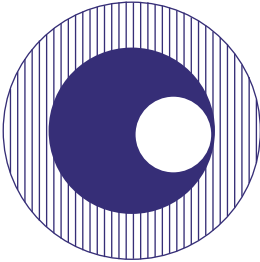


KONZEPTE



TCW-report

PRAXISFÄLLE

Der Unternehmer im Unternehmen

Chancen und Risiken neuer

Unternehmensorganisationen

Horst Wildemann

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 61

München 2010

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.

Horst Wildemann

Der Unternehmer im Unternehmen

Chancen und Risiken neuer Unternehmensorganisationen

ISBN 978-3-937236-89-6

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 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.

Was der TCW-Report „Unternehmer im Unternehmen“ leistet:

Nach vielen Boomjahren kühlt sich die Konjunktur weltweit ab und deutsche Industrieunternehmen verzeichnen in ihren Auftragsbüchern eine stagnierende Nachfrage. Die Dezentralisierung des Geschäfts, das Vordringen in Märkte wie Brasilien, Russland, Indien und China ermöglichen es Unternehmen dennoch, Wachstum zu generieren.

Die Globalisierung der Geschäftstätigkeiten stellt auch in Zeiten eines sich abkühlenden Geschäftsklimas eine treibende Kraft für Unternehmen dar. Unternehmerisches Handeln ist dabei eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dieses sinnvoll zu organisieren, ohne einen Kontroll- und Effizienzverlust zu erleiden, ist Aufgabe einer wertebewussten Unternehmensführung.

Der TCW-report zeigt die Chancen und Risiken der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf und diskutiert die Notwendigkeit eines Kontrollansatzes, der trotz des unumstrittenen Konzepts des „all business is local“ die Risiken der Globalisierung mindert und eine Steuerung dezentraler Unternehmens-einheiten ohne Effizienz- und Kontrollverlust ermöglicht.

Im Vordergrund stehen die Darstellung von Strategien, Leitlinien und Methoden zur Implementierung von Management Excellence zur zentralen Steuerung- und Kontrolle lokal agierender Geschäftseinheiten sowie die Erläuterung von Enablern, die den Erfolg selbstgesteuerter Unternehmen im Unternehmen stärken.

Der Autor:



Horst Wildemann
(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:

Alexander Abeler, Dipl.-Ing.

Annette Bauer, Dipl.-Kffr.

Michael Johannes Bauer, Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Univ.),
Dipl.-Ing. (FH)

Christian Bechheim, Dr.

Bernhard Boeck, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. Univ.

Falko Burghardt, Dipl.-Kfm.

Frank Denzler, Dr.

Hannes Finkenbrink, Dipl.-Betriebswirt (FH)

Carsten von Hadeln, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Christian Häcker, Dipl. Wirt.-Ing. (FH)

Markus Hertlein, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Julia-Kristin Jarausch, Dipl.-Kffr. Univ.

Thomas Kible, Dipl.-Inf. (FH), MBA (TUM)

Ulrich Krauß, MSc BEng, Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Simon Lorenz, Dipl.-Kfm., MSc in Management

Markus Loth, Dipl.-Kfm.

Marc Lucassen, Dipl.-Wirtsch.-Chem., MSc Economics

Simon Mehler, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Torsten Mittelstraß, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt. Ing.

Viola Moness, Dipl.-Kffr. (Univ.)

Patrick Pommer, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Stephan Pröpsting, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Florian Riesch, Dipl.-Ing., MBA

Tilmann Rosch, Dipl.-Ing., Dipl. Wirt.-Ing.

Peter Rück, Dipl.-Ing. (FH), M.Sc.

Manfred Schmid, Dipl.-Kfm. (Univ.)

Kai Schnapauff, Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Univ.)

Klaus Schreiber, Dipl. Ing., Dipl. Wirtsch.-Ing.

Andreas Schroeder, Dipl.-Wirtsch.-Inf. (FH), MBA

Philipp Schwarz, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Karl Schwarzenbilder, Dipl.-Ing. (FH),
Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Markus Seibold, Dipl.-Wirt.-Inf., MBA

Stefan Söllner, Dipl.-Phys. oec.

Diane Spangenberger, Dipl.-Kffr.

Carola Steinbauer, Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Tilman Tschöke, Dipl.-Kfm. techn.

Philipp Wahl, Dr.

Thomas Winter, Dipl.-Kfm. (Univ.)

Johannes Würbser, Dipl.-Kfm. (Univ.)

<i>Was der TCW-Report „Unternehmer im Unternehmen“ leistet:</i>	<i>2</i>
<i>Unternehmer im Unternehmen“ – Chance oder Risiko?.....</i>	<i>4</i>
<i>Wie viel Unternehmer braucht eine Organisation?</i>	<i>10</i>
<i>Welche Chancen und Risiken bergen bestehende Organisationsformen?</i>	<i>20</i>
<i>Welche Ziele und Leitlinien charakterisieren modulare Unternehmensorganisationen?.....</i>	<i>49</i>
<i>Wie lassen sich dezentrale Unternehmenseinheiten mittels Management Excellence steuern?</i>	<i>60</i>
<i>Wie ist der Erfolg selbstgesteuerter Unternehmenseinheiten zu stärken?</i>	<i>109</i>
<i>Fazit: Der Unternehmer im Unternehmen – Lassen sich dezentrale Unternehmenseinheiten ohne Effizienz- und Kontrollverlust steuern?</i>	<i>196</i>
<i>Literatur.....</i>	<i>207</i>
<i>Impressum</i>	<i>214</i>

Unternehmer im Unternehmen“ – Chance oder Risiko?

Die aktuelle Finanzmarktkrise zieht immer weitere Kreise und greift bereits mehr oder minder stark auf die Realwirtschaft über. Nach vielen Boomjahren kühlt sich die Konjunktur weltweit ab und deutsche Industrieunternehmen verzeichnen in ihren Auftragsbüchern bereits heute eine stagnierende Nachfrage. Die kommenden Herausforderungen sind nicht zu unterschätzen. Deutsche Unternehmen stehen der schwersten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten gegenüber. Die Nachfrage wird in vielen Segmenten massiv zurückgehen und der harte internationale Wettbewerb trägt zu einer weiteren Verschärfung der Situation bei. Dennoch ist dringend davon abzuraten, Katastrophenszenarien heraufzubeschwören, denn die deutsche Industrie hat bereits frühere Krisen erfolgreich gemeistert und bekanntlich birgt jede Krise auch Chancen für die Zukunft. Die Dezentralisierung des Geschäfts, das Vordringen in Märkte wie Brasilien, Russland, Indien und China ermöglicht es den Unternehmen, Wachstum zu generieren.

Die Globalisierung der Geschäftstätigkeiten, verbunden mit einer Dezentralisierung der Unternehmensorganisationen, stellt somit auch in Zeiten eines sich deutlich abkühlenden Geschäftsklimas

Das Vordringen in Märkte wie Brasilien, Russland ...

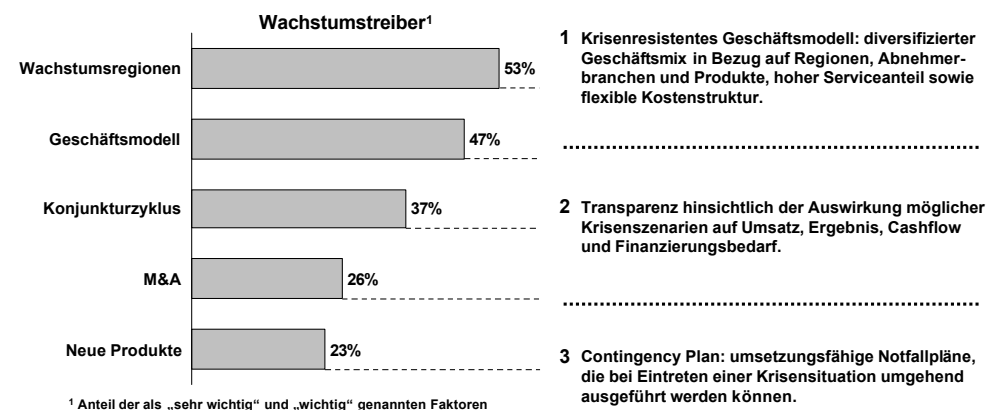


➡ ... **Indien und China ermöglicht es Unternehmen, auch in schwierigen Zeiten Wachstum zu generieren.**

eine treibende Kraft für Unternehmen dar. Unternehmerisches Handeln ist dabei eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Dieses sinnvoll zu organisieren, ohne einen Kontroll- und Effizienzverlust zu erleiden, ist Aufgabe einer wertebewussten Unternehmensführung. Zwischen Krisenprävention und Wachstumsplänen bedarf es somit der Unternehmer im Unternehmen.

Internationale Studien zeigen, dass nachhaltiges Unternehmenswachstum auch in den nächsten Jahren das wichtigste Ziel bleibt. Für das Top-Management global agierender Unternehmen steht dabei fest: Das Geschäftsmodell ist für die Wachstumsbestrebungen entscheidender als die konjunkturelle Lage. Knapp 50% der Befragten sehen ein krisensicheres Geschäftsmodell und eine gezielte Positionierung in Wachstumsmärkten als die entscheidenden Wachstumstreiber. Der Konjunkturzyklus wird hingegen nur von 34% der Befragten als wichtig erachtet. Der strukturellen und funktionalen Ausgestaltung des Geschäftsmodells wird dabei eine entscheidende Rolle zugeschrieben, um die strategischen Ziele zu erreichen. Wesentlich ist hier die richtige Mischung zwischen zentralen und dezentralen Komponenten. Denn das Konzept des „all business is local“ ist unumstritten, die Risiken einer selbstverantwortlichen Unternehmenseinheit etwa im fernen China jedoch auch.

Wachstum ...

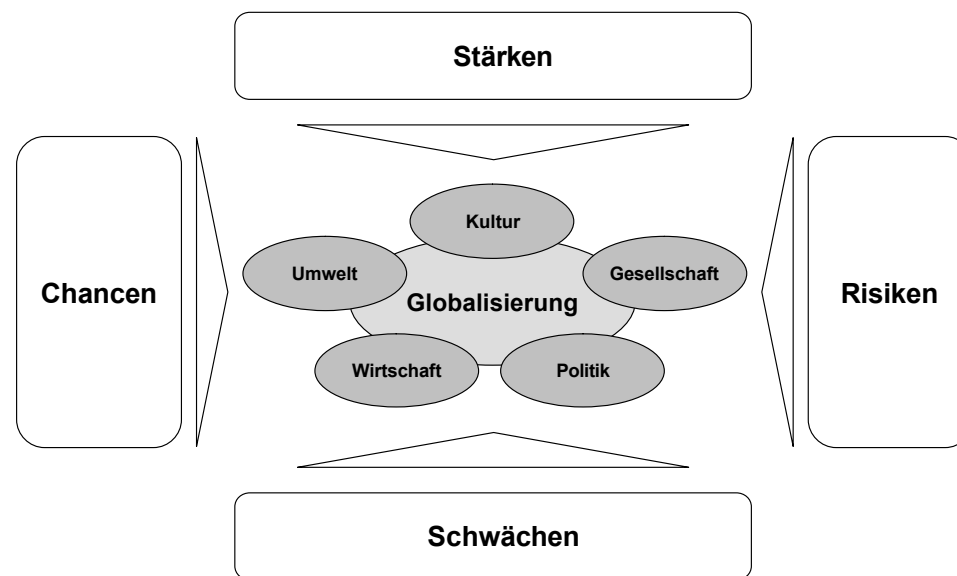


... bleibt in den nächsten Jahren das wichtigste Ziel europäischer Unternehmen.

Es wäre ein Trugschluss, zu behaupten, es gäbe ein ideales Konzept für das reale Management von Tochtergesellschaften global tätiger Konzerne. Auf dem Papier mag es solche Vorlagen geben, in der Realität ist jedoch jedes Unternehmen, das sich nach „draußen“ wagt, auf eine eigene Lösung angewiesen. Das drohende Chaos beim Sprung nach Asien, Russland oder Südamerika ändert dabei aber nichts an der Notwendigkeit, den Sprung in die Dezentralität des Geschäfts zu tätigen.

In der jüngeren Vergangenheit gab es immer wieder Aufsehen erregende Berichte über Unternehmen, die an den Herausforderungen des Auslands gescheitert sind. So hat die Bestechungsaffäre bei Siemens ihren Ursprung in der Anpassung an die Sitten anderer Länder und Kulturen. Das Ergebnis sind Milliardenverluste für das Unternehmen. Der Sportartikelhersteller Nike geriet in schwere Turbulenzen, als Berichte über Kinderarbeit in Nike-Fabriken in Indien und China in der Presse erschienen. VW kam unverhofft als einer der größten Sponsoren der Peking-Olympiade unter Beschuss und musste das große Engagement mit Rücksicht auf das Image in Europa wieder so unscheinbar wie möglich machen. Ein europäischer Nahrungsmittelhersteller, dessen chinesische Tochter eine Hundewurst für den einheimischen Markt marktreif entwickelt hatte, konnte erst im letzten Augenblick die Einführungskampagne stoppen. Der Imageschaden, den die Hundewurst

Jedes Unternehmen, das den Schritt ...



➔ ... in die Globalisierung wagt, ist auf eine individuelle Lösung angewiesen, um das Misserfolgsrisiko zu minimieren.

international verursachen konnte, war für das Unternehmen nicht mehr kalkulierbar.

So viel ist aus den Erfahrungen der Vergangenheit sicher: Auch das gewiefteste Management ist vor den Tücken der Globalisierung nicht gefeit. „All business is local“ stimmt auch weiterhin, doch die zentralisierte Ergebnisverantwortung und die laufende Kontrolle aller Aktivitäten erscheinen heute angesichts der Risiken für das gesamte Unternehmen unverzichtbar. Diese Kontrolle muss zentralisiert sein. Das Ergebnis sind extrem konfligierende Anforderungen für die internationalen Unternehmenseinheiten: Geschäftsverantwortung trotz scharfer Kontrolle, selbstständig sein und Synergieeffekte weltweit realisieren, national führen und international kooperieren. Für die Zukunft ergibt sich die zentrale Problemstellung: Wie kann ein vor Ort eigenverantwortlich handelndes Management erfolgreich Geschäfte machen, obwohl die Zentrale volle Kontrolle ausübt und auch noch ein Höchstmaß an Synergie-Chancen auf weltweiter Basis nutzen will? Denn das ist die Wunschvorstellung. Die Einheit im Ausland agiert zwar nach Vorgaben, handelt aber im aktuellen Geschäft wie ein selbstständiges Unternehmen. Das geschieht ohne Kontrollverlust der Zentrale. Gleichzeitig hat die Umsetzung von internationalen Kooperationen zur Senkung der Kosten höchste Priorität. Mit der Diskussion der Dezentralisierung des Geschäfts gehen somit

„All business is local“, doch angesichts der Risiken ...



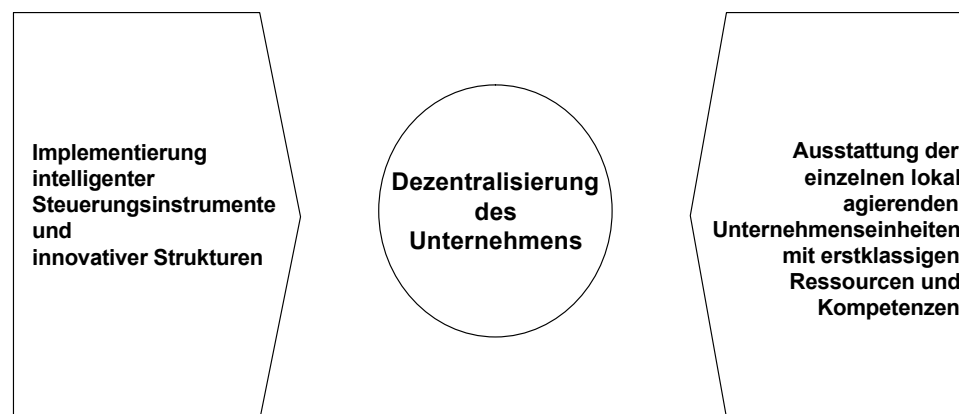
➔ ... **ist eine zentralisierte Ergebnisverantwortung und die laufende Kontrolle dezentraler Einheiten unverzichtbar.**

zwei grundlegende Stoßrichtungen der Unternehmensorganisation einher. Zum einen die Implementierung intelligenter Steuerungsinstrumente und innovativer Strukturen und zum anderen die Ausstattung der einzelnen lokal agierenden Einheiten mit erstklassigen Ressourcen und Kompetenzen.

Für die Konzernmutter geht es dabei darum, ohne Kontroll- und Effizienzverluste global zu expandieren, wobei den Einheiten ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zugestanden werden soll. Jeder weiß, dass in Düsseldorf nicht entschieden werden kann, wie die Geschäfte in Nanking zu machen sind. Für die Lösung der Probleme werden intelligente Steuerungsinstrumente und innovative Strukturen benötigt, die ein reibungsloses Miteinander aller Tochterunternehmen und der Zentrale ermöglichen.

In den lokalen Unternehmenseinheiten sind die Lernfähigkeit und die Kreativität der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu optimieren und gleichzeitig die Kosten zu senken. Exzellentes unternehmerisches Handeln kann dabei nur mit den richtigen Menschen am richtigen Ort mit der richtigen Methodenausstattung gelingen. Diesbezüglich braucht es Führungskräfte und Mitarbeiter, die die Werte des Unternehmens und der Gesellschaft verinnerlicht haben und verlässlich in internationalen Netzwerken handeln. Anstelle der in den Zeiten von Restrukturierung und Reorganisation hoch

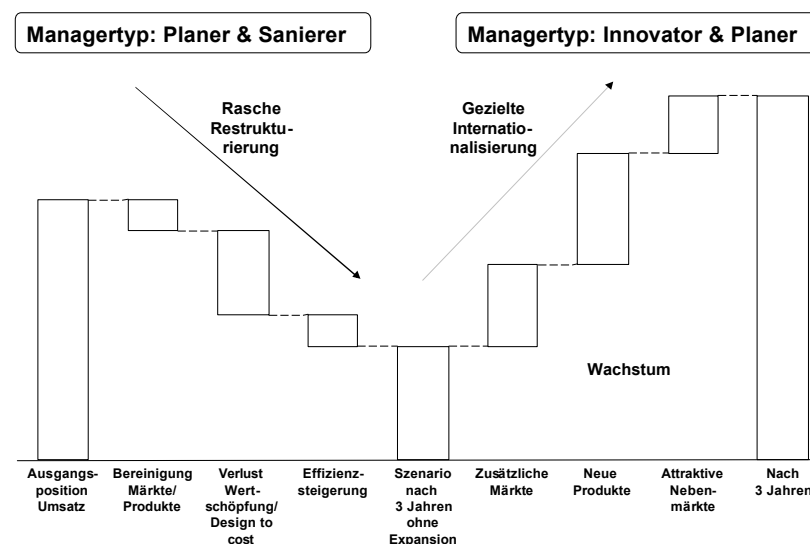
Mit der Dezentralisierung des Geschäfts ...



➡ ... gehen zwei grundlegende Stoßrichtungen der Unternehmensorganisation einher.

im Kurs stehenden Planer und Sanierer kommt im Zeichen der Internationalisierung wieder der Managertyp des Innovators und des Pioniers in Mode. Fachlich gut ausgebildete Managertypen, die sich wie einst der preußische Oberbergrat Alexander von Humboldt mit Gewissenhaftigkeit und einem Quantum an Abenteuerlust für ein Unternehmen in unbekanntes Terrain begeben, fallen nicht vom Himmel und in den meisten Fällen wird man sie auch nicht am Markt kaufen können. Für Unternehmen mit globalen Expansionsplänen wird somit die eigene Ausbildung von Führungskräften wieder an Stellenwert gewinnen müssen. Die Bewertung und Förderung der Mitarbeiter sowie die Auslotung der individuellen Potenziale hat dabei im Vordergrund zu stehen. Die Suche nach den kompetenten Mitarbeitern in den eigenen Reihen und deren gezielte Ausbildung zu zuverlässigen Führungskräften ist der sicherste Weg, um im richtigen Augenblick die Chancen der Globalisierung voll nutzen zu können und das Unternehmen gezielt mit Unternehmern ausstatten zu können.

In Zeiten der Internationalisierung ...



➔ ... kommt wieder der Managertyp des Innovators und des Pioniers in Mode.

Welche Ziele und Leitlinien charakterisieren modulare Unternehmensorganisationen?

Organisatorische Strukturveränderungen, die zu lösungsorientierten autonomen Einheiten führen, deren Leitung „Unternehmern im Unternehmen“ übertragen wird, haben grundsätzlichen Zielen und Leitlinien zu folgen. Die Leitlinien und Ziele der modularen Organisationsgestaltung repräsentieren den elementaren Betrachtungs- und Zielraum für eine funktionelle und strukturelle Reorganisation des Unternehmens mit Perspektive für die Zukunft. Übergeordnete Aufgabe ist dabei die Reduzierung der internen Komplexität auf ein beherrschbares Maß.

Welche Ziele werden mit modularen Organisationsformen verfolgt?

Eine modulare Organisation definiert sich als eine Organisation von objektorientierten Teileinheiten, die sowohl in der technischen als auch in der betriebswirtschaftlichen Dimension weitgehend autonom agieren. Sie organisiert sich in hohem Maße selbst und wird lediglich auf Basis von Weisungen koordiniert. Einige wesentliche Elemente sind beim Aufbau einer modularen Organisation grundsätzlich zu beachten: Sowohl die Führungsebene als auch die Ausführungsebene des modular organisierten Unternehmens muss auf einer objektorientierten Differenzierung

Adaptivität und Flexibilität ...

Flexibilitäts-
grad



... sind mittel- bis langfristige Ziele, die sicherzustellen sind.

basieren. Dadurch lässt sich die Bildung kleiner, überschaubarer Einheiten ermöglichen, die als objektorientiertes Team dezentral an Teilprodukten des Gesamtprodukts arbeiten. Die Struktur der Einheiten muss so gewählt werden, dass die Komplexität der zu bewältigenden Aufgabe die Problemlösungskapazität der Einheit nicht übersteigt. Auf Basis der Triebkräfte einer modularen Organisation lassen sich die folgenden Ziele ableiten:

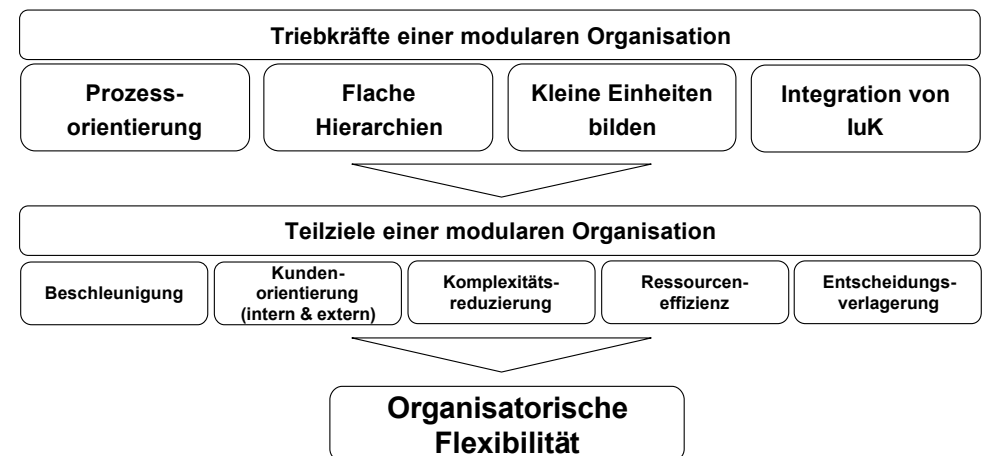
Ziel 1: Beschleunigung der Prozesse

Durch Prozessexzellenz gilt es, sich einen Zeit- und Effizienzvorsprung gegenüber der Konkurrenz zu erarbeiten, welcher der Unternehmung in einer kürzeren Time-to-Market und geringeren Kosten zugute kommt. Ziel einer modularen Organisation ist es daher, die Prozesse derart zu gestalten, dass sie fließend aufeinanderfolgen und an Schnittstellen keine Prozessbarrieren wie beispielsweise Intransparenz und Informationsasymmetrien entstehen und durch ungeklärte oder mehrdeutige Zuständigkeiten sowie unnötige Kontrollmechanismen wertvolle Prozesszeit rauben.

Ziel 2: Entscheidungsverlagerung an den Entstehungsort

Die Markt- und Prozessferne der entscheidenden Instanzen in einer hierarchischen Organisation können zu Fehlentscheidungen führen. Kundenanforderungen sind aus der Distanz schwer zu be-

Eine Modulare Organisation ...



➡ ... reduziert die interne Komplexität der Strukturen und Prozesse und schafft organisatorische Flexibilität im Unternehmen.

urteilen und werden aufgrund der häufig vorherrschenden Komplexität vereinfacht an die Unternehmensleitung kommuniziert. Ebenso sind Prozesse besser zu gestalten und zu koordinieren, wenn der Entscheidungsträger unmittelbar am Wertschöpfungsprozess beteiligt ist und die Probleme und Problemlösungsansätze kennt.

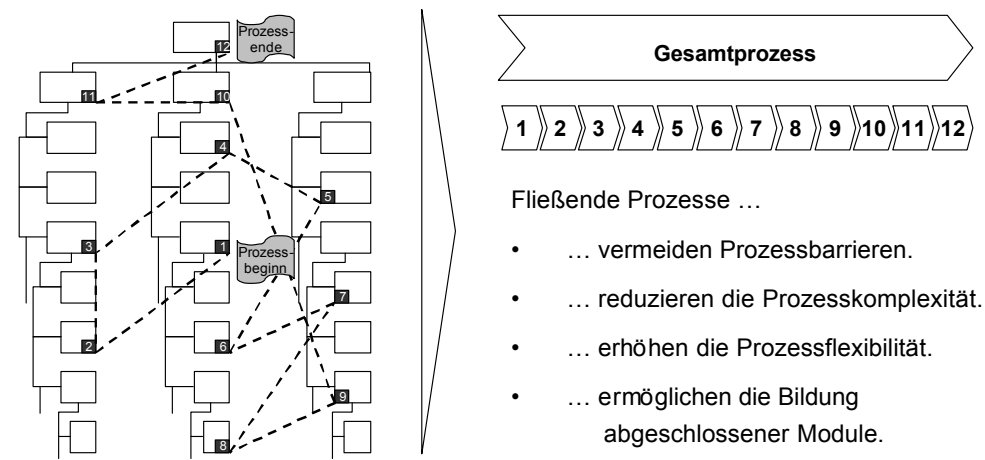
Ziel 3: Kundenorientierung

Eine möglichst hohe Kundenorientierung findet sich in nahezu allen Zielsetzungen von Geschäftsprozessen wieder. Insbesondere auf wettbewerbsintensiven Märkten ist eine Orientierung des eigenen Produktes oder der eigenen Dienstleistung an Kundenwünschen und Kundenbedürfnissen ein Hygienefaktor. Eine Modularisierung der Unternehmensorganisation trägt zu diesem Ziel bei, weil sie in der Prozessgestaltung eine starke Zielobjekt-orientierung voraussetzt.

Ziel 4: Ressourceneffizienz

Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, seine Ressourcen so einzusetzen, dass das angestrebte Unternehmensziel erreicht wird und der Ressourcenbedarf auf diesem Weg möglichst gering ausfällt. Eine modulare Organisation leistet in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Zielbeitrag, da durch die Prozess-

Durch eine fließende Prozessgestaltung ...



- Fließende Prozesse ...
- ... vermeiden Prozessbarrieren.
 - ... reduzieren die Prozesskomplexität.
 - ... erhöhen die Prozessflexibilität.
 - ... ermöglichen die Bildung abgeschlossener Module.

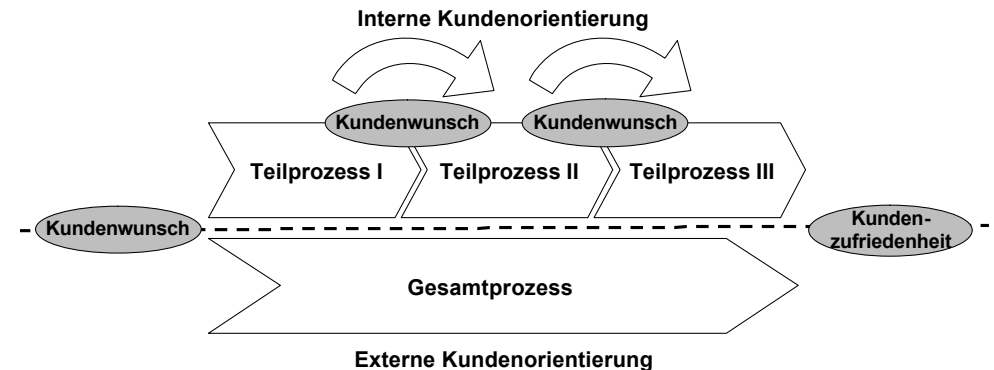
➔ ... gilt es, einen Zeit- und Effizienzvorsprung zu erreichen.

orientierung Schnittstellen reduziert und damit Liegezeiten von Teilprodukten minimiert werden. Die Selbststeuerungsverpflichtung und die Ergebnisverantwortung der autonomen Einheiten, die durch die flachen Hierarchien und die Eingliederung von Managementaufgaben in die autonomen Einheiten delegiert wird, erzeugt außerdem ein Bewusstsein für einen effizienten Einsatz der Ressourcen.

Ziel 5: Komplexitätsreduzierung

Als Haupttreiber der Komplexität lassen sich divergierende Kundenanforderungen und die daraus resultierende zunehmende Produktvielfalt nennen, die es durch zusätzliche Prozesse oder durch Erweiterungen bestehender Prozesse zu bewältigen gilt. Aus diesem Grund zielt die modulare Organisation darauf ab, abgeschlossene Aufgaben innerhalb eines Moduls zu etablieren, so dass eine Organisation nach Produkten und Produktgruppen mit einer fließenden Prozessstruktur ermöglicht wird – mit alten, starren Prozessstrukturen, die sich an einer funktionalen Arbeitsteilung orientieren, muss gebrochen werden. Durch diesen Prozessaufbau lassen sich einzelne Prozessschritte modifizieren, ergänzen oder austauschen, ohne die vor- oder nachgelagerten Teilprozesse maßgeblich zu beeinflussen. Die Komplexität der Anforderungen wird durch die modulare Organisation leichter beherrschbar und lässt sich zusätzlich reduzieren.

Eine modulare Prozessgestaltung ...



Modulare Organisationsstrukturen ...

- ... setzen eine starke Zielobjektorientierung voraus.
- ... ermöglichen eine durchgängige Kunden- und Wertschöpfungsorientierung interner sowie externer Kunden.



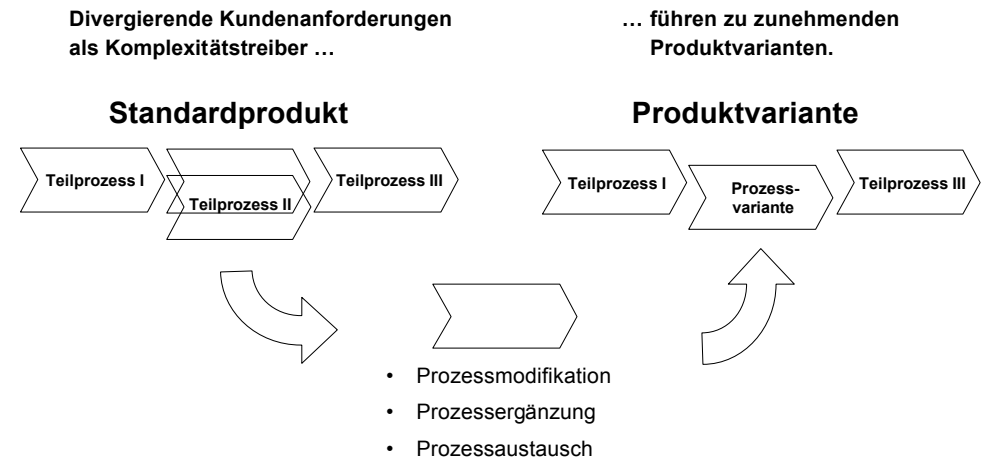
... fördert das Ziel der Kundenorientierung.

Ziel 6: Organisatorische Flexibilität

Werden die bisher erläuterten Voraussetzungen zur Erreichung der Teilziele aggregiert betrachtet, wird klar ersichtlich, dass eine modulare Organisation implizit auf eine umfassende organisatorische Flexibilität abzielt, die den Handlungsspielraum enorm erweitern kann. Diese organisatorische Flexibilität kennt vier verschiedene Erscheinungsformen:

Die zeitliche Dimension der Flexibilität resultiert aus der schlanke und klar abgegrenzten Prozessorganisation, die durch ihren fließenden Charakter mit wenigen Schnittstellen. Außerdem kann durch die Abgeschlossenheit der Aufgaben in den einzelnen Prozessen zeitnah auf externe sowie interne Einflussfaktoren reagiert werden. Auch ist es möglich, Kapazität nicht nur zeitlich, sondern bei Engpässen auch örtlich flexibel einzusetzen. Ebenfalls können prozessuale Engpässe leicht identifiziert werden und es kann durch kapazitive Unterstützung eine Anpassung der Produktionsmenge erfolgen. Durch den bereits diskutierten zeitlich und örtlich flexiblen Einsatz von Kapazitäten ist eine modulare Organisation in der Lage, teure Überkapazitäten, die durch den Wunsch nach Flexibilität entstehen, gering zu halten.

Durch abgeschlossene Aufgaben ...



➡ ... innerhalb der Teilprozesse bleibt die Komplexität auch bei hoher Produktvarianz beherrschbar.

Wie lassen sich dezentrale Unternehmenseinheiten mittels Management Excellence steuern?

Zur Steuerung dezentraler Organisationseinheiten bieten sich die Gestaltungsfelder des Management Excellence-Konzepts an. Management Excellence basiert dabei auf der gesamtheitlichen Betrachtung und Steuerung der Unternehmensaktivitäten; Top-Down zur strategischen Ausrichtung und Bottom-Up zur Umsetzung operativer Verbesserungsprogramme in den jeweiligen Organisationseinheiten. Das Management Excellence-Konzept zur Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten folgt dabei den nachfolgend aufgeführten Gestaltungsprinzipien.

Umsetzungsorientierung

Das strategische Konzept der Umsetzungsorientierung bedeutet, im gesamten Unternehmen permanent und konsequent danach zu trachten, möglichst umgehend sowohl auftretende Probleme zu beheben als auch identifizierte Potenziale zu realisieren. Vor dem Hintergrund der Probleme, die entlang des Entscheidungsprozesses entstehen können, beinhaltet Umsetzungsorientierung dreierlei. Zunächst müssen Entscheidungen erst getroffen werden. Zweitens bedeutet Umsetzungsorientierung, die getroffenen Entscheidungen auch tatsächlich und konsequent zu realisieren

Bei der Gestaltung von ...



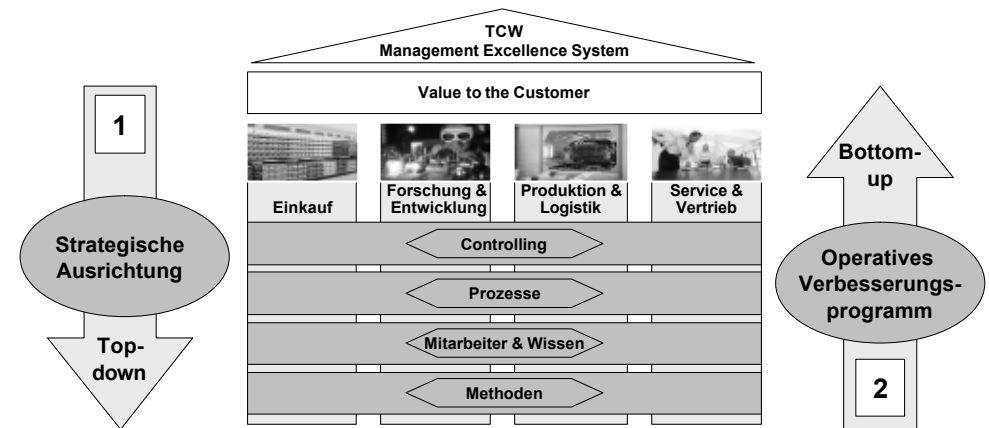
➡ ... modularen Organisationen sind vier Leitlinien zu befolgen, um den Unternehmer im Unternehmen zu fördern und zu befähigen.

– selbst wenn das Gesamtproblem noch nicht vollständig analytisch durchdrungen und mittels eines umfassenden Plans strukturiert ist. Denn zielgerichtete, gleichwohl tentative Handlungen lassen verschiedene trotz Planung unvorhergesehene Probleme erst erkennen sowie dafür geeignete Lösungen entwickeln. Drittens gilt es, dafür zu sorgen, dass Entscheidungen nicht nur möglichst schnell, sondern auch möglichst gut getroffen werden, da fehlerhafte Entscheidungen in der Regel Kosten nach sich ziehen. Dazu ist die unternehmenseigene Informations- und Kommunikationsinfrastruktur entsprechend auszugestalten. In vertikaler Perspektive ist dies möglich, indem man Aufgaben und Kompetenzen soweit wie möglich auf die direkt an der Wertschöpfung beteiligten Personen überträgt. Aus horizontaler Perspektive ist es im Fall von Entscheidungsinterdependenzen dagegen zweckmäßig, hoch arbeitsteilig organisierte Strukturen und Prozesse in geeigneter Weise aufzulösen – beispielsweise durch Erweiterung von Handlungsspielräumen einzelner Mitarbeiter oder durch Bildung von Teams.

Kundenorientierung

Die Kundenorientierung beschreibt die Ausrichtung des gesamten Unternehmens und aller Mitarbeiter auf die Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Also vom Kunden ausge-

Management Excellence ...



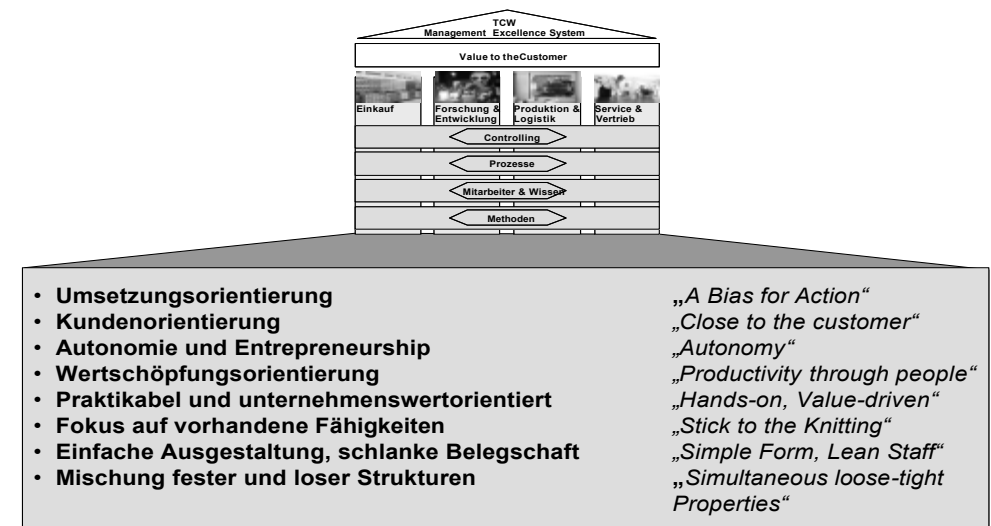
➡ ... basiert auf der **gesamtheitlichen Betrachtung und Steuerung der Unternehmensaktivitäten.**

hend und beim Kunden endend. Kundenorientierte Unternehmen müssen also die Komplexität ihrer Kunden erfassen können und ihr Organisationssystem an die Kunden anpassen. Keuper spricht davon, dass Kundenorientierung darauf abzielt, „nicht die maximal mögliche Leistung zu generieren, sondern exakt die Leistung zu erbringen, die der Kunde verlangt.“ Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen für die Unternehmen: Welche Anforderungen stellt ein Kunde an ein Unternehmen, und was heißt es, genau die unternehmerische Leistung zu erbringen, die vom Kunden erwünscht wird? Wie können Kundenwünsche und -bedürfnisse erfasst und wie kann ihnen Rechnung getragen werden? Durch dezentrale Organisationseinheiten beispielsweise auf Länderebene können die spezifischen Kundenanforderungen erfasst und bewertet und entsprechende Lösungen daraus abgeleitet werden.

Autonomie und Corporate Entrepreneurship

Die Leitlinie Autonomie und Entrepreneurship weist auf die Korrelation unternehmerischen Handelns der einzelnen Mitarbeiter und dem Management Excellence-Konzept hin. Sofern sich autonomes strategisches Verhalten in einem Unternehmen herausbildet, dann in der Regel außerhalb der herkömmlichen Unternehmensstrukturen. Damit eine Unternehmung einen Nutzen aus diesem Verhalten gewinnt, ist es erforderlich, die Ergebnisse

Management Excellence ...



➔ ... kann mittels Berücksichtigung grundlegender Gestaltungsrichtlinien erreicht werden.

dieses Verhaltens über den strategischen Kontext der Gesamtorganisation in die laufenden Planungsprozesse einzubeziehen. Wenn das Corporate Entrepreneurship (CE) gelingen soll, ist es wichtig, sicherzustellen, es in die diversen Managementebenen einzubeziehen, die wiederum untereinander nicht gegeneinander arbeiten dürfen. Der Erfolg des CE hängt immer auch davon ab, inwieweit es durch das Management Unterstützung erfährt. Es kommt vor, dass aus Sicht des Managements das CE nur als ein Sicherheitsventil verstanden wird, das je nach Druck, beispielsweise zur Überwindung von Wachstumsschwächen, entsprechend temporär genutzt, statt nachhaltig eingesetzt wird. Dort, wo Entrepreneurship lediglich zur Steuerung strategischer Projekte Anwendung findet, relativiert sich wiederum seine Wirkung in Bezug auf die Gesamtorganisation. Corporate Entrepreneurship lässt sich zur Entwicklung von Geschäftsfeldern einsetzen. In beiden Fällen stellt es eine impulsgebende treibende Kraft für ein Unternehmen dar.

Wertschöpfungsorientierung und Konzentration auf Kernkompetenzen

Steigender Kostendruck, Strukturveränderungen und tendenziell sinkende Margen zwingen Unternehmen zur anhaltenden Wertschöpfung. Eine ideale Profit-Center-Rechnung fördert di-

Gestaltungsrichtlinien der ...



➔ ... **Management Excellence dienen sowohl der Steuerung als auch der Kontrolle dezentraler OEs.**

ese Wertschöpfungsorientierung, um der sogenannten „Wachstumslast“ besser zu begegnen. Hierzu zählt auch im Management Excellence die Strategie „Konzentration auf Kernkompetenzen“ und die Fokussierung auf vorhandene Fähigkeiten. In kompetenzbasierten Ansätzen werden kooperative Arrangements als strategische Option zum Aufbau, zur effizienten Steuerung und Sicherung von Kernkompetenzen gesehen.

Praktikabel und unternehmenswertorientiert

Wertorientierte Unternehmensführung, im angloamerikanischen Sprachgebrauch auch Value Based Management (VBM) genannt, zählt heute zu den zentralen Managementphilosophien. In diesem Sinne ist das Shareholder Value-Prinzip mittlerweile in vielen Unternehmen als zentrale Leitlinie der Unternehmensführung verankert. Das Shareholder Value-Konzept sollte dabei die nachhaltige und stetige Steigerung des Unternehmenswertes sicherstellen und die Aktivitäten im Unternehmen eindeutig und nach einfachen Regeln ausrichten. Spätestens der Börsencrash des Jahres 2001 – die gewaltigste Wertvernichtung, die es in Friedenszeiten je gegeben hat – hat bei Unternehmenslenkern die Erkenntnis keimen lassen, dass die Orientierung am Shareholder Value allein zur nachhaltigen Unternehmenssicherung nicht ausreicht. Die strategische Ausrichtung entscheidet über Wohl und Wehe eines Unternehmens.

Erfolgreiches internes ...

Gemeinsame Werte und Ziele im Unternehmen



Persönliches Wachstum & Entwicklung des Einzelnen



➡ ... **Unternehmertum fußt auf zwei Grundvoraussetzungen.**





Mischung fester und loser Strukturen

Zur Förderung unternehmerischen Handelns innerhalb des eigenen Unternehmens sind feste und lose Strukturen in Gleichklang zu bringen. Lose Strukturen sind notwendig, um Kreativität und Entscheidungsspielraum zu schaffen. Dieser darf jedoch nicht wahllos genutzt werden, sondern ist durch die Etablierung fester Strukturen, Werte und Vorgaben zu kanalisieren. Zu den festen Strukturen zählt auch ein einheitliches Controlling, mit dessen Hilfe das Ausmaß und die Wertigkeit der Entscheidungen laufend überwacht werden kann.

Aus den Leitlinien der Management Excellence lassen sich die wesentlichen Elemente zur Steuerung dezentraler Organisationseinheiten ableiten:

1. Controlling und Steuerung,
2. Mitarbeiter und Wissen,
3. Prozesse und Strukturen,
4. Einsatz und Transfer sowie
5. Methoden- und Best Practice Transfer.

Um auf die Komplexität und ...

Sachkompetenz	Differenziertes Vorgehen	Ganzheitliches Denken	Entscheidungsbefugnis
			

➡ ... den Facettenreichtum des Wirtschaftslebens adäquat reagieren zu können, müssen Mit-Unternehmer über verschiedene Befähigungen verfügen.