

Yves Doz
Mikko Kosonen

Einen Schritt voraus!

Strategien für erfolgreiches
Management



KAPITEL 3

Ein Elefant lernt tanzen

■ Strategische Sensibilität	80
■ Kollektives Commitment	90
■ Ressourcenflexibilität	93

» Manche Unternehmen haben sich dem Zwang zu strategischer Agilität offensiv gestellt. Ein gutes Beispiel ist IBM, das Beobachter und Analysten in den späten 1980er-Jahren nahezu aufgegeben hatten. Als die Insolvenz in greifbare Nähe gerückt war, teilte die Geschäftsleitung in letzter Not das Unternehmen nach Produktgruppen in einzelne Gesellschaften auf. Dieser Erfahrung der „Todesnähe“, wie IBM-Mitarbeiter es nannten, folgte eine tief greifende Erneuerung. Mitte des Jahres 2000 war aus einem Gebilde, dem kaum jemand strategische Agilität zugetraut hätte, ein großes, diversifiziertes und strategisch flexibles Unternehmen geworden, dessen Wertschöpfung rundum auf Softwareservices und -lösungen ausgerichtet war.

Das folgende Kapitel zeigt auf, welche Managementsysteme und -prozesse, welches Führungsverhalten und welche Organisationsstruktur strategische Sensibilität, kollektives Commitment und eine schnelle, reibungslose Reallokation der Ressourcen ermöglichten und IBM somit zu strategischer Agilität verhalfen. Der Leser wird Zeuge eines erstaunlichen Schauspiels: Ein Elefant lernt tanzen. <<

Strategische Sensibilität

In den späten 1980er-Jahren saß IBM in einem Elfenbeinturm und hatte die Verbindung zur Außenwelt, ja selbst zu den engsten Kunden verloren. Doch dann brach das Unternehmen aus dieser „splendid isolation“ aus. Es schuf sich zahlreiche Kanäle, Prozesse und Schauplätze, um seine strategische Sensibilität durch einen möglichst breiten Wissensaustausch mit der Außenwelt zu schärfen. Heute pflegt das Unternehmen enge Beziehungen zu Kunden, Partnern, Wissenschaftlern und Ingenieuren, Spezialisten, Politikern und Verbänden, deren Wissen es für frühzeitige Weichenstellungen nutzt. Darüber hinaus hat IBM ein eigenes Verfahren für die Erschließung neuer Geschäftschancen und für unternehmerische Experimente entwickelt, um Erneuerung und praktisches Lernen zu fördern. Beides erhöht die strategische Sensibilität.

Am Puls des äußeren Geschehens

Erst nach der „Überlebenskrise“ von 1993 begann IBM strategische Sensibilität zu entwickeln. Lou Gerstner, der als neuer CEO und Chairman das Ruder übernahm, war der festen Überzeugung, dass IBM seine Beziehungen zu Kunden und zur Außenwelt tiefer und breiter anlegen musste als je zuvor. Nachdem das Unternehmen jahrzehntelang an der Spitze der Computerbranche gestanden und diese durch sein integriertes Systemangebot geprägt hatte, glaubte es einfach alles besser zu wissen. Im Sommer 1993, nach nur wenigen Wochen im Amt (der Vorstand hatte ihn im April aus Verzweiflung berufen) und nach zahlreichen persönlichen Kundenbesuchen ließ Gerstner in der „Operation Bear Hug“, wie er es scherzhaft nannte, 50 Topmanager zu den Kunden ausschwärmen, um deren Bedürfnisse zu erkunden. Eine offenere Gestaltung der Strategie hatte begonnen.

Jahrzehntelang hatte das Unternehmen an der Spitze der Computerbranche gestanden und glaubte nun einfach alles besser zu wissen

Aktiv mit bestehenden und potenziellen Kunden zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen gehört seither zu den obersten Prioritäten von IBM. Auf der Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten hat das Unternehmen seit dem Jahr 2000 zahlreiche neue Kanäle und Verfahren ins Leben gerufen, um sich auf theoretischer und praktischer Ebene intensiv mit externen Stakeholdern jeglicher Art auseinanderzusetzen. Dadurch gewinnt die Außenwelt in den strategischen Überlegungen von IBM eine stärkere Präsenz. Einige Verfahren verbessern durch „Zukunftsansichten“ die Voraussicht, andere vertiefen durch tagesaktuelle Informationen und ständige Dialoge den Einblick. Sie sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Dem Kunden Gehör verschaffen

Schon im Jahr 1993 hatten Lou Gerstner und das Topmanagement von IBM im Zug der „Operation Bear Hug“ festgestellt, dass das Unternehmen seinen Stammkunden weitaus mehr bieten konnte, als es damals der Fall war. Bei den Kunden bestand ein unverkennbarer Bedarf an einer stärkeren Integration der Systeme und an umfassenderen Serviceangeboten, um der

übertriebenen Dezentralisierung im Zug der Client-Server-Architektur entgegenzuwirken¹, und bei IBM lag viel Wissen über Integrationsverfahren brach, das ungenutzt zu verfallen drohte.

Dennie Welsh, der damalige Leiter der Integrated Systems Services Corporation von IBM in den USA, spürte ebenfalls, dass die Umorientierung auf Services ein wichtiger Schritt war – wobei er unter Services mehr verstand als die bislang gängige Verkaufsunterstützung für Großrechner. Gerstner beschreibt dies mit den Worten:

Er [Dennie Welsh] beschrieb mir ein Unternehmen, das buchstäblich alle Aspekte der IT-Technik im Auftrag des Kunden übernahm und ausführte: vom Systemaufbau über die Definition der Architektur bis hin zur Betreuung der Computer und der Einrichtung für die Kunden.²

Seit Gerstners Berufung zum CEO sind Services zu einer bleibenden, stetig wachsenden Wertschöpfungsquelle von IBM geworden. Die Übernahme von PwC Consulting im Jahr 2002 war ein großer Schritt auf dem Weg zur Expertise auf diesem Gebiet. In die neu gegründete globale Geschäftseinheit, IBM Business Consulting Services, übernahm IBM 30 000 Berater von PwC.

Das Wissen der wichtigsten Kunden nutzen

Die Bedeutung, die den Kunden beigemessen wird, geht mittlerweile weit über das Erbringen von Serviceleistungen hinaus. IBM erkannte, dass sich seine besten Kunden auch als ideale Partner für die Strategieentwicklung anboten. In diesem Kontext ergab sich die Rangfolge der Kunden nicht unbedingt aus dem Auftragsumfang, sondern eher aus dem Erkenntnispotenzial. Für die Bedarfsprognose beispielsweise zieht IBM seit Jahren seine wichtigsten Kunden heran. Diese Nutzung des Wissens anderer geht auf Gerstners eigene Erfahrungen als IBM-Kunde zurück, die ihn zu Beginn der 1990er-Jahre bewogen, das Unternehmen in Richtung stärkere Integration zu drängen. Damals hatte er als Kunde erkannt, wo die Zukunft von IBM lag. Warum sollten andere Kunden nicht dasselbe leisten?

Ein solcher Kunde war A. J. Lafley, Chef von Procter & Gamble. Er machte IBM auf das enorme Potenzial des Outsourcing und, später, der On-Demand-Dienste aufmerksam. Im Jahr 2002 wurde die Abteilung On Demand Innovation Services gegründet, in der sich ein kleines Forscher-

team auf die Umorganisation von Geschäftsprozessen und auf hochwertige Technologieberatung spezialisierte. Dies beschleunigte die Kommunikation mit Unternehmen und erleichterte dadurch eine prompte Reaktion auf veränderte Umstände. „On Demand“ wurde zum Motto für den strategischen Vorsprung von IBM. Lafley zum Beispiel half Palmisano, dem CEO von IBM, bei der Ausarbeitung der On-Demand-Strategie, indem er ihn darauf aufmerksam machte, dass ein Unternehmen wie IBM weitaus größere Geschäftsbereiche von P & G betreuen könnte als bisher. Die Diskrepanz zwischen seiner eigenen, eher bescheidenen Auffassung der Möglichkeiten von IBM und den Erwartungen des CEO von P & G öffnete Palmisano die Augen für das Potenzial des On-Demand-Geschäfts.³

Auch zahlreiche weitere Wachstumsideen sind auf den Austausch mit Kunden zurückzuführen, beispielsweise der höchst erfolgreiche Geschäftsbereich Life Science, der auf ein zufälliges Gespräch zwischen einem Wissenschaftler an der US-amerikanischen Mayo-Klinik und einem Entwickler von IBM-Supercomputern in Minneapolis zurückgeht.

Fachexperten und Futurologen heranziehen

Die Zusammenarbeit mit Kunden reicht nicht aus, um neue Wachstumsmöglichkeiten zu erkennen. IBM möchte seine Wahrnehmung in die Breite und in die Zukunft richten, um nicht auf das Nächstliegende beschränkt zu sein. Darüber hinaus muss das Unternehmen die wichtigsten Entwicklungstendenzen und Probleme der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung kennen, um seine Wertaussage langfristig richtig zu entwickeln und zu definieren. Ein aktiver Austausch über strategische Themen mit Vertretern unterschiedlicher Gruppen jenseits der Geschäftswelt ist dazu unabdingbar.

Mit seinen regelmäßig unter dem Titel „Global Innovation Outlook“ (GIO) erscheinenden Studien knüpft IBM weit über den üblichen Kundenkreis hinaus Verbindungen zu weltweit führenden Zukunftsforschern. Jedes Jahr hält IBM in den wichtigsten Regionen der Welt GIO-Konferenzen ab, auf denen führende Vertreter aus Unternehmen, Hochschulen und dem öffentlichen Sektor die großen Herausforderungen der Zukunft erörtern. Auf diese Weise gewinnt IBM nicht nur ein breit gefächertes Wissen, sondern kann auch verschiedene Stakeholder zu Innovationen und zur Arbeit an diesen Themen motivieren. Die Themen des Global Innovation Outlook 2004 beispielsweise lauteten Gesundheitsversorgung, öffentliche

Verwaltung und Bürger sowie die Beziehung zwischen Beruf und Privatleben. Auch zu umfassenderen gesellschaftlichen Fragen hat IBM Partner gesucht, beispielsweise arbeitet das Unternehmen mit der Zeitschrift *National Geographic* zusammen, um die evolutionäre Entwicklung und geografische Ausbreitung des Menschen zu dokumentieren.

Externe Partner, Forscher auf Kundenseite und interne Innovationsträger zusammenbringen

Als Ergänzung zu den GIO-Konferenzen organisiert IBM seit Kurzem „Innovation Jams“, die aus internen Brainpower-Veranstaltungen zur Entwicklung der konzerneigenen Werte hervorgegangen sind.⁴ Sie dienen dazu, gemeinsam mit internen und externen Partnern in Schlüsselbereichen Innovationen voranzutreiben. Die Innovation Jams bieten allen IBM-Mitarbeitern und Partnerunternehmen (rund 70 im Jahr 2006) für die Dauer von 72 Stunden im Internet eine virtuelle Innovationsumgebung. Während dieser Zeit sind alle Teilnehmer aufgefordert, zu ausgewählten (beispielsweise den Innovation Outlooks entnommenen) Themen ihr gesamtes Wissen auszutauschen und innovative Ideen (Technologien, Geschäftsmodelle, Prozesse usw.) zu äußern. Die Innovation Jams helfen IBM bei der Erschließung innovativer Geschäftschancen und neuer Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern und den wichtigsten Partnern weltweit.

Unterstützt wird dieser kollektive Innovationsprozess durch ein Netzwerk freiwilliger (hochkarätiger) Moderatoren aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Ihre Aufgabe besteht darin, die webbasierte Diskussion zu bündeln und auf praktisch umsetzbare Ergebnisse hinzuleiten. Auch die

Viele Unternehmen beauftragen inzwischen Experten damit, die Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern zu pflegen

Topmanager von IBM sind in dieser Zeit „online“, um die Teilnehmer zu motivieren und Unterstützung für besonders wertvolle Ideen anzubieten. Darüber hinaus werden moderne Textmining-Verfahren eingesetzt, um Verknüpfungen zwischen ähnlichen Ideen herzustellen und um unter den vielen Tausend Beiträgen gemeinsame Themen und Muster zu identifizieren. Außerdem stimmen die Teilnehmer über die besten Ideen ab, die dann

aus einem Sonderfonds mit insgesamt 100 Millionen US-Dollar gefördert werden.

Ein weiterer Geschäftsbereich, Engineering and Technology Services, hilft den Mitarbeitern von IBM, die Forschungs- und Entwicklungsingenieure ihrer Kunden für sich einzunehmen und beim Verkauf von Services auch neue Technologien und Lösungen kennenzulernen. Zwar ist die Beauftragung von Experten mit der Pflege der Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern heute gang und gäbe, doch IBM hat dies noch einen Schritt weiter getrieben. Netzwerke für Fachexperten ermöglichen einen umfassenden Wissenserwerb, sei es auf individueller Ebene oder im Team. Engineering and Technology Services wurde als eigenständiger Geschäftsbereich gegründet, um branchenübergreifend direkt mit dem Forschungs- und Entwicklungspersonal verschiedener Unternehmen in Kontakt zu treten und sie auf innovative IT-Lösungen für ihre Probleme aufmerksam zu machen. Auf diese Weise treibt IBM die Innovation gemeinsam mit den Forschern und Ingenieuren der Kunden voran. Seine Forschungsabteilung ist mittlerweile auf eine direktere Unterstützung des Geschäfts mit Services und Lösungen ausgerichtet, ihre Mitarbeiter sind unmittelbar an der Lösung dringender praktischer Kundenprobleme beteiligt. Sam Palmisano, CEO von IBM, erläutert:

Unsere Forscher verstehen, dass die geschäftsbezogenen Probleme, die wir im Auftrag unserer Kunden zu lösen versuchen, kein Stoff für Anfänger sind ... sie stellen sehr hohe Anforderungen ... Unsere führenden Techniker möchten etwas bewirken, sie möchten, dass ihre Arbeit in der Realität Nutzen bringt. Natürlich sind sie glücklich, wenn sie publizieren und Konferenzen besuchen können. Aber sie wissen auch, dass die Arbeit mit echten Kunden sie dabei am meisten voranbringt.⁵

Strategische Partner und offene Innovationen

Als weiteres wichtiges Mittel zur Gewährleistung strategischer Sensibilität setzt IBM auf Transparenz im Sinne des Open-Business-Modells. Die Vorteile dieses Ansatzes wurden dem Unternehmen Ende der 1990er-Jahre während der Krise seines Server-Geschäfts bewusst. Erst nachdem es seinen Marktanteil weitgehend eingebüßt hatte, wurde ihm klar, dass die Lösung in den horizontalen Kernplattformen lag, die von einer anderen

IBM-Geschäftseinheit betreut wurden. Eine neue Organisationsstruktur bot beiden Geschäftsbereichen, vertikalen Serverlösungen und horizontalen „offenen Plattformen“, schließlich wieder Wachstumsmöglichkeiten.⁶ Seither beteiligt sich IBM aktiv an Open-Source-Entwicklungen wie beispielsweise Linux. Außerdem hat es eine Vielzahl an Patenten und urheberrechtlich geschützten Materialien freigegeben, um die kollektive Entwicklung von Anwendungen sowie die Innovation zu fördern und Anreize für die Zusammenarbeit mit IBM zu schaffen. Das Unternehmen ist in kurzer Zeit dazu übergegangen, in der Entwicklungsarbeit eng und offen mit Partnern zusammenzuarbeiten.

Erschließung neuer Geschäftsbereiche und unternehmerische Experimente

Ende 1999 rief IBM ein neues Verfahren namens Emerging Business Opportunities (EBO) ins Leben, um auf kontinuierlicher Grundlage mit neuen Geschäftsideen zu experimentieren, zu neuen Anwendungsbereichen und Technologien vorzudringen und das Wachstum des Unternehmens wieder zu beleben. Die Hauptziele von EBO waren:

- Eröffnung neuer Wachstumschancen und Anwendungsbereiche zur Aufrechterhaltung des Kerngeschäfts und zur Nutzung seiner Kompetenzen auf neuen Gebieten;
- gezielte Ausrichtung der Ressourcenallokation auf längerfristige zukunftsorientierte Geschäftsfelder, um sowohl für neue Bereiche als auch für Kerngeschäftsbereiche echte Veränderungsmöglichkeiten offenzuhalten;
- beschleunigte Entwicklung der Kerngeschäftsbereiche, indem über zahlreiche Anwendungen, Unternehmensgruppen und Abteilungen hinweg neue Technologien bereitgestellt und Marktexperimente zugänglich gemacht werden;
- Erneuerung bestimmter Kerngeschäftsbereiche durch Gelegenheiten zu Experimenten, neuen Entwicklungen, neuen Wertschöpfungsquellen und Geschäftssystemen.⁷

Der Hauptzweck von EBO besteht darin, Experimente und die Erschließung neuer Geschäftschancen systematisch zu fördern. Unter Geschäftschancen

versteht IBM dabei nicht nur die Erschließung bisher ungenutzter Bereiche, sondern auch die Erneuerung des Kerngeschäfts. Daher können sich solche Chancen überall auftun, sei es im Zusammenhang mit dem bestehenden Kerngeschäft, in einzelnen Unternehmensgruppen oder separat im Rahmen völlig neuer Wachstumsinitiativen, die von der Strategieabteilung angestoßen werden. Sämtliche Geschäftschancen werden im Rahmen von EBO strategisch erfasst und in regelmäßigen Abständen von den Topmanagern konzernweit ausgewertet. Dazu Rod Adkins, Senior Vice President, Development and Manufacturing, IBM Systems Technology Group:

Der Schlüssel zum Erfolg von EBO liegt darin, dass neue Geschäftschancen in Abgrenzung vom bestehenden Kerngeschäft eigene Mittel zugewiesen bekommen, und im entsprechenden Umgang mit dem Personal, also in der Zuteilung unserer besten Leute aus den traditionellen Bereichen. Neue Geschäftschancen brauchen eigene Ressourcen und den Einsatz der besten und glaubwürdigsten Führungskräfte aus unseren traditionellen Geschäftsbereichen.⁸

Parallel zu EBO führte IBM eine Differenzierung der Geschäftsprozesse nach drei verschiedenen Zeithorizonten ein. Jeder Zeithorizont wurde mit unterschiedlichen Zieldefinitionen und Kontrollverfahren verbunden: Bei weit in der Zukunft liegenden Geschäftschancen, die dem Horizont 3 zugeordnet waren, standen Lernprozesse im Vordergrund, im Fall von Horizont 2 die Kundenakquise und bei den laufenden Geschäftsprozessen in Horizont 1 die Performance. Diese Kategorien wurden konzernweit unterschieden, um die Investitionen ausgewogen auf die verschiedenen Horizonte zu verteilen. Die im Rahmen von EBO erschlossenen Geschäftschancen wurden überprüft und in zunehmendem Maß wie normale Geschäftseinheiten geführt, um sie möglichst reibungslos in den regulären Betrieb zu überführen.

Das EBO-Verfahren hat sich bei IBM als Mittel strategischer Agilität fest etabliert und bewährt. Im Jahr 2005 generierte es eine Ertragssteigerung von immerhin 19 Milliarden US-Dollar. Dank der durch EBO ermöglichten Flexibilität konnte IBM in neue Bereiche wie Life Sciences vordringen, Innovationen und neue Themen, beispielsweise Mobilität, in etablierte Geschäftsbereiche einführen und die Stellung bestehender Bereiche gegenüber verwandten Neugründungen, wie Client-Server-Dienstleitungen, festigen. Über den direkten Beitrag zum Aufbau und zur Erneuerung des

Unternehmens hinaus gewinnt IBM mithilfe experimenteller EBO-Projekte neue Erkenntnisse, die auf anderen Wegen gewonnenes Wissen ergänzen.

Vernetzung der Mitarbeiter

Die unternehmensinterne Kommunikation ist ebenso wichtig wie die Verbindungen nach außen. IBM führt zum einen ganz unterschiedliche Mitarbeiter in ein und demselben Kundenprojektteam zusammen, beispielsweise arbeiten ehemalige Spitzenberater von PwC und Laborwissenschaftler von IBM gemeinsam an Forschungs- und Entwicklungsproblemen auf Kunden-seite. Zum anderen hat das Unternehmen auch interne Kommunikationswege geschaffen. Die offene Unternehmensstrategie bietet den IBM-Mitarbeitern nicht nur eine „Plattform“, die sie mit der Außenwelt verbindet, sondern schärft auch ihren Sinn für Strategie und begünstigt einen aktiven internen Dialog. Darüber hinaus tragen ehrgeizige und breit gefasste Ziele, die über die Werte des Unternehmens kommuniziert werden, zur strategischen Sensibilisierung bei. Werte wie die Verpflichtung auf den Erfolg jedes einzelnen Kunden, gesellschaftlich sinnvolle Innovationen sowie Vertrauen und persönliche Verantwortung geben den Menschen im gesamten Unternehmen ehrgeizige Ziele vor. Außerdem bringen diese Werte zum Ausdruck, welche Bedeutung den Außenbeziehungen und der Außenwirkung des Unternehmens beigemessen wird. IBM zieht sein Selbstverständnis daraus, Werte für die Gesellschaft als Ganzes zu erzeugen.

Große Aufmerksamkeit widmete IBM auch der Verbesserung des unternehmensinternen Dialogs. Ohne einen solchen Dialog wäre es schwierig, die Früchte einer offenen Strategiebestimmung und einer geschärften Wahrnehmung für Strategiefragen zu ernten, denn gemeinsame Selbstverpflichtungen setzen eine gemeinsame Sichtweise voraus. Neben den Jams (bei denen praktisch alle Mitarbeiter und diverse Partner an einem Austausch über das Internet teilnehmen) hat IBM seine Sitzungsstrukturen bis hinauf zur obersten Führungsebene neu gestaltet. Das teambasierte Führungskonzept des Topmanagements, in das ausgewählte Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene einbezogen werden, ist auf die Förderung eines aktiven und gehaltvollen Dialogs ausgerichtet. Das Führungsteam vereint Vertreter unterschiedlicher Perspektiven und weist seinen Mitgliedern einander ergänzende Zuständigkeiten zu, sodass sie und das gesamte Unternehmen zu einem ständigen aktiven Dialog gezwungen sind.

Dieser strategische Dialog beschränkt sich nicht auf das Topmanagement-Team, sondern bezieht vielversprechende Mitarbeiter auf unterschiedlichen Wegen mit ein. IBM weist Mitarbeitern mit hohem Potenzial zusätzliche strategische Rollen zu, wie sie beispielsweise die Moderatoren der Innovation Jams freiwillig übernehmen. Daneben beruft IBM Führungskräfte mit hohem Potenzial als „halb-ständige“ Mitglieder in die Teams des Topmanagements. Nach seinem ersten halben Jahr als CEO löste Sam Palmisano das Corporate Executive Committee⁹ als Vorstandsgremium des Unternehmens auf und ersetzte es durch drei Teams, die jeweils für Strategiefragen, für den operativen Betrieb und für Technologie zuständig sind. Jedes dieser Teams konzentriert sich konzernweit auf sein Gebiet und ist so zusammengesetzt, dass es dieses optimal bearbeiten kann. Neben den hochrangigsten Führungskräften wird etwa die Hälfte der Teammitglieder, von Palmisano „handverlesen“, für ein Jahr oder mehr berufen und mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Von diesen Leistungsträgern wird erwartet, dass sie aufgrund ihres breit gefächerten Hintergrunds, ihrer umfassenden Erfahrung und ihrer unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Erkenntnismuster den Dialog der Führungsspitze durch Fakten und Ideen bereichern. Darin besteht der Sinn der kognitiven Diversität. Ein Manager, der in Indien aufgewachsen ist, kann zum Beispiel viel dazu beitragen, den dortigen Markt mit Produkten zu durchdringen, die dem Geschmack und den Gepflogenheiten des Landes entsprechen.

An Leistungsträger richtet sich die Erwartung, den Dialog der Führungsspitze durch Fakten, Ideen und unterschiedliche Wahrnehmungs- und Erkenntnismuster zu bereichern

Im Grunde stellt das neue, teambasierte Managementsystem von IBM eine Methode dar, einige der besten Köpfe auf bestimmten Gebieten für eine beschränkte, aber hinreichend lange Zeit (ein Jahr) in die Strategie- und Technologieentwicklung einzubeziehen, anstatt sich ausschließlich auf ein ständiges Spezialistengremium oder das Topmanagement zu verlassen. Darüber hinaus hat die neue Führungsstruktur des Konzerns zur Folge, dass die oberste Spitze, einschließlich des CEO, sich einem ständigen offenen Dialog mit den anspruchsvollsten Vertretern des mittleren Managements

und den besten Fachkräften stellen muss. Das Ergebnis: eine geschlossenerere Auffassung der Ziele und des kollektiven Commitments im gesamten Unternehmen.

Die erweiterte und spezialisierte Teamstruktur des IBM-Managements nutzt nicht nur Vorteile der kognitiven Diversität, sondern gewährleistet darüber hinaus, dass für Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, mehr Zeit und Fachwissen zur Verfügung stehen. Das Strategieteam konzentriert sich auf die langfristige Unternehmensentwicklung, das Technologieteam auf Technologiethemen und das Betriebsteam auf das laufende Geschäft unter besonderer Berücksichtigung finanzieller Aspekte.¹⁰ Je nach den Personen, die Palmisano in diese Teams beruft, kommen jeweils neue Perspektiven und Einsichten zum Tragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass IBM seine strategische Sensibilität systematisch aufgebaut hat. Zu diesem Zweck wurden gezielt Außenverbindungen hergestellt und Aktivitäten eingeführt, die sowohl Einblick als auch Voraussicht fördern. Hinzu kamen eine offenerere Innovation und Gestaltung von Unternehmensnetzwerken, eine Differenzierung und Integration gewährleistende Struktur von Ausgründungen sowie eine Reihe von Maßnahmen, die im gesamten Unternehmen einen ständigen Strategiedialog auf hohem Niveau ermöglichen und aufrechterhalten.

Kollektives Commitment

Eine Ursache der strategischen Lähmung von IBM zu Beginn der 1990er-Jahre lag darin, dass die Mitglieder des Managements aufgrund der Autonomie der verschiedenen Produktlinien in unterschiedliche Richtungen strebten. Das Zeitalter der integrierten Großrechnersysteme neigte sich dem Ende zu, und IBM sah sich in zunehmendem Maß Wettbewerbern gegenüber, die auf eng begrenzte Bereiche spezialisiert waren. Die Kunden bestellten keine integrierten IBM-Lösungen mehr, sondern stellten sich ein gemischtes Paket aus „kompatiblen“ Angeboten verschiedener Seiten zusammen. Das bisherige, großrechnerbasierte Wertschöpfungskonzept versagte. Die Bereichsleiter und Analysten hatten den Eindruck, in einer Werte verschlingenden Falle festzusitzen. Weshalb, so fragten sie sich, mussten sie ihre Zugehörigkeit zu IBM mit hohen Overheadkosten bezahlen, die

bei ihren Wettbewerbern nicht anfielen? Gerstner verschob daraufhin den Schwerpunkt: weg von einzelnen Konzernunternehmen, hin zu Services und Softwarelösungen. Dadurch konnte er ein neues Wertschöpfungskonzept schaffen, das sowohl eine Aufspaltung von IBM verhinderte als auch die organisatorische Integration des Konzerns rechtfertigte. Produktlinien, die diesem Konzept nicht entsprachen, weil sie entweder Massenware (Laufwerke) oder eher für den individuellen Endverbraucher (PCs) bestimmt waren, sollten bei nächster Gelegenheit ausgegliedert werden.

Selbstverständlich drängte Lou Gerstner vor diesem Hintergrund energisch darauf, dass das Topmanagement seine Kommunikation und Zusammenarbeit in einer Weise änderte, die der Integration von IBM im Zug des neuen Wertschöpfungskonzepts gerecht wurde. Gerstner krempelte das Statut des Corporate Executive Committee völlig um. Die Führungsspitze des Konzerns durfte nur noch Themen besprechen, die IBM als Ganzes betrafen. Außerdem führte Gerstner direkt nach seinem Amtsantritt 1993 bereichsübergreifende Organisationsbefugnisse ein. Dies zwang die oberste Führungsspitze von IBM dazu, weitaus intensiver und enger zusammenzuarbeiten als zuvor. Ihre Mitglieder übernahmen darüber hinaus neben der Verantwortung für ihre Produktlinie auch die Zuständigkeit für eine Reihe konzernweiter Entwicklungsprogramme.

Unter dem neuen, teambasierten Managementkonzept kann Sam Palmisano heute in verschiedene Rollen schlüpfen. Als „Erster unter Gleichen“ nimmt er an den Sitzungen jedes Teams teil. In seiner Stellung als Mitglied, nicht als Vorsitzender aller drei Teams kann er die bestehenden Verhältnisse besser in Frage stellen. Indem der CEO den ständigen oder befristeten Mitgliedern des Topteams verschiedene Rollen zuweist, erweitert er seinen eigenen Spielraum, um mehrere Rollen zu übernehmen. Beispielsweise kann er sich auf die Ermittlung neuer Geschäftschancen und Themen konzentrieren, zugleich aber jederzeit die traditionelle Autorität des CEO in Anspruch nehmen. Der Finanzvorstand kann bei dieser Konstellation als Rechenschaft fordernde Autorität für die Geschäftsergebnisse auftreten, während der Leiter des CEO-Büros beispielsweise die Diskussion über ein neues strategisches Projekt oder über eine organisatorische Umstrukturierung leitet.

Die Verwendung von Teams zwang die Führungsspitze von IBM überdies zum Bruch mit den herkömmlichen Rechenschaftslegungs- und Weisungs-

gepflogenheiten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, wie sie in den meisten Unternehmen üblich sind. Da die Mitglieder des Topmanagements nun mit ineinander verflochtenen Rollen und Zuständigkeiten gemeinsam an einer einzigen Agenda arbeiteten, konnten sie sich nicht mehr als Herrscher eigener Fürstentümer gebärden. Die Teamstruktur bei IBM hat zur Folge, dass sich das Topmanagement, einschließlich des CEO, einem offenen Dialog mit den anspruchsvollsten Vertretern des mittleren Managements stellen muss, und gewährleistet eine vielschichtigere Wahrnehmung und Erkenntnis durch kognitive Diversität.

Sam Palmisano räumt ein, dass das Spiel nach den neuen Regeln und Rollen für alle Beteiligten einschließlich seiner selbst nicht leicht zu erlernen war.¹¹ Es stellt hohe geistige, soziale und emotionale Anforderungen, weil es persönliche Stärken und Schwächen sehr deutlich zutage treten lässt. Doch seine Vorteile sind unverkennbar: eine größere Vielfalt der Wahrnehmungen und Erkenntnisse, ein tieferer und breiterer gehaltvoller Dialog und vor allem eine geschlosseneren Führung der Spitzenmannschaft und des gesamten Unternehmens.

Die systematische Jobrotation bei IBM fördert den konstruktiven Dialog im Topteam. Jeder, der in die Führungsspitze aufgenommen wird, hat zuvor im Unternehmen mehrere Rollen ausgefüllt und unterschiedliche Sichtweisen kennengelernt. Diese persönliche Erfahrung aus erster Hand bietet eine solide Diskussionsgrundlage und legitimiert jedes Führungsmitglied zum Widerspruch. Sie gewährleistet auch, dass jedes Mitglied das Unternehmen als Ganzes im Auge hat und bei Fragen, die dessen Strukturen, Organisation und Managementsysteme betreffen, kompetent mitreden kann, anstatt nur ein geschickter oder bewährter Betriebsführer zu sein. In einer solchen Umgebung münden Konflikte und Dialoge auf dem Wege offen ausgetragener Meinungsverschiedenheiten in kollektives Commitment (im Gegensatz zu Einigkeit nach außen bei verdeckten persönlichen Meinungsverschiedenheiten). Und da die Qualität des Teams an der Konzernspitze von seiner Zusammensetzung abhängt, unterhält IBM ein Programm namens „Next-Gens“, in dessen Rahmen Talente gefördert werden.

Im Wesentlichen beruht die Fähigkeit von IBM zu kollektivem Commitment und einer geschlossenen Führung auf gemeinsam getragener Verantwortung, die sich aus der starken wechselseitigen Abhängigkeit der Zuständigkeiten und Aufgaben an der Konzernspitze speist. Die Mitglieder

des Topteams übernehmen im Unternehmen zusätzliche Rollen, verfolgen eine gemeinsame Agenda und sorgen für Anreize. Auf diesem Fundament gedeiht eine enge Zusammenarbeit, die noch dadurch gefördert wird, dass sich die Fachkenntnisse der Führungsmitglieder überschneiden und der CEO als „Erster unter Gleichen“ agiert.

Ressourcenflexibilität

Das Unternehmen ist heute sehr weit von den unabhängigen Produktlinien und geografischen Fürstentümern entfernt, auf denen in den frühen 1990er-Jahren die Allokation der Ressourcen basierte. Mittlerweile wurden weitaus flexiblere Prozesse eingeführt, mit denen sowohl Strategie als auch Ressourcenallokation von strukturellen Zwängen befreit wurden.

Befreiung der Strategie von strukturellen Zwängen

Ebenso wie im Fall der strategischen Sensibilität begann auch die Entwicklung der Ressourcenflexibilität mit der Umwandlung des Konzerns von 1993 an. Durch die Verschiebung des internen Kräfteverhältnisses von geografischen Gebieten hin zu globalen Geschäftsbereichen schuf IBM ein wahrhaft multidimensionales Unternehmen, dessen strategische Richtung nicht von Organisationsstrukturen abhängt. Plötzlich waren sämtliche Dimensionen des Unternehmens gefordert, einen Beitrag zur Strategieentwicklung zu leisten und wichtige Geschäftsentscheidungen umzusetzen. Gleichzeitig harmonisierte und globalisierte IBM seine Geschäftsprozesse und Shared Services, um das Unternehmen stärker zu integrieren und seine Effizienz zu steigern. Diese organisatorischen Veränderungen setzten den Zusammenhang zwischen Geschäftsergebnissen und Ressourcenzuteilung außer Kraft, denn ein immer größerer Teil der Ressourcen befand sich nicht mehr unter der Kontrolle geografischer Gebietsmanager, Produktlinienverantwortlicher oder einer anderen einzelnen Unternehmensdimension. Parallel zur Einführung von gemeinsamen Geschäftsprozessen und Shared Services musste IBM auch sein globales Managementsystem erneuern, um allen betrieblichen Tätigkeitsbereichen multidimensionale Transparenz zu verleihen.

IBM vereinheitlichte die Prozesse und IT-Systeme für alle Geschäftsbereiche, machte sich dabei aber deren Modularität zunutze. Denn die verschiedenartigen Anforderungen der Geschäftsbereiche und geografischen Gebiete konnten nicht mit einer Einheitslösung befriedigt werden. Der modulare Aufbau von Geschäftsprozessen und Systemen, bei dem relativ wenige Prozessmodule auf verschiedene Weise kombiniert werden konnten, und die damit gegebene Anpassungsfähigkeit verliehen den gemeinsamen Prozessen und Services ein hohes Maß an Vielfalt und Beweglichkeit.

Modulare Prozesse und Systeme machten es IBM möglich, seine Entscheidungsbildung kundennäher anzusiedeln

Überdies versetzten modulare Prozesse und Systeme IBM in die Lage, den „Schwerpunkt“ unternehmerischer Entscheidungen näher an den Kunden heranzurücken: In jedem Winkel der Welt kann man heute auf eine vollständige, virtuelle globale IBM-Struktur zugreifen. Die zunehmende Modularität gemeinsamer Prozesse und Systeme ermöglichte IBM die Entwicklung einer in hohem Maß rollen- und aufgabenspezifischen Arbeitsumgebung. Dieser „On Demand Workplace“ steht globalen Wissensarbeitern zusätzlich zu den globalen Systemen des Unternehmens zur Verfügung. Auf diese Weise konnte IBM in den einzelnen Ländern flachere Hierarchien herstellen, denn die Tätigkeit der Mitarbeiter kann nun von jedem beliebigen Ort der Welt aus strukturiert und verfolgt werden.

Erleichterte Übernahme neuer Rollen und Aufgaben

Der interne „On Demand Workplace“ hat sich ausgesprochen bewährt. Sein wichtigster Zweck besteht darin, Produktivität und Innovationsfreudigkeit der IBM-Mitarbeiter zu steigern. Die virtuelle Arbeitsumgebung bietet jedem Mitarbeiter (sowie den engsten Partnern von IBM) aktuelles, rollenbasiertes und kontextspezifisches Wissen, das seinen jeweiligen Anforderungen entspricht. Sie ermöglicht ein zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, sodass die Produktivität im gesamten Unternehmen und in seinem Partnernetzwerk steigt. Mehr als 40 Prozent aller IBM-Mitarbeiter waren 2006 im wahrsten Sinne des Wortes mobil. Sie brauchten kein Büro, denn sie konnten jederzeit überall – in erster Linie direkt beim Kunden – arbeiten. Da auch die

Manager ihre Projekte und Mitarbeiter von jedem beliebigen Ort aus leiten können, sind viele lokale Hierarchien und Berichtsketten obsolet geworden. Die Organisationsstruktur wird immer flacher.¹² (Flache Hierarchien bilden das Gegenteil der pyramidenartigen Organisationsstruktur, die in den meisten Unternehmen seit der industriellen Revolution üblich ist.)

Der „On Demand Workplace“ von IBM sorgt nicht nur für ein produktiveres Management von Routinetätigkeiten, sondern hat sich in jüngster Zeit auch zu einer wichtigen „Innovationsplattform“ gemausert, auf der einzelne Mitarbeiter und verschiedene Gruppen (aus dem gesamten Konzern und den Partnerunternehmen) Gedanken und Erkenntnisse austauschen.

Die Modularität der Prozesse und Systeme hat ferner den Wissensaustausch und die Mobilität der Mitarbeiter bei IBM gesteigert. Die wichtigsten Verfahren, die diesen Zwecken dienen, sind allerdings die institutionalisierte Jobrotation, die normative Kontrolle durch Werte und Fairness sowie eine transparente Mitarbeiterbewertung. Die systematische Rotation von Mitarbeitern aus dem Kerngeschäft in neue Geschäftschancen und zurück wirkt den politischen Verwerfungen entgegen, die sich üblicherweise aus der Versetzung von einer „hochkarätigen“ Führungsposition im Kerngeschäft in einen risikobehafteten neuen Geschäftsbereich ergeben.

Institutionalisierte Mobilität um das Kerngeschäft

Geschäftseinheiten als „Silos“ sind die natürliche Heimat unverrückbarer Überzeugungen und persönlicher Loyalitäten, die zu einer Gefahr werden können. Sie fördern eine gewisse Bunkermentalität. Neben der Multidimensionalität ist daher auch die systematische Rotation von Mitarbeitern aus dem Kerngeschäft in andere Bereiche und wieder zurück eine wirkungsvolle Maßnahme, um die kognitive Diversität im Unternehmen zu fördern. Wenn hohe Führungskräfte das Kerngeschäft immer wieder verlassen, um sich im Rahmen des EBO-Verfahrens neuer Geschäftschancen anzunehmen, dann wird nicht nur allen Mitarbeitern die Wichtigkeit ständiger Erneuerung vor Augen geführt, sondern auch die Führungskräfte selbst lernen hinzu, weil sie ihre eingeebneten Reviere verlassen. Zugleich gewährleistet dieses Verfahren, dass neue Geschäftschancen von den zuverlässigsten und erfahrensten Führungskräften betreut werden. In ähnlicher Weise versetzt IBM systematisch Mitarbeiter aus neuen Bereichen zurück ins

Kerngeschäft, das auf diesem Wege durch ungewohnte Denkweisen und unternehmerische Erfahrungen bereichert wird.

Ein wichtiger Vorzug dieser Praxis besteht darin, dass IBM das Management von Geschäftsprozessen sehr stark, das Personalmanagement hingegen sehr schwach differenziert. Die starke Differenzierung der Managementprozesse verhindert, dass unternehmerische Initiativen von der Konzernbürokratie erdrückt werden. Die gleichzeitige schwache Differenzierung des Personalmanagements verhindert, dass eine Versetzung als „Aufwertung“ oder „Abwertung“ interpretiert wird, und erleichtert schließlich die Integration einer Neugründung in das Alltagsgeschäft.

Verlagerung des Schwerpunkts der Organisation nach unten

Agilität ist das Ergebnis dezentralisierter Initiativen, insbesondere bei Dienstleistern, die mit ihren Kunden gemeinsam Innovationen entwickeln. Strategische Stärke beruht auf der Fähigkeit, den durch dezentralisierte Initiativen aufgespürten Geschäftschancen in kurzer Zeit bedeutende Ressourcen zuzuweisen. Mithilfe einer modularen Strukturierung der einzelnen Geschäftseinheiten lässt sich eine große multidimensionale Organisation schaffen, deren Teile eigene Initiativen ergreifen können, ohne auf globale Transparenz und Größenvorteile verzichten zu müssen. Kleine Organisationseinheiten mit direktem Kundenkontakt – bis hinunter zu einem Kundenbetreuerteam aus wenigen Mitarbeitern – werden zum „Schwerpunkt“ des Unternehmens. Bei Bedarf greifen sie auf die Ressourcen der globalen Back-Office-Funktionen zurück. Diese kleinen, kundennahen Einheiten ähneln sich und können, je nach Kundenanforderungen und vertraglichen Regelungen, relativ flexibel verlagert oder neu zusammengestellt werden. Die Back-Office-Ressourcen stehen ihnen über eine Art internen Markt zur Verfügung, wobei sich die Zuweisung von Ressourcen in der Regel nach dem Erfolg im Kundengeschäft bemisst. Den besten Kunden widmet das Management die meisten Ressourcen und die größte Aufmerksamkeit.

Im Jahr 2005 überführte IBM seine Unternehmen in den europäischen Ländern und Regionen (einschließlich des Hauptsitzes in Europa) in zwei Integrated Operating Teams (IOTs), um besser auf die Bedürfnisse der Kunden vor Ort reagieren zu können und dezentralisierte Innovationsinitiativen

ven zu fördern. In den IOTs flossen sämtliche wichtigen Dimensionen der globalen Organisation von IBM zusammen. Auf diese Weise, so Palmisano, „verlagerte das Unternehmen seinen Schwerpunkt nach unten“, näher an die Kunden heran. Jedes IOT organisiert seine Tätigkeit nach den wichtigsten Kunden, wobei jeweils ein Geschäftsführer für sämtliche Beziehungen von IBM zu diesem Kunden weltweit verantwortlich ist. Die Zuständigkeit für kleinere Kunden wird nach geografischen Gesichtspunkten geregelt. Die transparente modulare Organisation versetzt den Leiter einer lokalen Geschäftseinheit in die Lage, auf ein virtuelles IBM-Unternehmen zurückzugreifen, das alle Kompetenzen und Leitlinien bereithält, die für schnelle Entscheidungen und deren Umsetzung erforderlich sind. Die wichtigste Aufgabe der beiden IOT-Teams in Europa besteht darin, die knappen globalen Ressourcen je nach marktbedingter Nachfrage dynamisch auf die Teams mit Kundenkontakt zu verteilen.¹³

Parallel dazu hat IBM den gesamten Back-Office-Bereich in globale Service Center verlagert, die in Indien und ähnlichen Ländern angesiedelt sind. So hat die modulare und transparente Organisationsgestaltung die lokale Flexibilität und Reaktionsfähigkeit von IBM gesteigert und zugleich die Kosten gesenkt. Doch mit zunehmender Dezentralisierung und abnehmender Größe der modularen Einheiten wird natürlich die Kontrolle und Leitung immer schwieriger, denn kleine unternehmerische Einheiten schlagen leicht unterschiedliche Richtungen ein.

Management durch Werte

Nach Ansicht von Liz Smith, General Manager, Infrastructure Access Services, IBM Global Technology Services, sind Werte ein starker normativer Kontrollmechanismus für die interne und externe Zusammenarbeit kleiner Einheiten und auch des gesamten Unternehmens. Wenn es den Mitarbeitern von IBM gelingt, ein vertrauensvolles Verhältnis untereinander und zu ihren Kunden herzustellen, dann finden sie laut Smith auch stets die richtigen Leute und lösen Konflikte schneller und kundennäher.¹⁴ Mit anderen Worten: Der wichtigste Zweck der Werte besteht bei IBM darin, die „Selbstführungskräfte“ des Unternehmens zu stärken. Gemeinsame Werte, die auf aktive Zusammenarbeit abzielen, und Managementsysteme, die das „werte-basierte Verhalten“ von Managern als Beurteilungskriterium heranziehen, ermutigen die Mitarbeiter im gesamten Unternehmen dazu, Ressourcen

und Wissen zu teilen und sich immer wieder neuer Aufgaben und Projekte anzunehmen. Sam Palmisano hält Werte nachgerade für das einzige Mittel, ein komplexes multidimensionales Unternehmen zu führen:

Wenn eine Optimierung von IBM durch organisatorische Maßnahmen oder Erlasse von oben nicht möglich ist ... dann muss ein Managementsystem geschaffen werden, das die Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnissen ausstattet und dafür sorgt, dass sie Entscheidungen im Sinne unserer Identität als IBM treffen. Werte sorgen im Managementsystem für Ausgewogenheit – zwischen kurzfristigen Transaktionen und langfristigen Beziehungen, zwischen den Interessen von Aktionären, Mitarbeitern und Kunden. Werte unterstützen eine Entscheidungsfindung, die der Identität des Unternehmens entspricht.¹⁵

Die starke Gewichtung von Werten und deren herausragender Beitrag zur Sinngebung und strategischen Orientierung stehen hinter dem Wandel des Managements bei IBM. Aus der strengen Überwachung und Disziplin, die Gerstner eingeführt hatte, wurde ein stärker auf Autonomie, Delegation und Kundennähe ausgerichteter Prozess, der nicht von hierarchischen Top-Down-Strukturen, sondern von Werten und Normen gesteuert wird. Beide Methoden hatten ihren Zweck. Die erste war notwendig, um die Transformation von IBM zu bewältigen, und die zweite diente der Institutionalisierung strategischer Agilität.

Auch Linda Sanford, als Senior Vice President bei IBM für die Umstellung auf „On Demand“ verantwortlich, betont die Bedeutung von Werten für Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung.

Unsere Werte besagen ganz eindeutig, dass wir von unseren Mitarbeitern erwarten, ihr Wissen und ihre Ressourcen auf Anfrage mit ihren Kollegen zu teilen. Gewiss haben sie manchmal gute Gründe, dies nicht zu tun, aber gute

„Macht er einen offenen und ehrlichen Eindruck, oder ist er nur auf den eigenen Vorteil bedacht?“

Gründe können leicht vermittelt werden. Wenn sie einem Kollegen erklären, weshalb sie ihre Ressourcen gerade nicht teilen können, versteht der Kollege

ihre Gründe und pflichtet ihnen vielleicht sogar bei. Die Bewertung ihrer „Fähigkeit zur Zusammenarbeit“ kann dadurch sogar steigen. Wir bewerten nicht einzelne Handlungen, sondern das Verhalten insgesamt. Macht der Mitarbeiter einen offenen und aufrichtigen Eindruck, oder ist er nur auf den eigenen Vorteil bedacht?¹⁶

Diese innere Einstellung, die Bereitschaft zu helfen und zu teilen, wird in den regelmäßigen Leistungsbeurteilungen von IBM genau erfasst. Eine schlechte Bewertung in diesem Kernkriterium gilt heute im Unternehmen als schwerwiegender Makel.



Abbildung 3.1: Mit diesen Verfahren sorgt IBM für strategische Agilität

Eine multidimensionale Organisation, deren Teile in wechselseitiger Abhängigkeit stehen, dezentralisierter Unternehmergeist, Regeln für die Anforderung von Ressourcen und die starke Gewichtung eines wertebasierten Managements – all diese Faktoren haben dazu beigetragen, die Ressourcenflexibilität bei IBM zu vergrößern und zu beschleunigen.

Schlussfolgerung

In den vergangenen Jahrzehnten hat IBM viel Zeit und Kraft aufgewendet, um tanzen zu lernen. Die wichtigsten Bemühungen des Unternehmens sind in Abbildung 3.1 zusammengefasst. IBM unterscheidet sich heute radikal von dem strauchelnden Unternehmen der frühen 1990er-Jahre. Unter den von uns untersuchten Großkonzernen ist es das eindrucklichste Beispiel für ein Unternehmen, das gezielt strategische Agilität schafft. Natürlich ist es nicht perfekt. Ein in jeder Hinsicht beispielhaftes Unternehmen dürfte es auch nicht geben; aber dennoch hat IBM mehr strategische Agilität erreicht als die meisten anderen, obwohl es diesen langen und steinigen Weg erst mit großer Verspätung einschlug.