MM Industrie Portal

Münchner Management Kolloquium 2008

Unternehmenswert steigern im Mittelstand

10.03.2008 | Autor: Martin Sonneck

Immer mehr wird deutlich, dass eine wettbewerbsfähige Kostenposition allein nicht ausreicht, um sich am Markt zu behaupten. Die Rückbesinnung auf Eigenschaften wie Managementqualifikation, Kundenorientierung, Lieferfähigkeit in der Supply Chain, Innovationsfähigkeit oder die Motivation der Mitarbeiter gerät in den Fokus der Entscheider. Das 15. Münchner Management Kolloquium nahm sich unter dem Tagungsmotto „Lean und gesund? – Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“ dieser Frage an.

„Ein Unternehmen ist nur dann gesund, wenn es dauerhaft eine Balance hält zwischen dem Lean Management und einer gesunden Positionierung im Markt“, schrieb Prof. Dr. Horst Wildemann (TU München), der Initiator des Münchner Management Kolloquiums, den Managern und Unternehmern ins Stammbuch. Wichtig sei es, so seine Ausführungen, ein optimales Schlankheitsniveau zu identifizieren, um Zukunftspotenziale zu erschließen. Eine zu einseitige Fokussierung auf Lean Management, verstanden als Kostenmanagement und schlanke Produktionsstrukturen, könne dazu führen, dass Flexibilität und auch wettbewerbsrelevantes Know-how verloren gehe und entscheidende Kapazitäten für Wachstum nicht vorhanden seien.

Vor- und Nachteile von Lean Management

Auf der Münchner Tagung wurde einmal mehr deutlich, dass Lean Management ein übergreifendes Konzept darstellt, das auf eine Reihe wichtiger Felder im Unternehmen abzielt. Es geht beispielsweise darum Verschwendung und nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu vermeiden, wie Doppelarbeiten oder zu hohe Lagerbestände. In der Reduktion von Fehlleistungen liegt weiteres Potenzial. So verweist Prof. Wildemann darauf, dass sich etwa 9% aller Handlungen im Unternehmen mit dem Managen von Fehlern befassen. Eine mangelnde interne Kapitalverfügbarkeit kann eine weitere Wachstumsbremse darstellen. Wer Over-Engineering vermeidet, hat demnach die Möglichkeit bis zu 20% der Kosten zu reduzieren, zumal Kunden nicht mehr bereit sind unerwünschte Produktbestandteile durch höhere Preise wurde zu honorieren.

Eine Reduzierung von Hierarchiestufen zählt ebenfalls zum Themenbereich des Lean Management. In den vergangenen Jahren wurde das Mittelmanagement ausgedünnt, was in der Folge zu strukturellen Überlastungen in der mittleren Ebene führte. Der Hochschulprofessor sieht in der kontinuierlichen Verbesserung, die Lean Management propagiert, ein Nachlaufprogramm, denn der Erste der besser ist, geht genauso weiter. Daher fordert er: „Wir brauchen eine kontinuierliche Erneuerung mit radikalen implementellen Änderungen, die erst den Erfolg bringen“, schließlich könne man nicht in kleinen Schritten über eine Schlucht springen. Um lean zu werden, identifiziert er zwei hauptsächliche Ansätze: Redimensionierung und Prozessverbesserung. Dabei zielt die Redimensionierung darauf ab unrentable Aktivitäten abzustoßen („fit it or sell it“). Die Verbesserung der unternehmerischen Prozesse, als zweite Basisstrategie, hat hingegen die Effizienzvorteile im Auge und erfordert mehr Zeit und ein Commitment der Mitarbeiter.

Bildergalerie

Gesundheitsmanagement im Unternehmen

„Es ist notwendig einen Paradigmenwechsel vorzunehmen, von einer reinen Kostenreduktion hin zu einer aktiven Vorsorge im Sinn der Sicherung von Zukunftsperspektiven“, stellte Prof. Wildemann fest. Übermäßige Sparmaßnahmen führen demnach häufig dazu, dass Unternehmen länger mit einer Krise kämpfen müssen als erwartet, da Zukunftspotenziale wegrationalisiert werden. So sparen gerade Unternehmen mit Umsatz- und Liquiditätsproblemen typischerweise bei Schulungen, Werbung, F&E-Budgets und anderen zukunftsorientierten Ausgaben.

Lean Management stellt zwar die Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen dar, kann aber nicht als Wachstumsmotor an sich angesehen werden. Falsch umgesetzt ist demnach Lean Management sogar in der Lage eine neue Barriere aufbauen. Daher, so seine Hypothese, benötigen Unternehmen eine strategische Balance zwischen lean und gesund. Produktivitätssteigerungen auf der einen und Zukunftsinvestitionen auf der andern Seite stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern sind die beiden Seiten der Medaille erfolgreicher Unternehmensführung.

Profitables Wachstum

Für ein profitables Wachstum sieht Wildemann zwei Strategien. Zum einen die ‚Dehnung der Fähigkeiten’, wie sie sich bei erfolgreichen Unternehmen zeigt. Diese Unternehmen machen alles gleichzeitig. Sie verbessern die Qualität, die Produktivität und sie verkürzen die Zeiten. Die andere Strategie zu wachsen hängt mit der Nutzung von Leverage-Effekten zusammen. Jeder Euro, der heute in den Aufbau von Kapazitäten oder Know-how investiert wird, erzielt durch Hebelwirkung erhebliche Vorteile in der Zukunft.

Der Professor weist allerdings auch darauf hin, dass der Aufbau von Leistungspotenzialen und die Dehnung der eigenen Fähigkeiten für zukünftige Entwicklungen nur in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten stattfinden kann. In diesen Zeiten sind genügend Kapital und Ressourcen zur Neuausrichtung vorhanden, um den Aufbau von Kapazitäten und die Erweiterung von Know-how voranzutreiben.

Sein Fazit: „Die Mischung macht’s!“ Es ist nicht ein Erfolgsfaktor, sondern es sind mehrere. Wichtig ist es für das Unternehmen festzustellen, was der richtige Schlankheitsgrad ist. Das bedeutet, an der „richtigen Stelle, zur richtigen Zeit mit der richtigen Strategie Optimierungen durchzuführen“. Dies kann in den verschiedenen Phasen unterschiedlich sein. So ist in der Entwicklungsphase die Geschwindigkeit ausschlaggebend, in der Wachstumsphase besteht der Wettbewerbsvorteil in einer möglichst schlanken Produktion und in der Sättigungsphase in der Effizienz der Vertriebskanäle.

Eine weitere zentrale Voraussetzung für profitables Wachstum liegt in der Organisation der Prozesse. Dabei geht es darum, die einzelnen Prozessabläufe auf Verschwendung hin zu untersuchen, sie zu komprimieren und ggf. neu zu strukturieren. Gerade bei kleineren Unternehmen besteht die Möglichkeit, dass die Effizienz der Prozesse mit steigendem Wachstum abnimmt. Lean Management unterstützt internes Wachstum. So kann beispielsweise die Integration von Lieferanten, die Auslagerung von Entwicklungsleistungen oder gemeinsame Entwicklungsarbeiten Wachstum ermöglichen, in Form der Umwandlung von fixen in variable Kosten.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Abnehmern als Teil einer globalen Wertschöpfungskette bieten ebenso Potenzial wie die langfristige Einbindung von Lieferanten als Systempartner. Und: Werden die Kräfte aller Mitarbeiter nicht mobilisiert, lassen sich keine Wachstumspotenziale realisieren. Darüber hinaus sollte das hohe Potenzial von innovationsbasierten Geschäftsmodellen nicht unterschätzt werden. So wachsen erfolgreiche Unternehmen im Durchschnitt um 12%, innovationsorientierte Geschäftsmodelle übertreffen dies aber noch um 50%.

Wer profitabel wachsen will muss demnach die Potenziale im Unternehmen heben. Dabei geht es nicht nur darum die Produktion zu verschlanken, sondern auch den Aspekt der Marktentwicklung, Produktentwicklung oder Kundenbindung zu berücksichtigen. Um profitabel und damit an der Spitze mit dabei zu sein, braucht es nach Prof. Wildemann drei Variabeln, die größer als Null sein müssen: Den Leidensdruck, die Vision und das Wissen wie man diese Veränderung vornimmt.

Der Mittelstand nutzt seine Chancen

„Das Unternehmen muss wachsen, um erfolgreich zu sein“, so Thomas Kaeser, Geschäftsführender Gesellschafter Kaeser Kompressoren GmbH. Kaeser ist ein führender Anbieter von Produkten und Dienstleistungen zur Versorgung von Produktions- und Arbeitsprozessen mit dem Energieträger Druckluft. Das

internationale Unternehmen mit rund 3600 Mitarbeitern baut vor allem auf den Faktor Innovation, wenn es um Wachstum geht. So werden auf einem IT-gestützten Ideenportal weltweit Ideen gesammelt, strukturiert und gezielt bis zu den marktreifen Produkten konsequent verfolgt.

Das Ergebnis sprich für sich: wo früher die Entwicklung eines neuen Produktes circa drei bis fünf Jahren gedauert hat, sind es heute gerade noch runde 18 Monate. Entscheidend dabei ist, dass der Gesamtprozess, von der Idee bis zum Produktstart, in sich stimmt. Dazu zählt die Einbindung der Partner und Lieferanten ebenso wie die enge Kommunikation zu den Kunden oder das Innovationsklima im Unternehmen. Die notwendigen Rahmenbedingungen herzustellen ist Chefsache. Wer eine wachsende Zahl von Produktentwicklungen heute managen will, braucht, so die Erfahrung von Thomas Kaeser, ein komplett durchgängiges Konzept für den Innovationsprozess und den gesamten Produktlebenszyklus. „Innovationen schaffen Zukunft, da bin ich felsenfest davon überzeugt“, so sein Appell an die Manager.

Dr. Martin Komischke, Vorsitzender Konzernleitung Hoerbiger Holding AG, bringt es für sein Unternehmen auf den Punkt: „Innovative Produkte und Verfahren sind die Basis für unser profitables Wachstum“. Das international aufgestellte Unternehmen ist in den Geschäftsfeldern Kompressortechnik, Automatisierungstechnik und Antriebstechnik tätig. Um die Produktivitätssteigerung zu erreichen, werden regelmäßig die Prozesse im Unternehmen überprüft. Dies bezieht sich nicht nur auf die Produktion, sondern auch auf die Marktattraktivität und das Wachstum. So wird die Positionierung und Stärke der Geschäftsbereiche laufend überprüft und die erfolgsversprechendsten Innovationsprojekte regelmäßig gescreent und begleitet.

Als weitere Erfolgsfaktoren hat man neben der Kundennähe, die Fokussierung auf klare Kernkompetenzen, die gezielte eigene Mitarbeiterentwicklung sowie eine konsequente Erfolgsmessung ausgemacht. „Die wichtigste Erfolgsdeterminate aus meiner Sicht ist, dass Wandel positiv aufgenommen wird“ , so Dr. Komischke, der gerade den Wandel als eine der wichtigsten Antriebkräfte für sein Unternehmen erkannt hat.

Redakteur/Autor: Jürgen Schreier