St. Gallen. Der 43-Jährige ist verheiratet und hat eine Tochter.

Results: Was fasziniert Sie an der Arbeit eines Unternehmensberaters?

Naujoks: Von Beginn an hatte ich immer Freude, andere Menschen, Unternehmen und Organisationen nachhaltig zu unterstützen. Bereits während des Studiums startete ich mit Kommilitonen erste Beratungsprojekte, mit denen ich nicht nur Geld verdiente, sondern die mir inhaltlich sehr viel gegeben haben.

Results: Warum begeistert Sie Bain?

Naujoks: Meine erste Bain-Erfahrung habe ich bereits 1990 während des Studiums als Praktikant gemacht. Schon damals nahm ich die Kollegen als äußerst humorvoll, kameradschaftlich und unternehmerisch denkend wahr. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Der besondere Bain-Spirit drückt sich durch die hohe Teambereitschaft und einen außergewöhnlichen Veränderungswillen aus, den jeder von uns hat.

Results: Fest an Bord sind Sie seit 16 Jahren. Nie mit Wechselgedanken gespielt?

Naujoks: Regelmäßig. Für mich ist es vollkommen natürlich, mich alle zwei, drei Jahre am Markt umzuschauen. Man muss sich und seine Arbeit immer wieder hinterfragen und alles auf den Prüfstand stellen: Bin ich noch der Richtige für Bain? Und ist Bain immer noch das Richtige für mich? Bisher konnte ich beide Fragen immer mit einem klaren „Ja“ beantworten.

Results: Sie waren auch an den Standorten Los Angeles und Zürich tätig. Wie hat Sie diese Erfahrung geprägt?

Naujoks: Im Ausland habe ich vor allem unsere Vielschichtigkeit schätzen gelernt. In L.A. arbeitete ich beispielsweise mit einem Consultant zusammen, der jeden Tag erst nach 10 Uhr ins Büro kam, um vorher noch surfen zu gehen. Das war seine persönliche Kraftquelle. Die kulturellen Unterschiede, die sich auch in unserer Arbeit, in der Herangehensweise und teilweise auch den Ergebnissen widerspiegeln, befruchteten uns auf ganz phantastische Art und Weise.

Results: Während Ihres bisherigen Berufslebens hat sich einiges verändert...

Naujoks: In der Tat. Das Berufsbild des Unternehmensberaters hat sich grundlegend verändert. Die Kunden stellen heute ganz andere Anforderungen an die Leistung und an die Geschwindigkeit der Berater. Auch bei Bain hat sich in den letzten 16 Jahren viel geändert: Mittlerweile sind

wir in Deutschland und der Schweiz an vier Standorten 450 Mitarbeiter – als ich anfang, waren wir 40 in München. Trotz aller Veränderungen und dem beständigen Wachstum, eines ist geblieben: Den besonderen Bain-Spirit, den partnerschaftlichen Gedanken auf allen Ebenen haben wir uns erhalten. Und auch unsere Wachstumsambitionen haben sich nie verändert.

Results: Wie sehen Sie aus Sicht des Finanzsektors die Weltwirtschaftskrise?

Naujoks: Zweifelsohne gab und gibt es immer wieder Fehlverhalten Einzelner. Dennoch haben wir hier ein ausgeprägtes systemisches Problem. Die extrem starke Vernetzung der verschiedenen Systeme in Kombination mit dem Renditestreben wird auch in Zukunft neue Blasen verursachen. Solche spekulativen Übertreibungen sind meines Erachtens ein wiederkehrendes, praktisch nicht zu vermeidendes Phänomen, auf das wir uns deutlich besser vorbereiten sollten, um im Ernstfall sachgerecht handeln zu können.

Results: Das heißt konkret?

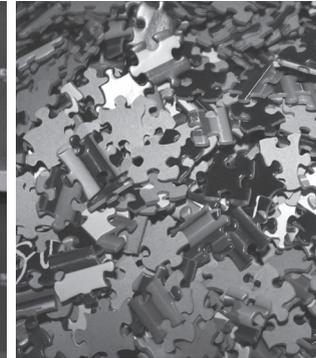
Naujoks: Manager aus allen Branchen müssen lernen, das Entstehen von Blasen und damit Krisen frühzeitig zu erkennen und ihre Geschäftsmodelle darauf einstellen. Jetzt muss jedes Unternehmen eigene Konsequenzen aus der Krise ziehen und seine strategischen Schritte entlang verschiedener Szenarien planen, in die auch die in der jetzigen Krise gesammelten Erfahrungen einfließen. Schließlich sollten Politik, Gesellschaft und Medien akzeptieren, dass sich nicht alles regulieren lässt und auch zukünftig Blasen an den weltweiten Finanzmärkten durch staatliche Kontrolle zwar gemildert, aber nicht verhindert werden können.

Results: Neben dem Beruf engagieren Sie sich intensiv für verschiedene soziale Einrichtungen. Was hat Sie dazu bewegt?

Naujoks: Über meine Frau, die die Schwab-Stiftung für Social Entrepreneurship leitet, habe ich verschiedene soziale Einrichtungen kennengelernt. Sie alle verbindet, dass sie unternehmerisch denken und handeln, um sozialen Gewinn zu erzielen und nicht von Spenden oder Zuschüssen abhängig sind. Hier arbeite ich mit verschiedenen, sehr eindrucksvollen Persönlichkeiten zusammen, die mich sehr inspirieren und bereichern.

Results: Wenn Sie nicht Berater geworden wären, dann...?

Naujoks: Ich habe mal davon geträumt, Pilot zu werden. Und natürlich gibt es auch spannende Herausforderungen in der Linie - aber ehrlich: Solange der Mix aus Herausforderung, Weiterentwicklung und einer akzeptablen Work-Life-Balance stimmt, kann ich mir nichts besseres vorstellen!



Bain Aktuell



Strategie des Jahres 2009: Die CEOs von Fresenius Medical Care, Beiersdorf und der Bauer Gruppe sind die Preisträger

Ende September wurden die „Strategen des Jahres“ im Rahmen einer Galaveranstaltung mit rund 150 hochkarätigen Gästen in Frankfurt am Main für ihre unternehmerischen Leistungen geehrt. Mit dem Preis, der in diesem Jahr zum sechsten Mal vergeben wird, würdigen die Financial Times Deutschland, Bain & Company und die WHU – Otto Beisheim School of Management jährlich weitsichtige und erfolgreiche Vorstandsvorsitzende börsennotierter, deutscher Unternehmen.

In seiner Rede hob Daimler-Vorstandschef Dieter Zetsche die Bedeutung einer solchen Auszeichnung hervor, da diese die großen unternehmensstrategischen Leistungen würdigt und einer breiteren Öffentlichkeit bewusst macht.



v.l.: Prof. Dr. Lutz Kaufmann (WHU), Dr. Roland Pelka (Hornbach Holding AG), Valerie Haller, Prof. Thomas Bauer (Bauer AG), Dr. Harald Schwager (BASF SE), Thomas-Bernd Quaas (Beiersdorf AG), Dr. Ben J. Lipps (Fresenius Medical Care AG), Rolf-Magnus Weddigen (Bain & Company Germany Inc.), Dr. Burkhard Bamberger (Douglas Holding AG), Steffen Klusmann (FTD)

Bain-Studie: Entwicklung im Luxusgütermarkt



Beflügelt von einem Umsatzwachstum von 12 Prozent in China 2009 sowie einer Zunahme der Onlineverkäufe um 20 Prozent wird der Umsatzrückgang der weltweiten Luxusgüterindustrie in diesem Jahr geringer ausfallen als prognostiziert. Ein Umsatzplus von einem Prozent im Jahr 2010 wird zunehmend realistisch. Das sind die Ergebnisse der von Bain bereits zum achten Mal durchgeführten jährlichen Studie im Luxusgütermarkt.

Dr. Ben J. Lipps, CEO von Fresenius Medical Care, der Sieger in der Kategorie „große Unternehmen“ mit über 7,5 Milliarden Euro Umsatz, ist „ein pragmatischer Strategie mit einer Erfolgsbilanz, die ihresgleichen sucht“. In der Kategorie „mittlere Unternehmen“ - 2,5 bis 7,5 Milliarden Euro Umsatz - gewann der Vorstandsvorsitzende von Beiersdorf, Thomas B. Quaas. Laudator und Bain-Deutschlandchef, Rolf-Magnus Weddigen, hob besonders die seit Jahren erfolgreiche Strategie der Beständigkeit, Konsequenz und Nachhaltigkeit von Thomas Quaas hervor - die Grundlage für das überdurchschnittliche Wachstum von Beiersdorf. Bei den „kleinen Unternehmen“ mit ein bis 2,5 Milliarden Euro Umsatz siegte Prof. Thomas Bauer, CEO des Bau- und Maschinenbaukonzerns Bauer, denn er hat gezeigt, „wie man in einer höchst schwierigen Branche als Familienunternehmen konsequent und erfolgreich globalisiert“.

Neben den Siegern in den jeweiligen Größenklassen wurden noch der BASF-Vorstandsvorsitzende Jürgen Hambrecht, der Vorstandschef der Douglas Holding, Dr. Henning Kreke, und Albrecht Hornbach, Vorstandsvorsitzender der Hornbach Holding ausgezeichnet. Der Preis „Strategie des Jahres“ wird allein auf Basis objektiver Daten und wissenschaftlich fundierter Kriterien ermittelt. Die Analyse beinhaltet zudem die Überprüfung der Nachhaltigkeit und der konsequenten Umsetzung der konkreten Unternehmensstrategie durch den Vorstandsvorsitzenden (www.strategedesjahres.de).

Pierre Deraéd leitet seit Oktober die Unternehmenskommunikation von Bain & Company

Bain ist in den letzten Jahren kontinuierlich zweistellig und damit über dem Marktdurchschnitt gewachsen und plant, diesen Wachstumskurs fortzusetzen und weiter Marktanteile hinzuzugewinnen. Im Wettbewerb in der Beratungsbranche werden langfristig nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die ein klares Profil und eine unverwechselbare Positionierung haben. „In Zukunft werden wir mehr in die Weiterentwicklung der Marke Bain investieren und unsere Stärken noch deutlicher transportiert“, sagt Rolf-Magnus Weddigen, Managing Director von Bain. „Mit Pierre Deraéd haben wir dafür einen erfahrenen Kommunikator und Branchenkenner an Bord geholt.“

Pierre Deraéd wird bei Bain das Marketing sowie die interne und externe Kommunikation im deutschsprachigen Raum verantworten. Der Germanist und Historiker absolvierte nach seinem Studium in Deutschland und Frankreich ein zweijähriges Verlagsvolontariat. Nach Stationen bei der Bayernwerk AG und VIAG AG, wo er jeweils die Öffentlichkeitsarbeit steuerte, leitete der 51-Jährige zuletzt zehn Jahre die Unternehmenskommunikation von Oliver Wyman.

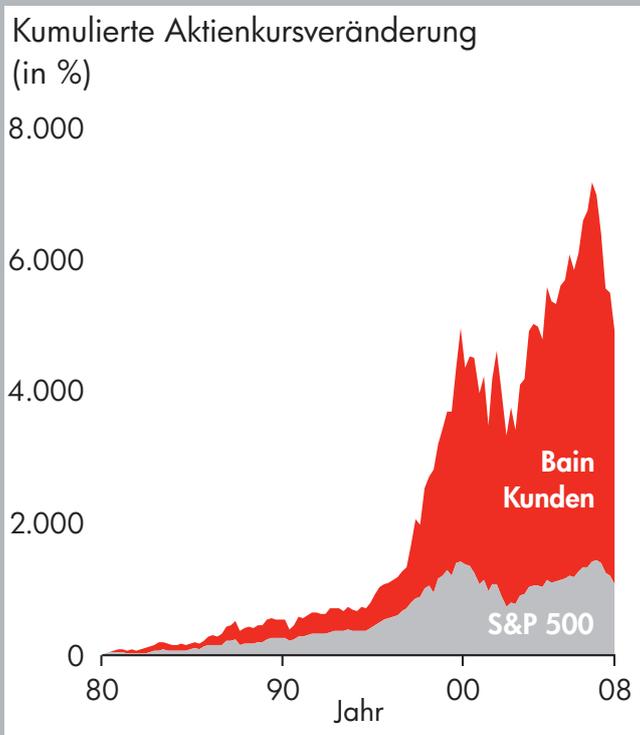
Bain-Studie: Innovationstreiber im Telekommunikations- sektor



Die politischen Diskussionen zum Breitbandangebot in Deutschland und der Schweiz entfernen sich immer mehr von der betriebswirtschaftlichen Vernunft. Die Politik überschätzt die Kundennachfrage und vor allem die Zahlungsbereitschaft und lässt jede betriebswirtschaftlich herleitbare Break-Even-Überlegung für Infrastrukturinvestitionen außer Acht. Laut aktueller Bain-Studie gilt es für Technologieunternehmen, den profitablen „Sweet Spot“ - also den Schwerpunkt der Kundennachfrage - selbst zu definieren und zu entwickeln. Die Studie belegt, dass Infrastrukturwettbewerb das Breitbandangebot ausreichend vorantreibt und so die Behörden davon abhalten sollte, die Märkte mit unrealistischen Vorgaben zu strapazieren und damit langfristig zu schaden.

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, daraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Arbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.150 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 41 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, 440 davon im deutschsprachigen Raum.



Wenn Sie Fragen zu dieser E-Mail haben, wenden Sie sich bitte an marketing@bain.de.

Impressum:

Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München | Tel: +49 89 51 23 0, Fax: +49 89 51 23 11 13 | E-Mail: marketing@bain.de, Internet: www.bain.de | Managing Director: Rolf-Magnus Weddigen | Registergericht: Amtsgericht München | Registernummer: HRB München 81694 | Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz: DE195603824

Hinweise:

This electronic mail transmission, including any attachments, contains confidential information of Bain & Company, Inc. („Bain“) and/or its clients. It is intended only for the person(s) named, and the information in such e-mail shall only be used by the person(s) named for the purpose intended and for no other purpose. Any use, distribution, copying or disclosure by any other persons, or by the person(s) named but for purposes other than the intended purpose, is strictly prohibited. If you received this transmission in error, please notify the sender by reply e-mail and then destroy this e-mail. Opinions, conclusions and other information in this message that do not relate to the official business of Bain shall be understood to be neither given nor endorsed by Bain. When addressed to Bain clients, any information contained in this e-mail shall be subject to the terms and conditions in the applicable client contract.