

Daniel Marek

Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten

Daniel Marek

Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten

Eine Einführung



GABLER

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

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-2165-9

Vorwort

An wen sich dieses Buch richtet ...

Dieses Buch ist im Umfeld des Nachdiplomstudiums Unternehmensentwicklung entstanden, das die Fachhochschule Nordwestschweiz seit Ende der 1990er-Jahre anbietet. Für die Studierenden stellte sich die Frage, was genau zum Thema Unternehmensentwicklung (engl. Corporate Development) gehört und welche der zahlreichen Managementkonzepte und -modelle dafür von Bedeutung sind. Es fehlte nicht an Material, sondern es fehlte an einer Einführung in das Thema, die die verschiedenen Aspekte von Unternehmensentwicklung miteinander verknüpft und eine Orientierung ermöglicht. Gefragt war eine Einführung für die Praxis, die aber theoriegeleitete Modelle und Instrumente auswählt, um die Entwicklung von Unternehmen angemessen erklären zu können.

Es gibt im deutschsprachigen Raum bereits einige Publikationen (z. B. Bleicher, 2004; Glas/Lievegoed, 2004; Pümpin/Prange, 1991; Pümpin/Wunderlin, 2005; Schlick, 1998; Trebesch, 1994 oder Zdrowomyslaw et al., 2005), die Modelle der Unternehmensentwicklung vermitteln und entsprechende Handlungsanleitungen enthalten. Warum also braucht es eine weitere Darstellung des Themas Unternehmensentwicklung? Das Ziel des vorliegenden Buchs ist weiter und gleichzeitig enger: Es ist weiter, weil es die Vielfalt der Theorien und Ansätze zur Entwicklung von Unternehmen darstellen will und weil darin Ansätze der positiven Gestaltung von Unternehmensentwicklung und nicht nur zur Krisenvermeidung zur Geltung kommen sollen. Es ist enger, weil es die Verbindung mit den Instrumenten in der Praxis herstellen will.

Nach Auswertung der wichtigsten Publikationen war klar, dass das Buch einen Mittelweg zwischen zwei Polen verfolgen sollte: Am einen Pol befinden sich wissenschaftliche Darstellungen (z. B. Elle, 1991; Paul, 1985; Perich, 1992 oder Weissenberger-Eibl, 2003), die vorwiegend aus der Managementlehre und teilweise aus der Organisationspsychologie stammen und in ihrem Abstraktionsgrad zwar das Thema in seiner ganzen Breite erfassen, in der Regel aber wenig Handlungsanweisungen geben. Am anderen Pol stehen Veröffentlichungen, die sich auf die Darstellung von praktischen Instrumenten der Unternehmensführung konzentrieren (z. B. Hagemann, 2003). Es ist die Absicht dieses Buches, hier einen Mittelweg zu finden und wichtige Aspekte der Unternehmensentwicklung miteinander zu verknüpfen, ohne sich zu sehr in Einzelheiten zu verlieren. Dieser Weg hatte aber zur Folge, dass es im Hinblick auf viele wichtige Themen bei einem kurzen Streifzug und oder sogar nur bei einer Andeutung bleiben musste.

Damit grenzt sich dieses Buch gleichzeitig von den zahlreichen Publikationen ab, die Teilgebiete, Funktionen oder einzelne Instrumente der Unternehmensentwicklung behandeln. Es kann und soll diese Texte nicht ersetzen, sondern ergänzen, wie zum Beispiel im Fall der Strategieentwicklung und des strategischen Managements (z. B. Lombriser/Abplanalp, 2005 oder Müller-Stewens/Lechner, 2005). Diese Abgrenzung gilt besonders für den Umsetzungsteil und für zahlreiche arbeits- und organisationspsychologische Aspekte der Unternehmensentwicklung. Dafür sei auf die einschlägige Literatur verwiesen (z. B. Kirchler, 2008; Nerding/Blickle/Schaper, 2008; Rosenstiel, 2007 oder Schuler, 2007).

Damit ist auch klar, dass dieses Buch in die Tradition der Managementlehre einzuordnen ist und weniger in diejenige der Organisationspsychologie. Es betont die Theorieelemente aus der Managementlehre stärker und berücksichtigt organisationspsychologische Erkenntnisse dort, wo sie im Zusammenhang mit den Theorien aus der Managementlehre auftauchen. Immerhin hat sich die Managementlehre verschiedene Versatzstücke aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zu eigen gemacht, aber es ist eine andere Perspektive, die zum Teil andere Ziele verfolgt.

Die vorliegende Darstellung ist also keine wissenschaftliche Abhandlung, sie berücksichtigt jedoch wichtige Ergebnisse aus der Wissenschaft. Sie ist eine Einführung in das Thema und will die Orientierung und Auswahl erleichtern. Sie möchte damit über die Tagesaktualität einzelner „Managementmoden“ hinausgehen und eine Möglichkeit bieten, die verschiedenen Ansätze und Konzepte der Veränderung von Unternehmen und Organisationen in Bezug auf ihre Eignung zu bewerten.

Dieses Buch richtet sich vorwiegend an Fachleute aus der Praxis, aus Beratung und Konzernstäben sowie an Studierende, die eine Einführung in das Thema Unternehmensentwicklung und einen Überblick über

- Modelle und Theorien,
- Entwicklungskonzepte und
- Instrumente der Unternehmensentwicklung gewinnen wollen.

Es ist daher kein reines Handbuch der Unternehmensführung, sondern es konzentriert sich auf den dynamischen Aspekt der Unternehmensführung, ganz im Sinne des Managementverständnisses des St. Galler Betriebswirtes Hans Ulrich (vgl. Ulrich, 1991), der unter Management nebst dem Gestalten und Lenken auch das **Entwickeln von sozialen Systemen** versteht. Im Zentrum von Unternehmensentwicklung stehen also **Unternehmen als veränderliche Gebilde**, deren **Veränderung durch gezieltes Handeln** beeinflussbar ist.

Vom Standpunkt dieses systemtheoretisch orientierten Managementverständnisses ist die Mehrheit der vorgestellten Modelle und Konzepte sowohl für privatwirtschaftliche Unternehmen als auch für Non-Profit-Organisationen geeignet. Gewisse Einschränkungen sind beim Einsatz in öffentlichen Verwaltungen zu machen. In der Systemtheorie sind Organisationen aus allen drei Bereichen produktive soziale Systeme, die einem bestimmten Daseinszweck unterworfen sind (vgl. Anheier/Toepler, 2005 und Burla, 1989). Das schafft Gemein-

samkeiten. Außerdem sind seit einiger Zeit sowohl im Non-Profit-Sektor als auch in der öffentlichen Verwaltung Konzepte aus der Privatwirtschaft eingedrungen und gehören mittlerweile zum Allgemeingut in der Managementlehre dieser Sektoren (vgl. Maelicke, 2002; Schedler/Proeller, 2000; Schauer, 2002).

Wie dieses Buch aufgebaut ist ...

Das Buch ist in zwei Hauptteile gegliedert: Unter dem Titel **Unternehmensentwicklung verstehen** gibt der erste Teil eine Übersicht über Grundbegriffe und verschiedene Modelle der Unternehmensentwicklung. Dieser Teil soll das Hintergrundwissen für das Verständnis der praktischen Aspekte vermitteln, die der zweite Teil unter dem Titel **Unternehmensentwicklung gestalten** behandelt. Die beiden Teile lassen sich unabhängig voneinander lesen. Allerdings beruht der praktische Teil auf verschiedenen Begriffen und Kriterien, die im ersten Teil eingeführt und erläutert worden sind.

Eine detaillierte Beschreibung des Aufbaus findet sich am Schluss des ersten Kapitels. Eine Abbildung zeigt den Zusammenhang der einzelnen Kapitel auf und soll die Übersicht erleichtern. Im Text enthalten sind entsprechende Verweise auf die Fachliteratur, die weiterführende Informationen zum betreffenden Thema gibt. Das Literaturverzeichnis befindet sich im Anhang. Auf die Angabe von Fundstellen in Fußnoten wurde zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Dank

Dieses Buch hätte ohne die Hilfe zahlreicher Partner und Freunde nicht entstehen können. An dieser Stelle ist zuerst an Beat Maritz zu erinnern, der ursprünglich bei diesem Buch als Autor mitwirken wollte. Sein viel zu früher Tod kam für alle überraschend. Einige Ideen aus gemeinsamen Diskussionen sind hier eingeflossen, auch wenn der nun vorliegende Text ohne seine Mitarbeit entstand.

Besondere Erwähnung verdienen Unterstützer und Kritiker, die mit ihren Hinweisen viel zur Lesbarkeit und zur Straffung des Textes beigetragen haben. Dazu gehören Dr. Heinz Locher, Franziska Lang, Prof. Dr. Peter Abplanalp sowie Urs Brawand. Ihnen allen sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.

Zürich, im Dezember 2009

Daniel Marek

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Unternehmensentwicklung verstehen	13
1. Einstieg: Um was geht es?	13
1.1 Unternehmensentwicklung als Thema	13
1.2 Vier Aspekte von Unternehmensentwicklung	15
1.3 Aufbau dieses Buchs	17
2. Unternehmensmodelle.....	20
2.1 Das mikroökonomische Modell	21
2.2 Das Bürokratie-Modell.....	22
2.3 Systemorientierte Modelle	23
2.4 Neuere Unternehmensmodelle aus der Betriebswirtschaftslehre.....	25
2.5 Das Unternehmensmodell in den ISO-Normen zum Qualitätsmanagement.....	26
2.6 Das 7S-Modell von Peters und Waterman.....	27
2.7 Das Schalen-Modell von Glasl und Lievegoed.....	28
2.8 Das Organisationsmodell von Mintzberg.....	29
2.9 Die Abbildung des Unternehmens im St. Galler Management-Modell	31
2.10 Zusammenfassung: Außen- und Innenperspektive	32
3. Entwicklungsmodelle	34
3.1 Allgemeine Merkmale von Entwicklungsmodellen	34
3.2 Ökonomische Entwicklungsmodelle	37
3.3 Phasenmodelle: Pümpin und Prange	39
3.4 Phasenmodelle: Glasl und Lievegoed	42
3.5 Weitere Lebenszyklen- und Phasenmodelle.....	45
3.6 Evolutionsmodelle	47
3.7 Zusammenfassung: Dynamik und Gestaltbarkeit von Unternehmensentwicklung ..	52

Unternehmensentwicklung gestalten	55
4. Gründe für Unternehmensentwicklung	55
4.1 Plädoyer für eine differenzierte Betrachtung.....	55
4.2 Frühaufklärung für die Unternehmensentwicklung.....	56
4.3 Äußere Gründe der Unternehmensentwicklung und ihre Erfassung	58
4.4 Innere Gründe der Unternehmensentwicklung und ihre Erfassung.....	60
4.5 Zusammenfassung	63
5. Ziele der Unternehmensentwicklung	64
5.1 Stellung von Entwicklungszielen	64
5.2 Langfristiger Nutzen als Ziel.....	64
5.3 Übertragung der Entwicklungsziele auf die Teilsysteme des Unternehmens.....	68
5.4 Zusammenfassung	69
6. Entwicklungskonzepte	71
6.1 Auswahl und Bewertung von Entwicklungskonzepten	71
6.2 Betriebswirtschaftliche Entwicklungsstrategien.....	73
6.3 Business Process Reengineering.....	75
6.4 Lean Management	76
6.5 Total Quality Management und das EFQM-Modell.....	77
6.6 Die lernende Organisation	78
6.7 Ausblick: Das flexible Unternehmen.....	80
7. Ethische Fragen in der Unternehmensentwicklung	82
7.1 Ethische Aspekte von Entwicklungszielen	82
7.2 Vorgehen in der Unternehmensentwicklung.....	84
8. Steuerung des Unternehmensentwicklungsprozesses.....	85
8.1 Wandel in Unternehmen: von der Beobachtung zum Handeln	85
8.2 Aufgaben des geplanten Wandels	87
8.3 Grundlegende Ansätze der Veränderung von Unternehmen.....	88
8.4 Umgang mit fördernden und hemmenden Kräften des Wandels.....	91
8.5 Wahl des Zeitpunkts.....	95
8.6 Die geplante Evolution	95
8.7 Phasen und Abfolgen in Veränderungsprojekten	97
8.8 Programm-Management	98
8.9 Einbettung der Unternehmensentwicklung in den Geschäftsalltag.....	100

9. Rollen und Personen in der Unternehmensentwicklung	101
9.1 Die Stellung der Unternehmensleitung	101
9.2 Erweiterung des Blickfelds	101
9.3 Einzelne Rollen und Positionen	102
9.4 Betriebliche Einzelfunktionen in der Unternehmensentwicklung	104
10. Instrumente der Unternehmensentwicklung: Ein Überblick	105
10.1 Schwerpunkt dieses Abschnitts	105
10.2 Kriterien zur Einordnung von Instrumenten	105
10.3 Kriterien zur Bewertung von Instrumenten	107
10.4 Instrumente im Teilsystem Strategie	107
10.5 Instrumente im Teilsystem Kultur	110
10.6 Instrumente im Teilsystem Strukturen	113
10.7 Integrierter Einsatz	117
11. Standortbestimmung	118
11.1 Beurteilung und Messbarkeit von Unternehmensentwicklung	118
11.2 Alternative Messansätze von Unternehmensentwicklung	120
11.3 Auswahl von Beurteilungskriterien	121
11.4 Einzelne Kriterien zur Beurteilung von Unternehmensentwicklung	123
12. Ausblick	125
12.1 Unternehmensentwicklung als Daueraufgabe	125
12.2 Die entwicklungsfähige Organisation	126
12.3 Leadership in der Unternehmensentwicklung	127
Literatur	129
Stichwortverzeichnis	137