

UNTERNEHMENSWERT

Fertigungsgerechte Produktgestaltung verbessert die Wertschöpfung

Ein hoher Unternehmenswert erleichtert vieles. Zum Beispiel den Zugang zum Kapitalmarkt oder die Durchsetzung und Verfolgung der unternehmerischen Strategien. Er macht das Unternehmen attraktiv – für Geldgeber, Lieferanten, Mitarbeiter und Öffentlichkeit. Das diesjährige Münchner Management Kolloquium widmete sich den Möglichkeiten und Instrumenten betrieblicher Wertsteigerung.

MARTIN SONNECK

Mit der Kernthese „Wertschöpfung hat Wert“ charakterisierte der Initiator des Münchner Management Kolloquiums, Prof. Dr. Horst Wildemann (TU München), den Stand der Dinge aus der Sicht des forschenden Wissenschaftlers. Als Veranstalter des Münchner Management Kolloquiums skizzierte er die Situation der Unternehmen. Die hohen Renditen wurden in den vergangenen Jahren demnach auf dem Königsweg des Outsourcing und der schlanken Unternehmen gesucht. „Mit Beschränkung auf wenige Kern-

Wertschöpfung nicht außer Acht lassen. Und damit rückt die Produktion wieder in den Mittelpunkt des Interesses. Über sinnvolle Produktionsnetzwerke lassen sich noch Produktionszuwächse in der Größenordnung von bis zur 15% realisieren. Ebenso sieht Prof. Wildemann in der produktionsgerechten Gestaltung von Produkten den größten Hebel, um die Herstellungskosten zu beeinflussen. Somit stellen die fertigungsgerechte Produktgestaltung und die Optimierung der Fertigung die entscheidenden Hebel für die Wertsteigerung im eigenen Unternehmen dar.

Topleistung setzt permanente Verbesserungen voraus

Um Topleistungen und exzellente Wertschöpfung zu erreichen, bedarf es allerdings vieler kleiner zielgerichteter Schritte und permanenter Verbesserung der Prozesse im Unternehmen. Entscheidend sind nicht ausschließlich, wie oft in der Vergangenheit angenommen, die harten Faktoren. Excellence braucht hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen und ihren Ideen am gemeinsamen Wertschöpfungsprozess aktiv beteiligt sind. Dieses Klima herzustellen, ist mit Aufgabe des Managements.

Prof. Wildemann hat in seinen Studien eine Reihe von Strategien identifiziert, die eine Wertsteigerung

ermöglichen. Mit zu den Schlüsselfaktoren für Wachstum zählen die Kundenorientierung und das Wissen um den Kunden. Dabei ist entscheidend, Kundenbedürfnisse in konkrete Produktgestaltungsmerkmale zu übersetzen. Produktionssysteme bilden dabei einen wesentlichen Hebel, der, so seine Ansicht, eine Produktivitätssteigerung im zweistelligen Bereich ermöglichen kann. Zulieferer liefern längst nicht mehr nur Produkte, sondern auch Entwicklungsleistungen. Für die Hersteller, die auf diese Weise Synergien realisieren, lassen sich so die Kosten für Entwicklungsarbeiten reduzieren. Ein weiterer wichtiger Punkt zielt auf das intelligente Investieren in Forschung und Entwicklung, auf der Basis regelmäßiger Audits der eigenen Innovationsleistungen.

Studien der TU München zeigen, dass sich beinahe zwei Drittel der befragten Unternehmen eher als traditionell bei der Einschätzung der eigenen Innovationsleistung sehen und damit Potenzial brachliegen lassen. Wer weltweit die günstigsten Einkaufsquellen lokalisiert, um den größten Nutzen für den Kunden zu erzeugen, wird die Total Cost of Ownership reduzieren können. Schaffen es Unternehmen, Mechanismen zu entwickeln, um ihre Patente zu schützen, so ist viel gewonnen. Rund 70 000 Arbeitsplätze pro Jahr gehen nach Studien in Deutschland verloren, weil das Thema Plagiatenschutz noch nicht stark genug im Bewusstsein der Firmenlenker verankert ist. Im Zeitalter der Globalisierung kommt einer geregelten Netzwerkkultur hohe Bedeutung zu, denn sie schafft Win-win-Situationen zwischen den Partnern und damit die Basis für Wertsteigerung.

In seiner Zusammenfassung verweist Prof. Dr. Wildemann darauf, dass nachhaltige Wertsteigerung



Prof. Dr. Horst Wildemann (TU München), Veranstalter des Münchner Management Kolloquiums, ist der Auffassung, dass sich über sinnvoll organisierte Produktionsnetzwerke Produktionszuwächse in der Größenordnung von bis zu 15% realisieren lassen.

kompetenzen sollten die Fabriken lean und hochprofitabel sein“, so seine Beschreibung. Langsam aber wird deutlich, dass dieses Vorgehen auch seine Schattenseiten hat. Unternehmen haben beim Outsourcing nicht nur Kompetenzen und Know-how verloren. In der Folge hat dieser Weg auch die Innovationskraft manches Unternehmens geschwächt.

Eine nachhaltige Wertsteigerung, so wurde in München deutlich, darf nicht nur auf finanzwirtschaftliche Indikatoren abzielen, sie sollte die Dipl.-Wirtschafts.-Ing. (FH) Martin Sonneck ist freier Fachjournalist in 85653 Aying und leitet die x-impulse.de B2B Kommunikation, info@x-impulse.de

durch Wertschöpfung verschiedene Hebelkräfte nutzt und Werttreiber bündelt – dass sie planbar ist. Dabei setzt intelligente Wertschöpfung voraus, dass Strategie und Organisationsgestaltung nicht losgelöst voneinander erfolgen. Wer Wertschöpfungsoptimierung und Wertsteigerung als einmalige Ereignisse betrachtet, irrt gewaltig. Daher, so sein Credo, braucht es eine Kultur der Nachhaltigkeit.

Der Mittelstand nutzt seine Wertsteigerungschancen

Mittelständische Unternehmen nutzen die Chancen der Wertsteigerung und untermauern so die universitären Studien- und Forschungsergebnisse nachdrücklich. So baut Johannes Winklhofer, geschäftsführender Gesellschafter der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co. KG, eines Herstellers von Steuer- und Antriebsketten für die Automobilindustrie mit 900 Mitarbeitern, auf drei Ansätze zur Wertsteigerung durch Wertschöpfung. Zum einen bilden robuste und transparente Prozesse einen entscheidenden Faktor. Eine klare innerbetriebliche Logistik beispielsweise sorgt für einen kurzen und sicheren Materialfluss. Das Ergebnis: Verschwendung wird reduziert und Produktivität nachhaltig gesteigert. Durch eine ausgefeilte Projektorganisation im Unternehmen werden Prozesse transparent und sicherer gemacht sowie kontinuierlich verbessert.

„Im Rahmen einer Netzwerkstruktur haben wir in den letzten Jahren unglaubliche Erfolge erzielt“, so Winklhofer. Über das Netzwerk zu den Lieferanten und Geschäftspartnern wird der Faktor Innovation und Geschwindigkeit umgesetzt, es sorgt für eine enge und klare Abstimmung. Im Unternehmen bewerten und analysieren Mitarbeiter in so genannten Innovationsmarktplätzen neue Ideen und entscheiden über die weitere Verfolgung und Umsetzung.

Management- und Mitarbeiterfähigkeiten stehen für den dritten Ansatz zur Wertsteigerung. Nur motivierte und begeisterte Mitarbeiter sorgen für Erfolg. „Begeisterung für



Bild: Chemnitz/Uwe Meinhold

Zur optimalen Fabrik ver helfen Softwaretools wie das neue multimediale Planungssystem „Vistable“, das interaktive Layoutentwicklung und virtuelle Spaziergänge durch die Fertigung ermöglicht.

Kunden, Markt und Produkt muss man fühlen und spüren, dann kann man richtig gut sein“, beschreibt Johannes Winklhofer den Anspruch. Dafür bemüht man sich intensiv um das Thema Mensch im Unternehmen. Ob über das eigene Bildungswerk, das Gesundheitsmanagement oder das geplante Generationennetzwerk. Die Ergebnisse dieser Wertsteigerungsansätze lassen sich am überdurchschnittlichen Wachstum genauso ablesen wie an der Reduzierung der Krankenquote oder dem Anstieg an Innovationen.

Ein anderes mittelständisches Unternehmen, das sehr stark auf Innovation setzt, um Wertschöpfung zu generieren, ist die international aufgestellte Eickhoff-Gruppe in Bochum mit über 860 Mitarbeitern. Ein Unternehmen, das ursprünglich aus der Bergbautechnik kommt und in den 90er Jahren restrukturiert hat. Heute arbeitet die Unternehmensgruppe in vier marktmäßig entkoppelten Nischen, um das Risiko zu minimieren. Es bringt aber dort jeweils die Kernkompetenzen und Stärken mit ein, die es sich in der Bergbautechnik angeeignet hat. „Technologieführerschaft ist das angestrebte Ziel. Wir versuchen in allen Nischen die Nr.1 oder Nr. 2 zu sein“, erklärt Geschäftsführer Dr. Paul Rheinländer. Um auf den Feldern Bergbautechnik, Antriebstechnik, Gießereierzeugnisse, Kokereianlagen und Spezial-Schienenfahrzeugen technologisch vorne dabei zu bleiben, setzt man bei Eickhoff stark auf die kontinuierliche

Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter und auf die Möglichkeiten externer Entwicklungspartnerschaften.

Technologieführerschaft in Nischenmärkten

Die enge Zusammenarbeit mit den Zulieferern trägt mit dazu bei, dass die Entwicklungen bislang meist einen Schritt voraus waren. Geht es um neue Methoden, Verfahren oder neue Marktfelder, so hat sich die intensive Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen bewährt. Diese Zusammenarbeit bildet mit den Fundus für hochqualifizierte Nachwuchsengeure. Das eigene Aus- und Weiterbildungssystem entwickelt die Fähigkeiten der Mitarbeiter kontinuierlich weiter. Zudem arbeitet man seit über zehn Jahren mit Kaizen, wodurch die Produktivität in der Gießerei stark gesteigert werden konnte.

MM

www.maschinenmarkt.de

- ▶ Lean Innovation
- ▶ Whitepaper: Zweite Welle des Lean Managements ändert Firmenstrukturen
- ▶ Produktionssysteme ganzheitlich lean gestalten
- ▶ Lean Management – Herausforderung für Lean Production
- ▶ Outsourcing: Der Trend ist gestoppt
- ▶ Outsourcing: Top-10-Prognosen für das Geschäft bis 2010

InfoClick 207709