

LEHRBUCH

▶ **nwb** E-BOOK

Hagen · Müller · Wieben

Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmenssteuerung

Methoden und Instrumente fundiert und praxisnah dargestellt

- ▶ Formen erfolgreicher Unternehmensentwicklung
- ▶ Projekt- und Prozessmanagement
- ▶ Bedeutung der Digitalisierung
- ▶ Orientierungsebenen strategischer Unternehmenssteuerung
- ▶ Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle
- ▶ Chancen und Risiken in der strategischen Unternehmensführung

▶ **nwb** STUDIUM

Hagen/Müller/Wieben

Unternehmensentwicklung und
strategische Unternehmenssteuerung

NWB Studium Betriebswirtschaft

Unternehmensentwicklung und strategische Unternehmenssteuerung

- ▶ Formen erfolgreicher Unternehmensentwicklung
- ▶ Projekt- und Prozessmanagement
- ▶ Bedeutung der Digitalisierung
- ▶ Orientierungsebenen strategischer Unternehmenssteuerung
- ▶ Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle
- ▶ Chancen und Risiken in der strategischen Unternehmensführung

Volker Hagen

Prof. Dr. Dominik M. Müller

Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig! Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen noch verbessern? Bitte verwenden Sie für Ihr Feedback einfach unser Online-Formular auf:

www.nwb.de/go/feedback_bwl

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Quartal ein Buchgeschenk.

ISBN 978-3-482-67131-9
eISBN 978-3-482-00991-4

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2019
www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Satz: Griebisch & Rochol Druck GmbH, Hamm
Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

VORWORT

Dieses Lehrbuch zur Unternehmensentwicklung und strategischen Unternehmenssteuerung ist aus zahlreichen Lehrveranstaltungen entstanden, die wir anbieten. Es soll in erster Linie ein Grundlagenwerk für alle Studierenden betriebswirtschaftlicher Bachelor- und Master-Studiengänge sein. Für Führungskräfte ist es aufgrund seines umsetzbaren Wissens und anhand von praxisnahen Methoden eine wertvolle Ressource zur Unterstützung strategischer Entscheidungen.

Die aktuelle Bedeutung der Unternehmensentwicklung nimmt durch Globalisierung und Digitalisierung ständig zu. Deshalb ist es für unsere Leser wichtig, unterschiedliche Herausforderungen an die Unternehmensentwicklung zu kennen, die sich im Entwicklungsverlauf von Unternehmen stellen können. Dabei ist die Kenntnis über den Einsatz von Methoden und Instrumenten mit deren Wirkungszusammenhängen auf die erfolgreiche Unternehmensentwicklung erfolgskritisch zu bewerten. Die Entwicklungsbereiche sind dabei Innovationen, Geschäftsmodelle, Organisationsformen, Projekte und Prozesse. Außerdem sollen die Unterschiede verschiedener Steuerungsbereiche wie normative, marktorientierte, ressourcenorientierte und wertorientierte Unternehmensteuerung transparent differenziert und verstanden werden.

Eine erfolgreiche strategische Planung, Steuerung und Kontrolle beinhalten den Einsatz von geeigneten Methoden und Instrumenten sowie ein Verständnis über deren Wirkungsweisen. Zur Unterstützung des Managements kann das strategische Controlling einen wichtigen Beitrag leisten.

Nach dem Studium des Lehrbuches besitzen unsere Leser ein kompaktes Wissen, um so die Entwicklung und Steuerung von Unternehmen zu gestalten.

Ein zunehmend wichtiger Aspekt der Unternehmenssteuerung in Zeiten volatiler Märkte und disruptiver technologischer Veränderungen ist die systematische Analyse von Chancen und Risiken für die weitere Unternehmensentwicklung. Der Aufbau eines agilen Risikomanagementsystems soll das Management in die Lage versetzen, fundierte strategische und operative Entscheidungen zu treffen und Unternehmen insgesamt resilienter zu gestalten. Der Leser wird dazu mit allen wesentlichen Aspekten zur Gestaltung eines Risikomanagementsystems vertraut gemacht.

Danken möchten wir abschließend Frau Natalie Larenta und Herrn Dirk Kersting aus dem NWB Verlag für die hervorragende Zusammenarbeit sowie das Engagement und Akribie, mit der die erste Auflage begleitet wurde.

Ein Lehrbuch in der ersten Auflage soll sich weiterentwickeln. Deshalb würden wir uns über jeden Verbesserungsvorschlag freuen.

Hannover, im September 2018

*Volker Hagen
Hans-Jürgen Wieben
Dominik M. Müller*

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Methoden und Instrumente der Unternehmensentwicklung	1
<hr/>	
1.1 Bedeutung der Unternehmensentwicklung	1
1.2 Strategisches Innovationsmanagement	5
1.3 Strategische Geschäftsmodellentwicklung	8
1.3.1 Business Model Navigator™	9
1.3.2 Business Model Canvas	13
1.4 Strategische Organisationsentwicklung	15
1.4.1 Bedeutung der strategischen Organisationsentwicklung	19
1.4.2 Change Management Modelle	23
1.4.3 Lernende Organisation	27
1.4.4 Teamentwicklung	28
1.5 Strategisches Kooperationsmanagement	29
1.6 Strategisches Projektmanagement	32
1.6.1 Strategisches Projektportfolio	33
1.6.2 Strategisches Multiprojektmanagement	34
1.7 Strategisches Prozessmanagement	35
1.7.1 Strategische Prozessorientierungen	36
1.7.2 Prozessklassifizierung nach Wertschöpfungsgrad	38
1.7.3 Prozesssteuerung und -transformation	40
1.7.4 Prozessorientierte Reifegradmodelle	43
2. Methoden und Instrumente der normativen und strategischen Unternehmenssteuerung	47
<hr/>	
2.1 3-Ebenen-Modell der Unternehmenssteuerung	47
2.2 Bedeutung der normativen und strategischen Unternehmenssteuerung	50
2.3 Normative Unternehmenssteuerung	51
2.3.1 Unternehmensphilosophie	51

	Seite
2.3.2 Unternehmensvision	53
2.3.3 Unternehmenspolitik	54
2.3.4 Unternehmensmission	55
2.3.5 Unternehmenskultur	56
2.3.6 Unternehmensidentität	57
2.3.7 Unternehmensverfassung	58
2.4 Strategische Unternehmenssteuerung	58
2.4.1 Präskriptive und emergente strategische Unternehmenssteuerung	59
2.4.2 Marktorientierte Unternehmenssteuerung	60
2.4.2.1 PESTEL Makroumweltanalyse	61
2.4.2.2 Branchenstrukturanalyse nach Porter	63
2.4.2.3 Issue-Impact Analyse	66
2.4.2.4 Cross-Impact Analyse	67
2.4.3 Ressourcenorientierte Unternehmenssteuerung	68
2.4.4 Wertorientierte Unternehmenssteuerung	71
2.4.5 Mergers & Acquisitions	76
2.4.6 Strategische Steuerung der ganzheitlichen Zukunftsfähigkeit	78
2.4.6.1 Corporate Governance	79
2.4.6.2 Corporate Citizenship	80
2.4.6.3 Corporate Social Responsibility	80
3. Digitalisierung in der Unternehmensentwicklung und strategischen Unternehmenssteuerung	83
3.1 Digitale Reifegrade	83
3.2 Digitaler Anstoß und Entwicklungsmöglichkeiten	84
3.3 Digitale Betroffenheit und Dimensionierung	87
4. Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle	91
4.1 Analyse der globalen Umwelt und des Wettbewerbsumfeldes	91
4.2 Unternehmensanalyse	94
4.3 SWOT Analyse – Zusammenfassung der Umweltanalyse und Unternehmensanalyse	95
4.4 Auswahl traditioneller Methoden der strategischen Planung	96
4.4.1 Benchmarking	96
4.4.2 Szenario-Technik	99

	Seite
4.4.3 Delphi-Methode	101
4.4.4 Break-even-Analyse	102
4.5 Auswahl integrierter Methoden der Strategischen Planung	103
4.5.1 Portfolioanalyse	103
4.5.2 Erfahrungskurven	107
4.5.3 PIMS- Konzept	109
4.5.4 Balanced Scorecard Konzept	110
4.5.5 Stakeholder-Analyse	113
4.5.6 Ressourcenanalyse	114
4.5.7 Wertkettenanalysen	115
4.6 Controlling zur Unterstützung des Managements	116
4.6.1 Einordnung des Strategischen Controllings	118
4.6.2 Strategisches Controlling zur Entwicklung eines Strategieportfolios	120
4.6.3 Strategisches Controlling zur Strategiebewertung und Strategieauswahl	121
4.6.4 Unterstützung der Strategieumsetzung durch strategisches Controlling	123
4.6.5 Erfolgskontrolle und Überwachung durch strategisches Controlling	123
5. Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling	125
6. Risiken in der strategischen Unternehmensführung	129
6.1 Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmenssteuerung	129
6.1.1 Risiko in der Unternehmensentwicklung	129
6.1.2 Risikobegriff in der Betriebswirtschaftslehre	129
6.1.3 Ziele und Nutzen des Risikomanagements	131
6.2 Aufbau und Weiterentwicklung des Risikomanagements	133
6.2.1 Determinanten des Aufbaus	133
6.2.2 Integrations- vs. Separationskonzept	135
6.2.3 Three Lines of Defence-Konzept	136
6.2.4 Einfluss der deutschen Corporate Governance	137
6.2.5 Abgrenzung zum Internen Kontrollsystem	141
6.3 Internationale Risikomanagement-Standards	143
6.3.1 Vorüberlegungen zur Nutzung von Standards	143
6.3.2 Normenfamilie ISO 31000	145

	Seite
6.3.3 COSO Internal Controls und COSO Enterprise Risk Management	151
6.3.3.1 Hintergrund	151
6.3.3.2 COSO Internal Controls 2013	152
6.3.3.3 COSO Enterprise Risk Management 2017	158
6.4 Maßnahmen des Risikomanagements	170
6.4.1 Risikostrategie	170
6.4.2 Risikotragfähigkeitskalkül	171
6.4.3 Risikoappetit und Ableitung einer Risikostrategie	173
6.4.4 Risikokultur	174
6.4.5 Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements	177
6.4.5.1 Organisationskonzepte des Risikomanagements	177
6.4.5.2 Rollenverteilung in der Organisationsstruktur	178
6.4.5.3 Ablauforganisation des Risikomanagements	181
6.4.5.4 Jährliche Risikoinventur und regelmäßige Aktualisierung	182
6.4.5.5 Schnittstelle zu anderen Managementsystemen	183
6.4.5.6 Vorgaben über Richtlinien und Risikomanagement-Handbuch	185
6.4.6 Qualifikation der Mitarbeiter	187
6.4.7 Materielle und immaterielle Ressourcen	188
6.4.8 Einführung oder Weiterentwicklung des Risikomanagements	188
6.4.9 Risikoidentifikation	189
6.4.10 Risikoanalyse	193
6.4.10.1 Instrumente der Risikoidentifikation und -analyse	195
6.4.10.2 Methoden und Instrumente der Informationsbeschaffung	196
6.4.10.3 Szenarioanalyse zur Analyse strategischer Risiken	198
6.4.10.4 Fehlerbaumanalyse und FMEA für Ursache-Wirkungs-Analysen	199
6.4.11 Risikobewertung	200
6.4.11.1 Quantifizierbare Risiken	203
6.4.11.2 Value-at-Risk zur Bewertung von Marktpreisrisiken	206
6.4.11.3 Risk Map oder Heat Map	208
6.4.11.4 Risk-Reward-Portfolios und Risk-Reward-Kennzahlen	212
6.4.11.5 Nicht quantifizierbare Risiken	214
6.4.11.6 Bereitstellung von Frühwarnindikatoren	216
6.4.11.7 Risikoinventar	220
6.4.11.8 Subjektivität der Informationsgewinnung und -verarbeitung	222

	Seite
6.4.12 Risikoaggregation	223
6.4.12.1 Möglichkeiten der Risikoaggregation	224
6.4.12.2 Addition der bewerteten Einzelrisiken	224
6.4.12.3 Einfache Bilanzsimulation	224
6.4.12.4 Simulative Risikoanalysen	225
6.4.12.5 Gegenüberstellung von Gesamtrisiko und Risikodeckungsmassen	228
6.4.13 Interne und externe Kommunikation	229
6.4.14 Risikobewältigung	231
6.4.15 Laufende Überwachung der Steuerungsmaßnahmen	234
6.4.16 Periodische Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung	235
Literaturhinweise	237
Stichwortverzeichnis	243

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABB. 1:	Innere und äußere Unternehmensentwicklung	2
ABB. 2:	Strategische Hauptaufgaben der Unternehmensentwicklung	4
ABB. 3:	Merkmale der Innovationskompetenz	6
ABB. 4:	Design-Phase – Business Model Navigator™	11
ABB. 5:	Implementierungsphase Business Model Navigator™	13
ABB. 6:	Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur	14
ABB. 7:	Organisationsebenen	15
ABB. 8:	Unterscheidungsmerkmale revolutionärer und evolutionärer Wandel	16
ABB. 9:	Merkmale von Arten des Wandels	17
ABB. 10:	Steuerung von Veränderungsprozessen	18
ABB. 11:	Linienorganisation	19
ABB. 12:	Anpassung der Organisationsformen bei Marktunsicherheit	21
ABB. 13:	Dauerhafte und temporäre Organisations- und Arbeitsformen	22
ABB. 14:	Ablauf Veränderungsprozess nach Lewin	23
ABB. 15:	Ablauf Veränderungsprozess nach Kotter	24
ABB. 16:	Ablauf Veränderungsprozess nach Krüger	26
ABB. 17:	Lernende Organisation nach Senge – Ablaufdarstellung	27
ABB. 18:	Ausgewählte Kooperationen zwischen Automobilherstellern und Zulieferer/Energieversorgungsunternehmen	31
ABB. 19:	Strategisches Projektportfolio	34
ABB. 20:	Gestaltungsbereiche der Unternehmenssteuerung	35
ABB. 21:	Regelkreis beim strategischen Prozessmanagement	36
ABB. 22:	Prozessorientierung am Anstieg der Gemeinkosten	37
ABB. 23:	Prozessklassifizierung nach Wertschöpfungsgrad	40
ABB. 24:	Ausrichtungsansätze bei der Prozesssteuerung und Prozesstransformation	41
ABB. 25:	Prozesssteuerung mit Kennzahlen	42
ABB. 26:	Grundsätze der Geschäftsprozessoptimierung	43
ABB. 27:	EDEN Reifegradmodell in 9 Dimensionen	44
ABB. 28:	EDEN Reifegradmodell – Ergebnismatrix (Auszug)	45
ABB. 29:	EDEN Berechnungsschema zur Reifegradstufe (Auszug)	45
ABB. 30:	Steuerungsschwerpunkte in den Unternehmenssteuerungsebenen	48
ABB. 31:	Erfolgspotenziale und Orientierungsgrundlagen der Unternehmenssteuerungsebenen	49
ABB. 32:	Elemente der normativen und strategischen Ebene	50
ABB. 33:	Normative Unternehmenssteuerung-Übersicht	51

ABB. 34:	Unternehmenswerte und Überzeugungen der Deutschen Bank	52
ABB. 35:	Komponenten der Unternehmensidentität	57
ABB. 36:	Präskriptiver und emergenter Ansatz strategischer Unternehmenssteuerung	59
ABB. 37:	Marktorientierte Analysen bei der strategischen Planung	60
ABB. 38:	Faktoren der PESTEL Makroumweltanalyse	61
ABB. 39:	Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	63
ABB. 40:	Modellhafte Issue-Impact Matrix	66
ABB. 41:	Beispiel für eine Issue-Impact Matrix	66
ABB. 42:	Wechselwirkungsanalyse in der Energiewirtschaft (Auszug)	68
ABB. 43:	Merkmale strategischer Ressourcen	69
ABB. 44:	Kompetenz-Portfolio	70
ABB. 45:	Steuerungssystem ThyssenKrupp	73
ABB. 46:	Wertmatrix ThyssenKrupp	75
ABB. 47:	Übersicht strategischer Integrationsansätze	77
ABB. 48:	Säulen der strategischen Zukunftsfähigkeit	79
ABB. 49:	Abstufung digitaler Reifegrade	84
ABB. 50:	Digitalisierungsfelder bei der Unternehmensentwicklung und strategischen Unternehmenssteuerung	85
ABB. 51:	Digitale Betroffenheit der strategischen Prozesse (1/2)	87
ABB. 52:	Digitale Betroffenheit der strategischen Prozesse (2/2)	88
ABB. 53:	Überblick über die Analyse des Unternehmensumfeldes	93
ABB. 54:	Prozess der Umweltanalyse	94
ABB. 55:	SWOT-Analyse Matrix	95
ABB. 56:	Bewertung der einzelnen Benchmarking-Arten	97
ABB. 57:	Vorgehen des Benchmarkings	99
ABB. 58:	Szenariotrichter nach Geschka/Hammer	100
ABB. 59:	Varianten der Delphi-Methode	101
ABB. 60:	Break-even-Analyse	102
ABB. 61:	Effiziente Wertpapier-Portfolios	103
ABB. 62:	Marktwachstums-Marktanteil-Portfolio	105
ABB. 63:	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil Portfolio	106
ABB. 64:	Erfahrungskurve	108
ABB. 65:	PIMS- Auswertung zur Kapitalrendite in Abhängigkeit von relativem Marktanteil und Qualität	110
ABB. 66:	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	111
ABB. 67:	Beispielhafte Darstellung einer Balanced Scorecard	112
ABB. 68:	Stakeholder eines Unternehmens	113
ABB. 69:	Wertschöpfungskette nach Porter	115

ABB. 70:	Wahrnehmung von Controlling (Funktion) durch Manager und Controller (Institution)	118
ABB. 71:	Einordnung des strategischen Controllings	119
ABB. 72:	Abgrenzung von operativem und strategischem Controlling	120
ABB. 73:	Arten von Strategien	121
ABB. 74:	Kriterien für die Bewertung von Strategien	122
ABB. 75:	Controlling Aufgaben in der Phase der Strategiedurchsetzung und Kontrolle	124
ABB. 76:	Strategische Überwachung	124
ABB. 77:	Herausforderung der Digitalisierung	127
ABB. 78:	Systematik des Risikos in weiter Begriffsauffassung	130
ABB. 79:	Indikatoren für die Ausgestaltung des Risikomanagements	134
ABB. 80:	Top-Down vs. Bottom-Up-Ansatz des Risikomanagements	135
ABB. 81:	Umsetzung des Konzeptes der drei Verteidigungslinien	137
ABB. 82:	Risikomanagement in der deutschen Corporate Governance	140
ABB. 83:	Risiken im IKS und im Risikomanagement	143
ABB. 84:	Aufbau der ISO 31000	146
ABB. 85:	Aufbau der ONR 49000 ff.: 2014	150
ABB. 86:	Überarbeiteter COSO-Würfel: Internal Control	153
ABB. 87:	Komponenten und Prinzipien von COSO ERM 2017	160
ABB. 88:	Zusammenhang von Zielerreichung und Risiken (Risikoprofil)	162
ABB. 89:	Klassifizierung von Risikodeckungsmassen	172
ABB. 90:	Aufteilung von Risikokapital auf Geschäftsbereiche und Risikokategorien	173
ABB. 91:	Auszug aus der MaRisk AT 4.2 Strategien, Tz. 2	174
ABB. 92:	Beispielhafte Rollenverteilung in der Organisation	181
ABB. 93:	Beispiele für Risiken entlang der Wertschöpfungskette	190
ABB. 94:	Beispielhafter Risikokatalog für strategische und externe Risiken	191
ABB. 95:	Risikooberkategorien nach Kaplan/Mikes	192
ABB. 96:	Systematisierung der Ursachen und Auswirkungen von Risiken	194
ABB. 97:	Fehlerbaum- und Ereignisanalyse (Bow Tie-Diagram)	200
ABB. 98:	Kategorien von Risiken für die Risikobewertung	202
ABB. 99:	Risikoprofile unterschiedlicher Risiken bei unterstellter Normalverteilung	204
ABB. 100:	Bestimmung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung durch Experten	205
ABB. 101:	Risk-Map mit Erwartungswerten und Beispielrisiken	210
ABB. 102:	Schadenssummen und Eintrittshäufigkeiten für ein Beispielrisiko	211
ABB. 103:	Risikoabbildung über Höchstschadenswert und Gesamterwartungswert	212
ABB. 104:	Risiko-Rendite-Betrachtung für ein Portfolio von Projekten	213
ABB. 105:	Tornadodiagramm zur Risikodarstellung	214
ABB. 106:	Scoring von Risiken nach unterschiedlichen Wirkungsdimensionen	216

ABB. 107: Frühindikatoren für interne und externe Beobachtungsbereiche	219
ABB. 108: Risikoerfassungsbogen eines Kunststoffherstellers	221
ABB. 109: Auswirkungen von Risiken auf eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	226
ABB. 110: Beispiel für ein simuliertes Gesamtrisikoprofil eines Unternehmens	227
ABB. 111: Typische Risikobewältigungsstrategien	232
ABB. 112: Wirkung der Risikobewältigungsstrategien auf die Schadenshöhe	233

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
ARGE	Arbeitsgemeinschaft

B

BANF	Bestellanforderungen
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise

C

CE	capital employed
CFO	Chief Financial Officer
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz

D

d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
Dt.	Deutsch

E

e.V.	Eingetragener Verein
EBIT	earnings before interest and taxes
eG	eingetragenen Genossenschaft
engl.	englisch
etc.	et cetera
EVA	economic value added

F

f./ff.	folgend/e
FCF	free cashflow

G

GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GCR	Governance, Risk und Compliance
GEW	Gesamterwartungswert
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

H

HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder
HSW	Höchsterwartungswert

I

i. d. R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IKS	internes Kontrollsystem
ISO	International Organization of Standardization
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie

K

KMU	Kleine- und mittlere Unternehmen
-----	----------------------------------

M

M&A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Millionen

N

n. F.	neue Fassung
NOA	net operating assets
NOPAT	net operating profit after taxes
Nr.	Nummer

O

o. J.	ohne Jahrgang
OEM	Original Equipment Manufacturer
OHG	Offene Handelsgesellschaft
ONR	ON-Regel Österreichisches Normungsinstitut

P

p. a.	per anno
PartG	Partnergeseellschaft
PartG mbH	Partnergeseellschaft mit beschränkter Haftung
PEMM	Process Enterprise Maturity Model
Pkt.	Punkt

R

rd.	rund
ROCE	return on capital employed

S

S.	Seite
sog.	so genannt
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats

T

TKVA	ThyssenKrupp value added
Tz.	Textzeile

U

u. a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter

V

vgl.	vergleiche
vs.	versus

W

WACC	weighted average cost of capital
------	----------------------------------

Z

z. B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil



LERNZIELE

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollten Sie,

- ▶ unterschiedliche Herausforderungen an die Unternehmensentwicklung kennen, die sich im Entwicklungsverlauf von Unternehmen stellen können,
- ▶ den Einsatz von Methoden und Instrumenten mit deren Wirkungszusammenhängen auf die erfolgreiche Unternehmensentwicklung verstehen und
- ▶ mit den verschiedenen Entwicklungsbereichen wie Innovation, Geschäftsmodell, Organisation, Projekt und Prozess vertraut sein.

1. Methoden und Instrumente der Unternehmensentwicklung

Im Allgemeinen werden die Begriffe *Methode* und *Instrument* häufig synonym verwendet. Eine **Methode** basiert auf einem System von Regeln und Annahmen, ist auf ein bestimmtes Ziel gerichtet und stellt damit die konzeptionelle Grundlage für **planmäßiges Handeln** dar, wie z. B. bei einer strategischen Planung. Ein **Instrument** ist dagegen ein Mittel zur Umsetzung der Methode, wie die Stärken- und Schwächenanalyse bei der Anwendung einer Strategischen Planung. Der Einsatz von Methoden und Instrumenten im Zuge der Unternehmensentwicklung sollte situativ, den aufgezeigten **Umfeld- und Unternehmensveränderungen** entsprechend und individuell, auf Basis der **Unternehmenskonstitution** und dem Reifegrad der Unternehmensführung, abgewogen werden.

1.1 Bedeutung der Unternehmensentwicklung

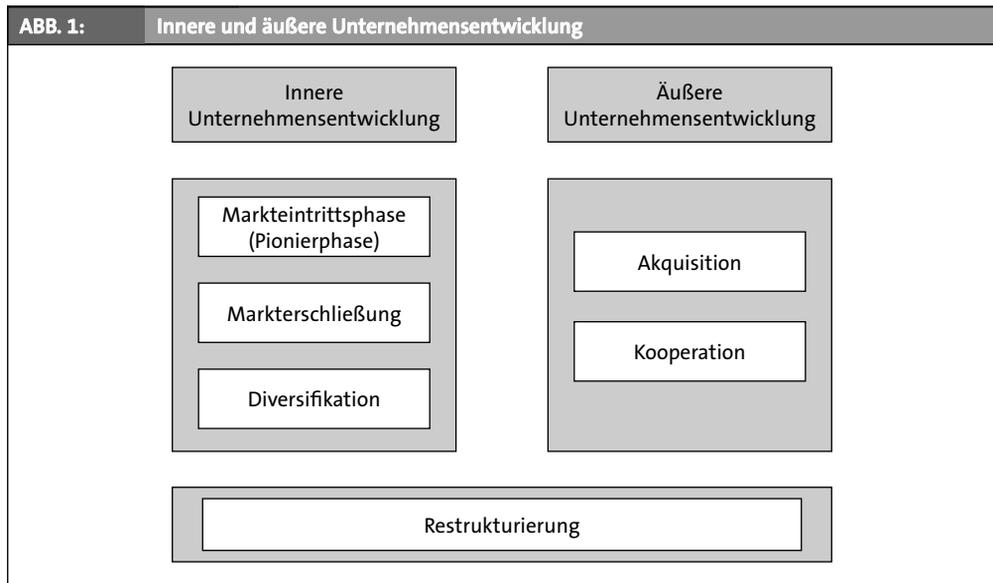
Im deutschen Sprachraum prägt unter anderem *Bleicher* den Begriff der **Unternehmensentwicklung**, in dem Verständnis, dass die Entwicklung des Unternehmens zu den Führungsaufgaben zählt und wie folgt definiert werden kann: „Der Begriff Unternehmensentwicklung stellt auf ein zeitbezogenes Phänomen ab: die Evolution eines ökonomisch orientierten sozialen Systems im Spannungsfeld von Forderungen und Möglichkeiten der Um- und Inwelt. Ausschlaggebend für die Evolution ist die Stiftung eines höheren Nutzens relativ zum Angebot vergleichbarer anderer Wettbewerbssysteme durch die Bereitstellung und Inanspruchnahme strategischer Erfolgspotenziale“.¹

Die Unternehmensentwicklung befasst sich damit grundsätzlich mit den **langfristigen Veränderungen** des Unternehmens, dabei stellt sie einen wesentlichen Aufgabenbereich der Unternehmensführung dar. Diese Veränderungen können positiv, negativ oder auch neutral auf das Unternehmen wirken. Auf der anderen Seite kann es wechselhafte, aber auch stabile Entwicklungen geben. Eine Unternehmensführung wird deshalb frühzeitig die Entwicklungen im Umfeld

¹ Vgl. *Bleicher*, 2004, S. 498.

wie auch im Unternehmen in einer **langfristigen Perspektive** analysieren und bewerten müssen, um damit das Unternehmen, im Sinne der *Shareholder*, d. h. den unterschiedlichen Anspruchsgruppen, mit einer führenden Strategie und Spitzenkennzahl weiterzuentwickeln.

Es wird zudem nach **innerer** und **äußerer** Unternehmensentwicklung unterschieden. Die innere Unternehmensentwicklung befasst sich mit der Restrukturierung **marktbezogener** Bereiche. Dagegen steuert die äußere Unternehmensentwicklung die engere **Verbundenheit** zu Unternehmen.²



Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung schafft Visionen und Werte. Mittels einer engen Verknüpfung von **Strategie** und Umsetzungsfähigkeit kann sie einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit leisten. Im Fokus stehen der Aufbau und die Ausgestaltung individueller Geschäftsfeldstrategien mit Festlegung einer geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation. Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung bedeutet auch, den **Wandel aktiv zu gestalten**, statt von Veränderungen getrieben zu werden und mit den bereits vorhandenen Potentialen zielgerichtet zu öffnen und zu nutzen.

Auf Unternehmensebene richtet sich die Unternehmensentwicklung auf die Festlegung, in welchen **strategischen Geschäftsfeldern** die wirtschaftlichen Aktivitäten entfaltet werden sollen und wie diese untereinander zu priorisieren sind. Ergebnisse sind das zukünftige Geschäftsfeldportfolio und die Unternehmensstrategie. Die Geschäftsfelder sind dabei beispielweise nach Kundengruppen, Produkten und Wettbewerbern segmentiert.

Im weiteren Schritt wird auf Geschäftsfeldebene festgelegt, wie die Bewirtschaftung mit Investitionen und weiteren Ressourcen, z. B. im Personal- und Kostenbereich, erfolgen kann. Zielgerichtet sollen **Wettbewerbsvorteile** generiert und eine eigens dafür ausgerichtete Wettbewerbsstrategie formuliert werden. Wettbewerbsstrategien besitzen eine **bereichsübergreifende Bedeutung**

² Vgl. Bleicher, 2004, S. 33.

und müssen aus einer bereichsübergreifenden Perspektive gestaltet werden. Damit ist die Einbindung der Verantwortlichen für Sparten, Geschäftsbereiche, Center und auch Fachbereiche in die Aufgaben der Unternehmensentwicklung erforderlich.

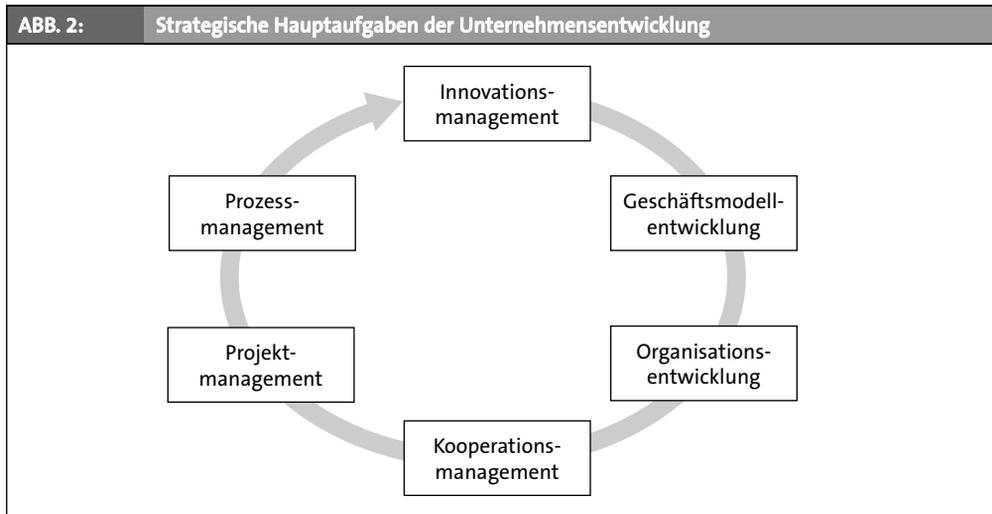
Dem anschließenden Controlling obliegt es, die nachhaltige Umsetzung mit den **Strategischen Geschäftseinheiten** zu koordinieren und den Erfolg zu überprüfen. In diesem **Transformationsprozess** arbeiten strategische und operative Bereiche ineinander verzahnt zusammen. In Unternehmen mit einer Mehrzielausprägung hat sich die Fokussierung von reinen Finanzzielgrößen auf **mehrdimensionale Konzepte** entwickelt. Ökonomie, Ökologie und Soziales im Sinne einer Langfristorientierung bilden das Steuerungssystem.³ Diese Parameter erarbeitet eine Unternehmensentwicklung in einem strukturierten Prozess und verbindet alles in einem Gesamtsystem der ganzheitlichen strategischen Steuerung.

Die Anlässe für Aktivitäten der Unternehmensentwicklung sollten sich proaktiv an veränderten Markt- und Wettbewerbsumfeld und einer Neuausrichtung des Unternehmens orientieren. Zunehmend operative Verluste sind nachgelagerte Indikatoren, die unmittelbar und kurzfristig eine Neuausrichtung des Unternehmens erforderlich machen. Eine **strukturelle Neuausrichtung** des Unternehmens kann grundsätzlich durch die Unternehmensführung beabsichtigt sein und stellte damit kein unmittelbares Arbeitsergebnis der strukturierten Unternehmensentwicklung dar. Dieses kann unter anderem durch einen Unternehmensführungswechsel induziert sein.

Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erstellt nicht nur strukturierte und fundierte Konzepte für Organisation, Strategie und Steuerung, sondern bewirkt angepasstes Verhalten bei allen Beteiligten. Ziel ist dabei ein rationales und damit nachvollziehbares Bewusstsein für die Notwendigkeit der Unternehmensänderung zu vermitteln und erforderliche Umsetzungsschritte in Form von **Organisationsveränderungen** oder geändertem **Investitionsverhalten** einzuleiten. Konkrete Problemlösungsansätze sollen bei allen Beteiligten nachhaltige Lernprozesse in Gang setzen. Eine strategische Entscheidung soll auch das Vertrauen und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in den Prozessen erhöhen.

³ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter, 2015, S. 51.

Die Unternehmensentwicklung umfasst die folgenden **strategischen Hauptaufgaben**.



Im Vordergrund der Aufgaben steht das strategische **Innovationsmanagement**, das komplexe Neuerungen für das Unternehmen erarbeitet, die durch technischen, sozialen und wirtschaftlichen Wandel begründet sind. Daraus resultieren für die strategische **Geschäftsmodellentwicklung** nachgelagerte Anforderungen, wie erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu konsolidieren. Für die **Organisation** bedeutet dieses Strukturen und Abläufe zu schaffen, die eine Anpassung der Wertschöpfungsprozesse an veränderte Marktbedingungen und dem Ausschöpfen strategischer Marktpotentiale widerspiegelt. Die Auswahl von geeigneten **Kooperationspartnern** zu Erreichung der Unternehmensstrategie ist dabei eine aufbauende und bedeutende Aktivität. Nachgelagerte Projekte gilt es beim strategischen **Projektmanagement** aus strategischer Sicht zu klassifizieren und für die unternehmensseitige Umsetzung zu priorisieren. Beim strategischen **Prozessmanagement** werden aus der Entwicklung des Gesamtumfeldes, die Geschäftsprozesse überprüft und bei Bedarf kundenorientiert angepasst.

Die **Entwicklungsfähigkeit** eines Unternehmens hängt von vielen unternehmensinternen und externen Faktoren ab. Die Unternehmensentwicklung hat wesentliche Mega- und Branchentrends für die Zukunft zu erarbeiten und zu bewerten. Aus der Gesamtheit werden dabei sog. **Schlüsselfaktoren** aufgenommen, die im besonderen Fokus der Entwicklung stehen und eine herausragende Auswirkung auf die strategischen Anforderungen des Unternehmens besitzen. Bei der Analyse werden die Höhe der monetären Auswirkung und die Eintrittswahrscheinlichkeit der Entwicklung von besonderer Bedeutung sein. Als Instrumente kommen hierbei beispielweise die *Issue-Impact Analyse* und *Cross-Impact Analyse* zur Anwendung. Unternehmen die auf Umfeld- und Unternehmensänderungen **frühzeitig** und gut **vorbereitet** sind und Veränderungen in ihrer Unternehmenskultur integrieren, werden eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung aufweisen können.

Bei der Unternehmensentwicklung sind nicht nur Kunden- oder Leistungsorientierung aufzunehmen. Vertrauen ist mitbestimmend dafür, wie schnell und unterstützend sich Mitarbeitende auf Veränderungen in der Organisation und den Prozessen einbinden lassen. Vertrauen in die Unternehmensführung und frühzeitige **Einbindung** in den **Veränderungsprozess** trägt dazu bei, diese beabsichtigten Denk- und Verhaltensweisen zu stärken.

Porsche Consulting beschreibt die Aufgaben der Unternehmensentwicklung wie folgt.⁴ „Vordenker haben nicht nur die Geschäftsmodelle für morgen im Blick, sondern auch für übermorgen. Erfolgreiche Unternehmensentwicklung erzeugt Visionen und schafft Werte. Mit einer engen Verzahnung von Strategie und Operations kann sie einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsüberlegenheit von Unternehmen leisten. Porsche Consulting unterstützt beim Aufbau und der Ausgestaltung einer individuellen Strategie sowie einer passenden Aufbau- und Ablauforganisation. Gemeinsam mit unseren Klienten entwickeln wir das Unternehmen weiter und machen es fit für die Zukunft – mit umgesetzten Lösungen und messbaren Resultaten durch ganzheitliche Programme“.

Die **zentralen strategischen Fragestellungen** nennt *Porsche Consulting* wie folgt:⁵

- ▶ Wie schaffen und sichern wir langfristig eine Wettbewerbsüberlegenheit?
- ▶ Welche Organisationsform unterstützt unser Geschäftsmodell und unsere Strategie optimal?
- ▶ Wie stärken wir unsere Widerstandskräfte zum Schutz in kritischen Phasen und bei exogenen Schocks?
- ▶ Mit welchen Programmen und Initiativen sichern wir die Unternehmensexistenz kurzfristig ab?
- ▶ Wie steigern wir die operative Leistungsfähigkeit im kompletten Unternehmen? Und wie können wir sie zuverlässig messen und bewerten?

1.2 Strategisches Innovationsmanagement

Unter Innovationen sind **komplexe Neuerungen** zu verstehen, die durch technischen, sozialen und wirtschaftlichen Wandel begründet sind. Neue oder modifizierte Produkte und Dienstleistungen schaffen Wachstum und **Wettbewerbsdifferenzierung**. Ein auf das Unternehmen abgestimmtes Innovationsmanagement liefert hierbei Prozesse, Methoden und Instrumente, damit immer wieder neue Innovationen entstehen können. Innovationsvorhaben erfordern zu Beginn eine **Grobplanung** mit den folgenden Schritten:

- ▶ Konzeptentwicklung und Business Plan Erstellung,
- ▶ Machbarkeitsstudie und Prototypenentwicklung sowie
- ▶ Umsetzung und Vermarktung.

Die Hauptklassifikation von Innovationen kann nach dem Innovationsgegenstand und dem Innovationsgrad erfolgen.

Investitionsgegenstand:

- ▶ Produktinnovation
- ▶ Serviceinnovation
- ▶ Geschäftsmodellinnovation

4 *Porsche Consulting*, <https://www.porsche-consulting.com/de/leistungen/themenkompetenz/unternehmensentwicklung/>, Abruf am: 16.12.2017.

5 *Porsche Consulting*, <https://www.porsche-consulting.com/de/leistungen/themenkompetenz/unternehmensentwicklung/>, Abruf am: 16.12.2017.

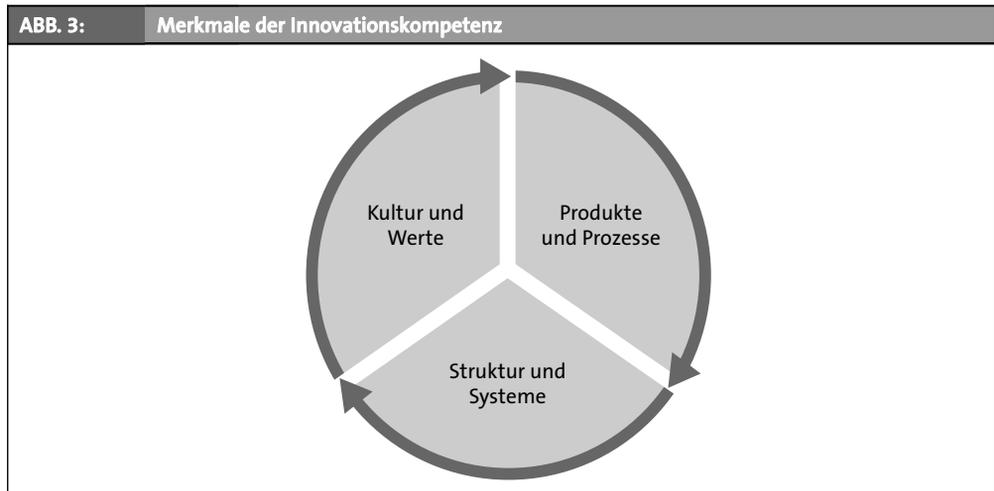
- ▶ Verfahrens- und Technologieinnovation
- ▶ Organisationsinnovation
- ▶ Sozialinnovation
- ▶ Umweltinnovation

Investitionsgrad:

- ▶ Neuerung für ein Unternehmen, einen Markt oder Branche, oder die Weltwirtschaft
- ▶ Radikale Innovationen
- ▶ Inkrementelle Innovationen

Radikale Innovationen sind Basisinnovationen mit sprunghaften und umfassenden Änderungen. **Inkrementelle** Innovationen dagegen sind Verbesserungs-, Anpassungs- oder Folgeinnovationen und damit Evolutionen d. h. Weiterentwicklungen.

Ein wesentlicher **Erfolgsfaktor** für strategisches Innovationsmanagement sind unternehmensseitige **Innovationskompetenzen**, die gestärkt werden sollten. Neben normativen Elementen (Kultur und Werte) stehen dabei auch markt- und prozessbezogenen Merkmale (Produkte und Prozesse) sowie Strukturen und Systeme der Unternehmenssteuerung im Vordergrund.



Produkte und Prozesse:

- ▶ Forschung und Entwicklung (Spitzentechnologien)
- ▶ Neue Produkte und Dienstleistungen
- ▶ Effizienzsteigerung bei Prozessen und Abläufen
- ▶ Neue Geschäftsmodelle

Struktur und Systeme:

- ▶ Organisationsstruktur (agil und flexibel)
- ▶ Management-Systeme
- ▶ Mess- und Überwachungssysteme

Kultur und Werte:

- ▶ Denkmuster und Verhalten
- ▶ Umgangsformen und Kommunikation
- ▶ Kreativität und Flexibilität
- ▶ Team und Führung
- ▶ Werte und Normen
- ▶ Motivation und Lernbereitschaft

Die **Innovationsklassifizierungen** haben für das Innovationsmanagement eine strategische Relevanz und zwar in Bezug auf die Fokussierung in der Innovationsstrategie. Der weitere Zweck ist für das Einleiten der einzelnen Innovationsprojekte in den Innovationsprozess. Denn eine kleine, inkrementelle Innovation im Produktbereich erfordert eine andere Bearbeitung als eine radikale Innovation im Produktionsprozess.

Durch Innovationen entstehen Unsicherheiten im Hinblick auf den zukünftigen Erfolg. Generell existieren vier mögliche Grundhaltungen gegenüber auftretender **Planungsunsicherheit** (nach *Miles/Snow*):

- ▶ die Rolle eines *Prospectors* im Sinne einer **Innovationsorientierung** mit in ständiger Suche nach neuen Geschäftschancen;
- ▶ die Rolle des *Analysers* in Form einer **Flexibilitätsorientierung** auf Basis von Innovationsanalysen und -selektionen;
- ▶ die Rolle eines *Defenders* im Sinne einer auf den eigenen Geschäftsbereich konzentrierte **Stabilitätsorientierung**;
- ▶ die Rolle des *Reactors*, stellvertretend für strategisch inkonsistentes Reaktionsverhalten aufgrund eines **exogenen Handlungsdrucks**.

Prospector und *Reactor* benutzen Innovationen, um aktiv die Wettbewerbsposition zu verbessern, während *Analyser* und *Defender* lediglich ausgleichend gegenüber Innovationen handeln, die sich gegenüber diesen Grundhaltungen als externe Schocks manifestieren. Im Falle von *Prospector* und *Reactor* wird Innovationsmanagement demnach als das Suchen nach Chancen im Markt interpretiert, während *Analyser* und *Defender* in erster Linie geeignete Rahmenbedingungen im Unternehmen für die Bewältigung von Innovationen entwickeln. Ein Innovationsmanagement, das alle Grundhaltungen unterstützt, muss deshalb Planungsunsicherheit durch **innovationsbezogene Analyse** von sowohl der Unternehmensumwelt als auch des eigenen Unternehmens mindern. Desweiteren ist es Aufgabe des Innovationsmanagements, für das Unternehmen eine Innovationsstrategie zu implementieren und umzusetzen.

Für die **Existenz- und Zukunftssicherung** eines Unternehmens kommt Innovationen eine entscheidende Rolle zu. In relativ kurzen Abständen müssen neue Produkte und Dienstleistungen, in umfangreicher Variantenvielfalt, auf den Markt gebracht werden. Daher werden Innovationen heute nicht mehr fallweise und in einem zeitaufwändigen Prozess hervorgebracht. Unternehmen müssen sich so organisieren, dass ein wiederkehrender Managementprozess erfolgreiche Innovationen gewährleistet.

Innovationsprogramme beginnen mit der Ideenfindung und enden mit der Umsetzungsphase. Das Programm wird an einer vorher definierten Strategie ausgerichtet. Weiterhin ist das Beherr-