

Kapitel 1 Synergiemanagement

Konzepte im Überblick



ENTWURF

Der Betrieb als vernetztes System

- 1 Der systemorientierte Ansatz
- 2 Primär-, Sekundär-, Tertiärprozesse im Rahmen des Prozessmanagements
- 3 Wertschöpfungsketten
- 4 Synergiemanagement
- 5 Vergleichende Betrachtung



Warum?

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!“

(Aristoteles)

In den letzten Jahren hat sich im unternehmerischen Umfeld weltweit ein tiefgreifender Wandel vollzogen. Die fortschreitende Globalisierung, der rasche technologische Wandel und die zunehmende Bedeutung des Wissens stellen traditionelle Auffassungen über Organisation, Planung und Management in Frage. Unternehmen bringen für den Kunden spezifisch auf ihn zurechtgeschneiderte Produkte auf den Markt, die zudem noch innovativ und preiswert sein sollen.

Es gilt, die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit globaler Aktivitäten mit der erforderlichen marktbezogenen Sensibilität für lokale Kunden zu kombinieren.

Diese Herausforderungen sind mit den traditionellen hierarchischen Organisationsformen nicht mehr zu bewältigen. Netzwerkartige, team- und prozessorientierte Strukturen prägen die Organisationsformen der Zukunft.

1 Der systemorientierte Ansatz¹

1.1 Grundlagen

Die **allgemeine Systemtheorie** als Ausgangspunkt geht davon aus, dass es Prinzipien gibt, die sich im Allgemeinen auf Ganzheiten (**Systeme**) anwenden lassen, unabhängig davon, welcher Art die Elemente, Beziehungen und Kräfte zwischen ihnen sind. Wichtig hierbei ist das Erlernen der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der innerbetrieblichen Vorgänge. Es wird somit versucht, in einer Gesamtschau des Betriebes eine Lehre von der Gesamtführung des Unternehmens zu entwickeln. Bei den Lösungsansätzen des system-orientierten Denkens handelt es sich um **Heuristiken**, nicht um exakte Lösungsverfahren.

Allgemeine Systemtheorie

1.2 Prinzipien der system-orientierten Unternehmensführungslehre (nach Ullrich)?

Um die Probleme der Unternehmensführung zu erfassen, sollte der Betrieb auf drei Ebenen, die sich durch unterschiedliche Fragestellungen ergeben, erfasst werden.

1. Materielle Ebene: Ein Betrieb wirtschaftet über ein materielles Transformationssystem (**Geld-Ware-Geld-Prozesse**). Hier tauscht er in seinen Beziehungen mit der Umwelt Materie, Energie und Informationen aus. Aufgabe des Managements ist es, auf einer rationalen, planerischen Ebene und mit Hilfe von mathematischen Modellen die Unternehmung zu leiten.

Materielle Ebene

2. Funktionelle Ebene: Sie beschreibt das Funktionieren des Unternehmens innerhalb der Verknüpfung mit der Umwelt, wobei immaterielle, informativische Prozesse wichtig sind. Aufgabe des Managements ist die Vermittlung der Fähigkeit zur Selbstlenkung und Selbstorganisation, da im komplexen System

Funktionelle Ebene

des Betriebs die Systemzustände nicht exakt geplant werden können. Dies versucht man mit Hilfe von weichen, qualitativen Entscheidungsmethoden zu erreichen.

3. Sinnebene: Aufgabe des Managements: Festlegung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens und der Wertvorstellungen für die Mitarbeiterführung.

Sinnebene

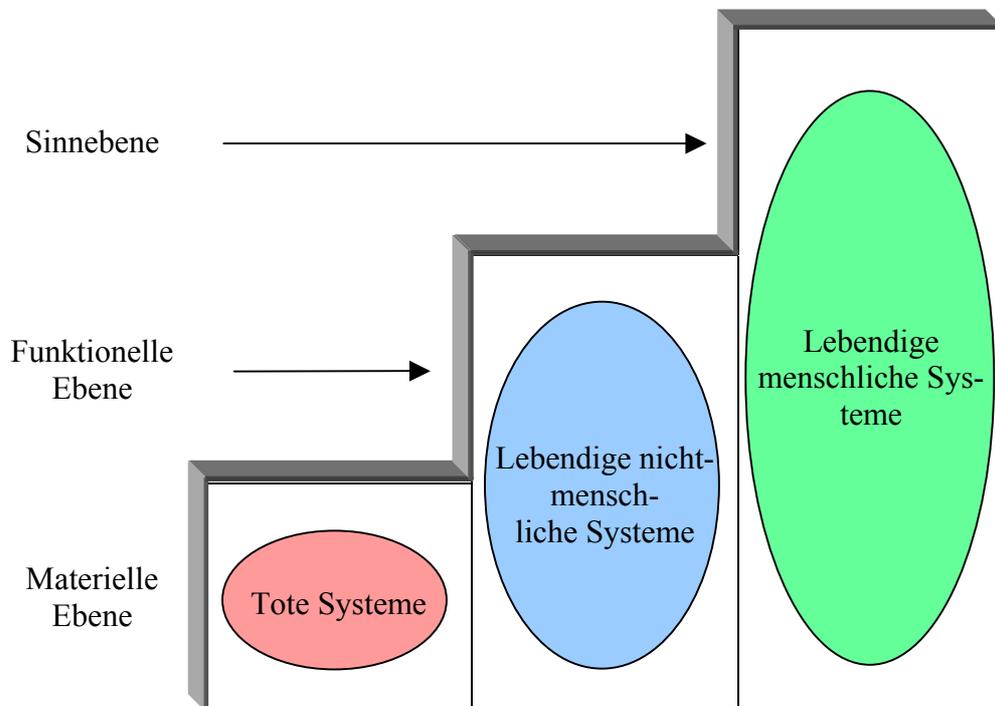


Abbildung 1:
Dimensionen und Objekte des Wissens
(vg. Hopfenbeck, S. 29)

- ⇒ Auf der 1. und 2. Ebene können aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse gesetzmäßige Analogien für ähnliche Systemzustände abgeleitet werden. Auf der 3. Ebene, die auf der Basis von subjektiven Einschätzungen von Menschen zustande kommt, ist dies nicht mehr möglich.
- ⇒ Laut Ullrich hat sich die Managementlehre bislang primär mit der 1. Ebene befasst wobei auf der 2. Ebene wesentliche Fortschritte erzielt wurden und die 3. Ebene immer noch großen Nachholbedarf besitzt.

1.3 Das Unternehmen als System

Das System Unternehmen setzt sich aus verschiedenen Mikro-Arbeitssystemen (z.B. ein einzelner Arbeitsplatz) zusammen. Das kleinste nicht mehr zu zergliedernde Teil eines Systems heißt **Systemelement**.

Systemelement als
kleinstes Teil eines
Systems

Systemeigenschaften:

- Systemelemente des Betriebs sind Menschen und Sachmittel (z.B. Maschinen oder Rohstoffe), aber auch die Arbeitsaufgabe, der Arbeitsablauf oder Umwelteinflüsse. Das Zusammenwirken der Elemente ist im Sinne der betrieblichen Leistungserstellung zweckorientiert.

- Zwischen den Elementen herrschen Beziehungen der Kommunikation und der Leitung, die relativ dauerhaft sind.
- Der Betrieb nimmt Input aus der Umwelt auf, transformiert ihn und gibt Output an den Markt (Umwandlungssystem von Ressourcen).

Da innerhalb des Betriebs selbst und im Austausch mit der Umwelt ständig Prozesse ablaufen, sind v.a. die Großunternehmen zu permanenten Entwicklungen herausgefordert und sind damit keine alleinige Angelegenheit der Eigentümer, sondern rücken in den Blick der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Daraus folgt:

- Unternehmen sind primär Subsysteme der Gesamtgesellschaft, die verschiedene sozio-ökonomische Funktionen erfüllen.
- Mögliche Konfliktentstehung zwischen Zielen der Unternehmensleitung und Kriterien der gesamtwirtschaftlichen Lebensqualität (z.B. Entlassungen bei Daimler-Benz).
- Strukturen und Prozesse in Unternehmen sind stabil und von ihrer Umwelt geprägt.
- Systemmitglieder sind in erster Linie die Arbeitnehmer und nicht die Kapitaleigentümer, da erstere die Funktionsfähigkeit des Betriebs sicherstellen.

Mikro-Arbeits-Systeme sind netzartig zu Makro-Arbeitssystemen höherer Ordnung zusammengestellt. Die Optimierung solcher Arbeitssysteme unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren ist (angeblich) Aufgabe der **Arbeitswissenschaft**.

**Arbeitswissenschaft:
Optimierung von
Arbeitssystemen**

Drei Schwerpunkte der Arbeitswissenschaft:

- Arbeitsgestaltung
- Arbeitsunterweisung
- Arbeitsbewertung

Zwei übergeordnete Zielsysteme:

- Humanisierung der Arbeit
- Wirtschaftlichkeit des Unternehmens

Ziele der Arbeitswissenschaft:
- Humanisierung der Arbeit
- Wirtschaftlichkeit

Bei arbeitsgestaltenden Maßnahmen stellt sich entweder Zielkomplementarität (Vereinbarkeit der beiden Ziele) oder Zielkonkurrenz (Unvereinbarkeit) ein.

1.4 Arbeitssystem als Regelkreis

Alle Teilsysteme im Betrieb können als **kybernetische Regelkreise** mit Rückkopplungseffekten strukturiert sein, d.h. das Gesamtsystem kann als ein mehrstufig vernetzter Regelkreis unterschiedlicher Komplexitätsgrade verstanden

Kybernetische Regelkreise

werden. Wird bei kybernetischen Systemen eine Soll-Ist-Abweichung festgestellt, so wird mit Hilfe des Prinzips der Rückkopplung eine Gegenmaßnahme eingeleitet. Dadurch kann wieder der Gleichgewichtszustand erreicht werden, ohne die Ursache der Differenz zu kennen.

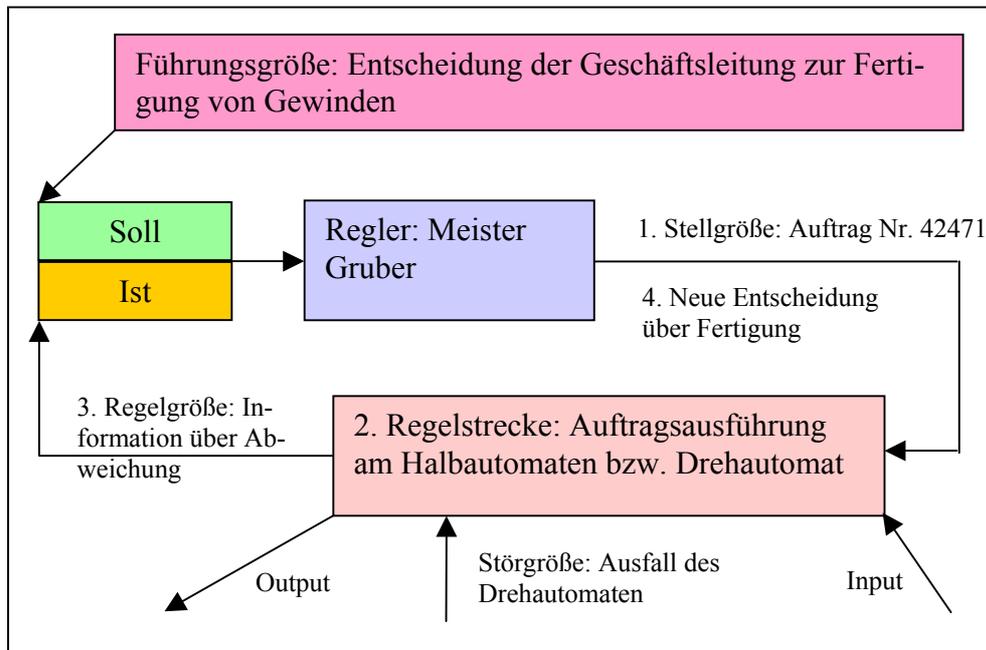


Abbildung 2:
Mikro-Arbeitssystem
als Regelkreis (vgl.
Hopfenbeck, S. 36)

In solchen zielgerichteten Systemen ist es das Bestreben, das Verhalten der Systeme so zu beeinflussen, dass die Zielgrößen möglichst mit vorgegebenen Sollwerten übereinstimmen oder nur innerhalb definierter Grenzen variieren. Die Abweichung zwischen Soll- und Istwert ist dabei zu minimieren.

⇒ das System oben ist von außen geregelt und mit einer Selbststeuerung versehen, wodurch es als ein **homöostatisches System** gilt.

**Homöostatisches
System mit Selbst-
steuerung**

Weiter wichtig:

- **Feedforward-Prinzip:** Wissen über zukünftig auf den Regelkreis einwirkende Faktoren. Dadurch, dass diese in der Stellgröße berücksichtigt werden können, verlieren sie ihren Störgrößencharakter.
- Regelkreis als Teil eines Systems von Regelkreisen: In der Realität tauchen in Betrieben Regelkreise nie für sich alleine auf, sondern immer in Vertretung mit anderen Regelkreisen. Verbunden sind die Teilsysteme hierbei durch die (Soll- und Ist-Daten übertragenden) Informationsströme.

**Feedforward-
Prinzip**

Entdeckt man Instabilitäten und strebt man vergeblich stabilitätsorientierte Einflüsse an, so müssen die etablierten Stabilitätskriterien oder das System geändert werden.

1.5 Die ganzheitliche (holistische) Denkweise als Erweiterung des systemorientierten Ansatzes

Die Existenz einer Unternehmung ist begründet durch:

- materielle Dimension (Ressourcenverbrauch und Recycling)
- immaterielle Dimension (Technologien, Innovationen)
- Bevölkerungspotenzial (Aus- und Weiterbildung)
- Wirtschaftspotentiale (verfügbare Märkte)

Für ein holistisches Unternehmenskonzept ist nach Harlander daher die Integration von BWL, Soziologie, Psychologie und Umweltwissenschaften erforderlich, um den Betrieb in seiner Gesamtheit zu erfassen.

2 Primär-, Sekundär- und Tertiärprozesse im Rahmen des Prozessmanagements²

Unter **Prozessmanagement** sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen **Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit** zu verstehen.

Prozessmanagement

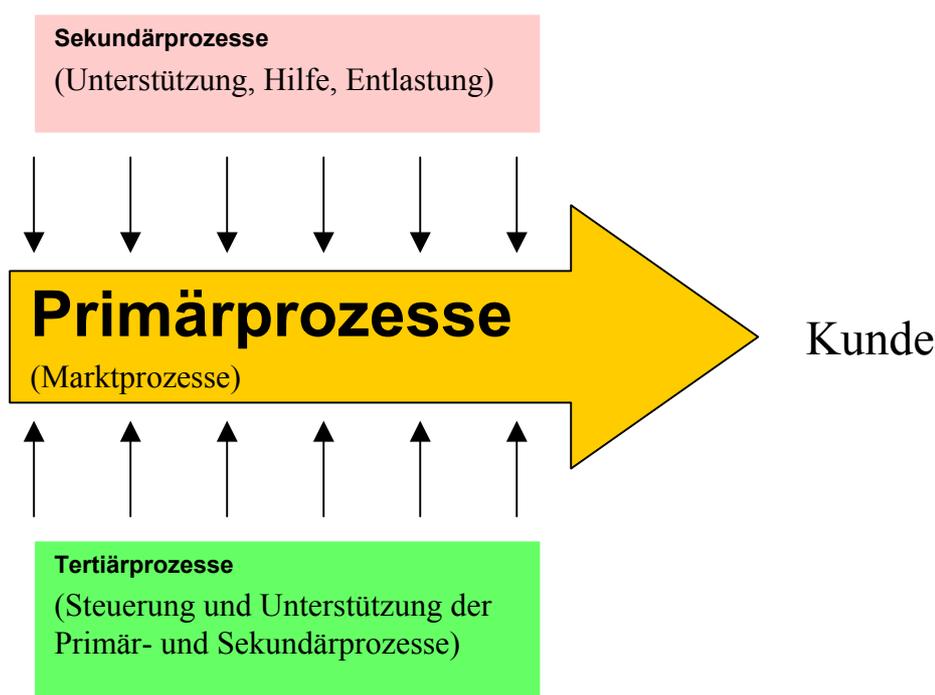


Abbildung 3: Bezug von Primär-, Sekundär- und Tertiärprozessen zueinander (vgl. Beyer, Synergiemanagement, S. 175)

2.1 Definition

Prozess: Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten, durch die eine Leistung erstellt oder ein Objekt vom Eingangszustand in einen gewünschten Endzustand überführt wird. Ziel ist es, einen vorher festgelegten Wertzuwachs bzw. eine Wertschöpfung zu erreichen (z.B. Endprodukt, Kundennähe, Kostensenkung, Qualität,...).

Prozessanalyse: soll ein klares Bild der Prozesse im Unternehmen liefern (Prozesserkennung) und diesen Ist-Zustand auf Schwachstellen und Einsparpotentiale hin überprüfen.

Dazu dienen u.a. Benchmarking, Schwachstellenanalyse, Prozesskostenrechnung, ABC-Analyse, Computersimulationen,...

2.2 Arten von Prozessen³

Im Prozessmanagement gibt es drei Arten von Prozessen:

Primärprozesse: Sie nennt man auch direkte Prozesse. Über sie findet der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens statt. Dieser findet in Interaktion mit dem externen Kunden in den Fertigungs-, Service- und Innovationsprozessen statt. Beispiele: Kundenbetreuung, Auftragsabwicklung, Akquisition...

**Primärprozesse –
Direkte Prozesse**

Sekundärprozess: Man bezeichnet sie auch als indirekte Prozesse, da sie der unmittelbaren Unterstützung der Primärprozesse dienen und innerhalb des Unternehmens zwischen Mitarbeitern (*internes Kundenprinzip*) stattfinden. Erscheinungsformen können hierbei sein: Kommunikations-, Entscheidungs- oder informationslogistische Prozesse, im speziellen z.B. Einkauf, Rechnungswesen...

**Sekundärprozesse
– indirekte Prozesse**

Tertiärprozesse: Sie dienen der mittelbaren Unterstützung der Primärprozesse in Form von Team-, Informations- und Kommunikationsprozessen. Dabei sind sie, wie auch die Sekundärprozesse, kein direkt wertschöpfender Bestandteil innerhalb der Geschäftsprozesse. Beispiele: Ziele, Information, Controlling, Unternehmensplanung...

Tertiärprozesse

- ⇒ Sowohl Sekundär- als auch Tertiärprozesse stellen also große Kostenfaktoren dar, da sie erhebliche Ressourcen binden.
- ⇒ Bei minimalen Kosten bei den Sekundär- und Tertiärprozessen sollen dabei optimale Bedingungen für die Primärprozesse entstehen (z.B. durch **Facility Management**)

2.3 Strukturierung von Prozessen

Neben den Prozessen muss man das durch den jeweiligen Prozess hindurch bewegte **Medium** strukturieren in

Prozessstrukturierung nach dem bewegten **Medium**

- Werte (Geld)
- Informationen (siehe Sekundär- und Tertiärprozesse)
- Objekte (Produkte)
- Ressourcen (z. B. bei Baustellen).

Eine weitere wichtige strukturelle Unterteilung geben die **Ziele** oder **Eigenschaften** der drei beteiligten Prozesse an: z.B. Kostenreduzierung, Service- und Produktqualität, Lieferzuverlässigkeit, Durchlaufzeit, Störungsminimierung, Flexibilität, Leistungsfähigkeit.

Prozessstrukturierung nach **Prozessziel** oder **-eigenschaft**

Es bietet sich an, die Prozesseigenschaften zunächst in die drei Hauptgruppen

- Zeitverhalten (z.B. im Hinblick auf Termintreue),
- Mengenverhalten (z.B. bei Kapazitätssteigerungen) und
- Zustand/Zustände (z.B. Ausfallraten von Maschinen oder Fehlzeiten bei Arbeitnehmern)

zu unterteilen. Hierbei lässt sich der letzte Punkt noch weiter unterteilen in einen ungestörten (arbeitet voll) und einen gestörten (arbeitet nur teilweise oder gar nicht) Betriebszustand. Im Falle eines gestörten Zustandes hat dies eine geringere Leistung oder Qualität, einen schlechteren Informationsfluss oder einen verzögerten Ablauf zur Folge.

2.4 Das Prozessmanagement

Vorteile:

- Es verringert sich die Schnittstellenproblematik, da Schnittstellen konzeptionell bereits berücksichtigt werden (Vorsicht: Es treten auch neue Schnittstellen auf)
- Prozess- und Kundenorientierung fördert überbetriebliches Denken
- Höhere Motivation der Mitarbeiter durch verstärkte Integration

Die Prozesse im Unternehmen müssen hohe Anforderungen bezüglich **Qualität, Zeit und Kosten** erfüllen.

Prozessziele **Qualität, Zeit und Kosten**

Beispiele für Prozessziele:

Kosten

- Maximale Kapazitätsauslastung
- Geringer Ressourcenverbrauch
- Niedrige Prozesskosten

Zeit:

- Geringe Durchlaufzeiten

- Geringe Entwicklungszeiten
- Kurze Liefertermine

Qualität:

- Null-Fehler-Standard
- längerfristig hoher Qualitätsstandard

2.5 Phasen der Prozessanalyse

Die Prozessanalyse lässt sich in drei Phasen unterteilen:

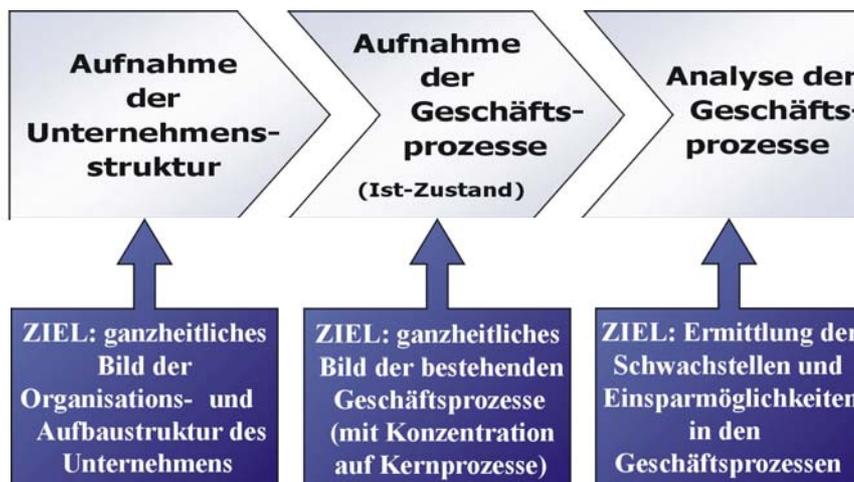


Abbildung 4
Phasen der Prozessanalyse

Aufnahme der Unternehmensstruktur

Durch die Analyse der Unternehmensstruktur lernt man die örtlichen Gegebenheiten, die internen Ansprechpartner und die bestehenden Hierarchieebenen kennen. Dies ist später für die Ist-Aufnahme der Prozesse unentbehrlich.

Oft werden bereits hier Schwachstellen entdeckt (z.B. zu viele Hierarchieebenen).

Aufnahme der Geschäftsprozesse (Ist-Zustand)

Durch die Aufnahme des Ist-Zustandes wird ein Modell der im Unternehmen bestehenden Geschäftsprozesse erstellt. Dabei konzentriert man sich im allgemeinen auf die wichtigsten Kernprozesse und auf die Prozesse, bei denen ein Verbesserungspotential offensichtlich ist.

Bei der Ist-Aufnahme darf man ausschließlich reale Abläufe betrachten und keine Soll-Konzepte bzw. Wunschenken in das Modell aufnehmen.

Um die Daten über Geschäftsprozesse und Unternehmensstruktur zu sammeln, wendet man unterschiedliche Methoden an:

So führt man neben der Mitarbeiterbefragung auch eigene Beobachtungen durch oder wertet bereits vorhandenes Datenmaterial aus.

Analyse der Geschäftsprozesse

In dieser Phase überprüft man den ermittelten Ist-Zustand auf mögliche Schwachstellen und Einsparpotentiale.

Mit Hilfe der **Prozesskostenrechnung** werden Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Teilprozesse des Unternehmens verteilt. Dadurch kann man diejenigen Tätigkeiten und Prozessschritte bestimmen, die Kosten verursachen, aber nicht zur Wertschöpfung beitragen.

Prozesskostenrechnung

Durch eine **Schwachstellenanalyse** lassen sich Probleme und Schwachstellen, insbesondere im Bereich der Organisation, ausfindig machen.

Schwachstellenanalyse

Bei der computergestützten Dokumentation ist zudem eine Analyse der Durchlaufzeiten mit Hilfe von **Zeitsimulationen** möglich.

Zeitsimulationen

3 Wertschöpfungsketten³

3.1 Definitionen

früher (nach Porter): Gesamtheit der Primär- und Sekundärprozesse die in einem Unternehmen zur Schaffung von Mehrwert beitragen.

heute: Weg des/der gesamten Produkts/Dienstleistung vom Lieferanten über den Hersteller bis zum Endkunden.

3.2 Ziele

1. Umfassende inner- und außerbetriebliche Kooperation zur Erhöhung des Unternehmenswerts
 2. Optimierung und Eliminierung von Schnittstellen
 3. Bestreben, mit A-Partnern eine strategische Allianz zu bilden
 4. Kernkompetenzorientierung zur Synergieerzielung (z.B. Information)
- ⇒ Keine Beseitigung von Schwächen, sondern Förderung der Stärken des Betriebs.

3.3 Wertschöpfungskette nach Porter

3.3.1 Allgemeines

Die Wertkette von Porter (1985) setzt die Leistungserbringung jedes Unternehmens aus mehreren Grundtypen von Tätigkeiten zusammen. Diese Grundtypen sind in **primäre** und **sekundäre oder unterstützende Aktivitäten** gegliedert.

Primäre und sekundäre Aktivitäten

Primäre Aktivitäten beziehen sich auf die Erstellung der Leistung sowie den Leistungsaustausch mit den Kunden und erhöhen den Wert der Produktionsfaktoren. Unterstützende Aktivitäten beschaffen und erzeugen erforderliche Inputs, damit die primären Aktivitäten durchgeführt werden können, bewirken aber selbst keinen Wertfortschritt.

Primäre Funktionen sind Einkauf, Logistik, Produktion und Marketing, sekundäre Funktionen die Personalentwicklung, F&E und Verwaltung.

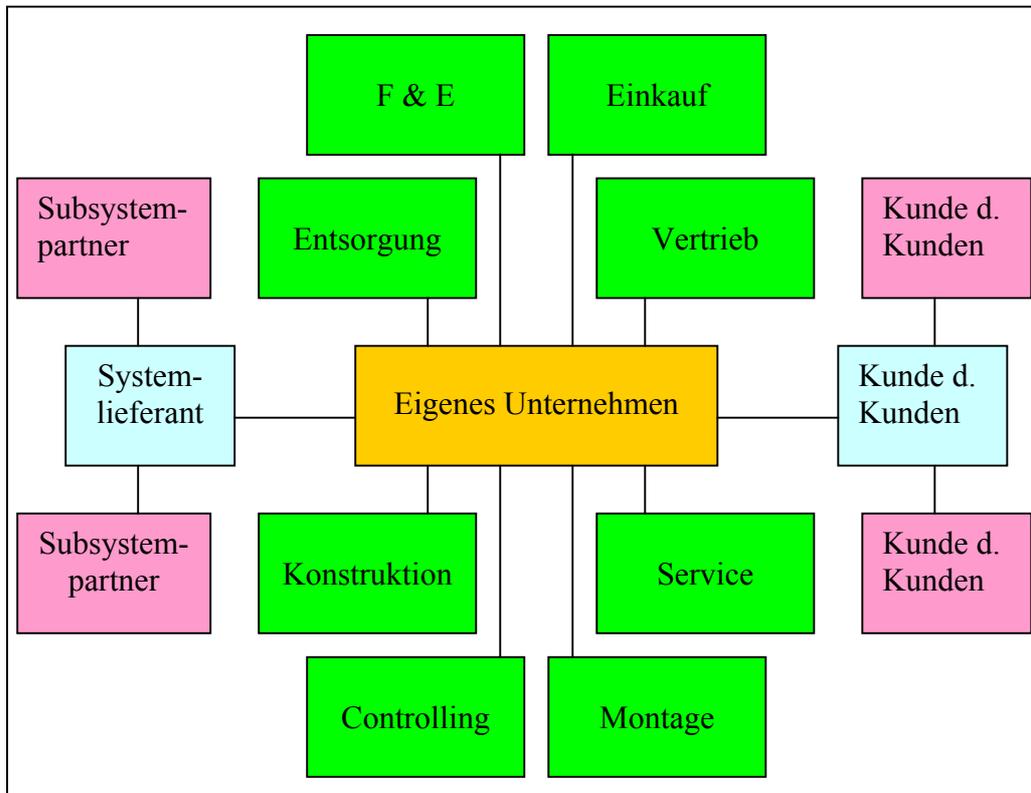


Abbildung 5: Kooperation durch Wertschöpfungsketten (vgl. Beyer, Synergiemanagement, S. 100)

3.4 Formen der Organisation von Wertschöpfungsketten

<p>hierarchische Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geringe Marktunsicherheit und Produktkomplexität - geeignet für Massenproduktion oder standardisierte Dienstleistungen ➔ für moderne Wertschöpfungspartner-schaften nicht unbedingt geeignet 	<p>modulare Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kleine überschaubare Module arbeiten selbständig und dezentral an Elementen des Gesamtprodukts - komplexe Gesamtplanung koordiniert die Module, da genaue Definition der Schnittstellen nötig ➔ komplexe Arbeit auf organisatorischer Ebene
<p>vernetzte Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - geringe Produktkomplexität und hohe Marktunsicherheit - unabhängige Netzwerkpartner arbeiten verschiedenartig untereinander zusammen - Bsp.: Joint-venture, strategische Allianz, Closed-Shop ➔ komplexe Organisationsarbeit und vertrauenswürdige Zusammenarbeit 	<p>virtuelle Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hohe Marktunsicherheit und Produktkomplexität - stark aufgabenorientierte Partner schließen sich für die Erledigung eines Auftrages je nach Bedarf zusammen ➔ hochentwickelte IuK – Technologie als Grundvoraussetzung dieser „flüchtigen Gebilde“

Abbildung 6: Organisationsformen von Wertschöpfungsketten

Beachte: Die vier organisatorischen Grundformen gehen in der Praxis ineinander über und bilden hybride Organisationstypen!

Aus der Praxis:

Ziel von Daimler Chrysler ist die Schaffung eines global integrierten Zuliefernetzwerks. Das dazu notwendige einheitliche Prozessverständnis soll durch ein Unternehmensleitbild, eine offene Kommunikation, gemeinsame Standards und einheitliche Informationstechnologie generiert werden. Letztlich strebt Daimler Chrysler damit vertrauensvolle Partnerschaften an, die langfristig die Zulieferpyramide in eine virtuelle Organisation mit durchgängigem Kommunikationsgefüge überführen sollen.

4. Synergiemanagement

4.1 Managementansätze im Wirkungsverbund

Hierzu wurde ein Führungsansatz entwickelt, der unternehmensinterne und Unternehmensübergreifende Prozesse in ihrer Gesamtheit als vernetzte Markt-, Geschäfts- und Verhaltensprozesse betrachtet. Es sollen hierbei sog. synergetische Effekte (*economies of scope*) durch optimale Koordination und Integration sowie konsequente Marktausrichtung der Basisprozesse mit Hilfe geeigneter Steuerungsinstrumentarien zur Sicherung eines dauerhaften Führungserfolges erzielt werden. Synergetische Effekte sind laut Gablers Wirtschaftslexikon „*Verbundvorteile*, die bei diversifizierten Unternehmen auftreten können, welche auf verschiedenen Märkten tätig sind.“

So können in bestimmten Funktionsbereichen *synergetische Effekte* i. S. von Kostenersparnissen erzielt werden, die sich daraus ergeben, dass z. B. die Kosten für Forschung und Entwicklung von zwei verschiedenen und getrennt herstellbaren Produkten durch ein diversifiziertes Unternehmen günstiger sind als durch zwei Einprodukt-Unternehmen: Synergetische Effekte sind im Falle *reiner Konglomerate* insbes. beim Einsatz von finanziellen, technologischen oder unternehmerischen Ressourcen möglich. Diesen Möglichkeiten der Erzielung von Kostenersparnissen steht allerdings die *Gefahr* von *diseconomies of scope* bzw. *Dissynergien* infolge der Bürokratie von Großunternehmen und der damit verbundenen mangelnden Motivation gegenüber. E. o. s. sind Ursache für Unternehmenskonzentrationen.“⁴

Aus der Praxis:

Synergiepotentiale von Canon, NEC und Benetton in Bezug auf Kernkompetenzen und –produkte

NEC: Miniaturisierung von Schaltkreisen/ miniaturisierte Baugruppen

Canon: Optik, Mikroprozessorsteuerung/ Präzisionsgeräte, Gerätebaugruppen

Benetton: Optimierung deintegrierter Geschäftsprozesse/ Distributionsprozesse

Amponsem, H.: Kernorganisationen nach Kernkompetenzen, in Zeitschrift Führung und Organisation 1996, Heft 4, S. 221

Diese Herangehensweise an eine Optimierung der Betriebsprozesse wird i.A. als **Benchmarking** bezeichnet.

Aus der Praxis:

Beschäftigt man sich mit dem Wort Synergie noch etwas näher so stößt man unweigerlich auf jene Fälle großer Akquisitionen und Fusionen von Unternehmen, die in den vergangenen Jahren Schlagzeilen auch außerhalb der Wirtschaftspresse machten. Man denke hier etwa an die Fusionen von Daimler Benz und Chrysler zum neuen Daimler Chrysler-Konzern⁵ oder von Sandoz und Ciba-Geigy zum Novartis-Konzern⁶, an die Übernahme der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank durch die Bayerische Vereinsbank⁷ oder an die zunächst gescheiterte Übernahme von Thyssen durch Krupp-Hoesch, welche letztendlich aber dennoch in einer Fusion beider Unternehmen endete.

Steidl, B.: Synergiemanagement im Konzern

Benchmarking

Kontinuierlicher Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen (auch anderer Branchen), um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden, etc. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen.

Gabler Wirtschaftslexikon

4.2 Managementansatz: Synergetischer Führungserfolg

Durch den Zusammenschluss von Unternehmen lassen sich also zweifelsfrei Vorteile realisieren (Warum sonst sollten Betriebe fusionieren?), die sich vorerst unter dem großen Begriff **Synergie** (Zusammenwirken) subsumieren lassen. Der hierfür entwickelte Managementansatz „**synergetischer Führungserfolg**“ geht davon aus, dass Betriebe, die für eine effiziente Selbst- und Fremdsteuerung im umfassenden Sinne sorgen, synergetische Führungserfolge erzielen. Kurzfristig bedeutet dies laut Beyer, dass eine optimale Systemeffizienz und bessere Kosten-Nutzen-Relation (intern) und langfristig ein höherer Markterfolg im In- und Ausland erreicht würde.

Synergetischer Führungserfolg beruht darauf, dass

- bei angemessener **Fremd- und teilweiser Selbststeuerung** die Flexibilität des Betriebes gesteigert, Prozesse vereinfacht (soweit es die Umweltkomplexität gestattet) und besser koordiniert, also vernetzt bzw. integriert werden,
- durch höhere Selbstverwaltung (i. S. von **Autonomie**) und Verantwortung sowie effiziente Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und durch schnelle Rückkopplung markt- und motivationsrelevanter Informationen ein höherer **Nutzen auch für die Mitarbeiter** selbst erreicht wird,
- intelligente Selbst- und Fremdsteuerung in Verbindung mit dem hohen Mitarbeiternutzen ein hohes **Innovationspotential** des Betriebes sichert,
- die Bedingungen a) bis c) zugleich die besten Voraussetzungen für einen hohen **Imitationsschutz** gegenüber der Konkurrenz schaffen.

Vgl. Beyer, S. 15

Synergie

„**Synergetischer Führungserfolg**“

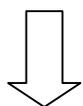
Fremd- und Selbststeuerung

+

Autonomie und Mitarbeiternutzen

=

Innovationspotential



Imitationsschutz

Je besser also die Basisprozesse durch Eigen- und Fremdsteuerung miteinander vernetzt und aufeinander abgestimmt werden, desto größer sind also auch die Synergiewirkungen und Führungserfolge.

Die „gesteuerte Selbstorganisation“, das heißt die Installation sich teilweise selbstorganisierender Prozesse sollte somit das Hauptaugenmerk und zentrale innovative Führungsaufgabe von Synergiemanagern sein.

Für ein umfassendes Verstehen des Konzepts des Synergiemanagements ist es wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass sich alle internen betrieblichen und extern orientierten Teilprozesse eines jeden Betriebs auf folgende vier verknüpfte Prozesse (*drei Basisprozesse und einen Steuerungsprozess*) reduzieren lassen:

4.3 Basisprozesse und Steuerungsprozesse im Überblick

- Marktprozesse: externe und interne Kunden, Lieferanten, Bewerber und Kapitalgeber als Koalitionspartner
- Geschäftsprozesse: traditionelle Ablauf- und Aufbauorganisation, moderne Projektorganisationen und das Business Process Reengineering (s. o.)
- Verhaltensprozesse: traditionelles und weiterentwickeltes Personalmanagement
- Steuerungsprozesse: Fremd- und Selbststeuerung

Als internes **Fremd-Steuerungszentrum** lässt sich die Geschäftsleitung definieren, welche die verschiedenen Prozesse miteinander vernetzt, koordiniert, sie integriert und somit für Vereinfachung/Komplexitätsanpassung und Flexibilität des Betriebs verantwortlich ist. Somit ergibt sich der in Abbildung 7 dargestellte Gesamtansatz des Synergiemanagements (*stark vereinfacht*).

**Fremd-
Steuerungszentrum**

Der große Vorteil des Synergiemanagementansatzes gegenüber den anderen Ansätzen wie dem Lean Management oder dem TQM-Konzept liegt eindeutig in seiner **Prozessorientierung**, ohne jedoch ausschließlich darauf fokussiert zu sein. Außerdem beeinflussen hier vornehmlich die Marktprozesse die Geschäfts- und Verhaltensprozesse als letztere in umgekehrter Richtung.

**Prozessorientie-
rung**

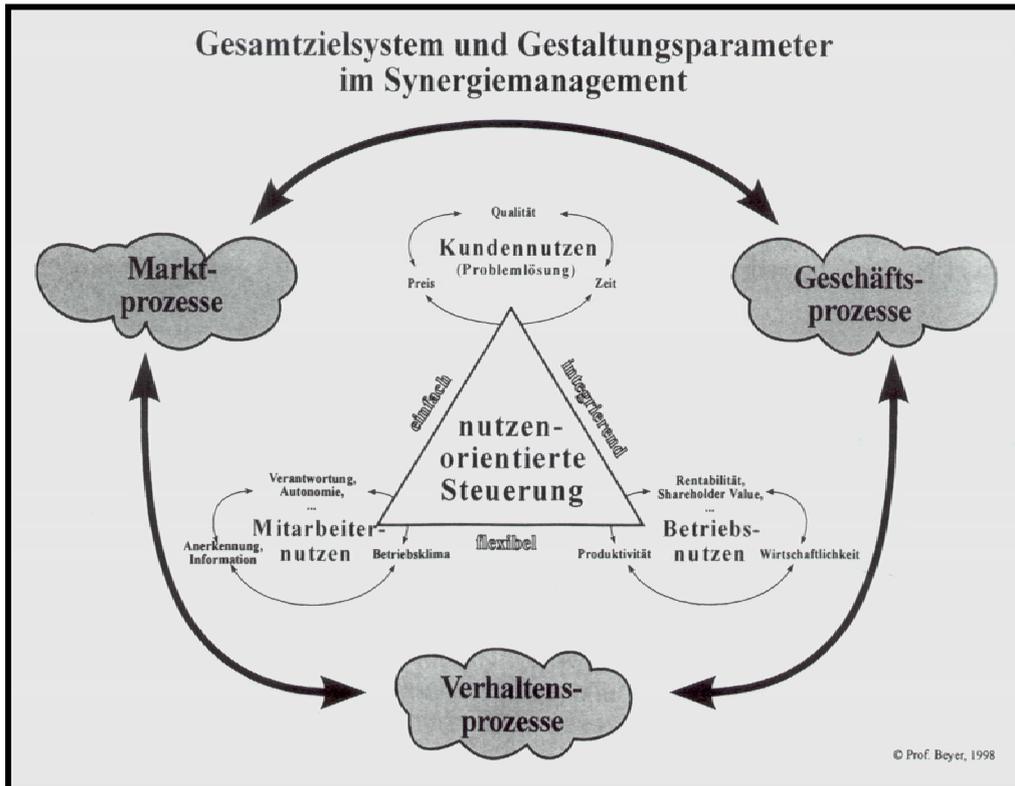


Abbildung 7: Gesamtzielsystem und Gestaltungsparameter im Synergiemanagement (vgl. Beyer, S. 17)

4.4 Gesamtsystem Synergiemanagement im Resümee

Als Kernstück des Synergiemanagements, abweichend von den oben vorgestellten Führungsansätzen sind Vernetzung und Synthese unter dem Gesamtaspekt von Integration zu sehen. Alle internen und extern orientierten Teilprozesse eines Betriebes lassen sich auf die miteinander verknüpften **Marktprozesse, Geschäftsprozesse, Verhaltensprozesse und Steuerungsprozesse** reduzieren.

In einem Betrieb, welcher der Theorie des Synergiemanagements folgt, sollten also alle Prozesse, deren Komponenten und möglichst auch alle Kooperationspartner miteinander vernetzt, systematisch kombiniert und in ihrer Entwicklung weiter vorangetrieben werden. Verknüpfung und Prozesskooperation sind sehr von Bedeutung, Einzelprozesse besitzen eine eingeschränkte Autonomie. Bewährte Teilstücke des Lean Management, des Total Quality Management oder des Business Process Reengineering finden sich folglich ebenfalls wieder im Gesamtkomplex Synergiemanagement.

(vgl. Abb. 4)

4.5 Resultierende Synergiegewinne

Economies of Syner-
getics

4.5.1 Outputsynergie/ Ergebnissynergie (vgl. o.)

Zusammenwirken

Durch koordiniertes und gezieltes **Zusammenwirken** von Systemelementen wird ein Ergebnis erzielt, das größer ist als die Summe der einzelnen Faktoren (Kräfte, Energien, interdependente Prozesse und Steuerungsdimensionen).

Anders ausgedrückt sollen also Steuerungsprozesse für ein aufeinander abgestimmtes und gebündeltes Zusammenwirken von **Ressourcen** bzw. **Markt-, Geschäfts- und Verhaltensprozessen** sorgen mit dem einheitlichen Ziel einer strikt marktorientierten Gesamtausrichtung.

4.5.2 Prozesssynergie

- Selbststeuerung

Über einen möglichst hohen Grad von **Selbständigkeit einzelner Struktureinheiten** werden in Verbindung mit autonomen betrieblichen Steuerungsprozessen die internen betrieblichen Abläufe so gelenkt, dass Inputveränderungen der Umweltparameter durch Beteiligung der Betroffenen in sich teilweise selbstregulierenden Prozessen zu einer besseren Anpassung an die jeweiligen Markterfordernisse führen.

Typische Elemente sich **partiell selbstorganisierender Systeme**: Dezentralisierung, marktorientierte Teamstruktur mit Gruppenprämien, Prozesskooperation, Lernen am Arbeitsplatz,..

- Stets Fremdsteuerung

bedürfen natürlich die Basisprozesse einer exogenen Steuerung als koordinative Instanz, z.B. durch Errichtung eines einheitlichen und aufeinander abgestimmten Entgelt-, Controlling- und Zeitsystems. Somit schaffen diese Steuerungsprozesse einerseits die notwendigen Rahmenbedingungen für eine wenigstens **teilweise selbständige Steuerung** und fördern dadurch das betriebliche Innovationspotential. Mit zunehmender Zahl externer Kooperationspartner (höhere Umweltkomplexität) steigen auch die Anforderungen an das Controlling.

gesteuerte Selbst-
organisation

4.6 Dissynergien:

Wie oben bereits erwähnt können bei etwaigen Fusionen, etc...auch Synergieverluste „erwirtschaftet“ werden. Der Ausprägungsgrad bestimmter **Kernkompetenzen** der Unternehmen ist hierfür entscheidend.

- Veränderungskompetenz: Reduzierung von Unsicherheiten mit den neuen Unternehmensstrukturen
- Vernetzungskompetenz: Förderung des reibungslosen Zusammenwachsens der Partner

- Infrastrukturkompetenz: Steuerung der Partnerschaften mit Hilfe geeigneter IuK-Technologien
- Segmentierungskompetenz: Bestimmung einer einheitlichen Gestaltung der Außenbeziehung aller Geschäftseinheiten

5. Vergleichende Betrachtung

5.1 Gemeinsamkeiten der Ansätze

- Ganzheitliche Sichtweise des Unternehmens
- Vernetzungen innerhalb und außerhalb des Betriebes sehr wichtig
- wachsende Bedeutung des Mitarbeiters
- Steigerung des Unternehmenswertes durch flexiblere und leistungsfähigere Systeme.
- Internes Kundenprinzip

5.2 Unterschiede der Ansätze

5.2.1 Vernetzung

- Systemorientierter Ansatz: Das Unternehmen wird in kleinste Teile (Systemelemente) zerlegt, Begründung der Vernetzung durch die Beziehungen der Elemente (Regelkreise).
- Primärprozesse: Die Vernetzung ergibt sich durch die Überlagerung der einzelnen Prozesse (wichtig erscheinen hier die Gemeinsamkeiten).
- Wertschöpfungsketten: Hier versucht man, eine optimierte betriebsinterne und -externe Kooperation mit allen Partnern zu erzielen. Dabei strebt man die begrenzte Anzahl von Kooperationen (Closed-shop-Prinzip, A-Partner) an.
- Synergiemanagement: Synergieerzielung durch eine effektive Koordination und Integration aller beteiligten Prozesse.

5.2.2 Orientierung / Ziele

- Systemorientierter Ansatz: Neben der Wirtschaftlichkeit soll weiterhin die Fähigkeit des Unternehmens gestärkt werden, der öffentlichen Verantwortung gerecht zu werden. Dabei spricht man dem System einen homöostatischer Charakter zu, mit dem man die ständig nötigen Entwicklungen umsetzen kann. Der Betrieb verliert seine Störanfälligkeit.
- Primärprozesse: Die wertschöpfenden Primärprozesse sollten möglichst hervorgehoben werden, während auf die Sekundär- und Tertiärprozesse kostenreduzierend eingewirkt werden sollte. Weiter müssen Schnittstellen verringert werden.

- Wertschöpfungsketten: Neben der Eliminierung von Schnittstellen ist die Kernkompetenzorientierung sehr wichtig.
- Synergiemanagement: Synergieerzielung erzielt man über Prozesskooperationen und die Fähigkeit zur Fremd- und partieller Selbstregulierung.

5.2.3 Mitarbeiter

- Systemorientierter Ansatz: Arbeit soll humaner gestaltet werden. Hier erhält der Begriff der Zumutbarkeit eine hohe Bedeutung.
- Primärprozesse: Verstärkte Eigenverantwortlichkeit und das interne Kundenprinzip führen zu einer hohen Integration der Mitarbeiter.
- Wertschöpfungsketten: Es bestehen verbesserte Qualifikationsmöglichkeiten und eine hohe Motivation, internes Kundenprinzip.
- Synergiemanagement: Zu den Zielen gehören ein hoher Grad der Selbstbestimmung bei der Arbeit, Motivation und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie ein gutes Betriebsklima.

Literatur zum Thema

Beyer, Horst-Tilo

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, Eigenverlag, Erlangen-Nürnberg/Ilmenau 1998

Butler, John ; Scheelen, Frank M.

Managementkompetenz - der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Moderne Industrie. Landsberg a. Lech 2000

Rasche, Christoph / Wolfrum, Bernd

Ressourcenorientierte Unternehmensführung, Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. 1994, H. 4, S. 501 -517

Steidl, Bernhard

Synergiemanagement im Konzern, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1999

Thien, Hans-Günter, u. Wienold, Hanns

Konzentration, Internationalisierung, Vernetzung. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaften. Westfälisches Dampfboot 1998

Walther, Johannes; Bund, Martina

Supply Chain Management. Frankfurt am Main: FAZ Verlagsbereich Buch 2001

Kommentare

- 1 vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Moderne Industrie, Landsberg a. Lech 1989
- 2 vgl. <http://www.pret-a-press.de/wolfgangseeger/download/OrganisationSemester2.doc>
vgl. <http://www.piks-online.de/prozessanalysens.htm>
vgl. Beyer, H.-T., Synergiemanagement. 2.A., Erlangen-Nürnberg / Ilmenau (Selbstverlag) 1998
- 3 vgl. Vorlesung BWL Prof. Beyer
- 4 vgl. Gablers Wirtschaftslexikon Wiesbaden 1997
- 5 vgl. Breite Zustimmung erwartet: Aktionäre für Fusion von Daimler und Chrysler, in: Süddeutsche Zeitung 54 (1998), S.27
- 6 Salz, J.: Druck aus Basel: Fusion von Ciba und Sandoz zwingt Bayer, BASF und Hoechst zum Handeln, in: Wirtschaftswoche, 50 (1996), Nr. 12, S. 50 – 51
- 7 Das zweitgrößte Geldhaus Deutschlands entsteht: Vereinsbank und Hypo schließen sich zusammen, in. Süddeutsche Zeitung, 53 (1997), Nr. 166, S. 1



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>