

Gerhard H. Schlick

# Business im Umbruch

**tiefgreifende Veränderungen im Kräftefeld -**

**mit U**nternehmensentwicklung  
**ungewohnte Herausforderungen bewältigen**

- **strategisch**
  - **operativ**
    - **zielgerichtet**
      - **identitätsorientiert**



CONSILIUM Collegium

Als Diskussionsbeitrag eingereicht zum:

**68. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag  
der Schmalenbach-Gesellschaft**

24./25.09.2014

Düsseldorf

Gerhard H. Schlick

# Business im Umbruch

Ungewohnte Herausforderungen bewältigen

mit Unternehmensentwicklung

Ungewohnte Herausforderungen bewältigen

• strategisch

• operativ

• zielgerichtet

• identifikationsorientiert

Alle Rechte vorbehalten

©  
CONSILIUM Collegium  
Gerhard H. Schlick  
Im Keiferle 66  
D-70734 Fellbach  
Fax / Fon: 0711 – 57 44 74  
E-Mail: [schlick.consilium@t-online.de](mailto:schlick.consilium@t-online.de)

Titelbild-Gestaltung: Stefan Schlick

2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne ausdrückliche Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung oder die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

CONSILIUM Collegium

## Inhalts – Übersicht

Abstract	
Vorbemerkung	Seite 1
Das Konzept	2
Beispiele aus der Rückschau	2
Der Systembaukasten	4
Das realisierte Praxisbeispiel	4
Fazit	5
Schlussbetrachtung	5
Das Planbeispiel	5
Zusammenfassung	6
Bild 1: UE-Konzept, Baustein-Variante	7
Bild 2: UE-Konzept, Phasen-Variante	9

## Abstract:

Wir befinden uns in einer **hochkomplexen Welt voller Krisen und Konflikte**.

Es laufen gleichzeitig so viele Veränderungen ab – z.T. mit großer Geschwindigkeit – dass wir die Dynamik des Wandels kaum realisieren und möglicherweise unterschätzen.

Dies wird mit zwölf Schlagworten (von Staatsschuldenkrise bis Multichannelvertrieb) charakterisiert und die große Vielgestaltigkeit an 27 realen Beispielen aus der Wirtschaft illustriert.

Als erprobtes Mittel zur Bewältigung der sich daraus ergebenden generellen Herausforderungen sowie der konkreten Aufgaben wird das **Konzept der Integrierten Unternehmensentwicklung** empfohlen und zwar in zwei ganz unterschiedlichen Ausprägungen:

Zunächst in der Form als „Baustein“-Variante, bestehend aus einem System von 12 Haupt-Elementen und 47 Unterrubriken. Es wird eine große Anzahl nützlicher Methoden und Tools geboten (von Analyse über Zielbildung bis Durchführung und Ergebniskontrolle). Die praktische Durchführung wird an einem Beispiel aus der mittelständischen Investitionsgüter-Industrie (einschließlich Realisierungszeiten) detailliert erläutert. Die Reihenfolge des Vorgehens ist hochvariabel; Prioritäten können frei gewählt werden.

Nachfolgend wird die „Phasen“-Variante der UE – an einem Konzern-Beispiel – behandelt.

Anwender können aus dem hier dargelegten **umfangreichen und erprobten Know-how** bedeutenden Nutzen ziehen, unternehmerisch, ökonomisch und gegenüber dem Wettbewerb.

Es zeigt sich,

- erstens, daß „Business“ mit seinen bisherigen Abläufen, Mustern und Strukturen sowie in den gewohnten Formen und Ausprägungen dem Wandel oft nicht standhält – insbesondere dann nicht, wenn er disruptiv verläuft - und für die anstehenden Herausforderungen neu „gedacht“, neu „gemacht“ sowie weit über das Leistungsspektrum hinaus innoviert werden muß
- zweitens, dass die hier geschilderte branchenunabhängige Methodik der Integrierten Unternehmensentwicklung und das individuelle, fallbezogene Vorgehen geeignet sind, die nötigen Transformationsprozesse zielgerichtet und erfolgreich zu vollziehen sowie insbesondere die Fähigkeit zur Weiterentwicklung und Neuausrichtung von Unternehmen und Organisationen nachhaltig zu stärken. Führungskräfte und Mitarbeiter gewinnen einen nicht zu kopierenden Wettbewerbsvorteil.

## Vorbemerkung

Schauen wir uns um, so stellen wir fest: wir befinden uns in einer komplexen, sehr konfliktreichen Welt, gekennzeichnet durch **Schlagworte** wie:

Staatsschuldenkrise, Bankenpleiten, Energiewende, globalisierte Hersteller- und Abnehmermärkte, transnationale Dienstleistungs- und Logistikmärkte, Verdrängungs-Wettbewerb, Firmenübernahmen im Milliardenbereich, Staatseingriffe mit planwirtschaftlichen Elementen in die Lohn- und Preisbildung, subventionierte Stromarten, demographischer Wandel, digitale Informationsmärkte, Multichannel-Vertriebsformen u.v.a.m.

D.h.: gewohnte **Ordnungen**, die uns Halt und Orientierung geben, schwinden; Begriffe wie: Kontinuität, Konstanz oder Regelmäßigkeit verlieren an Wert. Dagegen gewinnen an Bedeutung: veränderte Einstellungen und Maßstäbe, ungewohnte Ansichten, unübliches Verhalten und neue Bewertungen. Kurz: Es verbreiten sich Unsicherheiten. Die Medien schüren dies durch täglich neue Hiobsbotschaften und Katastrophenmeldungen.

Großströmungen im **Machtgefüge** (Beispiele: Kampf um Ressourcen oder ökologische Umwälzungen) und demgegenüber allmählich verlaufende Veränderungen (Beispiele: demographischer Wandel oder Verteilungskonflikte) überlagern und vermischen sich unkontrollierbar (teils turbulent).

Die Folgen all dieser **Umwälzungen und Verwerfungen** sind uns bekannt: eine große Zahl von Firmen geht unter, neue Firmen entstehen, ganze Geschäftsmodelle verändern sich. Eigentlich ist das nichts Ungewöhnliches. Schon die „alten Griechen“ wußten: „alles fließt“ (Heraklit); von Schiller stammt das Zitat: „Das Alte stürzt, es ändert sich die Zeit und neues Leben blüht aus den Ruinen“ und Schumpeter sprach von der „kreativen Zerstörung.“

Was uns trifft, ist nicht der **Wandel** an sich – den wir sowieso nicht aufhalten können – sondern Anzahl, Dimension und Geschwindigkeit der Veränderungen und das Schicksal der von den Krisen Betroffenen. Was wir können, ist, Einfluß auf die Art und Weise der Veränderungen und insbesondere ihrer Folgen zu nehmen.

Will man nicht in fallweisen Aktionismus verfallen, sondern diesem Zustand etwas **Positives** entgegensetzen, so braucht unser **Denken und Handeln** eine hilfreiche Struktur. Und unser Blick benötigt eine **Perspektive**, damit wir die notwendigen Maßnahmen angehen und erfolgreich meistern können:

## Das Konzept

Jedes Unternehmen beschreitet bei der Entwicklung seinen eigenen Weg; entsprechend seiner Identität, seiner Kultur, seinen Werten und Zielen sowie der aktuellen Situation, etwa dem Umfeld.

Wer einen ganzheitlichen Ansatz bevorzugt und in Systemzusammenhängen denkt, wählt dabei für sein Vorgehen ein Konzept, wie es z.B. die integrierte **Unternehmensentwicklung** darstellt.

Es bietet eine hilfreiche **Struktur**, ermöglicht **alternative Betrachtungsweisen** mit verschiedenen Perspektiven zur Bewältigung der Aufgaben und leitet gesteuert oder geregelt bei der Durchführung konkreter **Maßnahmen**.

**Aufgabe** der Unternehmensentwicklung ist es, „das sozio-ökonomisch-technische System Unternehmung zu befähigen, Veränderungsprozesse zu vollziehen, d.h. Wandlungsfähigkeit herzustellen, zu erhalten und zu fördern, indem Potentialdifferenzen zwischen Außen- und Innenwelten schneller überwunden werden.“<sup>1</sup>

**Ziel** der Unternehmensentwicklung ist es, das Unternehmen langfristig in seinem Bestand zu sichern, seine Überlebensfähigkeit zu gewährleisten, seine Anpassungsfähigkeit zu erhöhen und den Wandel in den einzelnen Lebensphasen hinsichtlich Kultur, Struktur, Führung und Menschen so gut wie irgend möglich zu vollziehen.

## Beispiele aus der Rückschau

An den folgenden Beispielen sollen die negativen Veränderungen mit ihren Folgen verdeutlicht werden. Es gibt aber auch positive Beispiele, die aufzeigen, was mit einer vorausschauenden und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Unternehmen erreicht werden kann.

Langes Siechtum oder allmähliches Sterben haben wir erlebt bei Bäckereien, Drogerien, Buchhandlungen, Schuh- und Hutgeschäften, bei Haushaltwarengeschäften sowie bei Radio- und Fotogeschäften. Im Fall der beiden letztgenannten sind dafür in steigender Anzahl Smartphone- und Mobilfunkgeschäfte entstanden.

In anderen Fällen kam es zur Bildung größerer Einheiten (wie etwa bei Tankstellen) oder zu Zusammenschlüssen in Verbundgeschäften unter dem Dach großer Märkte (zum Beispiel im Möbelhandel).

Namen wie Borgward, Neckermann, Quelle, Karstadt, Schlecker oder Weltbild stehen für Beispiele unternehmerischer Versäumnisse; d.h. für falsche, nicht getroffenen oder zu späte Entscheidungen.

Blackberry und Nokia zeigen, dass der eigene Erfolg zu innovatorischer Trägheit führen kann, wodurch es letztlich zu Bedeutungslosigkeit oder gar zum Ausscheiden aus einem Markt kommt, den man einst geprägt hatte.

Ein Mittel, die notwendige Veränderung aktiv anzugehen, ist die Diversifikation. Daß dies auch mal schief gehen kann, zeigt der Fall BOSCH-Solar. Die Überförderung auf der einen Seite hat offensichtlich dazu geführt, dass man das exogene Überholtwerden auf der anderen Seite zu spät bemerkt hat (oder glaubte, durchstehen zu können). Fazit: Ein Crash in Milliardengröße.

<sup>1</sup> Gerhard H. Schlick: Unternehmensentwicklung; Gestaltungspotentiale, Veränderungschancen, Praxisbeispiele. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1998); S. 105

Zu den Großgeschehnissen zählt auch der Wandel, der sich bei den Werften und im Reedereigeschäft vollzieht. Die immer größer werdenden Containerschiffe (z.Zt. max. 398 m Länge, 58 m Breite und 16,5 m Tiefgang sowie Platz für 18 270 Container) haben gleich mehrere Folgen: weniger Schiffe und sinkende Frachtraten, aber steigende Aufwendungen bei Hafenanlagen und Zufahrtswegen.

Belebende Auswirkungen von Wandel sehen wir bei DHL und Hermes infolge stark steigender Paketzahlen. Das Bestellen von Artikeln und Waren im Internet wird immer beliebter.

Im Taxi-Gewerbe bahnt sich z.Zt. durch die intelligenten Mobilitätskonzepte und die digitalen Vermittlungsdienste ein tiefgreifender Umbruch mit Folgen an.

Einen Fall von Wettbewerbsverschärfung durch Lockerung gesetzlicher Regelungen beobachten wir bei Fernbus-Reisen. Der in kürzester Zeit in Deutschland neu entstandene Markt mit über 1 000 Verbindungen täglich und mit einem verschärften Preiswettbewerb ist so attraktiv, dass er Auswirkungen auf Bahn- und Flugreisen sowie den privaten Autobahnverkehr hat.

Aus all dem Geschilderten ragt ein Fall positiv heraus: BMW. Dieses Unternehmen versteht es offensichtlich, im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung – über Jahrzehnte hinweg – immer wieder mit Neuerungen Interesse zu wecken und Nachfrage zu generieren. Die klassischen Baureihen 3er, 5er und 7er wurden ergänzt um die 1er-Reihe und die „Nischen“ aufgefüllt durch die 2er, 4er und 6er-Reihen. Ferner wurde das Programm erweitert um die Marke Mini nach unten und durch Rolls-Royce nach oben. Die einzelnen Modelle gibt es als Limousine, Kombi, Cabrio, Coupe, als Schrägheck oder SUV, als 2- oder 4-Türer, mit Vorderrad-, Hinterrad- oder Allradantrieb. Für den Vortrieb sorgen Benzin-, Diesel-, Erdgas-, Hybrid- oder Elektromotoren. Dazu kommen die unterschiedlichsten Sicherheits- / Infotainment-, Sitz- und Farbvarianten. Wobei diese Aufzählung keineswegs vollständig ist.

Die Folgen dieser Produkt-„Explosion“ sind überproportional steigende Komplexitätskosten. Diese versucht man einzufangen durch ausgefeilte Gleichteil-, Baugruppen- und Plattform-Strategien. Doch auch dies hat Konsequenzen: nämlich teure Rückholaktionen mit bis zu 5-stelligen Stückzahlen wenn ein Material-, Bauteil-, Herstellungs- oder Softwarefehler geschieht.

Bisher galt das Bestreben, möglichst alle Kundenwünsche zu befriedigen. Und das für unterschiedliche Märkte (EU, USA, Asien) mit abweichenden Bau- und Zulassungsvorschriften.

Dennoch: BMW erwies sich bislang als Meister im Erfinden von Produkt-Nischen, deren Existenz vorher keiner kannte und auch nicht erahnte. Offen ist, wie lange noch dieses Erfolgskonzept trägt, denn irgendwann wird es an Grenzen stoßen.

Eine andere Strategie verfolgt VW. Doch auch hier gilt: Ein Viel-Marken-Geschäft (z.Zt. 12) und weltweites Agieren werden nicht endlos im bisherigen Stil fortgesetzt werden können.

Obwohl diese Aufzählung nur ein Ausschnitt aus dem Gesamtgeschehen sein kann, sie illustriert die Vielgestaltigkeit der Veränderungen. Aber nicht nur die Art der Umbrüche differiert, auch Ausmaß, Intensität, Geschwindigkeit und Folgen sind höchst unterschiedlich. D.h. **jeder Fall ist individuell** und kann folglich auch nur ganz speziell angegangen werden. Freilich sind allgemeine Erfahrungen dabei hilfreich.

Die Flut der täglich auf uns einströmenden Ereignisse lässt im Regelfall kein **Bewusstsein** für die **Dramatik des Wandels** entstehen. Es werden nur Teilaspekte wahrgenommen; generelle Muster erst sehr viel später erkannt.



## Der Systembaukasten

Zur Umsetzung der Prinzipien und Methoden der Integrierten Unternehmensentwicklung wurde ein „Baukasten“ entwickelt, d.h. ein System von aufeinander abgestimmten Prozessen, Abläufen und Verfahren mit Hinweisen zu den entsprechenden Praxis-Tools. Insofern handelt es sich um ein **integriertes Konzept**:

Terminologisch unterscheiden wir (s. Fußnote <sup>1</sup>) drei Teile:

- Unternehmensplanung,
- Unternehmenssteuerung,
- Unternehmenscontrolling.

Während die Unternehmensentwicklung in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts Eingang in die Literatur gefunden hat, ist uns das Unternehmenscontrolling schon seit etwa 100 Jahren bekannt. Die Unternehmensplanung wird seit rund 50 Jahren in der Praxis angewendet.

Jeder der drei Teilbereiche hat einen anderen Ursprung und eine eigene wissenschaftliche Tradition. Ein einheitliches System für die Gesamtheit ist in der genannten Publikation 1998 vorgeschlagen worden.

Verdichtet dargestellt, ergibt sich eine **SYNOPSIS** gemäß Bild 1. Es vermittelt dreierlei:

- den *ganzheitlichen Charakter* (System, bestehend aus 12 Haupt-Elementen)
- eine *Struktur* aus 47 fachlich zusammenhängenden Arbeitspaketen (Rubriken)
- den *Nutzen*, daß die einzelnen Elemente nacheinander in freier Wahl bearbeitet werden können.

Das Ganze ist keine einmalige Angelegenheit, sondern eine **permanente Aufgabe**. Die Arbeits-Schwerpunkte und die Intervalle darüber, welches Paket man sich wann vornimmt, können dabei wechseln. Es ist hohe Flexibilität gegeben.

Angestoßen – und in Gang gehalten – wird der **Prozeß** idealerweise vom Eigentümer des Unternehmens oder – je nach Gesellschaftsform – von Vorstand / Geschäftsführung. Die Initiative hierzu kann aber auch vom Hauptaktionär oder dem Aufsichtsrat ausgehen.

## Das realisierte Praxisbeispiel

Die Anwendung wird an einem realisierten Fall dargestellt: Gegenstand ist ein mittelständisches, schwäbisches Familien-Unternehmen mit 12 Tochtergesellschaften aus der Investitionsgüter-Industrie.

Begonnen wurde – ganz pragmatisch – bei der Muttergesellschaft und mit den für das Tagesgeschäft relevanten Elementen 9 – 12. Die Erarbeitung der Verfahren, Abläufe und Einzelschritte dauerte ein Jahr, die Einführung (einschließlich der Harmonisierung der Zahlen) ein weiteres Jahr.

Es folgten die wesentlich zeitaufwendigeren Elemente 3 und 4. Die Erfassung der Daten und deren geordnete Aufbereitung und Darstellung geschah in abteilungs- und bereichsübergreifenden Projekten. Die Ergebnisse wurden den obersten Leitungsgremien vorgestellt und dort diskutiert.

In der nächsten Stufe wurden die Elemente 2, sowie 7 und 8 von Spezialisten bearbeitet. Parallel hierzu „filterten“ hochrangige Mitarbeiter zusammen mit dem geschäftsführenden Gesellschafter und seinem Vertreter den Wesenskern des Unternehmens heraus (Element 1) und „gossen“ diesen in „griffige“ Formulierungen.

Im letzten Schritt wurden die Elemente 5 und 6 bearbeitet. Diese hochsensible und verantwortungsvolle Tätigkeit ist nicht vollständig erledigt worden. Weil nämlich sich das Unternehmen in einer relativ komfortablen Lage befand, bestand hierzu kein unmittelbarer Handlungsdruck.

Das oben Geschilderte sollte in 2-3 Jahren erledigt werden. Die gewählte Vorgehensweise ergab sich aus der Situation des Unternehmens; sie ist nicht zwingend.

Anschließend wurde das System einigen Tochterfirmen vorgestellt. Die Einführung dort war unterschiedlich: je enger die Bindung zur Mutter, umso mehr wurde übernommen, je eigenständiger und selbstbestimmter die Tochter, umso weniger fand Eingang.

**Fazit:** Das hier behandelte System besteht aus den miteinander vernetzten Teilgebieten:  
 Strategie - Analyse - Operation über der Zeitachse:  
 Vergangenheit (Herkunft und Wurzeln),  
 Gegenwart (Fähigkeiten und Kompetenzen),  
 Zukunft (Visionen und Optionen).

Es orientiert sich an der Identität des Unternehmens, arbeitet effizient, ist nützlich und flexibel in Ausgestaltung und Anwendung. Es hat die Attraktivität des Unternehmens gesteigert und wurde 15 Jahre lang – bis zum altersbedingten Eigentümerwechsel – mit Erfolg praktiziert.

#### **Schlussbetrachtung:**

Wie das Meiste in der Welt der Unternehmensführung ist auch das Konzept der Unternehmens-Entwicklung kein fertiges „Koch-Rezept“, das nur einfach anzuwenden sei und „alles werde gut.“

Vielmehr ist das UE-Konzept ein Beispiel dafür, daß es darauf ankommt, bei Auswahl und Anwendung von Methoden und Tools nicht eindimensional vorzugehen, sondern alle unternehmensrelevanten Umstände einzubeziehen und die spezielle, aktuelle Situation paßgenau zu berücksichtigen.

Erst dann können realistische **Chancen** erkannt sowie **Gestaltungspotentiale** erarbeitet und ausgeschöpft werden.

## **Das Planbeispiel**

Bei unserem ersten Beispiel war die **Baustein-Variante der UE** Gegenstand der Betrachtungen. Im zweiten – nun folgenden – Beispiel wird die **Phasen-Variante der UE** vorgestellt.

Diese eignet sich eher für Konzerne und / oder Zeithorizonte von 5 und mehr Jahren. Als Fallbeispiel wurde die Deutsche Bahn AG gewählt; der Inhalt soll an Hand von Bild 2 vermittelt werden. Dabei wird in drei Phasen unterschieden:

- A: die technik-getriebene (i.w. abgeschlossene) Phase
- B: die kunden-getriebene (noch andauernde) Phase
- C: die gesellschafts-getriebene (vor uns liegende) Phase.

Am Anfang steht ein ganzer Komplex von Fragen, solche im Vorfeld, wie:

- ist das Phasenkonzept für das Unternehmen anwendbar?
- um welchen Phasentyp handelt es sich?
- welches Phasenmuster liegt vor?

Nach Diskussion und Entscheidung schließt sich die Transformationsphase an; etwa wie hier mit den Stufen: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft (eventuell mit Zwischen- oder Übergangsphasen).

Danach folgen konkrete Projekte mit den dazugehörigen Maßnahmen und Kontrollen.

Der Übergang von einer Unternehmensphase in eine andere ist ein außerordentlich schwerwiegendes, teures, zeitaufwendiges und z.T. auch schmerzhaftes Vorhaben mit gravierenden Auswirkungen auf praktisch alle Teilbereiche des Unternehmens. Widerstände sind dabei selbstverständlich.

Zur praktischen Verwirklichung bedient man sich i.d.R. bewährter Methoden und Tools. Aber dabei darf es nicht bleiben. Ohne klare Führung, aufrichtige Motivation zur Mitwirkung und menschliche Begleitung geht es nicht.

Dennoch: das **Phasen-Konzept** ist sowohl bei einzelnen Unternehmen als auch in Branchen **weitverbreitet**. Beispiele: In der Lebensmittel-Branche hatten wir die Bio-Phase; möglicherweise folgt eine Genießer- und Geschmacks-Phase. In der Hotel- und Touristik-Branche gilt noch die Wellness-Phase; über eine Phase der Freude und Zufriedenheit wird nachgedacht. In der Energie-Branche hat noch immer die Öko-Phase das Sagen; die Folge-Phase liegt noch im Dunkeln. Wird sie sich der Effizienz verschreiben; sowohl aus der Gesamtsicht wie auch für den einzelnen Verbraucher? Zu hoffen wäre es. Aber auch hier gilt: man muß es tun!

## Zusammenfassung:

In Zeiten tiefgreifender Umbrüche und komplexer Transformationsprozesse mit weithin ausstrahlenden Wirkungen muß Business strategisch neu gedacht werden. Bei der Suche nach neuen Zielen sowie Veränderungsmöglichkeiten und Gestaltungspotentialen braucht Jeder eine individuelle, passende Mischung aus Visionen, Werten, leitenden Grundsätzen, Methoden und effizienten Tools. Der Realisierungsprozeß muß steuerbar und nachvollziehbar, die Ergebnisse müssen qualitativ und quantitativ überprüfbar sein.

Das Konzept der Integrierten Unternehmensentwicklung hat sich hierfür als hilfreich und nützlich erwiesen. Es ist in hohem Maße flexibel anzuwenden. Ein abgeschlossenes Beispiel (in der Baustein-Variante) und ein aktuelles Beispiel (in der Phasen-Variante) demonstrieren, wie Veränderungen angestoßen und geplant und wie der Wandel erfolgreich gemeistert werden kann.

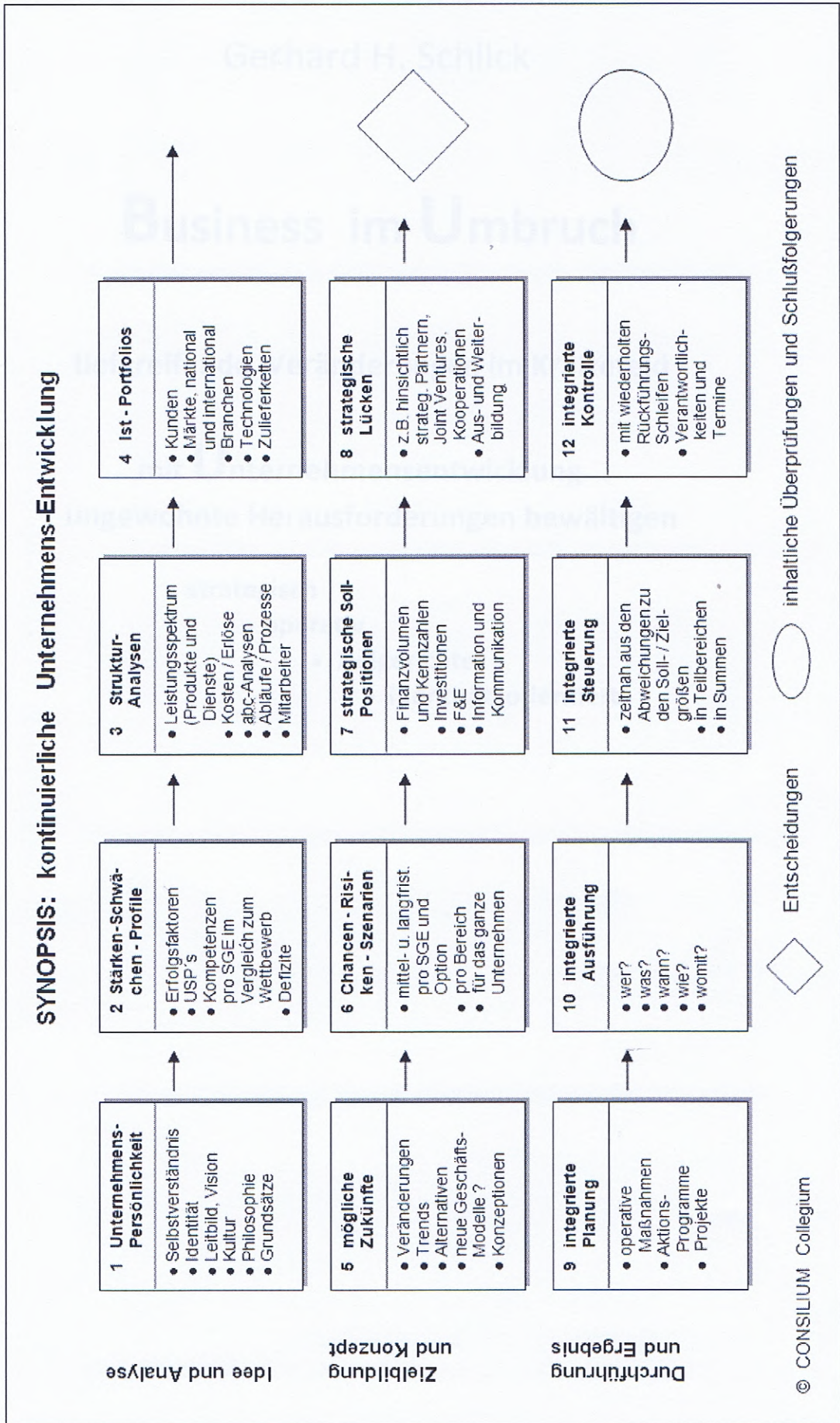


Bild 1: UE – Konzept, Baustein - Variante

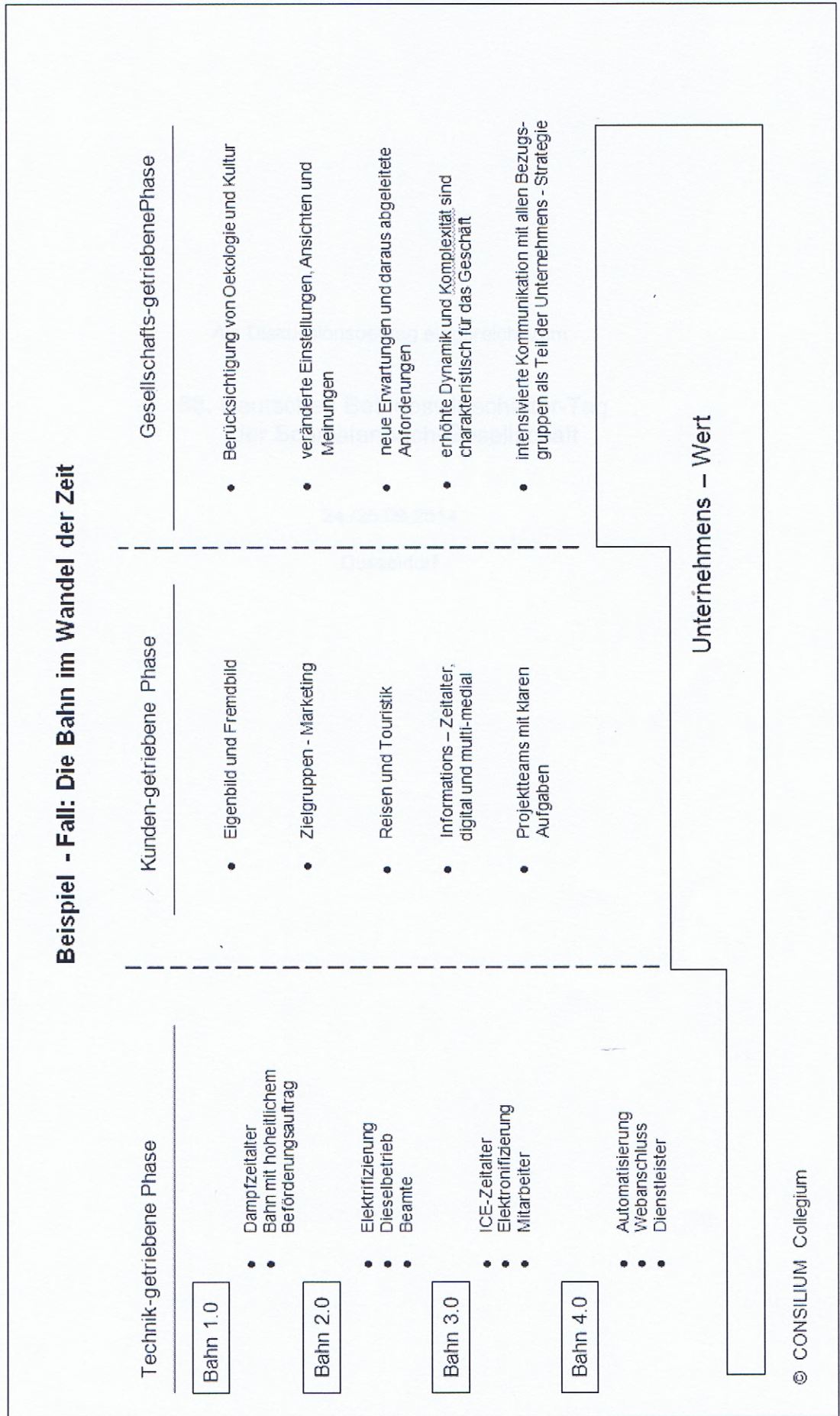


Bild 2: UE – Konzept, Phasen - Variante