
Strategische Führung in Unternehmen – Auf dem Weg zur Spitzenleistung

Horst Wildemann

Horst Wildemann

Strategische Führung in Unternehmen –
Auf dem Weg zur Spitzenleistung

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
1. Auflage 2008

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.

Wildemann, Horst:

**Strategische Führung in Unternehmen –
Auf dem Weg zur Spitzenleistung**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum, 2008

ISBN 978-3-937236-39-1

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druckerei:

Hofmann GmbH & Co. KG, Traunreut

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.

Vorwort

Shareholder Value, Kundenwert und Mitarbeiterwert sind Schlagworte der wertorientierten Unternehmensführung. Die Organisation soll zur Wertsteigerung geführt werden, und das in Zeiten turbulenter Absatz- sowie Aktienmärkte und fortschreitender Globalisierung. Über Standortverlagerung, die Neubestimmung von Kernkompetenzen, über mögliche Mergers and Acquisitions sowie über Beschäftigungspakte wird eifrig und kontrovers diskutiert. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht Schlagzeilen zu drohenden Werksschließungen, dem Abbau von Arbeitsplätzen, zu Standortverlagerung in Billiglohnländer sowie zu verstärkter Konzentration in der Presse erscheinen. Die Börse belohnt oder bestraft entsprechende Entwicklungen mit zum Teil volatilen Aktienkursen. Dem stehen Bestrebungen der Unternehmen gegenüber, nachhaltig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, Arbeitsplätze am Standort Deutschland zu schaffen, durch Produkt-, Technologie- und Prozessinnovationen Mehrwert sowie Wachstum zu generieren und die Wertschöpfungskette durchgängig betriebswirtschaftlich effizient zu gestalten. Wie aber kann dieses Vorhaben erfolgreich bewerkstelligt werden?

Im letzten Jahrzehnt sind die Führungskonzepte in der Managementliteratur mit Schlagworten wie Just-in-Time, Lean, Time Based Management, Komplexitätsmanagement und Total Quality Management belegt. Dahinter werden die eigentlichen Grundlagen für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum kaum sichtbar. Es sind geradezu Modewellen, mit denen die Entscheidungsträger konfrontiert werden. Die Diskussion dieser Konzepte will deutlich machen, welche Hebel bedient werden, um in kurzer Zeit Potenziale zu heben für eine langfristig robuste Unternehmensentwicklung. Es ist keine Überraschung, wenn dabei die Erfolgsfaktoren Produktivität, Flexibilität, Zeit, Qualität und Komplexität in den Vordergrund treten.

Unternehmen müssen sich zukunftsorientiert ausrichten und klar gegenüber ihren Zielgruppen Position beziehen, wohin die Reise gehen soll. Strategische Führung ist der Schlüssel zu mehr Wachstum und gesellschaftlichem Wohlstand.

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit dem Phänomen der strategischen Führung und beleuchtet die unterschiedlichen Perspektiven, Konzepte, Gestaltungsfelder sowie Methoden des zukunftsorientierten

Managements. Es wird bewusst auf die Begründung der Aussagen mit Hilfe des wissenschaftlichen Apparates verzichtet. Dies geschah an anderer Stelle bei der Darstellung der Forschungsergebnisse. Hier werden die Argumente bewertet, verknüpft und zu Handlungsanleitungen für die Entscheidungsträger verdichtet. Die Bewertung erfolgt aus der Sicht der Anwendbarkeit in der Praxis und den erzielbaren betriebswirtschaftlichen Wirkungen, dabei wird auf Aufsätze und Vorträge zurückgegriffen.

Am Beginn des strategischen Führungsprozesses steht die grundsätzliche Positionsbestimmung des Unternehmens. Basierend auf der Definition der Kernkompetenz sowie der Fertigungs- und Leistungstiefe können kunden- und wirtschaftlichkeitsorientierte Produktionsprogramme geplant und auf die einzelnen Standorte verteilt werden. Angesichts der herausfordernden Situation auf den Weltmärkten werden Antworten auf die Frage gegeben, wie sich erfolgreiche Wachstumsstrategien für Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickeln und umsetzen lassen.

Strategische Führung hat *expressis verbis* zwei Dimensionen, einerseits den Blick in die Zukunft als Ausdruck des dynamischen Moments, andererseits die Führungskomponente, die für eine angemessene Stabilität und auch Wandlungsfähigkeit der Organisation Sorge zu tragen hat. Fragen der Standortplanung als Ausdruck der unternehmerischen Heimat sind in diesem Zusammenhang genauso zu stellen und ergebnisorientiert zu beantworten, wie diejenigen nach dem Einsatz der „richtigen“ Konzepte zur Mitarbeiterführung. Erfolgreiches Lean Management, die Ausgestaltung schnell lernender Unternehmen sowie der Fabrik als Labor und die Führungsphilosophie „der Mitarbeiter als Mitunternehmer“ bilden den Gestaltungskern des strategischen Managements von Unternehmen.

Produktion und Logistik stellen zwei wichtige Hebel der wertorientierten sowie strategischen Führung dar. Mit Managementkonzepten wie der Etablierung von Fertigungssegmenten, der Einführung von Just-in-Time sowie der wertschöpfungsketten-übergreifenden Koordination von Material- und Informationsflüssen lassen sich Organisationsstrukturen zukunftsorientiert ausrichten.

Ein Zitat kennzeichnet die Situation: „Jeden Morgen erwacht in Afrika eine Gazelle. Sie weiß, dass sie schneller sein muss als der schnellste

Löwe. Jeden Morgen erwacht in Afrika ein Löwe. Er weiß, dass er nicht langsamer sein darf als die langsamste Gazelle. Egal, ob wir Gazelle sind oder Löwe – wir müssen rennen!“. Zeit wird zur strategischen Waffe im Wettbewerb, deshalb ist es für Unternehmen überlebenswichtig, Zeitgewinne zu nutzen, Zeitstrategien, beispielsweise für die Forschung, Entwicklung, Produktion sowie Logistik zu entwickeln und Zeit als wettbewerbsbeeinflussende Ressource aktiver zu managen.

„Made in Germany“ muss auch zukünftig ein Schlüssel zu Unternehmenswachstum und damit elementar in der strategischen Führung sein. Effizientes Qualitätsmanagement, basierend auf einer umfassenden Mitarbeiterbeteiligung, repräsentiert ein wichtiges Element der unternehmerischen Strategiekonzeption und schließt gleichermaßen Produkte wie Prozesse konzeptbildend ein.

„Unter den Herstellern wird die Arbeit neu verteilt“ erweist sich als treffende Situationsbeschreibung, um die Bedeutung des Lieferantemanagements als Eckpfeiler einer effizienten Wachstumsstrategie herauszustellen. Kooperationen und Allianzen zwischen Wertschöpfungspartnern bilden den Handlungs- und Gestaltungsrahmen zeitgemäßen und visionären Managements.

Strategische Führung ist ein vielschichtiges Phänomen, dessen Elemente unternehmensspezifisch wie auch situationsbezogen auszugestalten und zu kombinieren sind. Es ist Aufgabe der Führungskräfte und Mitarbeiter, gemeinsam das geeignete Konzept- und Maßnahmenportfolio zu bestimmen, um die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Dieses Buch widme ich meiner Frau Lieselotte.

München, 1. Mai 2007

Horst Wildemann

Inhaltsverzeichnis

1	Wachstumsstrategien für Unternehmen	1
1.1	Der Nutzen für die Kundschaft als Leitlinie für die Entwicklung des Unternehmens.....	1
1.2	Wachstumsstrategien im Wettbewerb	9
1.3	Europas neue Chance gegenüber den USA und Japan	18
1.4	Erfolgsfaktoren Produktivität, Flexibilität, Zeit und Qualität simultan optimieren.....	21
1.5	Auf der Suche nach einem Kompromiss zwischen den Prinzipien Produktivität und Flexibilität	26
1.6	Servicestrategien für den internen und externen Kunden ...	30
1.7	Schlank, aber nicht erfolgreich: Wie gelangen Unternehmen zu einer neuen „Kultur der Expansion“?	39
1.8	Konzentration auf Kernprodukte oder breite Fertigungs- kompetenz?	44
1.9	In der Internet-Welt wird sich die Hierarchie der Waren verschieben	57
2	Erfolgreiche Führungskonzeptionen.....	66
2.1	Lean als Paradigma produzierender Unternehmen	66
2.2	Haben Unternehmen eine Heimat?	75
2.3	Methoden zur Etablierung einer lernenden Organisation ...	84
2.4	Führungsverantwortung in Unternehmen	96
2.5	Die Fabrik als Labor.....	110
2.6	Sprunghafte Verbesserungen realisieren	114
2.7	Wissenstransfer im Unternehmen organisieren.....	123
2.8	Höhere Produktivität durch Beteiligung der Beschäftigten.....	130
2.9	Revitalisierung von Unternehmen durch Geschäfts- prozessoptimierung	137

3	Komplexitäts- und Variantenmanagement.....	149
3.1	Strategien des Komplexitäts- und Variantenmanagements	149
3.2	Komplexität verringern	153
3.3	Komplexität beherrschen	165
4	Managementkonzepte in Produktion und Logistik ..	177
4.1	Der Wertbeitrag der Produktion – Entwicklungspfade von Produktionssystemen.....	177
4.2	Entwicklungen in der Fabrik- und Unternehmensorganisation	194
4.3	Produktion hat goldenen Boden	206
4.4	Neustrukturierung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen.....	215
4.5	Just-in-Time-Konzepte: Eine betriebswirtschaftliche Beurteilung	219
4.6	Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten durch Logistik	227
4.7	Unternehmensübergreifende Logistik – Supply Chain Management.....	234
4.8	Der Wertbeitrag der Logistik.....	242
4.9	Qualitätssicherung in der Logistik	249
5	Zeit als strategische Waffe.....	254
5.1	Zeitgewinn in Geschäftsprozessen.....	254
5.2	Zeitgewinn in Forschung, Entwicklung, Logistik und Produktion.....	266
5.3	Flexible Arbeits- und Betriebszeiten.....	273
5.4	Die betriebswirtschaftliche Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten.....	282

6	Qualität als Wettbewerbsfaktor.....	292
6.1	Qualität – Schlüsselwort für künftige Wettbewerbsfähigkeit	292
6.2	Ein Optimum aus Kosten und Leistungen muss das Ziel von Qualitätssicherungssystemen sein	307
6.3	Produkte sollten die Eigenschaften besitzen, die der Kunde in der Nutzungs- und Entsorgungsphase erwartet.	309
7	Lieferantenmanagement – Eckpfeiler einer effizienten Wachstumsstrategie.....	314
7.1	Zukunftstrends in der Zulieferindustrie	314
7.2	Kooperationen und Allianzen: Strategie der Zulieferer	323
7.3	Wie sich die Leistung des Lieferanten bewerten lässt	333
7.4	Risiken abbauen durch Information des Abnehmers über die Leistungsfähigkeit des Zulieferanten	335
7.5	Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird: Betreibermodelle.....	338
7.6	Das Management intelligenter Technologien als Kernkompetenz: Virtuelle Märkte	345
8	Zusammenfassung: Auf dem Weg zur Spitzenleistung.....	353
	Literaturverzeichnis	359
	Stichwortverzeichnis.....	365
	Der Autor	385

1 Wachstumsstrategien für Unternehmen

1.1 Der Nutzen für die Kundschaft als Leitlinie für die Entwicklung des Unternehmens

Ein Erfolg versprechender Ansatz zur Marktführerschaft ist die Ausrichtung aller Prozesse an ihrem Nutzen für den Kunden. Es wird dann nicht mehr gefragt, wie sich mit einer besseren Maschine eine höhere Produktivität in einem Teilbereich der Fertigung realisieren lässt. Die Kardinalfrage ist bei jeder Maßnahme: Was bringt das für den Kunden? Wenn der Kundennutzen nicht eindeutig belegbar ist, muss die Maßnahme infrage gestellt werden. Erfolgreiche Unternehmen haben der Kundenorientierung in der Vergangenheit mehr Bedeutung zugebracht als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Doch bisher blieb bei den deutschen Wettbewerbern Kundenorientierung fast immer nur eine der Produktion nachgeschaltete Disziplin des Marketing. Diese Interpretation wird sich nicht mehr lange halten lassen.

Kundenorientierung wird zu einem dynamischen Prozess, der das betriebliche Geschehen von der Entwicklung des Produktes bis zum Tag der Fertigstellung bestimmt. Die Frage: „Welchen Nutzen bringt dies, das und das für den Kunden?“ wird zum Prüfstein für die Reorganisation des gesamten Wertschöpfungsprozesses. Ziel dabei ist, so wenig Verschwendung und Zeitverlust wie nur möglich zuzulassen.

Kundenorientierung bedeutet konsequenterweise, nur dann zu produzieren und zu liefern, wenn der Kunde die Ware auch tatsächlich haben will. Riesige Lager mit veralteter Ware sind nicht im Interesse des Kunden. Sie sind genauso wenig im Interesse des Herstellers. Pull-Marketing bedeutet, den Kunden so zufriedenzustellen, dass er Nachfrage entwickelt und das neue Produkt bereits erwartet, wenn es das Ende des Fertigungs-Prozesses erreicht. Kundenorientierung wird zu einem dynamischen Prozess, der den Unternehmer zwingt, konsequent in die Reorganisation aller Unternehmensbereiche einzugreifen.

Die Einbeziehung des Kunden und seiner Wünsche bei der Entwicklung neuer Produkte spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg. Das technisch machbare Produkt ist uninteressant. Das Unternehmen tritt in

einen dauerhaften Kommunikationsprozess mit „seinen“ Kunden ein. Die Verbindung Hersteller/Abnehmer wird das Produktprogramm des Produzenten bestimmen und nicht etwa interne Überlegungen zur Kostentlage und der Programmbereinigung.

Das neue Konzept der dynamischen Kundenorientierung geht weit über das hinaus, was bisher unter dem Begriff Kundenorientierung subsumiert wurde. Die Hinwendung zum Kunden darf nicht erst nach der Fertigstellung der Produkte und mit dem Einsetzen des Marketing erfolgen. Es ist im Gegenteil entscheidend, den Kunden schon vor dem Beginn der Entwicklung eines Produkts in den Prozess einzubeziehen. Nur dann wird ein Pull-Effekt entstehen, der sowohl für die Fließproduktion wie für die Abschaffung der Lager entscheidende Bedeutung hat. Ganz abgesehen vom Zugewinn bei der Kundenzufriedenheit, die aus einem gelegentlichen Käufer einen Stammkunden macht.

Die Strategie des „Wachstums durch Verzicht“ zeigt sich in diesem Licht als verhängnisvoller Fehler. Ein Produzent von Dichtringen, der Spezialitäten oder selten nachgefragte Größen nicht mehr herstellt, weil er sich aus Gründen der Kostenhygiene auf große Lose konzentrieren will, begeht einen groben Fehler – er verliert den Kontakt zu seinen Kunden. Viel richtiger ist es, die Produktion so auszurichten, dass sie möglichst viele Kundenwünsche schnell und preiswert erfüllt. Nur der direkte Kontakt mit dem Kunden bringt die Marktnähe für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Der Kunde bestimmt den technischen Fortschritt.

Wie schon aus anderer Sicht erläutert, erscheint die Konzentration auf große Serien, große Maschinen und riesige Vorräte erneut als Irrweg. Unter dem Aspekt der Kundenorientierung muss die Technik der Produktion variabel sein und schnell auf Veränderungen reagieren können. Im Kundeninteresse kann das nur eine Produktion sein, die jederzeit flexibel auf Kundenwünsche eingeht. Die Methode der Fertigungssegmentierung und der Integration aller für die Erfüllung von Kundenwünschen erforderlichen Funktionen in der unmittelbaren Nachbarschaft der produzierenden Einheit ist dabei die optimale Lösung.

Noch gravierender sind die Vorteile einer dynamischen Kundenorientierung beim Innovationsprozess. Durch den ständigen Austausch mit dem Abnehmer wird der Hersteller getrieben, innovative Lösungen zu suchen. Er muss dabei selbstverständlich zwischen extremen

Sonderwünschen, die zu unverträglich teuren Einmalfertigungen führen könnten, und den großen Strömungen im Markt unterscheiden.

So hat Microsoft als Marktführer den Wunsch der Privat- und Firmenkunden nach einer Plattform, die einen einfachen Umgang mit PC und Internet-Technologie möglich macht, grob vernachlässigt. Der relativ kleine Konkurrent Sun Microsystems aber brachte mit Java ein neues System auf den Markt, das genau auf die Wünsche der Internet-Nutzer zugeschnitten war. Microsoft wollte das betagte eigene Softwaresystem lieber nicht infrage stellen. Inzwischen setzt IBM wie für alle anderen Softwarelösungen auf seine Java-Plattform, um die Vorherrschaft Microsofts in der Bürokommunikation zu beenden. Microsoft hat inzwischen mit der Neuentwicklung von ActiveX reagiert, das ebenfalls alle Vorteile des Konkurrenzsystems bieten soll.

Ein anderes Beispiel: Ein Hersteller von Röntgengeräten strich aus Kostengründen die Produktion sehr teurer Spezialgeräte für die extremen Anforderungen von Professoren, die durch immer aufwendigere Technik medizinisches Neuland ausforschen wollten. In kurzer Zeit gingen die Umsätze zurück. Das Unternehmen hatte den Anschluss an den neuesten Stand der Kundenwünsche verloren.

Die Kundenorientierung muss über den Hersteller hinaus bis zum Zulieferanten gehen. Hier greifen „Konzeptwettbewerbe“ oder „Plattformstrategien“ unter Einbeziehung von Zulieferanten in den Entwicklungsprozess des Herstellers ein. Ausgehend von der Erkenntnis, dass der entscheidende Erfolgsfaktor in Zukunft die Erzeugung von Kundennutzen sein wird, ist eine konsequent auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Organisation aller Geschäftsprozesse erforderlich. Entscheidend ist dabei die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen die neue Technik erlernen und eigene kreative Umsetzungen entwickeln oder übernehmen.

Es muss parallel eine Reihe von Zielen verfolgt werden:

- konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnissen und -erwartungen in allen Wertschöpfungsaktivitäten,
- Konzentration auf Wertschöpfung von Vermeidung von Verschwendung,
- die ständige Verbesserung als tragendes Element durch alle Mitarbeiter,

- neue Produkte und Dienstleistungen schnell und mit hoher Qualität anbieten,
- Marktpotenziale durch enge Zusammenarbeit und Kooperationen mit Zulieferern und Abnehmern ausschöpfen sowie
- die hierfür erst erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen durch effiziente Teams und Gruppen und am Wertschöpfungsprozess ausgerichtete Strukturen schaffen.

Um diese Ziele zu realisieren, reicht es nicht aus, bestimmte Methoden und Techniken rezeptartig anzuwenden oder eine neue, umfassende Methode zu generieren. Vielmehr sind vorhandene und praxisgerechte Methoden zu integrieren und einzelne Methodenbausteine intelligent zu verknüpfen. Der Unternehmer muss herausfinden, was zur Unternehmenssituation passt und was nicht.

Die Entwicklung einer eigenen Firmenkultur muss dabei kein gesondertes Ziel sein. In dem Maß, in dem der Mitarbeiter zum Mitunternehmer wird, sollte sich das neue Selbstbewusstsein als Grundlage der neuen Firmenkultur herauschälen.

Die neuen Strukturen des Unternehmens folgen dem Gesetz der Schnelligkeit: Je weniger Management und Bürokratie, desto besser. Die Delegation der Verantwortung in die ausführenden Bereiche, die Konzentration der Verantwortung für das Produkt und dessen Weiterentwicklung in einer Produktklinik und die dichte Vernetzung der Funktionen Entwicklung, Logistik, Produktion, Qualitätskontrolle, Verbesserung und Kundendienst sind weitere Kennzeichen erfolgreicher Unternehmen.

Unternehmen, die sich in diese Richtung entwickeln, werden einen weiteren Wettbewerbsvorteil gewinnen: Sie werden sich nach außen für den Kunden erkennbar von der Meute der Verfolger unterscheiden. Der Vorsprung in der Organisation und in der Kultur eines Unternehmens ist für die Konkurrenz sehr viel schwerer zu kopieren als ein Produkt oder ein Verfahren, das am Markt gehandelt wird.

Innere Organisation und eigenständige Kultur sind für einen Marktführer wichtiger als eine klare Produktstrategie. Wenn die Mitarbeiter aktiv an der Weiterentwicklung beteiligt werden, wenn sie zu den Trägern des Fortschritts werden, ist der Grundstein für eine fruchtbare Unternehmenskultur gelegt. Expansive Unternehmen, die Erfolg haben, sind