

Horst Wildemann

## Unternehmensentwicklung – Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung\*

### 1. Warum spielt die Unternehmensentwicklung eine so bedeutende Rolle?

Viele verbinden mit der Unternehmensentwicklung eine positive Veränderung des Unternehmens. Unternehmensentwicklung bedeutet aber auch, negative Veränderungen eines Unternehmens zu bewältigen oder einer negativen Situation eine aufstrebende Richtung zu verleihen. Sie lässt sich mit den zwei Seiten einer Medaille oder gemäß der Schreibweise der Chinesen für das Wort Krise mit zwei Pinselstrichen vergleichen. Ein Strich bedeutet "Gefahr" oder "Risiko", der andere "Chance".

Das Versäumnis, eine Krise frühzeitig zu erkennen, äußert sich meist in einer Fehlallokation der Finanz- und Humanressourcen des Betriebs. Ein Beispiel hierfür ist in Zeiten rückläufiger Erträge die Kürzung von Forschungs- und Entwicklungsausgaben als Kostensenkungsmaßnahme, die langfristige Wettbewerbsnachteile nach sich zieht. Auch Kürzungen von Vertriebs- und Marketingleistungen können ein erstes Krisensymptom darstellen, deren Auswirkungen erst später zum Tragen kommen. Im Falle einer solchen Fehlallokation von Ressourcen kann man von einer strategischen Krise sprechen. Durch den langfristigen Charakter solcher Entscheidungen sind die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis selten sofort sichtbar. Es folgt eine Phase der stetigen Ergebnisverschlechterung. Während dieses Zeitabschnitts werden die Folgen der vorangegangenen Entscheidungen in Form einer handfesten Produkt- oder Absatzkrise immer deutlicher sichtbar.

Die meisten Unternehmen reagieren auf diesen Druck mit weiteren Kostensenkungsmaßnahmen. Die Konzentration auf einzelne veraltete Produktgruppen in Produktion und Vertrieb engt den Kundenkreis auf nur wenige Stammkunden ein. Durch die kurzfristigen Kostensenkungen stellt sich in den meisten Fällen kurzfristig ein Zwischenhoch ein, die Gefahr einer weiteren Vernachlässigung strategisch relevanter Gesichtspunkte durch ebendiese Einsparmaßnahmen ist aber enorm. Wenn die Wirkung der Kostensenkungen abebbt, tritt eine Liquiditätskrise in den Vordergrund, der durch Auflösen von Rückstellungen und Ausweisen außerordentlicher Erträge entgegengewirkt wird. In Zeiten ernsthafter Liquiditätsengpässe steigt auch die Fluktuation im Management. Wenn die betrieblichen Reserven ausgeschöpft sind, droht die Insolvenz.

Die Fähigkeit des Managements, innovative Produkte und Dienstleistungen oder Prozesse für veränderte Marktanforderungen zu entwickeln, ist der Schlüsselfaktor für eine profitable Tätigkeit auf dem Markt. Eine solche Innovationsfähigkeit ist in den meisten Unternehmen der Grundstein für den Markteintritt gewesen. Die eigentliche Herausforderung liegt aber in der Erneuerung durch Wandel, um den erarbeiteten Wettbewerbsvorteil bewahren zu können. Hier besteht für die Mittelstandsunternehmen ein komparativer Nachteil im Vergleich zu Großunternehmen, deren F&E-Abteilungen zumeist kapitalintensiver ausgerichtet sind und somit auch unabhängig von konkreten Krisen Innovationspotenziale durchgängiger erforschen können. Die kontinuierliche Innovationsfähigkeit wird somit zu einem der entscheidendsten Wettbewerbsfaktoren. Freilich sind Innovationspotenziale dabei nicht nur auf Produktebene abzustellen. Auch organisatorische Veränderungen, sei es eine interne Neuausrichtung oder eine neuartige Steuerung der gesamten unternehmerischen Supply Chain, stellen Innovationspotenziale dar, die das Abschöpfen von Innovationsrenten oder first-mover-Vorteilen ermöglichen können. In Anbetracht des aufgezeigten Krisenverlaufs bieten identifizierte Innovationspotenziale vor allem die Möglichkeit, auf Krisen mit mehr als nur mit finanztechnischem Handwerkszeug wie einseitigen Kostensenkungen zu reagieren.

Das Auftreten des Unternehmens nach außen gewinnt im Zuge der Unternehmensentwicklung immer mehr an Bedeutung. Speziell in diesem Fall kommt der Investor Relation eine Schlüsselrolle zu, da sie die zentrale Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und der "Financial Community" bildet. Folglich bedarf es einer genau abgestimmten Kommunikationspolitik, um die Investoren an das Unternehmen zu binden. Investoren sind jedoch nicht die einzigen externen Stakeholder, die die Unternehmensentwicklung beeinflussen. Kunden, Lieferanten, andere Unternehmen in der Wertschöpfungskette und die Öffentlichkeit des Unternehmens spielen ebenso eine bedeutende Rolle.

Ziel muss es sein, all diese externen Stakeholder dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Diese Zielsetzung kann durch die Gestaltung einer Corporate Identity und einer gemeinsamen Unternehmenskultur für die nachhaltige Unternehmensentwicklung realisiert werden. Ziel der Corporate Identity ist das Schaffen eines einheitlichen Marktauftritts des Unternehmens gegenüber anderen Referenzgruppen. Ein wesentlicher Aspekt für das Auftreten des Unternehmens nach außen ist die Kultur eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur konstituiert sich aus Normen, Werten und Orientierungen aller Organisationsmitglieder und erweist sich als charakteristisches, individuelles Profil jedes betrachteten Unternehmens. Entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist jedoch die Identifizierung der aktuell gelebten Unternehmenskultur, denn sie ist es, die die tatsächlichen Leitlinien organisatorischen Denkens

und Handelns in der gesamten Organisation aufzeigt. Wichtig ist zu erkennen, welche Rolle die Unternehmenskultur spielt und wie es gelingt, dass sowohl Kultur als auch nachhaltige profitable Unternehmensführung miteinander verträglich sind. Insgesamt lässt sich durch die Ausprägung der beiden Erfolgsfaktoren Corporate Identity und Unternehmenskultur die Attraktivität des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern nachhaltig steigern und damit die Unternehmensentwicklung vorantreiben.

Neben den externen Stakeholdern gilt es vor allem, auch interne Referenzgruppen wie Mitarbeiter und Führungskräfte in die Unternehmensentwicklung einzubeziehen. Hierbei sind materielle und immaterielle Anreizsysteme unersetzlich. Zu den materiellen Anreizsystemen zählen neben dem klassischen Gehalt auch die Entlohnung nach Zielvereinbarungen, Gewinnbeteiligungen und Aktienoptionsplänen sowie Cafeteria-Systeme. Selbstverständlich darf es nicht nur bei materiellen Anreizsystemen bleiben; vielmehr müssen diese durch immaterielle Anreizsysteme komplettiert werden, um auch eine emotionale Bindung an das Unternehmen zu erreichen. Besonderer Wert sollte hierbei auf Qualifizierungssysteme und eine abgestimmte Personal- und Führungskräfteentwicklung gelegt werden. Somit nimmt die Karriereplanung eine zentrale Rolle in der Gestaltung von immateriellen Anreizsystemen ein. Nicht zuletzt zählen auch "soft facts" wie beispielsweise Arbeitsplatzgestaltung, betriebliches Vorschlagswesen, Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess und an Projekten sowie Sozialveranstaltungen zu den immateriellen Anreizsystemen, die die Entwicklung eines Unternehmens zu einer nachhaltigen werden lassen. Die Chance, die sich mit einer aktiven Unternehmensentwicklung verbindet, führt zu der Frage, was eine Unternehmensentwicklung nachhaltig profitabel macht, welche Leitlinien umzusetzen und welche Programme und Methoden zu entwickeln sind.

## 2. Wie ist eine Unternehmensentwicklung nachhaltig profitabel zu gestalten?

Nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung zeichnet sich durch die simultane Erfüllung der beiden Kriterien langfristig hohe Gewinnmargen und langfristig hohes Umsatzwachstum aus. Demnach sind solche Unternehmen nachhaltig profitabel, die keine existenzgefährdenden Krisensituationen oder Phasen niedriger Gewinne kennen, bei denen die zyklische Diskontinuität von Aufstieg und Fall, von Boom und Bust nicht auftritt.

Die Profitabilität und Nachhaltigkeit eines Unternehmens wird sowohl durch die effektive Steuerung des Gesamtportfolios als auch durch die Profitabilität und Nachhaltigkeit der einzelnen Geschäftsfelder festgelegt. Effizientes Portfoliomanagement nach dem Leitsatz von Jack Welch "Fix it or sell it!" reduziert den Durchschlag von Krisenphasen in einzelnen Geschäftsbereichen auf das Gesamtergebnis. Die Profitabilität von Geschäftsfeldern wird wiederum durch den Verlauf der Lebenszyklen ihrer Produkte und Dienstleistungen bestimmt. Je größer der zeitliche Abstand von Produktauslauf des alten zum Produktanlauf des neuen Produktes ist, um so größer ist der Umsatz- und Deckungsbeitragsverlust.

Der Begriff der Nachhaltigkeit bezieht sich auf eine Nutzenfunktion, die Nutzen in der Gegenwart und in der Zukunft gleichermaßen berücksichtigt. Betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit muss daher den Bestand der Unternehmung gegen drohende Risiken absichern (Risikovorsorge), die Zukunft antizipieren (Zukunftsfähigkeit) und bei sich kurzfristig verändernden Situationen handlungsfähig bleiben (Flexibilität).

Die Übernahme von Risiken ist ein wesensbestimmendes Merkmal jeder unternehmerischen Tätigkeit. Rendite ist ohne Risiko nicht denkbar. Doch nur ein bestehendes Unternehmen kann Rendite erzielen, der Bestandsschutz ist mithin vornehmstes Ziel jedes Systems. Dabei ist die Wirtschaftsgeschichte jedoch voll von Beispielen, in denen die unternehmerisch eingegangenen Risiken die Kraft des Unternehmens überstiegen und bei ihrem Eintritt das Unternehmen in massive Krisen stürzten, z.B. Metallgesellschaft und Barings Bank. Ein Unternehmen muss die von ihm bereits eingegangenen und noch einzugehenden Risiken identifizieren, messen sowie steuern und regeln, wenn es seinen Bestand langfristig sichern will. Erfolgreiche Risikovorsorge kombiniert dabei Strategien der Prävention und der Schadensbegrenzung. Die instrumentelle Umsetzung erfolgt durch eine vorausschauende Planung, die auf Basis von Szenarien verschiedene alternative Handlungsoptionen prüft und plant. Ein Notfallplan gewährleistet Handlungs- und Reaktionsfähigkeit auf unwahrscheinliche aber bestandsgefährdende Umweltsituationen. Modulare Strukturen in Produkten, Organisationen und Technologien ermöglichen einen schnellen Austausch von Schwachstellen und durch definierte Sollbruchstellen, an denen ein auftretender Fehler nicht weitergeleitet wird, eine Schadensbegrenzung. Flexibler Personaleinsatz und interne Feuerwehr-Trupps für Produkt- und Prozessprobleme können auftretende Schäden schnell und unbürokratisch beheben.

Zukunftsfähige Unternehmensführung überwindet den Gegensatz von Dauerhaftigkeit von Wirkungsbeziehungen

durch einen intelligenten Kompromiss von Investitionen in die Zukunft und Sofortmaßnahmen, die aus akuter Notwendigkeit mit kurzfristiger Wirkung eingesteuert werden. Robusten Entscheidungen, die auf Basis von Frühinformationen und Sensitivitätsanalysen getroffen und durch Step-by-Step-Vorgehensweisen umgesetzt werden, gelingt ein solcher Kompromiss.

Eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf plötzlich auftretende Diskontinuitäten wird durch die interne Flexibilität von Produkt- und Prozessstrukturen ermöglicht. Ein modularer Aufbau der Organisation mit wenigen, eindeutig definierten Schnittstellen und Aufgaben ermöglicht den Aufbau einer virtuellen problemlösungsorientierten Organisation, die schnell und unbürokratisch Ausnahmesituationen löst. Mitarbeiter mit breitem Prozess-Know-how, deren Motivation eine höchstmögliche Identifikation mit der zu erfüllenden Aufgabe gewährleistet, können entlang der gesamten Wertschöpfungskette flexibel eingesetzt werden. Ressourcen-Engpässe durch kurzfristige Diskontinuitäten können so vermieden werden. Segmentierte Funktionsbereiche, deren Aufgaben in autonomen Kleingruppen abgewickelt werden und die bei Bedarf unkompliziert dupliziert oder reduziert werden können, ermöglichen den schnellen Auf- oder Abbau von Kapazitäten.

Bei Verlust der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen oder bei unternehmerischen Fehlentscheidungen steigt die Gefahr von Unternehmenskrisen. In Unternehmenskrisen droht den Unternehmen die Insolvenz, da sinkende Gewinne oder hohe einmalige Ausgleichszahlungen in defizitären Unternehmensergebnissen und existenzgefährdenden Liquiditätspositionen resultieren. Das Abwenden von Krisen setzt frühzeitige Entscheidungen voraus, bei denen sich verändernde Wettbewerbsbedingungen antizipiert werden und eine adäquate Strategieanpassung beschlossen und umgesetzt wird.

Für die Umsetzung einer nachhaltig profitablen Unternehmensführung lassen sich Normstrategien ableiten, die den Vorsorge-, den Veränderungs- und den Chancenaspekt zum Ausdruck bringen. Dabei wird deutlich, dass der Erfolg von Unternehmen auf dem "Strategic Fit" der externen Marktbedingungen und der internen Ressourcen und Kompetenzen basiert. Die Marktbedingungen sind einem ständigen Wandel unterworfen, der sich aus der Globalisierung der Märkte und aus dem ständigen Ausbau von Informations- und Kommunikationstechnologien speist. Unternehmen, die unter sich wandelnden Marktbedingungen nachhaltig profitabel wachsen, erhalten sich ständig einen breiten Handlungsspielraum (Vorsorgemanagement), generieren kontinuierlich und frühzeitig Anpassungsmaßnahmen, um ihre Strategie und ihre interne Aufstellung neu auszurichten (Veränderungsmanagement), und nutzen die sich ergebenden Chancen zur Ausweitung ihres Geschäftsumfangs (Chancenmanagement).

Unternehmen, deren Umsätze und Margen sinken, kämpfen mit einer Reduktion ihres Handlungsspielraumes. Je weniger Cash ihnen zur Verfügung steht, um so weniger Chancen haben sie, die Anschubfinanzierung für neue Wachstumsfelder aus eigener Kraft zu leisten. Je unangenehmer die Fragen der Kapitalgeber werden, um so geringer ist der unternehmerische Spielraum der Unternehmensleitung. Erfolgreich wachsende Unternehmen treffen daher in guten Zeiten Vorsorge, um sich den Handlungsspielraum in schwierigen Zeiten zu erhalten. Komponenten des Vorsorgemanagements sind ein effizienter Ressourceneinsatz zur Bildung von Rücklagen (kapitalarmes Wachstum) auch in guten Phasen und eine ständige Beobachtung und Begrenzung von bestandsgefährdenden Risiken (Risikomanagement). Im Zuge des Vorsorgemanagement sind damit folgende Fragen zu beantworten.

- Welche Lösungen gibt es, um den erforderlichen Kapitaleinsatz für die Unternehmensentwicklung in Abhängigkeit von der unternehmensspezifischen Ausrichtung zu senken?
- Wie lassen sich bestandsgefährdende Risiken vermeiden und beherrschen?

Die zweite Normstrategie für die nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung ist die Konzeption und Implementierung von Veränderungsmanagement-Instrumenten. Sie generieren kontinuierlich und frühzeitig Anpassungsmaßnahmen, um ihre Strategie und ihre interne Aufstellung neu auszurichten. Veränderungsmanagement wird durch entscheidungsorientierte Frühwarnsysteme zur Veränderung der strategischen Orientierung sowie durch die richtige interne Aufstellung zur Veränderung von Prozessen, Produkten und Technologien umgesetzt.

Es hat sich gezeigt, dass die interne Aufstellung des Unternehmens die Grundlagen für profitables Wachstum legt. Danach ist profitables Wachstums nicht nur abhängig von der Höhe der technologischen Investitionen oder der Höhe des Aufwands für Forschung und Entwicklung, sondern auch vor allem von der effektiven Mobilisierung der internen

Kräfte im Unternehmen

*(1) Klare Definition und Kommunikation der Strategie*

Die Unternehmensstrategie muss im strategischen Fit von internen Faktoren wie Ressourcenverfügbarkeit und Kernkompetenzen mit externen Faktoren wie Branchensituation und Erfolgsfaktoren festgelegt werden. Dabei sind die relevanten Märkte, die Differenzierungsmerkmale und die Unternehmensziele operational zu definieren. Die Ausrichtung der gesamten Organisation auf diese Ziele wird durch die Festschreibung in ein Unternehmensleitbild und durch ein unternehmensweites Kommunikationskonzept gewährleistet.

*(2) Etablierung einer dezentral ausgerichteten Organisation*

Traditionelle funktionale Organisationen führen zu Abteilungsdenken und zu langen Entscheidungswegen. Eine schnelle und flexible Umsetzung von Ideen in Wertschöpfung ist damit schwer möglich. In einer Management-Holding wird vielen kleinen Geschäftsbereichen der Vorzug vor wenigen großen Funktionen gegeben. Die Bereiche sind strategisch auf ihre Kunden und Wettbewerber ausgerichtet und werden erfolgsorientiert mit wenigen, einfachen Steuerungsinstrumenten geführt. Dabei sichert die Überschaubarkeit und Autonomie der Geschäftsbereiche eine hohe Qualität der Informationen und eine hohe Eigenmotivation der Mitarbeiter, kundenorientierte Lösungen anzubieten.

*(3) Kontinuierliche Leistungssteigerungsprogramme*

Hohe Qualität und ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis sind unabdingbare Voraussetzungen für profitables Wachstum. Während bisher die frühzeitige Etablierung neuer Produktionstechnologien oder die schnelle Implementierung neuer Managementtechniken eine überlegene Produktivitäts- und Qualitätsposition sicherte, ist der Erfolgsfaktor von heute die ständige mitarbeiterinduzierte Verbesserung auf der Basis von hochgesteckten Zielen der Geschäftsleitung.

*(4) Etablierung von dezentraler persönlicher Verantwortung*

Motivation und Eigeninitiative der dezentralen Einheiten wie der obersten Führungskräfte und der Mitarbeiter kann besser entstehen, wenn im Rahmen des Verantwortungsbereichs Entscheidungsfreiheit möglich ist. Ein lediglich normales Interesse an einer neuen Idee wird nie die Energie freisetzen, derer es bedarf, um die Gleichgültigkeit und den Widerstand zu überwinden. Die Führung von dezentralen Einheiten und Mitarbeitern kann dabei nicht durch inhaltliche Anweisungen, sondern eher durch Leistungskontrolle anhand vereinbarter Ziele erfolgen.

*(5) Formalisierung der Weiterbildungs- und Leistungsprogramme*

Um die Mitarbeiter auf breiter Grundlage zur kreativen Weiterentwicklung der Technologien, der Produkte und des Gesamtunternehmens zu befähigen und externes Wissen in das Unternehmen zu tragen, ist ein Weiterbildungs- und Lernprogramm erforderlich. Während bei weniger erfolgreichen Unternehmen die Weiterbildungsinitiative auf Selbstorganisation basiert, bieten profitabel wachsende Unternehmen formalisierte Weiterbildungs- und Lernprogramme. Dadurch wird die Hürde zur Teilnahme an den Veranstaltungen herabgesetzt und eine unternehmensweite Dynamik angestoßen.

Während Vorsorgemanagement die Basis für eine Bewältigung von Diskontinuitäten bildet und Veränderungsmanagement die Grundlage für eine schnelle Anpassung der internen Strukturen legt, werden durch das Chancenmanagement die neuen Handlungsoptionen generiert. Um diese neuen Optionen zu generieren, erweist es sich als vorteilhaft sich an den nachfolgenden Leitlinien zu orientieren.

### **3. Welche Leitlinien prägen eine nachhaltige Unternehmensentwicklung?**

Leitlinien bieten Konzepte und Orientierung bei der Umsetzung einer nachhaltig profitablen Unternehmensentwicklung. Sie zeigen innovative Lösungsansätze und beleuchten ihren Nachhaltigkeits- und Profitabilitätsbeitrag. Erfolgreiche Umsetzungskonzepte selektieren auf Basis der marktlichen Erfolgsfaktoren und der internen Ressourcen- und Kompetenzpositionen Kernleitlinien und -maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Implementierung von Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagement in allen betrieblichen Funktionen sowie funktionsübergreifend wird durch Leitlinien ermöglicht.

Leitlinie 1: Kapitalarmes Wachstum umgeht Wachstumsschwellen.

- Leitlinie 2: Ganzheitliches Risikomanagement sichert den Fortbestand der Unternehmung.
- Leitlinie 3: Roadmaps steuern die Strategieumsetzung.
- Leitlinie 4: Leadership bietet Orientierung und Motivation.
- Leitlinie 5: Eine lernende Organisation findet neue Wege.
- Leitlinie 6: Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation ist Bedingung des internen Wandels.
- Leitlinie 7: Wandelbare Netzwerke von Unternehmen können dynamisch rekonfiguriert werden.
- Leitlinie 8: Modulare IT-Strukturen bieten Flexibilität und schaffen Freiräume.
- Leitlinie 9: Komplettlösungen integrieren Service, Logistik, Wissen und E-Technologien.
- Leitlinie 10: Ein kontinuierlicher Innovationsstrom sichert nachhaltigen Erfolg.
- Leitlinie 11: Der ausgewogene Berichtsbogen ist um Kennzahlen des Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagements zu ergänzen.
- Leitlinie 12: Rechtzeitige und effiziente Turnarounds sind elementarer Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

#### **4. Welches Programm ermöglicht eine gezielte nachhaltige Unternehmensentwicklung?**

Eine nachhaltige und profitable Unternehmensentwicklung erfordert die permanente Anpassung an die Markt- und Umfeldbedingungen. Strategische und mitarbeiterorientierte Effizienzsteigerungsprogramme können hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

Effizienzsteigerungsprogramme gibt es bereits seit einigen Jahrzehnten. Dennoch sind sie aktueller denn je, schließlich haben die Ereignisse im September letzten Jahres die konjunkturelle Abschwächung wesentlich beschleunigt. Sowohl gestern als auch heute wurden diese Programme mit wohlklingenden Namen umschrieben. Mal hießen sie Tandem oder Power, bei anderen KVP<sup>2</sup>, Picos, POZ oder Drive for Leadership. Sie sollten in sämtlichen Fällen als Synonym für Aufbruch und Erneuerung im Unternehmen stehen.

Die Neuausrichtung der Unternehmen auf Zukunftsfähigkeit und Flexibilität von Strukturen und Prozessen zum effizienten Management der Diskontinuitäten erfordert nicht nur funktionsspezifische Verbesserungen (z. B. Advanced Purchasing) und die Fokussierung bisher vernachlässigter Themenbereiche (z. B. Six Sigma zur Qualitätsorientierung), sondern vor allem ein funktionsübergreifendes Reorganisationsprogramm zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Die Elemente des Programms integrieren die Neuausrichtung von Organisation, Prozessen, Produkten und Leistungen auf ein Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagement: Das "Corporate Development"-Programm. Die Bausteine des Programms leiten sich aus der Anwendung der Normstrategien und Leitlinien auf die Elemente der Unternehmensentwicklung ab. Sie umfassen die Vernetzung einer konnektiven Organisation, die Errichtung einer konfigurierbaren Prozessgestaltung, eine kontinuierliche Entwicklung und ein Entwicklungs-Informationssystem, ein Kennzahlensystem zur Messung von Effizienz-, Risiko-, und Innovationsströmen sowie die Ableitung entscheidungsorientierter Handlungsempfehlungen.

##### *1. Schritt: Organisationsentwicklung*

Die Organisation bildet das Grundgerüst zwischen und innerhalb von Unternehmen. Sie ist der Rahmen zur Einordnung der Ressourcen und zur Zuweisung von Kompetenzen und Handlungsspielräumen in Unternehmen. Das Programm zur Organisationsentwicklung umfasst Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenkomponenten. Die Vorsorgestrukturen dienen durch effizienten Ressourceneinsatz und intelligentes Management von Personalrisiken dem Erhalt der Handlungsfähigkeit der Organisation in Krisenzeiten. Die Elemente des Veränderungsmanagements erhalten die Möglichkeit der Organisation, sich selbst kurzfristig an neuen Anforderungen ausrichten zu können, ohne Veränderungen durch den Kampf um Titel und Posten in bestehenden Abteilungen zu blockieren. Die Chancenkomponenten gewährleisten die ständige Suche nach Verbesserungen entlang der Elemente Strukturen, Prozesse, Produkte und Leistungen. Zur Vorsorge gegen Unwägbarkeiten ist eine Organisation auf selbstähnlichen Strukturen aufzubauen. Für ein effizientes Veränderungsmanagement ist eine Organisation projektzentriert zu gestalten, und für eine effektive Chancennutzung muss eine Organisation auf Kundenbedarfe ausgerichtet werden. Eine solche konsequente Problemlösungsorientierung ist nur durch die Implementierung von Lerninitiativen und durch darauf aufbauendes Wissensmanagement möglich. Die neue Herausforderung ist daher die Etablierung einer "konnektiven Organisation", bei der die Anzahl und Art der Verknüpfungen (die Organisation) von dem Umfang und der Konfiguration der Kun-

denlösungen abhängt. Statt Kompetenz-Centern (vgl. *Thiele 1997*, S. 200) sichern umfangreiche Lessons Learned-Initiativen und Projekt-Foren den Know-how-Transfer zwischen Einzelprojekten. Die Führungsorganisation basiert auf einer Führung durch einen charismatischen CEO und auf einer CEO-orientierten Führungsmannschaft, die die Visionen des CEO unterstützt, auf Umsetzungsmöglichkeiten prüft und intern vorantreibt.

Die Konzeption und Umsetzung der "konnektiven Organisation" erfolgt in vier Phasen. Zunächst ist der CEO zu ernennen und sein Aufgabenumfang neu zu definieren. Statt nicht endender Meinungskämpfe bei der Strategiebildung und der Verwendung von "Weichmachern" bei der Strategieformulierung ist eine konsequente Konzeption und eine motivierende Neuausrichtung erforderlich. Um die Umsetzung seiner Vorgaben zu gewährleisten, wird dem CEO jedoch die Pflicht auferlegt, innerhalb von 30 Tagen mit seinem Führungsteam ein konkretes 10-Punkte-Programms vorzulegen, was er für das Unternehmen erreichen möchte und wie der Weg dorthin auszusehen hat. Danach sind die Lösungspakete in Projekte ausdifferenzieren, Projektleiter zu benennen und die Umsetzung durch regelmäßige Reviews zu kontrollieren. Aufbauend auf diesen Projekten sowie den Kundenlösungsprojekten (Produkten) und Investitionsvorhaben ist die gesamte Projektlandschaft des Unternehmens zu skizzieren und als Organisation in eine reine Projektorganisation umzubauen. Eine Stabstelle koordiniert die Projektlandschaft, steuert den Ressourceneinsatz und definiert neue Projekte. Für den kontinuierlichen Wissensabgleich terminiert und plant sie Projekt-Foren und Lessons-Learned-Initiativen. Die Transformation vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer wird so Realität.

## 2. Schritt: Prozessentwicklung

Prozesse sind Abfolgen von Aktivitäten mit einem festgelegten Anfang und Ende, die ein Ergebnis hervorbringen und durch ein systematisches Fließen von Material und Informationen gekennzeichnet sind. Prozesse durchziehen als Arbeitsfolgen alle Funktionen des Unternehmens, spielen sich innerhalb von einzelnen Funktionen sowie cross-funktional ab und bilden die Grundlage der Wertschöpfung. Die nachhaltige Gestaltung von Prozessen muss Elemente des Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagements umfassen. Im Sinne eines vorsorgenden Prozessmanagements ist der Wertschöpfungsfaktor von Geschäftsprozessen kontinuierlich zu überwachen, um die Effizienz der eingesetzten Ressourcen zu gewährleisten. Zur Unterstützung ständiger Anpassungsprozesse ist ein dynamisches Prozessmanagement zu implementieren, dessen deklarierte Hauptaufgabe die ständige Veränderung ist. Dies kann sowohl durch Workshop-orientierte Ansätze zur Prozessoptimierung erfolgen, wie auch durch eine intelligente IT-Unterstützung. Die Umsetzung erfolgt durch ein IT-Prozess-Support-Team. Für jeden Prozess wird ein verantwortliches Support-Team installiert, das aus der kontinuierlichen Betreuung der Prozesse heraus neue IT- und E-Technologien auf Unterstützungsmöglichkeiten für die internen Prozesse überprüft. Dadurch wird sowohl ein Up-to-Date-Technologiepark gewährleistet wie auch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse. Ziel der Prozessentwicklung ist eine konfigurierbare Prozessgestaltung. Dabei besitzt jeder Prozess einen Prozessverantwortlichen, der auf Basis von Optimierungsworkshops und spezifischen IT-/E-Support-Teams die Prozesse ständig neu konfiguriert. Die Vorgehensweise zur Einführung erfolgt in vier Phasen. Da Prozesse in vielen Unternehmen nicht ebenso visualisiert und diskutiert werden, wie organisatorische Regelungen, sind zunächst die Voraussetzungen zur Prozessoptimierung zu schaffen. Die Hauptprozesse im Unternehmen sind zu definieren. Um die Entwicklungsinitiative fokussiert ablaufen zu lassen, ist die Identifikation und Beschränkung der Analysen auf Hauptprozesse und die Identifikation der wesentlichen Prozessparameter erforderlich. Prozessparameter werden durch Stärken-Schwächen-Analysen identifiziert und sind dabei diejenigen Gestaltungsparameter, bei denen Verbesserungspotenzial vermutet wird. Nach der Identifikation der Hauptprozesse, wird für jeden Prozess ein Hauptverantwortlicher benannt, der sich sein IT-/E-Support-Staff zur Weiterentwicklung der Prozesse selektieren kann. Der kritische Engpass für die IT-/E-Support-Mannschaft ist das Wissen um neue technologische Möglichkeiten. Um dort einen schnellen Wissenstransfer zu ermöglichen, kann eine koordinierende Stelle eingerichtet werden, die Praxisvorträge und Recherchekapazitäten bietet. Kaizen wird somit in allen betrieblichen Funktionen institutionalisiert.

## 3. Schritt: Produktentwicklung

Immer mehr traditionell produktzentrierte Unternehmen wandeln sich zu Lösungsanbietern. Als Erfolgsfaktor wird damit nicht die Produktinnovation begriffen, sondern die Fähigkeit, Produkte zu problemlösenden Systemen anwendernwirtschaftlich zu integrieren (vgl. *Große-Oetringhaus 1996*, S. 47). Analog müssen sich auch die Organisation, der Prozess und die Aufgabenstellung der Entwicklung von einer Produktentwicklung zur Lösungsentwicklung wandeln.

Erfolg versprechen zielgruppengerechte Kombinationen von Produkten, Service, Wissen und E-Technologien. Die Produkte sind bei dieser Lösung nur noch eine mögliche Lösungsalternative. Um beispielsweise dem Kundenwunsch nach Löchern (statt nach Bohren) entgegenzukommen, sind verschiedene Lösungsvarianten denkbar. Während für eine handwerklich interessierte und zeitlich flexible Kundengruppe möglicherweise ein preislich attraktives Bohrer-Set aus dem Baumarkt die optimale Lösung bietet, ist die Optimallösung für eine andere Kundengruppe möglicherweise ein telefonisch, per SMS und per Internet ständig erreichbarer Handwerkerservice, der kurzfristig alle anfallenden Bohrarbeiten vor Ort durchführen kann. Eine derartige Lösung würde nicht mehr Produkte, sondern Serviceleistungen in Verbindung mit M- und E-commerce Solutions zur Bedarfsbündelung und schnellen Kommunikation integrieren. Durch solch unterschiedliche Konfigurationen aus einer z. B. modular aufgebauten Lösungskomponentenmenge können zielgruppenspezifisch mehrere alternative Lösungen konfiguriert werden. Eine nachhaltige Produktentwicklung muss ebenso wie die nachhaltige Organisations- und Prozessentwicklung aus den Elementen Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagement bestehen. Vorsorgende Produktentwicklung muss den Ausgleich zwischen kosteneffizientem Ressourceneinsatz und Flexibilität bei neuen Anforderungen durch modulare Strukturen schaffen. Erforderlich ist daher die modulare Gestaltung von technologischen Plattformen. Die klassische Sicht der Plattform als Weiterentwicklung von modularen Strukturen im Produktaufbau wird durch diese neue Sicht revolutioniert. Veränderungsmanagementorientierte Produktentwicklung begreift die Lösungsorientierung als Hauptziel und antwortet auf die sich wandelnden Anforderungen der Kunden mit einem frühen Wandel der Lösungen. Da die neuen Lösungen auf Basis von verschiedenen Produkt-Service-Wissen-E-Technologien-Umfängen konfiguriert sind, ist ein kundenangepasster Wandel der Konfiguration möglich. Dem Kunden werden somit auch alternative Problemlösungen angeboten, die auf Basis von Kriterien wie Kundenpräferenzstrukturen und Investitionsumfang ausgewählt werden können. Chancenorientierte Lösungsentwicklung erfordert die klassische Frühaufklärung von neuen Kunden- und Technologietrends. Als pragmatisch-operationalisierbares Instrument hat sich dazu die Trendmeldung durchgesetzt. Dabei werden von "Spähern" neue Trends auf Basis von schwachen Signalen identifiziert und in der Folge auf Applizierbarkeit für die bestehenden Produktpalette bewertet. Die Trend-Aufklärung muss dabei nicht nur den Beschaffungsmarkt, sondern auch den Wettbewerbsmarkt und den Kundenmarkt fokussieren. Ziel ist die kontinuierliche Entwicklung von Lösungen durch eine beständige Neukonfiguration des Angebotes auf Basis von Neuentwicklungen. Die Lösungsintegration bildet somit die neue organisatorische und prozessuale Klammer für Produkt- und Serviceentwicklung, Wissensmanagement und E-Solutions.

Die Umsetzung der Prozessentwicklung wird durch eine Funktion "Lösungsintegration" in der Organisation verankert. Die Aufgabe dieser Funktion ist zunächst eine Analyse der Kundenbedürfnisse, um darauf aufbauend Lösungsalternativen aus Produkt-Service-Wissen-E-Technologien-Umfängen zu identifizieren. Zur Auswahl der effizienten Kombination ist eine Bewertungssystematik zur integrativen Bewertung von Lösungen aufzubauen und crossfunktional zu implementieren.

#### *4. Schritt: Leistungsentwicklung*

Bei der nachhaltigen Leistungssteigerung von Organisationen hat sich die Einführung einer Performance-Messung in Verbindung mit Incentive-Systemen auf Basis von Zielvereinbarungen für die gemessenen Performance-Größen bewährt. Um die Implementierung des Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagements bei der Leistungsentwicklung zu ermöglichen und die Performance-Verbesserung durch die eingesetzten Instrumente direkt zu messen, sind intelligente Spitzenkennzahlen zu identifizieren und zu steuern. Für das Vorsorgemanagement ist dies eine Portfolioauswertung der beiden relevanten Dimensionen Effizienz und Risiko. Auf Basis eines solchen Effizienz-Risiko-Portfolios können Organisationen, Prozesse und Produkte klassifiziert und Ansatzpunkte für Optimierungsmöglichkeiten identifiziert werden. Um rechtzeitige Veränderungen einzuleiten, ist eine Reifemessung von Strukturen, Prozessen, Lösungen und Technologien erforderlich. Dadurch wird das Ende des Lebenszyklus der Untersuchungsobjekte und die Notwendigkeit von Wandel frühzeitig diagnostizierbar. Um einen kontinuierlichen Innovationsstrom im Unternehmen zu gewährleisten, die Bedeutung der kontinuierlichen Innovation herauszustellen und die Veränderungsdynamik im Unternehmen zu halten, wird das Instrument der Innovationsstrommessung eingesetzt. Anhand von Innovationsgrad und Innovationshäufigkeit werden Ziel und Soll-Ist-Abweichungen überprüft und gesteuert. Die hier genannten neuen Messgrößen sind in das bestehende Frühwarn- und Führungsinformationssystem zu integrieren, um zusammen mit den weiterführenden finanziellen und wertbezogenen Kennzahlen ein Entwicklungs-Informationssystem zu bilden.

Dadurch wird die Unternehmensentwicklung messbar und rechtzeitige strategische Entscheidungen werden ermöglicht.

## **5. Fazit: Unternehmen haben die Chance, eine nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung umzusetzen**

Eine nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung hat die strategischen Wendepunkte einer Unternehmung zu erkennen und sie zu nutzen. Leitlinien geben die Stoßrichtung einer Unternehmensstrategie an und werden auf Normstrategien aufbauend umgesetzt. Dabei ist es notwendig, die jahrezehntelange Diskussion und die Ergebnisse des Sustainable Development aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Es sind drei Normstrategien für eine nachhaltige und profitable Unternehmensentwicklung wichtig: das Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagement. Das Vorsorgemanagement konzentriert sich auf einen effizienten Ressourceneinsatz und eine ständige Beobachtung und Begrenzung von bestandsgefährdenden Risiken. Das Veränderungsmanagement setzt Instrumente ein, die es erlauben, frühzeitige und kontinuierliche Anpassungsmaßnahmen vorzunehmen. Frühwarnsysteme stellen hierfür eine Möglichkeit dar, Veränderungen bei Produkten, Prozessen und Technologien umzusetzen. Die dritte Normstrategie, das Chancenmanagement, versucht, aus den strategischen Wendepunkten Chancen abzuleiten und neue Handlungsoptionen zu generieren.

Die in diesem Zusammenhang wesentlichen Leitlinien beziehen sich für die Vorsorge auf das Umgehen von Wachstumsschwellen durch Optionen kapitalarmen Wachstums durch Systemintegration oder Betreibermodelle, auf ein ganzheitliches Risikomanagement zur Bestandssicherung des Unternehmens und auf eine Zukunftsorientierung der Funktionsbereiche durch Roadmaps. Um Veränderungsprozesse in Unternehmen zu ermöglichen, muss einerseits der Unternehmensleiter durch Leadership Orientierung und Motivation bieten, andererseits ist eine Organisation zu etablieren, die selbst-lernt und durch installierte Lernorte ständig neue Verbesserungen konzipiert und umsetzt. Zur Unterstützung von schnellen Veränderungsprozessen ist eine flexible und reaktionsfähige Organisation innerhalb des Unternehmens und innerhalb von Unternehmensnetzwerken erforderlich. Da eine Reihe von Abläufen durch IT-Strukturen determiniert ist, legt ein veränderungsfreundlicher modularer Aufbau der IT-Strukturen die Basis für eine schnelle Optimierung der Geschäftsprozesse. Neue Absatz- und Wertsteigerungschancen für Unternehmen entstehen durch neue Komplettlösungen, die verschiedene bisher getrennt angebotene Leistungen nicht nur kombinieren (Bundling), sondern vor allem integrieren. Dabei sichert nur ein kontinuierlicher Innovationsstrom auch den nachhaltigen Geschäftserfolg. Durch neue Steuerungsmethoden wird die Nachhaltigkeit der Erneuerung des Unternehmens gesichert.

Um die Normstrategien zu konkretisieren und die Leitlinien umzusetzen, werden Methoden zu Programmen verdichtet und konsequent realisiert. Programme wie das Corporate Development-Programm - ein integriertes Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenprogramm, verknüpft Normstrategien, Prinzipien, Strukturen, Prozesse, Produkte und Leistungen. Aus dieser Perspektive lassen sich Erfolgsmuster und Handlungsempfehlungen ableiten, wobei vor allem die Führung, die Forschung und Entwicklung und die Logistik-Service-IT-Bereiche im Vordergrund stehen. Mit diesem Paket an Methoden und Vorgehensweisen wird die Unternehmensentwicklung zur Chance, die alle Unternehmen in konkrete Potenziale umsetzen können.

### Literatur:

- Bullinger, H.-J.: Wissen als strategische Ressource im Unternehmen, TCW-report Nr. 30, München 2002
- Deutscher Bundestag (Hrsg.): Konzept Nachhaltigkeit, Bonn 1997
- Durth, R.: Wachstum, wirtschaftliche Integration und internationale Wissensdiffusion, Darmstadt 2001
- Gerken, L.: Nachhaltigkeit durch Wettbewerb, Tübingen 1996
- Göcke, M.: Learning by Doing und endogenes Wachstum, Heidelberg 2000
- Große-Oetringhaus, W.: Strategische Identität – Orientierung im Wandel, Berlin, 1996
- Grove, A.: Nur die Paranoiden überleben – Strategische Wendepunkte vorzeitig erkennen, München 1997
- Hübner, H.: Integratives Innovationsmanagement – Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse, Berlin et al. 2002
- Kurfess, V.: Profitable Wachstumsstrategien für Unternehmen, Wiesbaden 1999
- Luczak, H.: Erfolgreiche Verbindung von Organisation und Entwicklungsziel, TCW-report Nr. 19, München 2000
- Müller-Stewens, G./Lechner, Ch.: Strategisches Management, Stuttgart 2001
- Rennings, K./Hohmeyer, O. (Hrsg.): Nachhaltigkeit, Baden-Baden 1997

- Schneidewind, U.: Mit COSY (Company oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen, St. Gallen 1994
- Thiele, M.: Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen, Wiesbaden 1997
- Wildemann, H.: Produktivitätsmanagement. Handbuch zur Einführung eines kurzfristigen Produktivitätssteigerungsprogramms mit GENESIS, 4., überarbeitete Aufl., München 2002
- Wildemann, H.: Leitfaden Personal- und Führungskräfteaudit. Analyse des Managementpotenzials und der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter, 5. Aufl., München 2002a
- Wildemann, H.: Post Merger Integration - Leitfaden zur zielorientierten Integration fusionierter Unternehmen, München 2002b
- Wildemann, H.: Wissensmanagement. Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen, München 2002c
- Wildemann, H.: Kontinuierliche Verbesserung der Qualität, Einführungsleitfaden, 8. Aufl., München 2002d
- Wildemann, H.: Produktklinik – Wertgestaltung von Produkten und Prozessen. Methoden und Fallbeispiele, München 1999
- Wildemann, H.: Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer, in: Perspektiven. 50 Jahre Tarif- und Sozialpolitik in der Chemie, hrsg. v. Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V., Heidelberg 1999a, S. 133-143
- Wildemann, H.: Total Quality Management, Vorgehen und Fallstudien zur Steigerung der Unternehmensqualität, München 1998
- Wildemann, H.: Unternehmensqualität, München 1993
- Zahn, E.: Innovation, Wachstum, Ertragskraft, Stuttgart 1998

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>