

Dieter Thomaschewski/Rainer Völker (Hrsg.)

Wachstum im Wandel

Herausforderungen für die
Unternehmensführung im 21. Jahrhundert

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
1 Wachstum im Wandel – Eine Einführung	15
<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski/Prof. Dr. Rainer Völker</i>	15
1.1 Überblick	15
1.2 Wachstumsnotwendigkeit und Wachstumsoptionen	16
1.2.1 Begründung der Wachstumsnotwendigkeit	16
1.2.2 Strategie und Wachstum	18
1.2.3 Wachstumsoptionen	20
1.2.4 Wachstumsmanagement	22
1.3 Wachstumstreiber und Wandlungsfaktoren	23
1.3.1 Globale Welt im Umbruch	23
1.3.2 Megatrends und »Strategic Foresight«	25
1.3.3 Vom Megatrend zum Wachstum	26
1.4 Gestaltung des Wachstums und des Wandels	28
1.4.1 Erfolgsbestimmende Phasen und Komponenten im Wandlungsprozess	28
1.4.2 Führungsaktivitäten zur Implementierung	32
1.4.3 Verankerung des Wachstumsgedankens mit einer Wandlungskultur	33
1.4.4 Steuerung und Controlling im Wachstums- und Wandlungsprozess	35
1.5 Thesen zum Wachstum im Wandel	37
Literaturverzeichnis	38
2 Wachstum im Wandel als Herausforderung für die Entwicklung der Unternehmensstrategie	40
2.1 Grundlagen: Dynamiken und Disruptionen – erkennen und verstehen	40
<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski/Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
2.1.1 Herausforderungen	40
2.1.2 Wie sich Märkte entwickeln	40
2.1.3 Dynamik von Technologien	42
2.1.4 Disruptionen	45

	Literatur	46
2.2	Strategisches Management in einer sich wandelnden Umwelt	47
	<i>Prof. Dr. Wilhelm Rall</i>	
2.2.1	Was ist Strategisches Management?	47
2.2.2	Worin bestehen die wesentlichen Veränderungen der Umwelt?	48
2.2.3	Was ist das Ziel des Strategischen Managements?	51
2.2.4	Welche Rolle spielt der strategische Kontext?	52
2.2.5	Wie erkennt man Trends und Diskontinuitäten?	53
2.2.6	Wie meistert man Unsicherheit und Risiko?	55
2.2.7	Wie macht man den Erfolg des Strategischen Managements nachhaltig?	58
	Literatur	59
2.3	Überlegungen zu Wachstumsstrategien durch Portfoliogestaltung	60
	<i>Dr. Thomas Naumann</i>	
2.3.1	Einführung	60
2.3.2	Wachstumsstrategien für das bestehende Portfolio	62
	2.3.2.1 Kurzer Überblick über das Portfolio des Allianz-Konzerns	62
	2.3.2.2 Portfolioanalyse	63
	2.3.2.3 Portfoliomanagement mittels Werthebeln	65
	2.3.2.4 Portfoliogestaltung durch Mergers & Acquisitions (anorganisches Wachstum)	68
2.3.4	Schlussbemerkung und Ausblick	70
2.4	Externe und interne Wachstumsstrategie – Möglichkeiten und Herausforderungen	71
	<i>Dr. Uwe Zakrzewski</i>	
2.4.1	Das organische Wachstum	72
2.4.2	Geschäftsmodell	72
	2.4.2.1 Kundenversprechen	73
	2.4.2.2 Controlling	74
	2.4.2.3 Ressourcen	74
	2.4.2.4 Gewinn-Formel	76
	2.4.2.5 Design	77
2.4.3	Herausforderungen an den Marktführer	78
2.4.4	Neue Geschäftsmodelle	79
2.4.5	Business Development	82
2.4.6	Das anorganische Wachstum	83
3	Funktionale Ausprägung des Wachstums im Wandel	86
3.1	Grundlagen: Die richtige Wertschöpfungstiefe bestimmen	86
	<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski/Prof. Dr. Rainer Völker</i>	

3.1.1	Herausforderungen	86
3.1.2	Über Leistungstiefe, Outsourcing und Wertschöpfung	86
3.1.3	Die Transaktionskosten als Leitlinien	88
3.1.4	Erweiterungen durch die wertorientierte Sicht	90
	Literatur	91
3.2	Corporate Foresight – Handlungsbedarfe erkennen, Wachstumspotenziale ausschöpfen	92
	<i>Andreas Neef/Dr. Ben Rodenhäuser</i>	
3.2.1	Der blinde Zukunftsfleck des Unternehmens	92
3.2.2	Die Zeichen der Zukunft richtig interpretieren	93
3.2.3	360-Grad-Perspektive: Strategische Trendanalyse	95
3.2.4	Vernetztes Denken: Der Szenarioprozess	97
3.2.5	Quantitative Zusammenhänge: Systemdynamikmodelle	97
3.2.6	Corporate Foresight in der Praxis: Innovation Foresight	98
3.3	Produktion – Die Industrie 4.0 bestimmen und den Wandel gestalten	101
	<i>Gerhard Altmann</i>	
3.3.1	Management Summary	101
3.3.2	Industrie 4.0 – Annäherung an einen hochstrapazierten Begriff	102
3.3.2.1	Herkunft und Bedeutung	102
3.3.2.2	Internationale Entsprechungen (Auswahl)	103
3.3.3	Internet of Things als Oberbegriff	104
3.3.4	Digitalisierung und Disruption	105
3.3.5	Die Rolle der Daten	106
3.3.5.1	Big Data: Eine Standortbestimmung	106
3.3.5.2	Big Data Analytics als eigentlicher Werttreiber	106
3.3.6	Status quo der deutschen Industrie	107
3.3.7	Konsequenzen und Handlungsoptionen	108
3.3.7.1	Managementebene	108
3.3.7.2	Infrastrukturebene	109
3.3.7.3	Technologieebene	110
	Literatur	111
3.4	Logistik – vom Heute zum Morgen	113
	<i>Dr. Josef Packowski</i>	
3.4.1	Aktuelle Entwicklungen in der Logistik	113
3.4.1.1	Zunehmender Kostendruck	114
3.4.1.2	Agile Lieferketten	114
3.4.1.3	Stärkere Kontrolle	114

3.4.2	Fallbeispiel Pharmalogistik: vom kosten- zum mehrwertorientierten Denken	116
3.4.2.1	Agilität und Flexibilität in den Transportnetzwerken	116
3.4.2.2	Segmentierung der Supply Chain	117
3.4.2.3	Aufschubstrategien	117
3.4.2.4	Verbesserte Temperaturkontrollen	117
3.4.2.5	Die Zukunft der Logistik: Mehrwertdienstleistungen für die Patienten	118
3.5	Wachstum im Wandel von Technologien	119
	<i>Prof. Dr. Eugen Voit</i>	
3.5.1	Technologiebeobachtung – fokussieren aber nicht ausblenden	122
3.5.2	Technologieevaluation	123
3.5.3	Technologieintegration – der Schlüssel liegt in der Produktarchitektur	124
3.5.4	Technologieverwertung	125
3.5.5	Technologieeliminierung – die alte Technologie wehrt sich	126
3.5.6	Technologiemanagement wird immer mehr zu einem Thema von »ganz oben«	126
	Literatur	127
3.6	Forschung – Vom Zentralismus zur dezentralen Aufstellung in den Märkten	127
	<i>Dr. Martin Bruder Müller</i>	
3.6.1	Themenfelder für die zukünftige Forschung & Entwicklung	127
3.6.2	Deutschland in der Welt	129
3.6.3	Globalisierung der Forschung, Entwicklung und Innovation	131
3.6.4	Globalisierung der Führung	133
3.6.5	Zusammenfassung	134
	Literatur	135
3.7	Erschließung neuer Zielgruppen durch technologiebasiertes Sponsoring	135
	<i>Dr. Stefan Lacher/Philipp Tachkov</i>	
3.7.1	Integration von Technologie im Sponsoring	135
3.7.2	Sponsoring bei Sportveranstaltungen	136
3.7.3	Sportsponsoring mittels Einsatz digitaler Technologien	137
3.7.4	Instrumente und Anwendungsfälle des Technologie-Sportsponsoring	139
	3.7.4.1 Connectivity	140
	3.7.4.2 Beacon Technology (Leuchtfeuer-Technik)	140

	3.7.4.3	Wearable Technology (RFID Technologie)	140
	3.7.4.4	Virtual Reality (VR)	140
	3.7.5	Praxisbeispiele SAP	141
	3.7.5.1	Fanerlebnisse verbessern	141
	3.7.5.2	SAP Sailing Analytics für Fans und Athleten bei Segelveranstaltungen	141
	3.7.5.3	SAP Audience Judging bei CHIO Aachen	142
	3.7.5.4	Prozesse bei Veranstaltungen optimieren	144
	3.7.5.5	SAP HANA optimiert Abläufe in der Allianz Arena	144
	3.7.5.6	Wettbewerbsvorteile für Athleten und Teams schaffen	144
	3.7.5.7	SAP Match Insights für den Deutschen Fußball- Bund (DFB)	144
	3.7.5.8	On-Court Coaching für die Women's Tennis Association (WTA)	146
	3.7.6	Messung und Bewertung der Technologie- Sponsoringmaßnahmen	147
	3.7.7	Fazit und Ausblick	147
		Literatur	148
4		Steuerung und Controlling des Wachstums- und Wandlungsmanagements	150
	4.1	Grundlagen: Steuerung der Geschäfte – »Outside-in« und/oder »Inside-out«?	150
		<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski/Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
	4.1.1	Herausforderungen	150
	4.1.2	Steuerung »Outside-in«	150
	4.1.3	Steuerung »Inside-out«	153
	4.1.4	Integration beider Sichten	155
		Literatur	155
	4.2	Strategisches Kernkompetenz-Controlling	155
		<i>Yorck Schmidt</i>	
	4.2.1	Kernkompetenzen und Controlling	155
	4.2.2	Kompetenz und Kernkompetenz	157
	4.2.3	Wertesystem	158
	4.2.4	Abgrenzungssystem	158
	4.2.5	Diagnostisches Steuerungssystem	159
	4.2.6	Das Interaktive Steuerungssystem	161
	4.2.7	Zum weiteren Diskurs	161
		Literatur	161
	4.3	Managementsysteme zur Steuerung von Unternehmensentwicklung und Wachstum	163
		<i>Dago Diedrich</i>	

4.3.1	Wert und Wertorientierung als Basis für Managementsysteme	163
4.3.2	Methodische Wachstumsgestaltung.....	163
4.3.2.1	Zeitliche und inhaltliche Dimension der Wachstumsgestaltung – Portfolio of Initiatives (POI).....	163
4.3.2.2	Kurzfristige Hebel zur Wachstumsgenerierung.....	165
4.3.2.3	Portfoliostrategie als Hauptinstrument mittel- und langfristiger Wachstumsgenerierung	165
4.3.3	Managementsysteme als Grundlage zur Umsetzung von Wachstumshebeln	166
4.3.3.1	Elemente des Performancemanagementprozesses als kurzfristig orientierte Managementsysteme...	167
4.3.3.2	Elemente des Portfoliomanagementprozesses als langfristig orientierte Managementsysteme	168
4.3.3.3	Ressourcenmanagement als Kernaufgabe des Top-Managements und Haupt-Enabler erfolgreicher Portfoliostrategien	170
4.3.4	Organisatorische Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Wachstumshebeln	170
4.3.4.1	Unternehmenskultur	170
4.3.4.2	Kommunikation mit dem Kapitalmarkt	171
4.3.5	Empfehlungen	171
4.4	Business Intelligence Evolution – Wandel und Wachstumsimplikationen für Unternehmen und Beratungsfirmen	172
	<i>Thomas Appun</i>	
4.4.1	Digitale Evolution: Von Business Intelligence zu Big Data & Analytics.....	173
4.4.2	Implikationen für Unternehmen zur Bewältigung des technologischen Wandels	175
4.4.3	Implikationen für Beratungsfirmen hinsichtlich Expertise und Kundenansprache	180
4.4.4	Fazit und Ausblick	182
	Literatur	182
4.5	Herausforderungen der Finanzfunktion in einer sich rasch verändernden Umwelt	183
	<i>Roger Kunz-Brenner/Dr. Rafael Huber</i>	
4.5.1	Fünf globale Megatrends als Haupttreiber der Veränderung.....	183
4.5.2	Von der Strategie zum Alltag – erfolgreiche Unternehmensführung mit Enterprise Performance Management.....	184

4.5.3	Strategy Transformation Management als Startpunkt in ein kontinuierliches Enterprise Performance Management	186
4.5.4	Wie unterscheiden sich Top- von Durchschnitts-Finanzfunktionen? – Einsichten aus der betriebswirtschaftlichen Praxis von PwC	187
4.5.4.1	Wie kann richtig eingesetzte Technologie Nutzen für das Kerngeschäft generieren?	190
4.5.4.2	Enterprise Performance Management mit dem richtigen Softwarepartner – die wichtigsten Marktteilnehmer	191
	Literatur	192
5	Organisation, Führung und Kultur als Voraussetzungen zur erfolgreichen Gestaltung von Wachstum im Wandel	194
5.1	Grundlagen: Die Organisation an die Erfordernisse vom Wachstum und Wandel anpassen	194
	<i>Prof. Dr. Dieter Thomaschewski/Prof. Dr. Rainer Völker</i>	
5.1.1	Herausforderungen	194
5.1.2	Inhärente Dynamiken versus Leadership	194
5.1.3	Gestaltungskonzepte – Grundlegende Zusammenhänge	196
5.1.4	Praxisrelevante Gestaltungskonzepte	198
	Literatur	200
5.2	Management von Wachstum: Organisatorische Verankerung und Erfolgsfaktoren	201
	<i>Dr. Axel Eckhardt</i>	
5.2.1	Haupttreiber/-stellhebel für Wachstum	202
5.2.2	Wachstumsstrategie	203
5.2.3	Organisatorische Verankerung	205
5.3	Mobilisierung von Organisationen für Wachstum	208
	<i>Dr.-Ing. Frank Zurlino</i>	
5.3.1	Prolog: »Setting the scene«	208
5.3.2	Mobilisierung der Organisation für Wachstum	210
5.3.2.1	Neue Plattformen für Wachstum	210
5.3.2.2	Mehr unternehmerische Kerne schaffen	211
5.3.2.3	Beschleunigung des Innovationsmotors	212
5.3.3	Kraftvolle Leitbilder zur Erneuerung	214
5.3.4	»People Performance Management«	215
5.3.5	Der Weg zum Aufbruch	217
	Literatur	219
5.4	Wie Unternehmen Wachstum lernen und welche nachhaltige Wirkungen dies haben kann	219
	<i>Dr. Thomas Hardwig/Prof. Dr.-Ing. Klaus North</i>	

5.4.1	Analyse der Wachstumssituation mit dem Wachstumsrad	221
5.4.2	Wachstumsprojekte zur Weiterentwicklung des Unternehmens nutzen	222
5.4.3	Dreifacher Nutzen	226
5.4.4	Initialzündung für eine nachhaltige Entwicklung	227
	Literatur	228
5.5	Wert- und werteorientiertes Management im Wandel	229
	<i>Dr. Hendrik Steinhaus</i>	
5.5.1	Einführung	229
5.5.2	Wert- und werteorientierte Unternehmensführung	229
	5.5.2.1 Managementkonzepte zwischen Wert- und Werteorientierung	229
	5.5.2.2 Optimaler Grad der Wert- und Werteorientierung	231
	5.5.2.3 Stakeholdergruppen im Fokus der Wert- und Werteorientierung	233
5.5.3	Wert- und werteorientierter Unternehmenswandel	234
	5.5.3.1 Wert- und Werteorientierung im Unternehmenswandel	234
	5.5.3.2 Mitbestimmung im Wandel als Ausdruck der Wert- und Werteorientierung	236
	5.5.3.3 Wert- und werteorientierte Handlungsempfehlungen	238
5.5.4	Ausblick	239
	Literatur	240
	Herausgeber und Autoren	242