
**Produkte und Services
entwickeln und managen
Strategien, Konzepte, Methoden**

Horst Wildemann

Horst Wildemann

Produkte und Services entwickeln und managen
Strategien, Konzepte, Methoden

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:

**Produkte und Services entwickeln und managen
Strategien, Konzepte, Methoden**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum, 2008

ISBN 978-3-937236-66-7

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

Die Globalisierung der Märkte und die sich stärker angleichenden Produkte sowie eine wachsende Markttransparenz als Folge des hohen Produktwissens führen zu einem Anstieg der Homogenität des Wettbewerbs. Die damit verbundene, vom Kunden wahrgenommene Austauschbarkeit der angebotenen Produkte stellt eine zentrale Herausforderung dar. Der geringeren Alleinstellung ihrer Leistungsprogramme versuchen viele Unternehmen dadurch zu begegnen, dass sie sich gegenüber Wettbewerbern durch neue innovative Serviceleistungen differenzieren. Durch das Hinzufügen von Serviceleistungen können die angebotenen Produkte individualisiert und mit einem Alleinstellungsmerkmal versehen werden. Ein Leistungsbündel aus Produkt und Service eröffnet für die Unternehmen dabei nicht nur Wachstumschancen, sondern ermöglicht auch eine stärkere Kundenbindung.

Neben den Produktinnovationen wird in zunehmendem Maße der zusätzliche Serviceanteil vom Kunden als echter Wertbeitrag und damit als deutlich erkennbarer und nachhaltiger Zusatznutzen erachtet. Folglich müssen Unternehmen ihr Produkt- und Servicemanagement kontinuierlich verbessern, um im Kosten-, Zeit- und Qualitätswettbewerb bestehen zu können. Vor diesem Hintergrund besteht das Anliegen des Buchs darin, dem Leser aus einer managementorientierten Perspektive Methoden und Vorgehensweisen zur Ausgestaltung von Produkten und Serviceleistungen bereitzustellen. Es erfolgt eine Auseinandersetzung mit grundlegenden Strategien des Servicemanagements, also mit aktuellen Servicekonzepten, zukünftigen Entwicklungstrends und effizienten Instrumenten. Zudem werden Konzepte und Fallstudien dargestellt, die in konsequente Handlungsanleitungen zur Gestaltung der Produkt- und Serviceentwicklung münden. Die Handlungsanleitungen zeigen auf, wie bezahlbare und einen Kundennutzen erzeugende Produkte und Serviceleistungen entwickelt und produziert werden können. Daran schließen sich Vorschläge zur Wertgestaltung von Service- und Produktnetzwerken an. Neben den Ansätzen zur flexiblen Ausgestaltung von Unternehmensnetzwerken sowie zur Stärkung der Innovationsfähigkeit werden für die zeit-, komplexitäts- und wissensorientierten Aufgaben des Produkt- und Servicemanagements erprobte Konzepte, Instrumente und Methoden erarbeitet, die durch Fallbeispiele und Unternehmensstudien verdeutlicht werden. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Steigerung der Zeiteffizienz in Forschung und

Entwicklung durch Just-in-Time-Prinzipien und Simultaneous Engineering, der Beherrschung von Komplexität durch Variantenmanagement und Produktordnungssysteme, die Nutzung von Kundenwissen in der Entwicklung sowie der nachhaltigen Absicherung geistigen Eigentums vor Produktpiraterie.

Die in dem Buch vorgestellten Inhalte bauen auf Forschungsergebnissen und Industrieprojekten auf, die in den letzten Jahren vom Verfasser durchgeführt wurden. Mein besonderer Dank gilt allen beteiligten Unternehmen und Mitarbeitern für ihre tatkräftige Unterstützung.

Dieses Buch widme ich meinen Töchtern Daniela und Ricarda.

München, im Juni 2007

Horst Wildemann

Inhaltsverzeichnis

1	Serviceleistungen als Basis des zukünftigen Unternehmenserfolgs.....	1
1.1	Innovation und Kundennähe: Erfolgsfaktoren	1
1.2	Service als Differenzierungspotenzial.....	15
1.3	Servicestrategien	22
1.4	Entwicklung kundenorientierter Serviceleistungen	33
1.5	Instrumenteneinsatz in der industriellen Produkt- und Serviceentwicklung.....	54
1.6	Profitable Serviceleistungen als Kundenbindungsinstrument.....	77
2	Optimierungsansätze der Produkt- und Serviceentwicklung	89
2.1	Planmäßige Produktentwicklung durch F&E-Projektsteuerung	92
2.2	Die Produktklinik als Konzept der kundenorientierten Ideengenerierung.....	111
2.2.1	Lerntheoretische Grundlagen.....	113
2.2.2	Fallbeispiele	116
2.2.3	Grundmodell des Lernens durch die Produktklinik	126
2.2.4	Wirkungspotenziale	129
2.3	Der Kunde als Entwickler – Internetbasierte Conjoint-Analyse.....	132
2.3.1	Leitlinien der kundenorientierten Produktentwicklung	135
2.3.2	Kundenwert.....	138
2.3.3	Zeitliche Dimension der Kundenintegration.....	140
2.3.4	Methodengestützte Kundeneinbindung	143
2.3.5	Wirkungen einer kundenorientierten Produktentwicklung	153

2.4	Qualität als Erfolgsfaktor im Produkt- und Servicemanagement	154
2.4.1	Qualität als Wettbewerbsfaktor	154
2.4.2	Quality Gates für Entwicklungsprozesse	158
2.4.3	Qualitätskostenmanagement	177
2.4.4	Leistungsdimensionen von Qualitätssicherungssystemen ..	188
2.5	Innovationsaudit – Wege zum erfolgreichen Innovationsmanagement	201
2.5.1	Messung der Innovationsleistung durch das Innovationsaudit	201
2.5.2	Auswertung der Antworten	203
2.5.3	Fallstudie zur Hebung der Potenziale	209
2.6	Durchführung einer Due Diligence in Forschung und Entwicklung	213
2.6.1	Vorgehensweise einer Due Diligence für F&E-Leistungen	215
2.6.2	Analysefelder der Due Diligence in F&E	216
2.6.3	Datenerhebung und Zusammenführung der Ergebnisse im Rahmen der Due Diligence	219
3	Gestaltung von Produkt- und Service-Netzwerken	221
3.1	Unternehmensnetzwerke als effiziente und flexible Organisationsform	221
3.1.1	Koordinationsaufgaben in Netzwerken	224
3.1.2	Gestaltungsfelder der Koordination	225
3.1.3	Wirkungsanalyse	240
3.2	Innovation durch Unternehmensnetzwerke stärken	243
3.2.1	Entwicklungsnetzwerke als Wettbewerbsvorteil	243
3.2.2	Einflussgrößen zur Gestaltung effizienter Entwicklungsnetzwerke	246
3.2.3	Organisationskonzepte zur Ausgestaltung effizienter Entwicklungsnetzwerke	248
3.2.4	Gatekeeper-Konzept als methodisches Instrument zur Realisierung von Entwicklungsnetzwerken	252

3.3	Wertgestaltung durch Entwicklungsnetzwerke	253
3.3.1	Phasenkonzept der Entwicklungsaktivitäten	253
3.3.2	Formen der Lieferanteneinbindung in Entwicklungsaktivitäten.....	259
3.3.3	Konzeptwettbewerbe mit Lieferanten.....	263
3.3.4	Zusammenarbeit von Einkauf und Entwicklung	268
4	Zeitorientierte Gestaltung des Produkt- und Service-Angebots.....	275
4.1	Steigerung der Zeiteffizienz in F&E-Prozessen durch Just-in-Time-Prinzipien.....	275
4.1.1	Entwicklungsstrategien und ihre Bedeutung für die Zeiteffizienz	277
4.1.2	Steigerung der Effektivität von Innovationen.....	280
4.1.3	Steigerung der Effizienz von Innovationen	284
4.1.4	Ablauf des Reorganisationsprozesses in der F&E.....	294
4.1.5	Wirksamkeit der JiT-Methode in der F&E.....	295
4.2	Organisation und Projektabwicklung für Just-in-Time in F&E und Konstruktion.....	299
4.2.1	Anforderungen an eine zeitorientierte Organisation in Forschung, Entwicklung und Konstruktion.....	299
4.2.2	Defizite traditioneller Organisationsformen in der F&E	301
4.2.3	Projektorganisation	303
4.2.4	Thesen zur Neugestaltung der Organisation und Projektabwicklung für Just-in-Time in F&E	306
4.3	Simultaneous Engineering – Ein Baustein von Just-in-Time in Forschung & Entwicklung und Konstruktion.....	324
4.3.1	Die Produkt-Perspektive: Industrial Engineering.....	324
4.3.2	Die Kunden-Perspektive: Reverse Engineering	329
4.3.3	Die Zeit-Perspektive: Simultaneous Engineering.....	334
4.3.4	JiT-Regelkreis zur Realisierung des Simultaneous Engineering.....	348

4.4	Prognose von Entwicklungszeiten	354
4.4.1	Erfahrung ist die Basis der Prognose	356
4.4.2	Das Modell zur Berechnung der Entwicklungszeit	357
4.4.3	Bewährung in der Praxis	360

5 Komplexitätsmanagement in der Produkt- und Servicegestaltung364

5.1	Komplexität im Unternehmen.....	364
5.1.1	Externer Komplexitätseinfluss	365
5.1.2	Interner Komplexitätseinfluss	367
5.1.3	Kostenwirkung der Komplexität.....	369
5.2	Produktgestaltung durch Variantenmanagement.....	373
5.2.1	Strategien des Variantenmanagements in der Produktion...380	
5.2.2	Variantenmanagement in F&E und Konstruktion.....	388
5.2.3	Komplexitätskostenrechnung.....	399
5.2.4	Fallbeispiel: Variantenmanagement bei einem Automobilzulieferanten	405
5.3	Modulare Organisationsstrukturen und segmentierte Auftragsabwicklungsprozesse	415
5.3.1	Modulare Organisationsstrukturen.....	416
5.3.2	Segmentierte Auftragsabwicklungsprozesse.....	431
5.3.3	Das Management von inner- und außerbetrieblichen Netzwerken	445
5.4	Ausgestaltung von Produktordnungssystemen.....	451
5.4.1	Produktordnungssysteme zur Lösung des Dilemmas	452
5.4.2	Wirkanalyse und Ausblick	465

6	Erkenntnisse und Erfahrungen der Produkt- und Serviceentwicklung nutzen und sichern	468
6.1	Service- und Wissensmanagement – Ein Stellhebel für erfolgreiche Unternehmen.....	468
6.2	Wissensmanagement – dargestellt am Beispiel von Entwicklungsnetzwerken	485
6.2.1	Erfolgsfaktoren und Entwicklungstendenzen	485
6.2.2	Entwicklungsnetzwerke als Kompetenzzentrum organisatorischer Wissensbasen.....	488
6.2.3	Forschungsbedarf für ein Wissensmanagement.....	497
6.3	Generierung von Kundenwissen durch Service	499
6.3.1	Erhöhter Wissensbedarf verlangt nach neuen Wissensquellen	499
6.3.2	Explikation impliziten Wissens durch Service	501
6.3.3	Differenzierter Serviceeinsatz zur Wissensgenerierung durch das Wissensbedarfs-/Wissensgenerierungs-Portfolio	502
6.4	Erfolgspotenziale, Einführungsstrategien und Organisation des Wissensmanagements.....	508
6.4.1	Strategische Ausrichtung von Unternehmen.....	508
6.4.2	Bedeutung des Wissensmanagements als strategischer Erfolgsfaktor	512
6.4.3	Wissensmanagement-Strategien	522
6.4.4	Klassifikation von Organisationen für das Wissensmanagement.....	533
6.5	Dienstleistungen mit Wissensmanagement effektiver entwickeln	535
6.6	Produktpiraterie bekämpfen	541
6.6.1	Bedrohung durch Produktpiraterie.....	543
6.6.2	Handlungsfelder im Kampf gegen Produktpiraterie.....	552
6.6.3	Strategien zum Schutz vor Produktpiraterie	560

7 Zusammenfassung: Wege zum erfolgreichen Unternehmen durch Produkt- und Servicemanagement	564
Literaturverzeichnis	569
Stichwortverzeichnis.....	597
Der Autor	611

1 Serviceleistungen als Basis des zukünftigen Unternehmenserfolgs

1.1 Innovation und Kundennähe: Erfolgsfaktoren

Die Situation des Industriestandorts Deutschland ist durch eine in vielen Branchen nach wie vor unbefriedigende Kostenposition gekennzeichnet. Hinzu kommt der zunehmende Konkurrenzdruck in angestammten Geschäften wie Fahrzeug- und Maschinenbau, eine in fast allen Bereichen veränderte Produktgestaltung mit tendenziell geringerem Anteil der Hardware an der gesamten Wertschöpfung sowie eine zunehmende Bedeutung der Kombination von austauschbarem Produkt und intelligenter Dienstleistung. Es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass eine allein auf Kostensenkung ausgerichtete Rationalisierungsstrategie ebenso wenig Erfolg versprechend ist, wie eine einseitige Innovationsoffensive, um Produkte in immer kürzeren Zyklen auf den Markt zu bringen. Vielmehr kommt es auf die Kombination von Leistungssteigerung und rationellem Einsatz der Ressourcen an, also einem Mix aus Kostensenkung und Steigerung der Marktleistung, um Positionen erfolgreich verteidigen und neue Wachstumsfelder belegen zu können.

In den vergangenen Jahren haben die Unternehmen ihre Fertigungsabläufe unter die Lupe genommen, ihre Organisationen gestrafft, die Sortimente bereinigt und die Komplexität reduziert. Der Mitarbeiter gewann wieder an Bedeutung als Problemlöser. Die Autonomie der Führungskräfte wurde vergrößert, die Motivation verbessert und die Produktivität teilweise erheblich gesteigert. Das Redesign von Geschäftsprozessen und die Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung gelang in vielen Fällen mit zum Teil überwältigendem Erfolg. Viele Unternehmen geraten im Rahmen von Reengineering- und Downsizing-Projekten an die Grenzen, bei denen die Grundlagen der unternehmerischen Aktivität in Frage gestellt werden.

Es gibt nur eine begrenzte Anzahl von Prozessen für ein Reengineering und nur eine begrenzte Anzahl von abbaubaren Stellen. Schnelle Organisations- und Verhaltensänderungen brauchen jedoch eine Vision. Eine bessere Systematik, mehr Kompetenz und Effizienz in Produkt und Prozessgestaltung sind alleine noch kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg.

Es geht vielmehr darum, Zwangsbrüche mit der Vergangenheit hervorzuheben: Kennzeichen eines wirklich erfolgreichen Unternehmens ist die Bereitschaft, auch das aufzugeben, was in der Vergangenheit zum Erfolg geführt hat (vgl. Hammer/Champy 1994).

Kaum ein Unternehmen sieht sich nicht in der Situation, dass in anderen Ländern Wettbewerber mit höherem Innovationsgrad oder geringeren Kosten, schlechtestenfalls mit einer Kombination der beiden Vorteilsmerkmale, die Wachstumsmöglichkeiten stark einschränken. Wird die Produktivität über die Zeit aufgetragen und das erreichte Zielniveau mit den Besten durch ein Benchmarking verglichen, stellen viele Unternehmen eine Differenz fest (vgl. Pryor 1989).

Diesen Unternehmen wird empfohlen, ihren Ist-Zustand kontinuierlich zu verbessern, um das Niveau des Besten zu erreichen. Da sich diese wiederum ebenfalls verbessern werden, bleibt die Differenz erhalten. Die Bemühungen um eine kontinuierliche Verbesserung stellt gegenüber dem besten Wettbewerber also eine Nachlaufstrategie dar. Ein Überholen, wenn überhaupt, ist erst durch eine Steigerung der Veränderungsgeschwindigkeit und damit des Anstiegs des Zielniveaus möglich. Der durchschnittliche Produktivitätsfortschritt beträgt 5 bis 8 % im Jahr. Um eine Produktivitätsdifferenz von 30 bis 40 % bei einem doppelten Produktivitätsfortschritt von 10 bis 16 % aufzuholen, dauert ein Überholen mehr als 6 Jahre. Erforderlich ist ein „Überholen ohne Einzuholen“ in kurzer Zeit. Dies erfordert Quantensprünge in der Produktivitätssteigerung, also den Sprung auf eine andere Erfahrungskurve, von der aus eine weitere kontinuierliche Verbesserung erfolgen kann.

Aus einer Analyse von 282 Unternehmen, die in einer Langzeituntersuchung vom Verfasser durchgeführt wurde, lassen sich in verschiedenen Feldern eindeutige Konstellationen von Merkmalen identifizieren, die sich für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen je nach Branche und Stellung in der Wertschöpfungskette unterscheiden. Auf Basis dieser Untersuchungen sind auch allgemeinere Handlungsempfehlungen ableitbar, die einen substanziellen Erklärungsbeitrag für erfolgreiche Restrukturierungs- und Wachstumsstrategien leisten, ohne jedoch den Anspruch vertreten zu wollen, die mit Sicherheit Erfolg versprechenden Wachstumspfade in allgemeinem Zusammenhang ableiten zu können.

Erfolgsfaktor 1: Effektivität von Restrukturierungen

Um Wachstumseffekte durch eine wandlungsfähige, schnell lernende Organisation zu erreichen, reicht es nicht aus, bestimmte Methoden und Techniken rezeptartig anzuwenden oder eine neue, umfassende Methode zu generieren. Vielmehr ist es Erfolg versprechend, vorhandene und praxismgerechte Methodenbausteine intelligent zu verknüpfen (vgl. Wildemann 1997a). Zur Ermittlung von Kundenanforderungen und Zielvorgaben können zum Beispiel Zielkosten für Produkte und die gesamte Wertschöpfung ermittelt werden (vgl. Kato 1993). Parallel dazu ist eine Ausrichtung an Bestleistungen aus anderen Branchen und ein effizienter Wissenstransfer erfolgsbestimmend. Dies kann durch das Instrument des Benchmarkings gewährleistet werden. In der kundenorientierten Prozessgestaltung sind zwei Ansätze zu verknüpfen. Eine methodische Vorgehensweise der kontinuierlichen Verbesserung kombiniert mit inhaltlich und zeitlich abgegrenzten Workshops unter Einbeziehung der Mitarbeiter erweist sich für konkrete Umsetzungsergebnisse zur Realisierung von Quantensprüngen als sehr erfolgreich.

Es zeigt sich, dass einigen Unternehmen das „Überholen ohne Einzuholen“ durch eine sprunghafte Leistungsverbesserung gelingt. Dies bedeutet, nicht nur für ablauforganisatorische Fragestellungen neue Lösungen zu entwickeln, sondern auch die durchgängige prozessuale Strukturierung des Unternehmens. Durch eine derartige, strukturelle Neuausrichtung können erhebliche Leistungsverbesserungen erreicht werden.

Erfolgsfaktor 2: Kundenorientierung

Kundenorientierung als Zielsetzung in allen Geschäftsprozessen ist ein konstituierendes Merkmal erfolgreicher Unternehmen (vgl. Simon 1991). Da die Innovationskraft sowohl bei der Erneuerung der internen Abläufe wie auch bei der Definition neuer Produkte für den Erfolg eines Unternehmens von gleichrangiger Bedeutung ist, müssen Strategien, die das Streben nach Kundenorientierung mit der Forderung nach einem möglichst hohen Innovationstempo vereinen, verfolgt werden. Allerdings kommt es nicht lediglich darauf an, die Zufriedenheit heutiger Kunden mit bestehenden Produkten zu steigern. Eine solche Strategie führt oft in eine nicht mehr vertretbare Abhängigkeit von Kunden, wenn durch starre Fokussierung auf Kernkundengruppen und eine stetige

Rückkopplung zu sich wandelnden Bedarfen der Handlungsrahmen eingeschränkt wird. Durch ein Eingehen auf alle individuellen Kundenwünsche besteht die Gefahr, in die Komplexitätsfalle zu geraten. Durch Erfüllung eines zusätzlichen Kundenwunsches entsteht Komplexität, die im Zweifel ein Spezialist – auch wenn er nicht über Größenvorteile verfügt – sehr viel kostengünstiger abwickeln kann.

Es lässt sich nachweisen, dass eine langfristig erfolgreiche Wachstumsstrategie in erster Linie auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein muss, die der Kunde noch gar nicht artikuliert hat, deren Befriedigung ihm aber einen hohen Nutzen bieten wird (vgl. Hamel/Prahalad 1995). Diese zukünftigen Kundenbedürfnisse sind dann mit einem hohen Grad an interner Standardisierung und Modularisierung abzudecken. Auch hier geht es nicht um die möglichen Anforderungen von Individualisten, sondern um die Bedürfnisse des Kunden von morgen. Voraussetzung dafür ist, in einem vertretbaren Maß die aktuellen Kundenwünsche zu ignorieren und die Ressourcen primär auf solche Problemlösungen zu konzentrieren, die einen größeren Vorteil für die Kunden darstellen, als es in ihren konkret artikulierten Bedürfnissen zum Ausdruck kommt (vgl. Martin 1995).

Kundenorientierung führt zu Wachstum, wenn es gelingt, einen Trend schneller als die Wettbewerber zu erkennen und in Produkt- bzw. Serviceideen umzusetzen. Beispiele sind Unternehmen wie Benetton und Hennes & Mauritz in der Mode oder Toshiba bei Personal Computern.

Erfolgsfaktor 3: Beherrschung von Kernkompetenzen

Kundennähe erfordert, diejenigen Technologien, Prozesse und das erforderliche Know-how so zu bündeln, dass damit für den Kunden deutliche Vorteile resultieren, sei es durch einen höheren Produktnutzen, günstigere Preise oder eine bessere Lieferleistung. Es ist offensichtlich, dass vor allem bei komplexeren Produkten kaum ein Unternehmen in der Lage ist, die gesamte Wertschöpfung so zu gestalten, dass Vorteile für den Kunden in Form von Zusatznutzen gegenüber Konkurrenzprodukten resultieren. Vielmehr kommt es darauf an, diejenigen Leistungsbereiche zu fokussieren, die auf Kernkompetenzen aufbauen. Kernkompetenzen lassen sich als Fähigkeiten definieren, die durch eine hohe Wettbewerbswirksamkeit auf den Märkten und einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz gekennzeichnet

sind (vgl. Hamel/Prahalad 1995). Sie setzen sich aus verschiedenen Fähigkeiten zusammen, die jeweils spezifisch zu kombinieren sind.

Da eine Unternehmung in den seltensten Fällen alle Aktivitäten zur Befriedigung von Kundenwünschen erfüllen kann, ist die Grenzziehung zwischen Lieferanten, Serviceorganisationen und Tochtergesellschaften und ihrem Beitrag zu den Kernkompetenzen schwierig. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen ihren Kern (Leistungsbreite und Leistungstiefe) kleiner wählen und einen größeren Anteil ihrer Tätigkeiten einem Markttest – also einem Preisvergleich – unterziehen. Die Beispiele erfolgreicher japanischer Unternehmen mit ihren Keiretsu-Systemen zeigen, dass man nicht Eigentümer von Kernkompetenzen, sondern lediglich die Kontrolle über die Kernfähigkeiten bei ausgesuchten, langfristigen Partnern besitzen muss (vgl. Wildemann 1996c). Folgt man diesem Modell, müssen andere Auswahlkriterien als der Markttest, der als Entscheidungsgrundlage die kurzfristigen Kosten oder den Knappheitsgrad heranzieht, greifen.

Für Erfolg auf Basis von Kernkompetenzen über ganze Wertschöpfungsketten von Erzeugern, Lieferanten und Partnern in Jointventures ist es notwendig, zu einem langfristigen, strategischen Gleichgewicht zu gelangen. Wesentlich ist die Ausgewogenheit und Flexibilität einer solchen Organisation, die eher auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt bei sehr hoher Transparenz, als auf Kontrolle gegründet ist. Transparenz in den Kostenstrukturen und in den Themen, in denen die Partner forschen und Probleme lösen, wird durch Konzeptwettbewerbe, gemeinsame Problemlösungsteams, periodische gegenseitige Auditierungen und Benchmark-Vergleiche herbeigeführt. Kernkompetenzen sind in diesem Sinne eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen. Sie führen jedoch nicht nur zu Wachstum, wenn neue Produkte kreiert oder neue Märkte erschlossen werden. Vielmehr können auch Schrumpfungsprozesse aus einer Konzentration auf Kernkompetenzen resultieren, wenn beispielsweise nicht attraktive Technologiefelder verlassen werden (vgl. Hinterhuber 1995).

Erfolgsfaktor 4: Überlegenes Innovationsmanagement

Im Gegensatz zu früher, wo es für die Mehrheit der Unternehmen ausreichend war, mit bewährten Produkten und guter Qualität am Markt präsent zu sein, um Erfolg zu erzielen, ist es heute vor allem durch

Innovationen möglich, eine positive ökonomische Entwicklung des Unternehmens aufrechtzuerhalten.

Für eine Innovationsoffensive sind zwei Ebenen von hoher Bedeutung. In den Unternehmen muss ein innovationsfreundliches Klima geschaffen werden. Dies erfordert zunächst, die Risiken von Nicht-Innovationen gegenüber den Chancen durch Innovationen abzuwägen und die eigene Position transparent zu machen. Außerdem muss die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zu innovativem Denken und Handeln gefördert werden. Wesentlich ist hierbei, nicht allein die potenziellen Quellen des Erfolgs systematisch zu untersuchen, sondern ebenso eine Analyse von unerwarteten Misserfolgen vorzunehmen und Fehlschläge als Quellen für zukünftige Erfolge zu interpretieren. Dies bedeutet aber nicht, die Etats von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu erhöhen. Vielmehr muss auf allen Unternehmensebenen ein systematisches Innovationsmanagement betrieben werden, dass innovationsförderliches Denken und Handeln unterstützt. Ebenso ist es nicht ausreichend, neues Produkt- und Verfahrens-Know-how zu erzeugen. Vielmehr muss das erzeugte Wissen schnell in marktfähige Leistungen umgesetzt werden. Es müssen zudem neue Managementpraktiken etabliert werden, die die Innovationskultur fördern und neue Regeln im Wettbewerb schaffen.

Erfolgreiche Beispiele hierfür finden sich in der Automobilbranche, bei der sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass es nicht sinnvoll ist, in allen Entwicklungsbereichen über Know-how-Vorsprünge zu verfügen, sondern ein größerer Hebel darin besteht, die Lieferanten in den Innovationsprozess einzubinden und diese selbst zu innovativem Verhalten anzuregen.

Erfolgsfaktor 5: Fabrik als Labor

Erfolgreiche Innovatoren sind in der Lage, Laborsituationen zu schaffen, bei denen neue Ideen reifen können und die Spielräume für Neuerungen geschaffen werden. Um den notwendigen organisatorischen Lernprozess im Unternehmen in Gang zu setzen, werden Keimzellen geschaffen, in denen die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens zusammengebracht und die besten Voraussetzungen für einen organisatorischen Lernprozess geschaffen werden (vgl. Golücke 1991). Als Lösungsansatz wird vorgeschlagen, das gesamte

Unternehmen als Labor zu gestalten, in dem Neues ausprobiert und weiterentwickelt werden kann. Die Innovation darf nicht mehr alleine aus Planungs-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kommen, sondern muss aus dem Kreativitätspotenzial aller Mitarbeiter entstehen. Die Organisation von Veränderungen und die Beschleunigung des Verbesserungsprozesses werden zur zentralen Managementaufgabe. Dies erfordert das Schaffen von Freiräumen, wo Neues ausprobiert wird und wachsen kann.

Erfolgsfaktor 6: Beziehungsmanagement

Langfristig erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich in den Beziehungen zu Geldgebern, Arbeitnehmern, Lieferanten der Umwelt und der Gesellschaft sowie vor allem zu ihren Kunden. Die Beziehungen in diesem Hexagon sind aber nicht so, dass eine Größe auf Kosten der anderen dominiert. Es ist weder der „Shareholder Value“ für diese Unternehmen eine Zielgröße noch eine Höherbezahlung der Mitarbeiter oder eine Kundenorientierung, die auf eine Individualisierung der Produkte mit hoher Komplexität hinausläuft. Das „Shareholder Value“-Konzept unterstellt, dass es für die Aktionäre günstiger ist, ihr Geld aus dem Unternehmen zu nehmen, als wenn die Unternehmen Investitionen in die eigene Zukunft tätigen. Konsequenterweise wird die Entlohnung der Führungskräfte an den Aktienkurs gekoppelt. Diese wiederum sehen die Mitarbeiter als Verursacher von Kosten („Menschen sind Kosten auf zwei Beinen“), die es zu senken gilt. Besser wäre es, von einer „Symmetrie der Interessengruppen“ oder von einem „sozialen Balanceakt“ zu sprechen.

Vergleicht man das Verhalten erfolgreicher Unternehmen bezüglich ihrer Lieferantenbeziehungen, drängen sich die Vergleiche mit japanischen Keiretsu-Systemen geradezu auf. Die Mitgliedschaft in einer Unternehmensgruppe mit minimaler Kapitalverflechtung, aber hoher Transparenz aller Aktivitäten, scheint Erfolg versprechender zu sein als die Eigentümerschaft über große Teile der gesamten Wertschöpfung. Mitgliedschaft in einem Unternehmensnetzwerk bedeutet Verantwortung gegenüber jedem, der in diesem Geschäft beteiligt ist. Wesentliche Parameter hierbei sind eine gesicherte Finanzierung der Kernaktivitäten und ein hoher optionaler Freiraum vor allem für die innovationstreibenden Kräfte in einem Netzwerk.

Erfolgsfaktor 7: Beherrschung von Netzwerken

Die Festlegung der Wahrnehmung der Aufgaben wird in Unternehmensnetzwerken auf die Weise vorgenommen, dass jeweils das Unternehmen im Netzwerk die Funktionen wahrnimmt, die es besser als die übrigen Unternehmen beherrscht, um dadurch zu einer Überwindung der Nachteile einzelner Unternehmen im Netzwerk beizutragen. Die darin verankerte Flexibilität zwischenbetrieblicher Kooperationsformen führt zu einer unter Gewinnerzielungsgesichtspunkten optimalen Aufgabenverteilung (vgl. Sydow 1992).

Der wesentliche Vorteil, der sich mit Hilfe von Unternehmensnetzwerken erzielen lässt, ist die größere Flexibilität bei gleichzeitiger Senkung der Stückkosten. Potenziale zur Kostensenkung leiten sich vor allem aus der Nutzung von Skalen- und Synergieeffekten ab. Die Konzentration von nicht kerngeschäftsrelevanten Tätigkeiten in zentralen Dienstleistungsbetrieben eröffnet Möglichkeiten zur Kostensenkung.

Weiterhin ist es möglich, bestimmte Technologien gemeinsam zu nutzen und Kapazitäten besser auszulasten. Durch die Konzentration der Unternehmen im Netzwerk auf die jeweils am besten beherrschte Aktivität lassen sich deutliche Kostenvorteile realisieren. Die strategische Flexibilität verfolgt das Ziel einer modularen Ausgestaltung des Netzwerkes. Damit verbindet sich die Vorstellung, dass das Leistungsprogramm eines Unternehmens aus lose gekoppelten, organisatorisch jedoch in sich geschlossenen Modulen besteht (vgl. Wildemann 1998a). Ist diese modulare Unternehmung zudem in eine leistungsfähige Netzwerkstruktur eingebunden, so können Fragen wie die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug flexibel den sich stellenden Wettbewerbsanforderungen angepasst und somit das unternehmerische Risiko minimiert werden.

Neben der Flexibilität streben Unternehmensnetzwerke auch die Stabilität der Geschäftsbeziehungen an, um die Investitionen in Kooperationen zu amortisieren. Dies schlägt sich beispielsweise in einer entsprechenden Vertragsgestaltung nieder. Der Abschluss fairer Mehrjahresverträge bildet hierbei ein zentrales Element und erspart zudem regelmäßig wiederkehrende, langwierige Vertragsverhandlungen und die damit verbundenen Transaktionskosten.

Ein weiteres Argument für die Entstehung von Unternehmensnetzwerken stellen die Diffusionsmöglichkeiten innerhalb der Netzwerkstrukturen dar. Die enge Verzahnung bietet gute Ansatzpunkte für den Austausch und die Verbreitung technischer Standards. Die intensive Zusammenarbeit und der offene Informationsaustausch innerhalb eines Unternehmensnetzwerkes bewirken, dass Asymmetrien beseitigt und für den gesamten Produktionsverbund technische Leistungssteigerungen erzielt werden können (vgl. Ernst 1989). Die Standardisierung und Bündelung des Einkaufsvolumens bringt allen Beteiligten finanzielle Vorteile. Informationsaustausch und Know-how-Bündelung können insbesondere in horizontalen Netzwerken zur Ergänzung und Kombination der Leistungsprogramme und damit zur Erlangung von Systemkompetenz führen. Dies wiederum bewirkt einen Aufbau von Markteintrittsbarrieren.

Erfolgsfaktor 8: Kundenorientierte Informationssysteme

Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden erfordern leistungsfähige Datenübertragung, wodurch eine konsequente Kundenorientierung ermöglicht wird. Für die Realisierung der Kundenorientierung setzen erfolgreiche Unternehmen verstärkt geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien ein. Aufgrund der in weiten Bereichen nicht erfüllten Zielvorstellungen bisheriger Ansätze zur informatischen Integration ist davon auszugehen, dass dabei die Leistungsfähigkeit der Informationstechnologie im Kontext mit der vorhandenen Strukturorganisation zu optimistisch eingeschätzt wurde. Die Rechnerintegration wurde als hauptsächlich technisch orientierte Aufgabe angesehen, die mit traditionellen Planungshilfsmitteln angegangen wurde (vgl. Lay 1992). Diese Vorgehensweise hat jedoch eine konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnissen nur unzureichend unterstützt.

Die stärkere datentechnische Vernetzung der Schnittstelle Kunde-Lieferant, die systemtechnisch heute möglich ist, führt dazu, dass virtuelle, also zeitlich variante Strukturen entstehen können und durchgängige, marktgetriebene Prozesse die vom Kunden empfangene Leistung bestimmen können. Es resultieren für die Informationsverarbeitung zwei wesentliche Anforderungen, nämlich die Ausrichtung an Bedürfnissen der Märkte und Kunden sowie die Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse. Erfolgsfaktoren einer derartigen Informationsstrategie sind lokale

Präsenz, kundenindividuelle Problemlösungen und Entscheidungskompetenz vor Ort. Die vordringliche Aufgabe ist dabei, durch mobile Computertechnik und „Intelligenz vor Ort“ Dienstleistungen zu erbringen und das Leistungsvermögen des Unternehmens zu repräsentieren, wobei kundenindividuellen Dienstleistungen eine Schlüsselrolle zukommt. Ausgehend von der Tatsache, dass die relevanten Primärinformationen beim Kunden entstehen, ist es von entscheidender Bedeutung, diese auf schnellstem Weg in das Unternehmen zu transferieren und dort die kundenindividuelle Erstellung einer Leistung auszulösen.

Erfolgsfaktor 9: Organisationsstruktur und Führungssysteme

Einen Weg, um den Anforderungen nach mehr Innovationen und gleichzeitig rationellerer Leistungserstellung gerecht zu werden, stellen strukturelle Reorganisationen dar. Organisationskonzepte wie die Fertigungssegmentierung und die Segmentierung indirekter Bereiche wurden in vielen Fällen mit sehr hohem Erfolg auf die Wettbewerbsstärke von Unternehmen eingeführt (vgl. Wildemann 1998a).

Die Untersuchungen über die Erfolgsparameter der strukturellen Gestaltung zeigen, dass Dezentralisierung und Auflösung arbeitsteiliger Strukturen von vielen erfolgreichen Unternehmen bereits weitgehend umgesetzt wurden. Es zeigt sich weiterhin, dass es im Rahmen der Dezentralisierung und Segmentierung als Organisationsprinzip nicht den „one best way“ gibt, sondern verschiedene Ausprägungsformen von dezentralen Organisationseinheiten möglich sind, die sich in ihrer Feinstrukturierung unterscheiden können. Daneben sind flankierende organisatorische Konzepte für die so genannten komplementären Leistungsbereiche eines Unternehmens notwendig.

Dies führt zu einem modularen Organisationsaufbau des Unternehmens. Dieser erfordert nicht nur eine Reorganisation auf Betriebsebene im Sinne einer produktorientierten Gestaltung nach dem Fließprinzip, sondern ebenso die Einbeziehung sämtlicher Funktionen und Leistungsprozesse sowie deren wertanalytische Betrachtung und Ausrichtung entsprechend ihres Nutzenbeitrags zum Kerngeschäft. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Hierarchien flacher, die Kommunikation wieder zum Gespräch und Gedankenaustausch sowie die Führung zur Entwicklung von strategischen Rahmenbedingungen und Freiräumen werden zu lassen.