

Horst Wildemann

Herausgeber

Führungsverantwortung
Bewährte oder innovative
Managementmethoden?

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium
25. und 26. März 2003

Herausgeber:

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

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

mit Schwerpunkt Logistik

Technische Universität München

Wildemann, Horst

Führungsverantwortung

Bewährte oder innovative Managementmethoden?

München, TCW Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-934155-78-2

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum Verlag 2003

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.

Führungsverantwortung - Bewährte und innovative Managementmethoden Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann	17
Wachstum durch globalen Ausbau des Modul- und Systemgeschäfts Dr.-Ing. e. h. Siegfried Goll	79
Führung im Spannungsfeld globaler Strategien und lokaler Märkte - Die Bosch-Gruppe im internationalen Verbund Dr.-Ing. Hermann Scholl	85
Der Finanzinvestor als strategischer Partner für Management und Eigentümer von Großunternehmen Dr. rer. pol. Alexander Winkels	93
Integration von Produktkompetenz bei Aufbau einer Vertriebsgesellschaft Dr. Dierk Ernst	109
Die Neuausrichtung der MPM Gruppe – Bilanz nach 12 Monaten Pepyn R. Dinandt	131
Hochgeschwindigkeitslogistik für den Weltmarkt Dr.-Ing. Ekkehard Gericke	135

Customer Value First - Ein Projekt bei Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik zur Entwicklung und Verstärkung der kundenorientierten Ausrichtung Jörg Sost	153
Effiziente Führung in einem europäischen Versorgungsunternehmen Dr. Hans-Dieter Harig	173
Der Breakthrough von O₂ Rudi Gröger	181
Mergers und Turnarounds erfolgreich umsetzen Prof. Dr. rer. nat. Edward Krubasik	197
Phasen einer Unternehmensentwicklung: Abbruch - Aufbruch – Optimierung Alexander von Witzleben	207
Erfolgreiches Zuliefergeschäft im schwierigen Umfeld Uwe H. Lamann	231
Ideenmanagement als unternehmerische Aufgabe Dr.-Ing. e. h. Hans-Joachim Schöpf	235

Innovationsführerschaft: Der Weg der BMW Group Dr.-Ing. Burkhard Göschel	245
Erfolgsfaktoren eines Mergers Dr. Frank Stieler	251
Strategische Positionierung als Instrument zur Führung von Unternehmen - Am Beispiel der H&R WASAG AG Dr. rer. pol. Horst Hollstein	271
Wertorientiertes IT-Management Thomas Fischer	291
Kernkompetenzen neu definiert Restrukturierung und Expansion in einem Mittelstandsunternehmen Georg Konstantinou	311
Staff Efficiency Management: Neue Wege zur nachhaltigen Optimierung Ihrer gesamten Wertschöpfungskette Andreas F. J. Obereder	349
Markenartikel-Unternehmen im Konsumgüterbereich im Spannungsfeld der Veränderung des Konsumentenverhaltens und der Globalisierung Rolf Allmendinger	365

Wertmanagement - Fokussierung auf die Kernmarke ESCADA Dr. Georg Kellinghusen	391
Markterfolg durch differenzierte kundenwunschspezifische Leistungen Prof. Dr.-Ing. Albert Jugel	411
Handel-Hersteller, Hersteller-Handel Kooperation statt Konfrontation. Der Zwang zu neuen Formen der Zusammenarbeit Günter Fergen	439
Entwicklung und Anpassung der Automobilindustrie, um fit zu sein für die Zukunft Hans Schardt	443
Marketingeffizienz durch Best Practice Analyse am Beispiel des Vertriebsbenchmarking Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer / Dipl.-Kfm. Maik Hammerschmidt	483
Die neue Degussa - Zwei Jahre nach dem Merger Prof. Dr. Dr. h. c. Utz-Hellmuth Felcht	497
Management eines global operierenden und dezentral geführten Unternehmens Dr.-Ing. e. h. Heinrich Weiss	527

Vom Monopolisten zum Mobilitätsdienstleister Hilmar Schmidt-Kohlhas	531
Business Process Application Software Solutions Peter Mark Droste	557
Business Intelligence (BI) als Fundament der Unternehmens- steuerung Intelligent Business mit Business Intelligence Jürgen Fritz	593
Die Schlüsselrolle des Intellectual Capital für profitable Expansi- on Justus M. Leyde	627
Die europäische Integration im 21. Jahrhundert Dr. jur. Jürgen Rüttgers	647

Vorwort

Führungsverantwortung übernehmen, bedeutet aber nicht allein an der Spitze des Unternehmens glaubwürdig und verantwortungsvoll zu agieren, sondern setzt sich bis in die Durchführung eines jeden Prozessschrittes im Unternehmen fort. Verantwortung zu übernehmen, bedeutet die Konsequenzen des eigenen Handelns sowohl abschätzen als auch tragen zu können. Im positiven Sinne formuliert, umfasst Führungsverantwortung nicht nur das „Übernehmenkönnen“, sondern gleichermaßen die Dürfens- und Wollenskomponente. Diese Faktoren sind multiplikativ miteinander verknüpft. Soweit ein Baustein nicht vorhanden ist, kann echte Führungsverantwortung im Unternehmen nicht gelebt werden.

Die Forderungen an die Verantwortlichen für die Gestaltung der Arbeitswelt in der Organisation sind zum einen das Senken der Kosten und zum anderen die Erhöhung der Investition durch ständiges Lernen für eine Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiter und eine systematische Nutzung der Verbesserungspotenziale. Damit wird deutlich, dass Führungsverantwortung am Menschen anzusetzen hat, um Kräfte - die den Erfolgskurs des Unternehmens bestimmen - freizusetzen. Durch einen klaren Zieldefinitionsprozess sind die Gefahren einer falschen Zielausrichtung, einer mangelnden Schwerpunktlegung und einer halbherzigen Zielverfolgung zu beseitigen. Führungsgrößen sind auf Basis der Situationskonstellation des Unternehmens mit einer Balanced Scorecard zu definieren und für die einzelnen Verantwortungsbereiche und Akteure im Unternehmen festzulegen. Führungsverantwortung zu verstehen und zu praktizieren, ist damit nicht nur eine Frage der Autorität, sondern konstituiert sich in einem Prozessmodell der kooperativen Entscheidungsfindung und einer interaktionsorientierten Organisationsgestaltung. Dabei werden Führen und Coachen in Verbindung mit Führungsverantwortung ebenso zu diskutieren sein, wie die Führungsstruktur oder das Management von Umwelt, Sicherheit und Qualität. Verantwortliche Führung heißt nicht nur Beurteilungskompetenz im Denken neuer Dimensionen aufzuweisen, sondern setzt auch eine Umsetzungskompetenz im Handeln voraus.

Die Herausforderung für die Unternehmen besteht nun darin, erfolgversprechende Antworten auf entscheidende Fragen zu finden:

- Was bedeutet Verantwortung zu übernehmen für ein Unternehmen?
- Gegenüber wem ist Führungsverantwortung zu tragen?
- Welche Aktivitäten unterstützen und forcieren Führungsverantwortung?
- Welche strukturellen und prozessualen Veränderungen sind im Unternehmen herbeizuführen?
- Welche bewährten Methoden der Unternehmensführung lassen sich einsetzen, und welche innovativen Instrumente stellen die Wirksamkeit der Führungsverantwortung sicher?
- Wie lässt sich Führungsverantwortung erlernen und erweitern?
- Lässt sich Führungsverantwortung steuern, und wenn ja, wie?

- Welche zielführenden Handlungsempfehlungen lassen sich für die Umsetzung von Führungsverantwortung ableiten?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Hochrangige Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler stellen die Einflussgrößen, Strategien und Methoden zur Förderung einer dynamischen, am langfristigen Unternehmenserfolg orientierten Führungsverantwortung auf. Sie verdeutlichen, welche Aktivitäten und Umsetzungsschritte notwendig sind, um Führungsverantwortung aus einer ganzheitlichen Perspektive zu übernehmen. Aktuelle Forschungsergebnisse wie Best Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen werden verdeutlicht. Sie erfahren von Unternehmen, die Führungsverantwortung und die damit verbundenen Möglichkeiten für sich entdeckt haben, welche bewährten und innovativen Methoden diese einsetzen, um Führungsverantwortung auf allen Entscheidungsebenen dauerhaft zu verankern und sich somit vom Wettbewerb erfolgreich zu differenzieren.

Vertreter folgender Unternehmungen geben Empfehlungen für eine erfolgreiche Realisierung von Führungsverantwortung: VW AG, Robert Bosch GmbH, Deutsche Bank AG, Westdeutsche Landesbank Girozentrale, Landesbank Baden Württemberg, E.ON Energie AG, O₂ GmbH & Co., Siemens AG, BMW AG, DaimlerChrysler AG, Adam Opel AG, Hannover Leasing HL GmbH & Co. KG, Tolatec AG, ATOSS Software AG, Ford Werke AG, ZF Friedrichshafen AG, Degussa AG, SMS AG, VW Nutzfahrzeuge AG, Berliner Verkehrsbetriebe, Jenoptik AG, Triumph-Adler AG, Leoni AG, Mannesmann Plastics Machinery GmbH, Festo AG & Co. KG, Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik KG, H&R WASAG AG, Eurocopter Deutschland GmbH, Dräger Safety AG & Co. KG aA, Kaufland Warenhandel GmbH & Co. KG, Escada AG, Siemens Power Generation Industrial Application, WMF Aktiengesellschaft, Siebel Systems Deutschland GmbH, Otto (GmbH & Co. KG), SAS Institute GmbH und Oechsler 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 Kolloquiums bedanke ich mich besonders bei den Sponsoren AOL Deutschland GmbH & Co. KG, ATOSS Software AG, Financial Times Deutschland, SAS Institute GmbH, Siebel eBusiness und vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

München, im März 2003

Horst Wildemann

Führungsverantwortung

Bewährte und innovative Managementmethoden

Horst Wildemann

Inhalt

1. Was bedeutet es, die Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen?
2. Welche Aktivitäten unterstützen Führungsverantwortung?
3. Welche Strategien forcieren Führungsverantwortung?
 - 3.1 Leitlinien der Führungsverantwortung nach innen
 - 3.1.1 Gelebte Führungsverantwortung als Kernkompetenz des Unternehmens
 - 3.1.2 Motivation durch Inspiration und Enthusiasmus
 - 3.1.3 Kontinuierliche Selbsterneuerung
 - 3.1.4 Kosten- und nutzenorientierte IT-Struktur
 - 3.2 Leitlinien der Führungsverantwortung nach außen
 - 3.2.1 Corporate Governance: Kodex und gesetzliche Bestimmungen sind lediglich Leitplanken für eine verantwortungsvolle Führung
 - 3.2.2 Corporate Identity und personenbezogenes Marketing zur Profilierung des Unternehmens
 - 3.2.3 Leitbilder als Unternehmensbekenntnis
 - 3.2.4 Fairness, gemeinsame Verantwortung und gegenseitiges Vertrauen bestimmen Kundenbeziehungen und partnerschaftliche Zusammenarbeit
 - 3.3 Strategieportfolio einer ganzheitlichen Führungsverantwortung
 - 3.3.1 Führungsverantwortung bedeutet die Berücksichtigung aller Stakeholder-Interessen
 - 3.3.2 Leadership als umfassende, auf die Zukunft gerichtete Führungsverantwortung
 - 3.3.3 Innovationsgetriebene Führungsverantwortung vereint Kreativität und Effizienz
 - 3.3.4 Positives und normatives Führen als ethische Grundsätze
4. Welche Methoden der Unternehmensführung – bewährte und innovative – stellen die Wirksamkeit der Führung sicher?
 - 4.1 Verantwortung und Risiko
 - 4.1.1 **Betreibermodelle**: Verantwortungsvoller Umgang mit der Risikoubertragung zwischen Abnehmern und Lieferanten
 - 4.1.2 **Risikomanagement**: Rettungsboote werden nicht in Sturmzeiten, sondern bei Schönwetter gebaut
 - 4.2 Verantwortung und Leistungsumfänge
 - 4.2.1 **Anlauflogistik**: Lösung der Integrations- und Koordinationsprobleme während der Produktentstehung
 - 4.2.2 **Service**: Integration des Serviceangebotes in die Unternehmensstrategie zur Wahrung der Führungsverantwortung
 - 4.3 Verantwortung und Qualität
 - 4.3.1 **Total Quality Management**: Unternehmenskultur durch Total Quality Management gestalten
 - 4.3.2 **Six Sigma**: Qualitätstransparenz und Qualitätsoffensive starten
 - 4.4 Verantwortung und Revitalisierung im Lebenszyklus des Unternehmens

- 4.4.1 **Verantwortungsbereiche im Lebenszyklus:** Innovationsbeitrag für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen
- 4.4.2 **Sanierung:** : Multidimensionale und mehrperiodische Konzepte integrieren
- 4.5 Verantwortung und Strukturen zur Planung und Messung
 - 4.5.1 **Zukunftsmanagement:** Planungsaktivitäten durch Zukunftskonferenzen modernisieren
 - 4.5.2 **Leistungsmessungs-System:** Quantifizierung von materiellen und immateriellen Kenngrößen zur Steuerung von Führungsverantwortung
- 4.6 Verantwortung und Logistik
 - 4.6.1 **Standortplanung:** Wandelbarkeit von Standortstrukturen sicherstellen
 - 4.6.2 **Komplexität:** Logistik als wertbeeinflussende und prozesssichernde Querschnittsfunktion
- 4.7 Verantwortung und Kompetenzen
 - 4.7.1 **Humanressourcen-Management:** : Agieren im Spannungsfeld von Individuen, Management und Controlling
 - 4.7.2 **360° Feedback:** Selbstbild versus Fremdbild
- 5. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Umsetzung ableiten?
Erfolgsmuster
 - 5.1 Dialektik von Verantwortung, Vertrauen und Führen
 - 5.2 Visionär sein und Führen mit Mut
 - 5.3 Wege zur Gelassenheit finden
 - 5.4 Erhabensein über die Kurzfristigkeit
- 6. Fazit: Führungsverantwortung zu übernehmen ist eine der größten, wenn auch erfüllbaren Herausforderungen der Zukunft

Literatur

1. Was bedeutet es, die Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen?

Man kann es sich einfach machen: Geld soll das Maß aller Dinge sein. Mehr ist gut, weniger ist schlecht. Wenn ein Management es nicht schafft, im Quartalsrhythmus die Gewinne zu steigern, dann muss es weg. In Krisenzeiten rollen dann die Köpfe. In Europa, so haben vergleichende Untersuchungen ergeben, kann sich ein Vorstandschef heute im Durchschnitt nur noch 6,5 Jahre im Amt halten. In den USA, dem Heimatland des Shareholder Value, sind es immerhin noch 9,5 Jahre. Die Ursache dafür ist die wirtschaftliche Misere auf dem alten Kontinent. In der Krise wird gefeuert, weil die Ergebnisse nicht mehr wachsen. Die Frage, ob das richtig sein kann, muss heute mit Nachdruck gestellt werden. Wollen wir tatsächlich eine unternehmerische Elite, die nur am Gewinn gemessen wird? Wollen wir tatsächlich eine Elite, die nur noch in mehr Geld denkt und durch mehr Geld zu motivieren ist? Oder wollen wir etwas anderes? Warum sollten wir überhaupt etwas anderes wollen?

Wir sollten unbedingt etwas anderes wollen. Denn die Konsequenz der reinen Lehre vom Mehr führt in eine Sackgasse: Wenn der Kapitalismus für nichts anderes mehr da ist, als ununterbrochen mehr Kapital zu produzieren, dann wird das Geld zum zentralen Selbstzweck der Unternehmen, des Managements - und der ganzen Gesellschaft. Habgier als zentraler Wert einer Gemeinschaft kann nur im Zusammenbruch der gesellschaftlichen Ordnung enden. Hier hilft auch kein Trick. Die Trennung von Unternehmen und Gesellschaft in dem Sinne, dass im Unternehmen andere Werte gelten sollen als in der Freizeit, kann heute nicht mehr gelingen. Das Arbeitsleben, das Einkommen, der soziale Halt in der Firma und schließlich der gesamte Wertekatalog der Menschen - von den Lebenszielen über die Rente bis zur Position in der Gemeinschaft - sind untrennbar mit dem Zusammenhalt der Gesellschaft verknüpft. Das Ökonomische steht im Zentrum der zeitgenössischen sozialen Strukturen und Werteordnung. Die Gesellschaft bezieht ihre Werte immer stärker aus der Welt der Wirtschaft. In dieser Situation rückt die Wertorientierung der Führungskräfte an eine zentrale Stelle: Sie bestimmen, nach welchen Regeln das ökonomische Alltagsleben der Menschen abläuft, sie geben vor, welche Ziele verfolgt werden sollen und sie dienen als gesellschaftliche Vorbilder. Sie tragen damit eine Verantwortung, die weit über die Gewinn- und Verlustrechnung hinausgeht.

Weil es so ist, macht die Frage nach der Führungsverantwortung von Managern Schlagzeilen in den Medien. Das Thema ist heiß. Die Bilanzskandale einiger Weltkonzerne, undurchsichtige Börsengeschäfte deutscher Manager, die Ablösung vieler Manager, das Missmanagement bei ABB, die Krise der Banken und Lebensversicherer sowie die Hilflosigkeit der aktiven Manager als gesellschaftliche Leitfiguren nähren den Verdacht, dass es mit der Führungsverantwortung auf der Topetage oft nicht weit her ist. Wenn es so ist, liegt das nicht zuletzt daran, dass es keinen verbindlichen Wertekanon gibt. Gleichzeitig stehen Wirtschaft und insbesondere ihre handelnden Personen im Mittelpunkt eines öffentlichen Interesses, das beständig zunimmt. Wirtschaftsnachrichten, Konjunkturberichte und Wachstumsprognosen werden begierig aufgenommen. Die Höhe der Arbeitslosigkeit ist ein Wahlkampfthema. Das Bewusstsein der Bürger, mehr von der Ökonomie abzuhängen als von der gewählten Regierung, ist nicht zu Unrecht weit verbreitet.

Die Politik zieht sich immer mehr auf eine Verwaltung der wirtschaftlichen Ressourcen zurück. Sie ist aber nicht in der Lage, eigene gesellschaftlich relevante Ziele zu setzen. So bleibt wieder einmal nur die Hoffnung auf einen wirtschaftlichen Aufschwung, der mit einem

Schlag alle Probleme der Arbeitslosigkeit und der Finanzierung der sozialen Netze lösen kann. Die Fixierung auf das ökonomische System legt die Verantwortung für das Wohlergehen der Gesellschaft in einem nie gekanntem Ausmaß dem Management von kleinen und großen Unternehmen in die Hände. Der Beruf, der Job, die Rente und das Geldverdienen sind zum Brennpunkt einer Gesellschaft von Ich-orientierten Individualisten geworden. Durch die Aufwertung des Lebensbereichs Wirtschaft in den Wertvorstellungen der Bürger werden völlig neue Anforderungen an das Management der Unternehmen herangetragen - ob sie danach gefragt haben oder nicht. Durch zusätzliche Gesetze, durch neue Anforderungen der Konsumenten, der Kapitaleigner und Anleger, durch neue Wünsche der Kreditwirtschaft und der Börsen wird das Umfeld Wirtschaft einem wahren Veränderungsstress ausgesetzt.

Doch so tumultuös die Veränderungen auch sind, von einer Führungskraft wird ununterbrochen die Erfüllung aller Normen und Moden erwartet. Nachhaltigkeit, Korrektheit in jeder Hinsicht, soziale Verantwortung und Innovation sind noch die geringsten Anforderungen. Jede Interessengruppe konfrontiert die Wirtschaft mit ihren Forderungen. Wer als Manager nicht schnell genug mitschwimmt, ist genau so schnell von gestern. Er wird rücksichtslos ausgemustert. Ausreden gibt es da nicht. Auch wenn keine Führungskraft mit Sicherheit sagen kann, welche Werte in ihrer Verantwortung eigentlich gepflegt werden müssen. Wir müssen mit Klarheit erkennen, dass wir auf diesem Gebiet bisher versagt haben. Wir können nämlich keine Verantwortung verlangen, wenn wir gar nicht wissen, wofür und auf welche Weise ein Manager Verantwortung empfinden und tragen soll. Das heißt, die Frage nach der Führungsverantwortung des Managements muss systematisch angegangen werden. In der hektischen Entwicklung der vergangenen Jahre wechselten und wuchsen die Anforderungen an die Unternehmensführung mit hohem Tempo. Die Forderung nach Neugestaltung der sozialen Netze, Globalisierung, Umweltschutz, Dritte-Welt-Hilfe, der Abbau der Hierarchien, der Aufstieg des Outsourcing- und Internet-Managements sowie die Entwicklung vernetzter Strukturen mit verteilter Führungsverantwortung sind nur ein Teil der Konzepte, mit denen sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss. Es ist eine der großen Aufgaben - und sie wird nicht nur von den Managern selbst zu bewältigen sein - herauszufinden, wo die Schwerpunkte liegen sollen und welche Grundbestandteile zu einer richtig verstandenen Führungsverantwortung gehören.

1.1 Warum haben wir uns das Thema Führungsverantwortung für unser 10. Münchner Management Kolloquium gewählt?

Die meisten praktischen Phänomene von Führungsverantwortung sind sowohl das Ergebnis von Selbstverpflichtung als auch von Fremdzuschreibung. Führungsverantwortung ist nicht nur auf die Erfüllung bestimmter Pflichten wie

- Ausrichtung der Organisation auf Ziele,
- die Schaffung einer arbeitsteiligen Aufgabenstruktur oder die
- Beauftragung geeigneter Personen mit den Aufgaben,

sondern auch auf den richtigen Gebrauch von Macht im Sinne erfolgreicher Entscheidungen gerichtet. Auch mangelnder Erfolg bedarf eines Rechtfertigungsgrundes. Je größer der Aufgabenbereich und je erheblicher die Folgen der Entscheidung sind, umso größer ist die Führungsverantwortung.