

Insights

An *Outlook* Publication

accenture

High performance. Delivered.

M&A: Wie High Performer Firmenkulturen ins Gleichgewicht bringen

Lernen von den Besten:
Dohle Gruppe, Fujitsu Siemens Computers,
Helsana, Otto Gruppe

Professor Franz Radermacher:
Die multipolare Welt als Chance

• Beratung • Technologie • Outsourcing

English ▶

Weiter ▶

2009, Ausgabe 1

Editorial



Dr. Stephan Scholtissek
Country Managing Director
Accenture Deutschland



Klaus Malle
Country Managing Director
Accenture Österreich



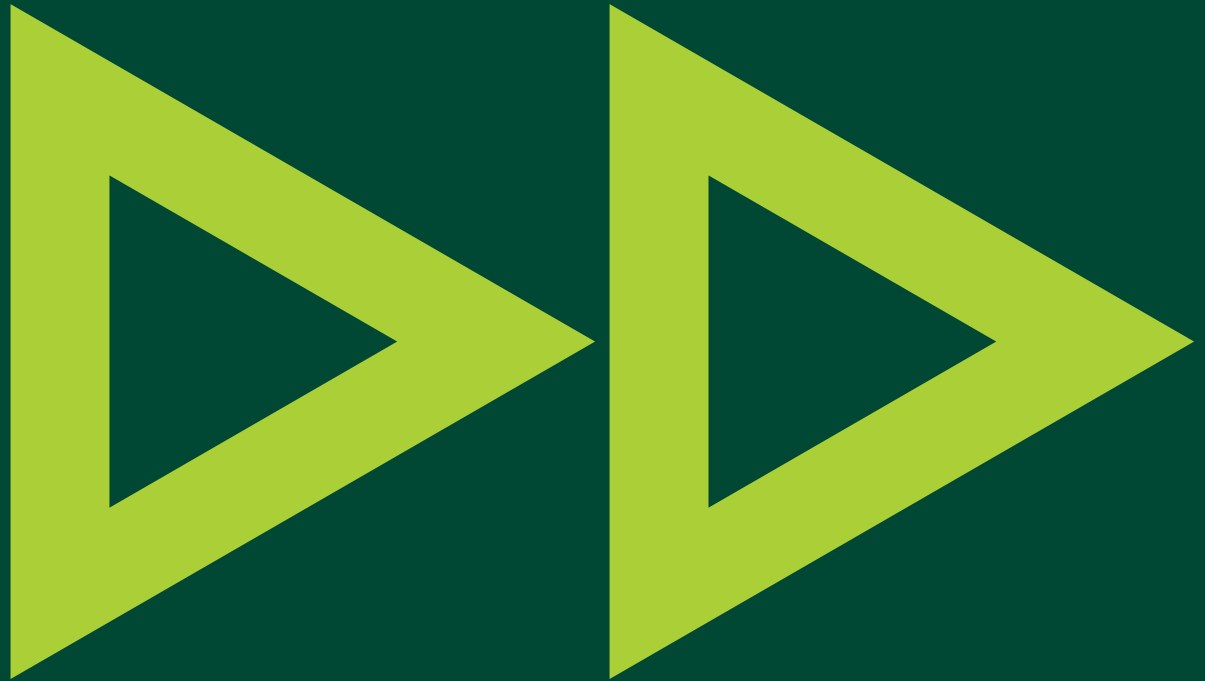
Thomas D. Meyer
Country Managing Director
Accenture Schweiz

In unserer zunehmend multipolaren Welt müssen High Performance Unternehmen innovativ sein, um sich so vom Wettbewerb abzugrenzen. Eine Voraussetzung dafür ist eine von allen Mitarbeitern gelebte Innovationskultur.

Wir leben in einer Welt des Umbruchs. Vorbei die Zeiten, in denen die Volkswirtschaften der westlichen Industriestaaten den Löwenanteil des globalen Bruttoinlandsprodukts erwirtschafteten. Längst liefern sich Schwellenländer wie China, Russland, Brasilien oder Indien mit den alten Wirtschaftsschergewichten Europa, USA und Japan eine rasante Aufholjagd. In diesem globalen Wettbewerb konkurrieren die ökonomischen Aufsteiger

mit den klassischen Industrienationen um Kapital, Rohstoffe, Arbeitskräfte, Kunden und Erfindungen. Dabei haben die Schwellenländer viele Vorteile auf ihrer Seite – beispielsweise reiche Bodenschätze oder ein Heer gut ausgebildeter, preiswerter Arbeitskräfte. Damit wir als Bestandteil dieser neuen, multipolaren Wirtschaftswelt bestehen können, genügt es bei Weitem nicht mehr, nur Strategien zu verfolgen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. High Performance Unternehmen setzen sich





im Wettbewerb unter anderem durch ihre Innovationsfähigkeit vom Verfolgerfeld ab. Gefragt sind gute Ideen, die in marktfähige Produkte münden. Zum Werttreiber wird eine Erfindung erst, wenn sie auch auf dem Markt erfolgreich ist. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass im Unternehmen eine Innovationskultur existiert, zu der sich alle Mitarbeiter bekennen. Auch Accenture legt großen Wert auf eine Innovationskultur, von der wiederum unsere Kunden profitieren. Schließlich sorgt unser Ideenreichtum, verbunden mit langjähriger praktischer Projekterfahrung und unserer

High Performance Research Initiative, dafür, dass wir unsere Kunden dabei unterstützen, einen nachhaltigen Markterfolg zu erzielen. Wir empfinden es als großen Vertrauensbeweis und als Anerkennung unserer Innovationsfähigkeit, dass wir für 28 der 30 Dax-Konzerne in Deutschland arbeiten sowie für die Topunternehmen in Österreich und in der Schweiz. Mit „*Insights*“ als Ergänzung zu unserem Kundenmagazin „*Outlook*“ wollen wir Ihnen die Möglichkeit geben, sich über aktuelle Themen zu informieren und von den Erfahrungen der Besten zu

profitieren. In dieser Ausgabe präsentieren wir interessante Projekte bei der Otto Gruppe, bei Fujitsu Siemens Computers, bei der Dohle Handelsgruppe und beim Schweizer Versicherer Helsana. Obwohl diese Unternehmen in unterschiedlichen Branchen aktiv sind und die Projekte unterschiedliche Ansatzpunkte haben, ist das Ziel in allen Fällen gleich: die Differenzierung vom Wettbewerb und der Ausbau des bereits erreichten Vorsprungs. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Inhalt

8

5 Zukunftssicherung

Warum Talent Management eine strategische Aufgabe ist

8 Post-Merger-Integration

Worauf Topmanager achten müssen, damit Mergers & Acquisitions erfolgreich sind

12 Nachgefragt

Professor Franz Radermacher über die Anforderungen der multipolaren Welt

14 Mergers & Acquisitions

Wie der Versicherer Helsana eine Fusion erfolgreich abwickelte

17 Kundenpflege

Die Pflege von Bestandskunden ist ebenso wichtig wie die Neukundenakquise

19 Win-Win Modell

Corporate Citizenship dient dem guten Zweck und lohnt sich auch finanziell

22 Cotton made in Africa

Wie ein Projekt der Otto Gruppe in Afrika für mehr Fairness im Handel sorgt

25 Zukunft des Handels

Wer Präsenz- und Internetgeschäft verknüpft, steigert seinen Umsatz

14

12

28 Webauftritt

So schaffte es die Dohle Handelsgruppe, näher an ihre Kunden zu rücken

31 Serviceoffensive

Fujitsu Siemens Computers organisierte seinen Service neu und sparte dabei



Spitzenkräfte im Visier



Auf dem Weg zu High Performance müssen Unternehmen viel stärker als bisher intern und extern ein innovatives Talent Management betreiben. Wer es schafft, sich als Toparbeitgeber zu präsentieren, gewinnt den Kampf um die besten Köpfe.

Verkehrte Welt. „Waren es früher die Unternehmen, die geeignete Bewerber ausgewählt haben, sind es heute zunehmend die geeigneten Bewerber, die sich die Unternehmer als Arbeitgeber aussuchen“, beobachtet Professor Christoph Beck. Als wichtige Ursache nennt der Dozent für Personalwesen an der Fachhochschule Koblenz den demografischen Wandel. Mit ihm geht die Verknappung von Spitzenkräften einher. Auch führt die nachlassende Loyalität der Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber gegenüber dazu, dass Führungskräfte neue Wege

finden müssen, um ihre Leistungsträger im Unternehmen zu halten und neue anzusprechen. Dies gelingt nur mit einer stringenten Talent Management-Strategie. Sie ist nicht nur von Managern aus dem Bereich Human Resources (HR) umzusetzen, sondern muss vom gesamten Management gelebt werden.

[Chefsache Personalmarketing](#)

Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen und dem sich verschärfenden weltweiten Kampf um kluge Köpfe empfiehlt HR-Experte Beck

deshalb ein forciertes Personalmarketing: „Ziel muss es heute sein, als Arbeitgeber ein Employer-Branding zu schaffen, das bei den Mitarbeitern und bei vielversprechenden Nachwuchsführungskräften außerhalb ein unverwechselbares Bild als attraktiver Arbeitgeber weckt.“ Die Arbeitgebermarkenbildung ist eine strategische Maßnahme, die starken Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hat. Im Zeitalter von Web 2.0 und den daraus resultierenden Möglichkeiten müssen Arbeitgeber den Dialog mit Mitarbeitern und Kandidaten suchen, rät Beck: „Themenblogs, Projektblogs oder Wikis werden intern bereits verstärkt eingesetzt und helfen, High Potentials zu integrieren und zu binden.“

Für Beck sind RSS-Feeds ein unverzichtbarer Bestandteil der modernen Personalkommunikation; sie sind jedoch noch längst nicht in allen Unternehmen angekommen. Mit ihnen informieren Arbeitgeber hoch qualifizierte Kandidaten etwa über Bewerbermessen. Durch den Einsatz von Social Software lassen sich Gemeinschaften bilden und pflegen. Ziel ist es, bei den Adressaten das Unternehmensimage zu stärken und die Vertrauenswürdigkeit als Arbeitgeber zu

steigern. Dies geschieht über das Vermitteln internen Wissens und den Aufbau eines langfristigen Kontakts zur Zielgruppe. Podcasts oder Videos ergänzen für Bewerber die Informationen zum Unternehmen und gestalten sie lebendiger. Alle Systeme und Wege dienen den Personalverantwortlichen dazu, Gemeinschaften aufzubauen und zu pflegen.

Talent Management leben

High Performance Unternehmen nutzen ein aktives Talent Management aber auch für ihre Mitarbeiter. „Gerade für die Zeit nach der aktuellen wirtschaftlichen Lage ist es wichtig, die herausragenden Mitarbeiter motiviert zu halten. Dies ist eine Kernaufgabe für das Topmanagement“, sagt Fred Marchlewski, der bei Accenture das Beratungsfeld Talent Management in Europa leitet. Motivation, das heißt für ihn auch, Spitzenkräften ausreichende Entscheidungsfreiräume zu lassen und ihnen die Möglichkeit zu geben, etwas zu bewegen.

Wie ein Unternehmen mit Mitarbeitern und Bewerbern umgeht, hat weitreichende Folgen. So urteilt Wolfgang Jäger, Betriebswirtschaftsprofessor und Medienexperte an der Fachhochschule

Gute PR-Arbeit beeinflusst entscheidend das Bild der Bewerber von einem Unternehmen

Wiesbaden: „Das Thema PR wird für die Personalarbeit zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor im Reputationsmanagement.“ Schließlich hat im Internetzeitalter kein Arbeitgeber mehr die Kontrolle über das, was über ihn veröffentlicht wird. „Mit guter PR-Arbeit lässt sich erreichen, dass in der Wahrnehmung potenzieller Mitarbeiter die positiven Aspekte überwiegen“, sagt er und ergänzt: „Einige Unternehmen berücksichtigen zwar diesen Stakeholder-Ansatz auf ihrer Karriereseite, dennoch besteht bei der PR for HR starker Nachholbedarf.“

Ein systematisches Talent Management besteht aus mehreren Teilen, betont Leo Barth, Leiter der Talent Management Practice von Egon Zehnder International in Deutschland: Recruiting, Integration,



Professor Wolfgang Jäger:
wirbt für eine professionellere Personalarbeit

Beurteilung, Entwicklungs- sowie Nachfolgeplanung – alle basieren auf einem Kompetenzmodell. „Einzelne Elemente sind in den Unternehmen vorhanden, doch nur sehr wenige gehen strategisch vor und bedienen die ganze Bandbreite des Talent Managements. Dazu gehört, nicht nur die einzelne Führungskraft im Blick zu haben, sondern auch die Teams, ihre Zusammensetzung und Effektivität.“ So sei in den letzten Jahren zu beobachten gewesen, wie viel Mühe sich viele



Professor Christoph Beck:
empfiehlt Employer-Branding im Kampf um Spitzenkräfte

Unternehmen mit dem Aufbau eines ausgefeilten Personalmarketings gegeben haben, um beim Kampf um die Köpfe erfolgreich zu sein. Vernachlässigt wurde allerdings oft die Integration der neuen Manager.

Um strategisch vorgehen zu können, sei ein aussagekräftiges, skaliertes Kompetenzmodell unumgänglich. Barth empfiehlt, dieses Kompetenzmodell auf das Unternehmen maßzuschneidern. So seien die Zielprofile für unterschiedliche

Kompetenzen, etwa „Ergebnisorientierung“, je nach Position und Situation unterschiedlich zu gewichten. Um das im Unternehmen oft verborgene Potenzial zu entdecken, sei es auch wichtig, regelmäßig Bewertungen von unabhängigen Dritten einzuholen. Das stellt sicher, dass Talente erkannt und entwickelt werden.

Mehr zu diesem Thema unter:
www.accenture.com/talent-management.

Herausforderung: zwei Historien, eine Zukunft

Mergers and Acquisitions (M&A) sind für internationale Unternehmen aktuell ein verbreitetes Verfahren, um zu konsolidieren. Allerdings dürfen sie nicht den Aufwand unterschätzen, den das Vereinigen zweier Unternehmenswelten mit sich bringt – und die Bedeutung der damit verbundenen Emotionen.

Es sollte „eine Fusion unter Gleichen“ werden. Dieses Ziel setzte sich Professor Wolfgang Reitzle, Vorstandschef der Linde AG in München, als er vor knapp drei Jahren den britischen Industriegasspezialisten BOC Group plc übernahm. Nach dem Urteil vieler Experten hat er sein Ziel erreicht:

The Linde Group – so der heutige Markenname – zählt zu den weltweit führenden Gas- und Engineeringunternehmen und hat seine Marktposition ausgebaut. Im Jahr 2007 erwirtschafteten seine mehr als 50 000 Mitarbeiter einen Umsatz von 12,3 Milliarden Euro. Trotz sich verschärfender Wirtschaftskrise erwartet die Konzernleitung

ein weiteres Wachstum. Allein bis September 2008 kletterte der Umsatz um elf Prozent. „Unsere stabile Geschäftsentwicklung ist das Ergebnis unseres erfolgreichen Konzernumbaus“, bilanziert Reitzle, Präsident und CEO der Linde Gruppe. Dass dieser Strukturwandel gelang, den die Fusion mit sich brachte, hat wohl vor allem einen Grund: Reitzle schaffte es, den BOC-Mitarbeitern zu vermitteln, dass er sie respektiert und sie braucht. So verlegte er einen Teil der Führungsaufgaben vom Linde-Stammsitz Wiesbaden ins britische Surrey, in die Nähe des BOC-Hauptquartiers Windlesham.

Zudem gehören dem Vorstand der Gruppe nicht nur Vertreter von Linde an, sondern auch BOC-Leute. Darüber hinaus verfolgt Reitzle konzernweit eine Personalstrategie, die auf Recruiting, Ausbildung und eine konsequente Personalentwicklung auf allen Ebenen setzt. Bereits vor der Fusion entwickelte er detaillierte Pläne zur Zusammenführung der beiden Unternehmen und kommunizierte sie.

Damit zählt The Linde Group zu jenen geglückten Beispielen für Fusionen, bei denen das neu geschaffene Unternehmen wie geplant auf die Überholspur gewechselt hat. Leider nicht der Regelfall. Rund die Hälfte aller Mergers & Acquisitions (M&A) scheitert, schätzt Michael Grote. Der Professor für Corporate Finance an der Frankfurt School of Finance & Management leitet auch das dazugehörige Frankfurt Institute for Private Equity and Mergers & Acquisitions (FIPEMA). Er verweist auf zahlreiche internationale Studien, etwa von der Harvard Business School in Boston, die den Erfolg von Fusionen und Übernahmen zu messen versuchen. „Allerdings ist das eine komplexe Aufgabe, da man zum einen nicht weiß, wie sich die Firmen ohne Fusion entwickelt hätten, und da man zum anderen viele weitere Faktoren berücksichtigen muss, die den Erfolg beeinflussen“, räumt der M&A-Experte ein. Doch bestätigen auch seine eigenen

Forschungen, dass das Risiko zu scheitern fast genauso groß ist wie die Chance auf Erfolg.

Wer allerdings einen Merger perfekt vorbereitet, dem eröffnen sich große Chancen: „Er kann sich über diese Art des Wachstums frisches Know-how sowie neue Märkte, Kunden und Vertriebswege erschließen, aber auch Synergien realisieren und Kosten senken.“

Dass so viele Fusionen scheitern, hat nach Grote Ansicht vor allem zwei Ursachen: Zahlreiche Manager sind bereit, zu hohe Kaufpreise zu bezahlen – und legen damit die Messlatte für den Erfolg zu hoch. Soll die Fusion als erfolgreich gelten, müssen sie diese Ausgaben wieder hereinwirtschaften. „Manager neigen häufig dazu, ihr Unternehmen vergrößern zu wollen, wohl auch, weil sie dann selbst mehr verdienen“, merkt der Experte kritisch an. Dabei unterschätzen sie offenbar den Aufwand, den das Zusammenwachsen zweier ehemals selbstständiger Unternehmen verursacht. „Für solche Riesenprojekte muss das Topmanagement enorm viel Zeit und Aufwand einkalkulieren“, sagt Grote. Der M&A-Spezialist hat beobachtet, dass Unternehmen, die den Kaufpreis bar aufbringen, oft erfolgreicher fusionieren als solche, die in Aktien bezahlen. Seine Erklärung: „Sie überlegen sich solche

Schritte wohl noch gründlicher angesichts der Finanzierung, die sie stemmen müssen“.

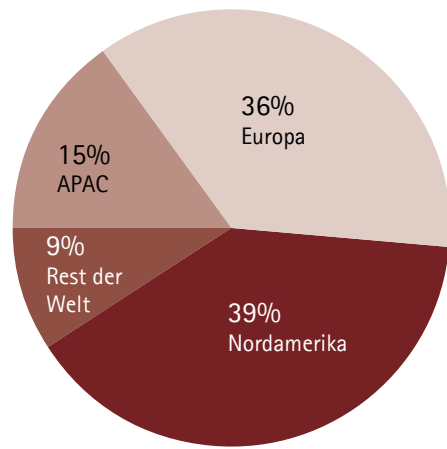
Fehleinschätzungen betrachtet auch Günter Müller-Stewens als einen der Hauptgründe, weshalb so viele Fusionen und Übernahmen scheitern. „Manager bewerten nicht nur den Mehrwert, den die Fusion bringen soll, vorab oft zu optimistisch, sondern schätzen vor allem auch den Integrationsaufwand falsch ein“, beobachtet der Professor für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, ebenfalls St. Gallen. „Sollen zwei Unternehmenswelten zu einem Konzern zusammengeführt werden, ist das ein Wandel, der beide Firmen von Grund auf verändert. Das verursacht bei allen Mitarbeitern und Führungskräften eine große Unsicherheit“, weiß Müller-Stewens. „Jeder fragt sich: Was wird aus mir, meiner Position, meinen Aufstiegschancen?“ Ebendiese Fragen beherrschen den Arbeitsalltag. Bleiben sie lange ohne Antworten, beeinträchtigt dies das operative Geschäft erheblich.

Gerade bei jenen Mergers, die in erster Linie Kosten einsparen sollen, fürchten sich die Mitarbeiter vor dem Stellenabbau. Diese Angst lähmt und erklärt die oftmals massiven Schwierigkeiten des neuen Topmanagements in der Post-Merger-Phase. Aber auch bei Fusionen, die auf Wachstum

zielen, kommen Unsicherheiten auf. Schließlich müssten beide Unternehmen ihre Strukturen komplett umkrempeln, gibt Müller-Stewens zu bedenken und rät: „Deshalb begegnen Unternehmen dieser Unsicherheit am besten, indem sie Prozesssicherheit schaffen.“ Das beinhaltet zum einen, dass sie einen exakten Fahrplan für alle Integrations Schritte festlegen, sodass die Mitarbeiter genau wissen, wann und wie über ihre Abteilung entschieden wird. Zum anderen können Coaching- und Begleitprogramme dazu beitragen, Ängste abzubauen. „Dabei geht es vor allem auch darum, die jeweils andere Unternehmenskultur kennenzulernen und zu verstehen“, sagt Müller-Stewens. Ziel

M&A-Schwerpunkte

Globale Verteilung des M&A-Volumens im Gesamtjahr 2008



Quelle: Thomson Financial

Nur ein akribisches Projektmanagement sorgt dafür, dass die anvisierten M&A-Ziele auch erreicht werden

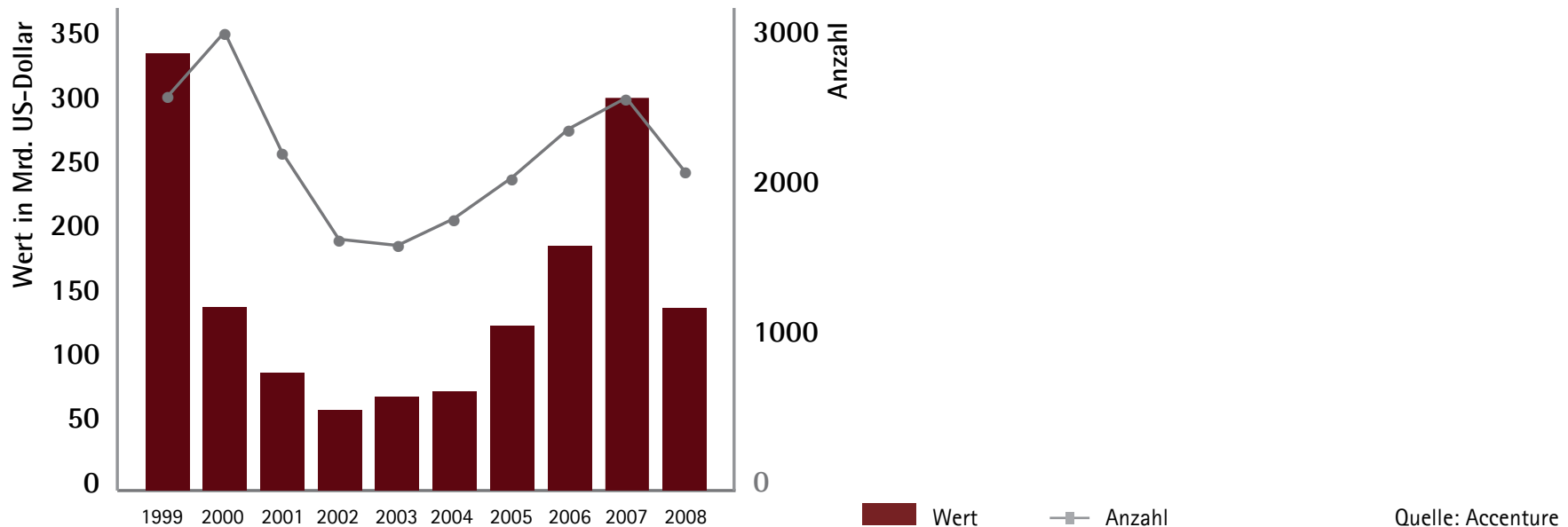
sei, das Beste beider Kulturen in die neue Organisation einzubringen. So erkennen alle Mitarbeiter auch die Chancen, die ihnen das gemeinsame neue Unternehmen bietet. „Genau diese Chancen, aber auch die Risiken sollten immer wieder Gegenstand einer offenen Kommunikation nach innen sein“, empfiehlt der Experte. Konzerne wie General Electric, Cisco oder AXA, die seit vielen Jahren auf M&A als Wachstumsinstrument setzen, besitzen eigene Integrationsabteilungen. „Ebenfalls wichtig ist, dass auf dem Weg vom Abwickeln des Mergers hin zur eigentlichen Integration nicht die ursprüngliche Logik und Intention des Deals auf der Strecke bleibt“, mahnt Mirko Dier, Global Lead für Merger-Integration bei Accenture in Kronberg. Dabei ist die richtige Kommunikation für den nachhaltigen Markterfolg eines Mergers extrem wichtig. Das weiß auch Professor Reinhard Meckl. Der Professor für internationales Management an der Universität Bayreuth und Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions

kennt die besonderen Herausforderungen solcher Integrationsprozesse genau. Er betont: „Keine Integration funktioniert von selbst. Alle Beteiligten müssen hart daran arbeiten.“ Eine besondere Rolle spielen dabei die strategischen Ziele der Fusion. „Der Vorstand muss sie festlegen und klar kommunizieren, denn es ist wichtig, sie während dieses Prozesses nicht aus den Augen zu verlieren.“ Zudem sollte das Projektteam schon früh, also bereits vor Vertragsabschluss, mit seiner Arbeit beginnen und einen gut strukturierten Integrationsplan entwerfen, den dann alle Beteiligten abarbeiten müssen. „Mit einem derartigen Integrationsplan lässt sich auch die Transparenz schaffen, die nötig ist, um den Mitarbeitern die Unsicherheit zu nehmen“, erklärt Meckl. Wer darauf verzichtet, riskiert viel: „Zunächst brodelt die Gerüchteküche; viele Beschäftigte reagieren mit Verärgerung oder mit Trotz – und am Ende resignieren sie.“

Coachingprogramme für Mitarbeiter können dazu beitragen, die mit M&A einhergehenden Ängste abzubauen

Delle in der M&A-Konjunktur

M&A-Transaktionen in D, A und CH



Dieses Verhalten bezeichnet Meckl als Mergersyndrom. Es erfasst nicht nur die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens, die sich bei solchen Deals ohnehin eher als Verlierer fühlen, sondern auch die Beschäftigten des Käufers: Sie sehen sich oft in einem Kampf der Firmenkulturen. „Wer seine Fachkräfte halten will, muss vor allem für transparente Strukturen sorgen“, mahnt Meckl.

Generell gilt: Fusionen werden zunehmend den Unternehmensalltag bestimmen. Zwar folgen solche Deals den Konjunkturzyklen,

insgesamt ist jedoch ein Aufwärtstrend zu beobachten. Aktuell kaufen Top Player sehr gezielt ein und strukturieren so ihre Branche neu. Vor allem die Zahl internationaler M&A wächst, auch wenn im ersten Halbjahr 2008 in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein leichter Rückgang zu beobachten war. Rund 70 Prozent der internationalen Direktinvestitionen – sie betragen im Jahr 2008 weltweit 1,4 Billionen US-Dollar – gehen auf das Konto von Fusionen und Übernahmen. Wie Christof Römer beobachtet, kaufen Global Player ganze

Unternehmen, statt sich mit Firmenanteilen zu begnügen. Der Ökonom am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln untersuchte in seiner jüngsten Studie die Aktivitäten multinationaler Unternehmen. Sein Fazit: „Sie treiben die Globalisierung kraftvoll voran.“ Wer über Merger wachsen will und so High Performance anstrebt, sollte allerdings genug Ressourcen einkalkulieren, um Merger gut zu planen und umzusetzen.



Neuer Marshallplan

Die aktuelle Finanzkrise bestätigt jene, die glauben, dass die Wirtschaft nicht ohne ein Mindestmaß an Lenkung auskommt. Professor Franz Josef Radermacher plädiert seit Langem für eine neue und für alle Beteiligten faire globale Ökonomie.

Professor Dr. Franz Josef Radermacher
Franz Josef Radermacher ist Vorstand des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n in Ulm und Mitglied im Deutschen Nationalkomitee der UNESCO für die Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005–2014.

Insights: Die traditionellen Strukturen der Globalisierung lösen sich auf. Muss die ökonomische Weltkarte neu gezeichnet werden?

RADERMACHER: Ja, das muss sie. China, Indien, Russland, Brasilien, aber auch der Mittlere Osten gewinnen weiter an Bedeutung. In friedlicher Weise sind die Probleme nur noch in einer Partnerschaft zu lösen, die weit über die alten G-8-Staaten hinausgeht. Dass Mitte November 2008 die G-20 in Washington getagt haben, um die Weltwirtschaft zu stabilisieren, zeigt, wohin die Reise geht – und das ist gut so.

Was sind die besonderen Merkmale der neuen, multipolaren Welt?

Starke und bevölkerungsreiche Schwellenländer gewinnen an Bedeutung. Das gilt besonders für China. Immer wichtiger werden auch Länder mit wesentlichen Rohstoffvorkommen. Ein weiteres Kennzeichen ist die extreme Verschuldungssituation der USA und damit die relative Schwächung dieses bisher dominierenden Landes. In dieser Konstellation sind Absprachen über knappe Ressourcen wie Wasser, Nahrung und Energie, aber auch über die Emission von Klimagasen besonders schwierig.

Dynamische Schwellenländer fordern hier deutlich mehr Ressourcen als bisher. Noch ist unklar, ob sich in friedlicher Weise Lösungen finden lassen. Die Bewältigung der Ressourcenfrage bildet die entscheidende Herausforderung, um eine vernünftige Zukunft der Welt zu gestalten.

Welche Rolle spielt der deutschsprachige Raum in dieser neuen weltwirtschaftlichen Konstellation?

Als größte Ökonomie in der EU und als Exportweltmeister ist Deutschland sehr wichtig. Die EU ihrerseits besitzt eine große Ausstrahlung als Träger der wohl einzigen funktionierenden supranationalen Governance-Struktur. Über den Typ „Soziale Marktwirtschaft mit starker ökologischer Orientierung“ hat sich diese Struktur in vielen Erweiterungsprozessen bewährt. Der deutschsprachige Raum spielt über den Transmissionsriemen Europa also eine wichtige Rolle bei der Thematisierung der ökosozialen Marktwirtschaft als globales Konzept.

Was müssen wir tun, um diese Rolle auszufüllen?

Entscheidend ist, dass wir uns in die Veränderungsprozesse einbringen. Neben einer vernünftigen Regulierung der weltökonomischen Prozesse sind auch

massive technische Innovationen nötig, etwa beim Energieverbrauch und bei der Treibhausgasproblematik.

Nationale Anstrengungen reichen hier nicht aus. Was muss passieren?

Wir brauchen europäische Initiativen und weltweite Lösungen für eine bessere Global Governance. Aktuell liegt mit dem Thema Bretton Woods II, der „Einhegung“ der Finanzparadiese und der Kyoto-II-Thematik etwa die Hälfte der globalen Governance-Fragen auf dem Verhandlungstisch. Dies ist zudem jene Hälfte, die besonders eigentumsrelevant ist. Hier ist die Chance am größten, dass gehandelt wird. Und wenn neben einer besseren Regulierung des Weltfinanzsystems auch noch eine faire globale Besteuerung aller Wertschöpfungsprozesse gelingt, sind wir einen großen Schritt weiter. Ein Global Marshall Plan, wie ihn in der einen oder anderen Form auch die Friedensnobelpreisträger Al Gore und Muhammad Yunus fordern und unterstützen, ist dabei ein Zwischenschritt zu einer besseren Global Governance.

Weitere Informationen über die „Multipolare Welt“ erhalten Sie unter www.accenture.com/multipolarewelt.



Perfekt vorbereiten – erfolgreich wachsen

Mitarbeiter und Daten des übernommenen Unternehmens reibungslos in die eigene Organisation zu integrieren ist eine der großen Herausforderungen jedes Mergers. Ein Spezialistenteam von Accenture begleitete den Schweizer Versicherer Helsana von der Abgabe des Kaufangebots bis zur vollständigen Abwicklung der Transaktion.

In der Schweiz ist die Helsana-Gruppe der führende Anbieter von gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen. Um das eigene Wachstum voranzutreiben, entschloss sich das Management von Helsana, sein Engagement im Firmenkundengeschäft zu forcieren. Ziel war es, sowohl organisch zu wachsen als auch anorganisch mittels Zukäufen. Zur gleichen Zeit wollte sich der Versicherungskonzern Swiss Life von seinem Krankentagegeld- und Unfallversicherungsgeschäft trennen. Beide Bereiche waren in der Tochtergesellschaft La Suisse Versicherungen gebündelt. Helsana beabsichtigte, La Suisse zu übernehmen, um auf diese Weise die eigene Position vor allem gegenüber seinen stärksten Wettbewerbern weiter zu festigen.

Ziel: Marktposition verbessern

Mit der Akquisition wollte die Führung von Helsana die langfristige Unternehmensstrategie unterstützen und einen Beitrag zum künftigen Wachstum leisten. Helsana gab zunächst ein unverbindliches Kaufangebot ab. Parallel dazu erhielt Accenture den Auftrag, bei der Vorbereitung der Übernahme und der sich daran anschließenden Integration zu helfen. Die Wahl fiel auf Accenture, da der Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister bereits

durch frühere Projekte das Vertrauen des Helsana-Managements genoss. Accenture stellte ein Team zusammen, das aus Gesundheits- und Versicherungsexperten bestand, unterstützt durch Spezialisten für Geschäftsprozesse und den IT-Bereich bei Assekuranzen. Das Team unterstützte das Helsana-Management vor der Übernahme bei der Bewertung der künftigen Merger-Auswirkungen und später bei der Integration des Geschäfts sowie der Mitarbeiter von La Suisse in die Helsana-Strukturen.

In der zwei Monate andauernden Due-Diligence-Phase, auch Phase eins genannt, entwickelte das Accenture-Team unter anderem die Leistungsbeschreibungen für die IT. Auch bereitete es die Übernahme der La-Suisse-Kundendaten vor und die Integration der La-Suisse-Beschäftigten. Gleichzeitig unterstützte das Team Helsana beim Redesign des Firmenkundengeschäfts. So fand eine Neuausrichtung des Vertriebs statt mit Fokus auf den Maklerkanal und die Schaffung einer neuen Organisation für alle versicherungstechnischen Aktivitäten. Besondere Aufmerksamkeit widmete Accenture der Entwicklung organisatorischer Prozesse, um auf Fragen von Mitarbeitern in Zusammenhang mit dem Merger reagieren zu können. Damit die Integration möglichst reibungslos

verläuft, banden Helsana und Accenture von Anfang an jene La-Suisse-Manager in alle Planungen ein, die nach der Übernahme eine Schlüsselrolle spielen würden – ein kühnes Vorgehen. Am Ende von Phase eins kündigte Helsana formell an, La Suisse übernehmen zu wollen.

Integrationsprozesse entwickeln

Daran schloss sich eine sechsmonatige Prüfung des beabsichtigten Mergers durch die Schweizer Wettbewerbskommission an. Diese Zeit nutzte Helsana, um mit Phase zwei des Projekts zu beginnen. Jetzt ging es darum, sämtliche für die Übernahme von La Suisse nötigen Prozesse zu identifizieren und im Detail auszuarbeiten. Dazu gehörte, die neue Schadensabteilung einzurichten, den Vertrieb neu auszurichten und die Voraussetzungen für die Datenmigration von La Suisse zu Helsana zu schaffen. Ziel von Phase zwei war, die Strukturen bei Helsana so weit vorzubereiten, dass die Post-Merger-Integration unverzüglich beginnen konnte, sobald die Wettbewerbskommission zugestimmt hatte. Noch am Tag der Zustimmung wurde Phase drei des Projekts eingeläutet: der Transfer von Daten von La Suisse zu Helsana und die Integration der Mitarbeiter. Change-Management-Workshops begleiteten den vertraglichen, physischen und kulturellen Wechsel der La-Suisse-Beschäftigten

Steckbrief

Helsana-Gruppe

Unternehmenssitz: Dübendorf, Schweiz

Unternehmensleitung: Manfred Manser (CEO),
Eugen David (VR-Präsident)

Mitarbeiter: circa 3150 (2008)

Prämienvolumen: 5,4 Mrd. Franken (2008)

Branche: Versicherungen: Kranken- und
Unfallversicherungen

Website: www.helsana.ch

zu Helsana. Ebenso wichtig war es, die bisherigen Kunden von La Suisse auf die Helsana-Versicherungsprodukte und -Verträge umzustellen.

Mit Unterstützung von Accenture gelang Helsana die anspruchsvolle Übernahme des Krankentagegeld- und Unfallversicherungsgeschäfts für Firmenkunden von La Suisse. Durch den Merger gewann Helsana 60 000 neue Verträge, was einem Plus von rund 30 Prozent entsprach. Das Prämienvolumen stieg um 260 Millionen Schweizer Franken (rund 60 Prozent). Wichtiger noch: Mit der Übernahme rückte Helsana von Platz sechs

auf Platz vier der größten Unfallversicherer im Land vor und festigte die Position im französischsprachigen Teil der Schweiz.

Das Beispiel Helsana bestätigt die Erkenntnis von Accenture, dass besonders leistungsfähige Versicherer zu High Performance Unternehmen aufsteigen und ihren Marktanteil vergrößern, indem sie sowohl organisch wachsen als auch anorganisch – also durch Unternehmenszukäufe. Dennoch, ein heute vergrößerter Marktanteil ist nicht der einzige Indikator dafür, dass die Übernahme von La Suisse erfolgreich

war. Eine große Gefahr bei derartigen Mergers besteht darin, dass Kunden im Laufe des Übernahmeprozesses abspringen. Dank umfassender und professioneller Vorbereitung war die Kundenabwanderungsquote sehr niedrig. Übrigens: Gerade einmal vier Stunden nach dem Herauslösen aus dem La-Suisse-Geschäft war das IT-System bereits voll einsatzfähig.

Details zu den Maßnahmen lesen Sie in der Fallstudie zu Helsana. PDF-Download unter www.accenture.de/helsana.

Den Käufer immer wieder begeistern



Unternehmen konzentrieren sich oft zu stark auf das Neukundengeschäft und vernachlässigen darüber leicht die Pflege ihrer Bestandskunden. Ein stringentes Kundenbindungsmanagement kann dies verhindern.

Es mag paradox klingen, doch wollen nicht nur die potenziellen, sondern auch die bereits gewonnenen Kunden erobert werden – und zwar immer wieder aufs Neue. „Jede Kundenbeziehung folgt, wie unsere Studien zeigen, einem Lebenszyklus. Darauf müssen sich Unternehmen bei der Kundenpflege einstellen“, sagt Professor Manfred Krafft. Der Direktor des Instituts für Marketing an der Universität im westfälischen Münster rät den Verantwortlichen deshalb, das Gewinnen von Neukunden besonders im Blick zu haben, aber ebenfalls stark daran

zu arbeiten, diese Geschäftsbeziehung weiterzuentwickeln. Schließlich ändern sich im Laufe der Zeit die Erwartungen des Kunden. Überzeugt zu Beginn vor allem das innovative oder nutzenstiftende Produkt, geht es später primär darum, eine emotionale Bindung zur Marke herzustellen.

Gerade in dieser späteren Phase sollte das Unternehmen darauf setzen, Emotionen zu wecken und zu überraschen. „Das funktioniert am besten mit Services, die ungewöhnliche Erlebnisse bieten und sich dadurch vom Standard abheben“,

empfiehlt der Marketingexperte und erklärt: „Damit geben Sie Ihren Kunden das Gefühl, besonders respektiert zu werden.“ Einen außergewöhnlich guten Service zu bieten setzt bei den Mitarbeitern eine Kultur der Wertschätzung gegenüber den Bestandskunden voraus. Ziel muss es sein, den Kunden nicht nur gut zu beraten und dabei immer wieder positiv zu überraschen, sondern ihm auch Services mit Mehrwert anzubieten. Als Beispiel dafür nennt Krafft die Ikea Family Card, die weit mehr ist als bloß eine Kundenklubkarte – auf Wunsch mit Bezahlungsfunktion. Mitglieder der Ikea-Familie bekommen unter anderem monatlich wechselnde Produkte zum Sonderpreis, erhalten eine kostenlose Transportversicherung, einen E-Mail-Newsletter oder die Möglichkeit, regelmäßig Warengutscheine des Möbelhauses zu gewinnen. „Wichtig ist dabei, zwischen den Kunden zu differenzieren und keinen einheitlichen Service für alle zu bieten, sondern beispielsweise auch Premiumleistungen für kaufkräftige Stammkunden“, betont Krafft.

Dass Bestandskundenpflege noch keine Selbstverständlichkeit ist, zeigt ein Blick auf die Telefonanbieter. Viele von ihnen werben zwar mit interessanten Konditionen intensiv um Neukunden, lassen die Bestandskunden jedoch in den Warteschleifen ihrer Hotlines hängen. Untersuchungen und Erfahrungen von Accenture belegen, dass die Servicequalität extrem wichtig für High Performance Unternehmen ist. „Eine Studie von uns zeigt, dass zwei Drittel der deutschen Verbraucher den Kundenservice als mittelmäßig bis unzureichend empfinden. Schlechter Kundenservice war der Grund für jeden zweiten Wechsel im Jahr 2008“, sagt Irmgard Glasmacher, Leiterin des Bereichs Customer Relation Management für Deutschland, Österreich und die Schweiz bei Accenture in Kronberg.

Die Stammkunden zu pflegen, die immerhin 80 Prozent der Kundschaft deutscher Unternehmen ausmachen, darin sieht auch Professor Manfred Kirchgeorg eine zentrale Aufgabe. Der Inhaber des Lehrstuhls Marketingmanagement an der HHL – Leipzig Graduate School of Management rät den Verantwortlichen,

Im Laufe einer Kundenbeziehung wechseln die Erwartungen der Käufer

ein profitables Servicemanagementsystem aufzubauen: Zunächst sollten Unternehmen ihren Kundenstamm segmentieren, dann bedarfsgerechte Services anbieten. Einfache Anfragen können etwa übers Internet laufen, komplexe Fragen und Vorgänge verlangten jedoch immer noch einem persönlichen Beratungsgespräch. „Gerade wenn es um die Stammkunden geht, ist dieser Weg unschlagbar“, sagt Kirchgeorg.

Gewissen und Gewinn im Gleichgewicht

Immer mehr Unternehmen achten darauf, nachhaltig zu wirtschaften. Damit verbuchen sie nicht nur ein Imageplus, sondern auch größere finanzielle Gewinne.

Seit Anfang des Jahres 2008 können McDonald's-Besucher ihren Kaffee mit ruhigem Gewissen trinken – sofern sie Wert auf nachhaltig produzierte Nahrungsmittel legen. In den deutschen Fast-Food-Restaurants wird ausschließlich Jacobs-Kaffee serviert, der von Farmen stammt, die von der Umweltinitiative Rainforest Alliance zertifiziert wurden. Was bei McDonald's zum sozial- und umweltverträglichen Image beiträgt, ist für Jacobs-Markeninhaber Kraft Foods ein handfester Wettbewerbsvorteil: „Im Vergleich zu 2007 haben wir im ersten Halbjahr 2008 den Absatz von nachhaltig erzeugtem Kaffee vervierfacht und sind damit im Außer-Haus-Geschäft größer als

Fairtrade“, sagt Ulrich Mittmann, Director Area Strategy & Local Marketing bei Kraft Foods. „Es besteht in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung ein starker Trend zur Nachhaltigkeit, den wir mit vielfältigen Ideen und Angeboten unterstützen.“

Zwar ist das Engagement von Kraft Foods ein Teil der Corporate Social Responsibility (CSR), doch hat das Management dabei auch die Wirtschaftlichkeit voll im Blick. CSR bezeichnet ein Managementkonzept, mit dem Unternehmen ökologische und soziale Belange in ihre Geschäftstätigkeit integrieren, und zwar stärker, als das Verbraucherschutz-, Umweltschutzgesetze



Vom Kapitalmarkt geht ein wachsender Druck aus. Investoren verlangen von Konzernen Sicherungsmaßnahmen gegen Imageschäden

oder andere Normen vorschreiben. Zukunftsgerichtete CSR geht über reine Menschenliebe hinaus. Nicht nur von den Kunden, sondern auch vom Kapitalmarkt geht ein wachsender Druck aus. Investoren verlangen, dass Konzerne gewisse Sicherungsmaßnahmen gegen Imageschäden treffen. Schließlich genügt eine einzige negative Meldung – etwa über Kinderarbeit –, um ein jahrelang positives Firmenimage zu zerstören und Käufer zu verschrecken.

Kraft Foods unterhält mit dem Foods Corporate Responsibility Council ein CSR-Gremium, das direkt an die Geschäftsleitung berichtet. Dessen Aufgabe ist es, neue Marktchancen zu nutzen, Innovationen zu forcieren, die Rohstoffqualität zu erhalten, Leistungen zu verbessern, Betriebskosten zu senken und Geschäftsrisiken zu minimieren. Deshalb kooperiert der Nahrungsmittelkonzern auch mit der Umweltschutzorganisation Rainforest Alliance. Ergebnis sind publicityträchtige Auszeichnungen, etwa zum dritten Mal die Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index oder die Auszeichnung LifeCare Food

Award 2008, und anziehende Umsätze. Das ist kein Widerspruch für Volker Hauff, im Gegenteil. Der Vorsitzende des von der Bundesregierung eingesetzten Rates für Nachhaltige Entwicklung urteilt: „Es geht um beides: mit Nachhaltigkeit Geld zu verdienen und nachhaltig Geld zu verdienen.“

Neue Studien wie die im Februar 2008 veröffentlichte Erhebung der britischen Economist Intelligence Unit (EIU) legen den Schluss nahe, dass diese Rechnung aufgeht. In ihr befragte die EIU rund 1200 Manager weltweit, wie sie den Einfluss von Corporate Social Responsibility



Was sich Manager von CSR-Aktivitäten erwarten



(Mehrfachnennungen möglich) Quelle: Economist Intelligence Unit, 2008

und Nachhaltigkeit auf ihr Geschäft einschätzen. Die besten Ergebnisse erzielten der Erhebung zufolge jene Unternehmen, bei denen die Nachhaltigkeitspolitik direkt beim Vorstand angesiedelt ist. Ihre Gewinne stiegen in den vergangenen drei Jahren um 16 Prozent, zugleich wuchs der Aktienwert um 45 Prozent. Unternehmen, die sich in der Befragung selbst ein schlechtes Nachhaltigkeitszeugnis ausgestellt hatten, erreichten nur einen Gewinnzuwachs von sieben Prozent; ihr Aktienwert legte lediglich um zwölf Punkte zu.

„Gutes tun und daraus Nutzen ziehen“, das empfiehlt auch Ulrich Steger, Professor am IMD – International Institute for Management Development im schweizerischen Lausanne. Gerade Unternehmen, die nicht auf kurzfristigen Erfolg aus sind, sondern ihre Strategie auf ethischen Werten aufbauen, könnten damit auch am Markt punkten. „Gesellschaftliche Veränderungen beginnen häufig in Nischen. Genau hier, beim Aufspüren solcher Nischen, sind nachhaltig wirtschaftende

Unternehmen oft sehr stark. Damit können sie bei Produktentwicklungen der Konkurrenz einen Schritt voraus sein“, erklärt Steger.

Ebendas ist dem Philips-Konzern gelungen. Bereits frühzeitig identifizierte der niederländische Elektronikkonzern die Zukunftsthemen Energieverbrauch sowie Gesundheitswesen und integrierte sie in seine strategische Planung. Ein Ergebnis dieser an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensphilosophie ist beispielsweise ein energiesparender Flachbildfernseher. Philips wurde dafür im Januar 2008 mit dem CES Eco Award ausgezeichnet. Nachhaltiges Wirtschaften lässt sich auch am Ranking „Top 100 Global Brands“ ablesen, das die international tätige Markenberatung Interbrand jährlich erstellt. Danach stieg der Wert der Marke Philips im Jahr 2008 um acht Prozent auf 8,3 Milliarden US-Dollar (2007: 7,7 Milliarden US-Dollar), was dem Unternehmen in der aktuellen Liste der 100 wertvollsten Marken zu Platz 43 verhalf. Kein Wunder, dass Interbrand-Experten wie Paula Oliveira und Andrea Sullivan zum Schluss kommen: „Nachhaltigkeit ist keine Masche, sondern eine neue Art, Geschäfte zu machen.“

Doppelt profitieren



Cotton made in Africa heißt ein Projekt, das die vom ehemaligen Otto-Vorstand Michael Otto gegründete Stiftung „Aid by Trade Foundation“ durchführt. Davon profitieren sowohl Baumwollerzeuger als auch der Textilhandel. Eine Erfolgsstory.

Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist eine bewährte Strategie vieler staatlicher und privater Entwicklungshilfeprojekte. Nach diesem Prinzip handelt auch die „Aid by Trade Foundation“, die seit dem Jahr 2005 aktiv ist. Gründer der Stiftung ist Dr. Michael Otto, heute Aufsichtsratsvorsitzender der Hamburger Handels- und Dienstleistungsgruppe Otto GmbH & Co. KG. Mit dem aktuellen Public-Private-Partnership-Projekt „Cotton made in Africa“ (CmiA) hat sich die Stiftung viel vorgenommen: Es geht um den Aufbau einer weltweiten Nachfrageallianz von Textilunternehmen nach afrikanischer

Baumwolle und um die gleichzeitige Unterstützung von Kleinbauern, die diese Baumwolle nachhaltig erzeugen.

Eine der Herausforderungen besteht darin, die Baumwolle zu einem weltmarktfähigen Preis anzubieten und dennoch den Erzeugern einen fairen Preis zu bezahlen. Gemäß der Grundphilosophie der Stiftung „Handel kann zur Armutsbekämpfung beitragen“ müssen Unternehmen, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen sowie die Verbraucher an einem Strang ziehen, damit die Kleinbauern eine langfristige Perspektive haben.



Strategische Allianz zwischen afrikanischen Kleinbauern und großen Textilunternehmen

Gemeinsam mit anderen Partnern aus der Wirtschaft arbeiten derzeit die beiden maßgeblich am Projekt beteiligten Textilunternehmen, die Otto Gruppe und Tom Taylor, an einer Nachfrageallianz von Unternehmen. Dazu gehören auch Tchibo, Puma, Celio, s.Oliver, QVC und Quelle. Sie sollen auf den Beschaffungsmärkten die von Hand gepflückte Baumwolle der Qualität „Cotton made in Africa“ nachfragen, um daraus hochwertige, profitable Produkte zu fertigen. Parallel dazu bringen Organisationen wie die Deutsche Gesellschaft für Technische

Zusammenarbeit (GTZ) oder die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) im afrikanischen Benin, Burkina Faso, Sambia und Mosambik in Kooperation mit lokalen Baumwollhändlern und Genossenschaften den nachhaltigen Anbau von Baumwolle auf den Weg. Dabei umfasst „Nachhaltigkeit“ drei wichtige Aspekte: erstens mehr Umweltschutz und Gesundheitsschutz für die Kleinbauern durch den fachgerechten Einsatz von Düngemitteln und Pestiziden. Dazu kommt die Armutsbekämpfung durch ein gesteigertes Einkommen bei gleichzeitig

verringertes Verschuldung. Auch fördert die Stiftung den Schulbesuch der Kinder, weil Bildung ein wichtiger Schritt bei der Hilfe zur Selbsthilfe ist.

Bis heute sorgte die Aid by Trade Foundation für die Weiterbildung von mehr als 100 000 Baumwollfarmern in den vier afrikanischen Ländern. In diesem Jahr plant die Stiftung, diese Zahl auf 120 000 zu steigern. Nach Schätzungen der Otto Gruppe kamen 2008 rund 60 000 Tonnen Baumwolle von CmiAFarmern über den Textilhandel in den Verkauf. Im Jahr 2010 sollen es 20 Prozent mehr sein. Einen wichtigen Beitrag zum Projekt Cotton made in Africa leistet Accenture. Mit seiner Managementberatungskompetenz engagiert sich das Unternehmen in zahlreichen Hilfsprojekten weltweit, um den sozialen Wandel voranzutreiben.

Für die Aid by Trade Foundation erarbeitete Accenture innerhalb von nur sechs Monaten eine umfassende Vermarktungsstrategie mit Zeitplan zur Umsetzung. Ein Accenture-Team von Fachleuten für das Management von Lieferketten sowie Handels- und Marketingspezialisten machten sich zunächst daran, eine Antwort auf die beiden vordringlichsten Fragen zu finden:

1. Wie gelingt es der Aid by Trade Foundation mit ihrem Projekt Cotton made in Africa, eine möglichst hohe Wertschöpfung zu erzielen?

2. Wie schafft es die Stiftung, eine erfolgreiche Vermarktungsstrategie für nordamerikanische Handelsunternehmen zu entwickeln?

Um zu klären, wie sich die Wertschöpfung steigern lässt, beauftragte das Accenture-Team seine Spezialisten für das Lieferkettenmanagement und für die Textilindustrie in Großbritannien, Südafrika, Indien und in den USA mit einer Branchenanalyse. Diese Beurteilung half der Stiftung dabei, die Lieferkette und die Kosten von Cotton made in Africa zu verstehen und die Erfolgsfaktoren des Projekts zu identifizieren. Damit gelang es, Premiumpreise für die afrikanischen Baumwollfarmer zu sichern und in der gesamten Lieferkette unnötige Ausgaben zu vermeiden. Mit einem soliden betriebswirtschaftlichen Modell schafften es die Verantwortlichen, Cotton made in Africa reibungslos in die Wertschöpfungsketten großer

Handelsunternehmen mit ihren globalen Beschaffungsmärkten zu integrieren.

Die ausführliche Fallstudie zu diesem Projekt können Sie als PDF herunterladen: www.accenture.de/CimA.

Steckbrief

Otto Gruppe

Unternehmenssitz: Hamburg, Deutschland

Unternehmensleitung:

Hans-Otto Schrader (CEO)

Mitarbeiter: rund 53 000 (2007/2008)

Umsatz: 11,5 Mrd. Euro (2007/2008)

Branche: Einzelhandel und Dienstleistung

Website: www.ottogroup.com

Sprießende Umsätze



In Zeiten stagnierender Verkäufe im Ladengeschäft legt der Multichannel-Handel zu. Wer Präsenz und Internetgeschäft intelligent miteinander verknüpft, verschafft seinen Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis und steigert den Absatz.

Stellen Sie sich vor, Sie sehen im Fernsehen die große Samstagabendshow mit Thomas Gottschalk. Ihnen gefallen seine Stiefel? Kein Problem, ein Klick mit dem Cursor auf das wie immer ausgefallene Schuhwerk, und schon befinden Sie sich auf der Internetseite des Anbieters mit Bestellformular. Willkommen in der neuen Einkaufswelt! Manfred Kirchgeorg, Professor für Marketing-Management an der Handelshochschule Leipzig (HHL), räumt ein, dass eine derartige Verschmelzung der Vertriebskanäle bislang Zukunftsmusik ist. Aktuell ist das digitale Fernsehen noch nicht so weit. Doch zeigt das Beispiel,

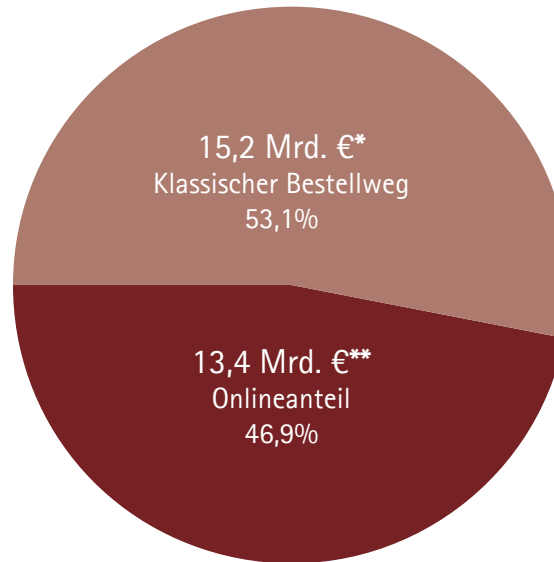
worum es im künftigen Multichannel-Handel und Multichannel-Marketing für die Einzelhändler geht: um mehr Service, der besser und individueller auf den Kunden abgestimmt ist, sowie um einen höheren Erlebniswert beim Einkauf. Zu innovativen Lösungen gehört zum einen Technologie, zum anderen viel Kreativität. Dennoch versäumen es aktuell viele Einzelhändler, ihr Ladengeschäft im Sinne des Kunden mit den Vorteilen zu verbinden, die bereits der zweite Informations- und Absatzkanal – das Internet – bietet. „Bislang stehen die Kanäle mehr oder weniger unabhängig nebeneinander“, bemän-

gelt auch Kirchgeorg. Noch steckt der Multichannel-Handel in Deutschland in den Kinderschuhen. Eines der wenigen Beispiele hierzulande liefert die Görtz GmbH. Wer bei dem Schuhfilialisten mit Stammsitz in Hamburg online ordert, kann die Ware in jeder beliebigen Filiale abholen oder dort umtauschen. Ist ein bestimmtes Modell nicht vor Ort vorrätig, checken Görtz-Mitarbeiter im Beisein des Kunden in einem Internetterminal das erweiterte Angebot des Görtz-Onlineshops und bestellen den Schuh dann in die Filiale oder zum Kunden nach Hause.

Je mehr der Händler über seine Kunden und deren Einkaufsgewohnheiten weiß, desto besser. „Ein wichtiges Instrument, um den Kunden in den verschiedenen Kanälen zu identifizieren und so ein vollständiges Bild von ihm zu erhalten, ist beispielsweise eine Kundenkarte“, sagt Marcus Schögel, Professor am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen. Dass Informationsmangel über Käufer die Einzelhändler davon abhält, die Bedürfnisse ihrer Kunden besser zu befriedigen, lässt Christoph Burmann nicht gelten. Der Professor am Lehrstuhl für innovatives Marketing an der Universität Bremen hält dagegen: „Viele Informationen sind ja heute schon da und liegen weitgehend brach.“ Burmann rät deshalb: „Besser, die Händler zapfen hierfür

Online gewinnt

Starke Verschiebung bei Bestellungen im deutschen Versandhandel



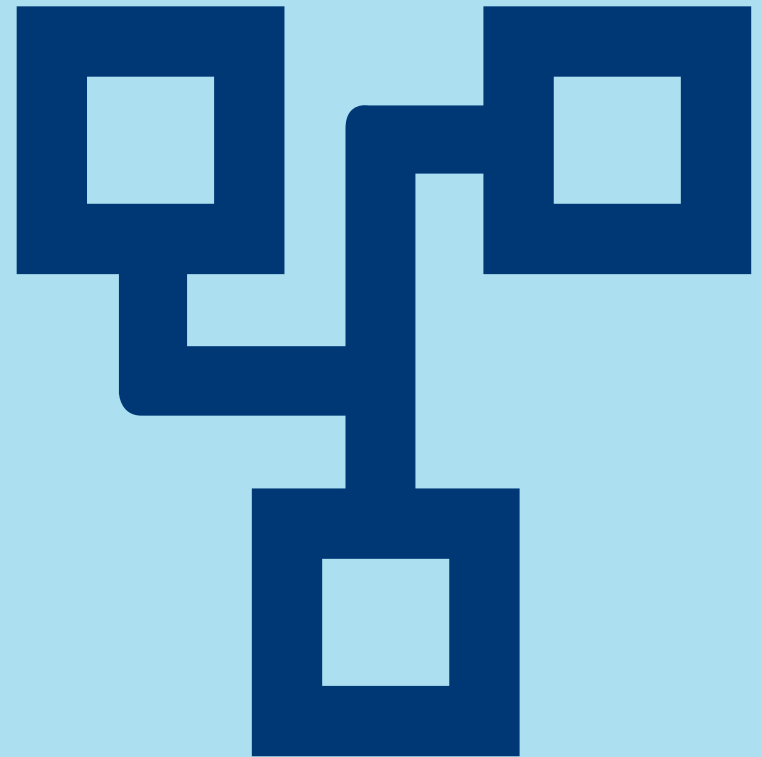
gezielt das Wissen der Hersteller an.“ Dort seien oftmals erstaunlich gute Daten aus der Marktforschung vorhanden. Um die Möglichkeiten des Multichannel-Marketings auszunutzen, genügt es nach Burmanns Ansicht bereits, wenn Einzelhändler sich auf die wichtigsten Bedürfnisse ihrer Kunden konzentrieren und diese befriedigen; sie sähen im Prinzip ganz einfach aus: Bei Dingen des täglichen Gebrauchs erwarten Kunden vor allem Funktionalität. „Lassen sich etwa Singles oder berufstätige Mütter Frischware liefern, wird es immer am Ende schwierig: Wer nimmt das Paket an, wenn der Besteller erst um zehn Uhr abends zu

*Vorjahr 16,7 Mrd. Euro

**Vorjahr 10,9 Mrd. Euro

Quelle: Bundesverband des Deutschen Versandhandels, 2008

Hause ist?“, fragt Burmann. Eine leicht umzusetzende Lösung für dieses Problem kommt aus dem englischsprachigen Raum. Vor allem in den USA und in Großbritannien ist es unter Kunden sehr beliebt, Waren via Internet zu bestellen, um sie dann ohne Wartezeit im Ladengeschäft abzuholen. Studien zeigen, dass diese intelligente Vernetzung von Online- und Ladengeschäft zu einem Umsatzplus von mehr als 30 Prozent führt, weil Kunden häufiger ordern. Die enge Verknüpfung dieser beiden Vertriebswege verhindert, dass ein interessierter Verbraucher beim Wechsel des Kanals abspringt.



Bei ausgefallenen Produkten ist es das Einkaufserlebnis, das Kunden zufrieden macht und zum Kauf bewegt. Marketingexperte Burmann begeistert etwa seine eigenen Erlebnisse in der Kölner Filiale der Globetrotter Ausrüstung Denart & Lechhart GmbH. Beim Marktführer für Outdoorprodukte können Kunden auf 7000 Quadratmetern die neuen Kletter- oder Wanderschuhe auf künstlichen Felswegen oder an Kletterwänden ausprobieren, im Schlafsack in der Kältekammer Probe liegen oder den neuen Anorak in der Regenkammer testen. Natürlich lassen sich alle Produkte auch online ordern.

Burmans Kollege Manfred Kirchgeorg betrachtet Kreativität ebenfalls als Lösung für ein weiteres drängendes Problem: den Niedergang der Warenhäuser. Er plädiert für eine Art von modernem Wochenmarkt in deren Räumlichkeiten: „Ich könnte mir dort Anbieter vorstellen, die sonst nur im Internet zu finden sind und sich so einmal für vier Wochen die Präsenz in einer Toplage gönnen. Damit hätten sie die Chance auf neue Kunden.“

In der aktuellen Studie „Die Nutzung von Multichannel-Services im deutschen Einzelhandel“ befragte Accenture mehr als 1000 deutsche Verbraucher über deren

Erfahrungen und gibt Empfehlungen für einen nachhaltigen Geschäftserfolg. Für weitere Infos zur Studie wenden Sie sich an unseren Experten für Multichannel-Handel, Jens Diekmann: jens.diekmann@accenture.com.

Individueller Service und hoher Erlebniswert prägen den Handel von morgen



Virtuelles Schaufenster für reale Kunden

Mit einer innovativen Webpräsenz als Teil ihrer Multichannel-Strategie rückt die Dohle Handelsgruppe noch näher an ihre Kunden und Partner. Accenture plante und steuerte die Umsetzung dieses strategischen Projekts und festigte damit die Position der Dohle Gruppe als High Performance Business.

Tradition ist in Unternehmen ein wertvolles Gut, doch darf sie niemals notwendige Weiterentwicklungen blockieren. Dies wissen auch die Verantwortlichen der Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG aus dem nordrheinwestfälischen Siegburg. Die Wurzeln des Einzelhandelsunternehmens reichen bis ins Jahr 1901 zurück. Inzwischen betreibt das Familienunternehmen unter der Marke HIT sowohl Verbrauchermärkte als auch SB-Warenhäuser an mehr als 90 Standorten in Deutschland. Qualität genießt bei dem mehr als 30 000 Artikel umfassenden Sortiment einen hohen Stellenwert. Die mehrfach ausgezeichneten Frischeabteilungen überzeugen mit Fleisch und Wurst, Obst und Gemüse, Käse- und Molkereiprodukten, Frischfischspezialitäten und fachlich versierten Servicemitarbeitern. Biolebensmittel, eine große Weinabteilung und Convenience-Produkte ergänzen das reichhaltige Angebot, das in den Märkten auf Verkaufsflächen von 2000 bis 6500 Quadratmetern angeboten wird.

Eigenpräsentation verbessern

Neben dem Bekenntnis zur Qualität ist die Aufgeschlossenheit des Managements für Innovationen ein weiteres Kennzeichen des Unternehmens. So entwickelte die Dohle Handelsgruppe bereits 1970 erste Partnerschaftsmodelle; im Jahr 2006 startete die Zusammenarbeit mit der REWE Group. Darüber hinaus plante die Geschäftsleitung von Dohle schon länger, eine Multichannel-Strategie zu entwickeln und den Webauftritt für HIT umzugestalten. Ziel des neuen Internetauftritts war es, die Kommunikation mit den Kunden zu intensivieren und die Attraktivität als Arbeitgeber und Marktpartner deutlich zu verbessern. Zunächst analysierte und bewertete das Accenture-Web-Evaluator-Team im Dezember 2007 die Internetseite. Ergebnis: Interaktivität, Aktualität sowie die Klarheit in der Menüführung lassen sich erheblich optimieren. Auch sahen die Spezialisten von Accenture noch genügend Ansatzpunkte, wie sich der Verkauf im Stationärgeschäft durch ein attraktives Onlineangebot wirksamer ankurbeln lässt. Lange Reaktionszeiten und häufige Ausfälle legten zudem nahe, auf neue Webtechnologie umzustellen.

Markenversprechen einlösen

Nach der Analyse unterstützte Accenture die Dohle Handelsgruppe dabei, eine zukunftsfähige Multichannel-Strategie zu entwickeln. Sie sollte den Absatz, die Kundenbindung und die Kommunikation mit Kunden und Geschäftspartnern via Web verbessern. Es ging primär darum, die HIT-Homepage technisch und inhaltlich neu zu gestalten, sodass sie das Markenversprechen „Genuss, Gesundheit und Qualität zu günstigen Preisen“ innovativ transportiert und das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld klar differenziert.

Homepage betont die Stärken

Im ersten Schritt entwickelte das Accenture-Team unter Leitung von Dirk Dreisbach gemeinsam mit der Geschäftsführung, dem Marketing und der IT-Abteilung von Dohle das Konzept für die neue Homepage. Kernstück des neuen Onlineauftritts für Kunden, aber auch für potenzielle neue Mitarbeiter ist ein virtueller Marktrundgang. Er hebt nun Qualität und Frische der Schwerpunktabteilungen Obst und Gemüse, Bedientheken, Wein und Drogerie hervor. Ferner prüfte das Team, mit welchen

Funktionalitäten die Internetseite das Stationärgeschäft wirkungsvoll ergänzt. Heute stärken der Onlineweinberater, der digitale Einkaufszettel, die Rezeptsuche nach Stichworten und der Preisvergleich mit Discountwettbewerbern die Interaktion mit dem Kunden und geben positive Impulse für die stationären Märkte. Einen Onlinebestell- und -lieferservice einzuführen, der das Gesamtsortiment umfasst, kam für das Dohle-Management derzeit nicht infrage. Allerdings können Kunden Präsentkörbe online bestellen, um sie später in ihrem Markt ohne Wartezeiten abzuholen. In die HIT-Homepage integrierte Partnerwebsites gestatten es, Bücher und Blumen zu bestellen oder Fotos entwickeln zu lassen.

Schnelle Implementierung

Im zweiten Teil des Projekts koordinierte Accenture die Umsetzung des neuen Webauftritts mit externen Dienstleistern sowie mit sämtlichen IT-, Marketing- und Fachabteilungen von Dohle. Nach nur sechs Monaten, im August 2008, ging Dohle mit seiner völlig neuen Webpräsenz online. Heute liefert www.hit.de dem Besucher wertvolle Informationen rund um die HIT-Verbrauchermärkte und deren

Sortimente. Innovative Webtechnologien sorgen für kurze Reaktionszeiten und für eine attraktive Präsentation der Inhalte. Das überzeugt nicht nur Kunden, sondern auch Lieferanten, Partner und potenzielle Mitarbeiter. Schon kurz nach dem Launch des neuen Internetauftritts stiegen Besuchsfrequenz und Besuchsdauer deutlich an. Unterstützt durch Accentures umfassende Projekterfahrung, kommt das Unternehmen auf seinem Weg zu High Performance wieder einen Schritt voran.

Bilanz: Ziele erreicht

Zufrieden zieht Dr. Reinhard Schütte, Geschäftsführer der Dohle Handelsgruppe, ein Fazit des im Spätsommer 2008 abgeschlossenen Projekts: „Wir haben den Kundenservice mit aktuellen Informationen und vielen neuen Webangeboten maßgeblich verbessert. Hiermit tragen wir den veränderten Medien- und Kaufgewohnheiten der Verbraucher Rechnung, die sich heute viel stärker online über Produkte und Anbieter informieren. Der Webauftritt ist nicht nur eine Visitenkarte, sondern ein weiteres Schaufenster, ein weiterer Standort.“

Die ausführliche Fallstudie zu diesem Projekt können Sie als PDF von der Accenture-Homepage herunterladen: www.accenture.com/dohle-handelsgruppe.

Steckbrief

Dohle Handelsgruppe

Unternehmenssitz: Siegburg, Deutschland

Mitarbeiter: rund 6000 (2008)

Branche: Einzelhandel, Food und Non-Food

Website: www.dohle.com.

Topservice-garantiert



Wie es Fujitsu Siemens schaffte, sein globales Gewährleistungsmanagement zu verbessern und die Kosten dafür erheblich zu senken

Bereits mit dem Firmenclaim gibt die Fujitsu Siemens Computers BV ihren Kunden ein Versprechen: „We make sure“. Dies schließt natürlich auch die Garantieleistungen ein. Als führender europäischer IT-Dienstleister ist das Unternehmen beim Hardwareservice in mehr als 90 Ländern weltweit aktiv und kooperiert dabei mit gut 2000 Servicepartnern. Obwohl bei der Bearbeitung von Garantiefällen die Ersatzteilkosten rund 60 Prozent des gesamten Gewährleistungsmanagements ausmachten, kontrollierte Fujitsu Siemens Computers hauptsächlich die Personalkosten. Auch machte der

IT-Dienstleister seinen Servicepartnern keine durchgängigen Vorgaben hinsichtlich Menge und Qualität der Ersatzteile, die sie im Garantiefall einsetzen. Fujitsu Siemens Computers erkannte, dass mehr Kostentransparenz nötig war und sich Verbesserungen durch konsistente Abläufe und Vorgaben erreichen lassen. Als Accenture das Angebot unterbreitete, via Outsourcing das Gewährleistungsmanagement zu übernehmen, willigte Fujitsu Siemens Computers ein.

Steckbrief

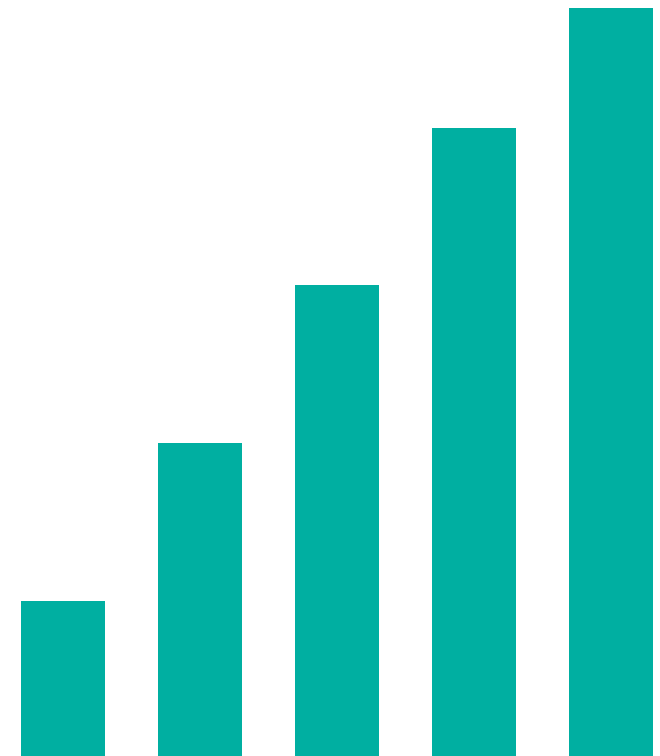
Fujitsu Siemens Computers BV

Mitarbeiter: circa 10 500 (2008)

Umsatz: circa 6,6 Mrd. Euro (2007)

Branche: Elektronik und Hightech

Website: www.fujitsu-siemens.de



Qualität rauf, Kosten runter

Zunächst analysierte Accenture die vorhandene Serviceinfrastruktur und die Kosten, die für Fujitsu Siemens Computers bei der Bearbeitung von Garantiefällen entstehen. Ergebnis: Zwischen sechs und acht Prozent der jährlichen Ausgaben für das Garantiemanagement lassen sich durch dessen Auslagerung einsparen. Dann setzte Accenture in seinem Business Process Outsourcing Center in Prag zentral für alle Länder einen standardisierten Prozess für die Arbeitskosten im bisherigen System auf. Er bewährte sich sehr schnell. Zudem reagierten die Servicepartner

positiv auf die Zuverlässigkeit des BPO-Centers. Bei mindestens gleichbleibender oder sogar verbesserter Servicequalität ließ Accenture die Zahl der Servicepartner auf 1500 reduzieren, was auch die Kosten senkte. Während das Altsystem weiterlief, entwickelte Accenture ein neues System, das auf die Komponente „Garantieabwicklung“ (WTY) in der Software SAP R/3 setzte. Damit war es erstmals möglich, die Ersatzteil- und die Arbeitskosten zu kontrollieren. Mit seinen Maßnahmen schaffte es Accenture sogar, bei den Servicekosten neun Prozent einzusparen und seinen Auftraggeber auf

dem Weg zu High Performance weiter voranzubringen.

Details zu den Maßnahmen lesen Sie in der Fallstudie zu Fujitsu Siemens Computers. PDF-Download unter www.accenture.com/fujitsusiemens.

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ein. So schafft Accenture für seine Kunden nachhaltigen Markterfolg. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 177.000 Mitarbeiter, die in 120 Ländern für seine Kunden tätig sind, und erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2009) einen Nettoumsatz von US\$ 21,58 Mrd. Die Internetadresse lautet www.accenture.com.

Copyright © 2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

Insights

An *Outlook* Publication

accenture

High performance. Delivered.

M&A: Balancing Corporate Cultures for High Performance

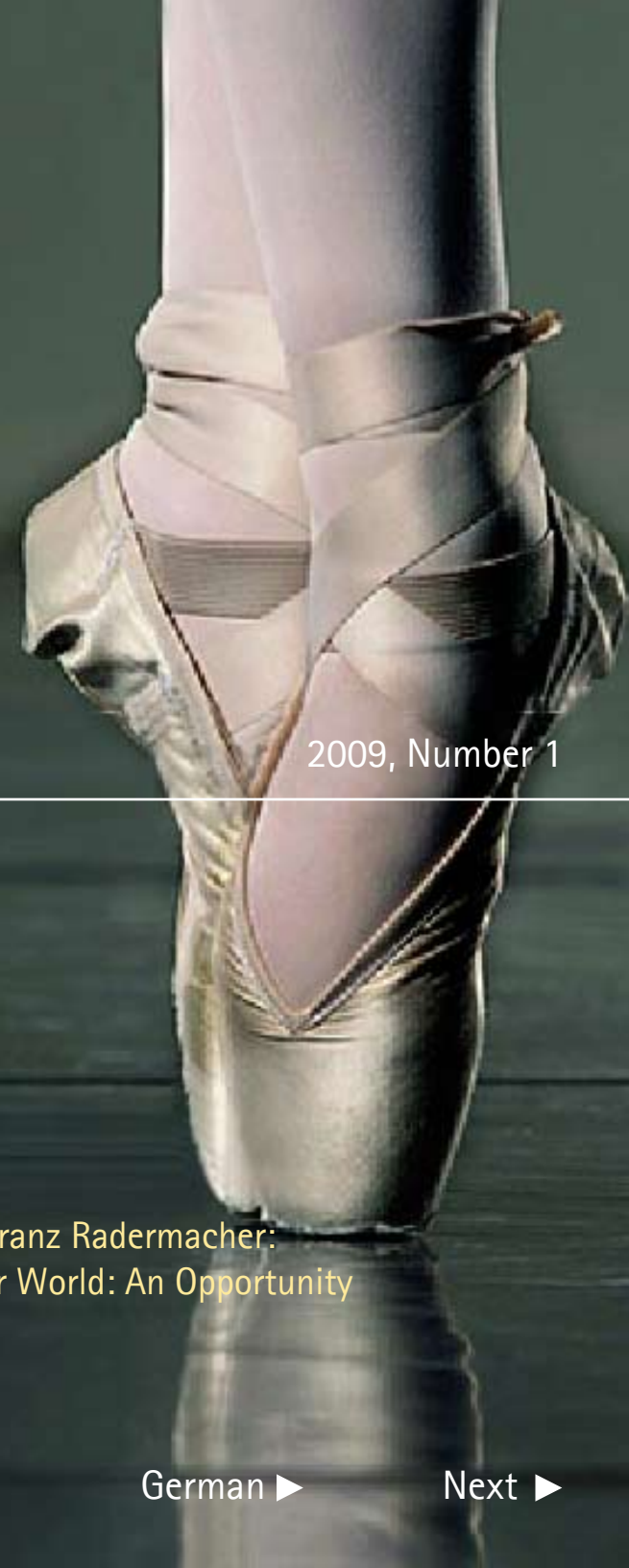
Lessons from the Best:
Dohle Gruppe, Fujitsu Siemens Computers,
Helsana, Otto Gruppe

Professor Franz Radermacher:
Multi-Polar World: An Opportunity

• Consulting • Technology • Outsourcing

German ▶

Next ▶



2009, Number 1

Editorial



Dr. Stephan Scholtissek
Country Managing Director
Accenture Germany



Klaus Malle
Country Managing Director
Accenture Austria



Thomas D. Meyer
Country Managing Director
Accenture Switzerland

In this age of increasingly multi-polar economics, companies must be innovative to achieve high performance and stand out from competitors in the long term. The prerequisite is a culture of innovation that is embraced by every employee.

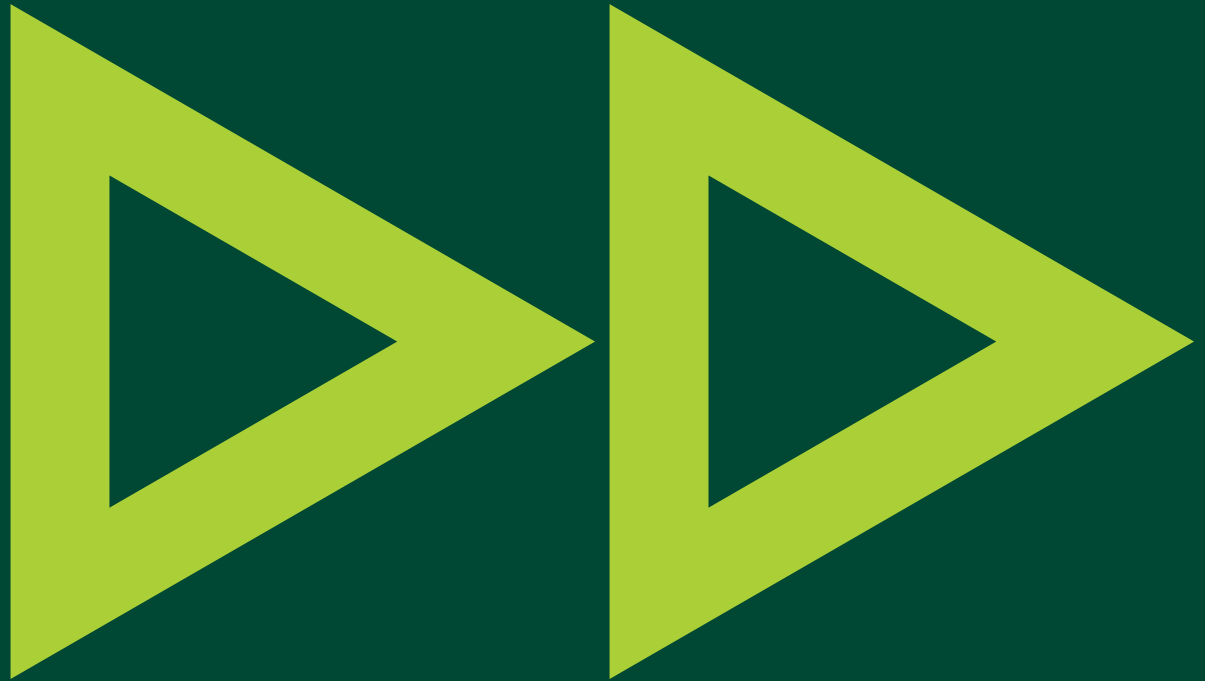
We live in a world of radical change. Gone are the days when the economies of the Western industrial nations claimed the lion's share of the global gross national product. Emerging markets such as China, Russia, Brazil and India have long since kicked off their urgent race to overtake the traditional industrial heavyweights: Europe, the United States and Japan.

In this international setting, we now see the economic rising stars compete with the established industrial nations for capital, raw materials, human resources, customers and inventions. The emerging market

countries have a lot going for them—such as their wealth of natural resources and a vast number of well-qualified, low-wage workers. If an established business is to maintain its position as a player in this new multi-polar world, it must do more than merely pursue strategies that were successful in the past.

Innovative capabilities can distinguish high-performance businesses and set them off from their emerging competitors. Good ideas are called for—ideas that result in marketable products, as an invention becomes a value generator only when it





actually succeeds in the market. To reach this point, however, a company must have a culture of innovation to which all its employees are committed. Innovation that works is highly valued at Accenture. In the end, it is our wealth of pragmatic new ideas, combined with our High Performance Business research initiative and our many years of client experience, that allows us to deliver high performance to our customers. We consider it an important vote of confidence in our innovative abilities that we work for 28 out of the 30 DAX-

placed enterprises in Germany, as well as for top-ranking companies in Austria and Switzerland.

We offer you *Insights*, a complement to our customer magazine *Outlook*, for views on current business issues and an opportunity to learn about those issues through others' experiences. In this edition, we include coverage of projects at the Otto Group, Fujitsu Siemens Computers, the Dohle Gruppe and Helsana. Even though these companies operate in different industries and face very different challenges, the goals

are the same for each: to journey toward high performance, distinguish themselves from the competition and increase the competitive lead that they have already achieved. We wish you an enjoyable read.



Content



8

5 Safeguarding the Future

Why talent management presents a strategic challenge

8 Post-Merger Integration

What senior managers must heed to ensure sustainable growth via mergers and acquisitions

11 Mergers and Acquisitions

How insurer Helsana successfully implemented a merger of two cultures

14 Dialogue

Professor Franz Radermacher on the demands of a multi-polar world

16 The Future of Trade

Companies are increasing sales by linking their offline and Internet business

18 Web Presentation

How the Dohle Handelsgruppe moved closer to its customers

21 Growth Strategy

Nurturing the established customer base is just as essential as acquiring new clients



11



14

23 Service Challenge

Fujitsu Siemens Computers reorganized its service and saved resources in the process

25 Win-Win-Model

Corporate citizenship is good for society and makes good financial sense, too

28 Cotton made in Africa

How a project in Africa run by the Otto Group increases fairness in trade relations



Targeting top talent



To achieve high performance and prepare for the future, companies must exercise proactive, innovative talent management much more decidedly than ever before, both internally and externally. Winning the reputation of being a top employer wins the battle for the best minds.

Times have changed. "While it used to be the companies selecting the suitable job candidates, today it's the suitable candidates who are increasingly picking and choosing the company as their employer," observes Professor Christoph Beck. An HR lecturer at the University of Applied Sciences, Koblenz, he cites demographic change as an important factor that results in a scarcity of top talent. Also, decreasing employee loyalty toward employers is forcing managers to work harder at retaining key personnel and recruit new people more often. This

necessitates a rigorous talent management strategy, which must not only be implemented by HR managers, but must also be exercised by the entire management team.

Executive task: HR marketing

Given the backdrop of demographic changes and the increasing global battle for brilliant minds, Beck recommends requiring a marketing strategy for personnel: "Today, the goal of employers must be the creation of employer branding, which evokes the unmistakable image as an attractive

employer for associates and promising trainees." Generating employer branding is a strategic measure that has a strong effect on the future capabilities of the company. In the age of Web 2.0 and the capabilities resulting from such technology, employers must seek dialogues with the existing workforce as well as candidates.

Recommends Beck, "Topic blogs, project blogs or wikis are already heavily used and help to integrate and retain high-potential candidates."

According to Beck, Really Simple Syndication (RSS) feeds are an indispensable component of modern personnel communication, which are, however, not yet commonly used in many companies. With these feeds, employers inform highly qualified candidates about applicant fairs, for example. Communities of potential candidates can be created and nurtured via social software. The goal is to enhance the company image and position the company as a trusted employer of choice. This is achieved through the transfer of internal knowledge and the establishment of long-term contacts with the target group. Podcasts or videos supplement information for those applying

to the company and make the information more compelling. All of these systems and approaches serve to create and maintain communities of qualified, eager candidates.

Living talent management

For companies on the path to high performance, active talent management is just as necessary for current employees. "Especially in the time after this economic situation, it is essential to keep outstanding employees motivated. That is a key task for top management," says Fred Marchlewski, who heads Accenture's Talent Management group in Europe. He defines motivation, for example, as giving top talent sufficient room for decision making and offering them the opportunity to take on challenges.

How a company deals with employees and applicants has sweeping consequences. Wolfgang Jäger, professor of Business Studies and media expert at the University of Applied Sciences in Wiesbaden, Germany, believes that "in the field of human resources, the issue of PR is becoming an increasingly important success factor in reputation management." In the age of the Internet, employers can no longer control all that is published about them,

Good public relations work decisively influences the applicant's image of a company

but they can strive to communicate their best features. "With good PR, the positive aspects can influence the perceptions of potential employees," says Jäger. "While many companies pay attention to the shareholder approach on their career pages, there is still a backlog demand for PR in human resources", adds Jäger.



Professor Wolfgang Jäger:
advocates more professional HR management.

Systematic talent management comprises six elements, emphasizes Leo Barth, head of Talent Management Practice at executive recruiter Egon Zehnder International in Germany. These elements are recruiting, integration, assessment, development planning, succession planning and the set of desired skills on which they are all based. "While singular elements do exist in companies, only very few pursue a strategy and utilize the entire range of talent management. This includes not only focusing on the individual executive but also on the teams, their composition and effectiveness."



Professor Christoph Beck:
advises employer branding in the battle for the best.

Barth says it became apparent in years past just how much effort many companies were pouring into establishing elaborate personnel marketing processes to successfully compete for the best minds—only to neglect the integration of their new managers. To proceed strategically, determining a conclusive, scaled skill set is a must. Barth recommends customizing the mix of traits and abilities to the company's needs. The value of traits—such as "results-oriented," for example—will be judged differently, depending on position and situation, he says. It is also necessary to regularly gather the evaluation of

independent third parties to detect the potential that often is hidden within the company. This assures that talent is recognized and developed further.

Find more on this topic at:

www.accenture.com/talent_management

The challenge: two legacies, one future

Mergers and acquisitions (M&A) are a familiar consolidation method for global enterprises. But careful planning and significant effort are required to integrate two business cultures—and take into account the resulting emotions.

Roughly half of all mergers and acquisitions (M&A) fail, estimates Michael Grote. The professor for corporate finance at the Frankfurt School of Finance & Management refers to numerous international studies, such as those conducted by the Harvard Business School, that attempt to measure the success of mergers and takeovers. "It is a complicated task. For one thing, we do not know how the companies would have developed without the merger, aside from many additional factors that impact success," admits Grote. Even his own

research confirms that the risk of failure is almost as great as the chance for success. And yet, a merger can offer tremendous opportunities for high performance to those who plan well. Grote says, "Through this kind of growth, they can tap into fresh expertise, new markets, customers and distribution channels, while also realizing synergies and reducing costs."

According to Grote, there are two main reasons why so many mergers fail. First, numerous executives are willing to pay excessive purchasing prices, thus raising

the bar for success too high. If the merger is to be considered successful, they have to recoup these expenses. "Managers often lean toward enlarging their companies because they will also make more money in return," says Grote. But that leads to the second reason for failure: they often underestimate the efforts required to consolidate two previously independent companies into one new entity. "With such huge projects, top management must allow for enormous amounts of time and effort," says Grote. He observed that companies raising cash for purchases often merge more successfully than those paying in shares. As Grote explains, "They probably think more carefully about these steps, considering the financing burden they'll have to carry."

Günter Müller-Stewens, Prof Günter Müller-Stewens, director, Institute for Business Management, University of St. Gallen, agrees that miscalculations are one of the primary reasons why so many M&As fail. "Managers not only assess the merger's expected added value too optimistically, but also underestimate the integration effort," he observes. He adds "When two corporate worlds are to be integrated into

one company, it is a modification that changes both companies from the ground up. It causes a lot of uncertainty for all employees and management. Everyone will ask themselves: What will happen to me, my position, my chances of advancement?" These questions will dominate the daily routine and will have a considerable negative impact on the business.

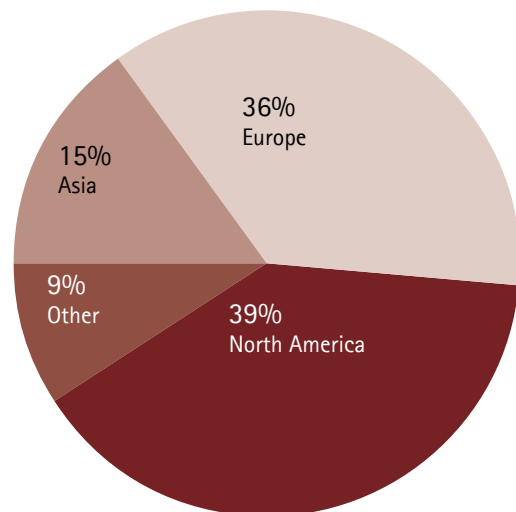
Mergers with the primary goal of cost reduction are especially known to cause job-loss anxiety. This angst is paralyzing and often poses massive difficulties to new management teams during the post-merger phase. Yet, job uncertainty arises from mergers for growth, too. Both companies have to completely turn their structures inside out, says Müller-Stewens, who advises, "For this reason, companies can best confront these uncertainties by developing a clear process." They must define a precise plan for all integration steps so that employees know precisely when and how decisions concerning their department will be made. Coaching and other programs can contribute to relieving concerns. "Here the most important factor is to meet and understand the other corporate culture," says Müller-Stewens.

Only meticulous project management ensures achieving M&A goals

The goal should be to integrate the best of both cultures into the new organization so all employees can recognize the opportunities offered by the new unified company. "Exactly these opportunities, but also the risks, should be continuously communicated," recommends Müller-Stewens. Companies such as General Electric, Cisco or AXA, which have relied on M&A for many years as a means of growth, have their own integration departments. "It is important that the original logic and intention of the deal does not disappear in the process of implementing the merger to actual integration," says Mirko Dier, global lead for merger integration at Accenture in Kronberg, where communication is seen as vital to achieving high performance through mergers. Reinhard Meckl, professor of international management at the University of Bayreuth and member of the executive board of the Federal Association of Mergers & Acquisitions, knows about the particular challenges

M&A leader U.S.

Global distribution of the M&A volume in the second quarter of 2008



Source: Thomson Financial

of integration processes and emphasizes that "No integration will proceed by itself. All participants must work hard on it." He believes the strategic goals of the merger are key, adding "The executive board must set them [the strategic goals] and communicate them clearly." In addition, the project team should have begun its work early, even prior to contract formation, and drafted a well-structured integration plan. "Such an integration plan also creates the transparency necessary to dispel employee uncertainty," explains Meckl, who warns a lack of communication carries great risk. "At first, the rumor mill will turn. Many

employees will respond with irritation or defiance, and in the end they will resign," says Meckl. He explains that employees see themselves in a battle between company cultures and says, "Retaining expert employees requires transparent structures."

Mergers increasingly will determine daily business routines. They follow economic cycles, but the trend is upward. Top players are investing selectively, thus restructuring their industries. Global M&As are on the rise, even with slight decreases in German-speaking countries in the first half of 2008. Roughly 70 percent of international direct investments—about \$1.4 trillion in 2008—were due to M&As. Christof Römer, economist at the Institute of German Economics in Cologne, observes that global players purchase whole companies, instead of making do with bits and pieces. In his latest study, he examined the activities of multinational companies and concluded, "They are advancing strongly in globalization." But whoever pursues growth, and ultimately high performance, through mergers needs sufficient resources to plan and execute the mergers well.



Perfect preparation, with prolific growth

The smooth integration of an acquired company's employees and data into the organization presents one of the largest challenges of any merger. Accenture helped Swiss insurer Helsana achieve high performance all the way—from issuing the purchase offer to finalizing the integration process.

The Helsana Group is the leading provider of public and private health insurance in Switzerland. To promote company growth, the management of Helsana decided to accelerate the activities in the business customer segment. The goal was to expand both organically and inorganically through acquisitions. At the same time, the insurance company Swiss Life intended to divest itself of its activities in accident and hospitalization insurance, which were bundled in their subsidiary, La Suisse Assurance. Helsana aimed to acquire La Suisse to fortify its own positioning—particularly against its strongest competitors.

Goal: improve market position

In the eyes of Helsana management, the acquisition would support the long-term corporate strategy and contribute toward future growth. Helsana initially submitted a nonbinding purchase offer. At the same time, Helsana selected Accenture to assist in preparing for the acquisition and helping with the ensuing integration process. Accenture was chosen because the management consulting, technology services and outsourcing company already had gained the trust of Helsana management during previous projects.

Accenture set up a team comprising health and insurance specialists as well as specialists for business operations and IT in the insurance industry. Prior to the acquisition, the team supported Helsana management in evaluating the future effects of the merger, as well as the potential challenges arising from integrating the two businesses and incorporating the La Suisse employees into the Helsana structure.

During the two-month Due Diligence Phase—also referred to as Phase 1—the Accenture team not only developed service specifications for the IT department, but also prepared the migration of La Suisse customer data as well as that of the La Suisse employees. At the same time, the team supported Helsana in redesigning its business customer strategy. Changes were made in the area of sales, focusing on broker channels and the creation of a new organization for all technical insurance activities. Accenture paid special attention to the development of organizational processes to be able to respond to employee inquiries about the merger. To ensure that the integration would proceed as smoothly as possible, Helsana and Accenture determined which La Suisse managers

would play a key role after the acquisition, and involved them all in the planning process from the onset—a bold move. At the conclusion of Phase 1, Helsana formally announced its intention to acquire La Suisse.

Developing integration processes

Thereafter, the intended merger was subjected to a six-month evaluation undertaken by the Swiss Competition Commission. Helsana used this time to launch Phase 2 of the project. The task at hand was to identify all the steps necessary for the acquisition of La Suisse and plan them out in detail. Steps included setting up the new claims department, realigning the sales department and creating the conditions for the data migration from La Suisse to Helsana. Preparations at Helsana were carried out in advance so that the post-merger integration could begin as soon as the Competition Commission had approved the merger. Phase 3 of the project began at the very day of approval: the transfer of data and the integration of employees from La Suisse to Helsana. Change management workshops accompanied the contractual, physical and cultural transfer of the La Suisse employees to Helsana. It was just as vital to switch

Profile

The Helsana Group

Company headquarters: Dübendorf, Switzerland

Company management: Manfred Manser (CEO),
Eugen David (Board President)

Employees: approx. 3,150 (2008)

Volume of premiums: CHF 5.4 billion (2008)

Industry: Insurance: health
and accident insurance policies

Website: www.helsana.ch

over La Suisse customers to the insurance products and contracts of Helsana. With the support of Accenture, Helsana succeeded in the demanding acquisition of the accident and hospitalization insurance business for corporate clients of La Suisse. The merger resulted in 60,000 new contracts for Helsana, which corresponds to an increase of roughly 30 percent. The volume of premiums increased by CHF 260 million (roughly 60 percent). More importantly, Helsana moved from being the sixth-largest to becoming the fourth-largest accident

insurance company in the country and consolidated its business position in the French-speaking region of Switzerland.

The Helsana project proves that particularly efficient insurance companies can achieve high performance by enlarging their market share through both organic and inorganic growth—namely through corporate acquisitions. A larger market share is not the only indicator that the acquisition of La Suisse was successful, however. One critical risk factor during such

mergers can be the departure of customers during the acquisition process. Due to the comprehensive and professional preparation process, the rate of customers leaving was very low. In addition, the IT system proved fully operational merely four hours after migrating from the La Suisse operations.

The comprehensive case study on this project can be downloaded as a PDF from www.accenture.de/helsana.



The new Marshall Plan

The current financial crisis has validated those who believe that the economy is going to need some regulation. Professor Franz Josef Radermacher has long advocated a more just distribution of global wealth.

Professor Dr. Franz Josef Radermacher

Franz Josef Radermacher is director of the Research Institute for Applied Knowledge Processing (FAW/n) in Ulm, Germany, and member of the German Commission for UNESCO for the United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014).

Insights spoke with Prof. Radermacher about how the current financial crisis is impacting the global economic landscape.

INSIGHTS: With traditional globalization structures disintegrating, does the global economic map need to be redrawn?

RADERMACHER: Yes, it does. China, India, Russia, Brazil as well as the Middle East are becoming increasingly important. Problems can only be resolved in a peaceful manner through a partnership that goes far beyond the old G-8 countries. The fact that the G-20 held a summit in mid-November of 2008 in Washington, D.C., for the express purpose of stabilizing the global economy indicates where we are headed—which is a good thing.

What are the main characteristics of the new, multi-polar world?

Vital and populous emerging markets are becoming increasingly important. This applies to China in particular. Countries that have ample natural resources will also become more important. Another indicator is the extreme amount of debt in the United States, which has resulted in the relative weakening of this previously dominant country. Agreements on scarce resources like water, food and energy, as well as greenhouse gas emissions, can be particularly difficult in this constellation. Dynamic emerging markets are now

demanding significantly more natural resources than before. It still remains to be seen whether peaceful solutions can be found. Finding an answer to these resource questions represents the most important challenge to shaping a reasonable future for the world.

Which role will the German-speaking area play in this new, global economic constellation?

As the largest economy in the European Union (EU) and champion exporter, Germany is indeed very important. For its part, the EU stands out as the only working supranational governance structure. The "social economics with strong ecological orientation" model has worked to make this a successful structure in many expansion processes. Through its European ties, the German-speaking realm, therefore, plays an important role with regard to the subject of ecosocial economics as a global concept.

What must we do to fulfill this role?

It is essential that we actively participate in the processes of change. In addition to reasonable regulation of the world's economic processes, major technological innovations will be required, such as in energy consumption and the problem of greenhouse gases.

National efforts are not sufficient in this regard. What needs to be done?

We need European initiatives and, ultimately, global solutions for improved world governance. Currently, the subjects of Bretton Woods II, the "hedging in" of fiscal refuges as well as the Kyoto II issue place roughly half of the global governance questions on the negotiating table. This is precisely the half that pertains to ownership in particular. It offers the greatest opportunity for taking action. And, if fair global taxation of the entire value-creation chain were to succeed in addition to improved regulation of the global financial system, we would be one big step further ahead. A global Marshall Plan—as demanded and supported in one form or another by Nobel Peace Prize Laureates Al Gore and Muhammad Yunus—thereby becomes an interim step toward better global governance.

For more on the multi-polar world, see www.accenture.com/mpw and select the global microsite.

Nurturing turnover



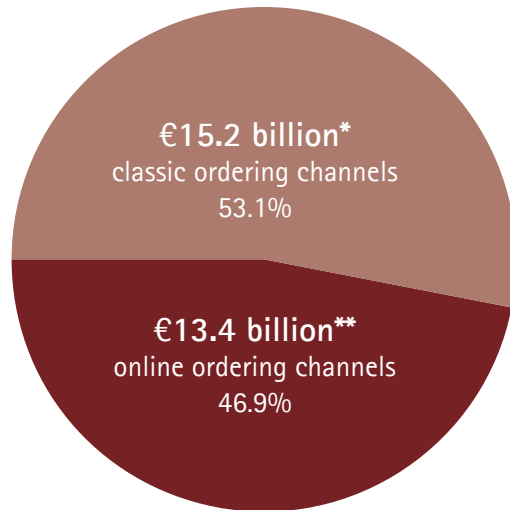
When store sales become stagnant, innovative multichannel retail grows more relevant. An intelligently linked on-site and Internet presence offers a seamless experience to customers and increases revenue.

Imagine you are watching a talk show. The host's boots catch your eye. With an on-screen cursor click on the footwear, you are routed to the shoe retailer's Web page, where an order form is ready and waiting. Welcome to the new world of shopping. Manfred Kirchgeorg, professor of Marketing Management at the Leipzig Graduate School of Management, admits that the fusion of such distribution channels lies somewhere in the future. Currently, digital television has not yet advanced to this level. This example, however, indicates where future multichannel retail and multichannel marketing is headed for retail

in general: more service, which has been tailored to customer needs in a better, more customized way, as well as a more memorable shopping experience. Such innovative, visionary solutions require more technology and a lot of creativity. Still, many retailers fail to benefit customers by combining their brick-and-mortar operation with the advantages already offered by the second information and sales channel—the Internet. "Thus far, these channels have coexisted in a more-or-less parallel fashion," criticizes Kirchgeorg.

Online is winning

Noticeable shift in orders in the German mail-order sector



*Previous year: €16.7 billion

**Previous year: €10.9 billion

Source: Bundesverband des Deutschen Versandhandels, 2008

The more retailers know about their customers and their shopping habits, the better. "A customer loyalty card, for example, is an important tool to identify the customers in various channels and gain a comprehensive image," says Marcus Schögel, professor at the Institute of Marketing and Retailing at the University of St. Gallen. However, Christoph Burmann,

professor of Innovative Marketing at the University of Bremen, does not accept that the lack of information about consumers prevents retailers from better satisfying the needs of their customers. He counters, "A lot of information is already available today, but lies dormant." Burmann advises, "It would be better if retailers tapped the expertise of manufacturers, as it often contains surprisingly good data from market research." From his point of view, it would suffice if retailers focused on and satisfied the most important customer needs. And these needs are quite simple. In the case of everyday items, customers expect functionality. "Whenever single people or working mothers have perishables delivered, there is always a hitch at the end: Who will accept the package when the buyer does not come home until 10 p.m.?" asks Burmann. Multichannel retail is still in its infancy in Germany, with Hamburg-based Görtz GmbH being one of the few exceptions. Having ordered Görtz shoes online, customers can pick them up and also exchange them at any Görtz location. If a particular model is not available at one store, the Görtz associates will check the extended catalogue of Görtz online at a computer terminal and will then order the shoes for delivery to the store location or the customer's home. Especially customers in the United States and Britain like to

order products online and pick them up without the delay of shipping.

When it comes to exotic products, it is the purchasing experience that satisfies customers and motivates them to buy. Marketing expert Burmann likes to recall his own experiences at Denart & Lechart GmbH, an adventure travel outfitter in Cologne. Customers can try out the new climbing or hiking shoes on artificial cliffs or climbing walls, test sleeping bags in the cold room or jackets in the rain room. All products can be ordered online. Burmann's colleague Kirchgeorg also considers creativity as the key to another pressing problem: the decline of department stores. He advocates some form of modern farmers' market on their premises. "I can picture providers there who are otherwise found only online, and afford themselves a real-life presence at a high-profile space once a month. It would improve their chances of gaining new customers."

Accenture investigated the experiences and expectations of more than 1,000 German consumers for its study "The use of multichannel services in German retail" and offers recommendations to achieve high performance in retail. For more on this study, send an e-mail request to jens.diekman@accenture.com.



Virtual display for real customers

The Dohle Group moves closer to its customers and partners with an innovative Web presence as part of its multichannel strategy. Accenture helped the Dohle Group achieve high performance by planning and managing the implementation of this strategic project.

While tradition is a valuable virtue of businesses, it should never block necessary progress. Executive management at the Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co. KG (Dohle Group) in Siegburg, North Rhine-Westphalia, Germany, are well aware of the role tradition plays in their business. The retail company's roots date back to 1901. Today, the family business operates supermarkets under the HIT brand name, with more than 90 locations throughout Germany. Quality is a high priority for the line of merchandise that encompasses more than 30,000 products. The award-winning fresh food departments feature well-trained service employees and provide customers with meats and sausages, fruits and vegetables, cheese and other dairy products, and specialty fresh fish. Organic food, a large wine department and convenience products supplement the comprehensive offerings that are provided in stores with sales areas of 2,000 to 6,500 square meters.

Improving the self-image

Aside from its commitment to quality, executive management's receptiveness to innovation also characterizes company culture. Thus, the Dohle Group developed the first partnership models as early as 1970. Cooperation with the supermarket chain REWE Group began in 2006. In addition, Dohle management had

long-standing plans for developing a multichannel strategy and redesigning the Web presence for HIT. The goal was to intensify communications with customers and significantly improve the image as an employer and a business partner. The Accenture Web Evaluator team initially analyzed and evaluated HIT's Internet site in December 2007. The result: interactivity and updating as well as menu navigation had significant optimization potential. The Accenture professionals also recognized sufficient starting points as to how bricks-and-mortar sales could be increased through attractive online offers. In addition, comparably long reaction times and frequent malfunctions suggested the switchover to new Web technology.

Redeeming brand promises

After the analysis, Accenture supported the Dohle Group during the development of a long-term, multichannel strategy, with the goal of improving sales, customer retention and communications with all customers and business partners via the Web. The primary goal was to redesign the HIT home page—in terms of both technology and content—in such a manner that it would innovatively transport the retailer's market promise "Enjoyment, Health and Quality at Inexpensive Prices," and would clearly differentiate it in its competitive environment.

Home page points to strengths

In the first phase, the Accenture team, headed by Dirk Dreisbach, developed the new home page concept in collaboration with Dohle's management, marketing and IT departments. The core feature—for customers as well as for new employees—of the new site is a virtual shopping tour, which emphasizes the quality and freshness of the mainstay departments: fruit and vegetables, service counters, wines and drugstore. Furthermore, the team tested which features of the Internet site would complement the bricks-and-mortar business. Today, the online wine advisor, the digital shopping list, the recipe search engine utilizing keywords as well as price comparisons with discount competitors now strengthen interaction with customers and provide positive stimuli for the bricks-and-mortar stores. Introducing a comprehensive online order and delivery service for the entire product range was not an option for Dohle management at the time. However, customers can order gift baskets online and pick them up later in their supermarket without delay. Partner Web pages interlinked with the HIT home page allow for ordering books and flowers or photo processing.

Profile

Dohle Handelsgruppe (Dohle Group)

Company headquarters: Siegburg, Germany

Employees: approx. 6,000 (2008)

Industry: Retail, food and nonfood

Website: www.dohle.com



In the second phase of the project, Accenture coordinated the implementation of the new Web presence using external service providers as well as the existing IT, marketing and technical departments at Dohle. In August 2008, after only six months, Dohle took the completely redesigned site online. Today, www.hit.de offers visitors valuable orientation and information about the HIT supermarkets and their range of products. Innovative Web technologies provide quick reaction times and attractive content presentation.

It satisfies not only customers, but also suppliers, partners and potential employees. Shortly after launching the redesigned site, the frequency of visitors and duration of their stay increased significantly.

Mission accomplished

Drawing on Accenture's unmatched experience, the Dohle Group is taking their high-performance business a step further. Reinhard Schütte, managing director of Dohle Handelsgruppe, summarized his satisfaction with the project, which was completed in late summer 2008, says,

"We have greatly improved services for our customers with current information and many new Web offers. This indicates that we address the changed media consumption and purchasing habits of consumers, who today gather information about products and providers online much more than before. A website is not just a business card, but also an additional display window, another business location."

Delighting shoppers all over again



Companies often focus too much on new customers, while easily neglecting the relationships with their existing client base. Stringent customer retention management can prevent this undesirable trend.

It may sound paradoxical, these days, it is not just potential customers that need to be captured, but existing customers, too—and repeatedly so. “As our studies indicate, every customer relationship follows a life cycle. Companies must adjust to this fact in their customer retention activities,” says Professor Manfred Krafft. The director of the Institute for Marketing at the University of Münster, Germany, advises those responsible to keep an eye on the introductory phase—namely gaining new customers—but to work just

as hard on continuing to develop this business relationship. After all, customer expectations change over time. If an innovative or useful product is persuasive at first, creating an emotional connection to the brand becomes the primary goal later. Especially in this later phase, the company should focus on appealing to the emotions and surprising the customer.

“Services that offer unusual experiences and thus set themselves apart from the ordinary usually work best,” recommends Krafft. He explains, “This gives your

customer the feeling of being particularly respected." Delivering an exceptional and valued experience requires a culture of customer-base appreciation, especially among the service employees of a company. The goal is not just to advise the customer well while continuing to surprise in a positive way, but to also provide value added services to customers.

As one example, Krafft points to the Ikea Family Card, which is more than just a customer club and even provides an option for a payment plan when requested. Additionally, Ikea Family members can acquire different products every month at special prices, as well as receive free transport insurance, an e-mail newsletter and the chance to win gift certificates from the furniture store on a regular basis. Professor Krafft emphasizes that "the important factor is to differentiate between customers, not offer them identical services, but rather also premium services—to well-heeled regular patrons, for example."

The fact that customer-base maintenance has not yet become a matter of course is underlined by taking a look at telephone providers. Many of them court new customers intensely with interesting offers, but leave their existing customers waiting in their hotline hold queues. Yet, Accenture research and experience finds that customer service is vital to achieving high performance. "An Accenture study indicates that two-thirds of German customers perceive customer service to be mediocre to inadequate. For every other customer who chose to go elsewhere in 2008, bad customer service was the reason behind the switch," says Irmgard Glasmacher, head of Customer Relation Management at Accenture in Kronberg, responsible for Germany, Austria and Switzerland. With 80 percent of the customer base at German companies made of returning customers, Professor Manfred Kirchgeorg also regards the maintenance of regular customers as a primary business goal. Occupying the marketing management professorship

at the HHL Leipzig Graduate School of Management, he advises developing a profitable service management system. He recommends that companies first divide their customer base into specific segments and then offer services tailored to individual needs. While simple surveys can be conducted over the Internet, for example, complex questions and transactions always require personalized meetings between the service employee and the customer. Professor Kirchgeorg is convinced that "Especially when dealing with regular customers, this method simply can't be beaten."

Consumer expectations change over the course of a customer relationship.

Top service, guaranteed



How Fujitsu Siemens managed to improve its global warranty management—while reducing its costs.

Beginning with the company motto, “We make sure,” Fujitsu Siemens Computers BV makes its customers a promise. Naturally, this includes warranty services. As a leading European IT service provider, the company provided hardware services in more than 90 countries worldwide through a network of 2,000 service partners. Although replacement part costs amounted to roughly 60 percent of overall warranty management expenditures, Fujitsu Siemens Computers monitored personnel costs more closely. In addition, the IT service provider did not provide consistent guidelines regarding the quantity and quality level of

replacement parts that service partners were required to deliver in warranty cases. Fujitsu Siemens Computers recognized that partners needed more cost transparency and that improvements could be made in warranty management with consistent procedures and guidelines. Fujitsu Siemens Computers looked to Accenture to reduce and simplify the costs associated with warranty services management while improving services.

Quality up, costs down

Initially, Accenture analyzed the existing service infrastructure and the costs

Profile

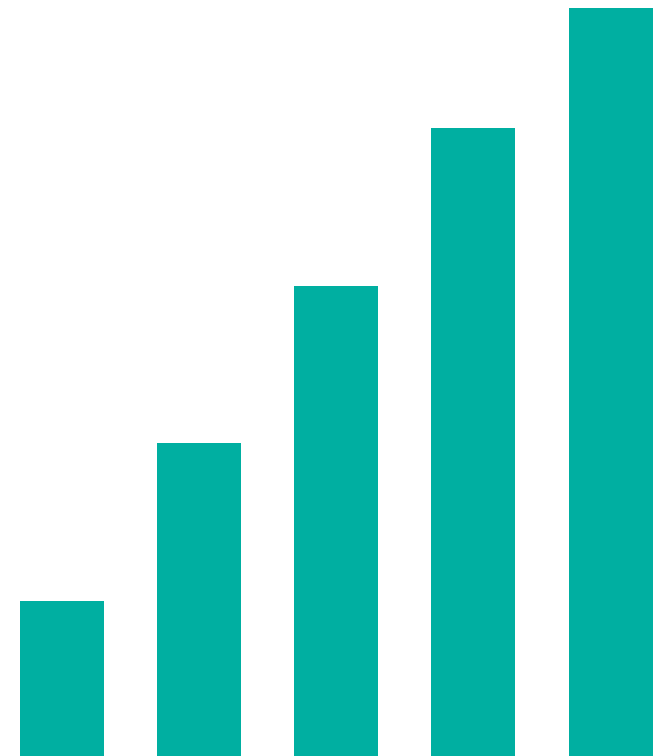
Fujitsu Siemens Computers BV

Employees: about 10,500 (2008)

Revenue: about €6.6 billion (2007)

Industry: Electronics and High Tech

Website: www.fujitsu-siemens.com



Fujitsu Siemens Computers incurred from processing warranty cases. The results showed that Fujitsu Siemens Computers could save between 6 and 8 percent of annual expenditures by outsourcing warranty services management to Accenture. Then, in its Prague-based business process outsourcing (BPO) center, Accenture introduced a standardized process for monitoring labor expenses across all countries that was integrated into the current system. The process proved itself very quickly. The service partners also reacted positively to the Accenture BPO center's reliability. To lower costs further,

Accenture recommended that Fujitsu Siemens Computers could reduce the number of service partners to 1,500, while still maintaining or even improving service quality. Without disrupting the system in use, Accenture developed a new system based on the Warranty (WTY) component in the SAP R/3 financials software. The software allowed both parts and labor costs to be monitored for the first time. Using these and other measures, Accenture helped Fujitsu Siemens Computers journey toward high performance and save 9 percent of its service costs.

These measures are detailed in the Accenture case study on Fujitsu Siemens Computers. It is available as a PDF download found at www.accenture.com/fujitsusiemens.

Balancing the interests of profit and care

An increasing number of companies are paying attention to sustainable management. Not only are they presenting a positive image, they are also reaping larger financial profits.

Since early 2008, McDonald's patrons who put any stock in sustainably produced food have been able to drink their coffee with a clear conscience. McDonald's restaurants in Germany now only serve coffee that originates from farms certified by the environmental initiative Rainforest Alliance and supplied by the coffee company Jacobs. Enhancing McDonald's image as a socially and environmentally concerned company has given the Kraft Foods-owned Jacobs a tangibly competitive edge. "Compared to 2007, we have quadrupled sales of our sustainably produced coffee within the first half of 2008, thereby surpassing our

competitor Fairtrade in the dining-out business," says Ulrich Mittmann, director of Area Strategy & Local Marketing at Kraft Foods. "There is a growing trend toward sustainability in the gastronomic and community provision areas, which we are supporting with a wide range of ideas and offers."

While such commitment on behalf of Kraft Foods is part of its corporate social responsibility (CSR), management is also keeping its eye on the bottom line. CSR is a business model whereby companies integrate ecological or social issues into their business activities more stringently



Increasing pressure is coming not just from consumers, but from capital markets as well. Investors are insisting that companies utilize safeguards to protect the company image.

than is prescribed by consumer protection laws, environmental regulations or other standards. Forward-looking CSR is not just about having a basic respect for human life. Increasing pressure is coming not just from consumers, but from capital markets as well. Investors are insisting that companies utilize safeguards to protect the company image. After all, it only takes one negative report—about child labor, for example—to destroy a positive company image nurtured for years, and turn off customers.

The Foods Corporate Responsibility Council serves as a CSR committee at Kraft Foods that reports directly to senior management. Its job entails taking advantage of new market opportunities, pushing for innovation, securing the quality of raw materials, improving services, reducing operating costs and minimizing business risks. For that reason, the food services company also cooperates with the environmental protection organization Rainforest Alliance.

The results are effective public relations rewards—such as acceptance into the Dow Jones Sustainability Index for the third time, or winning the LifeCare Food Award for 2008—as well as rising revenues. This is not a problem for Volker Hauff—quite the opposite. The chairman of the German government's Sustainable Development Committee believes that “it is about both: earning money with sustainability and sustainably earning money.”



What managers expect of CSR activities



(Multiple answers possible) Source: Economist Intelligence Unit, 2008

New studies, such as the survey by the British Economist Intelligence Unit published in February 2008, conclude that this calculation pays off. In the study, the Economist Intelligence Unit surveyed about 1,200 managers worldwide about how they assess the effect of CSR and sustainability on their business. The survey indicated that the best results were achieved in companies where sustainability policy is directly positioned at the executive board level. In the last three years, their profits increased by 16 percent while their stock value grew by 45 percent. Companies that had issued their own negative sustainability report

card in the survey merely achieved profit growth of 7 percent, while their stock value added a mere 12 points.

Ulrich Steger, professor at the International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Switzerland, also recommends "doing good and gaining from it." Especially companies not chasing short-term success, but rather those building their strategy on ethical values, can also reap the benefits of that in the market. "Social changes often originate in niche markets. Especially here, in detecting such niches, is where companies supporting sustainability are often very strong. In this

position, they can stay a step ahead of the competition in product development," explains Steger.

This is exactly how the Philips company succeeded. The Dutch electronics company identified the future issues of energy consumption and health care early on and integrated them into its strategic planning activities. One resulting example of this corporate philosophy bent on sustainability is an energy-saving flat-screen television— which won Philips the Consumer Electronics Show Eco Innovation Award in January 2008. Sustainable economics can also be gleaned from the "Top 100 Global Brands" ranking, published by the global brand consultancy Interbrand. According to the ranking, the value of the Philips brand rose by 8 percent in 2008 to \$8.3 billion (2007: \$7.7 billion), lifting the company to 43rd position on the current list of the 100 most valuable brands. Thus, it is no surprise that Interbrand experts like Paula Oliveira and Andrea Sullivan conclude that sustainability is not just a ploy, but a new way of doing business.

Multiply the profits



Cotton made in Africa is a project realized by the Aid by Trade Foundation founded by Michael Otto, the former CEO of Otto. Cotton growers and the textile trade are profiting from the project. A success story.

Helping people to help themselves is one proven strategy used by many governmental and non governmental developmental assistance projects. Active since 2005, the Aid by Trade Foundation also operates along these lines. Michael Otto, who today serves as chairman of the supervisory board at the retail and service provider Otto GmbH & Co. KG in Hamburg, established the foundation. With its current public-private sector partnership project, Cotton made in Africa (CmiA), the foundation has tackled an ambitious undertaking: It involves the development of a global market alliance of textile companies with a demand for African

cotton and the simultaneous support of small-scale independent farmers who are sustainably cultivating this cotton.

One of the challenges is to offer the cotton at globally competitive market prices while still paying a fair amount to the growers. In adherence to the foundation's key philosophy, namely "trade can contribute to the war on poverty," companies, governments and non governmental organizations, as well as consumers, must pull together so that small-scale farms can have long-term prospects.



Strategic alliance between small farms in Africa and large textile companies

In cooperation with other economic partners, the Otto Group and Tom Taylor—the two leading textile companies participating in the project—are working on a global market alliance of companies including Tchibo, Puma, Celio, s.Oliver, QVC and Quelle. These companies are expected to request hand-picked, CmiA-quality cotton, turning it into high-quality, profitable products. At the same time,

organizations such as the GTZ (German Association for Cooperation) or the DEG (German Investment and Development Association) are promoting the sustainable development of cotton in the African countries such as Benin, Burkina Faso, Zambia and Mozambique, in cooperation with local cotton growers and collectives.

For this purpose, "sustainability" consists of three important aspects: increased environmental protection and health protection for farmers through the proper usage of fertilizers and pesticides, fighting poverty through increased earnings and reduced accumulation of debt, and

education. The foundation supports children attending school—education is an important step in helping others to help themselves.

As of today, the Aid by Trade Foundation has provided continuing education to more than 100,000 cotton farmers in four African countries. This year, the foundation is planning to increase this number to 120,000. According to the estimates of the Otto Group, about 60,000 tons of cotton were sold in 2008 by CmiA farmers through the textile trade. In 2010, this should be about 20 percent more.

Profile

Otto Group

Company headquarters: Hamburg, Germany

Company management: Hans-Otto Schrader (CEO)

Employees: About 53,000 (2007/2008)

Revenue: €11.5 billion (2007/2008)

Industry: Retail and services

Website: www.ottogroup.com

Accenture is an important contributor to the CmiA project. With its management consulting expertise, the company is already engaged in numerous projects around the world to drive social change. To assist with the CmiA project, Accenture developed a comprehensive marketing strategy for the Aid by Trade Foundation within just six months, with a matching timetable for implementation. An Accenture team of supply chain management professionals and trade and marketing specialists started by finding answers to the two most pressing questions:

1. In what way will the Aid by Trade Foundation successfully achieve the highest possible value with its Cotton made in Africa project?
2. How can the foundation manage to develop a successful marketing strategy for North American retailers?

To explain how the value chain can be increased, the Accenture team's supply chain management professionals and experts in the textile industries of Great Britain, South Africa, India and the United States conducted an industry analysis. This assessment helped the foundation

understand the supply chain and the cost structures of CmiA, and to identify the project success factors. Based on the industry knowledge, premium prices were secured for African cotton farmers and unnecessary expenditures were avoided across the entire supply chain. With a solid business model, CmiA was integrated into the value chain of large retail companies and successfully competed alongside much larger global suppliers.

You can download the comprehensive case study on this project as a PDF under www.accenture.de/CimA.

About Accenture

Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company. Combining unparalleled experience, comprehensive capabilities across all industries and business functions, and extensive research on the world's most successful companies, Accenture collaborates with clients to help them become high-performance businesses and governments. With approximately 177,000 people serving clients in more than 120 countries, the company generated net revenues of US\$21.58 billion for the fiscal year ended Aug. 31, 2009. Its home page is www.accenture.com.

Copyright © 2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.