

Stephan Bille · Tomas Pfänder
Christoph Plass · Frank Thielemann *Hrsg.*

Managementdialoge – Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung



Springer Gabler

Managementdialoge – Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung

Stephan Bille • Tomas Pfänder
Christoph Plass • Frank Thielemann
(Hrsg.)

Managementdialoge – Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung



Springer Gabler

Herausgeber
Stephan Bille
UNITY AG
Stuttgart, Deutschland

Tomas Pfänder
Christoph Plass
Frank Thielemann

UNITY AG
Paderborn, Deutschland

ISBN 978-3-662-43706-3
DOI 10.1007/978-3-662-43707-0

ISBN 978-3-662-43707-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Michael Bursik

Assistenz: Janina Sobolewski

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort



Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier

- Vorsitzender des Aufsichtsrats der UNITY AG
- Seniorprofessor am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn
- Vizepräsident von acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
- Mitglied des Wissenschaftsrats
- Vorsitzender Clusterboard BMBF-Spitzencluster „Intelligente Technische Systeme Ostwestfalen-Lippe (it's OWL)“

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung beruht auf einer Vision, also auf einem Zukunftsentwurf. Sicher gibt es Situationen, in denen ausschließlich „auf Sicht gefahren“ werden muss; aber wer nur auf Sicht fährt, gibt das Heft des unternehmerischen Handelns in der Wettbewerbsarena aus der Hand.

Unsere Leitlinie zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung besteht aus den vier Ebenen Vorausschau, Strategien, Prozesse und IT-Systeme. Zukunftsorientiert ist das Ganze jedoch nur dann, wenn die Ebenen auch in der richtigen Reihenfolge bearbeitet werden: Zunächst gilt es, künftige Chancen und Bedrohungen für das etablierte Geschäft zu identifizieren. Auf dieser Basis werden Strategien entworfen, die beschreiben, wie die Chancen zu nutzen sind und eine unternehmerische Vision verwirklicht wird. Die Strategie ist getreu dem Motto „Structure follows Strategy“ die Grundlage für die Entwicklung strukturierter Geschäftsprozesse. Diese müssen schließlich durch IT-Systeme unterstützt werden; nur dann kann die Informationstechnik ihre Möglichkeiten ausspielen.

Dieses 4-Ebenen-Modell der zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung war 1995 eine der Gründungsideen von UNITY. Seitdem ist es sowohl Grundlage für die Arbeit beim Kunden als auch für die Weiterentwicklung der Managementberatung selbst. Der Erfolg des Unternehmens, das heute mit 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit Kundenprojekte durchführt, unterstreicht die Praxisrelevanz dieses Modells.

Welche Methoden und Instrumente sich für die Bearbeitung der einzelnen Ebenen eignen, haben wir im Buch „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen“ (J. Gausemeier, C. Plass; Carl Hanser Verlag 2014; 2., überarbeitete Auflage) erläutert.

Das vorliegende Buch „Managementdialoge“ ergänzt das Buch „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ durch intensive Einblicke in die Managementpraxis. Die Vorstände von UNITY haben dazu 15 erfolgreiche Unternehmer- und Führungspersonlichkeiten in Interviews nach ihrem Umgang und ihren Erfahrungen mit den vier Ebenen Vorausschau, Strategien, Prozesse und Systeme befragt. Das Ergebnis zeigt, dass alle vier Ebenen die volle Aufmerksamkeit des Top-Managements erfordern und dass es auch auf die Kohärenz der entsprechenden Aktivitäten ankommt.

Auch im Namen der Autoren danke ich an dieser Stelle allen Unternehmern und Führungskräften, die sich an diesem Buchprojekt beteiligt haben und als Interviewpartner zur Verfügung standen. Es ist keine Selbstverständlichkeit, sich im Tagesgeschäft mit all seinen Hürden und Herausforderungen die Zeit für eine intensive Auseinandersetzung mit der täglichen Managementarbeit zu nehmen. Dafür herzlichen Dank. Ich bin sicher, dass nicht nur die Leser, sondern auch die Befragten selbst von den Gesprächen profitieren. Denn ein wesentlicher Erfolgsfaktor für zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung ist die ständige Reflexion des eigenen Handelns. Denkanstöße von Dritten und die Betrachtung der eigenen Arbeit aus einem anderen Blickwinkel können hier neue Perspektiven eröffnen.

Neue Perspektiven bieten sich auch den Leserinnen und Lesern dieses Buches: Es gibt nicht nur Nachwuchskräften interessante Einblicke in die Managementpraxis, sondern richtet sich insbesondere an erfahrene Führungspersonlichkeiten. Ihnen gibt das Buch u. a. die Möglichkeit, über den Tellerrand zu schauen und von Unternehmen anderer Branchen zu lernen. Das Spektrum reicht von der Automobilindustrie, dem Maschinenbau, der Elektroindustrie und der Medizintechnik über die Pharma- und Chemiebranche, die Gesundheitswirtschaft, die Informations- und Telekommunikationsbranche und die Sportbranche bis hin zum Bankensektor. Es kommen sowohl renommierte mittelständische Unternehmen als auch weltweit agierende Großkonzerne zu Wort. Diese Vielfalt an Branchen, Unternehmen und

Persönlichkeiten erhöht die Zahl der Erkenntnisse und schafft einen Blick für Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen.

Ich bin überzeugt, das Buch gibt Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, gute Einblicke in die Managementpraxis, einen Eindruck von den Herausforderungen der Zukunft sowie Ideen und Ansätze, diesen zu begegnen.

Paderborn, im Dezember 2014

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier

Vorwort



Prof. Dr. Henning Kagermann

- Präsident acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
- Vorsitzender der Nationalen Plattform Elektromobilität
- Sprecher der Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft
- Vorsitzender des Steuerkreises des Innovationsdialogs zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft
- ehem. Vorstandssprecher der SAP AG

Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung sollte heutzutage oberste Priorität im Management von Unternehmen haben. Ohne Frage galt dies auch in der Vergangenheit: Wer sich keine Gedanken über die Zukunft macht, konnte auch früher keine erfolgreichen Geschäftsmodelle etablieren. Dennoch gewinnt der Begriff „zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ im 21. Jahrhundert enorm an Bedeutung. Unsere Zeit ist geprägt von stetigem raschem Wandel, der neue, Erfolg versprechende Perspektiven eröffnet, aber auch die Volatilität vormals stabiler etablierter Geschäftsmodelle erhöht. Daher ist zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung nicht mehr nur eine der Voraussetzungen für Erfolg, sondern die zentrale Herausforderung für Manager und Führungskräfte. Globalisierung, steigender Wettbewerbsdruck und die rasante technologische Entwicklung machen es heute schlichtweg unmöglich, langfristig mit einer einmaligen Innovation erfolgreich zu sein. Mehr denn je kommt es darauf an, Erfolgspotenziale der Zukunft frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig zu erschließen. Das erfordert Vorausschaukompetenz und Wandlungsfähigkeit.

Mit der stetig steigenden Zahl der Möglichkeiten – sei es in Bezug auf Kommunikation oder auf Technologie – wächst auch die Komplexität der Herausforderungen. Erfolgreiches Management zeichnet sich deshalb in Zukunft noch mehr dadurch aus, diese Komplexität zu überblicken und die Menschen durch den Wandel zu führen. Damit gewinnt die Führungskompetenz stark an Bedeutung. Das Einbinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ist eine wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltig erfolgreiche Ausrichtung von Unternehmen.

Das, was wir heute unter dem Begriff „Industrie 4.0“ zusammenfassen, verdeutlicht beispielhaft, wie tiefgreifend solch ein Wandel sein kann: Durch die Vernetzung von Maschinen, Betriebsmitteln, Werkstücken sowie Lager- und Transportsystemen über das Internet kann sich die Produktion dezentral koordinieren und bei Bedarf flexibel rekonfigurieren. Individualisierte Produkte können so in einem Hochlohnland wirtschaftlich produziert werden. Diese Entwicklung wird die industrielle Produktion auf ein neues Leistungsniveau bringen, das durch den Begriff der Vierten Industriellen Revolution zum Ausdruck kommt. Vor diesem Hintergrund sind in der Unternehmensführungspraxis Vorausschau, Zukunftsentwürfe und Konsequenz bei deren Umsetzung gefragt. Insbesondere dafür liefert das vorliegende Buch Denkanstöße.

Ich freue mich über Unternehmerinnen und Unternehmer, die den Wandel als Chance begreifen und bereit sind, sich mit neuen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und diese selbst mitzugestalten. In diesem Buch erläutern 15 Führungspersönlichkeiten unterschiedlicher Branchen, wie es ihnen gelingt, tiefgreifenden Veränderungen erfolgreich zu begegnen. Ich bin sicher, die Managementdialoge werden den Leserinnen und Lesern spannende Einblicke und wertvolle Erkenntnisse ermöglichen.

Berlin, im Dezember 2014

Prof. Dr. Henning Kagermann

Herausgeber



Vorstand UNITY (v.l.): Stephan Bille, Tomas Pfänder, Christoph Plass, Dr.-Ing. Frank Thielemann

Über UNITY

UNITY ist die Managementberatung für zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Wir steigern die Innovationskraft und die operative Exzellenz unserer Kunden. Seit 1995 haben wir mehr als 1.000 Projekte zum Erfolg geführt. Kunden der Branchen Automotive, Luft- und Raumfahrt, Gesundheitswirtschaft und Medizintechnik, Energie sowie Pharma und Chemie vertrauen unserer Expertise – vom renommierten mittelständischen Unternehmen bis hin zum Global Player. Wir sind an weltweit 13 Standorten vertreten und führen rund um den Globus Kundenprojekte durch.

Der Vorstand

Die Vorstände von UNITY beraten ihre Kunden nach den Methoden und Prinzipien der zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung und sind persönlich in den Projekten aktiv. Mit dieser Praxiserfahrung haben sie die Managementdialoge geführt. **Tomas Pfänder**, geb. 1969, und **Christoph Plass**, geb. 1970, gründeten die UNITY AG 1995 gemeinsam mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier. Tomas Pfänder ist Mitautor des Buches „Industrielles Klinikmanagement“. Christoph Plass zählt zu den Autoren der Buchpublikationen „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ und „Chefsache IT“. **Dr.-Ing. Frank Thielemann**, geb. 1969, wurde nach seiner Promotion am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn 2001 in den Vorstand berufen. Thielemann ist Senatsmitglied von acatech, der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften. **Stephan Bille**, geb. 1969, ist seit 2011 Mitglied des Vorstands und verantwortet das Automotive-Geschäft.

Interviewpartner

Folgende Manager wurden von UNITY zum Thema „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ interviewt:



Univ.-Doz. Dr. med. Alex Blaicher, MBA
Malteser Sachsen Kliniken
Geschäftsführer



Dr. Hugo Blaum
GEA Refrigeration Technologies GmbH
President



Dr. Jens Effenberger
VW Nutzfahrzeuge
Exportleiter

**Heiner Faust**

BMW Motorrad

Leiter Vertrieb und Marketing weltweit

**Dr. Emanuele Gatti**

Fresenius Medical Care

Vorstand

**Jan Geldmacher**

Vodafone Global Enterprise

CEO

**Prof. Klaus Hekking**

SRH Holding

Vorstandsvorsitzender

**Wolfgang Holzhäuser**

Bayer 04 Leverkusen

Geschäftsführer



Simone Kirf

Volvo Construction Equipment
Director P&S Process Harmonization



Dietmar König

BHW Bausparkasse AG
Vorstand



Laurie Miller

Bayer MaterialScience
CIO



Prof. Dr. Gunther Olesch

Phoenix Contact
Geschäftsführer



Hannes Schwaderer

Intel GmbH
Geschäftsführer

**Cord Friedrich Stähler**

Siemens Healthcare

CTO

**Peter Vanacker**

Treofan Group

CEO

Inhaltsverzeichnis

Teil I

Einleitung 3

Teil II Managementdialoge

**Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer Phoenix Contact,
im Gespräch mit Christoph Plass** 13

**Dr. Emanuele Gatti, Vorstand Fresenius Medical Care,
im Gespräch mit Dr.-Ing. Frank Thielemann** 31

**Heiner Faust, Leiter Vertrieb und Marketing BMW Motorrad weltweit,
im Gespräch mit Stephan Bille und Prof. Dr. Hans H. Jung** 47

**Cord Friedrich Stähler, CTO bei Siemens Healthcare,
im Gespräch mit Tomas Pfänder** 59

**Hannes Schwaderer, Geschäftsführer Intel GmbH,
im Gespräch mit Christoph Plass** 75

**Peter Vanacker, CEO Treofan Group,
im Gespräch mit Dr.-Ing. Frank Thielemann** 93

**Simone Kirf, Director P&S Process Harmonization bei
Volvo Construction Equipment, im Gespräch mit
Stephan Bille und Philipp Wibbing** 109

Wolfgang Holzhäuser, Geschäftsführer Bayer 04 Leverkusen, im Gespräch mit Christoph Plass und Thilo Böhm	125
Dr. Hugo Blaum, President GEA Refrigeration Technologies GmbH, im Gespräch mit Dr.-Ing. Frank Thielemann und Dr. Michael Herbst	139
Prof. Klaus Hekking, Vorstandsvorsitzender SRH Holding, im Gespräch mit Tomas Pfänder	155
Laurie Miller, CIO Bayer MaterialScience, im Gespräch mit Dr.-Ing. Frank Thielemann und Prof. Dr. Hans H. Jung	173
Jan Geldmacher, CEO Vodafone Global Enterprise, im Gespräch mit Christoph Plass und Dr. Michael Herbst	187
Dr. med. Alex Blaicher, Geschäftsführer der Malteser Sachsen Kliniken, im Gespräch mit Dr.-Ing. Frank Thielemann und Meik Eusterholz ...	205
Dr. Jens Effenberger, Exportleiter bei VW Nutzfahrzeuge, im Gespräch mit Stephan Bille und Prof. Dr. Hans H. Jung	219
Dietmar König, Vorstand BHW Bausparkasse AG, im Gespräch mit Tomas Pfänder und Dr. Ulrich Deppe	235
Teil III	
Fazit	251
Mitwirkende	259

Teil I

Einleitung

Systematisches Vorgehen nach dem 4-Ebenen-Modell der zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung

Langfristig Erfolg sichern – das gelingt unserer Ansicht nach nur dann, wenn man zum einen die Innovationskraft des Unternehmens und zum anderen die operative Exzellenz steigert. Diese beiden Ziele müssen fokussiert werden, will man dem Wettbewerb stets einen entscheidenden Schritt voraus sein.

Basis unserer Arbeit als Managementberatung ist das 4-Ebenen-Modell der zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung – bestehend aus Vorausschau, Strategien, Prozessen und Systemen (vgl. Abb. 1). Im Buch „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen“ (2. überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2014) erläutern wir das 4-Ebenen-Modell ausführlich und gehen auf die relevanten Methoden und Instrumente aller Ebenen anhand konkreter Projekte aus der industriellen Produktion ein.

Das 4-Ebenen-Modell entstand als Ergebnis von Forschung und enger Kooperation mit führenden Industrieunternehmen und wurde unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn entwickelt. Wir sind davon überzeugt, dass das systematische Vorgehen nach diesem Modell langfristigen Erfolg sicherstellt. Im ersten Schritt – der Vorausschau – gilt es, Entwicklungen von Märkten, Technologien und Geschäftsumfeldern zu antizipieren, um mögliche Chancen der Zukunft, aber auch Bedrohungen für das bereits etablierte Geschäftsmodell frühzeitig zu erkennen. Auf Basis dieser Vorausschau werden anschließend Geschäfts-, Produkt- und Technologiestrategien ent-



Abb. 1 Das 4-Ebenen-Modell der zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung

worfen, um die erkannten Chancen zu nutzen. Strategien sind wiederum Grundlage für die Entwicklung strukturierter Prozesse. Nur wenn die Geschäftsprozesse konsequent auf die in der Strategie beschriebene Zielsetzung ausgerichtet sind, ist effektives Arbeiten möglich. Schließlich unterstützen IT-Systeme die wohlstrukturierten und strategiekonformen Prozesse und sorgen für Effizienz.

Konsequente Kundenausrichtung in den wertschöpfenden Prozessketten

Neben diesem methodischen Vorgehen nach dem 4-Ebenen-Modell gestalten zukunftsorientierte Unternehmen ihre wertschöpfenden Prozesse end-to-end – das heißt, von der Kundenerwartung bis zur Kundenzufriedenheit. Die wesentlichen Prozessketten sind dabei „Produktentstehung“, „Marketing, Vertrieb und Service“ sowie die „Auftragsabwicklung“ (vgl. Abb. 2). Eine exzellente Aufstellung in diesen Bereichen ist Voraussetzung für eine nachhaltige Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs. Darüber hinaus gilt es, die Verwaltungs- und Support-Prozesse eines Unternehmens schlank zu gestalten, um auch hier maximale Produktivität und Effizienz zu gewährleisten – Stichwort „Lean Administration“.



Abb. 2 Konsequente Kundenausrichtung in den wertschöpfenden Prozessketten

Unsere Motivation zu diesem Buch

Der Erfolg unserer Kunden, den wir mit Hilfe des 4-Ebenen-Modells und der effizienten Gestaltung der wertschöpfenden Prozessketten erzielen, belegt, dass das Vorgehen geeignet und zielführend ist. Unsere Motivation zu dem vorliegenden Buch „Managementdialoge – Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ ist eine Art Praxis-Check des 4-Ebenen-Modells anhand strukturierter Interviews mit Führungspersönlichkeiten erfolgreicher Unternehmen. Damit ergänzt dieses Buch die bereits erschienene Publikation „Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung“ um vielfältige Praxiserfahrungen führender Manager und Managerinnen. Wir sind der Meinung, dass diese erfolgreicher sind, weil sie – bewusst oder unbewusst – nach dem Grundprinzip des 4-Ebenen-Modells arbeiten. Uns interessiert, wie die Führungskräfte auf den Ebenen Vorausschau, Strategien, Prozesse und Systeme vorgehen und wie sich zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung im Management der Prozessketten ausdrückt. Für die Managementdialoge haben wir bewusst Unternehmen verschiedener Branchen und Größen ausgewählt. Ziel ist es, Ge-

meinsamkeiten, aber auch mögliche Unterschiede bei der Unternehmensgestaltung herauszufiltern.

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen und unseren täglichen Erfahrungen in der Beratung haben wir zehn Thesen herausgearbeitet, die beschreiben, welche Aspekte zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung heute ausmachen. Die ersten fünf Thesen beziehen sich dabei auf das Managementwissen aus dem 4-Ebenen-Modell – sprich: notwendige Kompetenzen zur erfolgreichen Unternehmensführung. Die Thesen sechs bis zehn betreffen die Gestaltung der Prozessketten und das Thema Corporate Management (vgl. Abb. 2).

Zehn Thesen zu zukunftsorientierter Unternehmensgestaltung

Systematisches Vorgehen nach dem 4-Ebenen-Modell

1. Vorausschau-Kompetenz schafft Wettbewerbsvorteile.

Globalisierung, technologischer Wandel und Diskontinuitäten in der Entwicklung von Märkten, Technologien und Geschäftsumfeldern sind wesentliche Phänomene unserer Zeit. Unternehmen, die systematisch vorausschauen, Trends analysieren und sich frühzeitig mit zukünftigen Entwicklungen auseinandersetzen, sind ihren Wettbewerbern deshalb gerade heute einen entscheidenden Schritt voraus. Ziel ist es, verschiedene Zukünfte vor auszudenken. Auf dieser Basis können Innovationen entwickelt werden, die den Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

2. Das Denken in Geschäftsmodellen ist wesentliche Voraussetzung für die Strategieentwicklung.

Die zunehmende Dynamik in der Wettbewerbsarena zwingt verstärkt zum Denken in Geschäftsmodellen. Dies ist auch bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen: Geschäftsmodelle machen eine Strategie konkret und fördern eine konsequente Markt- und Kundenorientierung.

3. Kommunikation und Führung sind der Schlüssel zur erfolgreichen Strategieumsetzung.

Eine Strategie bündelt die Kräfte im Unternehmen; sie vermeidet Verzettlung. Für die Strategieumsetzung müssen die Mitarbeiter gewonnen werden. Das setzt die Wertschätzung der Mitarbeiter voraus und erfordert ein hohes Maß an Kommunikation, Führungsstärke und Präsenz des Managements.

4. Basis für langfristigen Erfolg sind wandlungsfähige und auf die Kunden ausgerichtete Prozesse.

Im Vordergrund des Denkens und Handelns der Akteure im Unternehmen muss der zufriedene Kunde – sowohl der interne als auch der externe – stehen. Dementsprechend sind auch die Geschäftsprozesse auszurichten. Daneben ist es insbesondere in Großunternehmen wichtig, Prozesse und Strukturen wandlungsfähig zu gestalten, sodass auf Marktveränderungen schnell reagiert werden kann. Durch unterstützende Kommunikationsmedien und die Arbeit in virtuellen Teams kann Flexibilität auch auf der Mitarbeiterseite gesteigert werden.

5. IT wird zum Enabler – und die Gestaltung der IT-Systeme zur Managementaufgabe.

Mit den Trendthemen Social Media und Cloud Computing wächst die IT immer mehr in die Rolle eines „Enablers“ hinein, der Innovationen, neue Geschäftsmodelle und eine Differenzierung von Wettbewerbern ermöglicht. Eine konsequente Automatisierung von Prozessen ist zudem Grundvoraussetzung für effiziente Abläufe und damit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Konsequente Kundenausrichtung in den wertschöpfenden Prozessketten

6. Produktentstehung: Innovationsmanagement ist Chefsache.

Innovationen sind der Schlüssel für die Erschließung von Wachstumspotenzialen und die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs. Sie werden als Maß für die Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen angesehen. Damit gehört Innovationsmanagement zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung.

7. Marketing, Vertrieb und Service: Das Servicegeschäft bietet Unternehmen neue Möglichkeiten, Wachstum zu generieren.

Der Weg vom Produkt- zum Servicegeschäft ermöglicht es Unternehmen, Umsatz und Profitabilität zu steigern und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Mit Service-Innovationen können Unternehmen erfolgreich wachsen. Ergänzende Services sind sowohl ein Mittel zur Bindung als auch zur Neugewinnung von Kunden. Zudem erkennen immer mehr Unternehmen die Bedeutung von Customer Centricity: Indem Unternehmen ihr Geschäft auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden ausrichten, schaffen sie für die Kunden und damit letztlich für sich selbst einen Mehrwert. Der Ansatz basiert auf einem umfassenden Kundenverständnis. Darauf aufbauend fokussiert ein kundenzentriertes Unternehmen seine Geschäftstätigkeiten und entwickelt entsprechende Lösungen. Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse spielt dabei eine zentrale Rolle.

8. Auftragsabwicklung: Die vernetzte Produktion (Industrie 4.0) ist ein zentraler Erfolgsfaktor der Zukunft.

Die starke Individualisierung der Produkte erfordert unter den Bedingungen einer hochflexibilisierten Großserienproduktion eine intelligente Automatisierungstechnik, die den Menschen bei seiner zunehmend komplexen Arbeit unterstützt. Industrie 4.0 hat das Potenzial zur Erneuerung der klassischen Industrien durch intelligente und wandlungsfähige Produktionstechnik. Ein hoher Automatisierungsgrad ist jedoch nicht nur in der Produktion erforderlich, sondern auch in der gesamten Supply Chain. Hier ist die systemübergreifende Durchgängigkeit von Prozessen und Datenströmen eine Grundvoraussetzung für Effizienz in der Auftragsabwicklung.

9. Corporate Management: Zukunftsorientierte Unternehmen setzen verstärkt auf Lean Administration, um die Effizienz in ihren Verwaltungs- und Support-Einheiten zu steigern.

Die hohe Geschwindigkeit, mit der sich Markt-, Technologie- und Geschäftsumfelder verändern, verlangt von Unternehmen die Fähigkeit zur schnellen Transformation. Oft gilt: Je größer und komplexer die Organisation, desto geringer die Veränderungsgeschwindigkeit. Um diese zu steigern, haben Unternehmen in der Vergangenheit vor allem ihre Produktion effizienter gestaltet. Dabei blieben die Verwaltungs- und Support-Einheiten häufig außen vor. Doch gerade dort verbirgt sich ein enormes Optimierungspotenzial. Hier gilt es insbesondere, Operational Excellence in den Prozessen sowie im Denken und Verhalten der Mitarbeiter zu verankern. Der Lean-Gedanke aus der Produktion ist beim Thema Effizienzsteigerung Vorbild für andere Unternehmensbereiche.

10. Internationalisierung: Die Ausgestaltung des Global Footprints ist für Unternehmen aller Branchen und Größen ein wichtiges strategisches Instrument.

Vor dem Hintergrund der Globalisierung ist jedes Unternehmen gezwungen, sich mit dem Thema Internationalisierung auseinanderzusetzen. Es muss entscheiden, wie es die Produktentstehung, Marketing, Vertrieb und Service, die Auftragsabwicklung sowie die Support-Prozesse organisiert. Zentral ist dabei die Frage: Wo mache ich was? Insbesondere Asien und Südamerika gewinnen international zunehmend an Bedeutung: Die aufstrebenden Schwellenländer Südamerikas bieten Unternehmen neue Entwicklungsmöglichkeiten. Auch ist Asien von einer überwältigenden Entwicklungsdynamik geprägt, die sich unter anderem in der hohen Innovationsgeschwindigkeit der Unternehmen ausdrückt. Zum einen wird Asien als Absatzmarkt immer wichtiger, schon

allein aus demografischen Gründen. Zum anderen gewinnt der Kontinent nicht mehr nur als Produktionsstandort an Bedeutung – was auch die Bereiche Logistik und Supply Chain beeinflusst –, sondern auch als Entwicklungsstandort. Demzufolge wächst auch die Bedeutung des Themas Produkt- und Know-how-Schutz.

Im Anschluss an die 15 Interviews¹ wird überprüft, ob die Thesen von den befragten Managern bestätigt werden und welche Einschränkungen sowie branchenspezifischen Besonderheiten es dabei gibt.

¹ Die Interviews wurden im Zeitraum von Oktober 2012 bis Juli 2013 geführt.

Teil II

Managementdialoge

Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer Phoenix Contact, im Gespräch mit Christoph Plass



**„Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung zielt immer
auf das, was übermorgen sein wird.“**