

Was Continental, Linde, BMW und viele Mittelständler bereits richtig machen.

Wertsteigerung durch Produktionskompetenz

Ein mögliches Szenario der zukünftigen Wertschöpfung lautet: „Die Fabrik der Zukunft hat nur zwei Angestellte: einen Mann und einen Hund. Der Mann ist da, um den Hund zu füttern. Der Hund ist da, um den Mann davon abzuhalten, die Maschinen anzufassen.“ Sicherlich stellt dies eine Karikatur der Zukunft dar. Die dahinter liegenden Fragestellungen sind jedoch aktuell. Wie viel eigene Wertschöpfung ist nötig? Die eigene Produktion scheint insbesondere in Deutschland zu einer dispositiven Unternehmensfunktion zu werden, ohne dass ihr ein wesentlicher Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens zugeschrieben wird. Hier scheint ein Umdenken notwendig zu sein, denn aktuelle Fallstudien zeigen genau das Gegenteil.

Einschlägige Ergebnisse hat erst unlängst eine umfassende Analyse der einzelnen Bereiche eines Großkonzerns gebracht: Fast immer waren die Bereiche mit überdurchschnittlich hoher Eigenfertigung auch überdurchschnittlich erfolgreich bei der Rendite. Es zeigte sich deutlich, dass in der Regel eine höhere Fertigungstiefe mit einer höheren Rendite gekoppelt ist.

Auch volkswirtschaftlich lässt sich die Bedeutung eigener Wertschöpfung zeigen. Denn nach wie vor ist das produzierende Gewerbe der Leistungskern der deutschen Wirtschaft. Eine Vielzahl von unternehmensnahen Dienstleistungen hängt direkt oder indirekt an der Existenz industrieller Wertschöpfung in unserem Land. Im Vergleich zu anderen europäischen Staaten und den USA ist der Anteil von Industrie und produzierendem Handwerk an der gesamtwirtschaftlichen Produktion noch immer überdurchschnittlich hoch. Ihr Beitrag zur Bruttowertschöpfung in Deutschland beträgt rund ein Drittel. Mit mehr als der Hälfte der insgesamt im verarbeitenden Gewerbe beschäftigten Personen ist die Metall- und Elektrobranche einer der wichtigsten Industriezweige für die deutsche Wirtschaft.

Aufgrund der immer stärkeren Verflechtung des industriellen Sektors mit anderen Wirtschaftsbereichen wirkt sich ein Beschäftigungsabbau in der Industrie auch maßgeblich auf andere Sektoren aus. An jedem der insgesamt 3,5 Mio. Arbeitsplätze in der Metall- und Elektroindustrie hängen durchschnittlich 1,27 weitere Arbeitsplätze in anderen Wirt-

schaftsbereichen. Die größten Interdependenzen bestehen mit anderen Industrieunternehmen, von denen industrielle Vorleistungen bezogen werden, und mit öffentlichen und privaten unternehmensnahen Dienstleistern. Der Dienstleistungssektor ist nicht in der Lage, den Verlust industrieller Arbeitsplätze auszugleichen. Der Verlust an industrieller Wertschöpfung kann daher nicht durch den Dienstleistungssektor aufgefangen werden. Von 1970 bis 2004 sank der Einkommensanteil der Industrie von 34 % auf 21 %. Obwohl dieser Rückgang teils auf das Outsourcing durch die Industrie zurückzuführen ist, konnte er im Dienstleistungsbereich nicht völlig ausgeglichen werden. Dies liegt zum einen an der engen Verknüpfung der Sektoren und zum anderen am Wachstumspotenzial unseres Dienstleistungssektors.

Spitzenunternehmen zeigen: Selber machen ist gesund und schafft Wettbewerbsvorteile

Continental besitzt besondere Fähigkeiten im Bereich der Kunststoffverarbeitung, Mechanik und Elektronik, mit deren Hilfe es gelang, viele Produkte zu entwickeln, die auf diesen Kernkompetenzen aufbauen. Voraussetzung hierfür war allerdings, dass zunächst die technologischen und prozessualen Basis-Fähigkeiten im Unternehmen entstanden und gehalten wurden.

BMW erarbeitete sich innerhalb mehrerer Jahrzehnte die besonderen Fähigkeiten in der Entwicklung, dem Design und in der Produktion von Automobilen der Luxusklasse. Diese Entwicklung begann spätestens in den 80er Jahren, als zum ersten Mal die 7er-Baureihe mit einem 12-Zylindermotor angeboten wurde. Schrittweise gelang es BMW damit, Mercedes gleichzuziehen und heute auf gleicher Augenhöhe zu operieren. Es bestanden hier nur zum Teil Kernkompetenzen, die durch Konzentration und Erhaltung interner Fähigkeiten ausgebaut wurden. Heute gilt das BMW Produktionssystem als wesentliche Quelle für den Markterfolg und damit auch für eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes. Noch innerhalb der letzten Tage vor Auslieferung des eigenen Automobils kann jeder Kunde wichtige Ausstattungsmerkmale seines Wagens verändern. Möglich macht dies ein sehr flexibles Produktionssystem, bei dem die die Varianten bestimmenden Merkmale bis Ende der Kette gelegt wurden und bei dem die logistische Kette zu den Lieferanten flexibel auf die Veränderung der Varianten reagieren kann. Nicht zuletzt deshalb steht heute der ehemalige Produktionsvorstand Norbert Reithofer an der Spitze des Unternehmens.

Es sind aber nicht nur die großen Unternehmen, die den Wert eigener Produktionskompetenz als wesentliche Quelle der Wertsteigerung erkannt haben. Gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen sind es, die traditionell über besondere Prozesskompetenzen verfügen und diese auch seit Jahrzehnten pflegen. Das ist zum Beispiel ein Hersteller für Verpackungsmaschinen, der seit Jahren eine Insourcing-Strategie der Produktionskompetenzen betrieben hat mit dem Ziel, flexibler auf die schnell veränderlichen Kundenwünsche reagieren zu können. Oder auch ein Automobilzulieferer, dessen Prozesskompetenz im Bereich der Umformtechnik dazu geführt hat, dass er seit Jahren eines der wachstumsstärksten Unternehmen in diesem Bereich ist.

Ein Umdenken findet also statt. Natürlich geht es dabei nicht darum, blind die eigene Leistungstiefe zu erhöhen und sich dadurch wieder anfälliger für mögliche Absatzschwankungen zu machen. Denn eines ist klar: Nicht die Eigenfertigung schlechthin, sondern die richtige Fertigungstiefe an den richtigen Stellen macht das Selbstproduzieren günstiger als das bisher so hoch gelobte Outsourcing.

Antworten auf diese Fragen suchen wir auch auf dem nächsten Management Kolloquium vom 6. bis 7. März 2007.

TC Wildemann & Kollegen Unternehmensberatung, München