

Herausgeber

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

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik
und Produktion

Technische Universität München

Wildemann, Horst

Lean und gesund? Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-937236-80-3

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2008

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druck:

Hofmann GmbH & Co. KG, Offsetdruck + Repro, Traunreut

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.

Vorwort

Nach dem Postulat unternehmerischen Wachstums als oberste Managementdirektive, das sowohl in Wissenschaft als auch Praxis in den 1980er und 90er Jahren die Diskussionen bestimmt hat, herrscht mittlerweile Einigkeit darüber, dass Profitabilität ein gleichermaßen zu berücksichtigender Aspekt ist. Anders ausgedrückt ist aus den Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte klar erkennbar, dass Wachstum um jeden Preis nicht immer automatisch in Profitabilität mündet, so dass Rentabilitätsanforderungen bereits in den Phasen des unternehmerischen Wachstums zu berücksichtigen sind und die Voraussetzungen für ein profitables Wachstum geschaffen werden müssen. Ein weiterer Trend in den zurückliegenden Jahren der gesamtwirtschaftlichen Stagnation war die Konzentration auf Kostenreduktionen in Form von Cost Cutting-Projekten, Produktkomplexitätsreduktionen und schlanken Produktionsstrukturen – zusammengefasst in der Umsetzung eines Lean Managements. Doch der neuerliche Aufschwung und individuelle Erfolgsgeschichten einzelner Unternehmen zeigen, dass es ein optimales „Schlankheitsniveau“ zu identifizieren gilt, um Zukunftspotenziale nicht zu begrenzen. So sind trotz einer Fokussierung auf schlanke Prozesse und Organisationen zukunftsgerichtete Aktivitäten wie Forschung und Entwicklung, Marktaufbau und -entwicklung oder das Kundenmanagement effektiv zu gestalten, um zukünftige Potenziale überhaupt generieren und anschließend realisieren zu können. Grundlegende Hypothese ist daher, dass es für Unternehmen nicht ausreicht, „lean“ zu sein, also über äußerst schlanke und effiziente Prozesse zu verfügen. Vielmehr gilt es, als Unternehmen auch „gesund“ aufgestellt zu sein, um adäquate Zukunftspotenziale aufbauen und Märkte effektiv und nachhaltig bedienen zu können.

Um diesen Ansatz jedoch konkret in der Praxis umsetzen zu können, gilt es, zunächst einige grundsätzliche Fragen in diesem Zusammenhang zu beantworten:

- Wann ist ein Unternehmen gesund? Was bedeutet „Gesundheit“ für Unternehmen?
- Wie sieht darauf aufbauend ein Gesundheitsmanagement für ein Unternehmen aus? Wie lässt es sich systematisch planen und umsetzen?
- Was sind die Ziele eines Gesundheitsmanagements für Unternehmen? Wie lassen sich diese messen und dauerhaft realisieren?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den Aspekten eines Lean Managements und einem Gesundheitsmanagement für Unternehmen? Lassen sich diese gemeinsam realisieren oder stehen sie in einem Zielkonflikt zueinander?
- Welche Methoden und Instrumente gibt es derzeit, um Unternehmen „gesund“ im Markt zu positionieren?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler geben Auskunft, wie nachhaltige Wertsteigerungspotenziale durch Wertschöpfung identifiziert und gezielt erschlossen werden können. Aktuelle Forschungsergebnisse wie Best-Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen zeigen konkrete Wege zur Umsetzung auf.

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

München, 04. März 2008

Horst Wildemann

Inhalt

Lean und gesund? Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum	11
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann	
Werttreiber und Wettbewerb bei der Konsolidierung der Chemieindustrie – Potentiale, Erfolgskritische Faktoren und weltweite Perspektiven	157
Dr. Axel C. Heitmann	
AGCO – Always Growing Erfolgreiche Implementierung einer ehrgeizigen Wachstumsstrategie in einem sich stark verändernden Umfeld	161
Martin Richenhagen	
Kontinuierliche Erneuerung als Erfolgsfaktor für profitables Wachstum	199
Ernst Susanek	
Innovations-Management mit schlanken Prozessen bei Produkten und Dienstleistungen	233
Thomas Kaeser	
Hoerbiger – Mittelständler, diversifiziert und dennoch erfolgreich	271
Dr. Martin Komischke	
Transparenz und Berechenbarkeit in der Steuerpolitik als Voraussetzung für Steuergerechtigkeit und wirtschaftliches Wachstum	297
Dr. Dierk Ernst	
Marktstrategien eines Hidden Champions	307
Ralph Köster	
Management eines global operierenden und dezentral geführten Unternehmens	359
Heinrich Weiss	
Die Rolle der DZ Bank Gruppe im genossenschaftlichen FinanzVerbund	363
Wolfgang Kirsch	

Profitables Wachstum durch Kundenorientierung und Innovation	385
Dr.-Ing. Manfred Bayerlein	
Umsatz, Wachstum und Gewinn sind keine Ziele	405
Dr. Günter Blaschke	
Corporate Governance als Erfolgsfaktor	421
Dr. Manfred Schneider	
Wachstum durch Internationalisierung am Beispiel der Messe Frankfurt	425
Detlef Braun	
Lean und mean – durch Heuschrecken	457
Rolf Christof Dienst	
Transformation der Deutschen Telekom AG: Fitnessprogramm zum schlanken und beweglichen Dienstleister	475
Thomas Sattelberger	
Wachstumsperspektiven in Zeiten des Umbruchs	479
Dr. Bernhard Reutersberg	
Volkswagen Nutzfahrzeuge – Sicher in die Zukunft durch qualitatives und profitables Wachstum	507
Stephan Schaller	
Die Hausbankverbindung als strategische Konstante	523
Dr. Siegfried Jaschinski	
Chancen kommunaler Unternehmen im Energiemarkt – die Strategie der Stadtwerke München GmbH	529
Dr. Kurt Mühlhäuser	
The Spirit to Create	543
Hartmut Ostrowski	
World of TUI	565
Dr. Michael Frenzel	

Chipbranche – eine Industrie im Wandel Fokussierung als Strategie für profitables Wachstum	591
Dr. Wolfgang Ziebart	
Fokussierung als Ausweg aus der Krise	599
Ralf W. Dieter	
Positionierung, Konsolidierung, Wachstum in einem Unternehmen im Mittelstand	629
Bernd Rimann	
Leadership in einem globalen Markt	647
Dr. Martin Herrenknecht	
Schlanke Struktur versus Expansion – Strategische Überlegungen zum Vertrieb in Emerging Markets	667
Hans-Georg Frey	
Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum am Beispiel der Salzgitter AG	689
Wolfgang Leese	
Gestaltung eines globalen Produktionssystems	741
Dr. Robert Hopperdietzel	
„Managing for Value“ in einem Hightech-Portfoliounternehmen	765
Dr. Dieter Kurz	
Wertsteigerung durch Lean Management und zukunftsfähige Infrastruktur	783
Dr. Wilhelm Bender	
Innovations and Strategies in Supply Chain Management	807
David Simchi-Levi, Ph. D.	
Vertrauen, Innovation und Kundennähe als strategische Eckpfeiler der Unternehmensentwicklung	833
Dr. Karsten Ottenberg	

Lean und gesund?
Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum

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

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmens-
führung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität
München sowie Geschäftsführer der Managementberatung
TCW GmbH & Co. KG
www.tcw.de

Inhalt

1	Einleitung	13
1.1	Gesundheitsmanagement für Unternehmen	13
1.2	Lean vs. Gesund? Schlankheitswahn oder Erfolgsfaktor?	15
2	Profitabilität als Unternehmensmaxime	19
2.1	Shareholder Value: Profitabilität als Maxime für den Aktionär	19
2.2	Stakeholder Management: Nachhaltige Profitabilität im Interesse der Stakeholder	24
2.3	Corporate Responsibility: Profitabilität als ethische Verantwortung	28
2.4	Fazit: Profitabilität durch Wachstum	33
3	Wachstum als Unternehmensziel	33
3.1	Formen des Unternehmenswachstums	33
3.2	Quellen des Unternehmenswachstums	36
3.3	Barrieren des Wachstums	43
3.4	Chancen des Wachstums	48
3.5	Gefahren ungesunden Wachstums	50
3.6	Fazit: Nachhaltiges Wachstum durch methodisches Vorgehen	55
4	Lean und Gesund! Erfolgsfaktoren für ein profitables Wachstum.....	57
4.1	Gesund im Markt: Strategische Positionierung als Schlüsselfaktor.....	58
4.2	Lean im Unternehmen: Schlanke Strukturen in der Wertschöpfungskette	70
5	Fazit: Gesund und lean - wettbewerbsfähige Positionierung auf Basis schlanker Strukturen.....	143
6	Literatur	145

1 Einleitung

Nach dem Postulat unternehmerischen Wachstums als oberste Managementdirektive, das sowohl in Wissenschaft als auch Praxis in den 1980er und 90er Jahren die Diskussionen bestimmt hat, herrscht mittlerweile Einigkeit darüber, dass Profitabilität ein gleichermaßen zu berücksichtigender Aspekt ist. Anders ausgedrückt ist aus den Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte klar erkennbar, dass Wachstum um jeden Preis nicht immer automatisch in Profitabilität mündet, so dass Rentabilitätsanforderungen bereits in den Phasen des unternehmerischen Wachstums zu berücksichtigen sind und die Voraussetzungen für ein profitables Wachstum geschaffen werden müssen. Ein weiterer Trend in den zurückliegenden Jahren der gesamtwirtschaftlichen Stagnation war die Konzentration auf Kostenreduktionen in Form von Cost Cutting-Projekten, Produktkomplexitätsreduktionen und schlanken Produktionsstrukturen – zusammengefasst in der Umsetzung eines Lean Managements. Doch der neuerliche Aufschwung und individuelle Erfolgsgeschichten einzelner Unternehmen zeigen, dass es ein optimales „Schlankheitsniveau“ zu identifizieren gilt, um Zukunftspotenziale nicht zu begrenzen. So sind trotz einer Fokussierung auf schlanke Prozesse und Organisationen zukunftsgerichtete Aktivitäten wie Forschung und Entwicklung, Marktaufbau und -entwicklung oder das Kundenmanagement effektiv zu gestalten, um zukünftige Potenziale überhaupt generieren und anschließend realisieren zu können. Grundlegende Hypothese dieses Beitrags ist daher, dass es für Unternehmen nicht ausreicht, „lean“ zu sein, also über äußerst schlanke und effiziente Prozesse zu verfügen. Vielmehr gilt es, als Unternehmen auch „gesund“ aufgestellt zu sein, um adäquate Zukunftspotenziale aufzubauen und Märkte effektiv und nachhaltig bedienen zu können.

1.1 Gesundheitsmanagement für Unternehmen

Aus Sicht des Gesundheitsmanagements stellt Gesundheit einen Wert dar, den es für jeden Einzelnen, aber auch für die Gesellschaft sicherzustellen gilt. Gesundheit lässt sich aber auch anstreben, fördern, messen und kontrollieren. Überträgt man diesen Gedanken des Gesundheitsmanagements auf Unternehmen, so ist dessen Zielsetzung die Führung der Geschäftsaktivitäten in einer Art und Weise, dass das Unternehmen langfristig und dauerhaft davon profitiert – also gesund ist. Um diesen Ansatz jedoch konkret in der Praxis umsetzen zu können, gilt es, zunächst einige grundsätzliche Fragen in diesem Zusammenhang zu beantworten:

- Wann ist ein Unternehmen gesund? Was bedeutet „Gesundheit“ für Unternehmen?
- Wie sieht darauf aufbauend ein Gesundheitsmanagement für ein Unternehmen aus? Wie lässt es sich systematisch planen und umsetzen?
- Was sind die Ziele eines Gesundheitsmanagements für Unternehmen? Wie lassen sich diese messen und dauerhaft realisieren?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den Aspekten eines Lean Managements und einem Gesundheitsmanagement für Unternehmen? Lassen sich diese gemeinsam realisieren oder stehen sie in einem Zielkonflikt zueinander?
- Welche Methoden und Instrumente gibt es derzeit, um Unternehmen „gesund“ im Markt zu positionieren?

Wann ist ein Unternehmen gesund?

Unternehmen verfolgen bestimmte Ziele und Aufgaben, die im Rahmen einer Vision oder Business Mission festgeschrieben sind und anhand von Strategien und einzelnen Umsetzungsaktivitäten zu erreichen versucht werden. Der Grad der Zielerreichung und der definierten Aufgaben spiegeln dabei jedoch nur einen Aspekt der Gesundheit eines Unternehmens wider, da diese nicht nur ein Zustand ist, sondern auch einen prozessualen Aspekt aufweist. Ein Unternehmen erscheint also vielmehr als gesund, wenn es ihm dauerhaft gelingt, die Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten zielgerichtet und strategiekonform durchzuführen und so nicht nur das langfristige Überleben des Unternehmens, sondern auch dessen Erfolg – unter Berücksichtigung der Shareholder- und Stakeholder-Anforderungen – zu sichern. Der Begriff der Gesundheit geht im Zusammenhang mit Unternehmen damit über den Aspekt des Lean hinaus, da nicht nur das „wie“ eines Leistungserstellungsprozesses zu betrachten ist, sondern gerade das „was“, also die Frage, welche Leistungen ein Unternehmen in welchen Märkten anbietet und wie es sich insgesamt im Wettbewerb positioniert, von entscheidender Relevanz ist.

Wie sieht darauf aufbauend ein Gesundheitsmanagement für ein Unternehmen aus?

Die Frage nach der optimalen Konfiguration und Ausgestaltung von Unternehmen zur Erreichung von Profitabilität und profitabilem Wachstum beschäftigt Wissenschaft und Praxis bereits seit der Positionierung der Betriebswirtschaftslehre als eigenständigem Wissenschaftszweig. Neueste Untersuchungen im Produktbereich – etwa im Komplexitätsmanagement oder zu Produktordnungssystemen – fordern im Zusammenhang mit dem Shift von Verkäufer- zu Käufermärkten zunehmend eine Individualisierung der Leistungen zum Kunden bei gleichzeitiger Standardisierung des internen Leistungserstellungsprozesses.

Was sind die Ziele eines Gesundheitsmanagements für Unternehmen?

Weitere Erkenntnisse zur Fragestellung liefert die Erfolgsfaktorenforschung, die „ein etablierter Forschungszweig innerhalb der Betriebswirtschaftslehre (ist) und (...) sich mit der Analyse und der Quantifizierung von Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg (beschäftigt).“ [Köhler, L. (2005)] Auch lässt sich eine Trennung zwischen externen – also gesundheitsbezogenen – und internen – also dem „Lean“-Gedanken folgenden Erfolgsfaktoren durchführen. Ein Gesundheitsmanagement für Unternehmen – um die Metapher fortzuführen – beinhaltet also zwei grundlegende Aspekte. Zum einen gilt es, ein Unternehmen im Markt so zu positionieren, dass eine „gesunde“ Unternehmensführung im Sinne einer Verfolgung und Erreichung der langfristigen Unternehmensziele im Sinne der Effektivität („Was soll erreicht werden?“) möglich wird. Zum anderen gilt es, diese Ziele mit der größtmöglichen Effizienz („Wie sollen die Ziele erreicht werden?“) zu verfolgen, wobei das Lean Management einen erheblichen Hebel darstellt.

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen den Aspekten eines Lean Managements und eines Gesundheitsmanagements für Unternehmen?

Zu beachten ist, dass die Aspekte „gesund“ und „lean“ nicht singulär und unabhängig voneinander betrachtet werden können, da diese teilweise zu Zielkonflikten innerhalb eines Unternehmens führen. Verfolgt das Management eines Unternehmens beispiels-