



Smart Leadership

Anne M. Mulcahy, CEO und Chairman der Xerox Corporation, ist nicht nur eine Firmenchefin, sie ist die Firmenlenkerin der Hightech-Innovationsindustrie schlechthin. So jedenfalls urteilten die Juroren von Forbes! Das US-Wirtschaftsmagazin zählte sie 2006 zu den fünf mächtigsten Frauen der Welt. Und davon abgesehen ist sie ein Glücksfall für Xerox, da sie souverän den Konzern aus der schwersten Krise seiner Geschichte zurück an die Spitze manövrierte.

Aus den großen Schwierigkeiten, denen Xerox kurz nach der Jahrtausendwende fast zum Opfer gefallen wäre, macht Anne Mulcahy keinen Hehl. „Die neunziger Jahre waren in der Industrie dem Wachstum gewidmet – koste es, was es wolle“, sagt sie. Viele Firmen hätten sich verschuldet, kaum jemand habe auf die Kosten geachtet. Hauptsache die Umsatzkurven gingen möglichst steil nach oben.

Im Mai 2000, gerade rechtzeitig zur Print-Media-Leitmesse drupa, wurde Anne Mulcahy zunächst Xerox Chief Operating Officer. Kurz darauf, im August, Chief Executive Officer (CEO). In Düsseldorf trat sie selbstbewusst auf, ein Novum für die von Männern dominierte Welt der Printbranche. Neu war auch, dass sie weder Ingenieurin noch Betriebswirtschaftlerin ist, sondern studierte Journalistin, die zudem etwas von Menschen und vom Verkaufen versteht.

Seit 1976 durchlief Anne Mulcahy verschiedene Stationen in Sales und Seniormanagement. Wer sie kennt, ist vom Karriereverlauf nicht überrascht. Dennoch kam für Außenstehende die Berufung an die Konzernspitze beinahe unverhofft. Denn Xerox, bis dato eine Spielwiese für zahlreiche technikverliebte Testosteron-Helden, ein Pionier und Gigant des Document Managements und Printing, wankte heftig. Anne Mulcahy verstand es, in kürzester Zeit wieder Ruhe einkehren zu lassen. Sie kümmerte sich um die Finanzen respektive den Kapitalmarkt, holte sich auch schon mal eine blutige Nase in Börsenangelegenheiten, aber sie verstand es, unverdrossen der Firma eine neue, teamorientierte Führungsstruktur und eine neue Ausrichtung zu geben. Nummer zwei bei Xerox ist seit Jahren Ursula Burns, die als Xerox President das operative Geschäft leitet. A perfect team at work!

Sich mit Anne Mulcahy unter vier Augen zu unterhalten, ist die pure Freude. Sie ist offen im Denken, hat viel Humor, hört zu, sagt immer geradeheraus, was sie empfindet – und weiß oft noch nach Monaten, worüber man einst mit ihr sprach, beziehungsweise hakt von sich aus nach. Ganz unter uns: Dies sollte im Management vieler Global Player Schule machen.

Benchmark: Die Xerox-Transformation

Anfang 2008 ließ Anne Mulcahy anlässlich der größten Re-Branding-Aktion in der Geschichte von Xerox verlauten: „We have transformed Xerox into a business that connects closely with customers in a content-rich digital marketplace (...) Our new brand reflects who we are, the markets we serve and the innovation that differentiates us in our industry. We have expanded into new markets, created new businesses, acquired new capabilities, developed technologies that launched new industries – all to ensure we make it easier, faster, and less costly for our customers to share information.“

Dem Re-Branding vorausgegangen waren knapp drei Jahre der Vorbereitungen. In dieser Zeit hat sich Xerox auf zielgerichtetes Betreiben der Chefin hin komplett verändert. Xerox Global Services ist als Dienstleistungsbereich hinzugekommen und reüssierte vom Start weg. Knapp 17 000 Mitarbeiter arbeiten zwischenzeitlich in dieser Sparte und erwirtschaften gemeinsam mit renommierten Kunden Milliardenumsätze.

Danach gefragt, was den Impuls für diese positiven Veränderungen gebe, sagt Anne Mulcahy spontan: „our customers“. Mit einem für sie typischen offenen und freundlichen Lächeln erklärt sie, dass sie

persönlich wie auch ihr Top-Management gerade in Zeiten der Krise sehr intensiv mit Kunden gesprochen habe. Xerox, so kann man zwischen ihren Sätzen ableiten, war ihr damals schlicht zu selbstverliebt und damit ignorant gegenüber den Veränderungen, die im Markt passierten. Das kann und darf heute nicht mehr geschehen.

Als Meilenstein sieht Anne Mulcahy vor allem, dass es gelang, trotz schlechter Zahlen und hoher Schulden, die abgebaut werden konnten, die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung konstant hoch zu halten. Rund eine Milliarde Dollar fließen jährlich in R&D (bei derzeit über 17 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz). Über 50 % der verkaufbaren Xerox-Produkte und -Lösungen sind weniger als drei Jahre alt. Das zeugt von enormer und präziser Innovations- und Marketingarbeit auf Konzernebene. Zu Buche schlagen strategische Kooperationen wie mit Fujifilm, die sich vor allem bei den Digitaldrucksystemen mit hoher Synergie auswirken. Die Xerox-Forschungslabors – in Europa bei Grenoble angesiedelt – gehören zu den Top-Innovationsstätten der Welt. Und damit nicht genug: Unter der smarten Führung von Anne Mulcahy etablierte sich eine von Wissenschaftlern betriebene Xerox Innovation Group am Stammsitz in Rochester, NY, die auf Basis der vorhandenen Produkte und Lösungen völlig unabhängig daran forscht, wie man die Grundbausteine optimieren, neu konfigurieren oder auch neu konstruieren kann.

Lapidar kann man sagen: Xerox hat, dank Anne Mulcahy, wieder seinen Weg gefunden. Innovativer und zielstrebigter denn je. ■

Andreas Weber



VALUE KOPF DES MONATS

VALUE



ANNE M. MULCAHY

Mai 2008

