

cases

ENABLING YOUR VISION Juni 2008



„Wer wachsen will, muss auch den Willen zur Veränderung mitbringen!“



SULIMAN AL-SAYYARI
im Gespräch mit DR. CHRISTIAN LISCHKE

EDITORIAL cases Juni 2008

In der vierten Ausgabe von „cases“ geht es um Wachstum. Nicht zufällig sind gleich drei unserer Autoren oder Interviewpartner starke Macher der Luftfahrtbranche. Die ist nun mal ein verlässlicher Seismograph für wirtschaftliches Wachstum: Sie partizipiert nicht nur vom Wachstum anderer Branchen, sondern ermöglicht es auch und treibt es aktiv voran. Die Autoren berichten hier über ihre favorisierten Erfolgsfaktoren des Wachstums, beleuchten aber auch die Stolpersteine im Prozess.

Wir starten mit Joachim Hunold, dem Chef von Air Berlin. Mit viel Risikobereitschaft und noch mehr Durchsetzungskraft machte er in nur siebzehn Jahren aus einer maroden Mini-Fluglinie die zweitgrößte Airline in Deutschland. Wie er das anpackte, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Professor Heinz Lohmann, Gesundheitsunternehmer in Hamburg, bleibt auf dem Boden, hat aber beflügelnde Ideen, um das Wachstumspotenzial in der Gesundheitsbranche anzukurbeln. Sein klares Statement: Wir brauchen mehr interessante Produkte und Dienstleistungen, vorab müssen aber ein paar Innovationsbremsen gelöst werden, damit die Branche endlich durchstarten kann.

Auf „3 Fragen“ blieb uns Michael Eggenchwiler, Vorsitzender der Geschäftsführung des Hamburg Airport, keine Antwort schuldig. Er weiß, dass interessante Angebote am Markt Verhaltensänderungen initiieren können: So ist das Mobilitätsbedürfnis der Menschen aufgrund günstiger Flugangebote noch mal stark gestiegen.

Dubai ist sicher als „Boom-Area“ ein Paradebeispiel für schnelles Wachstum. Ohne falsche Bescheidenheit prognostiziert Seine Hoheit Scheich Ahmed bin Saeed Al-Maktoum, Geschäftsführer von Emirates, dass seine Fluggesellschaft bis 2015 weltweit die Nummer 1 unter den internationalen Airlines sein wird. Schau'n wir mal.

Die Marktregel „Grow or go!“ ist Ursache für so manchen M&A-Prozess, der immer auch mit hohen Kosten und dem Risiko des Scheiterns verbunden ist. Alexander Woelke, strategischer Business-Developer bei Lischke Consulting, bricht eine Lanze für die Mobilisierung unternehmenseigener Wachstumsreserven.

Bei aller Wachstums-Euphorie gilt es immer zu bedenken, dass Wachstum notwendigerweise seine Grenzen hat. Zum Beispiel, wenn es auf Kosten ökologischer oder sozialer Faktoren geschieht. Nun aber viel Freude beim Blättern und Lesen

Ihr Christian Lischke

»» Wachstum
heißt, sich in
die Köpfe seiner
Kunden zu
versetzen! ««

HANS-OLAF HENKEL, ehemaliger Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI)

Joachim Hunold, Chef von Air Berlin, hatte damals einen Senkrechtstart in der Branche hingelegt: Sein Jurastudium schloss er nicht ab, dafür verdiente er sich als Kellner das Geld für seinen Privatpilotenschein. Auf dem Düsseldorfer Flughafen fertigte er dann Flugzeuge ab und war ein paar Jahre später Direktor für Vertrieb und Marketing bei LTU. Nach einem dramatischen Abgang dort kaufte er – von vielen belächelt – die angeschlagene Fluglinie Air Berlin.

ICH WAR VON EINER IDEE BESESSEN UND HABE
ANDERE MENSCHEN DAVON ÜBERZEUGT.

„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war aber die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Team mitzuziehen.“ Schwierigkeiten spornten eher an. Ohne sich an Mitbewerbern zu orientieren, ging man seinen eigenen Weg, der zum unverwechselbaren Produkt führte.

Einer der wichtigsten Meilensteine der Unternehmensgeschichte war der Weg in die Fläche. Mit so wenigen Flugzeugen konnte Air Berlin nicht mit den großen Airlines konkurrieren, die sich vorrangig auf die Mega-Airports konzentrierten. Also stationierte der „Kleine“ seine Flugzeuge neben Berlin auf Randflughäfen wie Münster, Paderborn und Nürnberg. Damit eröffnete die Airline sich und seinen Kunden – damals ausschließlich Reiseveranstalter – völlig neue Märkte.

Das Mallorca Shuttle war eine weitere Innovation. Als erste Fluglinie steuerte Air Berlin die touristisch wichtigste Urlaubsinsel von mehreren deutschen Flughäfen aus täglich zur gleichen Zeit an. Um auch im Winter, der klassischen Saure-Gurken-Zeit, Ziele im Süden anfliegen zu können, bündelte man den Verkehr über die Drehkreuze Mallorca und Nürnberg. So hatten Ferienhausbesitzer endlich die Möglichkeit, ihre Do-

mizile ganzjährig zu erreichen. Das brachte viele Stammkunden.

Im Jahr 2002, als sich die Low-Cost-Carrier von den britischen Inseln zur Eroberung Deutschlands anschickten, war Air Berlin mit seinem City Shuttle zu europäischen Metropolen schneller als die deutschen Mitbewerber. Und der Börsengang im Jahr 2006 verschaffte dem Unternehmen die Mittel für weiteres Wachstum. Natürlich gab es auch dramatische Wendepunkte in der Historie. Wie 1997, als die beiden größten deutschen Reiseveranstalter sich eigene Airlines zulegten. Damals glaubte die Branche, dass nun das Totenglockchen für Air Berlin läuten würde. Immerhin machte die Airline damals gut die Hälfte ihres Umsatzes mit TUI und Neckermann. Als Antwort auf diese Herausforderung führte Air Berlin den Einzelplatzverkauf ein, also Tickets auch für Individualreisende. Heute werden zwei Drittel

WIR WERDEN IMMER NOCH KOSTENGÜNSTIGER
PRODUZIEREN ALS VIELE UNSERER MITBEWERBER.
MIT ANDEREN WORTEN: WIR SIND UND
BLEIBEN KONKURRENZFÄHIG.

der Tickets an diese Klientel verkauft. Einen weiteren Kraftakt gab es 2002 bei der Einführung des City Shuttle zu stemmen. Da musste die Flotte innerhalb eines Jahres um 16 Maschinen vergrößert werden.

Innovation ist Trumpf: Seit Neuestem betreibt Air Berlin zusammen mit L'TUR-Gesellschafter Karlheinz Kögel das Reiseportal Binoli, das Angebote der Airlines mit Billigangeboten von Reiseveranstaltern verknüpft. Hunold folgt damit einem aktuellen Trend: Während sich Reisewillige früher erst ein Zielgebiet, dann das Hotel und zuletzt die Airline aussuchten, läuft das heute umgekehrt. Man sucht im Internet zunächst einen preiswerten Flug und dann die Unterkunft. Binoli reagiert auf dieses Verhalten und bietet in jedem Zielgebiet eine Hotel-Auswahl und Transfer-Möglichkeiten.

Nach den Akquisitionen der letzten beiden Jahre will Air Berlin 2008 erst mal Luft holen und sich auf die Verbesserung der Er-

Erfolg verleiht Flügel!

JOACHIM HUNOLD

1991 war es, als Air Berlin mit nur zwei Flugzeugen an den Start ging, heute ist das börsennotierte Unternehmen Deutschlands zweitgrößte Fluglinie. Da lohnt es sich, nach den Erfolgsfaktoren dieses Wachstums zu fragen.

SCHLAGLICHT cases Juni 2008

gebnisse konzentrieren. Ab 2009 soll dann in zwei Schritten Condor in die Unternehmensgruppe integriert werden. Bis dahin gehört, so Hunold, auch die LTU dazu und man könne aus den, bei der Übernahme geplanten, Synergien schöpfen.

Höhere Kerosinpreise, das Einbeziehen der Fluggesellschaften in den Emissionshandel, die immer stärker werdende Konkurrenz aus dem Ausland, all das sind mögliche Herausforderungen, die Hunold gelassen sieht: „Entscheidend ist, dass wir inzwischen die Größe erreicht haben, die uns wirtschaftliches Arbeiten ermöglicht. Wenn neue Belastungen kommen sollten, dann würden diese die gesamte Branche treffen. Auch dann werden wir immer noch kostengünstiger produzieren als viele unserer Mitbewerber. Mit anderen Worten: Wir sind und bleiben konkurrenzfähig.“ ■

Joachim Hunold

ist Konzernchef und Vorstandsvorsitzender von Air Berlin, Deutschlands zweitgrößter Fluggesellschaft. Sein Jurastudium ließ er irgendwann links liegen zugunsten seiner Vorliebe fürs Fliegen. Als „Haudegen der Branche mit Flugzeugen im Bauch“ gelang ihm eine außergewöhnliche Karriere, die weltweit ihresgleichen sucht.

Drei Fragen an ... Michael Eggenschwiler

Sehr geehrter Herr Eggenschwiler, welchen Einfluss haben internationale Entwicklungen des Flugverkehrs auf unsere deutschen Standorte?

Der Luftverkehr ist seit Jahren dereguliert. Durch die Vielfalt von Airlines hat sich ein großes Angebot an Strecken und Preisen entwickelt, was eine verstärkte Nachfrage bewirkte. Die wachsenden Passagierzahlen beweisen, dass das Mobilitätsbedürfnis der Menschen durch dieses Angebot definitiv gestiegen ist und zwar in allen Alters- und Kaufkraftgruppen. Klar, dass dank guter Erreichbarkeit auch Wirtschaft, Dienstleistungssektor und Industrie gestärkt werden. Auch dem Tourismus in der Metropolregion Hamburg öffnen sich neue Möglichkeiten. Von diesem positiven Trend profitieren viele Flughafenstandorte, egal, ob es sich um einen Hub-Flughafen oder einen dezentralen Flughafen wie Hamburg handelt.

In wie weit werden Wachstum und Entwicklung des Flugverkehrs durch Low-Cost-Carrier beeinflusst?

Die neu entstandenen Airlines haben nach genauer Marktanalyse ihre Angebote definiert und neuen Wettbewerb geschaffen. Ihr Geschäftsmodell basiert auf einheitlichen Flugzeugflotten, höherem Flugzeugeinsatz, besserer Auslastung und einer aggressiven Verkaufspolitik. Darauf mussten die traditionellen Airlines natürlich reagieren. Das Ganze ist ein schönes Beispiel dafür, was mehr Wettbewerb bewirkt: höheres Wachstum, mehr Beschäftigung und niedrige Preise für den Konsumenten.

Welche Visionen haben Sie persönlich zum Flughafen von morgen?

Der Flughafen von morgen wird wie heute die Funktion haben, die Erreichbarkeit einer Region per Luft zu optimieren. Der Flughafen prägt den ersten Eindruck einer Stadt, er vermittelt aber auch ein Bild von „Wohlfühlen“ und „Effizienz“. Dafür sorgt in Zukunft die gesunde Mischung aus technischer Dienstleistung und persönlichen Serviceleistungen.

Michael Eggenschwiler

ist Vorsitzender der Geschäftsführung des Hamburg Airport. Der gebürtige Schweizer und gelernte Betriebswirt startete seine Karriere bei der Schweizer Fluglinie Crossair und wechselte dann zur Swissair. Heute ist er maßgeblich beteiligt am Wachstum des Hamburger Flughafens.

Jetzt die Innovationsbremsen lösen: Wachstum durch Modernisierung der Medizin

HEINZ LOHMANN

Das Wachstumspotenzial in der Gesundheitswirtschaft ist immens, der Markt vielversprechend. Doch es gibt ein paar Innovationsbremsen, die schnellstens gelöst werden müssen, damit die Branche volle Fahrt aufnehmen kann.

KNOW-HOW cases Juni 2008

900 Euro geben erwachsene Mitbürger jedes Jahr aus ihrem privaten Portemonnaie für Gesundheit aus. Seit Langem mit steigender Tendenz. Und jüngsten Umfragen zeigen ganz deutlich, sie würden noch 30 %

drauflegen, wenn es mehr interessante Produkte und Dienstleistungen gäbe. Da ist die Gesundheitsbranche gefragt. Innovative Unternehmer und Manager können hier punkten.

60 Milliarden Euro Umsatz werden bereits heute jährlich durch private Nachfrage in Deutschland realisiert. Deshalb arbeiten in der Gesundheitswirtschaft immer mehr Menschen. 4,3 Millionen Beschäftigte sind es gegenwärtig. Kein Wirtschaftszweig ist so erfolgreich unterwegs.

Aber auch richtig ist: Die steigende Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen für alle Bürger kann weiterhin nur dann befriedigt werden, wenn Diagnostik und Therapie für alle bezahlbar bleiben. Nur wenn die Produktivität des Systems gesteigert wird, kann der selbst gesetzte Anspruch erfolgreich realisiert werden, Menschen auch dann in existenzieller Bedrohung Hilfe zu leisten, wenn sie dazu selbst nicht finanziell in der Lage sind. Die Rationalisierungsserven lassen sich, das haben viele andere Gesellschaftsbereiche vorgemacht, letztlich über Wettbewerb heben. Eine Reihe von Krankenkassen hat erkannt, dass das entscheidende Erfolgskriterium im Kas-

senwettbewerb um Versicherte die medizinische Leistung ist, und zwar noch vor der

Höhe der Beitragssätze. Sie sind deshalb verstärkt bereit, außerhalb des tradierten Systems kollektiver Absprachen mit Leistungsanbietern, zu Einzelverträgen im Rahmen der Integrierten Versorgung überzugehen. Diese Behandlungsleistungen unterscheiden sich von der überkommenen „einheitlich und gemeinsamen“ medizinischen Allgemeinversorgung und können

GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN MÜSSEN BEZAHLBAR BLEIBEN, AUCH FÜR MENSCHEN MIT KLEINEM PORTEMONNAIE!

deshalb gesondert beworben werden. Um den Konsumenten eine bewusste Entscheidung auch auf dem Gesundheitsmarkt zu ermöglichen, muss die bisherige Anbieterdominanz durch mehr Transparenz aufgebrochen werden. So gibt es inzwischen im Internet eine Reihe von Klinikführern, Übersichten ambulant tätiger Ärzte, einzeln mit Rankings und eine Fülle von Informationen. Auch müssen bisher interne Qualitätsberichte inzwischen veröffentlicht werden. Das aktuelle Problem bei vielen Publikationen ist, dass eine objektive Bewertung fehlt, und deshalb die Nutzbarkeit der stark nachgefragten Informationen sehr eingeschränkt ist.

ÜBERSICHT BEI DER LEISTUNG ZÄHLT! DAS INTERNET SORGT FÜR MEHR TRANSPARENZ AUF DEM GESUNDHEITSMARKT.

Auch leidet der Gesundheitsmarkt immer noch unter einer äußerst ausgeprägten Segmentierung. Bisher gibt es fast ausschließlich Teilleistungen, die erst durch mühsame Verknüpfung zu einer Gesamtbehandlung zusammengefügt werden müssen. Das ist angesichts der hohen Intransparenz für alle Beteiligten, aber besonders für die Patienten selbst, nur schwerlich möglich. Zudem ist diese Art der medizinischen Leistungserbringung unter qualitativen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht effektiv. Menschen, speziell ältere Menschen, erwarten zunehmend komplexe Gesundheitsangebote, die auf einem strukturierten Prozess beruhen.

Der Wandel im Gesundheitssystem steht erst am Anfang, die Konturen der künftigen Regeln sind aber bereits zu erkennen. Das sich mehr und mehr ausbreitende Vertragssystem erfordert eine klare Definition der Leistungen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist mit der Einführung der

KOMPLEXLEISTUNGEN ZU KOMPLEXPREISEN
HEISST IN ZUKUNFT DIE DEVISE.

Diagnostic-Related-Groups-Methodik geschaffen worden. Sie kann in den kommenden Jahren auch auf nicht stationäre Leistungen übertragen werden. Sie und geplante Behandlungsabläufe stellen die Basis zur Entwicklung von patientenfokussierten Lösungen dar. Die neue Leistungsdefinition wird durch eine realistische Preiskalkulation ergänzt werden müssen. Beide Elemente sind konstitutiv für ein Vertragssystem. Es geht also künftig um Komplexleistungen zu Komplexpreisen. Ambulante, stationäre, rehabilitative und pflegerische medizinische Hilfen sowie Medikamente und die Versorgung mit sonstigen Medizinprodukten werden dabei zu Leistungspaketen zusammengefasst.

Aktive Unternehmen der Gesundheitswirtschaft unterstützen nachhaltig den begonnenen Umstieg vom Budget- zum Vertragssystem. Sie entwickeln gemeinsam Lösungen für Patienten und bieten sie modernen Krankenkassen und ihren Versicherten an. Die Partner der Gesundheitswirtschaft setzen dabei auf neue Formen der Kooperation, um Synergien zu nutzen. Es kommt zur Ausprägung von Markenmedizin.

Aktuelle Medizin ist interdisziplinär, interprofessionell, IT-, ja insgesamt Technik-basiert und kapitalabhängig. Doch noch immer beruht die Organisation der Medizin auf den Prinzipien des ausgehenden 19. Jahrhunderts, wo ein umfassend gebildeter Therapeut und sein Patient das überkommene Leitmotiv prägen. Deshalb weist unser Gesundheitssystem nach wie vor Einzelpraxen, Einzelkrankenhäuser

mit Fachabteilungen, Rehabilitationseinrichtungen und Pflegebetriebe auf. Diese antiquierte Sektorsierung ist heute für eine innovative Medizin außerordentlich hemmend.

Die moderne Medizin fordert neue, zukunftsweisende Arbeitsformen. Statt wie bisher auf Institutionenorientierung zu setzen, müssen in Zukunft konzentrierte Medizinangebote und patientenfokussierte Prozesse geschaffen werden. Dabei ist es besonders wichtig, die Medizin in der Fläche über spezielle „Portale“ mit den Kompetenzzentren in den Metropolen zu verbinden. Damit erhält die moderne Hochleistungsdiagnostik auch außerhalb der großen Städte eine Chance. Es geht darum, die Errungenschaften moderner Technologie, wie die Telemedizin, zu nutzen, um dezentrale diagnostische Zentren mit zentralen Hochleistungseinrichtungen zusammenzuführen.

Künftige Krankenhäuser sind Zentren für umfassende Gesundheitsleistungen aller Art. Hier werden ambulante und stationäre Leistungen verschiedenster Anbieter zusammengeführt. Dabei regeln die einzelnen Betriebe ihre Kooperation über individuelle Verträge. Im Wesentlichen sollten sich die

WAS DIE ZEITGEMÄSSE MEDIZIN BRAUCHT:
PATIENTENFOCUSSIERTE PROZESSE!

Krankenhäuser auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und die bisher beackerten Geschäftsfelder wie Immobilien- und Vermietungsgeschäfte, Planungs- und Bauaufgaben sowie vielfältige Managementfunktionen einem eigenständigen Centermanagement übertragen.

Überhaupt werden die Medizinanbieter von morgen, deren Kerngeschäft die Entwicklung der Medizin sein wird, immer auch strategische Partner aus Industrie und Service einbinden müssen. Diese zu gewinnen wird zum zentralen Erfolgskriterium. Nur so kann der Wettbewerb der Zukunft gemeistert werden und die Medizin tatsäch- >>



»» Wachstum ist immer auch ein Pro



prozess schöpferischer Zerstörung! <<

HANS-OLAF HENKEL, ehemaliger Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI)

Boom-Boom Dubai

In Dubai wurde in unglaublich kurzer Zeit ein unbeschreibliches Wachstum initiiert, und zwar durch finanzpolitisch geschicktes Agieren und umsetzungsorientiertes Handeln. Dank seiner strategisch günstigen Lage entwickelt sich Dubai derzeit zum internationalen Flugverkehrs- und Business-Hub.

Auch die Gesundheitsbranche boomt: Die weltweit zweitgrößte Messe der Medizinbranche „Arab Health“ zieht alle wichtigen Akteure an, die vom Wachstum der Region profitieren. Suliman Al-Sayyari, First Vice President der Arabisch-Deutschen Vereinigung für Handel und Industrie, ist eine der führenden Persönlichkeiten, wenn es um fruchtbare Handelsbeziehungen geht.

STATEMENT cases Juni 2008

lich ins Zentrum des Wettbewerbs rücken. Bisher werden die Gesundheitsunternehmen allerdings regelrecht gehindert, zügig in Innovationen zu investieren. Hauptschuld tragen die Duale Finanzierung der Krankenhäuser und die fehlende Vorsteuerabzugsfähigkeit der Anbieter von Medizin.

DIE BEIDEN INNOVATIONSBREMSEN HEISSEN
DUALE FINANZIERUNG UND FEHLENDE
ABZUGSFÄHIGKEIT DER VORSTEUER!

Die Zusammenarbeit von modernen Industrieunternehmen, Servicebetrieben und Gesundheitsanbietern wird durch die 19 % Mehrwertsteuer auf die Zulieferung von Produkten und Dienstleistungen massiv behindert. Auch der Rückgang der Dualen

Investitionsfinanzierung gefährdet den dringend notwendigen Modernisierungsprozess der Krankenhäuser.

Die Industrie- und Serviceunternehmen erreichen derzeit jährlich Produktivitätsraten im zweistelligen Bereich. Die damit verbundenen Innovationen können allerdings nicht entsprechend an die Patienten weitergereicht werden. Damit wird die Entwicklung der sozialen Gesundheitswirtschaft massiv behindert. Nur die unverzügliche gesetzliche Verankerung der Monistischen Investitionsfinanzierung und die Einführung des abgesenkten Umsatzsteuersatzes von 7 % können den Weg freimachen für ein gesundes Wachstum der Branche.

Wachstum durch Modernisierung der Medizin ist also möglich! Allerdings müssen die Innovationsbremsen Duale Finanzierung und fehlende Vorsteuerabzugsfähigkeit umgehend beseitigt werden. Wenn mutige Politiker und weitsich-

tige Unternehmer sich im Schulterschluss dafür stark machen, kann dieses Ziel erreicht werden. Es gibt keinen Grund, die notwendigen Schritte nicht zu gehen. Packen wir es an – gemeinsam. ■

Prof. Heinz Lohmann

Gesundheitsunternehmer in Hamburg, ist u.a. Geschäftsführender Gesellschafter der LOHMANN konzept GmbH sowie der WISO HANSE management GmbH; zuvor bekleidete er leitende Funktionen in der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Sektor, davon über 25 Jahre in der Gesundheitswirtschaft. Er lehrt an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und ist Autor zahlreicher Publikationen und Vorsitzender der Initiative Gesundheitswirtschaft e.V.

Wachstum ist zweifellos einer der zentralen Faktoren zur Steigerung des Unternehmenswertes. Der Zwang zum Wachstum, „Grow or go!“, ergibt sich aus der Dynamik der Märkte im Zuge der Globalisierung und dem Wettbewerb um Ressourcen – wo neben Kapital beispielsweise auch Talente dazu zählen! Wachstum allein stellt höchstens für einen kurzen Zeitraum einen Wert an sich dar. Was zählt ist profitables Wachstum.

Das ist umso wichtiger, als West-Europa, der Wirtschaftsraum vor unserer Haustür, – trotz der momentan guten Konjunktur – nur geringe Wachstumsraten im Vergleich zu anderen Wirtschaftsregionen aufweist, teilweise stagniert er sogar. Das verstärkt zusätzlich den Kostendruck, der durch neue Angreifer von außen hineingetragen wird.

Die hohen Kosten und Risiken der Integration sind meist die Achillesferse des externen, auf M&A basierenden Wachstums. Die Zahl der gescheiterten Übernahmen ist mittlerweile Legion, daher folgt an dieser Stelle ein Plädoyer für das interne Wachstum.

Der Vorwurf, internes Wachstum sei zu langsam, greift nicht, wie die Beispiele Toyota, SAP, Nokia oder Gillette zeigen; alles Unternehmen, die weitgehend auf Übernahmen verzichtet haben.

Die Erfahrung aus zahllosen Gesprächen mit Unternehmensführern zeigt, dass die meisten Unternehmen weniger Probleme mit der strategischen Ausrichtung haben, vielmehr hapert es bei der Umsetzung der Strategie im Tagesgeschäft, das Problem ist oft ein internes: Veränderungen sind meist nicht nachhaltig, Initiativen versanden zu schnell, ihre Halbwertszeit ist unbefriedigend. Deshalb müssen immer wieder neue Programme herhalten, um die alten Probleme anzugehen: Zu viele Unternehmensressourcen, Mitarbeiter, Anlagen, Kapital werden nicht oder nur eingeschränkt wertschöpfend eingesetzt. Untersuchungen ergaben ein Potential von etwa 30 %!

Nun ist es unrealistisch zu glauben, diese Produktivitätsreserve könne man schnell und vollständig heben. Schon eine Halbierung ist erfahrungsgemäß ein mühsamer Weg. Er wird allerdings mit einem Produktivitätssprung von über 20 % belohnt! Üblicherweise denkt man jetzt zuerst an Kostensenkungen, allerdings kann man diese gewonnene Produktivität genauso in eine Verbesserung der Qualität, der Reaktionsgeschwindigkeit, in neue Produkte, Kundenakquisition oder in einen verbesserten Service investieren – in der Regel wird eine Kombination aller Faktoren am effektivsten sein.

Diese versteckten Produktivitätsschätze erschliesst man über drei Hebel:

1. Prozesse: Was schafft Werte und was nicht?
2. Führung und Steuerung: Wie (pro)aktiv führen Meister, Abteilungsleiter bis hinauf zum Vorstand und welche Steuerungsinstrumente nutzen sie?
3. Menschen: Welche Informationen erhalten sie? Was steuert ihr „Wollen“, ihre Anreize, ihre Chancen, ihre Ängste und was steuert ihr „Können“?

Erst die Orchestrierung dieser Komponenten führt dazu, die eigenen Wachstumsreserven zu mobilisieren und so eine ungeahnte Dynamik dauerhaft freizusetzen. ■

Alexander Woelke

ist Partner bei Lischke Consulting.

Nach beruflichen Stationen im internationalen Consulting und der Geschäftsführung einer mittelständischen Unternehmensgruppe widmet er sich insbesondere dem strategischen Business Development, der Steigerung der Vertriebsleistung, operativer Effizienzverbesserungen und dem Change Management.

Wachstum heißt Mobilisieren der eigenen Kräfte!

ALEXANDER WOELKE

Erfolgreiche Unternehmen wie Toyota, Nokia oder SAP beweisen, dass profitables Wachstum nicht zwangsläufig über riskante M&A-Prozesse laufen muss. Über eine Erhöhung der Produktivität schafft man ein dynamisches und vor allem dauerhaftes internes Wachstum, hier ein Plädoyer:

CASESTUDY cases Juni 2008

Emirates is considered number 7 worldwide among all airlines with 16,7 million passengers, are you striving to become number one?

In fact, I think we are about number 14. From the beginning, Emirates has wanted to offer the very best product on each route we serve and that is what we have done. With 33,000 staff, 115 aircraft in the fleet and 242 planes on order to the value of 60 billion dollars, we are on course to become the world's biggest international airline by 2015. However, that is not our goal. Our goal is to lead the industry by quality and service and be the benchmark for others to follow from our strategic hub in the geographical "centre of the world", where we currently fly to 99 destinations in 62 countries across six continents.

WE ARE ON COURSE TO BECOME THE WORLD'S BIGGEST INTERNATIONAL AIRLINE BY 2015.

What is your growth strategy for the future?

Profitability through growth seems to have become a theme at Emirates. Our business model is based on a combination of tightly managed costs, well planned network growth, together with a modern and efficient aircraft fleet. Our worldwide operations have in all cases been sustainable, responding to high market demand and generating new traffic. Our fleet growth will remain progressive and measured – based on detailed economic analysis of aircraft performance criteria, demand

forecasts and market potential for all aircraft types and markets.

Emirates recorded phenomenal 30 % growth in 2007, where are you headed, or more specific, where will you expand further?

We forecast that our fleet will comprise over 150 aircraft by 2010, serving well over 100 destinations and carrying some 26 million passengers. We have an extensive list of countries that we would like to serve and we have made no secret of the fact that we hope to further develop Africa, China, South and North America, in addition to further routes in Europe. Which routes materialise and when depends on a number of operational, commercial and aero-political factors. On 30th March, we will start Cape Town, our second gateway into South Africa after Johannesburg. 2008 will also see one of the most significant changes in our operation since the airline was launched in 1985 – the arrival of the revolutionary A380s.

What facilitates the tremendous growth of the Dubai region?

Strategically located at the crossroads of three continents – Europe, Asia and Africa – Dubai is a natural trading hub and offers incoming business all the advantages of a highly developed economy combined with local cost advantages and business options. In addition, 115 airlines take advantage of Dubai's Open Skies policy, which Emirates fully supports.

THIS RAPID GROWTH ENTAILS A UNIQUE SET OF CHALLENGES WHICH FORCES US TO BE MORE INNOVATIVE AND CREATIVE THAN ANYWHERE ELSE IN THE WORLD.

Tourism seems to be an important economic branch in Dubai, but you focus on diversification. Which branches or industries are going to be the most important ones in the Dubai of tomorrow?

Tourism is hugely important to Dubai, forming 30 per cent of Dubai's economy and it will play a major role in the Emirate's target of tripling its gross domestic product (GDP) to \$112 billion by 2015. But the city also offers outstanding potential for international companies in a wide range of sectors, such as IT, Finance, Logistics and Real Estate, while engaging in a large number of mega projects to further propel Dubai into becoming a model city for the 21st Century.

Dubai – eine Region im Höhenflug

SEINE HOHEIT SCHEICH AHMED BIN SAEED AL-MAKTOUM

Im Interview mit Seiner Hoheit Scheich Ahmed bin Saeed Al-Maktoum erfuhr Dr. Christian Lischke mehr über die ambitionierten Ziele der Emirates Airlines, dem internationalen Aushängeschild Dubais.

KOLUMNE cases Juni 2008

Are there weaknesses or constraints regarding this growth, for example exhausted infrastructure or inflation?

While historically trade centers have evolved gradually over many decades, in Dubai, we are creating free trade zones or business and residential districts in a short period of time. This rapid growth entails a unique set of challenges which forces us to be more innovative and creative than anywhere else in the world. These are gradually being addressed with large-scale improvements to the road system and the construction of a metro system, to name but a few.

Which role do the United Arab Emirates want to take as an investor on global grounds?

The UAE already operates at an international level in terms of its financial movements and investments. Opportunities to diversify and invest will be examined as they arise and will be treated with the same diligence that has supported Dubai's structured growth to date. ■

Seine Hoheit Scheich Ahmed bin Saeed Al-Maktoum

ist Gründer und Präsident der internationalen Airline Emirates. Er graduierte an der Universität in Denver, bevor er den Aufbau der Emirates vorantrieb. In Hamburg hat er sich durch das Sponsoring des HSV zusätzlich einen Namen gemacht.

Die deutschsprachige Übersetzung finden Sie unter: <http://www.lischke.com/cases/ausgabe-1-2008>

Fundstücke

Buch-Tipps, Consulting-Trends, interessante Websites und mehr

Buchbesprechung: Der Seestern und die Spinne, Ori Brafman, Rod A. Beckström Hier geht es nicht etwa um Biologie, sondern um Organisationen! Was steckt hinter dem Erfolg von Wikipedia und Skype? Wie kam es dazu, dass Toyota General Motors abgehängt hat? Die beiden Autoren erzählen faszinierende Geschichten rund um ihre Theorie: Sie behaupten nämlich, dass es zwei Kategorien von Organisationen gibt: starre Hierarchien, die traditionellen „Spinnen“, und die revolutionären „Seesterne“, die auf die Macht der Beziehung unter Gleichgestellten setzen. Großartig zu lesen, erhellend und sehr ergiebig!
www.starfishandspider.com

Interessanter Vortrag: Wachstumsbestimmende Faktoren Warum müssen Unternehmen eigentlich wachsen und welches sind die wachstumsbestimmenden Faktoren? Nachhaltiges Wachstum erfordert vor allem ein positives Ergebniswachstum. Studien belegen, dass das nur wenigen Unternehmen tatsächlich gelingt. Zur Stärkung der Wachstumsorientierung kommen verschiedene Stoßrichtungen in Frage. Und deren Wirksamkeit hängt von der spezifischen Situation eines Unternehmens ab. In einem Vortrag der Lischke Consulting werden Pfade und Handlungsempfehlungen aufgezeigt.
www.lischke.com

Megatrend: Das Ende der Loyalität Was in den USA schon Realität ist, zeichnet sich nun auch in Deutschland als Trend ab: Arbeitnehmer wechseln wesentlich häufiger den Betrieb als noch vor ein paar Jahren. In den Vereinigten Staaten bleibt nur noch jeder fünfte Arbeitnehmer sechs Jahre oder länger im selben Betrieb. Und diesen Megatrend prognostiziert Zukunftsforscher Matthias Horx auch für Deutschland. Flexibilität im Arbeitsleben ist im Kommen.
www.horx.com

Großstadtplanzen schaffen Evolution im Sauseschritt Pflanzen passen sich offensichtlich äußerst schnell dem Lebensraum Stadt an: So investiert zum Beispiel der gelb blühende „Heilige Pippau“ immer weniger Energie in die Verbreitung flugfähiger Samen, die doch nur auf dem Asphalt verkümmern würden. Stattdessen steckt die clevere Pflanze seit gut 12 Jahren ihre Power verstärkt in die Entwicklung von schweren Samen. Die fallen dann direkt neben die Mutterpflanze auf fruchtbaren Boden und die Wachstums-Chancen vervielfachen sich.
www.evolutionimsauseschritt.com

Die Urbanisierung der Erde nimmt stetig zu! In diesem Jahr wohnt weltweit bereits jeder zweite Mensch in einer Stadt. Erstaunlicherweise sind es vor allem mittelgroße Städte, die die größten Wachstumsschübe aufweisen. (UN-Bevölkerungsbericht)
www.un.org

»» Es ist nicht
genug zu **wissen**,
man muss auch
anwenden;
es ist nicht genug
zu wollen, man
muss auch tun. ««

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

LISCHKE 
CONSULTING

Herausgeber

Lischke Consulting GmbH

Hohe Brücke 1 · 20459 Hamburg

Fon +49 (0) 40 37 85 57-0 · Fax +49 (0) 40 37 85 57-21

Osterwaldstraße 10/F21 · 80805 München

Fon +49 (0) 89 30 66 99-70 · Fax +49 (0) 89 30 66 99-71

www.lischke.com

Redaktion

Jutta Rath, Creative Work & Coaching, Hamburg

Realisation

Bea Krause, Lübeck

Herstellung

Lehmann Offsetdruck GmbH, Norderstedt

Bildmaterial

mauritus images / Oxford Scientific