

Strategische Identität

Wigand F. Große-Oetringhaus

Springer

Berlin

Heidelberg

New York

Barcelona

Budapest

Hong Kong

London

Mailand

Paris

Santa Clara

Singapur

Tokio

Wigand F. Große-Oetringhaus

Strategische Identität – Orientierung im Wandel

Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen

Mit 148 Abbildungen



Springer

Dr. Wigand F. Große-Oetringhaus

Görzerstraße 135a
81549 München

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Große-Oetringhaus, Wigand F: Strategische Identität : Orientierung im Wandel / Wigand F. Große-Oetringhaus. - Berlin ; Heidelberg ; New York ; Barcelona ; Budapest ; Hong Kong ; London ; Mailand ; Paris ; Santa Clara ; Singapur ; Tokio : Springer, 1996

ISBN-13: 978-3-642-64733-8

e-ISBN-13: 978-3-642-61177-3

DOI: 10.1007/978-3-642-61177-3

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 1996

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1996

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.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Satz: Datenkonvertierung, Martin Schenk, Lewis & Leins GmbH, Berlin

Herstellung: PRODUserv Springer Produktions-Gesellschaft, Berlin

SPIN: 10525646

60/3020-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier.

Inhalt

Vorwort	XI
1. Identität und Transformationen	1
1.1 Die Rolle der Identität bei bedeutenden Transformationen ...	1
1.1.1 Die Identitäten von Mercedes-Benz und BMW	1
1.1.2 Die Identität von IBM	4
1.1.3 Die Identität von Microsoft	6
1.1.4 Der Wandel der Identität im Vergleich der Unternehmen	7
1.1.5 Transformation und Identität bei IBM	8
1.1.6 Transformation und Identität bei General Electric	10
1.1.7 Transformation und Identität bei ABB, Motorola und Siemens	12
1.2 Konsequenzen für den Transformationsprozeß	14
1.3 Fragen zur Identität	15
2. Der Transformationsprozeß im Überblick	17
2.1 Charakterisierung des Gesamtprozesses	17
2.1.1 Die Stufen	17
2.1.2 Die Ziele	18
2.1.3 Die Dauer	21
2.1.4 Die Ebenen	22
2.1.5 Die Erfolgsorientierung	23
2.2 Die Inhalte der Prozeßstufen im Zusammenhang	25
2.2.1 Der Transformationsplan	25
2.2.2 Die Umfeldanalyse	27
2.2.3 Die strategische Identität	27
2.2.4 Die Systemveränderung	28
2.2.5 Die Umsetzung	30

3. Transformationsplan – die 1. Stufe	33
3.1 Anforderungen an den Transformationsplan	33
3.2 Das Zielsystem	34
3.2.1 Vision	35
3.2.2 Leitbild	35
3.2.3 Führungssystem	38
3.2.4 Geschäftsziele	40
3.3 Das zukünftige Führungssystem	42
3.3.1 Elemente des Führungssystems	42
3.3.2 Ziele des Führungssystems	45
3.3.3 Gestaltungsprinzipien von Führungssystemen	48
3.4 Das Transformationssystem	55
3.4.1 Struktur des Transformationssystems	55
3.4.2 Ursachen der Transformation	58
3.4.3 Treiber der Transformation	58
3.5 Die Transformationsziele	60
3.5.1 Arten der Transformationsziele	60
3.5.2 Phasen des Wettbewerbs	61
3.5.3 Transformationsziele in den Phasen des Wettbewerbs ..	65
3.5.4 Perspektiven der Transformation	67
3.6 Der Transformationsplan	69
3.6.1 Die evolutorische Entwicklung eines Transformationsplans	69
3.6.2 Durchsetzung des Transformationsplans	71
3.6.3 Mobilisierung des gesamten Unternehmens	72
Der Transformationsplan in fünf Schritten	74
4. Umfeldanalyse – die 2. Stufe	75
4.1 Umfeldänderungen	75
4.1.1 Entwicklungstrends	75
4.1.2 Der Technologiewandel als Motor der Innovation	78
4.1.3 Das Entwicklungsdilemma	83
4.1.4 Analyse der Zukunft als Quelle der Innovation	84
4.1.5 Ansätze zum zeitorientierten Führungsprozeß	88
4.2 Entwicklung des Führungswissens	91
4.2.1 Neue Führungsgrößen	94
4.2.2 Ursachen des Erfolgs	98
4.2.3 Erfolgsfaktoren im Umfeld	100
4.2.4 Der Wert des Erfolgs	103
4.3 Wettbewerberkompetenz	107
4.3.1 Führende Wettbewerber	107
4.3.2 Wettbewerber im Regionalvergleich	108

4.3.3	Kompetenzanalyse: Ermittlung des Besten	112
4.3.4	Benchmarking: Der Vergleich mit dem Besten	115
4.4	Unternehmensprobleme	119
4.4.1	Systematik der Probleme	119
4.4.2	Positionsprobleme einzelner Geschäftsfelder	120
4.4.3	Positionsprobleme der Geschäftsstruktur	122
4.4.4	Das Problemfeld europäischer Unternehmen	125
4.5	Transformationsansätze	131
4.5.1	Systematik der Transformationsansätze	131
4.5.2	Wettbewerbsposition als Transformationsansatz	133
4.5.3	Die zukünftige Wettbewerbsstruktur als Transformationsansatz	137
4.5.4	Identität als Transformationsansatz	138
	Die Umfeldanalyse in fünf Schritten	141
5.	Strategische Identität – die 3. Stufe	143
5.1	Identitätsmanagement als universelles Führungsmodell	143
5.1.1	Definition der strategischen Identität	143
5.1.2	Wert der strategischen Identität	145
5.1.3	Dimensionen der strategischen Identität	146
5.1.4	Verschiedene Auffassungen zur Identität	148
5.1.5	Drei Konzepte zur Identität	152
5.2	Die Vision	154
5.2.1	Erarbeitung einer Vision	154
5.2.2	Anforderungen an die Vision	155
5.2.3	Vision, Innovation und Identität	163
5.2.4	Der überlegene Angebotsvorteil	166
5.3	Der Kompetenzvorteil	168
5.3.1	Basis- und Angebotskompetenzen	168
5.3.2	Die Konsistenz von Kompetenzvorteilen und Vision	172
5.3.3	Kompetenzen und Identität	178
5.4	Aufbau der strategischen Identität	178
5.4.1	Der Prozeß	178
5.4.2	Die Integration	180
5.4.3	Die Wertschöpfung	193
5.4.4	Überprüfung des Angebotsvorteils	199
	Die strategische Identität in fünf Schritten	201
6.	Systemveränderung – die 4. Stufe	203
6.1	Ableitung der Leitlinien	204
6.1.1	Die Dimensionen der Transformation	204
6.1.2	Anforderungen an die Leitlinien	205

6.2	Die Leitlinien zur Transformation	209
6.2.1	Strategie	211
1.	Leitlinie: Marktführerschaft	218
2.	Leitlinie: Globalisierung	221
3.	Leitlinie: Volumen	229
4.	Leitlinie: Konsistenz	232
6.2.2	Stärke	237
5.	Leitlinie: Problemlösung	243
6.	Leitlinie: Gemeinsamkeiten	248
7.	Leitlinie: Kompatibilität	254
8.	Leitlinie: Systemmanagement	258
6.2.3	Werte	261
9.	Leitlinie: Exzellenz	269
10.	Leitlinie: Fortschritt	271
11.	Leitlinie: Kompetenzvorteil	274
12.	Leitlinie: Kundenvorteil	278
6.2.4	Führungsstil	283
13.	Leitlinie: Führungswille	284
14.	Leitlinie: Siegeswille	292
15.	Leitlinie: Konsequenz	297
16.	Leitlinie: Klarheit	301
6.2.5	Mitarbeiter	304
17.	Leitlinie: Risikobereitschaft	305
18.	Leitlinie: Strategieanreize	313
19.	Leitlinie: General Manager	320
20.	Leitlinie: Kooperation	327
6.2.6	Organisation	332
21.	Leitlinie: Marktnähe	333
22.	Leitlinie: Flache Hierarchie	346
23.	Leitlinie: Geschäftsfeld	348
24.	Leitlinie: Lernen	358
6.2.7	Führungsprozeß	365
25.	Leitlinie: Eindeutiger Vorteil	366
26.	Leitlinie: Quantensprünge	373
27.	Leitlinie: Prozeßkompetenz	376
28.	Leitlinie: Prozeßintegration	381
	Die Systemveränderung in fünf Schritten	387
7.	Umsetzung – die 5. Stufe	389
7.1	Transformationserfolge: Die empirische Basis	389
7.1.1	Vergleich der Transformationserfolge im Überblick	389

7.1.2	Das Work-Out-Programm von General Electric	392
7.1.3	Das Customer Focus-Programm von ABB	403
7.1.4	Das 6-Sigma-Programm von Motorola	407
7.1.5	Das top-Programm von Siemens	417
7.1.6	Der Transformationserfolg von EDS	429
7.2	Erfolgskriterien der Umsetzung	433
7.2.1	Sach-rationale Kriterien	433
7.2.2	Human-soziale Kriterien	438
7.3	Der Umsetzungsprozeß	440
7.3.1	Der Geschäftstransformationsprozeß	440
7.3.2	Die Arbeit in Workshops zur Geschäftsentwicklung	443
7.3.3	Das Arbeiten in Teams	447
7.3.4	Unternehmertum auf allen Ebenen	449
7.4	Der Lernprozeß	450
7.4.1	Organisationslernen	450
7.4.2	Lernen durch Rückkopplung	453
7.4.3	Das lernende Unternehmen	456
7.5	Der neue Führungsprozeß	460
7.5.1	Sein Charakter: Ganzheitliche Geschäftsführung	460
7.5.2	Sein Ziel: Wettbewerbsvorteile in allen Phasen des Wettbewerbs	461
7.5.3	Seine Bedeutung: Orientierung im Wandel	463
	Die Umsetzung in fünf Schritten	465
8.	Zusammenfassung: 30 Thesen zur strategischen Identität	467
	Literaturverzeichnis	473
	Sachwortverzeichnis	485

Vorwort

„Business Reengineering steckt in der Krise“ stellt James Champy zu Beginn seines Buches „Reengineering im Management“ fest. Die Teilnehmer einer großangelegten Umfrage seien um 30% hinter ihren Vorgaben zurückgeblieben. Andere Beobachter kommen zu noch höheren Prozentzahlen für Defizite. „Unsere Radikalkur für die Unternehmen befindet sich bislang bestenfalls auf halbem Weg zum Ziel“, fährt Champy fort und widmet sein zweites Buch dem Management, besonders dem Führungsstil, der Unternehmenskultur, der Personalführung.

Eine Effizienzverbesserung in Quantensprüngen ist ohne ein umfassendes Managementkonzept, das auch die kulturellen und sozialen Faktoren einbezieht, nicht machbar.

Die Erfahrung, daß nur ein ganzheitliches Vorgehen zum Ziel führt, haben wir bei Siemens sehr viel früher gemacht. Unzufrieden mit der Umsetzung von Strategien fragten wir McKinsey, was die Voraussetzungen für Marktführerschaft seien, und zwar auf der Basis von 12 Unternehmen. Die Antworten, die wir von T. Peters und R. Waterman 1980 erhielten, brachten uns mancherlei Anregungen. Es blieb aber die Frage: Welche Elemente, die andere Unternehmen zum Erfolg geführt haben, sind für uns verwendbar und auch unter unseren spezifischen Rahmenbedingungen umsetzbar.

Zeitgleich mit unserer Neustrukturierung stellten wir die Grundgedanken des Führungssystems für Siemens vor: Nach unserer Meinung die Antwort auf die Frage nach unserem Weg zu Spitzenleistungen.

Das von dem Autor dieses Buches entwickelte Führungssystem baut auf Konsistenz und Motivationskraft der Führung; weitere Elemente sind: der Wille zum Erfolg, die Unternehmenskultur, also das in der Tradition des Unternehmens gewachsene Wertverständnis, die Vision, das gerade noch Erreichbare zu schaffen und die Kompetenz in der Elektrotechnik, das größte Asset des Unternehmens.

Die seinerseitigen Erkenntnisse haben bis heute ihre Gültigkeit behalten.

Aber die Erarbeitung von Erkenntnissen ist eine Sache, eine andere Sache ist deren Umsetzung in die Praxis des Unternehmens und in die Köpfe aller

Mitarbeiter. Mit der Erfahrung bei der Umsetzung hat sich auch das System geändert. Aus einer Struktur von Elementen – dem Führungssystem – wurde ein Prozeß: Ein Transformationsprozeß, der die Orientierung im Wandel systematisch erarbeitet. Davon handelt dieses Buch. Es generalisiert Siemens-Erfahrungen.

Unsere 1990 verbreitete Botschaft, man müsse alles ändern, um unter veränderten Umfeldbedingungen erfolgreich zu sein, stieß nicht nur auf Gegenliebe und Verständnis. Der Haupteinwand war, man könne doch nicht alles auf einmal machen, man müsse sich doch auf etwas konzentrieren. So hat sich auch Siemens – dem Reengineering-Zeitgeist folgend – zunächst auf die Prozesse konzentriert. Schnell wurde wiederum klar, daß dies allein nicht erfolgreich sein könne, daß man doch umfassender ansetzen müsse.

Aber der Einwand ist berechtigt. Man muß sich konzentrieren, denn man überfordert die Menschen, wenn an allen Stellhebeln gleichzeitig gedreht werden soll. Nur: Was ist das Wesentliche? Sind es die Prozesse? Ist es die Kultur? Steht der Mensch im Mittelpunkt? Wo ist der Dreh- und Angelpunkt einer Transformation? Womit soll der Prozeß beginnen?

Eine Transformation sollte alle Führungselemente einbeziehen. An dieser Erkenntnis zweifelt heute wohl niemand mehr. Richtig ist aber auch, daß man den Prozeß schrittweise so gestalten muß, daß man sich nicht übernimmt. Wo soll also der erste Schritt ansetzen?

Dieses Buch macht den Versuch, auf diese Frage eine Antwort zu geben: Der Dreh- und Angelpunkt einer Transformation ist die strategische Identität – die schlüssige Verbindung von Vision und Kompetenz. Die Verbindung begründet innovative Führung und bietet Orientierung im Wandel.

Dieser wesentliche Kern steht im Mittelpunkt des Transformationsprozesses und richtet das gesamte Transformationssystem aus. Aber strategische Identität wird nicht als Teilaspekt der Führung isolierend herausgegriffen, so wie Reengineering bzw. Restrukturierung. Diese Teilaspekte führen zur Produktivitätssteigerung, ohne aber grundsätzlich neue, zukunftsweisende Ansätze zu finden. Ihnen fehlt die innovative Kraft. Isolierte Ansätze behindern eine langfristige Entwicklung. Eine ganzheitliche Transformation dagegen bewältigt eine innovative Entwicklung.

Mit den meisten bisher behandelten Transformationsprozessen sollen Nachteile beseitigt werden, meist Kosten- oder Zeitnachteile. Aber damit schafft man noch keine Vorteile, sondern man zieht bestenfalls gleich mit dem Wettbewerb. Hier setzt das Konzept der strategischen Identität an: Es zielt auf Vorteile. Vorteile durch Innovation. Die Vision zeigt die Richtung für innovative Vorteile. Vision zieht Innovation. Kompetenzen zeigen die Möglichkeiten für innovative Vorteile. Kompetenz treibt Innovation. Beides – schlüssig verbunden – wird zur strategischen Identität – zum Motor für Innovation.

Identität, das Übereinstimmen von Vision und Kompetenz, ist das Kernstück der Unternehmenspolitik, ist der unverwechselbare Charakter eines Unternehmens.

Für viele Unternehmen haben sich die Marktbedingungen so grundlegend geändert, daß sie ihre Identität, die auf alten Vorstellungen über Leistungen und dazu notwendigen Fähigkeiten beruhte, verlorenging. Vor dem Hintergrund des Wandels von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft sind die Veränderungen in vielen Fällen durchgreifend, wenn die Hardware nur noch geringe Teile der Wertschöpfung ausmacht und Software dominiert. Vielfach müssen statt Produktleistungen heute Dienstleistungen erbracht werden. Dies erfordert eine Transformation zu neuen Führungsprozessen.

Oft ist dieser Wandel so grundlegend, daß Unternehmen oder Geschäfte eine neue Identität, also neue Visionen und neue Kompetenzen, entwickeln müssen: Neue Visionen, die der Technologie- und Marktentwicklung vorausgreifen, und neue Kompetenzen, die auf neuen Wertschöpfungsstufen aufbauen. Ein grundlegender Umfeldwandel bedingt die wohl komplexeste Managementaufgabe: Den Wandel zu einer neuen Identität.

Siemens ist mit dem Wandel von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft so eng verbunden, wie kaum ein anderes Unternehmen. In den nahezu 150 Jahren seiner Geschichte waren es immer wieder Innovationen, die Schübe in die Unternehmensentwicklung gebracht haben. Zwischen dem Zeigertelegraphen, mit dem das Unternehmen gegründet wurde, bis zur letzten Chipgeneration haben wir die Entwicklung der Elektrotechnik aktiv und innovativ mitgestaltet. Die Innovationskraft ist ungebrochen.

Innovationen gedeihen nur in einem besonderen Klima, das zu schaffen eine der herausforderndsten Managementaufgaben ist. In einem großen Unternehmen mit sehr vielen Arbeitsgebieten läßt sich sehr leicht beobachten, welchen Einfluß eine schöpferische Atmosphäre hat. Es sind in der Regel nicht die besseren Ingenieure, die herausragende Ideen produzieren, sondern es ist fast immer die bessere Führung, die Bedingungen schafft, durch die Spitzenleistungen möglich werden.

Dieses Buch beruht auf Erfahrungen, die der Autor in seiner vierundzwanzigjährigen Forschungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeit bei der Siemens AG gesammelt hat. Er hat in unserem Unternehmen die Entwicklung strategischer Managementkonzepte vom Anbeginn verantwortlich mitgestaltet. In einer außergewöhnlichen Fülle von Vorträgen, Seminaren, Workshops und Projekten gewann und vermittelte er Erfahrungen, die er zur Entwicklung unseres Führungssystems nutzte.

Dem Leser dieses Buches wird mit vielen amüsant zu lesenden praktischen Beispielen die Theorie nahegebracht. Es stellt sozusagen eine Anleitung zur Transformation dar.

Es ist aus der Praxis heraus geschrieben und enthält wieder einmal die altbekannte Botschaft, daß nichts beständiger ist als der Wandel, daß es aber auch eine der schönsten Aufgaben ist, den Wandel zu gestalten.

Hermann Franz

München, Mai 1996