

Dieter Thomaschewski/Rainer Völker (Hrsg.)

# **Wachstum im Wandel**

Herausforderungen für die  
Unternehmensführung im 21. Jahrhundert

Verlag W. Kohlhammer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Wachstum im Wandel – Eine Einführung</b> .....	<b>15</b>
<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
<b>2 Wachstum im Wandel als Herausforderung für die Entwicklung der Unternehmensstrategie</b> .....	<b>40</b>
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	<b>Funktionale Ausprägung des Wachstums im Wandel</b> .....	<b>86</b>
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
<b>4</b>		<b>Steuerung und Controlling des Wachstums- und Wandlungsmanagements .....</b>	<b>150</b>
	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
<b>5</b>	<b>Organisation, Führung und Kultur als Voraussetzungen zur erfolgreichen Gestaltung von Wachstum im Wandel .....</b>	<b>194</b>
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
	<b>Herausgeber und Autoren</b> .....	<b>242</b>