

Horst Wildemann

Herausgeber

Unternehmensentwicklung
Methoden für eine nachhaltige profitable
Unternehmensführung

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium
09. und 10. April 2002

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

mit Schwerpunkt Logistik

Technische Universität München

Wildemann, Horst

Unternehmensentwicklung

Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung

München, TCW Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-934155-75-8

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum Verlag 2002

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH, München

Druck:

Aumüller Druck GmbH München

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

| | |
|---|------------|
| Unternehmensentwicklung Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann | 17 |
| Nachhaltig Handeln - erfolgreich führen Dr. jur., Dr.-Ing. E.h. Heinrich von Pierer | 75 |
| Premiummarken-Strategie - Produktoffensive - Profitables Wachstum: Der Weg der BMW Group Prof. Dr.-Ing., Dr. h.c. Dr. Eh. Joachim Milberg | 79 |
| Mitsubishi Motors Turnaround - Zwischenbilanz eines langfristigen Restrukturierungsprogramms Rolf Eckrodt | 93 |
| Definierte Vorwärtsstrategien für die Adam Opel AG Carl-Peter Forster | 109 |
| Basel II und die Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung Hans F. W. Frey | 133 |
| Qualität als langfristiges Profitkonzept Helmut Philipp | 159 |

| | |
|---|------------|
| Realisierung einer zeitgemäßen Kapitalstruktur als Voraussetzung für eine profitable Unternehmensführung Prof. Dr. Norbert Loos | 181 |
| Krise als Chance - die Entwicklung interner Services bei einem Finanzdienstleister Dr. Wolfgang Mansfeld | 197 |
| GARDENA Holding AG - Wachstumsorientierte Neuausrichtung eines mittelständischen Unternehmens der Konsumgüterindustrie Dr. Wolfgang Jahrreiss | 209 |
| Die Bedeutung von Leitprogrammen für Ausrichtung, Motivation sowie Effizienz- und Qualitätsverbesserung Dr. Klaus Steffens | 241 |
| Challenge globalisation. Deutsche Post World Net - a group is getting ready Dr. Klaus Zumwinkel | 261 |
| Betriebliche Informationssysteme: Nervenzentrum des Unternehmens Prof. Dr. Ernst Denert | 265 |
| Werte im Wandel der Zeit Willi Berchtold | 271 |

| | |
|---|------------|
| Leadership-Prinzipien bei unvorhersehbaren und sich schnell ändernden Rahmenbedingungen Heribert Schmitz | 281 |
| Nachhaltige Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld - Absatzmärkte und Finanzmärkte und New and Old Economy Dietrich Jaeschke | 301 |
| Die Transformation von einem Familienunternehmen zu einer international agierenden und an der Börse notierten Gruppe Paul Zumbühl | 333 |
| Innovationstreiber Vertrieb: Kundenideen sind die Basis für Entwicklungen Manfred Grundke | 355 |
| Zukünftige Entwicklungen in der Automobilproduktion Dr. Jochem Heizmann | 361 |
| Industrie on the move - Architekturen des Wandels Prof. Dr. Gunter Henn | 387 |
| Kostenoptimierung durch Neuordnung der Prozesse und Prozeßketten Gerhard Wiedemann | 407 |

| | |
|---|------------|
| Strategic Enterprise Management: Systemgestützte Unternehmensführung am Beispiel der SAP AG Dr. Werner Brandt | 429 |
| Wenn Unternehmen sich neu erfinden müssen - Marketing-Forschung für Zeiten großer Umbrüche Dr. Hartmut Kiock | 453 |
| Hochleistung und Menschlichkeit Frank G. Breckwoldt | 483 |
| Technological Innovation: Managing the Future through Radical Change Prof. Dr. David L. Rainey | 489 |
| Vom Hype zur Reinkarnation des Return on Investment: Case Studies erfolgreicher Internetprojekte Dr. Winfried Materna | 521 |
| Die Chance der Globalisierung für den Mittelstand: Führung, kulturelle Identität und Innovation als Erfolgsfaktoren Walter Schatt | 545 |
| Ertragssicherung im jungen Wachstumsmarkt Chipkarte Jürgen K. Nehls | 559 |

| | |
|---|------------|
| Stärke durch Standort-Strategie Die Dienstleistungs-Funktion von Verbänden und Politik Stephan Götzl | 585 |
| Profitables Wachstum durch Knowledge - Based Engineering Dr. Thomas Pohlmann | 609 |
| Staff Efficiency Management - Neue Wege zur nachhaltigen Optimierung Ihrer gesamten Werschöpfungskette Andreas F. J. Obereder | 637 |

Vorwort

Unternehmensentwicklung zu forcieren, heißt, nicht nur größer zu werden und Wachstum zu erreichen, sondern auch die Werthaltigkeit des Begriffs umzusetzen. Damit stehen nicht allein die Zielgrößen wie Gewinn und Shareholder Value im Vordergrund, sondern auch positive und negative Veränderungen des Unternehmens unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten.

Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu gestalten, bedeutet aber auch, die Logik der Unternehmensführung neu zu überdenken. Soll dies zu einer profitablen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens führen, so sind hierbei folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Einflußgrößen determinieren eine profitable Unternehmensführung?
- Wie sind strategische Initiativen zur Unternehmensentwicklung zu gestalten?
- Welche Methoden der Unternehmensführung stellen die Wirksamkeit der Unternehmensentwicklung sicher?
- Wie soll die Wertschöpfung des profitablen Unternehmens gestaltet werden?
- Wie läßt sich die Unternehmensentwicklung steuern?
- Welche erfolversprechenden Wege einer profitablen Unternehmensführung lassen sich identifizieren?

Der Tagungsband umfaßt die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Top Manager internationaler Unternehmen und Mittelständler geben Auskunft, welche Einflußgrößen, die in Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Unternehmen münden, für eine profitable nachhaltige Unternehmensführung von Bedeutung sind. Neue Forschungsergebnisse sowie Best Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen werden dargestellt. Sie erfahren von Unternehmen, die eine profitable Unternehmensführung und -entwicklung für sich entdeckt haben, welche Methoden einzusetzen und welche Stoßrichtungen einzuschlagen sind, um sich nachhaltig von Mitbewerbern abzuheben. Normstrategien wie Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagement können eine erfolversprechende Strategie sein, damit Unternehmensentwicklung durch Unternehmensführung zum Differenzierungsmerkmal wird.

Vertreter folgender Unternehmen geben Empfehlungen für eine erfolgreiche nachhaltige und profitable Unternehmensentwicklung: HypoVereinsbank AG, BMW AG, Mitsubishi Motors Corporation, Deutsche Lufthansa AG, Adam Opel AG, Dresdner Bank AG, BWK GmbH, LHI Leasing GmbH, Deutsche Bank AG, Union Fonds Holding AG, Gardena Holding AG, MTU Aero Engines GmbH, Knorr Bremse AG, Deutsche Post AG, T-Systems debis Systemhaus GmbH, sd&m AG, Hewlett-Packard GmbH, Giesecke&Devrient GmbH, MAN AG, Häring Service-Company, Interroll Holding AG, PSI AG, Bosch Rexroth AG, Metzler AG, Audi AG, Rhein-Main-Donau AG, HENN Architekten GmbH, Steinbeis-Stiftung, KUKA Schweissanlagen

GmbH, NFO Europe AG Holding, SAP AG, Ryf Coiffeur GmbH, Materna GmbH, Schattdecor AG, ISD Software und Systeme GmbH und ATOSS Software AG.

Ich bedanke mich bei allen Referenten für ihre Beiträge und den beteiligten Unternehmen für ihre Teilnahme an unseren Beratungs- und Forschungsprojekten.

Für die Unterstützung des Münchner Management Kolloquium bedanke ich mich besonders bei den Sponsoren Financial Times Deutschland, ATOSS, Häring, Hewlett-Packard, ISD Software und Systeme GmbH, Materna GmbH, sd&m AG.

München, im April 2002

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Unternehmensentwicklung

Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung

Horst Wildemann

Inhalt

1. Warum spielt die Unternehmensentwicklung eine so bedeutende Rolle?
2. Wie ist eine Unternehmensentwicklung nachhaltig profitabel zu gestalten?
 - 2.1 Was kennzeichnet eine nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung?
 - 2.2 Welche Normstrategien lassen sich ableiten?
 - 2.2.1 Vorsorgemanagement
 - 2.2.2 Veränderungsmanagement
 - 2.2.3 Chancenmanagement
3. Welche Leitlinien prägen eine nachhaltige Unternehmensentwicklung?
 - 3.1 Leitlinien des Vorsorgemanagements
 - 3.1.1 Leitlinie 1: Kapitalarmes Wachstum umgeht Wachstumsschwellen
 - 3.1.2 Leitlinie 2: Ganzheitliches Risikomanagement sichert den Fortbestand der Unternehmung
 - 3.1.3 Leitlinie 3: Roadmaps steuern die Strategieumsetzung
 - 3.2 Leitlinien des Veränderungsmanagements
 - 3.2.1 Leitlinie 4: Leadership bietet Orientierung und Motivation
 - 3.2.2 Leitlinie 5: Eine lernende Organisation findet neue Wege
 - 3.2.3 Leitlinie 6: Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Organisation ist Bedingung des internen Wandels
 - 3.2.4 Leitlinie 7: Wandelbare Netzwerke von Unternehmen können dynamisch rekonfiguriert werden
 - 3.2.5 Leitlinie 8: Modulare IT-Strukturen bieten Flexibilität und schaffen Freiräume
 - 3.3 Leitlinien des Chancenmanagements
 - 3.3.1 Leitlinie 9: Komplettlösungen integrieren Service, Logistik, Wissen und E-Technologien
 - 3.3.2 Leitlinie 10: Ein kontinuierlicher Innovationsstrom sichert nachhaltigen Erfolg
 - 3.4 Steuerungsinstrumentarium des Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagements
 - 3.4.1 Leitlinie 11: Der ausgewogene Berichtsbogen ist um Kennzahlen des Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagements zu ergänzen
 - 3.4.2 Leitlinie 12: Rechtzeitige und effiziente Turnarounds sind elementarer Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung
4. Welche Programme und Methoden ermöglichen eine gezielte nachhaltige Unternehmensentwicklung?
 - 4.1 Programm-Module
 - 4.1.1 Innovationsroadmap
 - 4.1.2 Advanced Purchasing
 - 4.1.3 Quality Gates
 - 4.1.4 Six Sigma
 - 4.1.5 Post Merger Integration

- 4.2 Das Corporate Development-Programm
 - 4.2.1 Organisationsentwicklung
 - 4.2.2 Prozeßentwicklung
 - 4.2.3 Produktentwicklung
 - 4.2.4 Leistungsentwicklung
 - 5. Welche Erfolgsmuster und Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?
 - 5.1 Erfolg durch Führung
 - 5.3 Erfolg durch Forschung und Entwicklung
 - 5.4 Erfolg durch Operational Excellence
 - 6. Fazit: Unternehmen haben die Chance, eine nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung zu nutzen
- Literaturverzeichnis

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“.

In der Literatur beschäftigte sich *Greiner (1982)* mit einem Lebenszyklusphasenmodell des wachsenden Unternehmens, in dem er fünf Phasen anhand von Krisen beschreibt und ihnen Strategien zur Handhabung gegenüberstellt. Wesentliche Einflußfaktoren des Lebenszyklusmodells sind die Unternehmensgröße und das Alter des Unternehmens, anhand derer Evolutions- und Revolutionsstadien identifiziert werden. So wird einer Führungskrise mit Wachstum durch Kreativität begegnet, der Kontrollkrise in der dritten Phase eines Unternehmens mit Wachstum durch Koordination, wohingegen das Wachstum durch Zusammenarbeit die fünfte Phase einer Unternehmensentwicklung bestimmt.

Unternehmen folgen den Leitimpulsen ihrer Führungspersönlichkeiten. Diese Aussage trifft auf Unternehmen jeglicher Art zu, im Mittelstand ist dies allerdings besonders stark ausgeprägt. Die Entwicklung hängt in den meisten Fällen von den Entscheidungen der Führungskräfte ab, die das Unternehmen gegründet oder eine starke emotionale Bindung zum Betrieb haben und in der Unternehmensleitung maßgeblichen Einfluß auf die strategische und operative Ausrichtung haben. Oftmals hat der Inhaber das Unternehmen mit einer bahnbrechenden Idee am Markt etabliert und ein festes Netz an Kunden, Zulieferern und Distributionskanälen aufgebaut. In Krisenzeiten kann sich allerdings die Notwendigkeit ergeben, eine solche erfolgreiche Konstellation zu überdenken.

Krisenursachen sind vielfältig. Preisverfall, Lohnkostenniveau und Vertriebsschwäche sind nur einige Faktoren. Hinzu kommt wachsender Konkurrenzdruck durch neuartige technologische Lösungen und erhöhte Marktanforderungen. Das Management hat die Aufgabe, diese Herausforderungen zu antizipieren, Krisensymptome zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten (vgl. *Huke/Schlebusch/Volz 2001*).

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 Kostensen-

kungen 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 Innovationspotentiale durchgängiger erforschen können. Die kontinuierliche Innovationsfähigkeit wird somit zu einem der entscheidendsten Wettbewerbsfaktoren.

Freilich sind Innovationspotentiale dabei nicht nur auf Produktebene abzustellen. Auch organisatorische Veränderungen, sei es eine interne Neuausrichtung oder eine neuartige Steuerung der gesamten unternehmerischen Supply Chain, stellen Innovationspotentiale dar, die das Abschöpfen von Innovationsrenten oder first-mover-Vorteilen ermöglichen können. In Anbetracht des aufgezeigten Krisenverlaufs bieten identifizierte Innovationspotentiale vor allem die Möglichkeit, auf Krisen mit mehr als nur mit finanztechnischem Handwerkszeug wie einseitigen Kostensenkungen zu reagieren.

Bleicher (1992) beschreibt sein Modell der Unternehmensentwicklung anhand dreier Entwicklungsrichtungen für ein Unternehmen und differenziert vor allem die innere und äußere Unternehmensentwicklung und deren Kombination. Wesentliche Einflußfaktoren stellen der Umsatz und die Zeit dar. Ferner wird die Unternehmensentwicklung anhand von Komplexitätstreibern beschrieben. So werden Technologie-Beherrschung und Produktgestaltung vor allem durch die Komplexität in der Pionierphase erschwert, während in der Strukturierungsphase vor allem konsolidierte Schrumpfung, Fusion und Verkauf den Komplexitätsgrad nach oben treiben. Dieses Phänomen läßt sich an Beispielen aus der Industrie wie DaimlerChrysler oder ThyssenKrupp nachvollziehen.

In aktuellen Studien (vgl. *Böning/Fritschle 2001; Feldmann/Spratt 1999; Gerds 2000*) zeigt sich, daß die Anzahl der Unternehmenszusammenschlüsse steigt, die ihren Shareholder-Value verbessern. So konnten 30% ihren Wert infolge der Transaktion steigern, bei lediglich 40% war keine Veränderung zu erkennen, und der Anteil der Wertvernichter reduzierte sich auf 30%. Diese relativ positive Entwicklung ist im wesentlichen auf zwei Ursachen zurückzuführen. Zum einen wurden das Zielobjekt und auch die Transaktion selbst stringenter in der Due Diligence-Phase untersucht und bewertet, zum zweiten wurde auf die Phase der Integration mehr Augenmerk gelegt, als bisher geschehen. Die Frage, was übrig bleibt, wenn zwei Unternehmungen in einer neuen aufgehen, löst oftmals unter den Mitarbeitern - in der Regel unter denen des gekauften Unternehmens - Unsicherheit und eine destruktive Abwehrhaltung gegenüber dem Merger aus. Diese Atmosphäre behindert den Integrationsprozeß erheblich und kann bis zum Scheitern der Fusion in der Post Merger-Phase führen.