



Unternehmensberatung Unternehmensentwicklung



**Fachhochschule
Bonn-Rhein-Sieg**

Zukunft als Disziplin

Der Bereich der Unternehmensentwicklung hat in den letzten Jahren in den meisten Branchen erheblich an Bedeutung gewonnen – in internationalen Konzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen. Wie sehr, das lässt sich nicht zuletzt an der organisatorischen Einbindung der Abteilungen erkennen, die sich mit den entsprechenden Fragestellungen beschäftigen: In vielen großen Firmen – etwa bei der Deutschen Telekom – sind sie mit mehreren hundert Mitarbeitern direkt dem Vorsitzenden des Vorstands unterstellt. In kleineren Firmen werden vor allem Stäbe oder Assistenten der Geschäftsleitung mit der Unternehmensentwicklung betraut. Ihre Aufgabe lässt sich, egal ob in einem globalen Konzern oder im Mittelstand der Region, anhand von drei zentralen Fragen umreißen – drei Fragen, die sich jedes Unternehmen immer wieder stellen muss:

- Wie könnte die Zukunft unseres Geschäfts aussehen?
- Was wäre für unser Unternehmen die optimale Position in dieser Zukunft?
- Was muss heute bereits getan werden, um unser Unternehmen aus seinem derzeitigen Geschäft heraus in diese Position zu führen?

Im Fach Unternehmensberatung und Unternehmensentwicklung werden diese Fragen sowohl aus der internen Perspektive eines Unternehmens als auch aus der externen Sicht eines Beraters betrachtet. Im Mittelpunkt steht dabei das „rationale“ methodische Rüstzeug, das erforderlich ist, um sich mit ungewissen, zukünftigen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Aber auch die „politische“ Komponente der Unternehmensentwicklung wird nicht ausgeblendet. Denn die Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens wird immer auch von den persönlichen Interessen der beteiligten Führungskräfte beeinflusst. So kann die Wahl einer Strategie etwa zugunsten der eigenen Karriere, zugunsten der altbekannten Geschäfte mit ihren gewohnten Chancen und Risiken oder zum Nachteil innovativer Ideen, die allzu große Veränderungen nach sich ziehen würden, gelenkt werden – manchmal bewusst und mit klarem Ziel, manchmal aber auch intuitiv und unbewusst.

Auf den folgenden Seiten wollen wir Ihnen das Fach und seine Inhalte in einem kurzen Überblick vorstellen. Neben einigen allgemeinen Worten zum generellen Aufbau finden Sie zu jedem Modul eine Kurzbeschreibung. Sollten Sie darüber hinausgehende Fragen haben, scheuen Sie sich nicht, auf uns zuzugehen.

Zum Abschluss noch ein Wort zu den beruflichen Möglichkeiten, die sich den Absolventen des Faches bieten. Diese sind vergleichsweise breit angelegt; neben dem Direkteinstieg in die Konzern- oder Unternehmensentwicklung bieten auch andere Positionen attraktive Karriereperspektiven – etwa in der strategischen Planung eines Unternehmens, in der internen Beratung, dem so genannten „Inhouse Consulting“, bei externen Management- oder IT-Beratern oder als Assistent(in) der Geschäftsleitung. Die Branche, in der Sie später gerne arbeiten wollen, spielt dabei zunächst nur eine nachgeordnete Rolle. Alle Unternehmen, egal in welchem Markt sie tätig sind, müssen sich früher oder später mit ihrer Zukunft auseinandersetzen.

Es ist unser Anliegen, Sie bestmöglich auf diese Aufgabe vorzubereiten.

Prof. Dr. Dietmar Fink

Prof. Dr. Klaus Deimel

Prof. Dr. Bernd Ebel

Prof. Dr. Oded Löwenbein

Aufbau des Faches

Das Fach besteht aus vier Kernmodulen und aus zwei Seminaren, in deren Rahmen spezielle Aspekte der Unternehmensentwicklung diskutiert werden:

Modul 1: Aufgaben und Instrumente der Konzernentwicklung

Modul 2: Aufgaben und Instrumente der Geschäftsentwicklung

Modul 3: Quantitative Methoden in der Unternehmensentwicklung

Modul 4: Einsatz und Management externer Berater

Modul 5: Seminar zu Managementmoden und Managementtrends

Modul 6: Seminar zur Gestaltung des organisatorischen Wandels

Je nachdem, mit welcher Zielsetzung man das Fach belegt, lässt es sich aus einer Unternehmens- oder aus einer Beraterperspektive betrachten. Beginnen wir mit der Sicht eines Unternehmens: Den Kern des Faches bildet das Aufgabenspektrum der Unternehmensentwicklung. In der Praxis lässt sich dieses in zwei Ebenen untergliedern: die Konzernentwicklung und die Geschäftsentwicklung. Im Englischen spricht man auch von „Corporate Development“ und von „Business Development“. Beide Ebenen werden im Rahmen eigener Module behandelt. Während die Konzernentwicklung (Modul 1) mit Entscheidungen befasst ist, die an der Spitze eines diversifizierten Unternehmens zu treffen sind, also etwa mit der Gestaltung des zukünftigen Geschäftsportfolios, mit Fusionen oder mit dem Kauf und Verkauf von Unternehmensteilen, ist es die Aufgabe der Geschäftsentwicklung (Modul 2), ein Unternehmen im Wettbewerb seiner Märkte voranzubringen und ihm strategische Vorteile gegenüber seiner Konkurrenz zu verschaffen. Beide Aufgaben erfordern fraglos ein gesundes Maß an Kreativität und visionärem Gestaltungswillen – letztendlich müssen die resultierenden Entscheidungen jedoch immer analytisch fundiert und faktenbasiert getroffen werden. Mithilfe quantitativer Methoden (Modul 3) kann dabei in vielen Situationen eine sachliche Sicht auf die Dinge bewahrt werden.

Auf beiden Ebenen der Unternehmensentwicklung – in der Konzernentwicklung ebenso wie in der Geschäftsentwicklung –

ist es üblich und sinnvoll, zur Vorbereitung wichtiger Entscheidungen externe Berater hinzuzuziehen. Um die Zusammenarbeit möglichst effektiv und reibungslos zu gestalten, muss der Einsatz externer Berater (Modul 4) professionell gemanagt werden. Sowohl Berater als auch ihre Klienten greifen dabei zur Gestaltung der Unternehmensentwicklung häufig auf moderne Managementkonzepte zurück. Doch diese sind nicht immer unumstritten. Welchen Nutzen stiften Shareholder Value, Kernkompetenzen, Outsourcing und andere Konzepte tatsächlich? Sind sie bloße Managementmoden oder haben sie eine richtungweisende Funktion? Wer sorgt dafür, dass sie sich verbreiten – und dafür, dass sie nach einiger Zeit zumeist auch wieder vom Markt verschwinden? Fragen wie diese werden im Seminar zu Moden und Trends im Management (Modul 5) gestellt und kontrovers diskutiert. Das zweite Seminar des Faches beschäftigt sich mit der Gestaltung des organisatorischen Wandels (Modul 6) und thematisiert damit sowohl die äußeren Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Unternehmensentwicklung agiert, als auch die internen Veränderungsprozesse, die sie selbst initiiert.

Wechseln wir nun die Perspektive und betrachten wir das Fach aus der Sicht einer Beratung. Auch für ihren Erfolg ist es entscheidend, Beratungsprozesse (Modul 4) effizient und effektiv zu gestalten. Ihre Aufträge resultieren zumeist aus strategischen Initiativen, die als Folge des permanenten Wandels der Unternehmensumwelt (Modul 6) auf der Konzernebene (Modul 1) oder der Geschäftsbereichsebene (Modul 2) eines Klienten ihren Ursprung haben und ihrerseits wiederum weit reichende Veränderungsprozesse (erneut Modul 6) auslösen können. Je nachdem, auf welcher Ebene Beratungsprojekte angesiedelt sind, erfordern sie den Einsatz ganz unterschiedlicher Instrumente. Um bei ihren Analysen einen neutralen Blick auf das Klientenproblem zu wahren, benötigen Berater in jedem Fall ein fundiertes Verständnis quantitativer Methoden (Modul 3). Zudem gehören sie meist zu den ersten, die im Rahmen ihrer Projekte mit neuen Managementströmungen konfrontiert sind – nicht selten sind sie sogar die Initiatoren entsprechender Trends (Modul 5).

Aufgaben und Instrumente der Konzernentwicklung

Die Konzernentwicklung befasst sich mit den strategischen Entscheidungen, die an der Spitze eines Unternehmens zu treffen sind. In der Praxis dominiert dabei der Grundgedanke, ein diversifiziertes Unternehmen als ein Portfolio unterschiedlicher Geschäftsfelder aufzufassen, die hinsichtlich Wachstum und Rentabilität jeweils eigene Beiträge zum Gesamterfolg leisten. Zu den wesentlichen Aufgaben der Konzernentwicklung gehört es, dieses Portfolio erfolgreich in die Zukunft zu führen. Insbesondere muss darüber entschieden werden, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen in Zukunft tätig sein wird – welche es beibehält, welche es hinzunimmt und welche es aufgibt.

Will ein Unternehmen in neue Geschäftsfelder vordringen, in denen es noch nicht tätig ist, stellt sich die Frage, ob dies in Form eines selbständigen Geschäftsaufbaus oder durch den Erwerb eines bereits bestehenden Geschäfts erfolgen soll. Im letztgenannten Fall erlangen Fragestellungen, die den Erwerb von oder die Fusion mit anderen Unternehmen betreffen, maßgebliche Bedeutung. Gleiches gilt – nur aus spiegelbildlicher Perspektive –, wenn es das Portfolio eines Unternehmens nahe legt, ein vorhandenes Geschäftsfeld aufzugeben bzw. zu veräußern. Alle Aspekte, die den Erwerb, den Verkauf oder den Zusammenschluss von Unternehmen oder ihrer Teile betreffen, werden dem Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) subsumiert. Zu den M&A-Transaktionen, die von der Konzernentwicklung begleitet werden, zählen beispielsweise Kaufgebote, Verkaufsauktionen, Privatisierungen, freundliche und feindliche Übernahmen, die Verteidigung gegen feindliche Übernahmeveruche sowie die Suche nach potenziellen Übernahmekandidaten

Den Ankerpunkt aller Aktivitäten der Konzernentwicklung bildet dabei das Bestreben, den Wert des eigenen Unternehmens zu steigern. Je nachdem, welche Perspektive man einnimmt, kann der „Wert“ eines Unternehmens jedoch ganz unterschiedlich beurteilt werden. Im Falle großer Kapitalgesellschaften etwa wird traditionell die Sichtweise der Eigentümer bzw. der Anteilseigner (der so genannten „Shareholder“) in den Mittelpunkt gestellt. Der Wert

eines Unternehmens wird dabei als Marktwert des Eigentümervermögens aufgefasst. Neben den Anteilseignern existieren jedoch zahlreiche weitere Anspruchsgruppen (die so genannten „Stakeholder“) – etwa Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Banken, der Fiskus oder auch die lokale Bevölkerung in der Umgebung von Produktionsstätten –, die den Wert eines Unternehmens vor dem Hintergrund ihrer eigenen Interessen nicht ausschließlich am monetären Unternehmenswert festmachen. Es gehört zu den Aufgaben der Konzernentwicklung, sich mit den entsprechenden Fragestellungen auseinanderzusetzen und das Verhältnis des Unternehmens zu den relevanten Anspruchsgruppen positiv zu gestalten.



Dozent:
Prof. Dr. Klaus Deimel

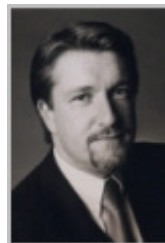
Aufgaben und Instrumente der Geschäftsentwicklung

Die Aufgabe der Konzernentwicklung besteht vor allem darin, ein Unternehmen in möglichst attraktiven Geschäftsfeldern zu positionieren. Dass das Unternehmen in diesen Geschäftsfeldern erfolgreich agiert, liegt in der Verantwortung der Geschäftsbereiche, die die betreffenden Aktivitäten managen. Was dabei als „erfolgreich“ gilt, wird üblicherweise von der Unternehmensspitze in Form von finanziellen oder marktbezogenen Zielsetzungen vorgegeben. So kann beispielsweise eine Mindestverzinsung des investierten Kapitals gefordert werden oder eine Ausweitung des Umsatzes bei konstanter Rendite. In seinem Bemühen, diesen Zielen nachzukommen, muss sich das für die Geschäftsentwicklung verantwortliche Management gegen konkurrierende Akteure behaupten, die ihrerseits versuchen, ähnlich gelagerte Ziele für sich selbst zu erreichen. Auf Märkten, die stark wachsen, kann es vorkommen, dass hieraus kein unmittelbarer Konflikt resultiert – etwa dann, wenn das Wachstum des Gesamtmarktes allen Akteuren eine profitable Expansion ermöglicht, ohne dass andere Akteure ihr Geschäft einschränken müssen. Auf langsam wachsenden, auf stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten hingegen herrscht unter den anbietenden Unternehmen eine weit stärker ausgeprägte Rivalität. Jedes einzelne von ihnen versucht, auf der Basis seiner spezifischen Stärken im Wettbewerb um Kunden und Aufträge Vorteile im Sinne besserer Produkte, besserer Serviceleistungen oder günstigerer Preise zu erlangen. Dabei begeben sich die Unternehmen zumeist in eine offene Konfrontation zueinander. Sie verstehen ihren Wettbewerb zumeist als ein „Null-Summen-Spiel“, bei dem ein Akteur seinen eigenen Vorteil nur auf Kosten eines anderen Akteurs ausweiten kann. Diesem Denken entstammt das Konzept der strategischen Wettbewerbsvorteile. Es basiert auf der Grundannahme, dass ein Unternehmen langfristig nur dann am Markt bestehen kann, wenn es zumindest *einen* solchen Vorteil besitzt.

Nicht immer ist es jedoch eine rein konfrontative Strategie, die einem Unternehmen den größten wirtschaftlichen Erfolg beschert. Häufig ist es eine Mischung aus Konfrontation und Kooperation. Der Grund-

gedanke lautet: Wer kooperiert und sich gutwillig verhält, muss nicht unbedingt einen Nachteil erfahren, und wer seine Position egoistisch, hart und rigide vertritt, wird daraus nicht unbedingt einen Vorteil ziehen. Während die klassische wettbewerbsstrategische Theorie vereinfachend von – ausschließlich – rivalisierenden Akteuren ausging, wird heute vielfach eine Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb propagiert, die als „Coopetition“ bezeichnet wird. Gemeint ist damit, dass auch Unternehmen, die etwa auf Endproduktmärkten miteinander konkurrieren, durchaus auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen – z.B. in Forschung und Entwicklung, Produktion oder Logistik – kooperativ zusammenarbeiten können, um auf diese Weise Effizienzsteigerungspotenziale zu realisieren.

Im Rahmen dieses Moduls werden die Grundgedanken beider Konzepte – der strategischen Wettbewerbsvorteile und der Coopetition – näher betrachtet und verschiedene Methoden vorgestellt, die es einem Unternehmen ermöglichen, nach ihnen zu handeln.



Dozent:
Prof. Dr. Dietmar Fink

Quantitative Methoden in der Unternehmensentwicklung

In der Auseinandersetzung mit den Problemstellungen der Unternehmensentwicklung hat sich in der Praxis eine Vorgehensweise als besonders wirkungsvoll erwiesen, die auf der Formulierung und Überprüfung strategischer Hypothesen basiert. Ihr Grundgedanke beruht auf einer Umkehr des intuitiven Problemlösungsverhaltens, bei dem die Lösungsfindung mit einer detaillierten Analyse einzelner Problem Aspekte beginnt, die sukzessive zu einer Gesamtlösung verdichtet werden. Die Vorgehensweise des Hypothesenprinzips hingegen besteht darin, unmittelbar im Anschluss an die Problemstrukturierung eine Hypothese aufzustellen, die die erwartete Lösung vorweg nimmt. Erst danach folgt eine detaillierte Analyse entlang der aufgestellten Problemstruktur, in deren Rahmen Fakten und Argumente gegeneinander abgewogen werden, die die eingangs aufgestellte Hypothese entweder stützen oder aber dafür sprechen, sie zu verwerfen. Die konzeptionelle Basis einer solchen, Vorgehensweise bilden multivariate Analyseverfahren.

In diesem Modul werden die Ziele und Arbeitsschritte der wichtigsten Verfahren – etwa der Kontingenzanalyse, der Varianzanalyse, der Faktorenanalyse und der Clusteranalyse – vermittelt. Zudem wird aufgezeigt, wie ihre Ergebnisse im Kontext der Unternehmensentwicklung zu interpretieren sind.

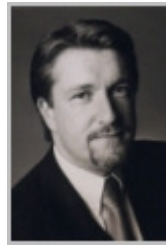


Dozent:
Prof. Dr. Oded Löwenbein

Einsatz und Management externer Berater

Berater unterstützen Führungskräfte bei der Bewältigung unterschiedlichster betriebswirtschaftlicher Probleme. Ihre Analysen und Befunde entscheiden nicht selten über den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg ihrer Klienten. Sie bewerten Unternehmen, entwerfen ihre Strategien, bereiten ihre Übernahmen vor, begleiten ihre Zusammenschlüsse und helfen im Krisenfall mit Sanierungs- und Restrukturierungsprogrammen. Die Leistungsfähigkeit eines Beraters wird dabei zum größten Teil durch seine konzeptionelle Kreativität bestimmt. Kaum eine andere Branche baut so sehr auf die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter, unkonventionelle und zugleich analytisch fundierte Lösungen zu erdenken. Ihre Substanz erhalten die Ideen der Berater durch eine konsequent an Fakten orientierte Analyse und durch ein aus Erfahrung gewachsenes Verständnis der wirtschaftlichen Kräfte, die über den Erfolg eines Klienten in einer bestimmten Branche, in einer bestimmten Marktphase, in einem bestimmten Wettbewerbsumfeld entscheiden.

In diesem Modul werden die Arbeitsweisen und das Management externer Berater betrachtet – sowohl aus der Perspektive eines Klienten als auch aus der internen Sicht einer Beratungsgesellschaft. Wie verhalten sich Berater zum Beispiel im Akquisitionsprozess? Welche Problemlösungstechniken setzen sie ein? Wie gestalten sie ihre Kommunikation? Fragen wie diese werden entlang eines idealtypischen Beratungsprozesses beleuchtet.



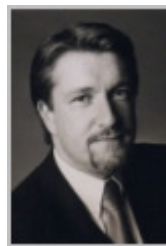
Dozent:
Prof. Dr. Dietmar Fink

Seminar zu Managementmoden und Managementtrends

Zahlreiche Ideen und Konzepte der modernen Unternehmensentwicklung wurden ursprünglich von Beratern erdacht, um ihren Klienten innovative Lösungsmöglichkeiten für operative und vor allem strategische Probleme aufzuzeigen. Transportiert werden diese Ideen mithilfe von Managementkonzepten – etwa Lean Management, Kernkompetenzen oder Business Process Reengineering. Diese Konzepte dienen dazu, allgemeine betriebswirtschaftliche Regeln zu formulieren, zu akzentuieren und zu verbreiten, die sich im Management eines Unternehmens in einer bestimmten Denkhaltung manifestieren. Ihr Anspruch ist es, auf diese Weise die Qualität der Unternehmensführung durch ein ideologiekonformes schnelles und zielgerichtetes Handeln zu erhöhen. Gemeinsam mit weiteren Promotoren – etwa Buchverlagen, Wirtschaftsmagazinen und Vertretern führender Business Schools – werden die Konzepte über Bücher, Beiträge in Managementzeitschriften, Vorträge und Kongresse einem breiten Diskurs zugeführt. Dabei gelten für die Verbreitung von Managementkonzepten ganz ähnliche Prinzipien wie sie auch für klassische Moden zu beobachten sind: Wenn sich alle betrachteten Subjekte nur partiell voneinander unterscheiden, verletzt die Mode diese scheinbare Gleichheit, indem sie irgendeinen Unterschied aus all den partiellen Unterschieden als wesentlicher und wertvoller heraushebt. In gleicher Weise werden in verschiedenen Managementkonzepten – die sich inhaltlich in weiten Teilen oft sehr ähneln – verschiedene spezifische Aspekte als wesentlich betont: etwa die Konzentration auf besondere Fähigkeiten (Kernkompetenzen), die Verschlankung des Unternehmens (Lean Management) oder die Auslagerung von Unternehmensteilen (Outsourcing). Indem diese Aspekte besonders akzentuiert und so zum konstitutiven Charakteristikum eines Konzepts erhoben werden, entfalten sie die gleiche Wirkung, wie sie bei modischen Trends zu beobachten sind: Sie schaffen neue, zeitlich begrenzte soziale Codes, bestimmte Verhaltensmuster und einen ihnen entsprechenden Gruppenkonformismus. Die Mode ermöglicht auf diese Weise eine gesellschaftliche Elitehaltung, eine Werthierarchie und ein System von Kriterien, deren

Geltung im Rahmen einer bestimmten Gruppe anerkannt ist.

Auch wenn die „Erfolgsquote“ manch eines Konzeptes in Frage stehen mag – Michael Hammer und James Champy etwa, die Protagonisten des Business Process Reengineering, sprechen selbst davon, dass 70 bis 80 Prozent entsprechender Projekte scheitern – neigen nicht wenige Führungskräfte dazu, regelmäßig hohe Summen in die Umsetzung der gerade aktuellen Trends zu investieren. Es stellt sich die Frage, woran es liegt, dass sich Topmanager immer wieder auf neue Konzepte einlassen. Um sich unvoreingenommen mit Managementkonzepten auseinanderzusetzen, müssen sowohl Berater als auch ihre Klienten wissen, auf welche Weise neue Konzepte entstehen, welchen Nutzen sie einem Unternehmen stiften, in welche Konzepte investiert werden sollte und zu welchem Zeitpunkt entsprechende Investitionen am aussichtsreichsten sind. Das Seminar zu Moden und Mythen im Management zielt darauf ab, im konstruktiven Dialog ein Verständnis für diese Fragestellungen zu entwickeln und den Teilnehmern eine fundierte Entscheidungshilfe an die Hand zu geben.



Dozent:
Prof. Dr. Dietmar Fink

Seminar zur Gestaltung des organisatorischen Wandels

Die Bedeutung von Veränderungsprozessen für die Unternehmensentwicklung lässt sich anhand einer viel zitierten Grundwahrheit anschaulich aufzeigen: Es ist zwar nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird; wenn es aber besser werden soll, dann muss es zwangsläufig anders werden. Ein solcher „Aufbruch zu neuen Ufern“ ist in der Unternehmenspraxis meist komplex, keinesfalls trivial und muss daher akkurat geplant und gemanagt werden. Neue Entwicklungsmöglichkeiten sind in vielen Unternehmen durchaus vorhanden. Die zentrale Herausforderung besteht darin, um es mit dem großen Österreichischen Nationalökonom Joseph Schumpeter zu sagen, „... sie lebendig, real zu machen, durchzusetzen.“

Das Ziel dieses Seminars besteht in der Befähigung der Studierenden, einen geplanten real-organisatorischen Wandel unabhängig von der jeweiligen inhaltlichen Zielsetzung verstehen und – soweit möglich – beherrschen zu lernen. Dabei steht der Mensch als lernendes Individuum, der durch sein Verhalten und seine Initiative die Entwicklung eines Unternehmens maßgeblich mitbestimmt, im Mittelpunkt der Betrachtung. Diskutiert wird ein Managementverständnis, das dem Verhalten und den Entscheidungen der Menschen, die in äußerst komplexe Wirkungsverhältnisse eingebunden sind, Rechnung trägt, und mehr sein will als die eher hilflose Forderung, „Neues in die Köpfe der Leute“ zu bringen.



Dozent:
Prof. Dr. Bernd Ebel