

Unternehmensentwicklung

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2003

TCW-report Nr. 37

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

Wildemann, Horst

Unternehmensentwicklung: Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensführung

München, Transfer-Centrum GmbH & Co KG

ISBN 3-934155-18-9

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co KG - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 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.

Unternehmensentwicklung

Was der TCW-report „Unternehmensentwicklung“ leistet

Die Welt der Wirtschaft ist in ständiger Bewegung. Was heute gilt, kann morgen schon falsch sein. The survival of the fittest ist das Überleben der Anpassungskünstler. Auf diese Trends haben die Unternehmen mit ihrer Unternehmensentwicklung zu reagieren.

Unternehmensentwicklung und Fortschritt sind Felder, die in der Betriebswirtschaftslehre zunehmend neue Fragen aufwerfen. 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. Damit wird der Wandel zum Gesetz und Management zur Kunst, mit dem Unberechenbaren zum Erfolg zu gelangen.

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

- Welche Einflußgrößen determinieren eine profitable Unternehmensführung?
- Wie sind strategische Initiativen zur Unternehmensentwicklung und ihr Kontext zu gestalten?

Der Autor:



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

Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



Dr. Marion Weissenberger-Eibl

Technische Universität München



Dipl. Wirtsch.-Ing. Axel Niemeyer

Technische Universität München

- Welche Methoden der Unternehmensführung stellen die intendierte Wirksamkeit der Unternehmensentwicklung sicher?
- Wie soll die Wertschöpfung des profitablen Unternehmens gestaltet werden?
- Wie läßt sich die Unternehmensentwicklung navigieren?
- Welche erfolgversprechenden Wege einer profitablen Unternehmensführung lassen sich identifizieren?

Der TCW-report zeigt den Umgang mit Krisen, die im Zuge der Unternehmensentwicklung zu bewältigen sind, verdeutlicht Strategien für eine nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung und bringt anhand von Leitlinien zielorientierte Methoden zum Ausdruck. Im Vordergrund steht das Corporate Development-Programm, das einen effizienten Instrumenteinsatz betont.

Nachhaltigkeit bedeutet ...

„ ... eine dauerhafte Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

(Weltkommission, 1987)

Inhaltsverzeichnis

Warum spielt die Unternehmensentwicklung eine so bedeutende Rolle?	1
Wie ist eine Unternehmensentwicklung nachhaltig profitabel zu gestalten?	10
Was kennzeichnet eine nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung?	11
Welche Normstrategien lassen sich ableiten?	15
Welche Leitlinien prägen eine nachhaltige Unternehmensentwicklung?	26
Was charakterisiert das Vorsorgemanagement?	27
Wie ist das Veränderungsmanagement gekennzeichnet?	42
Wie wird das Chancenmanagement umgesetzt?	58
Welche Steuerungsinstrumentarien des Vorsorge-, Veränderungs- und Chancenmanagements sind entscheidend?	66
Welche Programme und Methoden ermöglichen eine gezielte nachhaltige Unternehmensentwicklung?	73
Welche Programm-Module können eingesetzt werden?	82
Wie ist ein Unternehmensentwicklungsprogramm umzusetzen?	104
Welche Erfolgsmuster und Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?	114
Wie läßt sich das Erfolgsmuster Führung kennzeichnen?	114
Welchen Beitrag liefert ein kontinuierlicher Innovationsstrom?	120
Was zeichnet das Erfolgsmuster „Operative Excellence“ aus?	124
Welches Fazit läßt sich ziehen?	134

Welche Erkenntnisse lassen sich aus der Fallstudie ableiten?

Fall I: Wie ist in einem mittelständischen Unternehmen des Anlagenbaus ein Wissensmanagement zu organisieren? 140

Welcher strategischer Wendepunkt war erkennbar?	140
Welche Ansatzpunkte und Programme führten zu einer profitablen Unternehmensentwicklung?	142
Welche Potentiale konnten erschlossen werden?	158

Fall II: Wie läßt sich eine Unternehmensstruktur auf nachhaltiges Wachstum neu ausrichten? 160

Wie wurde der strategische Wendepunkt erkannt?	160
Welche Rolle spielen Strategie- und Produktivitätsprogramme?	161
Wie werden neue Chancen identifiziert, bewertet und operationalisiert?	164
Wie wird die Unternehmensentwicklung zukünftig gesteuert?	165
Welche Potentiale zeigt die Projektarbeit?	166

Literaturverzeichnis 168

TCW-report - Themen..... 172

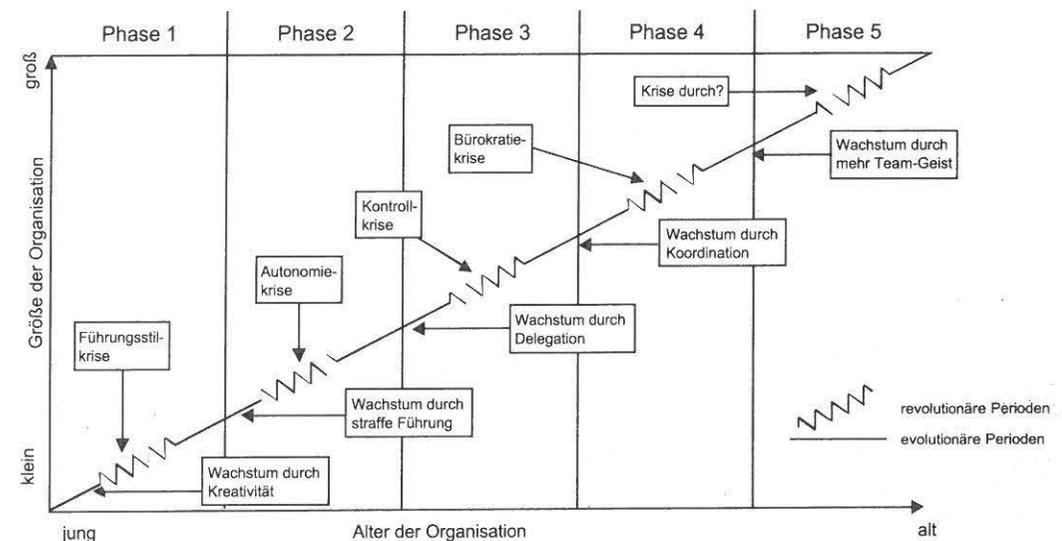
Impressum 175

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".

Greiner (1982) beschäftigte sich 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 eine Unternehmensentwicklung bestimmt.

Wachstumsschwellen ...



Quelle: Greiner (1972)

➔ ... führen zu Krisen in der Unternehmensentwicklung.

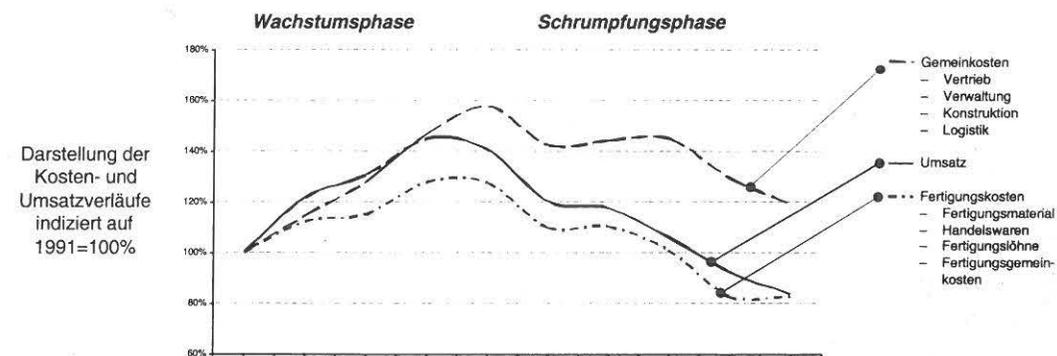
WARUM SPIELT DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINE SO BEDEUTENDE ROLLE?

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 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 Vertriebschwäche 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

Klassische Krisenursache ...



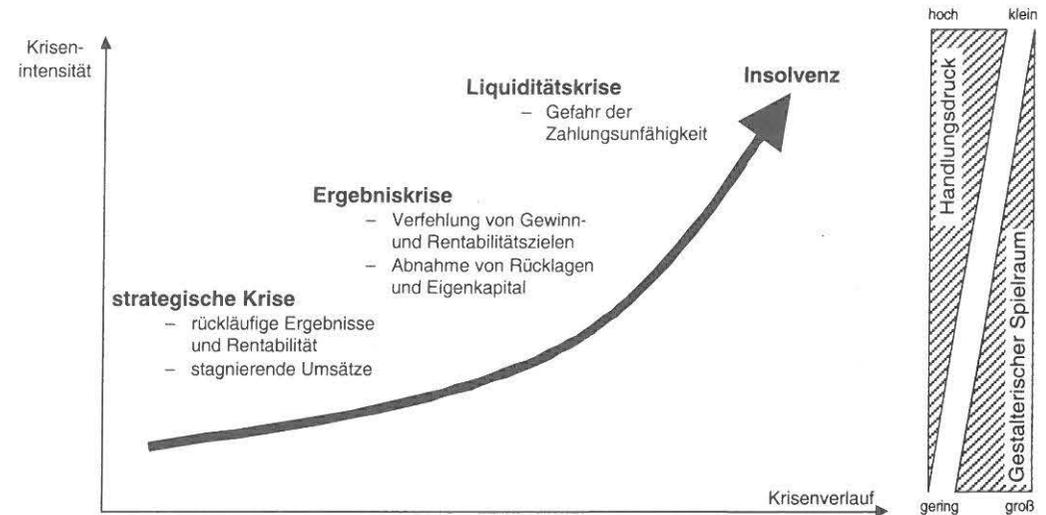
➡ ... ist die Wachstumsfalle.

WARUM SPIELT DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINE SO BEDEUTENDE ROLLE?

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 Kostensenkungen 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.

Das Phasenmodell ...



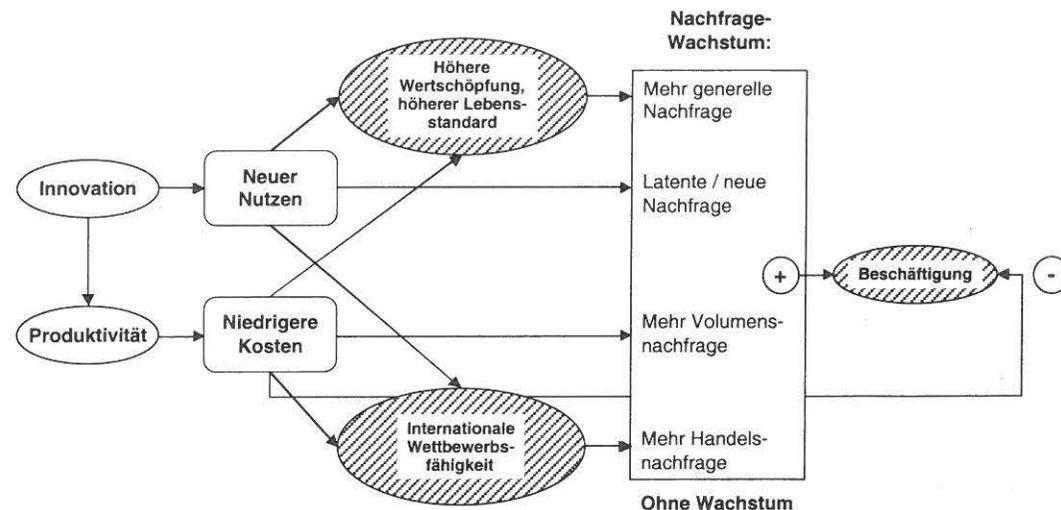
➔ ... klassifiziert Krisentypen nach steigendem Handlungsdruck und abnehmenden gestalterischen Spielraum.

WARUM SPIELT DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINE SO BEDEUTENDE ROLLE?

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.

Der Innovations-Beschäftigungszyklus zeigt, ...



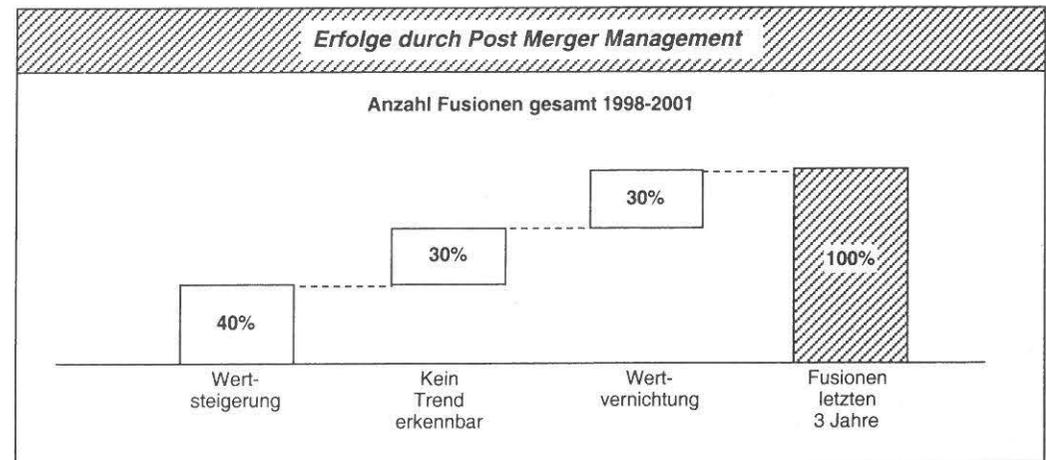
➡ ... daß Wachstum langfristig nur durch Innovationen möglich ist.

WARUM SPIELT DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINE SO BEDEUTENDE ROLLE?

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

Durch Zukauf und ein effektives Post-Merger-Management ...



⇒ ... kann externes Wachstum erreicht und Synergiepotential gehoben werden.

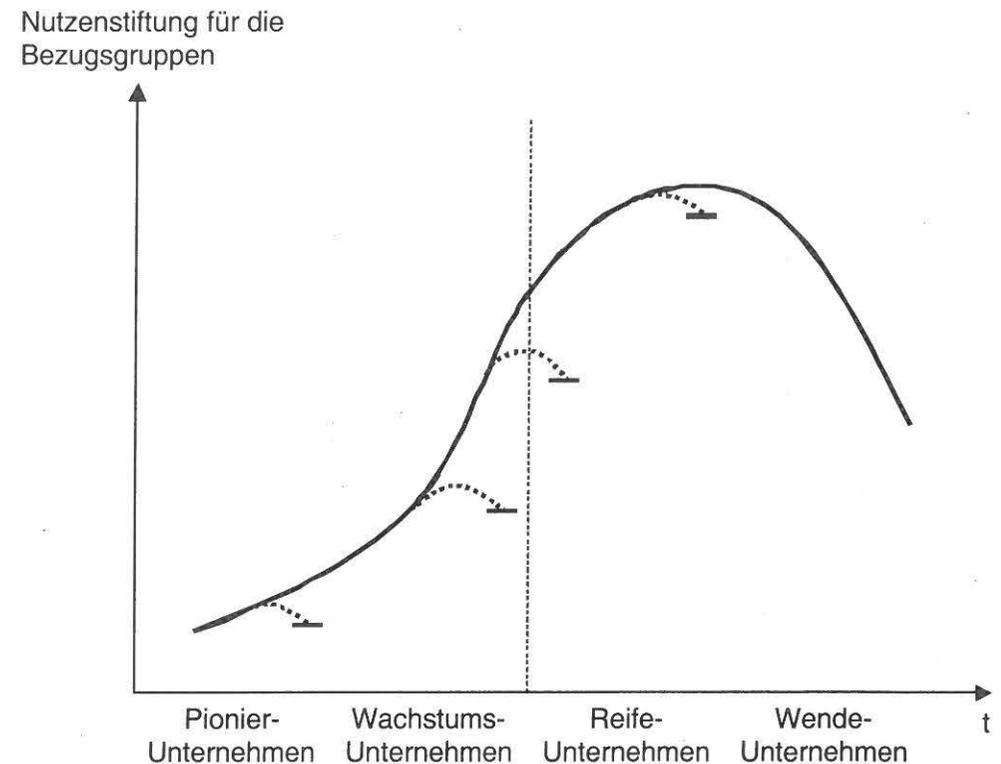
WARUM SPIELT DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG EINE SO BEDEUTENDE ROLLE?

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.

Eine dritte Perspektive, die Unternehmensentwicklung zu begreifen, stellen *Pümpin/Prange (1991)* vor, indem sie anhand des Zeitverlaufs Pionier-, Wachstums-, Reife- und Wendeunternehmen unterscheiden und hinsichtlich der Nutzenstiftung für die Bezugsgruppen kennzeichnen. Ihre These besagt, daß das Ausmaß des erschließbaren Nutzenpotentials einer Unternehmensaktion über den Zeitablauf hinweg unterschiedlich ausgeprägt ist. Im Mittelpunkt dieser Konzeption steht der Nutzen, den einzelne Bezugs- oder Anspruchsgruppen im Zuge der Unternehmensentwicklung genießen. Dabei ist auffällig, daß die Stakeholder eine unterschiedliche Bedeutung für das einzelne Unternehmen besitzen.

Das Auftreten des Unternehmens nach außen gewinnt im Zuge der Unternehmensentwicklung immer mehr an Bedeutung. Speziell in diesem Fall kommt der Investor Relation eine Schlüsselrolle zu, da sie die zentrale Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und der "Financial Community" bildet. Folglich bedarf es einer genau abgestimmten Kommunikationspolitik, um die Investoren an das Unternehmen zu binden. Investoren sind jedoch nicht die einzigen externen Stakeholder, die die Unternehmensentwicklung beeinflus-

Der Unternehmenszyklus ...



⇒ ... orientiert sich am Nutzen.