

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

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

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

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

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>13</b>
1.1	Gesundheitsmanagement für Unternehmen .....	13
1.2	Lean vs. Gesund? Schlankheitswahn oder Erfolgsfaktor? .....	15
<b>2</b>	<b>Profitabilität als Unternehmensmaxime .....</b>	<b>19</b>
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
<b>3</b>	<b>Wachstum als Unternehmensziel .....</b>	<b>33</b>
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
<b>4</b>	<b>Lean und Gesund! Erfolgsfaktoren für ein profitables Wachstum.....</b>	<b>57</b>
4.1	Gesund im Markt: Strategische Positionierung als Schlüsselfaktor.....	58
4.2	Lean im Unternehmen: Schlanke Strukturen in der Wertschöpfungskette .....	70
<b>5</b>	<b>Fazit: Gesund und lean - wettbewerbsfähige Positionierung auf Basis schlanker Strukturen.....</b>	<b>143</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>145</b>



# 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 aufbauen 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-