

Globalisierung

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 1999
TCW-report Nr. 12

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Wildemann, Horst (Hrsg.)

Globalisierung: Unternehmensführung und -steuerung in globalen Märkten
München, Transfer-Centrum GmbH 1999
ISBN 3-931511-79-0

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, *Internet:* http://www.tcw.de

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort

Als Impulse für die Globalisierung gelten die Ausdehnung des marktwirtschaftlichen Raumes auf China, Südostasien, Südamerika und den COMECON. Raumübergreifende Kommunikations- und Informationssysteme und eine Verkehrsinfrastruktur ermöglichen eine effiziente Logistik für die Waren- und Informationsströme fast zu jedem Punkt der Welt. Angesichts dieses Trends ist die Frage, welche Globalisierungsstrategien sind die erfolgversprechendsten zu beantworten. Japanische Unternehmen haben sich ihre Weltmarktstellung durch additive Verknüpfung von Leistungen in Verbindung mit der Leitidee der Kostenminimierung erkämpft. Aktuelle Studien zeigen jedoch, daß sie ihre Spitzenposition aufgrund der mangelnden Fähigkeit Produktinnovationen zu entwickeln sowie neue revolutionäre Geschäftsideen zu entfalten und diese schnell umzusetzen, einbüßen. Globalisierungsstrategien einzelner Unternehmen wie Krupp-Hoesch, Siemens AG, VIAG AG, Allianz AG und Giesecke & Devrient verweisen auf weitaus erfolgreichere Perspektiven. Das Bestreben globaler Unternehmen besteht darin, über die weltweite Koordination aller Unternehmensaktivitäten Skalen- und Synergieeffekte zu realisieren und gleichzeitig alle weltweit relevanten Märkte zu bedienen oder zu bearbeiten. Die Schaffung zeitlicher Vorsprünge vor allem bei der Weltmarkteinführung von neuen Leistungen wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Die Autoren:



Dr. Karl-Hermann Baumann

Vorsitzender des Aufsichtsrates
Siemens AG



Dr. Gerhard Cromme

Vorsitzender des Vorstandes
Friedrich Krupp AG Hoesch-Krupp



Rainer Grohe

Mitglied des Vorstandes
VIAG Aktiengesellschaft



Dr. Edward Krubasik

Mitglied des Vorstandes
Siemens AG

Dabei bedeutet Globalisierung in Abgrenzung von Internationalisierung, daß alle Standorte in einem wirtschaftlichen Raum am Wertschöpfungsprozeß beteiligt sein wollen und nicht nur den Export anderer konsumieren möchten. Dies erfordert den Aufbau von Kapazitäten, die für viele Branchen die Globalisierung zu einer oligopolistischen Wettbewerbssituation geführt haben. Hohe Kapitalbedarfe als Vorleistungen und der Aufkauf vieler Unternehmen kennzeichnen diese neuen Strukturen des globalen Marktes. Kleine und mittlere Unternehmen sehen ihre Antwort in Partnerschaften und Netzwerke, um gesamte Wertschöpfungsketten anbieten und kontrollieren zu können. Denn eine globale Marktabdeckung erfordert die Berücksichtigung handelspolitischer Gegebenheiten der Zielmärkte, Entfernungen und verkehrsmäßige Verbindungen zu den Zielmärkten sowie die Auswirkung der Bearbeitung neuer Märkte auf die Wettbewerbskonzentration und die relative Marktbedeutung. Nur bei Integration dieser Entscheidungskriterien in die Strategische Unternehmensplanung kann der Prozeß des Durchdenkens und des Monitorings von gesamten Wertschöpfungsketten effizient realisiert werden. Die Fallstudien in diesem Report zeigen erprobte und richtungsweisende Handlungsanleitungen auf.

Horst Wildemann



Jürgen K. Nehls

Mitglied der Geschäftsführung
Giesecke & Devrient GmbH



Dr. Helmut Perlet

stv. Mitglied des Vorstandes
Allianz AG

Der Herausgeber:



Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Technische Universität München

Inhaltsverzeichnis

Fallstudie I: Unternehmensführung	1
<i>Dr. Karl-Hermann Baumann</i>	
Unternehmensführung und globaler Wandel	1
Welches sind die Triebkräfte des globalen Wandels?	1
Was bedeuten diese Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld für Unternehmen?	2
Welche regionalen Aspekte der Unternehmensführung müssen im globalen Wettbewerb berücksichtigt werden?	4
Welchen Einfluß hat die Globalisierung der Kapitalmärkte auf die finanziellen Ziele und die finanzielle Führung des Unternehmens?	6
Mit welchen Methoden läßt sich eine Wertorientierung in der Unternehmensführung gewährleisten?	8
Wie muß die Unternehmenskultur eines globalen Unternehmens beschaffen sein?	10
Fallstudie II: Unternehmensstrategien	13
<i>Dr. Gerhard Cromme</i>	
Wettbewerbsfähigkeit im globalen Umfeld – Unternehmensstrategie Krupp als Beispiel	13
Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Globalisierung?	13
Wie sieht die Antwort der deutschen Wirtschaft auf die Globalisierung aus?	15
Welche Faktoren bestimmen die Wettbewerbsposition der Unternehmen im globalen Umfeld?	17
Welchen strategischen Ansatz verfolgt Krupp?	18
Was sind die Ansätze der Management-Philosophie?	19
Welche Management-Instrumente kommen zur Anwendung?	22
Wie sehen die Ergebnisse der Strategie aus?	25

Fallstudie III: Globales Portfolio-Management 35

Rainer Grohe

Der Weg zum Global Player	35
Wie entsteht der Mehrwert, der "raison d'être" einer Holding?	36
Wie stellt sich die unternehmerische Aufgabe der Führung eines Konglomerats aus einer Holding dar?	37
Wie sieht denn ein globales Produkt aus?	40
Wie wird man die Nr. 1 im relevanten Markt?	42
Wie verhalten sich Flexibilität und Innovation zueinander?	42
Wie werden Innovationen gefördert?	43
Fallstudie: Schmalbach-Lubeca	45
Wie kommen wir nun zum Zusatznutzen, zum Mehrwert?	49

Fallstudie IV: Kontinuierliche Erneuerung 53

Dr. Edward G. Krubasik

Weltklasse durch Kontinuierliche Erneuerung	53
Welches sind die Grundlagen der Erneuerung?	55
Wie ergibt sich eine neue Strategie der Industriebereiche?	56
Wie erfolgt eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das top-Industrie-Programm?	60
Wie erreichen wir einen herausragenden Kundennutzen?	62
Wie erreichen wir Weltklasse-Produktivität?	64
Wie erreichen wir Weltklasse-Wachstum?	65
Wie erreichen wir Weltklasse-Innovationen?	67
Fallbeispiel: Turnaround und Weltklasse-Programm im Steuerungsgeschäft	68
Welcher Management-Philosophie muß ein Team von Unternehmern folgen?	70

Fallstudie V: Kundenorientierung 73

Jürgen K. Nehls

Relationship-Management – Durch stabile Kundenbeziehungen Marktveränderungen begegnen	73
Welche Voraussetzungen müssen für ein aktives Relationship-Management erfüllt sein?	75
Wie erreicht man Kundenloyalität?	76
Wie können Schlüsselkunden in die Produktentwicklung eingebunden werden?	78
Wie läßt sich eine Beziehungsökonomie gestalten?	82
Wie läßt sich Herzlichkeit organisieren?	86
Wie hoch sind die Kosten der Kundenbindung?	88
Welche Unternehmenskultur setzt ein Relationship-Management voraus?	90

Fallstudie VI: Strategisches Controlling 93

Dr. Helmut Perlet

Controlling im internationalen Versicherungskonzern	93
Wie muß Controlling in einem internationalen Versicherungskonzern ausgestattet sein?	94
Welche Rollenverteilung zwischen Holding und operativen Einheiten ist anzustreben?	95
Wie sieht ein effizientes Portfolio-Management aus?	98
Welches Management-Informationssystem erfordert eine Konzernsteuerung?	100
Ist der ROE eine zentrale operative Steuerungsgröße?	104
Was sind die Grundlagen für ein Value-Management?	111
Wie muß das Berichtssystem für steuerungsrelevante Informationen beschaffen sein?	113
Was muß das Management im Controllingprozeß beachten?	116

Literaturverzeichnis 119

TCW-report - Themen 1999/2000 121

Impressum 123

Fallstudie I: Unternehmensführung

Unternehmensführung und globaler Wandel

Dr. Karl-Hermann Baumann,

Vorsitzender des Aufsichtsrates der Siemens AG, München

Welches sind die Triebkräfte des globalen Wandels?

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert haben sich für Unternehmen - und nicht nur für Unternehmen - die Umfeldbedingungen dramatisch verändert; die Taktfrequenz steigt ständig. Die wichtigste Triebkraft dieser Veränderung geht von der Globalisierung aus, deren Ursachen oft beschrieben worden sind:

- Beschleunigung des technischen Fortschritts; in vielen Industrien ist damit der Zeitwettbewerb als neuer Erfolgsfaktor im Markt entstanden,
- Abbau traditioneller Handelshemmnisse und Öffnung nationaler Grenzen für Handel, Kapital und Technologien, d. h. Intensivierung des Wettbewerbs und weltweite Nivellierung der Margen.

- Angleichung der Konsumgewohnheiten sowie der technischen Standards und Normen, die die Entwicklung sogenannter "Weltprodukte" mit entsprechenden Skalen-Effekten begünstigen,
- Ausbau der Kommunikations- und Verkehrswege und schließlich
- starkes Wachstum wissensbasierter Geschäfte.

Die Bildung regionaler Binnenmärkte, wie z. B. die Europäische Union, die Nafta in Nordamerika oder auch der Mercosur in Südamerika sind gleichzeitig Folge und Ursache dieser Entwicklung. Der Zusammenbruch des kommunistischen Wirtschaftssystems in Osteuropa, die Liberalisierung der Wirtschaftspolitik in wichtigen südamerikanischen Ländern, aber auch Deregulierung und Privatisierung in den westlichen Industrieländern haben neue Märkte geöffnet.

Diese Entwicklung hat einen weltweiten Wettbewerb zwischen Unternehmen und Standorten entstehen lassen. Neue Wachstumszonen entstehen.

In der Weltelektroindustrie wird sich das Gewicht nach Asien/Pazifik verschieben, wo im 21. Jahrhundert 50% der Weltbevölkerung leben werden. Nach 2000 werden sich hier fast 40% des Marktge-

schehens abspielen; 1960 waren es nur 13%. Der Region wird - trotz der gegenwärtigen Schwierigkeiten - mit 8,6% ein überproportionales Wachstum für den Zeitraum 1997 bis 2002 prognostiziert. Der relativ gesättigte Europäische Markt wächst nur noch mit rund 6%; sein Anteil am Weltelektromarkt halbiert sich von 43% im Jahr 1960 auf 22% in 2002. Für die Nafta wird eine Wachstumsrate von 7,5% erwartet; ihr Weltmarktanteil sinkt von 40% auf 34%.

Die Folge ist eine gewaltige Umverteilung wirtschaftlicher Macht im Weltmaßstab, die auch zu einer Umverteilung der politischen Macht führen wird - und bereits geführt hat. Für Unternehmen entsteht eine dramatische Verschiebung der wirtschaftlichen Schwerpunkte mit erheblichen Veränderungen in Organisation und Führung des Unternehmens.

Fazit ist: Die Globalisierung ist wohl die stärkste und größte Herausforderung für die Lern- und Anpassungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft.

Was bedeuten diese Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld für Unternehmen?

Die Globalisierung hat zu einem radikalen Umdenken in den Führungsgremien der Großunternehmen geführt. Im Rahmen von umfassenden Restrukturierungsprojekten wurden die Großunternehmen der Elektroindustrie - aber auch in anderen Industrien sind ähnliche Entwicklungen zu beobachten - einem tiefgreifenden Strukturwandel unterzogen. Die großen, auf Synergien ausgerichteten funktionalen Organisationseinheiten wurden aufgelöst, zu Gunsten kleiner und flexibel in den Märkten agierender, vertikalisierter Einheiten. Alle Funktionen für ein bestimmtes Geschäft wurden unter einheitlicher Führung zusammengefaßt, die Anzahl der Hierarchien wurde verringert. Die Durchgängigkeit von Prozessen und Abläufen hatte Vorrang gegenüber Synergien. Ziel war, durch Vertikalisierung mehr Eigenverantwortung, Schnelligkeit und Flexibilität zu erzeugen. Selbstverständlich haben sich in Abhängigkeit von Branche und Natur des Geschäftes dabei unterschiedliche Organisationsformen gebildet.

Die Siemens AG hat bekanntlich vor fast 10 Jahren eine grundlegende Neuorganisation des Unternehmens vorgenommen, um sich auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen im globalen Umfeld einzustellen. Geschaffen wurden 17 - heute sind es 15 - wie selbständige Unternehmen geführte Bereiche, die ihrerseits wie

der in ca. 100 Geschäftsgebiete untergliedert sind. Diese Einheiten werden jeweils unternehmerisch aus einer Hand geführt und vereinen alle für die Durchführung ihres Geschäftsauftrags notwendigen Prozesse und Ressourcen unter einem Dach. Sie haben ein klares Profil am Markt und gegenüber dem Wettbewerb; sie sind Unternehmen im Unternehmen.

Die Leitung des Gesamtunternehmens obliegt dem Zentralvorstand, einem "Executive Committee" des aktienrechtlichen Vorstandes.

Diese Organisationsform erfordert eine klare Arbeitsteilung zwischen der Unternehmensleitung und den für ihr Geschäft verantwortlichen Bereichen und Gebieten.

Aufgabe der Bereichsleitung ist die Absicherung einer hohen und langfristig stabilen Ertragskraft ihres Geschäftes. Voraussetzungen sind dafür

- Erringen oder Absichern führender Marktpositionen
- Innovationskraft und
- Produktivitäts- und Kostenführerschaft

Aufgaben der Konzernleitung sind primär strategischer Natur

- Sicherung eines ertragsreichen Geschäftsportefeuilles des Unternehmens durch Aufbau neuer bzw. Aufgabe ertrags- und wettbewerbschwacher Geschäftsgebiete
- Allokation der Ressourcen
- Realisierung bereichsübergreifender Synergien

Bei ihren Führungsaufgaben wird die Unternehmensleitung durch qualifizierte Stäbe unterstützt. Zu den Kernfunktionen zählen dabei Finanzen und Kontrolle, strategische Planung und Personalentwicklung. Ausgestaltung dieser Stäbe, ihre Qualifikation, Größe und Kompetenz richtet sich dabei nach den Anforderungen der Unternehmensleitung.

Diese Organisation zeichnet sich durch hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Sie ermöglicht eine schnelle Reaktion auf sich verändernde Markt- und Wettbewerbsverhältnisse. Seit der Neuorganisation im Jahre 1989 wurde die Bereichsstruktur mehr als 10 Mal den veränderten Umweltbedingungen angepaßt. Im Vorjahr wurden die Industrieaktivitäten mit einem Umsatzvolumen von rd. 35 Mrd. DM neu gegliedert. Im laufenden Jahr erhalten die Bereiche der Informations- und Kommunikationstechnologie mit einem Umsatz-

volumen von rd. 50 Mrd. DM eine neue Organisationsstruktur. Innerhalb von nur 2 Jahren sind damit Unternehmensaktivitäten, die rd. 3/4 des gesamten Geschäftsvolumens darstellen, in Reaktion auf Veränderungen in Technologie, Kundenwünschen, Vertriebskanälen und im Wettbewerb organisatorisch neu gegliedert worden - ein Zeichen der Dynamik unseres Geschäftes, aber auch der Flexibilität unserer Organisationsstruktur.

Welche regionalen Aspekte der Unternehmensführung müssen im globalen Wettbewerb berücksichtigt werden?

Die Globalisierung unserer Industrie hat zu einer starken Expansion des Auslandsgeschäftes geführt. Heute wickelt Siemens rd. 70% des Umsatzes von rd. 115 Mrd. DM mit ausländischen Kunden ab; vor 10 Jahren waren es nur 48%. Verbunden damit ist eine erhebliche Verschiebung von Ressourcen.

Wir sind weltweit in rd. 190 Staaten vertreten. In vielen Staaten sind wir als Lieferant, Einkäufer und Arbeitgeber ein bedeutender Wirtschaftsfaktor.

Rd. 300 Fertigungsstätten sind in 45 Ländern angesiedelt.

Trotz der vertikalen Konzernorganisation haben die regionalen Einheiten weiterhin eine starke und verantwortungsvolle Stellung im Unternehmen, und im Zuge der Globalisierung nimmt ihr wirtschaftliches Gewicht noch zu. Der Ausbau der regionalen Präsenz hat daher in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht - aus mehreren Gründen:

Low cost-Fertigungen in Niedriglohnländern, Zugang zum Know-how und intellektuellem Potential einzelner Länder, Reduzierung des Währungsexposures, leichter Zugang zu lokalen Märkten. Entscheidend ist aber die größere Kundennähe, denn jedes Geschäft wird

letzten Endes mit einem vor Ort ansässigen Kunden gemacht. "All business is local." Regionale Besonderheiten erfordern flexible Anpassung an Kundenwünsche, die vom fernen Stammhaus nicht mehr erbracht werden kann. Dies gilt insbesondere aufgrund der stark wachsenden Bedeutung des Service- und Lösungsgeschäftes. Die Erfolgsfaktoren in diesem Geschäft sind nun einmal Kundennähe, eine ausgeprägte Dienstleistungskultur, schnelle Reaktion auf Kundenanfragen und die Verfügbarkeit vor Ort. Gerade die wissensbasierten Geschäfte, die einen immer höheren Anteil an der Wertschöpfung der Siemens AG erreichen, erfordern den Ausbau der regionalen Organisationen.

Die Regionalgesellschaft hat, da sie als Rechtsperson dem Recht des jeweiligen Sitz-Landes unterworfen ist, eine rechtliche Autonomie. Sie hat nach dem "arm's length"-Prinzip Ergebnis- und Bilanzierungsverantwortung", ist steuerpflichtig und unterliegt mit ihren Mitarbeitern der jeweiligen Arbeits- und Sozialgesetzgebung.

Der Umfang der Einbindung in die vertikale Unternehmensorganisation hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- In geschlossenen Märkten - die heute glücklicherweise die Ausnahme sind - hat das Regionalunternehmen weitgehende Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette, da eine weltweite Arbeitsteilung durch Handelsschranken erschwert ist.

- Ein überwiegend globales Geschäft ist dagegen stärker in die vertikale Organisation eingebunden und unterliegt damit mehr der Einflußnahme durch die Bereichsleitung als ein eher regionales Geschäft.
- Die Selbständigkeit einer Regionalgesellschaft ist größer, wenn der überwiegende Teil der Wertschöpfungskette im Lande angesiedelt ist, als z. B. bei einer Vertriebsgesellschaft.

Das heißt, es gibt nicht eine Rolle der Regionalgesellschaft in unserer Organisation, sondern viele. Die notwendige Differenzierung erhöht zwar die Komplexität der Führung des Auslandsgeschäftes; sie ist jedoch unvermeidbar, um der Eigenart unseres Geschäftes Rechnung zu tragen.

Aus der vertikalen Unternehmensorganisation ergibt sich zwangsläufig, daß es für jedes Geschäft einen weltweit Verantwortlichen gibt, der aber nicht notwendig seinen Sitz in der BRD hat. Die Leitung unseres neuen Bereiches "Gebäudetechnik" mit rd. 7,8 Mrd. DM Umsatz sitzt in der Schweiz; das weltweite Ultraschall-Geschäft wird aus den USA geleitet etc. Der weltweit für das Geschäft Verantwortliche, der i. d. R. auf der Ebene der rd. 100 Geschäftsgebiete angesiedelt ist, legt die strategische Ausrichtung des Geschäftes fest. Die Regionalgesellschaft hat in diesem Rahmen eine abgestufte und abgestimmte Verantwortung, die von einer Vertriebszuständigkeit über

die Zuständigkeit für die regionale Wertschöpfung bis zur vollständigen Zuständigkeit für das regionale Geschäft führt. Die so oft geschmähte Matrix-Organisation läßt sich bei der Eigenart unseres Geschäftes nicht vermeiden.

Welchen Einfluß hat die Globalisierung der Kapitalmärkte auf die finanziellen Ziele und die finanzielle Führung des Unternehmens?

Auf den Kapitalmärkten ist die Globalisierung weiter fortgeschritten als auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten. Der Abbau von Kapitalverkehrskontrollen, der in den letzten Jahren auch in den sog. "emerging markets" Fortschritte gemacht hat; die Deregulierung der nationalen Kapitalmarktvorschriften, aber auch die rasanten Fortschritte in der Kommunikations- und Informationstechnologie haben die nationalen Märkte zusammenwachsen lassen. Geld und Kapital fließen heute weitgehend ungehindert dahin, wo die höchsten Renditen zu erreichen sind.

Durch die Einführung des Euros wird sich dieser Prozeß in Europa beschleunigen und den Einfluß des Kapitalmarktes und seiner Renditeanforderungen auf die Unternehmensführung verstärken.

In der BRD kann man heute eine deutliche Verhaltensänderung in Kapitalmarktfragen feststellen, die nicht nur auf den Boom der Aktienmärkte und die damit verbundene Popularisierung der Aktie zurückzuführen ist. Die Bundesregierung hat durch zahlreiche gesetzliche Maßnahmen die rechtlichen Rahmenbedingungen für den deutschen Kapitalmarkt deutlich verbessert. 3 Finanzmarktförderungsge-

setze haben die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Kapitalmarktes gestärkt. Mit dem Gesetz zur "Kontrolle und Transparenz der Gesellschaften" (KonTraG) wurden wichtige Fragen der "corporate governance" geregelt und die gesetzlichen Grundlagen für Aktienoptionen und Aktienrückkauf geschaffen. Und das "Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz" schafft die Voraussetzungen für die Verbesserung der Unternehmenspublizität; es enthält die gesetzliche Grundlage für ein deutsches Rechnungslegungsgremium, das "Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee".

Auch bei den großen deutschen Publikumsgesellschaften sind in den letzten Jahren deutliche Verhaltensänderungen zu beobachten:

- Verbesserung der Unternehmenspublizität und Rechnungslegung,
- Intensivierung der Investors Relation Aktivitäten und
- stärkere Orientierung des Managements am Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes

Einige große Börsengesellschaften haben in den letzten Jahren wertorientierte Methoden der Unternehmensführung als Steuerungsinstrument eingeführt.

Steigerung des "Shareholder Value" oder "Value Based Management" bedeutet, daß unternehmerische Strategien, Investitionen aber auch Desinvestitionen, die Performance von Geschäftsbereichen oder -gebieten nach ihrem Beitrag zur Erhöhung, oder aber auch zur Reduzierung des Unternehmenswertes beurteilt werden. Der Ansatz ist nicht auf börsennotierte Gesellschaften beschränkt; er kann unabhängig von Rechtsform und Eigentümerstruktur in allen Unternehmen verwendet werden.

Siemens hat sich im vergangenen Jahr für die Einführung eines am Unternehmenswert orientierten Führungssystems als Abrundung des top-Programms entschieden. Mit top, das die Prioritäten Produktivität, Innovation und Wachstum hat, wurde in den letzten Jahren viel erreicht; 25 Mrd. DM Kosteneinsparungen durch Produktivitätssteigerung in den letzten 3 Jahren; Verdoppelung der jährlichen Erfindungsmeldungen in den letzten 5 Jahren; über den Markt liegendes Wachstum. Wir haben dieses Programm nun ergänzt durch eine Wertsteigerungsinitiative - kurz WIN genannt. Performance der Unternehmenseinheiten, Investitionen und Strategien werden zukünftig nach ihrem Beitrag zur Erhöhung des Geschäftswerts beurteilt, d. h. der Maßstab ist der Geschäftswertbeitrag, auch darin zeigt sich der angestrebte Wandel der Firmenkultur.