

Nachdruck aus dem August-Heft 2003

## DAS NETZ KNÜPFEN

VON STEPHAN A. FRIEDRICH V. D. EICHEN, HANS H. HINTERHUBER,  
MICHAEL MIROW UND HEINZ K. STAHL

---

# Das Netz knüpfen

**E**rfolgreich ist, wer seine Maßnahmen der Zeit und den Umständen anpasst.“ Niccolò Machiavelli hatte leicht reden. Im 16. Jahrhundert hatten die Menschen noch Zeit, sahen die Ereignisse auf sich zukommen und konnten sich darauf einstellen. Heute? Glücklicher der Unternehmenslenker, den nicht ständig die Realität überholt, der die Richtung halten kann, die er sich vorgenommen hat, der noch die Ursachen von den Wirkungen zu unterscheiden vermag.

Klar, dass in dieser Situation guter Rat teuer ist. Obgleich es nicht an Ratgebern mangelt. Eine ganze Industrie hält ihn auf Vorrat bereit. Nicht selten sucht dann vorhandener Rat das passende Problem oder erfindet es notfalls sogar. Auch die Wissenschaft hätte viel zu bieten, verlöre sie sich nicht allzu oft in ihrem eigenen Sprachspiel.

So bleiben viele Manager mit ihrem Bild von der Wirklichkeit allein. Das wäre nicht schlimm, würde damit nicht das gefördert, was Chris Argyris, Pionier der Aktionsforschung und US-Organisationsexperte, treffend „gelehrte Inkompetenz“ nennt: erfragen, hinterfragen und nachfragen wird als bedrohlich empfunden und unterbleibt daher.

Doch es gibt den Dialog zwischen Wissenschaft, Beratung und Management. Wir haben ihn geführt oder besser gesagt, wir haben mit Topmanagern der Dax-30-Konzerne ein bisschen geplaudert – aber auf hohem Niveau und mit der nötigen Struktur.

## NETSTRUCTURING:

Manager müssen ihre Unternehmen öffnen, fokussieren und vernetzen, wollen sie künftig bestehen. Dabei gilt es, sich von gewohnten Denkweisen zu verabschieden – zehn Anregungen für Führungskräfte.

Von Stephan A. Friedrich v. d. Eichen, Hans H. Hinterhuber, Michael Mirow und Heinz K. Stahl

Wir, das sind eine Hand voll Wissenschaftler und Berater, denen die jeweils anderen Lager nicht fremd sind.

Angestachelt haben uns Beobachtungen der Unternehmenslandschaft. Sie mündeten in der Überzeugung: Zumindest die großen Firmen beschreiten einen Pfad, dessen Stationen sich mit Fokussierung, Öffnung und Vernetzung benennen lassen. Dieses *Restrukturieren* hat ein Ziel: das Unternehmenspuzzle zu einem flexiblen *Network* neu zusammensetzen, einem Netzwerk lose verbundener Teile, die künftig erfolgreich bestehen. Wir nennen dieses Überlebensprinzip *Netstructuring*.

So brachen wir auf, dieses Bild mit Führungskräften zu spiegeln und

mehr darüber zu erfahren, wie es um die Zukunftsfähigkeit der Dax-30-Konzerne bestellt ist. Dabei haben wir vieles gelernt, einiges verworfen und manches auf den Kopf gestellt (siehe Kasten Seite 4).

## Zukunft ohne Zukunft?

Ein Eindruck von unserer Tour durch die Konzernzentralen blieb besonders haften: wie wenig sich die Menschen mit der Zukunft auseinander setzen. Es bestätigt, was Gary Hamel und Coimbatore Prahalad, bekannt geworden durch ihr Konzept der Kernkompetenzen, schon Mitte der 90er Jahre beklagten: Führungskräfte widmen gerade einmal 3 Prozent ihrer Zeit diesem Thema. Viele empfinden die Zukunft als Last, der sie sich unter dem Druck des Dringlichen gern entziehen, die sie als Datum interpretieren, das ohnehin hereinbricht, oder als flüchtige Idee, die schon im nächsten Augenblick nichts mehr wert ist. Die Manager ziehen sich in das Jetzt zurück – und tappen in eine Falle.

Denn die Gegenwart ist nur eine winzige zeitliche Insel, eingezwängt zwischen einer nicht mehr zu ändernden Vergangenheit und einer immer schwerer zu fassenden Zukunft. Längst folgen Kunden keinen eindeutigen Nachfragemustern mehr; ein einfaches Billiger, Besser oder Schneller reicht nicht mehr aus; wer mutig alles vermeintlich Überflüssige in seiner Firma abgebaut hat, findet sich am Ende in einer kraftlosen Organisation

wieder; auf die trickreiche Verkürzung der Produktlebenszyklen reagiert der Verbraucher, indem er eine Innovation überspringt, denn die nächste steckt ohnehin schon in der Pipeline – um nur einige Beispiele zu nennen. Das weckt Sehnsucht nach Einfachheit. Wohin es aber führt, wenn Manager sich der Komplexität entziehen, davon zeugen die vielen Unternehmenskrisen dieser Tage.

## Das Missverständnis Fokussierung

Vielleicht ist Zukunft ja doch ein Thema, wenn wir nur etwas konkreter fragen. Etwa nach jenen Stationen, die Unternehmen auf dem Weg in ihre Zukunft passieren müssen. In unseren Gesprächen fanden wir Fokussierung überall auf der Agenda, sogar mehr als das. Die Hälfte der Befragten sah darin das alles beherrschende Thema unserer Tage. Also alles ein alter Hut?

### STEPHAN A. FRIEDRICH V. D. EICHEN

*ist Vice President der Cell Consulting AG, Frankfurt, und Lehrbeauftragter für Strategisches Management an der European Business School in Oestrich-Winkel. Er gründete die Cell Consulting Academy, um gemeinsam mit seinen Mitautoren Unternehmen im Sinne des Netstructuring-Ansatzes zu beraten.*

### HANS H. HINTERHUBER

*leitet das Institut für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck und ist Professor für Internationales Management an der Wirtschaftsuniversität Bocconi, Mailand.*

### MICHAEL MIROW

*blickt auf eine 30-jährige Konzernkarriere bei Siemens zurück. Heute lehrt und forscht er als Professor am Institut für Technologie und Management der Technischen Universität Berlin.*

### HEINZ K. STAHL

*war 25 Jahre lang in leitenden Positionen für Unilever tätig. Heute steuert der Professor das Forschungsnetzwerk Führung und Komplexität an der Universität Innsbruck.*

Ja und Nein. Ja, wenn Fokussierung nur Rückbau oder die uralte Weisheit „Schuster, bleib' bei deinem Leisten“ meint. Nein, wenn dahinter die moderne Ressourcentheorie der Führung steht. Danach gibt es in den meisten Firmen einige wenige Kraftlinien, die den eigentlichen Wert und vor allem die Unverwechselbarkeit der Unternehmen ausmachen. Viele Manager sind sich dieser Kraftlinien gar nicht bewusst oder entdecken sie nicht, weil sie mit anderen, schwächeren Kraftlinien vermengt sind.

Fokussierung heißt für uns, alle Kräfte auf das Wesentliche zu konzentrieren, um an entscheidender Stelle stärker als andere zu sein. Sie ist ein fortwährendes Streben nach Ausgleich zwischen dem, was ist, und dem, was die Unternehmung sein will. Sie mündet in ein ständiges Abwägen zwischen Kern- und Nicht-Kerngeschäft. Fokussierung beschränkt sich nicht auf das Abschaffen von Geschäften. Auch Überzeugungen, Traditionen, Strukturen, Verfahrensweisen und Wertschöpfungsstufen müssen auf den Prüfstand.

Fokussierung ist damit nicht destruktiv. Und nicht jeder, der fokussiert, muss nur sein bestehendes Geschäft im Auge haben. Das belegt der Wandel der grundstofforientierten Preussag zur dienstleistungszentrierten TUI sowie der Umbau des diversifizierten Elektrokonzerns Westinghouse zum spezialisierten Medienunternehmen. Fokussierung widerspricht auch nicht per se Diversität – solange sie eine Stärke ist. Für Procter & Gamble ist Vielfalt Ausdruck einer bewussten Konzentration auf eigene Stärken, weil die Führung sie nutzt, um globale Marken aufzubauen.

Die Kunst liegt darin, die echten Kraftlinien zu erkennen, sie zu stärken und ihnen kompromisslos zu voller Geltung zu verhelfen. Davon sind viele Unternehmen, aller bisherigen Fokussierung zum Trotz, ein gutes Stück entfernt. Der Verkauf von Verlustbringern, das Auslagern von Randaktivitäten schaffen noch keinen fokussierten Wettbewerber, das zeigt

etwa der Fall ABB. Viel zu sehr bestimmen persönliche Vorlieben, Spielsucht, Hybris, Historie, Gewohnheit, Stolz und operative Erfolge die Grenzen unserer Unternehmen.

## Das Problem Öffnung

Wie sagte doch Metro-Chef Hans-Joachim Körber, nachdem er sein Portfolio um die Adler-Bekleidungsmärkte, die Tip-Discounter, um Kaufhalle, Maxdata-Computermärkte, Roller-Möbelhäuser und Reno-Schuh bereinigt hatte? „Jetzt müssen wir das geschlossene deutsche Handelsunternehmen Metro öffnen.“ Lippenbekenntnis oder echte Bereitschaft, sich irritieren zu lassen?

Unternehmen haben Erfolg, weil sie sich öffnen. Doch widerlegt die neuere Systemtheorie die Vorstellung, Unternehmen seien von Haus aus offen und nichts anderes als Spiegelbilder ihrer Umwelt. Offen sein bedeutet, sich bewusst nach außen zu wenden und sich einer Kakophonie von Tönen auszusetzen. Was wir beobachten, sind aber Unternehmen, die vorwiegend auf artikulierte Bedürfnisse (Stichwort Marktforschung), auf manifeste Unzufriedenheit (Beschwerden) oder auf massiven Druck hin (Finanzmärkte, Gewerkschaften, Gerichte) reagieren. Die Meldung „Wir haben praktisch keine Beschwerden“ mag zwar beruhigen, sollte aber eher beunruhigen: Lernchancen sind verpasst worden. Möglicherweise lösen die eigenen Produkte keinerlei Resonanz mehr aus. Doch einige, unter ihnen SAP, suchen vorausschauend nach Störungen im Signalmeer – auch wenn es schmerzt. Über ein simples Beschwerdemanagement und die klassische Marktforschung hinaus ermutigen sie Kunden, Anregungen und Wünsche zu äußern und über Mängel und Enttäuschungen zu berichten.

Offenheit hat aber ihren Preis. Sie stört die innere Harmonie und verbraucht viele Ressourcen. Gewinnt das Prinzip Effizienz erst einmal die Oberhand, beschäftigt sich das Management vor allem mit sich selbst und

## Wie steht es um die Zukunftsfähigkeit deutscher Konzerne?

**Untersuchung.** Mit dieser Frage luden die Autoren im Herbst 2002 die 30 Dax-Konzerne zu einem Diskurs ein. Dem Angebot folgten bis April 2003 Vorstände und Konzernentwickler aus 27 der 30 Häuser. Das zeigt, wie groß das Interesse an einem Austausch zwischen Praxis, Wissenschaft und Beratung ist – was nicht wirklich verwundert: Denn die alte Deutschland AG löst sich auf. Die Führungskräfte müssen daher Maßnahmen ergreifen, deren Folgen weit in die Zukunft reichen.

**Zukunft.** Nur ein Vorstandsvorsitzender lehnte den Gedankenaustausch mit der Bemerkung ab, Zukunft sei für ihn im Moment kein Thema – und eben das scheint ihn derzeit einzuholen. 72 Prozent der befragten Führungskräfte sehen die Zukunft nicht als Datum, sondern als gestaltbaren Raum. Damit formulieren sie gleichzeitig eine Aufgabe für sich. Ebenfalls 72 Prozent fangen die Zukunft über ihren Strategieentwicklungsprozess ein und fühlen sich auf diese Weise durchaus gut vorbereitet. Unbeantwortet bleibt die Frage, inwieweit die Stra-

ategieentwicklung nur eine Art Vorwärtsbuchhaltung ist und somit die Beschäftigung mit dem Kommenden zu einem Zahlenspiel degeneriert.

**Fokussierung.** Dies ist derzeit für 42 Prozent der Führungskräfte das beherrschende Thema. Es zielt auf das Geschäftsportfolio, auf die Leistungen der Zentrale, die Wertschöpfungstiefe, die Kompetenzen und Regionen. Anders als noch vor wenigen Jahren lehnt knapp die Hälfte der Befragten einen Bestandsschutz für Bestehendes ab. Die Sympathien für Traditionen, gewohnte Standorte und bequeme Quersubventionierungen von Geschäften schwinden. Das lässt für die nächsten Jahre große Veränderungen erwarten.

**Öffnung.** Mit diesem Thema tun sich die Manager schwerer, wenn gleich sie an seiner Bedeutung kaum zweifeln. Nachdem sich Führungskräfte bisher immer wieder der einen oder anderen Interessengruppe besonders verpflichtet fühlten, sehen 23 Prozent der Befragten heute die Kunst der Öffnung im Ausbalancie-

ren der verschiedenen Ansprüche. Bemerkenswert ist, dass sich die Manager jeweils für offener halten als der Branchendurchschnitt.

**Vernetzung.** Sie stellt für 23 Prozent das zentrale, für weitere 50 Prozent zumindest ein aktuelles Thema dar. Auf dem Weg dorthin sehen die Befragten in erster Linie die einzelnen Geschäftseinheiten in der Pflicht und weniger die Zentrale.

**Fazit.** Die Bekenntnisse zu Fokussierung, Öffnung und Vernetzung decken auf: Die Konzerne suchen den Weg zur Hochleistungsorganisation nicht mit Blaupausen, sondern durch Versuch und Irrtum. Noch zu wenig erkennen die Manager die Abhängigkeiten: ohne Bild der Zukunft keine sinnvolle Neuausrichtung; kein Bild der Zukunft ohne Wandel im Führungssystem; kein zeitgemäßes Wertschöpfungsdesign ohne Vernetzung; und keine Vernetzungsfähigkeit ohne neuen Geist der Führung. Immerhin, es herrscht Aufbruchstimmung in der früher durch hohe Mauern umgebenen deutschen Großindustrie.

schottet sich immer weiter ab – wie bei manchen großen US-Fluggesellschaften, die der Siegeszug der Billigflieger überrascht hat und zu Boden zwang. Aus unseren Gesprächen nehmen wir den Eindruck mit, dass Öffnung, und damit die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, ständig gegen den Widerstand der Forderung nach Effizienz errungen werden muss.

### Die Herausforderung Vernetzung

Vernetzung ist die Konsequenz und Synthese aus Fokussierung und Öffnung. Wer fokussiert, kann nicht mehr

alles selbst tun und muss sich zwangsläufig vernetzen. So weit die Theorie. In der Praxis gibt es allerdings einige Hürden zu überwinden: Netzwerke sind polyzentrische Gebilde, die nicht von einer Hierarchie gesteuert werden. Ergo wird der Konzernlenker akzeptieren müssen, dass in Netzwerken bisweilen Partner einen beträchtlichen Eigensinn entwickeln; und der mittelständische Unternehmer, dass er nicht mehr uneingeschränkt Herr im eigenen Haus ist. An die Stelle des gewohnten direkten Durchgreifens müssen indirekte Maßnahmen treten. Bestimmte Werte und Normen etwa, welche die Partner teilen, eine ge-

meinsame Sprache, vor allem aber ein gemeinsames Bild der Zukunft.

Allzu oft verbirgt sich hinter Vernetzung nur die Abstimmung zwischen traditionellen Wertschöpfungspartnern. Wertschöpfungsketten, die infolge konsequenter Fokussierung und anschließender Koevolution neue Gestalt annehmen, sind noch selten; selbst dort, wo viel von Vernetzung die Rede ist, wie etwa in der Konsumgüterindustrie. Zunächst optimieren die Procters und Nestlés ihre Systeme. Sie drehen das Rad der Integration spürbar zurück und überarbeiten ihr Portfolio. Die Händler ziehen nach, verschlankten Prozesse, straffen Sorti-

mente und bereinigen Verkaufsflächen. Beide Lager stimmen Marktbearbeitung, Informations- und Warenfluss besser ab, jedoch ohne deshalb ihre traditionellen Wertschöpfungs-systeme zu ändern.

## Netstructuring steht für ein Bild der Zukunft – und mag so Manager ermutigen, ihre eigenen Bilder zu überprüfen.

Fakt ist: Die Bedeutung des Themas erkennen die Verantwortlichen durchaus. Bis zum Anstoßen konkreter Projekte, welche die Vernetzungsfähigkeit erhöhen, scheint es indes ein weiter Weg zu sein. BMW und auch Siemens zählen zu den Vorreitern – was nicht heißt, dass die Führungskräfte dort auf alle brennenden Fragen bereits Antworten wüssten.

### Zehn Anregungen

„Härter kämpfen“ gibt die Stimmung in den Konzernzentralen momentan recht gut wieder. Kein Unternehmen, das nicht eine stattliche Zahl an Baustellen vorzuweisen hat. Sind es womöglich zu viele? Sind es die richtigen? Uns lässt der Eindruck nicht los, dass vieles eher zufällig erfolgt und Manager ihre Maßnahmen an überholten Bildern ausrichten. Um diese anzupassen, ist der Dialog mit Wissenschaftlern und Beratern nötig. Leider bleiben beide Lager bisher manches schuldig: Die Wissenschaft erweitert zwar laufend den Katalog an Erfolgsfaktoren, aber ohne das Warum, das Was und vor allem das Wie aufzuarbeiten; die Berater beschränken sich auf die Rolle des Konzeptverkäufers, obgleich sie mehr leisten könnten.

Was geben wir nun Managern mit auf den steinigen Weg der Transformation? Netstructuring könnte jene Plattform sein, auf die sich Vertreter aller Lager verständigen können.

Netstructuring steht für ein Bild der Zukunft – und mag so Manager ermutigen, ihre eigenen Bilder zu überprüfen. Es liefert aber auch den Bauplan,

wie sich Unternehmen richtig aufstellen und wie wir sie zeitgemäß führen. Schließlich steckt hinter dem Konzept auch ein etwas anderes Verständnis von Beratung als üblich. Unter den Eindrücken unserer Reise durch die

Zentralen der Dax-30-Unternehmen haben wir zehn Anregungen für Manager zusammengestellt:

#### 1. Nehmt nichts als gegeben hin

Warum ist ein Unternehmen erfolgreicher als andere? Funktionale Effizienz, bestimmte Produktmerkmale, die Beschaffenheit des Marktes, rare Fähigkeiten und Fertigkeiten – jede Zeit kennt ihre Antworten. Alle haben sie irgendwie Recht und doch greifen sie insgesamt zu kurz. Letztlich bestimmen die Bilder in unserem Kopf über Wettbewerbsvorteile; und wessen Bilder falsch sind, der kann nicht die richtigen Maßnahmen ergreifen.

Unser Rat: Die eigene Zukunft als ein zu entwickelndes Konzept begreifen und sich in diese gestalterisch hineinversetzen. Oder einfacher ausgedrückt: Zukunftsfähigkeit beweist ein Management, indem es die Zukunft immer wieder neu konstruiert.

Wie soll das gehen? Am Anfang steht eine Bewusstseinsleistung: Zukunft ist gestaltbar, aber voller Widersprüche. Diese müssen die Beteiligten fortlaufend auflösen – nicht nur dann, wenn sie sich zufällig aus dem Tagesgeschäft ausgeklinkt haben. Der Unternehmensalltag zwingt uns, in Zahlen und Begriffen zu denken, obwohl wir neuronal auf Bilder programmiert sind. Beides können wir miteinander verbinden: Entwerfen Sie neue Regeln für die Zukunft (Konkurrenten, Bedürfnisse, Geschäftsmodelle et cetera), übersetzen Sie diese in Bilder, lassen Sie andere die ihren hinzufügen, reflektieren Sie allein und in Gruppen darüber, erlauben Sie auch

unbequeme Perspektiven, setzen Sie die Teile zu einem Ganzen zusammen und reflektieren Sie erneut. Tun Sie dies so lange, bis Entwurf und Wirklichkeit ineinander greifen.

Der Vorstand eines Haushaltsgeräteherstellers sieht das so: „Bei uns gibt es eine Gruppe, die ‚Zukunftsspinner‘. Wir treffen uns regelmäßig, um über mögliche Zukünfte zu fantasieren. Hausfrauen und -männer sind auch dabei. Alle laden ihre Bilder ab. Da gibt es nichts, was wir von vornherein ausgrenzen. Bei den Fantasien lassen wir es nicht bewenden. Wir probieren alles aus, fallen dabei auch mal auf die Schnauze, lachen viel und streiten nicht selten. Aber genau deswegen sind wir zuletzt der Konkurrenz immer eine Nasenlänge voraus.“

#### 2. Schafft Raum für gemeinsame Deutungen

Aus der Zukunftsfähigkeit leiten sich zwei weitere Fähigkeiten ab: das Auffangen von Signalen aus dem Umweltrauschen, ohne vorschnell Filter vorzuschalten; und das gemeinsame Deuten dieser Signale (im Führungsgremium, in Gruppen, zwischen Funktionen). Noch stehen viele Konzerne für das genaue Gegenteil: Die Führungsspitze, eingesponnen in ihren Kokon, kennt und akzeptiert nur eigene Bilder. Wer Führung ernst nimmt, so der Tenor, muss die Deutungshoheit in der Hand behalten.

Unser Vorschlag: „Sieh anders, und die Wirklichkeit ändert sich!“ Wir plädieren für Mehrdeutigkeit. Erfolg hat viel mit Beobachten und Reflektieren zu tun. Die eigenen Bilder vom Unternehmen und seiner Zukunft, die der Kollegen, aber auch die der Mitarbeiter sind lohnende Objekte hierfür. Das gegenseitige Offenlegen dieser Bilder hat nichts mit Esoterik zu tun. Es ist etwas ganz Pragmatisches, das aber in großen Unternehmen aufgrund der verästelten Strukturen schwer durchzuhalten ist. Wer sich aber im Deuten geübt hat, ist jenen überlegen, die krampfhaft das Optimale suchen. Der Verkaufsdirektor eines Konsumgüterherstellers bestätigt:

„Früher zog ich wie ein Wanderprediger durch die Lande. Bis ich feststellte, dass immer weniger Leute meine Lösungen verstanden, geschweige denn ihnen folgten. Heute sammle und tausche ich Bilder, denke in verschiedenen Welten und stoße überall auf Menschen, die mir entgegenkommen. Ich vermag wieder zu begeistern.“

### 3. Lasst eure Bilder sprechen

Branche und Konkurrent sind noch immer wichtige Orientierungspunkte für Manager. Tatsächlich haben sie aber als solche längst ausgedient. Jede Führungskraft und jede Unternehmung muss ihr Bild der Zukunft konstruieren. Was können wir leisten? Wir bieten dem Leser unser Bild an. Nicht, um zu überzeugen, sondern um zu irritieren und zu eigenen Konstruktionen anzuregen.

Einmal mehr treibt der Wettbewerb die Entwicklungen an. Er schränkt den Wirkungsbereich der Unternehmen ein. Jeder muss über die eigene Kraft nachdenken. Erst reaktiv, dann eher taktisch, schließlich vorausschauend und strategisch. Das klassische Outsourcing kann allenfalls ein erster Schritt sein. Verlustbringer und Wertzerstörer sind auszusortieren – so weit die Pflicht der 90er Jahre.

Jetzt muss die Frage lauten: Was macht den wirklichen Kern des Unternehmens aus? Was ist nur Beiwerk?

So kommt auf den Prüfstand, was eben noch als unentbehrlich galt – etwa in der Musikbranche. Den Emis, Sonys und BMGs dieser Welt fehlen die Erfolge. Grund genug, Bereiche, die diese Konzerne gerade erst zum Kerngeschäft kürten, wieder abzustößen: die teuren Studios, die Hausproduzenten, das Marketing und die Promotionstäbe. Stattdessen sollten die genannten Musikverlage versuchen, kleine, kreative Zellen zu stärken und zu vernetzen: Scouts suchen Talente, kleine Studios produzieren die Songs, unabhängige Agenturen bearbeiten die Öffentlichkeit.

Die Folge: Der einstige Kern bekommt Risse und fängt an zu bröckeln. Einzelne Steine – das kön-

nen Geschäfte, (Zentral-)Funktionen oder Wertschöpfungsschritte sein – lösen sich ab und sortieren sich neu. Zunächst innerhalb des Unternehmens, dann über Unternehmens-, schließlich über Branchengrenzen hinweg. Beispiel Luftfahrt: Ehemalige Abteilungen gehen in Serviceeinheiten auf. Wartung, Catering und Informationstechnik bahnen sich den Weg in Richtung Markt. Dort sind andere – im Fall Lufthansa etwa Cargo und Consulting – bereits angekommen. Ähnliches vollzieht sich in der Chemie: Die bekannten Konglomerate, einst Prototypen der Integration, wandeln ihre Struktur konsequent in Richtung Wertschöpfungsnetze – auch wenn die Konsequenzen die Führungskräfte bisweilen, wie im Fall Bayer, überraschen. Wir stellen fest:

■ Die Unternehmung klassischer Prägung, breit aufgestellt, geschlossen, hoch integriert und hierarchisch tief strukturiert, ist ein Auslaufmodell.

■ Was einmal unter dem Dach einiger großer und ähnlich konfigurierter Konzerne gedeihen sollte, nehmen jetzt viele fokussierte und miteinander vernetzte Einheiten in Angriff.

■ Die Branchen, einst begrenzter Lebensraum ähnlicher Firmen, werden zu vernetzten Wertschöpfungsräumen. In ihnen beginnen altbekannte, aber nun neu konfigurierte Unternehmen, neue Firmen, die sich aus verschiedenen alten Wertschöpfungszellen zusammensetzen, und Konzerne, die früher als branchenfremd gegolten hätten, ein neues Spiel.

### 4. Findet die passende Rolle

Wo Branchengrenzen fallen, vertraute Konkurrenten verschwinden und das traditionelle Kerngeschäft vielleicht morgen schon nicht mehr existiert, verlieren Vorgaben ihren Sinn. Oder doch nicht? Wer etwas unternimmt, braucht einen leitenden Gedanken. Erfolgreiche Unternehmen verwenden heute viel Zeit und Energie darauf, die Rolle zu finden, in der sie auftreten können und sollen. Die Definition der Rolle und die ständige Anpassung an die Rollen anderer hilft

in einer Welt scheinbar überbordender Komplexität, Berechenbarkeit zurückzugewinnen und das eigene Profil zu schärfen.

Dazu lösen sich führende Unternehmen aus ihrem traditionellen Selbstverständnis. So etwa Unilever: Indem sich der Konzern auf die Rolle des globalen Markenmanagers festlegt, stehen für andere neue Rollen zur Besetzung an. Etwa die des lupenreinen Produzenten, des spezialisierten Informationstechnik-Dienstleisters oder kreativen Think-Tanks.

Auch in der Elektronikindustrie gliedern Unternehmen immer häufiger die Fertigung aus. Was bleibt, sind Entwicklung und Marketing. Fertigungsspezialisten können nun erfolgreich Teilmengen verschiedener Auftraggeber zu rentablen Volumina bündeln. Auch die Rollenverteilung zwischen Hersteller und Zulieferer ist gewaltig im Fluss. Letztere haben sich in der Automobilindustrie von seelenlosen Teileproduzenten zu Auftragsentwicklern für komplette Modelle gewandelt. Herbert Demel, Chef des kanadisch-österreichischen Zulieferers Magna-Steier: „Nicht auszuschließen, dass sich die Autokonzerne schon in naher Zukunft auf Markenpflege, Marketing und Dienstleistungen zurückziehen.“ Wie wir hören, ist das Rollenverständnis im Hause DaimlerChrysler ganz ähnlich.

Wir halten fest: In den neuen Drehbüchern kann auch eine Nebenrolle durchaus attraktiv sein. Entscheidend ist allein die perfekte Übereinstimmung zwischen den Anforderungen, die eine Rolle stellt, und dem jeweiligen Können und Wollen. Generell gilt: Lieber einen Oscar für die Nebenrolle, als die Goldene Zitrone für eine fehlbesetzte Hauptrolle.

### 5. Unterwerft die Wertschöpfung einer dominanten Logik

Wenn Topmanager über ihr Portfolio berichten, klingt das meist so: „Heute betreiben wir vier Kerngeschäfte, von denen jedes rentabel und in seiner jeweiligen Branche Marktführer oder zumindest Zweiter ist.“ Moderne Fo-

kussierung also? Immerhin denken die Führungskräfte hier in Geschäften. Weniger Fortschrittliche pflegen noch immer den Kult rund um Funktionen und Regionen.

Wieder seien Einwände gestattet. Zunächst: Die Anzahl der Geschäfte ist irrelevant; weder die überschaubare Drei noch die archaische Vier oder gar die magische Sieben taugen als Maßstab. Zudem zementierten Führungskräfte hier allem Anschein nach das Bestehende und optimieren allein auf der Ebene von Teileinheiten.

Fokussierung verlangt nach einer Logik hinter dem Ganzen: Trägt jedes Geschäft den leitenden Gedanken in sich? Bringt die Konzernzugehörigkeit Vorteile? Steuert jedes Geschäft etwas zur Einzigartigkeit des Unternehmens bei? Ist das Ganze tatsächlich mehr wert als die Summe der Teile? Warum ist das so und bleibt das auch so? Wer hierauf schlüssige Antworten weiß, hat gute Chancen, dass ihn die Finanzwelt liebt.

Uns scheint, als sei so mancher die Fokussierung etwas blauäugig angegangen und habe sie vorschnell für abgeschlossen erklärt. Wir sehen jenen Konzern vor uns, der sich mit viel Energie auf die Bereiche Medical, Pflege und Konsumgüter konzentriert hat, ohne sich rechtzeitig Gedanken darüber zu machen, ob die Kräfte ausreichen, um alle Bereiche voranzutreiben. Wir sehen den „auf vier starken Säulen“ (Eigendarstellung) ruhenden Energieversorger, der

der das einverleibte Bankgeschäft nicht verdauen kann. Und wir sehen die Airline, deren Struktur das profitable Frachtgeschäft eher hemmt als fördert.

Neben dem Geschäftsportfolio muss die gesamte Wertschöpfung überarbeitet werden. Anders als im Zuge des mittlerweile klassischen Outsourcings geht es aber nicht darum, einzelne Randbereiche auszulagern. Alles, auch vermeintliche Kernprozesse, muss überprüft werden. Die Entscheidung, welche Schritte das Management weiter kontrolliert, kann es dabei weder auf der Basis eines Kostenvergleichs treffen, noch spielt es eine Rolle, ob das Unternehmen einen Schritt besonders gut beherrscht oder ob dieser Potenzial zur Differenzierung bietet. An die Stelle solcher Optimierungen tritt das Wertschöpfungsdesign. Orientierungspunkt ist die Rolle, welche die Führungskräfte besetzen möchten. Sie gibt das Schnittmuster vor. Selbst ein (noch) fehlender Markt sollte das Auslagern nicht bremsen. Ganz im Gegenteil! Vielleicht liegt hier doch die lang ersehnte Chance, allein oder mit einem Partner ein neues Geschäft zu kreieren.

## **6. Ordnet eure Baustellen in einem Bauplan**

Jedes Unternehmen hat derzeit seine bevorzugten Baustellen. Angenommen, es seien die richtigen, wie sollen Manager wissen, ob sie dennoch

ternehmen derzeit am eifrigsten, nicht selten sogar ausschließlich. Der Bauplan rückt die Proportionen zurecht. Konsolidierung kann immer nur Mittel zum Zweck sein. Ihr Nutzen liegt darin, genügend Kräfte für den Weg in die Vernetzung zu sammeln.

Wer eine neue Ordnung will, muss Bestehendes zerstören. Die Baustelle der Dekomposition steht für die gedankliche Segmentierung des Unternehmens in einzelne Wertschöpfungszellen. Sie schafft die nötigen Manövriermassen für die Transformation. Ein hoch integrierter, monolithischer Konzern etwa bietet kaum die nötigen Angriffsflächen für eine Fokussierung, Öffnung und Vernetzung. Der gedanklichen Aufteilung folgt die faktische. Das ist die Baustelle, auf der Führungskräfte die betriebliche Mitbestimmung und die eigene Konfliktfähigkeit testen.

Manch einer ist zwischenzeitlich auf der Baustelle der Rekonstruktion angelangt. Auf ihr sortieren die Manager um, konfigurieren neu, stärken gezielt. Aber sie gründen auch aus und verselbstständigen; bisweilen so heftig, dass von den alten Strukturen nicht einmal mehr der Name übrig bleibt, wie das Beispiel Hoechst zeigt.

Andernorts wandeln Manager Unternehmensbereiche in fokussierte Konzerngesellschaften um; Teile der Konzernentwicklung finden in einer selbstständigen Managementberatung eine neue Heimat; aus der Personalabteilung gründen sich eine Personal-Leasingfirma und eine Internet-Plattform aus; die gute alte Logistik versucht sich zusammen mit der Beschaffung am freien Markt; geschlossene Produktionsstandorte wandeln sich mithilfe kreativer Betreiber-gesellschaften zu offenen Industrieparks; die Informationstechnik mauert sich mit einem gleich gesinnten Partner zum Serviceanbieter; Forschung und Entwicklung werden zur umworbenen Denkstatt, und selbst die Buchhaltung nutzt ihre Chance zum branchenweiten Geschäft.

Die letzte Baustelle heißt Interaktion. Die geschaffene Ordnung des

## **Die gesamte Wertschöpfung muss überarbeitet werden. Nicht nur Randbereiche, auch vermeintliche Kernprozesse gehören überprüft.**

sich immer wieder die Frage gefallen lassen muss, warum es nicht drei oder fünf sein sollten, weil die Logik dahinter einfach nicht klar wird. Wir sehen jenen Elektronikkonzern, dessen Matrixlogik zwar jedem Analysten gegenwärtig ist, aber als wertvernichtende Unlogik in die Geschichte einght. Wir sehen den Versicherer,

nichts Wichtiges übersehen? Ein Vorzug von Netstructuring ist, dass es Ordnung in Form eines Bauplans schafft. Dieser markiert den eigenen Standort, deckt Lücken in der aktuellen Projektlandschaft auf und hilft, den Kurs zu halten.

Eine beliebte Baustelle heißt Konsolidierung. Daran arbeiten die Un-

Netzwerks ist mit Leben zu füllen. Nach innen gilt es, aus den neuen Schnittstellen Nahtstellen zu machen. Das klingt harmloser, als es ist. So müssen Manager zum Beispiel mit früheren Kollegen in neuen Rollen über Umfang und Kosten des Bezugs von Dienstleistungen verhandeln.

Nach außen rückt die Ressource der Netzwerkfähigkeit in den Vordergrund. Sie umfasst dreierlei. Einmal die Fähigkeit, sich durch Selbstorganisation laufend an neue Kontexte anzupassen. Wer keine oder nur ungenügende Anpassungsleistungen erbringt, scheidet aus. Dann die Fähigkeit, Strukturen zu schaffen, in denen das Unternehmen die hohe Komplexität der Netzwerkbeziehungen bewältigen kann. Es geht darum, Kontrolle durch Hierarchie und Markt so zu verbinden, dass sich das Unternehmen möglichst flexibel spezialisiert. Immerhin ist es manchen Netzwerken der Automobil-, Biotechnik-, Elektronik- und Möbelindustrie zwischenzeitlich gelungen, diesem Ideal ein Stück näher zu kommen. Und schließlich sind Netzwerke auch politische Gebilde, in denen die Insider um einen Informationsvorsprung und damit um mehr Einfluss kämpfen.

### **7. Überlässt die Vernetzung nicht dem Zufall**

Das Wort Vernetzung kommt den meisten von uns ähnlich locker über die Lippen wie Strategie, Motivation oder Kompetenz. Doch welches Bild

## **Wer mit Wertsteigerung mehr als nur das Optimieren von Teileinheiten verbindet, der braucht die übergreifende Perspektive der Zentrale.**

verbirgt sich hinter dem Begriff? Die einen haben das Internet vor Augen, während andere an die Abschaffung der Hierarchie oder an das Beziehungsgeflecht einer ineinander verschachtelten Industrie denken. Die Konsequenz: Noch bevor ein Manager sich an die normativen, strategischen und operativen Fragen der

Vernetzung heranwagt, sollte er im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis von Vernetzung erarbeiten. Dann ist es ratsam, eine Art Philosophie niederzuschreiben. Sie soll Sinn und Orientierung stiften sowie den Partnern klar machen, worauf sie sich bei der Vernetzung einlassen.

Auf der strategischen Ebene gilt es, zunächst den Vernetzungsstatus zu erheben. Dabei geht es um die Zahl und Qualität der einzelnen Knoten und der für das eigene Unternehmen relevanten Verbindungen. Qualität kann in diesem Zusammenhang Verlässlichkeit (wenn sich etwa Kontrolle zumindest teilweise durch Vertrauen ersetzen lässt), Reziprozität (also Ausgewogenheit zwischen Geben und Nehmen) und Fit (kulturelle, strategische oder technische Übereinstimmung beziehungsweise gegenseitige Ergänzung) bedeuten. Auf dieser Basis lassen sich bestehende Knoten fester ziehen oder lösen und neue knüpfen; vorausgesetzt, das Management hat bereits eine gewisse Netzwerk-Agilität ausgebildet. Nicht zu vergessen sind die Spielregeln im Netzwerk: Wer gehört dazu? Sind zugleich andere Mitgliedschaften möglich? Wie definieren die Beteiligten Mehrwert, wie weisen sie ihn aus und vor allem, wie verteilen sie ihn? Machen sie deutlich, wann ein bestimmtes Verhalten erwünscht ist und wann nicht?

Auf der operativen Ebene schließlich ist zu prüfen, wie gut die Schlüsselpersonen kooperieren. Dominiert

Misstrauen, vernetzen sie sich mithilfe von Anwälten, die möglichst lückenlose Verträge austüfteln. Das Netz lässt sich davon nicht sonderlich beeindrucken. Nach unseren Erfahrungen ändert sich eine solche Einstellung nicht ohne externe Begleitung. Wie sonst lassen sich die Beteiligten dazu bringen, nicht kurzfristige Vor-

teile erzielen zu wollen, sondern zu kooperieren? Oberstes Ziel der Vernetzung ist ja, mit gleich gesinnten Partnern ein kreatives Domino sich ergänzender Ressourcen zu spielen, das für alle Beteiligten Mehrwert abwirft. Zudem: Jede Vernetzung sollte im gleichen Takt nach außen wie nach innen erfolgen. Manager können nicht im Netzwerk etwas vorspiegeln, was im Inneren des Unternehmens noch fremd ist.

### **8. Überdenkt die Rolle der Zentrale**

Im Universum der Unternehmen sind alle Varianten von Zentralen vertreten. Dabei schaffen die einen an einer Stelle in genau jener Weise Wert, in der sie ihn anderswo vernichten. Für uns gibt es keine perfekte Zentrale. Was es aber gibt, sind gut oder schlecht geführte Unternehmen mit passenden oder unpassenden Zentralen.

Die hohe und nach wie vor zunehmende Komplexität erfordert eine immer stärkere Autonomie der einzelnen Bereiche. Für die Einheiten wird wichtig, sich selbst zu erhalten und nicht wieder in einem größeren Verbund aufzugehen, was sich in einem verstärkten Eigensinn ausdrückt. Wer indes mit Wertsteigerung mehr als nur das Optimieren von Teileinheiten verbindet und mit Fokussierung mehr erreichen will als eine Beschneidung des Konzerns auf wenige, derzeit rentable Geschäfte, der braucht die übergreifende Perspektive der Zentrale.

Im Hinblick auf Öffnung muss die Zentrale den Stakeholdern den einmal gewählten Weg möglichst verständlich erklären. Werden etwa Desinvestitionen als Niederlage interpretiert, weil schiere Größe bisher als einziges Kriterium galt, oder verstehen sich Mitarbeiter als Verschiebemasse, weil das Management sie neuen organisatorischen Einheiten zuschlägt, werden die Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden oder die Öffentlichkeit den geschaffenen ökonomischen Wert nicht so schätzen, wie er es verdient.

Das Aufbrechen und Zusammensetzen der Wertschöpfungsketten, sprich die faktische Vernetzung, ist

Sache der Teileinheiten. Wie sonst auch, ist die Zentrale gut beraten, nicht im Sinne einer obersten Geschäftsleitung einzugreifen. Ihre Aufgabe ist es jedoch, die Vernetzungsfähigkeit zu steigern und die Manager auf die vollkommen gewandelte Führungssituation vorzubereiten, in der Unternehmensgrenzen kaum mehr sichtbar sind und gewohnte Befehlsketten versagen. Moderne Zentralen zeichnen sich schließlich dadurch aus, dass sie die Frage nach Kern und nicht Kern auch auf die eigene Wertschöpfung beziehen und sich selbst entsprechend beschneiden.

### 9. Habt Lust auf Widersprüche

Wie soll eine Führung beschaffen sein, welche die aus Fokussierung, Öffnung und Vernetzung entstehende Komplexität meistert? Menschen verarbeiten Informationen selektiv: Wir vereinfachen, verzerren oder ignorieren, wir generalisieren und übertragen Wissen ungeprüft auf neue Probleme. Kurzum: Wir sind auf Muster fixiert. Manager betrifft das besonders. Es gehört zu ihrem Beruf, trotz einer Informationsflut richtig zu entscheiden. So legen sie sich Metaregeln und Gebrauchstheorien zu, Schienen, die sie zu ihren Entscheidungen führen.

Eine prominente Metaregel ist der binäre Code des Entweder-oder. Wenn ein Manager effizient sein will, dann hat Redundanz keine Chance, wenn er strafft, gibt es keine losen Kopplungen, wenn Kontrolle im Vordergrund steht, spielt Vertrauen keine Rolle. Auf dem Weg zur Vernetzung sind hingegen hybride Verhaltensmuster gefragt. Führungskräfte müssen sowohl kooperieren als auch konkurrieren, sowohl beschleunigen als auch verlangsamen, sowohl denken als auch dem Bauch folgen und so fort. Managen in vernetzten Strukturen ist somit ein ständiges Auflösen von Widersprüchen. Führung wird zum Balanceakt. Und die Lust an Mehrdeutigkeiten wird zu einem wichtigen Merkmal des Berufsbildes Manager.

Verlangt dies den Übermenschen, der sein evolutionäres Erbe einfach

ablegt wie einen Rucksack, dessen er überdrüssig geworden ist? Ja, wenn wir den Manager als Sozialtechniker sehen, der nur die passenden Werkzeuge richtig zu handhaben hat (lateinisch „manus“, die Hand, als Wortstamm für Manager). Nein, wenn wir ihn dazu bringen, diese Rolle ad acta zu legen, um dafür künstlerische Freiheit („Kunst“, vom Verb können, als Ausdruck von Geschicklichkeit) für sich zu beanspruchen.

### 10. Lasst euch irritieren

Organisationen entwickeln und pflegen ihre blinden Flecken: Sie sehen nicht, dass sie nicht (mehr) sehen. Das verlangt nach Sehhilfen von außen. Gute Zeiten für Berater?

Ja und Nein. Nein, weil sich viele Berater nach wie vor fatalerweise darauf beschränken, Konzepte überzustülpen. Ja, weil nur ein gelegentlicher Perspektivenwechsel auf Dauer die hohe und noch zunehmende Komplexität durchdringen kann.

Damit rückt die Aufgabe des Irritierens in den Vordergrund. Sei es durch Perspektiven, die Führungskräfte selbst nie hätten einnehmen können. Sei es durch gezielte Nadelstiche, die helfen, der lähmenden Bequemlichkeit zu entkommen. Dies wiederum schließt die Rolle des Mentors nicht aus, der jene dann bei der Hand nimmt, die sich im Gestrüpp des Wettbewerbs, des Marktes und der Techniken verfangen haben. Nimmt indes die Abschottung nach innen erst einmal pathologische Züge an, ist es schwierig bis unmöglich, beratend in die Unternehmung einzugreifen. Kein Mensch ändert sich, wenn er es nicht selbst will. Das gilt auch für Organisationen. Versucht der Berater zu korrigieren, darf das nicht als Angriff auf die Stabilität des Unternehmens gewertet werden – ganz im Gegenteil!

Apropos Berater. Neben dem Irritieren vermag er in der Rolle des Übersetzers Mehrwert zu stiften. Als solcher spürt er vorhandenes Wissen auf und macht es verdaulich, indem er dessen Anwendungsbezug zeigt. Denn vieles, was die Wissenschaft

produziert, landet zu Unrecht auf der Halde des Nutzlosen. Hingegen entbehrt manches, was Unternehmen an Rat kaufen, der Notwendigkeit und gelegentlich auch der Substanz.

Der Ausweg: den seltenen, aber so wichtigen Dialog zwischen Wissenschaftlern, Beratern und Managern voranbringen. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung, um, ganz im Sinne Machiavellis, seine Maßnahmen der Zeit und den Umständen anzupassen. ■

## SERVICE

### LITERATUR

Friedrich v. d. Eichen, Stephan A.: *Kräftekonzentration in der diversifizierten Unternehmung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.

Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K.: *Management und Wirklichkeit – Über das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2000.

Hinterhuber, Hans H.; Stahl, Heinz K.: *Fallen die Unternehmensgrenzen?*, Expert-Verlag, Renningen 2001.

Hinterhuber, Hans H.; Friedrich v. d. Eichen, Stephan A.; Matzler, Kurt; Pechlaner, Harald: *Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung*, Expert-Verlag, München 2000.

Mirow, Michael: *Entwicklung des strategischen Managements im multinationalen Konzern*, in: Zadeck, Hartmut; Risse, Jörg: *Führungskräfte für ein integriertes Management*, Springer-Verlag, Berlin 2002.

Stahl, Heinz K.; Friedrich v. d. Eichen, Stephan A.: *Wie kann Beratung heute Mehrwert schaffen?*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.3.2003*.

### KONTAKT ZU DEN AUTOREN

Friedrich.v.d.eichen@cell-consulting.com

Hans.Hinterhuber@uibk.ac.at

Michael\_Mirow@t-online.de

hks-research@t-online.at

© 2003 Harvard Businessmanager

Wirtschaft für Fortgeschrittene:

# Jetzt 3 x Harvard Business Manager testen, über 34 % sparen und Geschenk sichern!



**GRATIS  
zur Wahl!**



### Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm

### Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfe



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit über 34 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- Sinus-Soundtube (2622), (Lieferung ohne iPod)
- Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €26,50. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Preis von zurzeit nur €13,50 (inkl. MwSt./Inland) pro Ausgabe. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

- ✓  Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag, die manager magazin Verlagsgesellschaft oder die New Scientist Deutschland GmbH künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:  
**manager magazin  
Kunden-Service  
20637 Hamburg**

Name, Vorname		
Firma		
Straße, Hausnummer		
PLZ	Ort	
Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)		E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)
Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:		
BLZ	Kontonummer	Geldinstitut
X Datum, Unterschrift		<b>HB12-AVP</b>

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB12-AVP

☎ 040 3007-3400

☎ 040 3007-857085

🖥 [www.harvardbusinessmanager.de/test](http://www.harvardbusinessmanager.de/test)

**Harvard  
Business  
manager**  
DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg.  
Geschäftsführer: Ove Saffe. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.