

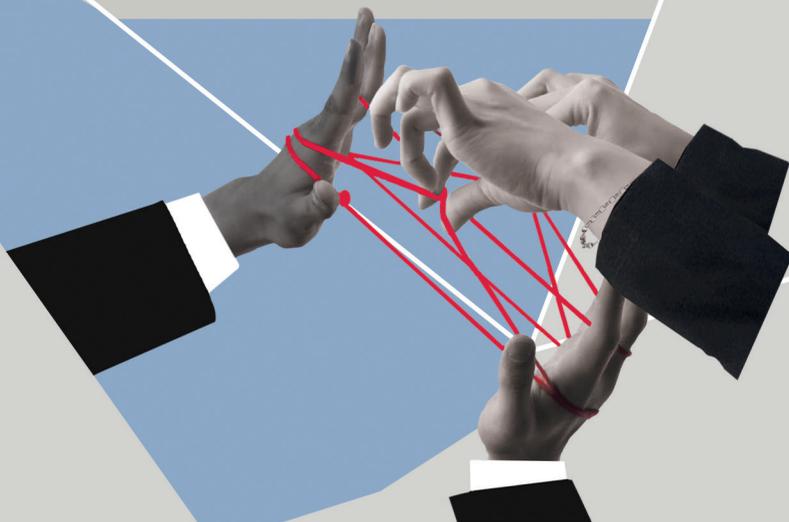
Think:Act

Roland Berger



Robuste Organisationen

Wie Sie jetzt den Erfolg für ungewisse Zeiten sichern



THE BIG 3

-36%

Die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen ist seit Mitte der 1960er um mehr als ein Drittel kürzer geworden.

→ S. 7

x 4,4

Die globale Unsicherheit hat sich in den letzten 15 Jahren mehr als vervierfacht.

→ S. 7

-50%

Die durchschnittliche Amtszeit von CEOs hat sich seit 2003 halbiert.

→ S. 7

1 – SEITE 4 Zwischen Handlungsdruck und Ungewissheit.

Organisationen stehen vor einer doppelten Herausforderung.

2 – SEITE 8 Krisenfeste Organisationen schaffen. Roland Bergers

Konzept für Robustheit. **3 – SEITE 15** Defender, Adapter,

Visionary, Developer, Gamechanger. Welcher Archetyp sind Sie?

4 – SEITE 17 Vergeuden Sie keine Zeit mit der Jagd nach

Perfektion. Vier strategische Empfehlungen. **SEITE 18** Der Weg

zur robusten Organisation.

1 – Zwischen Handlungsdruck und Ungewissheit.

Organisationen stehen vor einer doppelten Herausforderung

UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN des öffentlichen Sektors¹ sehen sich heute einer doppelten Herausforderung gegenüber. Auf der einen Seite müssen sie grundlegende Fragen lösen, und das besser heute als morgen – allen voran im Themenbereich Nachhaltigkeit und Klimawandel. Auf der anderen Seite sind sie mit großer Ungewissheit konfrontiert: Eine Vielzahl an Variablen kann jede Zukunftsplanung zunichtemachen. Diese doppelte Herausforderung zwingt viele in ein gewaltiges Dilemma – und als Reaktion verfallen manche in Schockstarre. → **A**

Der Handlungsdruck ist beim Themenkomplex Klimaschutz sicherlich am größten. Zwar sind die Herausforderungen nicht neu, doch spitzt sich die Lage momentan spürbar zu, da der Klimawandel mittlerweile für jedermann deutlich sichtbar wird: Immer häufiger kommt es zu Naturkatastrophen und Extremwetter-Ereignissen, die auch mit konkreten Risiken für Wirtschaft und Gesellschaft verbunden sind. Mit einigen dieser Themen befasste sich die April-Ausgabe von Think:Act mit dem Titel **"Die neue Wettbewerbsfähigkeit: Dekarbonisierung nicht als Risiko, sondern als Chance begreifen"**. 

In Sachen Klimaschutz und Nachhaltigkeit ist unverzügliches Handeln gefordert, ob bei Geschäftsmodellen, Produkten oder Lieferketten. Deshalb müssen Organisationen ihre strategischen und operativen Entscheidungen auf den Prüfstand stellen. Um innerhalb dieses neuen Nachhaltigkeitsparadigmas erfolgreich zu sein, müssen Organisationen neue Geschäfts- und Arbeitsmodelle entwickeln und ihre gesamte Liefer- und Wertschöpfungskette neu ausrichten.

Unternehmen, die diesen Wandel jetzt entschlossen angehen, gewinnen einen klaren Wettbewerbsvorteil. Hinzu kommt: Viele Länder führen strengere Vorschriften für Energiemix und Energiequellen ein, und auf Betriebe kommen höhere Kosten in Form von CO₂-Steuern zu. Nach Schätzungen könnte der Klimawandel bis 2026 für die globale Wirtschaft bis zu 1,1 Billionen Euro an Mehrkosten verursachen.

Dringender Handlungsbedarf – für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Sektor – ergibt sich aber auch mit Blick auf eine Reihe weiterer Themen. Man denke etwa an die geopolitischen Verschiebungen der letzten 5-10 Jahre sowie das Erstarken nationalistischer, totalitärer und extremistischer Bewegungen, wachsende globale Ungleichheit oder auch Migrationsströme bislang nicht gekanntes Ausmaßes. Gleichzeitig werden Finanz- und politische Krisen häufiger und intensiver – nicht zuletzt aufgrund globaler Lieferketten.

Verschärft wird die ganze Situation durch eine nie da gewesene Ungewissheit. Mit ihr befassen wir uns in dieser Studie. Sie stellt die Privatwirtschaft wie auch den öffentlichen Sektor vor immer komplexere Probleme – und das nicht erst seit gestern: Schon vor der Pandemie mussten Organisationen immer mehr Einflussfaktoren im Blick behalten und mit stetig wachsender Unsicherheit zurechtkommen. Notfallpläne für Krisenereignisse reichten irgendwann nicht

¹ Im Folgenden wird in der Regel nicht explizit zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen Organisationen unterschieden. Unser Konzept für Robustheit gilt für alle Organisationen, unabhängig von ihrer Gewinnerzielungsabsicht oder Rechtsform.

A

Doppelte Herausforderung

UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN HANDLUNGSDRUCK UND UNGEWISSHEIT

**HANDLUNGSDRUCK**

Große Herausforderungen, die unverzügliches Handeln erfordern

UNGEWISSHEIT

Unterschiedliche Variablen, die Zukunftsszenarien beeinflussen können

Quelle: Roland Berger

mehr aus; Prognosen gerieten zu vagen Blicken in die Kristallkugel – und damit zu vergeblichen Versuchen, das Unberechenbare zu berechnen. Die weltweite Ausbreitung von Covid-19 ließ die Nachfrage einbrechen; in vielen Marktsegmenten gingen die Konsumausgaben zurück. Auch auf der Angebotsseite sorgte die Pandemie für massive Umbrüche wie Lieferengpässe, Verzögerungen von Vor- und Zwischenprodukten und Insolvenzen.

In den letzten 40 Jahren hatten zahlreiche Krisen weitreichende Auswirkungen auf das Bruttoinlandsprodukt entwickelter und aufstrebender Volkswirtschaften. Doch nie waren diese Auswirkungen so dramatisch wie bei der Weltfinanzkrise von 2008 – und jetzt bei der Corona-Pandemie. → **B**

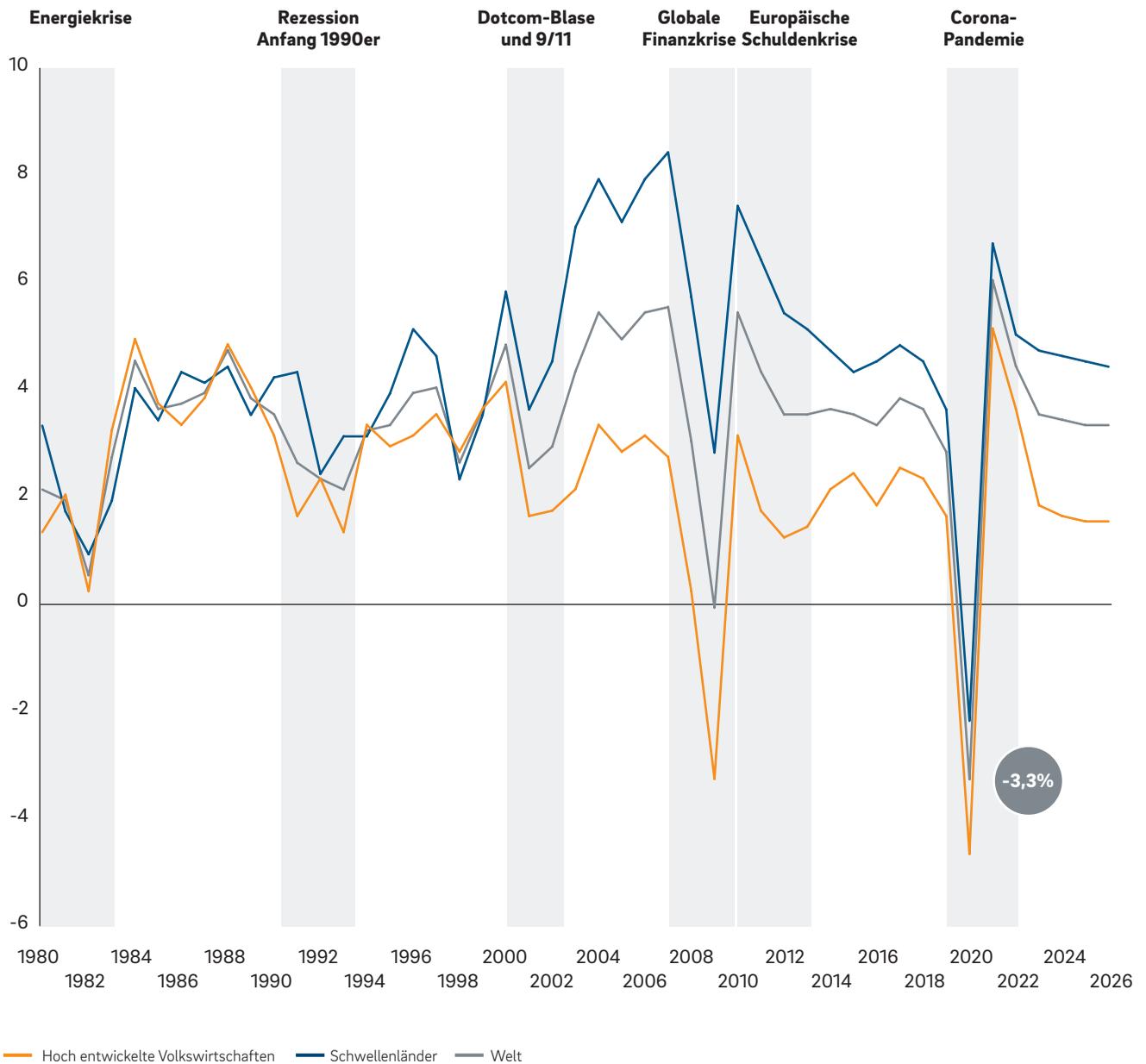
Die Wirtschaft verändert sich dynamischer denn je, die

Abstände zwischen großen Transformationen werden immer kürzer. Die daraus resultierende Ungewissheit macht auch Prognosen schwieriger. Oder wie die Business-Bestsellerautorin Margaret Heffernan in einem Interview mit Think:Act sagte, das Umfeld der Unternehmen sei heute nicht nur kompliziert – es sei komplex (siehe Ausgabe Juli 2021: "**Margaret Heffernan über zuverlässige Prognosen**"). Und das eine sei vom anderen klar zu unterscheiden: "Komplex ist keine Steigerung von kompliziert, sondern etwas grundlegend anderes." In einem komplexen System, so Heffernan, helfen Daten nicht. "Es gibt zu viele mögliche Ursachen und Wirkungen. Bevor man etwas im echten Leben ausprobiert hat, weiß man nicht, was passieren wird. Oft ist es daher besser, gewisse Risiken in Kauf zu nehmen."

B

Zunehmende Schwere der Krisen

KRISEN SEIT 1980 UND AUSWIRKUNGEN AUF REALES BIP



Quelle: data.oecd.org, Roland Berger

NATÜRLICHE SELEKTION

Die drastisch anwachsende Unsicherheit stellt die Wirtschaft vor neue Herausforderungen – mit erheblichen Konsequenzen für Entscheider und Entscheidungen. Einige Kennzahlen verdeutlichen dies: Der Global Economic Policy Uncertainty Index beispielsweise misst den Anteil der Zeitungsartikel in jedem Land, die die wirtschaftspolitische Unsicherheit thematisieren. In den letzten 15 Jahren ist dieser Index um den Faktor 4,4 gestiegen. Dass die zunehmende Unberechenbarkeit ihren Tribut fordert, zeigt auch ein Blick auf den S&P 500: Seit Mitte der 1960er Jahre hat sich die durchschnittliche Lebensdauer der gelisteten Unternehmen um mehr als ein Drittel verringert. Noch dramatischer ist die Veränderung bei einer weiteren Kennzahl, die für Führungskräfte besonders relevant ist. Die durchschnitt-

liche Amtszeit der CEOs hat sich seit 2003 halbiert.² → **C**

Um kurzfristiges Überleben und langfristigen Erfolg zu sichern, reicht vorausschauende Planung nicht mehr aus. Die führenden Köpfe des öffentlichen und privaten Sektors haben überlebenswichtige Fragen zu lösen, die alle Bereiche ihrer Organisationen betreffen: von der Strategie (Wie können wir mit Unsicherheit umgehen und uns auf Unbekanntes vorbereiten?) über die Führung (Wie können wir für unsere Belegschaft ein stabiles Umfeld schaffen?) und die Technologie (Wie können wir unsere Daten bestmöglich nutzen?) bis hin zur Vernetzung (Wie können wir unsere Lieferketten absichern?). Die Antworten auf diese und andere Fragen sind der Schlüssel für robuste, krisenfeste Organisationen.

² <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/ceo-turnover/>

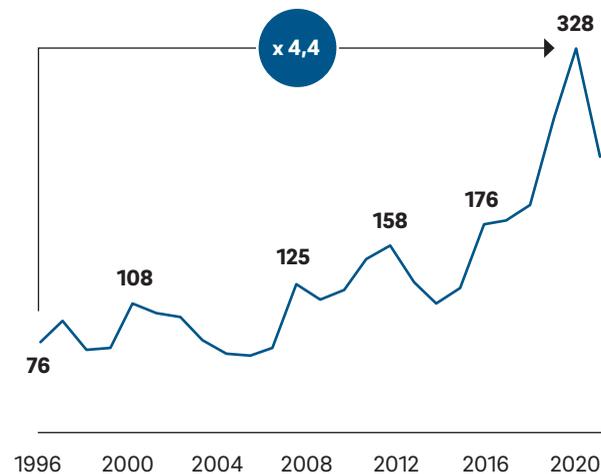
C

Überleben als Herausforderung

WACHSENDE UNGEWISSEIT UND ABNEHMENDE LEBENSDAUER DER UNTERNEHMEN

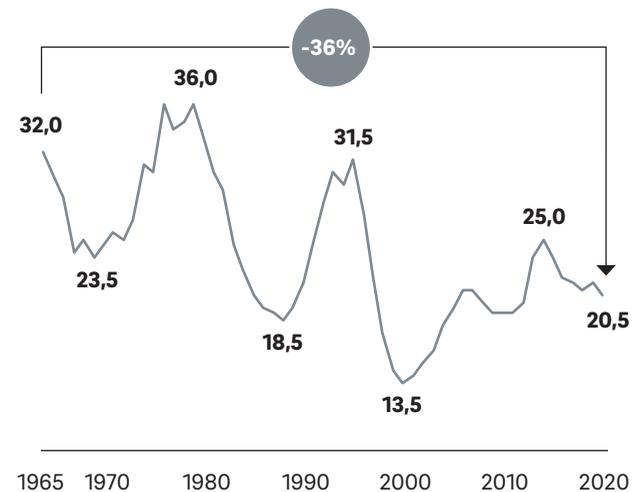
ZUNEHMENDE UNSICHERHEIT

Global Economic Policy Uncertainty Index, 1990-2021



ABNEHMENDE LEBENSDAUER DER UNTERNEHMEN

Durchschnittliche Lebensdauer S&P 500, 1965-2020



2 – Krisenfeste Organisationen schaffen. Roland Bergers Konzept für Robustheit

DIE ORGANISATIONSTHEORIE hat sich in den letzten 30 Jahren enorm weiterentwickelt, und mit ihr unser Wissen darüber, was zur Langlebigkeit von Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors beiträgt. Klar ist heute: Überleben und Wachstum hängen von einer Reihe von Faktoren ab, die Organisationen insgesamt anpassungsfähig machen. Allerdings konzentrieren sich Studien häufig nur auf einzelne Erfolgsfaktoren (wie finanzielle oder organisatorische Kriterien), bestimmte Arten von Ereignissen (wie etwa Finanzkrisen) oder spezifische Themenschwerpunkte (wie Nachhaltigkeit).

Im Unterschied hierzu ist unser Ansatz ganzheitlich ausgerichtet. Den Unternehmen von heute bleibt nur wenig Zeit zum Bewerten, Entscheiden und Reagieren. Die Komplexität der vielen Variablen, die in Modellierungen eingehen, machen Prognosen und vorausschauende Planung so gut wie unmöglich. Daher meinen wir: Unternehmen sollten sich auf ein Konzept stützen, das mehr umfasst als Organisationsprinzipien oder die "richtige" Reaktion auf bestimmte Ereignisse oder Probleme. Wir setzen den Schwerpunkt auf Robustheit – definiert als die Anpassungs- und (Fort-)Entwicklungsfähigkeit von Organisationen, d.h. die Fähigkeit, mit der Ungewissheit umzugehen und dabei funktionsfähig, wettbewerbsstark und auf lange Sicht wachstumsfähig zu bleiben.

In diesem Kapitel betrachten wir die sechs Dimensionen der Robustheit: Purpose, Kultur und Strategie; Personal und Führung; Finanzen und Investitionen; Prozesse und Organisation; Ökosysteme und Netzwerke; Technologie und Daten. Unser Beratungsansatz hilft Kundinnen und Kunden dabei, alle diese Gesichtspunkte unter die Lupe zu nehmen, um auf dieser Basis das Herzstück der Organisation stärken zu können – und ein Fundament für Langlebigkeit und Wachstum zu schaffen. → [D](#)

PURPOSE, KULTUR UND STRATEGIE

WAS gehört dazu?

- Ein gemeinsames Verständnis von Purpose, Kultur und Strategie, das sich laufend weiterentwickelt. Adaptiver Ressourceneinsatz bei Änderung strategischer Prioritäten.

WARUM ist das für Robustheit wichtig?

- Richtet die Organisation auf neue Ziele und Chancen aus, ohne ihre Wurzeln zu vergessen.
- Stellt sicher, dass alle Maßnahmen grundlegenden Prinzipien folgen.

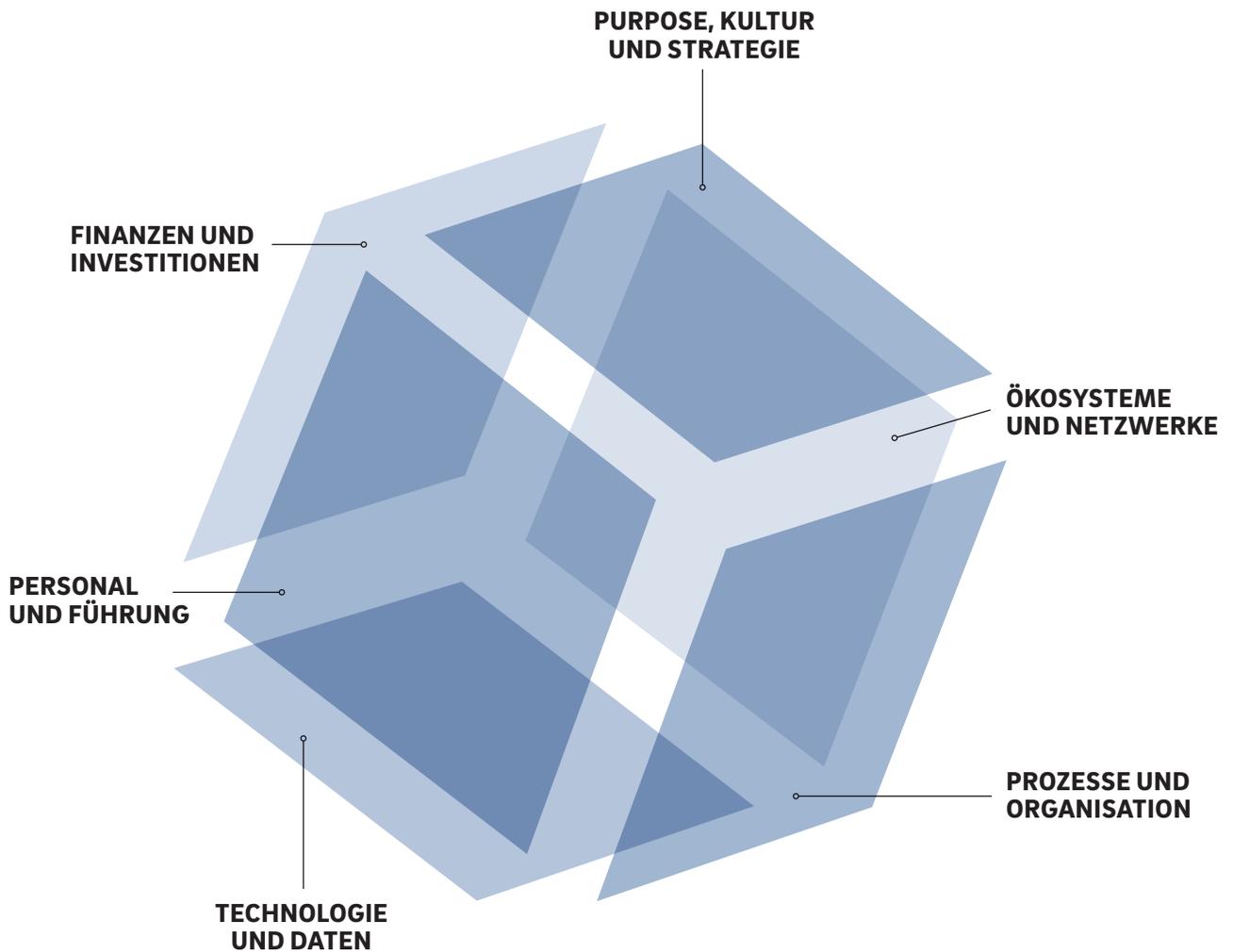
Die Geschichte zeigt: Langlebige Organisationen zeichnen sich durch ein fundiertes und gemeinsam getragenes Verständnis des Purpose sowie eine gemeinsam geteilte Kultur und Strategie aus. Nicht ohne Grund macht der Begriff der "Purpose-Driven Brands" die Runde: Marken, die als sinnstiftend empfunden werden, wachsen deutlich schneller als andere – auch in Krisenzeiten. Das belegt unter anderem eine Studie von Forbes, welche die zwölf Jahre vor 2019 untersuchte – die Periode also, in die sowohl die Finanzkrise von 2008 als auch die europäische Staatsschuldenkrise von 2012 fielen: In diesem Zeitraum konnten Marken, deren Einfluss als positiv wahrgenommen wird, ihren Markenwert um 175 Prozent steigern. Marken mit nur mäßig positiver Attraktivität erreichten hingegen nur 86 Prozent Wertzuwachs, solche mit wenig positiver Attraktivität nur ganze 70 Prozent.

Ein inspirierendes und von allen getragenes Leitbild ist nicht nur für Kundinnen und Kunden wichtig, sondern auch für andere Interessengruppen – ob Investoren, Partnerfirmen oder die Gesellschaft. Die entsprechende Unterneh-

D

Das Roland Berger Konzept für robuste Organisationen

EIN MEHRDIMENSIONALER ANSATZ



menskultur ist der Schlüssel zum Aufbau einer engagierten und hoch motivierten Belegschaft. Das gilt heute mehr denn je, da die Menschen zunehmend Wert auf einen Arbeitsplatz legen, an dem ihre Ideen wertgeschätzt werden.

Die Fähigkeit schließlich, eine Strategie flexibel anzupassen und schnell umzusetzen, ist essenziell für die Robustheit von Organisationen – denn mit zunehmendem Tempo geschäftsrelevanter Veränderungen werden Strategiewechsel immer öfter erforderlich. Nicht zuletzt bestimmt die Strategie, wo und wie ein Unternehmen seine Mittel einsetzt. Das kann in Krisenzeiten überlebenswichtig sein. Deshalb ist auch das Tempo der Umsetzung so erfolgsentscheidend.

PERSONAL UND FÜHRUNG

WAS gehört dazu?

- Motivierende Führung und eine eigenverantwortlich agierende Belegschaft, unterstützt durch kompetenz- und aufgabenorientierten Personaleinsatz.

WARUM ist das für Robustheit wichtig?

- Prägt die Arbeitsweise der Organisation.
- Schafft ein Gespür für Chancen, Ideen und Innovationen.
- Stärkt Fähigkeiten und Gestaltungswillen; sichert Flexibilität.

Motivierende Führung ist unerlässlich, um Veränderungen und Innovationen voranzutreiben und Krisen zu bewältigen. Führungspersönlichkeiten müssen Weitblick zeigen und anhand des kollektiven Wissens mutige Entscheidungen treffen. Ferner müssen sie Vorbilder für die Beschäftigten sein – in ihrer Haltung wie auch ihren Handlungen.

Nicht minder wichtig: Eine robuste Organisation muss qualifizierte Personen für sich gewinnen können. Darin liegt eine immer größere Herausforderung, denn die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen von Beschäftigten wandeln sich – verstärkt auch durch einen globalen Arbeitsmarkt sowie einen leichteren Zugang zu Informationen und Chancen. Fähige Arbeitskräfte legen Wert auf Eigenverantwortung; sie wollen in kleinen Gruppen eigene Entscheidungen treffen können – auch wenn sie in der Hierarchie nicht sehr weit oben stehen. Ferner ist ihnen wichtig, dass sie gemäß ihren tatsächlichen Fähigkeiten eingesetzt werden, denn das eröffnet ihnen mehr Entwicklungsmöglichkeiten. Untersuchungen zeigen, dass Menschen siebenmal eher zu einem Arbeitgeber gehen, wenn sie von diesem annehmen, dass er sie für die Zukunft fit macht. Immerhin viermal größer ist die Bereitschaft, wenn die Organisationskultur auch einen Wechsel der Laufbahn zulässt. Von dieser Haltung profitie-

ren auch Unternehmen: Hoch motivierte und engagierte Beschäftigte sind weniger auf formale Prozesse und feste Strukturen angewiesen, um Maßnahmen umzusetzen und Veränderungen zu bewältigen – das macht die Organisation noch flexibler.

FINANZEN UND INVESTITIONEN

WAS gehört dazu?

- Kurzfristige Liquidität, ein Kapitalpuffer, ein ausgewogenes Langfrist-Investitionsportfolio und schnelle Mittelzuweisung.

WARUM ist das für Robustheit wichtig?

- Macht die Organisation handlungsfähig – in Wachstumszeiten wie auch Krisen.
- Schafft einen Puffer für Liquiditätsengpässe.
- Versetzt Unternehmen in die Lage, neue Investitionen zu tätigen und ihr Geschäft auszubauen.

Gerade in Zeiten des Umbruchs kommt es auf ein gutes Finanzmanagement an. Unternehmen müssen vor allem für den nötigen Spielraum sorgen, um ihre Geschäftsaktivitäten jederzeit fortführen zu können – egal, was "draußen" passiert. Kurzfristige Liquiditätspuffer und eine schnelle Mittelzuweisung erlauben es, das Kerngeschäft zu schützen und gleichzeitig anzugreifen, wenn sich Gelegenheiten auftun – etwa zu Übernahmen und anderen Investitionen.

Auch dafür gibt es empirische Belege. Laut einem Artikel in der Harvard Business Review aus dem Jahr 2020 ("The Case for M&A in a Downturn") erwirtschafteten Unternehmen, die während der Finanzkrise von 2008 weiterhin ein Wachstum mittels Akquisitionen anstrebten, eine bessere Gesamt-Anlagenperformance für ihre Aktionäre (siehe Abbildung E). Wer also in der Lage ist, selbst in Krisenzeiten Investitionsstrategien zu verfolgen und Chancen im Markt zu nutzen, genießt einen klaren Wettbewerbsvorteil und ist für die Zukunft gut aufgestellt. → [E](#)

PROZESSE UND ORGANISATION

WAS gehört dazu?

- Leistungsfähige Zentralfunktionen, projektbasierte Arbeit in wechselnden Teams und schnell getaktete Abläufe – insbesondere zügige und fundierte Entscheidungen.

WARUM ist das für Robustheit wichtig?

- Sichert Flexibilität in Strukturen und Prozessen, etwa in Ressourcenallokation und Entscheidungsfindung.

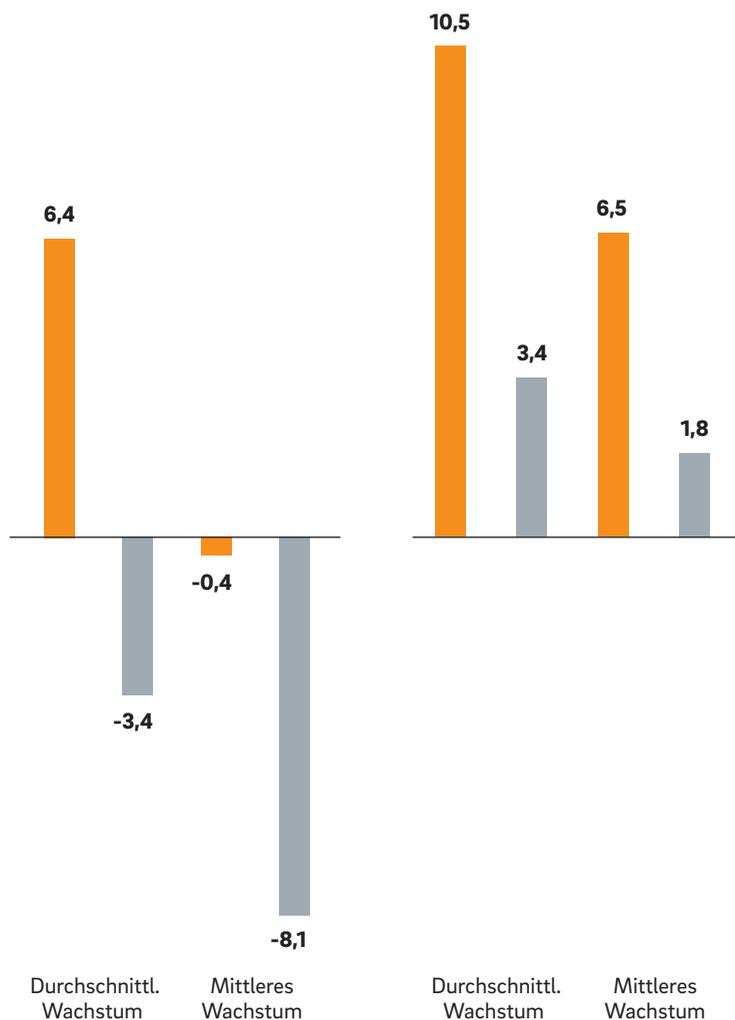
E

Wachsen in der Krise

ENTWICKLUNG TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)
NACH AKQUISITIONSVERHALTEN, 2007-2010

**TOTAL SHAREHOLDER
RETURN NACH 1 JAHR**
[VERÄNDERUNG IN %]

**TOTAL SHAREHOLDER
RETURN NACH 3 JAHREN**
[% CHANGE]



■ Mit aktiver Akquisitionsstrategie

■ Ohne aktive Akquisitionsstrategie

Quelle: Harvard Business Review Mai 2020

In Zeiten des Wandels müssen Unternehmen hinsichtlich ihrer Organisation ebenso wie hinsichtlich ihrer Prozesse sehr flexibel sein. Statt nach der perfekten Organisationsstruktur zu suchen, sollten sie klare Regeln aufstellen, die es erlauben, Strukturen an wechselnde Bedürfnisse anzupassen. Besonders wichtig dabei sind leistungsfähige geschäftsfeld- und abteilungsübergreifende Zentral- und Querschnittsfunktionen. Robuste Organisationen fördern projektbasiertes Arbeiten in wechselnden Teams, die rund um die jeweiligen Aufgaben und benötigten Kompetenzen gebildet werden; auch schnell getaktete Abläufe sind typisch. Zusätzlich fördern sie mutige Innovationen sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Sehr wichtig sind auch schnelle Entscheidungsprozesse und klare Prozesszuständigkeiten auf Grundlage einer schlanken, aber effektiven Verwaltung auf allen Unternehmensebenen.

ÖKOSYSTEME UND NETZWERKE

WAS gehört dazu?

- Ein gut etabliertes Ökosystem, um Chancen zu ergreifen und Fähigkeiten gezielt zu nutzen.

WARUM ist das für Robustheit wichtig?

- Erleichtert das frühzeitige Erkennen von Innovation und Wandel.
- Bietet ein starkes Netzwerk für den Ausbau von Fähigkeiten und Ressourcen.
- Ermöglicht neue Geschäftsmodelle unter Einbindung erweiterter Wertschöpfungs- und Lieferketten.

Die Welt ist heute zunehmend vernetzt. Immer größere, immer vielfältigere Business-Ökosysteme entstehen und werden für Unternehmen zur wichtigen Wertschöpfungsquelle. Durch eine starke Position in einem solchen Ökosystem können Organisationen künftige Veränderungen, die für die Branchendynamik und die eigene Wettbewerbsfähigkeit relevant sein könnten, frühzeitig erkennen – um dann proaktiv Trends zu setzen und Standards zu beeinflussen.

An Bedeutung gewinnt auch die Fähigkeit im Umgang mit komplexen Wertschöpfungs- und

F

Führende Stellung bei Technologie und Daten zahlt sich aus

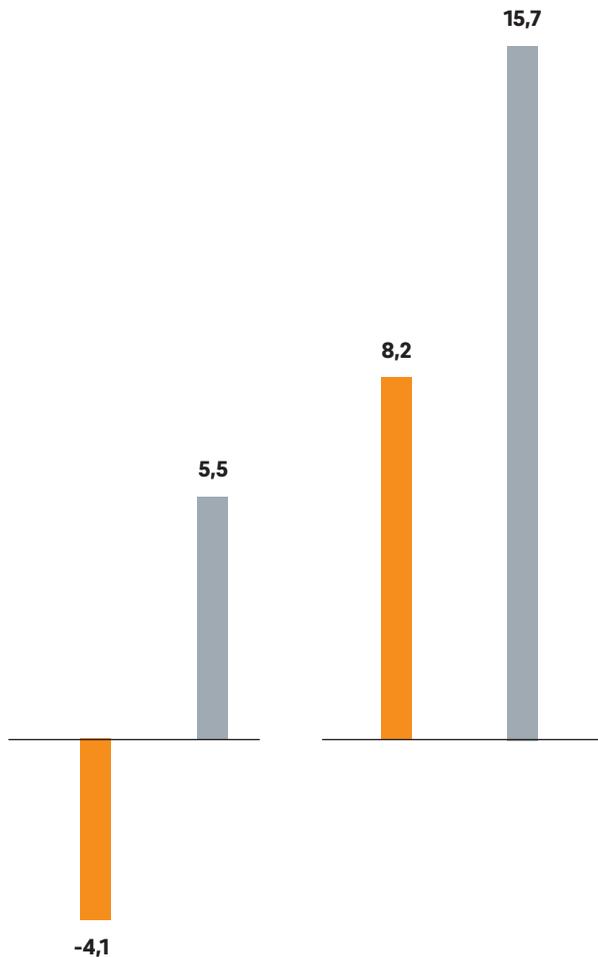
EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF UNTERNEHMENSERFOLG, 2016-2019

JÄHRLICHE ÜBERSCHUSSRENDITE

%, 2016-2019

WACHSTUM UNTERNEHMENSWERT

Durchschnittliches Wachstum p.a., 2016-2019 [in %]



Langsamere Digitalisierer | Schnelle Digitalisierer

Quelle: Keystone Strategy LLC, Microsoft Corp.

Lieferketten. Dabei gilt es vor allem, Kundenbedürfnisse zu kennen, Schwachstellen in der Lieferkette zu identifizieren und zu beheben sowie regelmäßig die Marktresonanz zu erfassen. Insofern können Ökosysteme mit ihren Partnernetzwerken und Innovationsclustern einen wertvollen Beitrag zur strategischen Weiterentwicklung leisten: Unternehmen profitieren bei der Positionierung, beim Wissensaufbau, bei der Rekrutierung fähiger Beschäftigter und beim Zugriff auf gemeinsame Ressourcen.

TECHNOLOGIE UND DATEN

WAS gehört dazu?

- Eine klare Digitalisierungsstrategie und -zielsetzung.
- Modulare, durchgängig integrierte IT-Systeme.
- Klare Ausrichtung am Kerngeschäft sowie effizienter Austausch von Daten und Informationen.

WARUM ist das für Robustheit wichtig?

- Beschleunigt Umsatzsteigerung und Ergebnisoptimierung, neue Geschäftsmodelle und Produkte, das Skalieren von Systemen, technologiegestützte Vorausschau und Entscheidungen.

Technologie war und ist ein wesentlicher Motor für die industrielle und wirtschaftliche Entwicklung. Für Organisationen muss sie daher einen hohen Stellenwert haben. Der versierte Umgang mit Daten, die Digitalisierung des Kerngeschäfts und ein effizienter Informations- und Datenaustausch sind essenziell, um Zukunftsmärkte zu erkennen und zu erschließen.

All das kann sehr anspruchsvoll sein, denn die jährlichen Datenmengen wachsen exponentiell. Robuste Organisationen brauchen daher effektive, datengestützte Geschäftsmodelle und skalierbare IT-Systeme. Untersuchungen belegen einen klaren Zusammenhang zwischen dem Fokus auf Daten und Technologie und dem Unternehmenserfolg: Für den Zeitraum 2016 bis 2019 etwa lagen die jährlichen Überschussrenditen bei den Digitalisierungs-Spitzenreitern um durchschnittlich fast zehn Prozentpunkte höher als bei Unternehmen, die eher zögerlich digitalisierten. Bei der Steigerung des Gesamt-Unternehmenswerts lagen die schnellen Digitalisierer um 7,5 Prozentpunkte vorne. → F

Robuste Organisationen in der Praxis: ein digitales Medienhaus in Europa

Die Verlagsbranche wurde als eine der ersten vom digitalen Wandel erfasst und durchlief einen heftigen Umbruch. Viele Traditionsunternehmen verschwanden von der Bildfläche, da sie den Übergang zum digitalisierten Geschäftsmodell nicht schafften. Anders unser Beispielunternehmen, ein führendes Verlagshaus: Dort erkannte man die Veränderungen früh und reagierte sofort. Kerngeschäft und Organisation wurden komplett umgestellt – entlang aller sechs Dimensionen der Robustheit.

Mehr Mut bei Purpose, Kultur und Strategie

Grundlage der Transformation war ein Wandel der Unternehmenskultur. Drastische Änderungen standen bevor; der Unternehmensführung war klar, dass man im Innersten des Unternehmens ansetzen und bei allen Beteiligten Neugier, Mut, Weitblick und das Eingehen kalkulierter Risiken fördern musste. Während also die Wettbewerber noch den Kopf in den Sand steckten, packte das Unternehmen den Wandel aktiv an: Einige Kernmarken wurden aufgegeben; gleichzeitig wurden Akquisitionen abseits des früheren Kerngeschäfts getätigt. Aus dem herkömmlichen Print-Verlag wurde eine strategische Holding, die mehrere Marken umfasste. Im Zuge dessen verließ das Unternehmen auch seine Komfortzone und wagte sich an strategische Akquisitionen, etwa von Plattformanbietern und Startups unterschiedlicher Branchen. Bei all dem wurde die eingeschlagene Zielrichtung durch einen systematischen Auswertungs- und Anpassungsprozess laufend hinterfragt. So gelang es, trotz des Strategiewechsels eine starke Gesamtmarke mit großer medialer Reichweite aufrechtzuerhalten, getragen von stabilen Grundwerten und einer starken Markenidentität.

Eine neue Art der Führung

Führung und Förderung der Beschäftigten haben einen hohen Stellenwert – das zeigt sich an charismatischen Führungspersönlichkeiten und einer Un-

ternehmenskultur, die von einem starken Engagement für das Wohlergehen und die Weiterentwicklung aller geprägt ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind darin geschult, neue Herausforderungen anzugehen, gut zusammenzuarbeiten und ihr Wissen auszutauschen. Gleichzeitig ist es gelungen, eine starke Arbeitgebermarke als modernes, flexibles, digitales Unternehmen aufzubauen. All das zieht hoch qualifiziertes Personal an, das die neue Unternehmenskultur lebt und vorantreibt.

Größere finanzielle Flexibilität

Bis dato war das Unternehmen nicht auf Aktionäre oder Finanzmärkte angewiesen und hatte über Jahrzehnte profitabel gewirtschaftet. Dennoch entschloss man sich nun, zwei starke Investoren ins Boot zu holen und damit den finanziellen Spielraum für Investitionen zu erweitern. So konnte sich das Unternehmen auch gegen die großen Medien- und Technologiekonzerne behaupten, die den europäischen Markt aufmischten. Auch die M&A-Kompetenzen des Unternehmens und sein Kontaktnetzwerk profitierten vom Einstieg der strategischen Investoren.

Mehr Tempo im operativen Geschäft

Dank einer verschlankten Organisation punktet das Unternehmen heute mit schnellen Abläufen und Prozessen. Kurze Entscheidungswege, die Nähe der Führung zum Tagesgeschäft und eine starke Entscheidungskultur sind wesentliche Elemente. Mit der Wahl der Holding als Organisationseinheit hat der Medienkonzern wichtige Geschäftseinheiten in separate Strukturen überführt, um Geschwindigkeit und autarke Prozesse innerhalb dieser zu ermöglichen, während unternehmensübergreifende Services aus der Holding erbracht werden. Mehrere separat agierende Geschäftsbereiche kümmern sich um neue unternehmerische Vorhaben, treiben innovative Geschäftsideen voran und stärken die Neugeschäftsakquisition.

Stärkere Einbindung ins Ökosystem

Die enge Einbindung ins mediale Ökosystem ist ein besonderer Pluspunkt: Das Unternehmen durchleuchtet die gesamte Branche kontinuierlich auf neue Ideen und betreibt eine hochprofessionelle M&A-Abteilung. Mit Startups, Venture-Capital-Firmen, Akzeleratoren und anderen wichtigen Akteuren steht man laufend in engem Austausch. So bleibt man am Puls der Entwicklungen und kann bei Bedarf sofort aktiv werden.

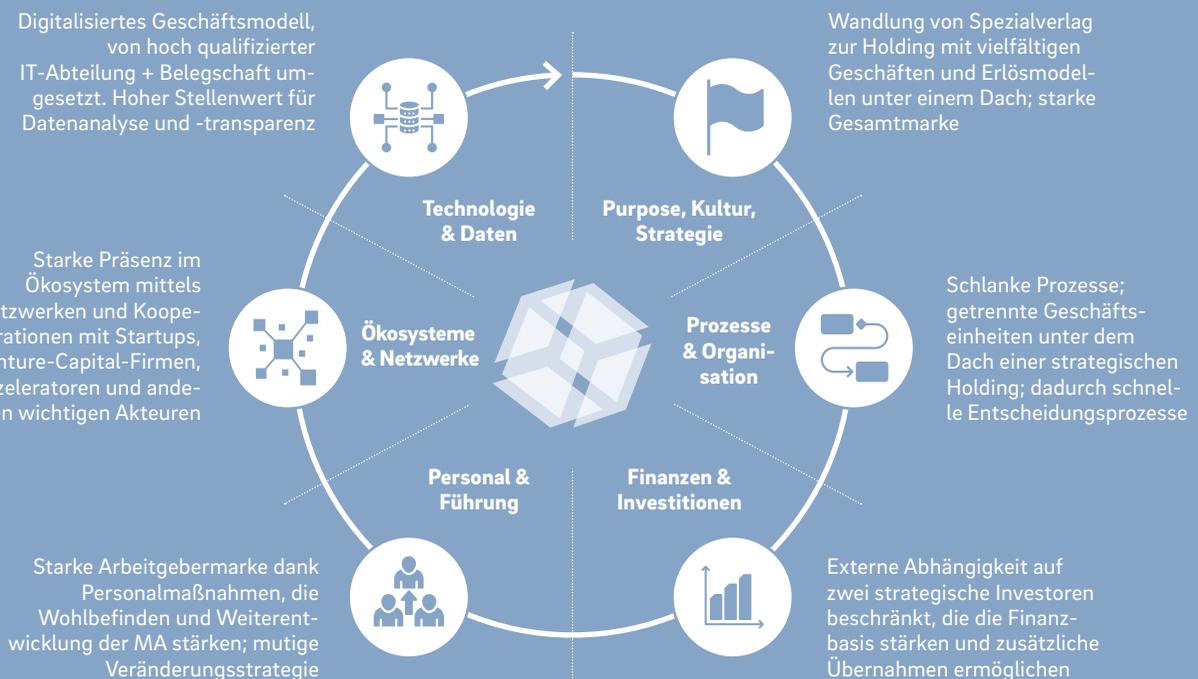
Technologie und Daten als wesentliche Katalysatoren

Die Digitalisierung hat die Medienbranche komplett

auf den Kopf gestellt. Inmitten dieses Umbruchs schaffte es unser Beispielunternehmen, auf digitale Geschäftsmodelle umzustellen, parallel dazu eine exzellente IT-Abteilung aufzubauen und die digitalen Skills seiner Beschäftigten auf den neuesten Stand zu bringen. Neue Ideen werden rasch umgesetzt – ob im Kerngeschäft oder mittels des hauseigenen Akzelerators in anderen Geschäften. Datenanalyse und -transparenz haben hohe Priorität: Sie liefern die Grundlage für tragfähige Entscheidungen und ermöglichen es gleichzeitig, die Auswirkungen der Digitalisierung sowie die Gesamtperformance des Unternehmens im Auge zu behalten.

Ein europäisches Medienhaus in kontinuierlichem Wandel

DER AUFBAU VON ROBUSTHEIT IN SECHS DIMENSIONEN



3 – Defender, Adapter, Visionary, Developer, Gamechanger.

Welcher Archetyp sind Sie?

ROBUSTE ORGANISATIONEN sind in der Lage, sich in einem dynamischen Umfeld laufend anzupassen und weiterzuentwickeln. Das umfasst in jeder der genannten Dimensionen zwei Arten von Fähigkeiten. Erstens die kurzfristige Reaktionsfähigkeit: Sie macht resistent gegen plötzliche Erschütterungen oder Ereignisse, die vom firmeneigenen "Radarsystem" nicht erfasst wurden. Das schützt das Geschäft und befähigt Organisationen, Chancen rasch zu ergreifen und strategische Prioritäten an neuen Geschäftsmodellen auszurichten. Zweitens die mittel- bis langfristige Anpassungsfähigkeit: Sie meint die langfristige Orientierung und Vision der Organisation und umfasst die Fähigkeit,

Chancen aus übergreifender Sicht auszuloten und sich dynamisch weiterzuentwickeln. → **G**

Mit Blick auf beide Arten von Fähigkeiten werden Unternehmen verschiedener Branchen auch unterschiedliche Prioritäten setzen müssen. Was im Einzelfall welche Bedeutung hat, hängt vom Geschäftsmodell und der Branchendynamik ab. Weitere Kriterien sind das Wettbewerbsumfeld und der Reifegrad von Anbietern, Kunden und anderen Beteiligten.

Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit konnten wir fünf Archetypen der Robustheit definieren, denen sich die meisten Organisationen zuordnen: → **H**

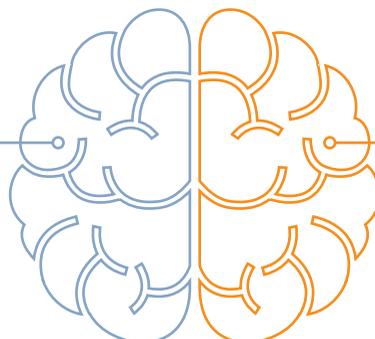
G

Robustheit erfordert zwei Arten von Fähigkeiten

KURZFRISTIGE REAKTIONSFÄHIGKEIT UND MITTEL- BIS LANGFRISTIGE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

KURZFRISTIGE REAKTIONSFÄHIGKEIT

Fähigkeiten, Mechanismen und Ressourcen, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen und zu reagieren



MITTEL- BIS LANGFRISTIGE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Fähigkeiten, Mechanismen und Ressourcen, um Innovationen, Geschäftsentwicklung und Wachstum voranzutreiben

- **Defender** haben in mehreren Bereichen Verbesserungsbedarf, sowohl bei der kurzfristigen Reaktionsfähigkeit als auch bei der mittel- bis langfristigen Anpassungsfähigkeit. Sie bemühen sich um Robustheit, verhalten sich aber insgesamt eher passiv und haben keinen übergreifenden Handlungsplan.
 - **Adapters** sind in puncto kurzfristiger Reaktionsfähigkeit sehr gut, doch fehlt es ihnen oft an einer mittel- bis langfristigen Vision. Folglich sind solche Organisationen eher passiv und reagieren lediglich auf Umfeldveränderungen, anstatt diese proaktiv mitzugestalten.
 - **Visionaries** zeichnen sich durch starke mittel- bis langfristige Anpassungsfähigkeit aus. Sie legen ihr Augenmerk auf eine gute Unternehmenskultur, starke Führungsqualitäten und andere Elemente, die für zukunftsorientierte Organisationen typisch sind. Allerdings fehlt es ihnen am nötigen Pragmatismus, um auf kurzfristige Herausforderungen reagieren zu können.
 - **Developer** sind auf einem guten Weg, robust zu werden. Sie verfügen über die nötigen Schlüsselfähigkeiten, um kurzfristig reaktions- und mittel- bis langfristig anpassungsfähig zu sein; allerdings gibt es punktuell Verbesserungspotenzial. Gehen Developer diese Schwachstellen an, können sie zu Gamechangern werden.
 - **Gamechanger** sind bei der kurzfristigen Reaktion wie auch hinsichtlich der mittel- bis langfristigen Anpassung herausragend. Sie leben den Wandel und reagieren nicht nur auf Veränderungen, sondern prägen deren Zielrichtung und treiben sie aktiv voran.
- Mit dem **Roland Berger Robustness Maturity Index**  haben wir ein Bewertungstool entwickelt, mit dessen Hilfe Unternehmen genauso wie Organisationen des öffentlichen Sektors ihre kurz-, mittel- und langfristigen Fähigkeiten in den sechs Dimensionen bestimmen können. Das Tool sorgt für die richtige Perspektive und wirft genau die Fragen auf, die zur Überprüfung des Robustheitsgrades notwendig sind. Auf dieser Basis lassen sich dann Maßnahmen priorisieren.

H

Wie robust ist Ihre Organisation?

FÜNF ARCHETYPEN



Quelle: Roland Berger

4 – Vergeuden Sie keine Zeit mit der Jagd nach Perfektion.

Vier strategische Empfehlungen.

EINE ROBUSTE ORGANISATION erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der alle in Kapitel 2 beschriebenen Dimensionen berücksichtigt. Unternehmen und Organisationen im öffentlichen Sektor müssen tradierte Denkmuster über Bord werfen und sich selbst kritisch überprüfen – immer mit Blick auf die Herausforderungen, die eine Welt unvorhersehbarer Veränderungen mit sich bringt. Im Folgenden skizzieren wir vier Empfehlungen für diese Überprüfung. Allen Organisationen, die robust werden wollen, möchten wir diese ans Herz legen.

#1 MAXIMIEREN SIE IHRE HANDLUNGSSPIELRÄUME – MINIMIEREN SIE POTENZIELLE SCHWACHSTELLEN

Suchen Sie nicht nach dem ultimativen Erfolgsrezept, sondern arbeiten Sie an Ihrer Anpassungsfähigkeit. Das macht Sie handlungsfähig – ganz gleich, welche Herausforderungen auf Sie zukommen. Ziel ist größtmögliche Flexibilität: Sie reduziert Ihre Anfälligkeit für plötzliche Umbrüche und erweitert das Spektrum Ihrer Handlungsoptionen. Konkret kann sich das beispielsweise in einer sorgsam durchgeplanten Liquiditätssteuerung äußern oder in reaktionsschnellen Prozessen für Entscheidungsfindung und Ressourcenallokation. Oder darin, dass Sie Ihre Sensibilität für Veränderungen im eigenen Ökosystem schulen und für Beschäftigte und Führungskräfte Entwicklungsanreize schaffen.

#2 BETRACHTEN SIE STRUKTUR NUR ALS EINEN HEBEL VON MEHREREN

Seit Jahrzehnten ist die Forschung auf der Suche nach dem Geheimnis hinter der Robustheit bestimmter Organisationsformen und -strukturen. Tatsächlich aber sind unterschiedlichste Unternehmen mit einer ganzen Bandbreite an Orga-

nisationsformen erfolgreich. Wir sind daher überzeugt: Weder "Agilität" noch "Holokratie" liefern das ultimative Rezept, um die Herausforderungen der heutigen Zeit zu überstehen und daran zu wachsen. Wahrscheinlicher ist, dass Sie Ihre Struktur mit der Zeit ändern müssen, um dem Wandel im Geschäftsumfeld und Wettbewerb gerecht zu werden. Unser Rat lautet daher: Konzentrieren Sie sich lieber auf die Prinzipien der Anpassungsfähigkeit, statt eine Organisationsstruktur und Prozesse in Stein meißeln zu wollen. Eine wirklich robuste Organisation muss in der Lage sein, sich weiterzuentwickeln und auf Impulse im Umfeld zu reagieren.

#3 FINDEN SIE DIE BALANCE ZWISCHEN STABILITÄT UND RISIKO

Den Mutigen gehört die Welt, heißt es – doch Ihr Kerngeschäft muss stabil bleiben. Somit ist der kurzfristige Fokus Ihrer Strategie ebenso wichtig wie die Langfristperspektive. Organisationen müssen sichere, standardisierte Support- und Querschnittsfunktionen schaffen, die geschäftsbereichsübergreifend agieren, ohne dabei Unternehmertum und Innovation zu behindern. Die zentrale Herausforderung liegt darin, Risikofreude mit Stabilität zu verknüpfen – also wirksame Anreize für das Ausloten von Chancen zu schaffen, während Sie stets Ihre strategischen Ziele im Blick behalten.

#4 VERSCHAFFEN SIE SICH "ORGANIZATIONAL SLACK"

Kostensenkungen können sich bei allen Vorteilen auch als zweischneidiges Schwert entpuppen – denn Flexibilität ist notwendig, um reagieren und sich anpassen zu können. Etwas Pufferkapazität kann daher wertvoll sein, wenn Veränderungen nötig werden oder sich am Horizont neue Wachstumschancen auftun.

Der Weg zur robusten Organisation.

Wie können Unternehmen und Organisationen im öffentlichen Sektor Turbulenzen trotzen und in ungewissen Zeiten bestehen? Wir meinen: Ein ganzheitlicher Ansatz ist notwendig, um eine robuste, rundum krisenfeste Organisation zu schaffen.

Wie in dieser Studie erläutert, sind robuste Organisationen in der Lage, sich problemlos anzupassen und weiterzuentwickeln. Damit können sie Unsicherheit, Veränderungen und Umbrüche bewältigen – ohne Einbußen in ihrer Funktionsfähigkeit, ihrer Wettbewerbsposition oder ihrem langfristigen Wachstum. Wer die sechs Dimensionen der Robustheit – Purpose, Kultur und Strategie; Personal und Führung; Finanzen und Investitionen; Prozesse und Organisation; Ökosysteme und Netzwerke sowie Technologie und Daten – erfolgreich optimiert, kann den Kern seines Geschäfts stärken und den Herausforderungen einer Welt in Aufruhr furchtlos begegnen.

Unsere Empfehlungen können Ihnen helfen, diese Erkenntnis für sich umzusetzen.

Impressum

AUTOREN

INA WIETHEGER
Senior Partner
+49 69 29924-6191
ina.wietheger@rolandberger.com

TINA WANG
Senior Partner
+86 10 84400088-670
tina.wang@rolandberger.com

LINDA SIMON
Project Manager
+49 89 9230-8463
linda.simon@rolandberger.com

MATTEO MOCCI
Project Manager
+39 02 2950-11
matteo.mocci@rolandberger.com

MORTIMER HOTTON
Senior Consultant
+33 1 70 92 88 91
mortimer.hotton@rolandberger.com

Wir freuen uns über Ihre Fragen,
Kommentare und Anregungen.

WWW.ROLANDBERGER.COM

September 2021

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2021 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Think:Act Magazin/
**Ist Ihr Unternehmen
fit für die Zukunft?**



Unser Think:Act
Magazin gibt einen
Überblick zu Ideen,
wie Organisationen
robuster werden
können und sich für das
kommende Jahrzehnt
aufstellen sollten.

ROLAND BERGER ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Nur so können wir die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich meistern.

HERAUSGEBER:
ROLAND BERGER GMBH
Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0