

K O L U M N E

Wo die wahren Werte stecken

Von *Horst Wildemann*

Kein Unternehmen in keiner Branche wird es jemals schaffen, aus dem Stand an die Spitze vorzustoßen. Management ist mühsam. Es muss mühsam sein.

Im Wettlauf um weltbeste Leistungen gibt es keinen Star, der über Nacht geboren wird. Kein Unternehmen in keiner Branche wird es jemals schaffen, aus dem Stand an die Spitze vorzustoßen. Die Vorstellung, dass ein Austausch des Managements oder die Anheuerung eines Topberaters ein Unternehmen schlagartig zum Branchenstar machen kann, ist lächerlich.



© Falk Heller

Horst Wildemann ist Professor an der TU München und Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW Transfer-Centrum. Er ist Initiator des Münchener Management Kolloquiums (www.mmk-online.info), das sich am 6. und 7. März 2007 mit dem Thema Wertsteigerung befasst.

Topleistungen und entsprechende Ergebnisse werden immer in kleinen Schritten erreicht. Es sind die ständige Feinarbeit an den Kleinigkeiten und die unablässige Verbesserung der Prozesse, die zum Ziel führen. Es ist mühsam. Es muss mühsam sein.

BMW ☒, DaimlerChrysler ☒, Volkswagen ☒ oder Audi ☒, aber auch ihre Lieferanten - permanente Optimierung ist zum Schlagwort von Großkonzernen geworden und gleichermaßen Mittelstandsphilosophie. Sämtliche Unternehmensbereiche werden unter wertanalytischen Aspekten betrachtet. Die Restrukturierung ist, anders als früher, nicht mehr reserviert für schlechte Zeiten, sie ist zu einer dauerhaften Managementaufgabe geworden.

Gute Manager wissen: Je länger Kurskorrekturen verzögert werden, desto heftiger fallen sie aus. Immer wieder hemmen die Schwerfälligkeit vieler Unternehmen, traditionelle Strukturen und für absolut richtig gehaltene Glaubenssätze des Managements die Entwicklung des Unternehmens zum Topleister. Aktuelles Beispiel ist sicherlich die Kommunikationssparte bei Siemens ☒. Bis zuletzt lief die Produktentwicklung etwa der Mobiltelefone am Kundenbedarf vorbei. Die Auswirkungen sind fatal.

Grundsätzlich muss gelten: Nichts ist tabu. Alte Erfolgsformeln helfen nicht weiter - selbst wenn sie lange wissenschaftlich abgesichert schienen, wie der Zwang zum Outsourcing. Inzwischen wissen wir, dass der Verzicht auf Fertigungstiefe nicht per se der richtige Weg zur Steigerung des Unternehmenswertes ist. Im Gegenteil: Gerade Unternehmen mit überdurchschnittlich hoher Eigenfertigung erzielen oft bessere Ergebnisse als die abgemagerten Konkurrenten.

Diesen Lernpfad kann man beispielsweise in der Automobilindustrie erkennen. So stärkt Audi aktuell die eigene Forschungs- und Entwicklungskompetenz bei Elektronikkomponenten, die im Automobilbau immer wichtiger werden; früher wurden damit Externe beauftragt.

Auch die Delegierung der Verantwortung an die Front ist ein zweischneidiges Schwert. Wird etwa der Einkauf als gewinnorientiertes Unternehmen im Unternehmen geführt, sind Konflikte mit der Produktion und der Qualität programmiert. Es kann in Wahrheit kein wichtiger Teil des Unternehmens nach einzelwirtschaftlichen Prinzipien geführt werden. Ansonsten werden die falschen Prioritäten gesetzt. Der Erfolg entsteht aber nur im Zusammenspiel aller Beteiligten.



Fixstern Kunde: Eine glasklar auf den nachrechenbaren Vorteil ausgerichtete Einkaufsstrategie bringt dem Unternehmen vielleicht Kostenvorteile, dem Kunden aber nichts

Das Ergebnis des Unternehmens hängt letztlich davon ab, wie zufrieden der Kunde ist. Das bedeutet, die Kundenorientierung muss in allen Bereichen als Fixstern begriffen und beachtet werden.

Tritt die Wertgestaltung für den Kunden an erste Stelle, erscheint auch das Outsourcing sofort in einem anderen Licht. Es mag finanziell und organisatorisch noch so verlockend erscheinen, Teile der Produktion oder Aufgaben im Service nach draußen zu geben. Wenn Firmen dadurch jedoch langsamer auf Kundenwünsche reagieren können oder der Kontakt zum Kunden verloren geht, dann ist der Schritt falsch.

Stattdessen könnte sogar Insourcing ins Kalkül zu ziehen sein, wenn damit Kundenwünsche besser erfüllt werden können. Ebenso ist der Ausbau des Services ein ergiebiges Feld: Die Aufnahme zusätzlicher Angebote für den Kunden rund um das Kerngeschäft kann erheblich zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.

Ein vielversprechendes Gebiet ist das sogenannte Value Sourcing. Es steht für eine Praxis der Kooperation zwischen Zulieferer und dem Hersteller des Endprodukts. Dabei wird der Zulieferer mehr als ein Befehlsempfänger. Er wird zum strategischen Partner des Unternehmens bei der Wertgestaltung der Produkte für den Kunden. So wie es Toyota längst schon macht und damit zum Vorbild für die Automobilbranche avanciert ist.

Auch hier zeigt sich wieder, dass eine glasklar auf den nachrechenbaren Vorteil ausgerichtete Einkaufsstrategie dem Unternehmen vielleicht Kostenvorteile, dem Kunden aber nichts bringt. Werfen das Unternehmen und der Zulieferer jedoch ihr Know-how über das Produkt und die Kundenwünsche zusammen, werden sie leistungsfähiger als zuvor.

Neue Ideen, neue Ziele, neue Arbeitsformen - es gibt eine Vielzahl Erfolg versprechender Ansätze, um ein Unternehmen voranzubringen. Die Lösung ist immer individuell. Generell gilt nur: Ohne Begeisterung des Managements für die Sache geht gar nichts.

Das neue manager magazin



Titel
Bremst die Ehe die Karriere?
Kontroverse unter Managern

» Inhalt

» Heft bestellen

» Jetzt 3 Ausgaben testen und Geschenk sichern

© manager-magazin.de 2007

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

Mehr zum Thema • **Autoindustrie:** "Toyota ist so preußisch wie Bosch" (12.12.2006)
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,453644,00.html>
 • **Krankenhaus-IT:** Operation Outsourcing (30.11.2006)
<http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,451500,00.html>