

campus

Simon Grand & Daniel Bartl

EXECUTIVE
MANAGEMENT
IN DER PRAXIS
ENTWICKLUNG
DURCHSETZUNG
ANWENDUNG

Mit einem Vorwort von Jürgen Dormann

Inhalt

Vorwort von Jürgen Dormann	9
Grundidee des Buches	12
Executive Summary	15

Kapitel 1

Erfolgsmodell des Executive Managements	19
Executive Management macht einen Unterschied	19
Executive Management fokussiert auf das Ganze	21
Executive Management orientiert sich am Erfolg	23
Executive Management definiert das Erfolgsmodell	25
Executive Management muss das Erfolgsmodell leben	32
Forschung mit dem Executive Management	38
Die Entwicklungen von Hoechst zu Aventis und Sanofi-Aventis	42

Kapitel 2

Entwicklung eines neuen Erfolgsmodells	45
Glaubwürdige Symbolisierung eines neuen Erfolgsmodells – Jürgen Dormann wird neuer Vorstandsvorsitzender	45
Systematische Einordnung des neuen Erfolgsmodells – Executive Management für das 21. Jahrhundert	52
Behauptung des neuen Erfolgsmodells – »Grundsatzreferat Unternehmensführung«	60

Entwicklung des neuen Erfolgsmodells – Erfahrungen und Ambitionen vor 1994	69
Einspielen neuer Executive-Management-Praktiken – Aufbau einer Taskforce als unternehmerischer Handlungskern . . .	79
Einspielen eines neuen Erfolgsmodells – Wesentliche Erkenntnisse	87

Kapitel 3

Durchsetzung eines neuen Erfolgsmodells	92
Durchsetzung neuer Führungsstrukturen – Entwicklung der Veränderungsfähigkeit	92
Durchsetzung eines neuen Strategieprozesses – Bewertungen auf Basis des neuen Erfolgsmodells	101
Durchsetzung eines neuen Executive Managements – Mechaniken der Macht und taktische Manöver	110
Durchsetzung einer strategischen Managementholding – Zeitliches Zusammenspiel von Strukturierung und Bewertung . . .	120
Durchsetzung eines neuen Erfolgsmodells – Wesentliche Erkenntnisse	130

Kapitel 4

Anwendung eines neuen Erfolgsmodells	136
Anwendung des neuen Erfolgsmodells im einzelnen Geschäft – Mobilisierung unternehmerischer Möglichkeiten	136
Anwendung des Erfolgsmodells in den Kerngeschäften – Vielfältige Transaktionen und dynamische Realitäten	148
Anwendung des Erfolgsmodells auf das Gesamtunternehmen – Zentrale Referenzen und unternehmerische Möglichkeiten	161
Zusammenspiel von Erfolgsmodell und Life-Sciences-Referenz – Entwicklungsperspektiven des Gesamtunternehmens	170
Anwendung eines neuen Erfolgsmodells – Wesentliche Erkenntnisse	182

Kapitel 5

Zusammenspiel mehrerer Erfolgsmodelle 186

Kombination von zwei Erfolgsmodellen – Logiken, Referenzen, Begründungen	186
Zusammenspiel von Erfolgsmodellen und Referenzen – Bereinigung an der Peripherie und Schärfung im Kerngeschäft . . .	202
Operativer Erfolg und reduziertes neues Erfolgsmodell – Einspielen des neuen Executive Managements in der Praxis	213
Konkurrenz durch ein anderes Erfolgsmodell – Verschiebung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit	226
Durchsetzung eines unternehmerischen Erfolgsmodells – Perspektivenwechsel und Erfolg	236

Kapitel 6

Executive Management im Wettbewerb 247

Erfolgsdefinition und Erfolgsbewertung – Kontroversen zur Frage des »Erfolgs«	247
Behauptungen und Möglichkeiten des Erfolgsmodells – Erfolgsmodelle als Basis von Wettbewerbsvorteilen	253
Unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit – Executive Management als Basis von Wettbewerbsvorteilen	260
Die Zukunft des Unternehmens entwerfen – Unternehmerisches Executive Management	267
Theoretischer Hintergrund	272
Dank	275
Anmerkungen	278
Register	283

Grundidee des Buches

Wie denken und handeln, entscheiden und führen Executives? Diese Frage interessiert uns seit Jahren, und sie muss uns interessieren, denn: Unsere Welt wird wesentlich durch Executives mitgeprägt. Zugleich sehen das viele kritisch. Executive Management ist also ein wichtiges und gleichzeitig kontroverses Thema. Dabei sehen wir eine große Diskrepanz: Auf der einen Seite wird viel über Management geredet: in Managementbüchern, öffentlichen Diskussionen, medial inszenierten Debatten mit Unternehmern, CEOs, Vorständen und Managern. Auf der anderen Seite sind wir der Meinung, dass wir daraus über die tatsächliche Praxis des Executive Managements wenig erfahren. Um hier weiterzukommen, führen wir seit mehr als 15 Jahren persönliche Gespräche und wissenschaftliche Interviews mit dieser Senior Level Community, und machen dabei folgende Beobachtung: diese Persönlichkeiten diskutieren mit uns Fragen und Themen, die so in der öffentlichen Debatte über Management selten als wichtig wahrgenommen und oft nicht ausführlich diskutiert werden.

Wir hatten schon seit längerem die Idee, ein Buch über Executive Management zu schreiben und unsere Erkenntnisse in die öffentliche Diskussion über Management und in die Auseinandersetzungen unter Managern einzubringen. Es war für uns dabei früh klar, dass ein solches Buch nur funktioniert, wenn es einerseits Executive Management mit einem einfachen Modell auf den Punkt bringt. Andererseits funktioniert so ein Buch nur, wenn es Executive Management im Kontext einer konkreten unternehmerischen Entwicklung zeigt. Executive Management ist nie nur abstrakt, sondern es findet im Kontext spezifischer Entscheidungen und Themen, Agenden und Kontroversen statt, in ganz konkreten Situationen und Entwicklungen. Uns hat die Möglichkeit begeistert, im Gespräch mit Jürgen Dormann und vielen anderen involvierten Executives die Praxis des *Executive Managements im Kontext der unternehmerischen Entwicklungen von Hoechst zu Aventis und Sanofi-Aventis* zu untersuchen.

Unser Buch beschreibt, wie CEOs und andere Executives denken und handeln, entscheiden und führen. Die Ausführungen basieren erstens auf Erkenntnissen aus unseren Forschungspartnerschaften mit erfahrenen und erfolgreichen Unternehmern, Executives und Senior Managern etablierter Konzerne und mittelständischer Unternehmen. Mit ihnen arbeiten wir seit Jahren im Kontext des von uns gegründeten und aufgebauten Forschungszentrums RISE Management Research an der Universität St. Gallen zusammen.¹ Wir verdichten die Erkenntnisse hier in einem Erfolgsmodell des Executive Managements. Zweitens beschreiben wir die Praxis des Executive Managements im spezifischen Kontext der Entwicklungen von Hoechst zu Aventis und Sanofi-Aventis, mit einem Fokus auf den Zeitraum zwischen 1994 und 2004. Wir zeigen, wie Executives ihre Erfolgsmodelle in der Praxis entwickeln, durchsetzen und anwenden. Unser Buch unterscheidet sich von anderen Managementbüchern: Es ist keine Selbstbeschreibung von Executives («So habe ich es gemacht»); es ist kein Theoriebuch zu Management («Das wissen wir»); wir haben keine normative Position («So soll man es machen»); wir schreiben kein Enthüllungsbuch («So war es wirklich»), es ist auch kein Geschichtsbuch («So war es»). Wir legen eine Beschreibung der Widersprüche, Debatten, Kontroversen und Unsicherheiten vor, die Executive Management in der Praxis kennzeichnen («Das beobachten wir»), und zeigen, was das für das Denken und Handeln, Entscheiden und Führen von Executives bedeutet.

Unsere Gespräche mit CEOs und anderen Executives machen immer wieder die Dominanz eines Themas deutlich: *Erfolg*. Inwieweit sind spezifische unternehmerische Entscheidungen und Entwicklungen erfolgreich? Auch im Kontext der Entwicklungen von Hoechst zu Aventis und Sanofi-Aventis stand und steht die Diskussion und Beurteilung von Erfolg im Mittelpunkt. Die verschiedenen Antworten auf diese Frage nach dem Erfolg unternehmerischer Entwicklungen sind immer auch kontrovers. Es gibt viele Kriterien, mit denen man Erfolg bewerten kann: geht es um Profitabilität, Wachstum, die Position im Wettbewerb, das langfristige Überleben, die unternehmerische Eigenständigkeit, die Bewertung an den Finanzmärkten, um Arbeitsplätze, gesellschaftliche Reputation, oder die Durchsetzung eigener Interessen? Die Bewertung des Erfolgs verändert sich über die Zeit: Was einmal als erfolgreich galt, kann später als Misserfolg bewertet werden. Heute weiß man mehr als damals. Und die Gesprächspartner beurteilen die Entwicklungen aus unterschiedlichen Perspektiven, auf Basis unterschiedlicher Erfahrungen und mit unterschiedlichen Interessen.

Auf unsere Ausgangsfrage »Wie denken und handeln, entscheiden und führen Executives?« scheint es entsprechend keine klare Antwort zu geben. Wir beobachten in der Praxis des Executive Managements aber ein grundlegendes Muster, das sich durch alle Gespräche, Interviews, Beobachtungen und Kontroversen zieht: *Executive Management braucht ein Erfolgsmodell*. Ein Erfolgsmodell beantwortet fünf zentrale Fragen:

1. *Was wird im Unternehmen als Erfolg definiert?* Wenn es keine klaren Definitionen gibt, bezieht sich jeder auf seine eigene Definition.
2. *Was macht das Unternehmen erfolgreich?* Wenn es kein klares Erfolgskonzept gibt, hat jeder einen anderen Fokus.
3. *Was muss das Unternehmen tun, um erfolgreich zu sein?* Wenn das Unternehmen nicht über die relevanten Erfolgsressourcen verfügt, ist es nicht entscheidungs- und handlungsfähig.
4. *Was kann das Executive Management zum Unternehmenserfolg beitragen?* Wenn das nicht klar ist, ist das Executive Management selbst nicht entscheidungs- und handlungsfähig.
5. *Wer gehört de facto zum Executive Management?* Die Antwort auf diese Frage klärt, wer tatsächlich de facto auf der Executive-Ebene mitentscheiden kann.

Wir zeigen in diesem Buch, wie ein Erfolgsmodell des Executive Managements grundsätzlich aussieht. Und wir zeigen, wie Executives ihr Erfolgsmodell in der Praxis in spezifischen Kontexten entwickeln, durchsetzen und anwenden. Das Buch ist relevant für Unternehmer und Executives, die ihre eigene Praxis reflektieren wollen, für Manager, die auf dem Weg in Executive-Positionen sind, und für alle Leserinnen und Leser, die Executive Management besser verstehen wollen. Dabei gilt für unser Buch, was Robert Burgelman über sein Buch zu Strategie und Intel sagt: »Caveat: A famous painting by Belgian surrealist René Magritte shows a huge briar pipe covering almost the entire canvas. Perplexing the viewer is the neatly painted text underneath the image: This is not a pipe. Beyond the facetious truth that this is a painting not a pipe, the incongruence makes some viewers look more carefully at the image: If not a pipe then what is it? It also gets some viewers to think harder about the meaning of ›pipe‹. A mental search for the essence. In some ways, this book is similar to Magritte's painting.«² In dieser Perspektive sehen wir unseren Beitrag zu Executive Management in diesem Buch.

Executive Summary

Dies ist ein Buch für Unternehmer, Executives und Senior Manager und für Persönlichkeiten auf dem Weg in diese Positionen. Es ist ein Buch über Executive Management und unternehmerischen Erfolg – aus Sicht der Praxis von Executives. Aus unseren vielen Gesprächen und Forschungspartnerschaften mit Executives wissen wir: Entweder man kann das Wesentliche in wenigen Sätzen sagen, oder man ist aus dem Rennen. Wenn das Wesentliche attraktiv und relevant ist, dann kann man es gemeinsam vertiefen. Dieses Buch will einen Einblick geben in unsere Gespräche und unsere Forschung mit Executives. Die wesentlichen Aussagen dieses Buches sind:

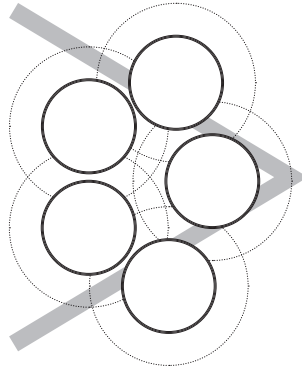
- Das Executive Management prägt ein Unternehmen als Ganzes. Das Executive Management kann wesentlich mitgestalten und bestimmen, wie ein Unternehmen und sein Management denkt und handelt, entscheidet und führt. Wir zeigen, wie das Executive Management seine Perspektive auf das Ganze entwickelt, und wie es immer wieder neu die Voraussetzungen schafft, damit es auch tatsächlich eine Wirkung auf das Gesamtunternehmen entfalten kann.
- Das Executive Management macht einen Unterschied. Zugleich wissen wir: Es gibt keinen einfachen und direkten Zusammenhang zwischen dem Denken und Handeln des Executive Managements und den komplexen, dynamischen, unerwarteten Entwicklungen des Unternehmens. Wir zeigen wichtige Executive-Management-Praktiken, mit denen Executives ihre Wirkung im Unternehmen möglich machen und über die Zeit systematisch entwickeln.
- Die Wertschöpfung und die Wirkung des Executive Managements werden wesentlich am Erfolg des Unternehmens sichtbar, und auf Basis des unternehmerischen Erfolgs diskutiert und bewertet. Was Erfolg im Einzelnen heißt, wie er gemessen wird und für welchen Zeitraum, ist

Gegenstand kontroverser Diskussionen. Wir zeigen, wie das Executive Management die wesentlichen Bewertungsdimensionen und die konkrete Bewertung von Erfolg beeinflusst.

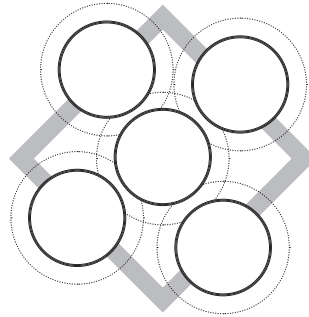
- Der Beitrag des Executive Managements zum unternehmerischen Erfolg ist oft indirekt und kontrovers. Das Executive Management muss, als Kontext für die Durchsetzung der eigenen Vorstellungen, von komplexen unternehmerischen Entwicklungen und Veränderungen ausgehen, die auch ohne den Einfluss des Executive Managements stattfinden. Wir zeigen, was das für das Denken und Handeln des Executive Managements bedeutet.
- Das Executive Management entwickelt und stabilisiert seine Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit durch die Etablierung eines Erfolgsmodells. Das Erfolgsmodell definiert ein Koordinatensystem, das sagt, was für das Unternehmen Erfolg bedeutet, was das Unternehmen erfolgreich macht, und wie das Executive Management dazu beiträgt. Jedes Unternehmen hat sein eigenes, einmaliges Erfolgsmodell als zentrales Referenzsystem.
- Das Erfolgsmodell des Executive Managements muss im Unternehmen gelebt und als Referenzsystem gebraucht werden, wenn es eine Wirkung haben und einen Unterschied machen soll. Executives müssen dafür grundlegende Entscheidungen treffen und ihre eigenen Positionen durchsetzen. Und sie müssen ihre Entscheidungen und Behauptungen erklären, zu kollektiven Selbstverständlichkeiten machen und glaubwürdig symbolisieren.
- Jedes Erfolgsmodell ist kontrovers. Das Executive Management muss sein Modell nicht nur entwickeln, sondern gegen alternative Erfolgsmodelle im Unternehmen und im Wettbewerb durchsetzen, kontinuierlich daran arbeiten, dass das Modell »richtig« angewendet wird, und das Modell weiterentwickeln. Wenn das nicht gelingt, orientiert sich das Unternehmen an alternativen Referenzsystemen, die vom Executive Management nicht mitgestaltet werden.
- Zum Executive Management eines Unternehmens gehört man, wenn man zum unternehmerischen Handlungskern gehört, das heißt zu den Persönlichkeiten, die für die strategische Gesamtentwicklung eines Unternehmens de facto verantwortlich sind und die das Erfolgsmodell prägen, im Wettbewerb gegen andere Modelle durchsetzen und im Unternehmen leben. Wir zeigen, wie sich ein unternehmerischer Handlungskern formiert, etabliert und verändert.

Abbildung 1: Executive Summary auf einen Blick

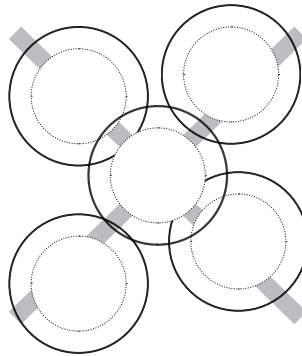
Erfolgsmodell des Executive Managements



Executive-Management-Praktiken



Erfolgsbewertung: Kontroversen



Das Executive Management trägt zum Unternehmenserfolg bei: Mit der Entwicklung eines firmenspezifischen Erfolgsmodells, das einen Unterschied macht. Mit der Durchsetzung von spezifischen Executive-Management-Praktiken, die eine Wirkung haben. Mit der Anwendung von Erfolgsbewertungen, die zur Referenz werden.

Unsere Ausführungen basieren auf unserer Forschung im Kontext unseres Forschungszentrums RISE Management Research an der Universität St. Gallen, unserer langjährigen Zusammenarbeit mit Executives, und eigenen unternehmerischen Erfahrungen. Im vorliegenden Buch vertiefen wir diese Erkenntnisse insbesondere auf der Basis ausführlicher Gespräche mit den involvierten Entscheidungsträgern und weiteren wichtigen Executives im Kontext der Entwicklungen zwischen 1994 und 2004, namentlich mit: Uwe Bicker, Jean-François Dehecq, Jürgen Dormann, Frank Douglas, Ernie Drew, Jean-René Fourtou, Martin Frühauf, Fritz Gerber (Roche), Thomas Hofstaetter, Charles Holliday Jr. (DuPont), Robert Koehler, Hariof Kottmann, Alex Krauer (Novartis), Igor Landau, Gerold Linzbach, Richard Markham, Hubert Markl, Günter Metz, Klaus Pohle, Wilhelm Rall (McKinsey), Klaus-Jürgen Schmieder, Stefan Sommer, Karl-Gerhard Seifert, Claudio Sonder, Hanspeter Spek, Daniel Vasella (Novartis).³ Zudem können wir auf umfangreiche Archivdaten und persönliche Unterlagen ausgewählter Interviewpartner zugreifen.

Unser Buch entwickelt die Aussagen in diesem Executive Summary in sechs Kapiteln: Im ersten Kapitel zeigen wir die Bedeutung des Erfolgsmodells des Executive Managements für die unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit eines Unternehmens, der Executives und des Managements. In den Kapiteln zwei, drei, vier und fünf geben wir einen Einblick in die Praxis des Executive Managements an einem prominenten und kontroversen Beispiel: der unternehmerischen Entwicklung von Hoechst zu Aventis und Sanofi-Aventis aus Sicht der involvierten Executives zwischen 1994 und 2004. Im sechsten Kapitel werfen wir einen kritischen Blick auf die wesentlichen Aussagen zum Executive Management im vorliegenden Kontext und reflektieren wichtige Erkenntnisse mit Blick auf aktuelle Kontroversen und zukünftige Herausforderungen.