

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
TCW-report Nr. 55
München 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Rudolf Gröger

Überlebensstrategien – Chancen und Herausforderungen
der Unternehmensführung

München, Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
ISBN 3-937236-40-6

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, 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.

Was der TCW-report „Überlebensstrategien – Chancen und Herausforderungen der Unternehmensführung“ leistet:

In einer Zeit, die durch ständigen Wandel geprägt ist, ist die Herausforderung für Unternehmen, sich hieran anzupassen. Um ein Überleben inmitten wachsender Komplexität und immer schneller werdender Veränderungen zu sichern, sind neue Strategien vonnöten. In dem ersten der drei Kapitel wird die Bewältigung einer Unternehmenskrise durch einen ganzheitlichen Turnaround-Prozess aufgezeigt. Gerade in technologiegetriebenen Märkten ist dieser ganzheitliche Veränderungsprozess häufig die einzige Möglichkeit, das Überleben des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Nicht nur bei O₂, sondern in der gesamten IT&K-Branche hat die Volatilität des Marktes einen großen Einfluss auf das Unternehmen. Dieses Marktverhalten zeigt sich in typischen technologischen Entwicklungspfaden, welche praxisnah durch Produkte aus der Mobilfunkindustrie diskutiert werden. Weiterhin beschreibt das zweite Kapitel Handlungsmöglichkeiten für das Management, in einem solch volatilen Umfeld zu überleben. Da nicht nur Volatilität, sondern vor allem auch Dynamik den heutigen Mobilfunkmarkt kennzeichnet, wird im Rahmen des dritten Kapitels gesondert auf die Produktentwicklung eingegangen. Gerade durch Produktentwicklung und Produktmanagement entstehen Chancen und Herausforderungen für die Unternehmensführung, um den Erfolg in einem solchen Marktumfeld zu sichern.

Der Autor



Rudolf Gröger

O₂ Germany GmbH & Co OHG
Chief Executive Officer

Inhaltsverzeichnis

<i>Wie gestaltet sich das Turnaround-Management in technologiegetriebenen Märkten?</i>	5
Welche Zielsetzungen verfolgt die Thematik „Turnaround-Management in technologiegetriebenen Märkten“?	5
Wie lassen sich technologiegetriebene Märkte charakterisieren?	7
Welche Aspekte umfasst das Turnaround-Management?	11
Wie gestaltete sich der Turnaround am Beispiel der Firma Siemens Nixdorf ?	19
Fallbeispiel O ₂ Germany	39
Welche Erkenntnisse können aus den Fallbeispielen gewonnen werden?	70
<i>Management von Unternehmen in volatilen Märkten</i>	71
Wie lassen sich Märkte, Wettbewerb und Volatilität charakterisieren?	71
Welche Management-Stellhebel stehen zur Verfügung?	92
Praxisbeispiel: Volatilität im Mobilfunkmarkt	101
Welche Erkenntnisse können aus den Praxiserfahrungen gewonnen werden?	118
<i>Produktentwicklung in dynamischen Märkten</i>	127
Welche Zielsetzungen umfasst die „Produktentwicklung in dynamischen Märkten“?	127
Wie gestaltet sich die Produktdifferenzierung?	128
Wie gestaltet sich die Produktentwicklung allgemein?	147
Wie stellt sich die Produktentwicklung bei O ₂ dar?	156
Welche Erkenntnisse lassen sich aus der Praxis gewinnen?	170
<i>Literaturverzeichnis</i>	172
<i>Impressum</i>	174

Wie gestaltet sich das Turnaround-Management in technologiegetriebenen Märkten?

Welche Zielsetzungen verfolgt die Thematik „Turnaround-Management in technologiegetriebenen Märkten“?

Die Zielsetzung dieses Kapitels ist die Demonstration des Turnaround-Managements anhand von Praxisbeispielen und realen Situationen sowie die Auseinandersetzung mit diesem Prozess. Es werden Wege aufgezeigt, wie ein erfolgreicher Turnaround-Prozess gelingen kann und er das Überleben des Unternehmens nachhaltig sichert. Menschen stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses, auf Bilanzen und Theoriegebilde wird hierbei nicht näher eingegangen.

Die wachsende Komplexität der heutigen Marktwirtschaft macht das Überleben der einzelnen Unternehmen aufgrund verschiedenster Faktoren zunehmend schwieriger. Hierzu trägt auch die stetige Zunahme der Folgen von Fehlleistungen und Entscheidungsirrtümern maßgeblich bei. Die Einflüsse beziehungsweise Faktoren, die das Überleben für Unternehmen im Allgemeinen kritischer machen, werden nachfolgend erläutert.

In der allgemeinen Marktwirtschaft nimmt das Kundenwissen stetig zu; aus Sicht des Marktes kann man sagen, dass der Konsu-

Ein erfolgreicher Turnaround-Prozess ...



Managing change
is part science
and part art.

Allan R. Cohen

➡ **... stellt Menschen in den Mittelpunkt.**