



François Stéphane Glur

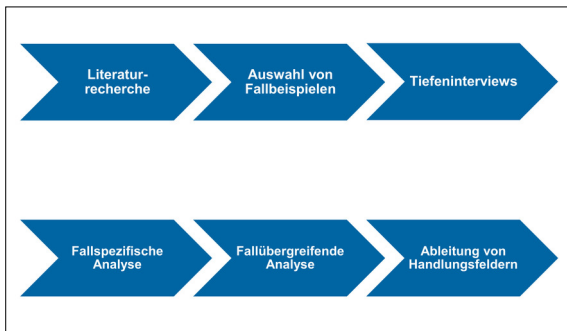
Diplomand	François Stéphane Glur
Examinatorin	Prof. Dr. Katharina Luban
Experte	Stefan Kurpjuweit, ETH Zürich
Themengebiet	Innovation in Products, Processes and Materials - Business Engineering and Productions

Wachstum ausserhalb des Kerngeschäfts

Erfolgsfaktoren von New-Business-Projekten



Untersuchte Unternehmen: Berhalter AG, Bodenschatz AG, Hilti AG, Netstal-Maschinen AG
Eigene Darstellung



Vorgehen
Eigene Darstellung

Problemstellung: In etablierten Industrieunternehmen ändert sich das Marktumfeld immer dynamischer. Dies ist unter anderem bedingt durch das Aufkommen disruptiver Technologien, die bisher bestehende Eintrittshürden zerstören und den Eintritt junger Unternehmen in eher träge Märkte ermöglichen.

Studien zeigen, dass etablierte Unternehmen durch eine Diversifizierung des Leistungsspektrums mittels neuartiger Geschäftsfelder deutlich unabhängiger gegenüber disruptiven, nicht vorhersehbaren Veränderungen innerhalb einzelner Märkte werden. (Birkenshaw & Gibson, 2004)

Allerdings haben etablierte Unternehmen Schwierigkeiten, Initiativen ausserhalb ihres Kerngeschäfts erfolgreich voranzutreiben. Der Grund dafür ist insbesondere, dass die dafür benötigten Ressourcen im Sinne von Zeit, Geld und Wissen nicht oder nur teilweise vorhanden sind.

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu bestimmen, worin die entscheidenden Faktoren für die erfolgreiche Realisierung von neuartigen Wachstumsprojekten bestehen und in wie fern sich diese Faktoren von jenen in Projekten innerhalb des Kerngeschäfts unterscheiden.

Vorgehen: Um die Problemstellung beantworten zu können, wurden Fallbeispiele von vier etablierten Industrieunternehmen in der Schweiz und im Fürstentum Lichtenstein betrachtet. Dabei standen sowohl bereits erfolgreich umgesetzte, sich in einer späten Umsetzungsphase befindlichen als auch bereits beendete Projekte im Fokus:

- Berhalter AG | Ein kundenzentriertes Geschäftsfeld als Fertigungspartner
- Bodenschatz AG | Eine digitale Vertriebslösung für mehr Nähe zum Endkunden
- Hilti AG | Eine universelle Betriebsmittelverwaltung für die Baubranche
- Netstal-Maschinen AG | Eine cloudbasierte Produktionsüberwachung für Spritzgussmaschinen

Die Fallbeispiele wurden mit Hilfe von Tiefeninterviews untersucht und fallübergreifend analysiert.

Ergebnis: Als wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen neuartigen Initiativen und Projekten innerhalb des Kerngeschäfts wurde der hohe Grad an Ungewissheit auf allen Projektebenen identifiziert.

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Analyse konnten 16 konkrete Handlungsempfehlungen (siehe Abbildung links) abgeleitet werden, die etablierten Industrieunternehmen vor und während der Durchführung von Projekten ausserhalb des Kerngeschäfts helfen können, diese erfolgreich umzusetzen.

Klares Verständnis der eigenen Kompetenzen als Basis für die Wahl von Kooperationen.	Vision und Strategie als Fundament für neuartige Wachstumsprojekte.	Systematische Vorbereitung der Projekte und Definition der Eckpunkte als Basis für die Umsetzung.	Vorgehen innerhalb des Projekts, insbesondere Level der Agilität, in Abhängigkeit zur Verträglichkeit in der Organisation definieren.
Systematisches Abwägen zwischen kultureller und geographischer Distanz bei Kooperationen.	Klar vom Kerngeschäft getrennte Ressourcen für die Umsetzung der Initiative.	Aktives Mentoring der Projekte und Bewerben der Initiative an interne und externe Stakeholder (kein Mikromanagement).	Projektleiter von neuartigen Initiativen als Träger und Promoter der benötigten unternehmerischen Kultur.
Unternehmerisches Denken und Handeln über die gesamte Organisation.	Aktive, wertfreie Unterstützung des Topmanagements in frühen Projektphasen.	Regelmässig durchgeführte Meilensteinsitzungen, insbesondere als Basis für das weitere Vorgehen (Go / No-Go).	Effiziente, stufenweise Weiterentwicklung der Qualität und Funktionen von neuartigen Initiativen.
Übergeordneter und durchgehender Fokus auf den Kunden.	Entwicklung und Anwendung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Initiativenbewertungssystems.	Agiles, auf Iterationen basiertes Vorgehen um Unsicherheit schrittweise zu eliminieren.	Geschwindigkeit bei der Validierung der Initiativen ist ein entscheidendes Element für die Gesamteffizienz der Organisation (Fail Fast).

Gekürzte Handlungsempfehlungen zur Umsetzung neuartiger Initiativen durch etablierte Unternehmen.

Rot: Übergeordnet | Grün: Vorbereitung | Blau: Umsetzung