

Wertsteigerung durch Wertschöpfung

«Wertschöpfung hat Wert!» ist das Ergebnis einer empirischen Studie, welche die 10 wichtigsten Erkenntnisse zur Wertschöpfung in Deutschland zusammenfasst.

Horst Wildemann

Die Studie zeigt auf, dass durch intelligente Wertschöpfungsgestaltung im Zeitalter von Standortverlagerung, Outsourcing und Offshoring zum einen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig gesichert werden kann und zum anderen der industriellen Erneuerung die entscheidende Rolle als Wirtschaftsmotor zur Förderung von Wachstum und Wohlstand zukommt. Wenn also der Wertschöpfung – zunächst einmal unabhängig davon, ob sie am Standort Deutschland oder an nationalen/internationalen Standorten erfolgt – ein herausragender Wert beigemessen werden kann, dann erscheint folgender Schluss nur konsequent und richtig: «Wertsteigerung durch Wertschöpfung avanciert zum Kern unternehmerischer Aktivität».

Wertschöpfung als Enabler im Maschinenbau

Mit dem Stichwort Wertsteigerung und Wertorientierung werden sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch in der Wirtschaftspraxis vor allem Management- und Wertkonzepte assoziiert, die unter den Stichworten Shareholder Value Management (vgl. A. Rappaport, 1999), Wertorientierte Unternehmensführung (vgl. F. Hansmann, 1988; N. Knorren, 1998) und Stakehol-

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München sowie Geschäftsführer der Managementberatung TCW GmbH & Co. KG, www.tcw.de

der Management (vgl. R.E. Freeman, 1984; P. Meier-Scherling, 1996) bekannt sind. Wertorientierung impliziert in diesem Zusammenhang die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswertes. Die stark finanzwirtschaftlich geprägten Konzepte greifen jedoch zu kurz, wenn es darum geht, den Wertbeitrag der Wertschöpfung näher zu spezifizieren und zu operationalisieren. Die Strategie der Wertsteigerung durch Wertschöpfung muss sich durch die ganzheitliche Betrachtung aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Anspruchsgruppen auszeichnen.

Der Trend zur Verlagerung von Wertschöpfung ins Ausland, insbesondere mit Blick auf die deutliche Lohnkostendifferenz, hält nach wie vor an (vgl. hierzu ausführlich H. Wildemann, 2005). Es stellt sich jedoch, angesichts der Tatsache, dass zahlreiche Standortverlagerungen in Niedriglohnländer nicht immer zur erhofften Wertsteigerung geführt haben, die Frage, ob vor allem durch Outsourcing und Offshoring von Wertschöpfungselementen eine herausragende Verbesserung des Unternehmenswertes erzielbar ist. Die Antwort – dies haben bereits viele Unternehmensbeispiele gezeigt – lautet: Nein. Wertsteigerung durch Wertschöpfung zielt nicht ausschließlich auf Verlagerung, sondern gleichermaßen auf die umfassende Optimierung bestehender Wertschöpfungsstrukturen.

Im Zusammenhang mit der Diskussion des Paradigmas «Wertsteigerung durch Wertschöpfung» steht insbesondere der Wertbeitrag der Produktion im Mittelpunkt des Interesses.

Die Ausgestaltung integrierter Produktionssysteme und deren erfolgreiche Realisierung in Unternehmen, einschliesslich der ziel- und strategieorientierten Einbindung der Zulieferanten, repräsentiert eine zentrale Wertquelle, insbesondere im Bereich des Maschinenbaus.

Grundsätzlich ist die Wertorientierung als primäres Kernziel der Unternehmen fest etabliert. Allerdings führt dies nicht automatisch zu wertsteigernden Entscheidungen im täglichen Handeln des Managements. Im Gegenteil: Empirische Studien stellen bei der Umsetzung wertorientierter Managementsysteme eine Reihe von Implementierungslücken fest. Konkrete Defizite stellen dabei die fehlerhafte Definition der wertorientierten Spitzenkennzahl, ungenügende Verknüpfung der Spitzenkennzahl mit den finanziellen Werttreibern und unzureichende Kenntnis über Erfolgsfaktoren und deren quantitativen Werttreiber dar. Von einer erfolgreichen Operationalisierung wertorientierter Managementsysteme kann erst dann gesprochen werden, wenn die aufgezeigten Implementierungslücken durch konsequente Strategien geschlossen werden und alle Managementaktivitäten durch ein Management Excellence Programm auf Wertwachstum ausgerichtet sind.

Strategien zur Wertsteigerung durch Wertschöpfung

Wertsteigerung durch Wertschöpfung braucht zur Erreichung der ihr eigenen Ziele ein umfassendes Strategieportfolio, das durch die situationsadäquate Kombination spezifischer Wertsteigerungsstrategien gekennzeichnet ist. Dabei müssen entsprechend des Value-Based-Management-Ansatzes die pluralen Perspektiven im unternehmensindividuellen Wertgestaltungsprozess integriert werden. Aufbauend auf diesem Konzept sollen an dieser Stelle

die Wertschöpfungsfelder Kunde und das Unternehmen selbst mit seinen Ressourcen näher untersucht werden.

Wertschöpfungsfeld Kunde

Der Wert eines Unternehmens bestimmt sich in zunehmendem Masse durch den Wert des Kundenstammes. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Erfolg eines Unternehmens in Form zu erwartender Cash-Flows in starker Abhängigkeit zum Kundenstamm und zu der Intensität der Kundenbeziehung steht.

Frühzeitige Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess

Im Maschinenbau wird beispielsweise die frühzeitige Integration des Kunden in den Entwicklungsprozess zunehmend relevant, um in der Phase der Produktentwicklung die wesentlichen funktionalen beziehungsweise technologischen Eigenschaften und die Kosten eines Produktes zu determinieren. Die Strategie zielt darauf ab, Produkte stärker an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten und dadurch ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbsprodukten zu erhalten. Dazu müssen die Kundenanforderungen, die an ein Produkt gestellt werden, antizipativ ermittelt werden. Für die Integration von Kunden in den Entwicklungsprozess stehen erprobte und bewährte Methoden zur Verfügung. Die Herausforderung, der sich diese Methoden stellen müssen, besteht in der antizipativen Identifikation der Kundenwünsche in der Phase der Produktentwicklung. Insbesondere die Conjoint-Analyse hat sich in der Praxis bewährt, um den Kundennutzen genauer abzuleiten, Produkte bedürfnisgenauer zu entwickeln, Overengineering zu vermeiden und die Strategie der Produktdifferenzierung umzusetzen.

Mass Customization

Im aufgezeigten Zusammenhang ist auch «Mass Customization» von Bedeutung. Mass Customization ist eine hybride Wettbewerbsstrategie, welche die scheinbar gegensätzlichen Konzepte Massenfertigung und individuelle Anpassung von Gü-

tern an die Bedürfnisse des Kunden durch kundenindividuelle Massenfertigung kombiniert. Das vom Kunden gewünschte Produkt ist zum Zeitpunkt der Bestellung noch nicht produziert. Erst nach dem Eingang der Bestellung kann das kundenindividuelle Produkt hergestellt werden, um es dann innerhalb kürzester Zeit zum Kunden zu befördern. Daher ist eine intensive, direkte Interaktion zwischen dem Kunden und dem Hersteller notwendig, um die kundenindividuelle Produktkonfiguration aufzunehmen. Eine schnelle Auftragsabwicklung kann beispielsweise durch Produktkonfiguration über das Internet erzielt werden (vgl. H. Wildemann, 2007b). Die Umsetzung einer Mass Customization Strategie sollte darauf ausgelegt sein, durch einen gestiegenen Kundennutzen eine höhere Zahlungsbereitschaft beim Kunden zu erzielen.

Bündelung von Dienstleistungen

Eine weitere Strategie der kundenorientierten Wertsteigerung ist die Bündelung von Dienstleistungen.

Durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen erfolgt eine Differenzierung vom Wettbewerb, indem den Kunden eine Komplettleistung im Sinne einer Problemlösung angeboten wird. Dabei muss der Anbieter nicht zwangsläufig alle Leistungsbündel aus eigener Wertschöpfung anbieten, sondern integriert zusätzlich zu seiner Koordinationsleistung und den auf eigenen Kernkompetenzen basierenden Leistungsbestandteilen die Leistungsangebote externer Anbieter.

Wertschöpfungsfeld «Unternehmen und Ressourcen»

Das Wertschöpfungsfeld «Unternehmen und Ressourcen» bezieht sich auf die Fähigkeit, komplexe Produktions- und Logistiksysteme innerhalb der Wertschöpfungskette stabil zu managen und zu optimieren. Die grösste Herausforderung im Produktionsbereich liegt darin, im eigenen Unternehmen ein durchgängiges Produktionssystem standortübergreifend einzuführen.

Gestaltung von Produktionssystemen

Ein Produktionssystem ist ein dynamisches Netzwerk von Gestaltungsprinzipien, Methoden und Werkzeugen zur Planung, zum Betrieb und zur permanenten Prozessverbesserung von Produktionsstandorten (vgl. H. Wildemann, 2007d). Sie bestehen aus Systemelementen und Wechselbeziehungen zwischen diesen Elementen. Die Zusammenstellung und Ausprägung der Elemente wird durch Rahmenbedingungen und Restriktionen beeinflusst. Moderne Produktionssysteme sind durch neun Elemente gekennzeichnet. Diese sind als Leitlinien einzugruppieren, an denen sich die Struktur von Produktionssystemen orientieren soll. Die zu installierenden Elemente sind kapitalarmes Wachstum, Materialfluss-, Best-Practice- und Qualitätsorientierung sowie Strukturelemente wie Standort, Organisations- und Produktstrukturen als auch Prozesselemente wie mitarbeiterorientierte Prozesse und lernende Organisation.

Das Konzept integrierter Produktionssysteme stellt einen ganzheitlichen und fortwährenden Ansatz dar, der durch eine unternehmensspezifisch konfigurierte Methodenzusammenstellung umfassend angelegt ist. Dieser Ansatz verhindert die negativen Nebenwirkungen kurzfristiger Produktivitätsprogramme, die in der Regel auf wenige Methoden setzen und dadurch in der Gefahr stehen, Mitarbeiter ungenügend zu integrieren und nur kurzfristige Verbesserungen zu bewirken. Ziel eines Produktionssystems ist die Durchdringung der gesamten Produktionsstrukturen und -prozesse. Entsprechend sind die realisierbaren nachhaltigen Wertsteigerungspotenziale erheblich. Die Herausforderung bei Konzeption und Einführung besteht darin, eine Auswahl der für das eigene Unternehmen geeigneten Strategien und Methoden zu treffen und diese effizienzoptimal zu kombinieren. Bei der Auswahl von geeigneten Methoden und Konzepten sind zunächst die Methoden zu integrieren, die eine Basiskompetenz für den Aufbau eines Pro-

duktionssystems darstellen. Diese zielen insbesondere auf die Erreichung einer Prozess- und Informationstransparenz im Unternehmen. Hierauf aufbauend sind Methoden zu implementieren, die eine gezielte Verbesserung der Performance in den einzelnen Produktionsbereichen ermöglichen. Dabei werden für die einzelnen Module die Methoden gewählt die eine Umsetzung der strategischen Ausrichtung und der operativen Zielsetzungen ermöglichen. Um die Nachhaltigkeit des Systems zu sichern, sind schliesslich Methoden zu integrieren, die die kontinuierliche Verbesserung im Sinne einer ständigen Rückkopplung hinsichtlich Methodeneinsatz und Performance ermöglichen.

Produktionssysteme erreichen optimale Kostenpositionen durch die Minimierung von Prozess-, Struktur- und Kapitalkosten. Sie beziehen sich daher auf Fertigungsstruktur und -prozess, Materialfluss und Anlagenmanagement. Dabei sind in den letzten Jahren im Rahmen der Shareholder Value-Diskussion neben den Kapitalkosten für Anlagevermögen auch die Kapitalkosten für Umlaufvermögen in die Diskussion geraten, was den Erfolgspfad der bestandsoptimalen Produktionskonzepte weiter geebnet hat. Während in der Vergangenheit viele Produktionssteuerungskonzepte auf der Bündelung von Aufträgen bei gegebenen Auftragswechselzeiten basierten, erreichen neue Produktionssteuerungskonzepte Minimalkostenkombinationen durch Umsetzung des Flussprinzips, der Losgrösse Eins und des Null-Bestände-Konzeptes in der Produktion.

Die Einführung eines Produktionssystems stellt hohe Anforderungen an die Systematik der Vorgehensweise sowie an die Projektorganisation. Im Gegensatz zur Einführung von spezifischen Methoden oder Konzepten hat hierbei eine fundierte Analyse der Ausgangssituation zu erfolgen, um einen optimalen Methodenmix sowie die Integration aller Mitarbeiter zu erreichen. Entsprechend beginnt der Implementierungsprozess mit der Analyse der Ist-Situation, die in einem detaillierten

Performance-Profil abgebildet wird. Dabei werden nicht nur die Schwächen identifiziert, sondern vor allem bereits vorhandene Best-Practice-Lösungen, die bisher nur lokal in einigen Bereichen vorhanden sind. Die Verbreitung der unternehmensinternen Best-Lösungen ist während der später folgenden Implementierungsphase ein Erfolgsfaktor für die Motivation der Mitarbeiter. Dem eigenen Performance-Profil werden in einem nächsten Schritt externe Profile gegenübergestellt, um die Entwicklungsmöglichkeiten und Ansatzpunkte für das eigene Unternehmen zu identifizieren. Diese Phase schliesst mit der Definition eines detaillierten Anforderungsprofils für die Produktionssystemgestaltung. Auf Basis der Anforderungen und der Entwicklungsmöglichkeiten kann nun ein unternehmensspezifisches Konzept erarbeitet werden. Dies betrifft die Konzeption der notwendigen Methoden und Konzepte, aber auch den Aufbau einer geeigneten Projektorganisation und Vorgehensweise. Die Implementierung des Systems kann sowohl in einem Pilotbereich erfolgen als auch in einer breit angelegten Einführung. Innerhalb von grossen Produktionsnetzwerken sollte sie durch ein Auditierungskonzept unterstützt werden. Mit dem Roll-Out der einzelnen Konzeptbausteine endet zwar das initiierte Einführungsprogramm, für ein nachhaltig effizientes Produktionssystem ist jedoch der Einführungsprozess im Sinne einer ständigen Erneuerung immer wieder zu durchlaufen. Hierfür sollte das Produktionscontrolling um Aspekte ergänzt werden, die über die quantitative Messung von Kennzahlen hinausgehen, in dem auch der Implementierungsgrad von Methoden in den einzelnen Bereichen bewertet wird.

Standortplanung

Die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft fordert Unternehmen des Maschinenbaus heraus, die Vorteile internationaler Standorte zu nutzen, um den Herausforderungen internationaler Wettbewerber entgegen sowie differenzierte Kun-

denbedürfnisse bedienen zu können. Aus diesem Grund erlangt die Problematik der Standortplanung immer grössere Bedeutung. Die Auswahl und Optimierungsrichtung in der Standortentscheidung richtet sich nach einer wertorientierten Unternehmensführung. In der Vergangenheit wurden viele Verlagerungsentscheidungen nach einigen Jahren wieder rückgängig gemacht, da erwartete Kostensenkungen oder Marktzugänge nicht wie geplant erzielt werden konnten. Der Wertbeitrag einer Verlagerung bezieht sich nach betriebswirtschaftlich messbaren Grössen auf potenzielle Kostenreduktionen, die das Gesamtergebnis eines Unternehmens nachhaltig erhöhen. Der Wert der Unternehmung steigt. Zusätzlich zu anderen Faktorkosten beinhaltet eine Verlagerung einer Produktions- oder Vertriebs Einheit wichtige Flexibilitäts- und Qualitätsaspekte, die es ebenfalls zu erreichen gilt. Ein Standort mit nied-

rigen Personalkosten, aber hohen Qualitätskosten ist gegenüber eines Hochlohnstandorts mit geringen Qualitätskosten und flexiblen Prozessen nicht als vorteilhaft zu bewerten.

Gestaltung der Fertigungstiefe und Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen in der Supply Chain

Durch Konzepte für die Gestaltung der Fertigungstiefe sind bereits heute eine Vielzahl von Produktionsaktivitäten in das Ausland verlagert worden. Die ersten Verlagerungspotenziale sind bereits wirksam geworden. Sie bestätigen die durchgeführten Verlagerungsaktivitäten ins Ausland und sind der Anstoss für die Verlagerung weiterer Fertigungsprozesse durch Offshoring- und Nearshoring-Programme. Im Maschinenbau wird insbesondere die Verlagerung indirekter Prozesse in Zukunft eine stärkere Rolle spielen. Als Offshoring-Kandidaten stehen an erster Stelle die Berei-

che Service, Vertrieb und Einkauf.

In den letzten Jahren lässt sich immer mehr eine Verschiebung von Wertschöpfungsstrukturen in der Supply Chain erkennen (vgl. H. Wildemann, 2007c). Die Akteure in der Kette definieren ihre Kernkompetenzen neu und konzentrieren sich auf die aus ihrer Sicht wertschöpfenden Prozesse. Dies hat dazu geführt, dass die Wertschöpfung bei den Original Equipment Manufacturers (OEM) abgenommen hat und sich an vorgelagerte Akteure verteilt: die Bündelung von Kompetenzen mehrerer Zulieferer zu einem Systemangebot für den Automobilhersteller in Form einer horizontalen Systemkooperation (FAST 2015, 2004, S. 126 bis 127), Ausgründung von Entwicklungsbereichen und Komponentenwerken von OEM in Form von Spin Offs, Übernahme der Planung und Steuerung der Versorgung von Standorten (Werke eines Auto-

mobilerherstellers durch einen Logistikdienstleister (LDL), Übertragung der Entwicklung von Modellen durch Engineering-Dienstleister, Übertragung der Produktion von Nischenmodellen durch Auftragsfertiger) oder die Übertragung der Entwicklung und Produktion ganzer Fahrzeuge durch einen Little OEM.

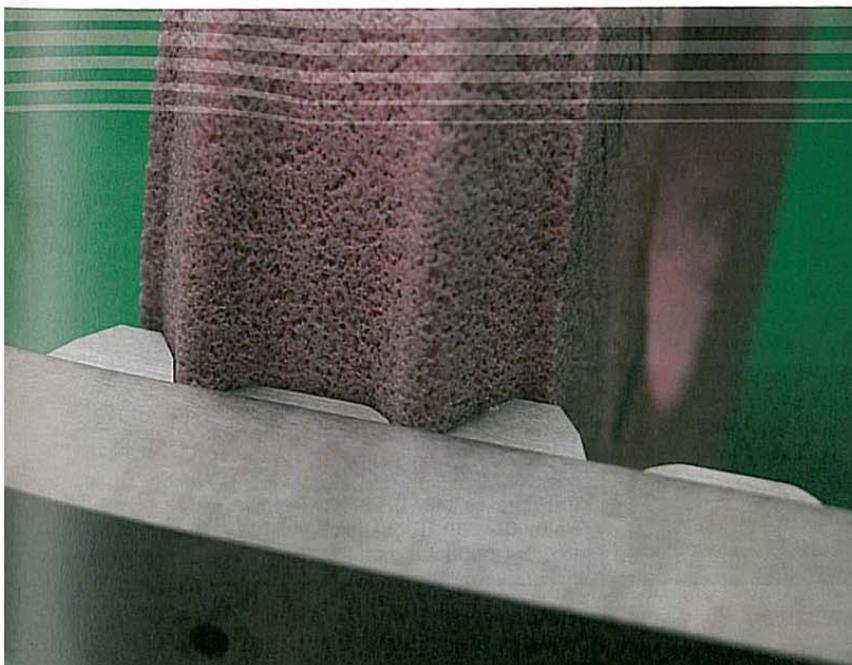
Dass die Akteure der Wertschöpfungskette näher zusammenrücken müssen und dieser Weg über mehr Transparenz führt, zeigt auch das aktuelle Beispiel des elektronischen Kapazitätsmanagements im Hause Audi. Audi hinterlegt hierbei auf einem Internetportal seine Bedarfspläne, Zulieferer ihre Produktionskapazitäten. Eine Software errechnet dann mögliche Kapazitätslücken und weist auf Engpässe hin. Die Umsetzung dieses Konzeptes setzt voraus, dass die Beteiligten einen individuellen Nutzen für sich sehen. Nur so können auch zukunftsfähige logistische Konzepte re-

Anzeige



WINTERTHUR
TECHNOLOGY GROUP

PROFILSCHLEIFEN MIT WINTERTHUR: PRÄZISION, DIE BEGEISTERT



Schweiz
Winterthur Schleiftechnik AG
Postfach
CH-8411 Winterthur
Tel.: +41 (0)52 234 41 41
Fax: +41 (0)52 232 51 01
wst@rappold-winterthur.com

www.winterthurtechnology.com

Slip Naxos RAPPOLD WINTERTHUR

aktionsschnell und wirkungsvoll in die Supply Chain eingeführt werden. Die weiter anhaltende kontinuierliche Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen in der Supply Chain zu vorgelagerten Partnern macht die Anwendung einer objektiven Nutzenverteilung als Beurteilungsinstrument der Wertorientierung notwendig.

Beherrschung komplexer Produktionsanläufe

Zunehmende Individualisierung und kürzer werdende Produktlebenszyklen im Maschinenbau erfordern die Beherrschung komplexer Produktionsanläufe für die koordinierte Überführung von Neuentwicklungen in die Serienproduktion, für eine optimierte Versorgung neuer Märkte mit bestehenden Produkten und bei der Einführung und Etablierung neuer Produktionssysteme zur erfolgreichen Verteidigung bestehender Marktanteile (vgl. Wilde-

mann 2007a). Der steigende Wettbewerb global agierender Konkurrenten sowie die drastische Verkürzung der Produktlebenszyklen stellen speziell Industrieunternehmen vor zunehmend neue Herausforderungen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen erscheint eine nachhaltige Wertsteigerung durch eigene Wertschöpfung nur noch möglich zu sein, wenn es den Industrieunternehmen zum einen gelingt, bestehende Marktanteile durch die Einführung effizienterer, kostengünstigerer Produktionsverfahren und -systeme gegen Konkurrenten aus den so genannten Low-Cost-Countries zu verteidigen und zum anderen Marktanteile durch Neuentwicklungen oder durch die Erweiterung der Absatzmärkte für bestehende Produkte zu erschliessen. In allen Fällen kommt dem Anlaufmanagement, verstanden als Steuerungsfunktion, die einen reibungslosen Übergang von der

Produktentwicklung in die Serienproduktion gewährleistet, eine entscheidende Bedeutung zu. Die Koordination der erforderlichen Anlaufphasen gewinnt vor diesem Hintergrund entscheidend an Gewicht für die Erschliessung weiterer Wertsteigerungspotenziale.

Synergiemanagement

Synergien können sich in einem Unternehmensverbund sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus finanziellen Gründen ergeben. Die Höhe der maximal erzielbaren Synergieeffekte hängt dabei wesentlich von der Übereinstimmung respektive Komplementarität der betrachteten Geschäftseinheiten ab. Synergiepotenziale können in der Absatz- oder Marktposition, der Produkt- oder Leistungskompetenz eines Unternehmens, in der Beherrschung von spezifischen Verfahren oder auch in der Verfügbarkeit von Ressourcen (Management-Know-how und Kapazität, F&E-Know-how) oder

dem Zugang zu Rohstoffen liegen. Der Begriff Synergiepotenzial impliziert bereits, dass Synergieeffekte nicht von selbst entstehen, sondern durch gezielte Massnahmen und Strategien auszuschöpfen sind. Im Einzelnen können hier die Strategien Standardisierung, Know-how-Transfer und Verflechtung von Einheiten identifiziert werden. Die Strategien können sich dabei entweder auf das Leistungsergebnis, also die Produkte oder Dienstleistungen, oder die Art der Leistungserstellung, also die Verfahren, Prozesse und Technologien zur Erstellung des Leistungsergebnisses, beziehen.

Benchmarking und Best Practice Lösungen

Best Practice Lösungen als Wegweiser zum Klassenprimus nutzen, so lautet die Devise strategischen und wertorientierten Managements. Mit Benchmarking werden unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Zum einen dient der Vergleich dem

Anzeige

www.cl-electronics.com



Durch Effizienz gemeinsam zum Erfolg!

Stromversorgungen, Programmier, Messtechnik, Bildverarbeitung,
Komponenten, EMV und Industrie Computer














sales@cl-electronics.com

Furtbachstr. 4
CH-8107 Buchs/ZH
Tel. +41 44 857 12 00
Fax. +41 44 857 12 01

TSUBAKI DP-Rollenkette



Das DP-Verfahren ist unempfindlich gegen mechanische Belastung. Es wird KEIN umweltschädliches Chrom verwendet.

Die DP-Kette ist durch die hohe Korrosionsbeständigkeit auch ideal im Freien einsetzbar. Anwendungsmöglichkeiten in allen feuchten und nassen Umfeldbedingungen, wie z.B. Verpackungsmaschinen, Frischverarbeitung, Industriewaschanlagen, etc.

Die Kette hat die gleiche hohe Lebensdauer und Zugbelastbarkeit wie alle TSUBAKI Hochleistungs-Rollenketten.

Ihre Generalvertretung für die Schweiz: 

H. FRÖHLICH AG
Zürichstrasse 148 | CH-8700 Küsnacht
Telefon 044 910 16 22 | Fax 044 910 63 44
info@h-froehlich-ag.ch | www.h-froehlich-ag.ch

Erkennen von Unterschieden in relevanten Faktoren. Ferner sollen die Ursachen von Leistungslücken spezifiziert und anhand aussagefähiger Vergleichsgrößen quantifiziert werden. Daraus lassen sich Optimierungsmöglichkeiten ableiten und anspruchsvolle und realistische Leistungsziele formulieren.

Wenn ein Unternehmen nach Best Practice vorgeht, setzt es bewährte und kostengünstige Verfahren, technische Systeme und Geschäftsprozesse ein, die es zumindest auf wesentlichen Arbeitsfeldern zum Musterbetrieb für andere machen. Die Beurteilung von Leistungsunterschieden wird durch ein Benchmarking ermöglicht, bei dem mehrere Vergleichsobjekte betrachtet und analysiert werden. Je nach Untersuchungsbereich lässt sich dabei zwischen internem und externem Benchmarking unterscheiden. Beim internen Benchmarking werden Kennzahlen und Prozesse der internen Benchmarking-Partner zur Identifikation von Leistungslücken zwischen den betrachteten Einheiten herangezogen, wohingegen das externe Benchmarking dem Vergleich von Kennzahlen zur Identifikation von Leistungslücken im Vergleich zu anderen Unternehmen/Best-Performer dient. Nach der Analyse der eigenen Leistungsfähigkeit und der Gegenüberstellung mit anderen Bereichen lassen sich Massnahmen zur Optimierung ableiten. Insbesondere identifizierte Best Practice Lösungen dienen als Wertnavigator und geben Auskunft über den Best-Performer der jeweiligen Disziplin. Über ein Cherry Picking lässt sich durch die Kombination der jeweiligen Bestlösungen ein neues, jedoch theoretisches Gesamtkonzept ableiten, das die Bottom Line möglicher Verbesserungen angibt. Dabei ist es in den seltensten Fällen möglich und sinnvoll, die Lösungsansätze und Konzepte der besser performenden Benchmarking-Partner «blind» zu kopieren, ferner liegt der Nutzen darin, aus den Erfahrungen der Wettbewerber zu lernen und positive Teilaspekte zu einem neuen noch besserem Ganzen zusammenzufassen, das heisst es ist

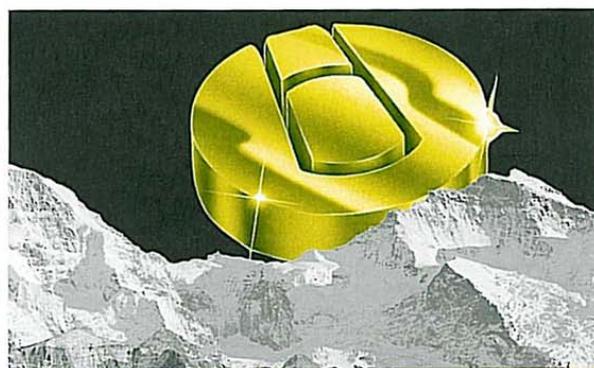
anzustreben aus «Konzept A» und «Konzept B» nicht das «Konzept AB» zu kopieren, sondern idealerweise «Konzept C» abzuleiten. Dieser Quantensprung der Verbesserung führt zu einem echten Mehrwert für das Unternehmen.

Wertsteigerung durch Management Excellence

Das Management Excellence System basiert ebenfalls auf einer gesamtheitlichen Betrachtung und Steuerung der Unternehmensaktivitäten und stellt in diesem Sinne eine Form oder Weiterentwicklung des integrierten Managementansatzes dar. Das am TCW entwickelte Managementkonzept, das der Leitlinie des «value to the customer» verfolgt, umfasst dabei sowohl einen top-down-Ansatz in Form der strategischen Ausrichtung des Systems als auch ein bottom-up-Element durch die Integration eines operativen Verbesserungsprogramms. Das Management Excellence System repräsentiert einen geschlossenen Handlungsrahmen, der mittels strategisch aufeinander abgestimmter Gestaltungsrichtlinien sowie Instrumenten zu herausragender Wertsteigerung in Unternehmen beiträgt.

Management Excellence: Controlling

Das Wettbewerbsumfeld verlangt von Unternehmen und deren Leistungen zunehmende Individualisierung und Wandlungsfähigkeit. Aufgabe des Controllings als übergreifende Managementfunktion ist es, den Leistungsanforderungen durch zielgerichtete Controllingstrukturen und -prozesse gerecht zu werden (vgl. H. Wildemann, 2007c). Controlling ist daher als kritischer Erfolgsfaktor beziehungsweise als Enabler eines Management Excellence Programms zu sehen. Erforderlich ist ein strategisch ausgerichtetes Kennzahlensystem, das die Transparenz über die wesentlichen wertschöpfenden Aktivitäten des Unternehmens erhöht. Es sollte hierarchisch aufgebaut sein, um funktionsspezifische Kennzahlen, zum Beispiel der Entwicklung, des Einkaufs und der Produktion, zu aggregieren und in einen sinnvollen und in-



INGOLD FEDERT!



Hohe Zuverlässigkeit, maximale Sicherheit und lange Lebensdauer – diese Attribute treffen zu für SCHNORR-Tellerfedern sowie die Zug- und Druckfedern von Ingold!



Urs Ingold, Industriebedarf, Oelestrasse 7
Postfach 180, CH-3800 Interlaken
Tel. ++41 (0)33 826 30 30, Fax ++41 (0)33 826 30 32

**INGOLD TREIBT AN ☺
FÖRDERT ☺ DICHTET ☺
KUPPELT ☺ SICHERT
DIENSTLEISTET ☺ STELLT
SICH IHREM TEST! ☺**

terpretierbaren Zusammenhang zu bringen. Ein Beispiel hierfür ist die Balanced Scorecard. Hilfreich für ein Kennzahlensystem ist die Unterstützung durch ein Benchmarking-Konzept. Die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation, gemessen an objektivierten Daten, wird dabei einem Wettbewerbsvergleich unterzogen. Das Resultat ist die Identifizierung von strategischen oder operativen Leistungslücken oder auch -vorsprüngen. Die Ergebnisse der Benchmarking-Prozesse eignen sich dafür, in ein Zielvereinbarungssystem überführt zu werden, um die Generierung von Massnahmen zur operativen Verbesserung zu forcieren oder um Anreize für die erfolgreiche Umsetzung bereits verabschiedeter Massnahmen zu schaffen. Visualisierung und Dokumentation bilden das Fundament für die Überprüfung der Wirksamkeit eines institutionalisierten Controllingsystems. Der regelmässigen Dokumentation steht ein ad-hoc-Reporting gegenüber, das sicherstellt, dass auch unvorhergesehene Risiken unverzüglich an die entsprechenden Stellen weitergeleitet werden. In beiden Fällen sind die Prozesse der Informationsfilterung und -weitergabe klar geregelt und Verantwortlichkeiten definiert.

Management Excellence: Prozesse und Organisation

Die Ausgestaltung der Prozesse und der Organisation spielt eine wesentliche Rolle zum Erreichen des Management Excellence Systems. Beim Reduzieren von Verschwendung und Blindleistung wird oft übersehen, welche Potenziale in der eigenen Organisation und der internen Prozessausgestaltung stecken. Diese sind nicht minder wirksame Hebel wie jene Einsparpotenziale, die im Einkauf oder in der Produktion realisiert werden. Eine effektive und effiziente Prozess- und Organisationsgestaltung ist für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen wichtig und muss entlang der gesamten Wertschöpfungskette gelten. So schliesst die Prozess- und Organisationsgestaltung den Einkauf, Forschung & Ent-

wicklung, Produktion & Logistik sowie den Service & Vertrieb ein. Die Zielsetzungen sind Spiegelbild des typischen und zumeist unbefriedigenden Ist-Zustands, der in vielen Unternehmen vorherrscht.

Management Excellence: Methoden

Ein weiterer Baustein zur Wertsteigerung stellt ein effektiver und effizienter Einsatz von Methoden zur nachhaltigen Implementierung der abgeleiteten und definierten Strategien dar. Konzerne verfügen zumeist über umfangreiche Datenbanken zum Methodeneinsatz, Art der Umsetzung und Wirkung. Der Methodeneinsatz in der Konzernlandschaft ist mannigfaltig und stark verbreitet. Ständig werden neue Programme gestartet, die sich teilweise ergänzen, überschneiden oder gar ersetzen. Programme wie Six-Sigma, Lean Management, oder die meisten Total Management Ansätze setzen auf den Einsatz gemeinsamer Methoden. Defizite bei einem Methoden-Overload sind dahingehend zu beobachten, dass unterschiedliche Philosophien in den Konzernteilen gelebt werden und somit unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. Dies führt häufig zu Abstimmungsdefiziten und Überschneidungen des Methodeneinsatzes und zu ineffizientem Methodeneinsatz und mangelnden Ressourcen.

Bei KMUs sind die Defizite auf einer anderen Ebene zu suchen. Durch eine weniger komplexe Struktur der Organisation sind Defizite in der Abstimmung kaum vorzufinden. Bei KMUs führen vor allem häufig die Qualifikation der Mitarbeiter und der gering ausgeprägte Methodeneinsatz zu grossen Ineffizienzen. In diesen Unternehmen besteht die Herausforderung darin, geeignete Methoden einzuführen, zu standardisieren und das Personal hinsichtlich des Einsatzes der Methoden zu schulen.

Für die Einführung von Methoden in Konzernen und KMUs ist eine Konkretisierung der Ziele auf allen Unternehmensebenen erforderlich. Bei der Einführung der Methoden eines Management Excellence Systems sollten in einem ersten

Schritt die wesentlichen Methoden identifiziert werden und auf die unternehmensspezifischen Anforderungen angepasst werden. Erst in einem zweiten Schritt sollten die verinnerlichten Methoden durch ergänzenden Methodeneinsatz unterstützt werden, um die Organisation nicht zu überlasten und einen kontinuierlichen Entwicklungspfad zu beschreiten. Die Methoden müssen ganzheitlich sein und umfassen dabei die Bereiche der Beschaffung, des Produktions- und Logistikmanagements, der Entwicklung und des Service und Vertriebs.

Fazit

Wertsteigerung durch Wertschöpfung für Unternehmen der Maschinenbaubranche verknüpft intelligente Strategie- und Organisationsgestaltung mit konsistentem Methodeneinsatz bei umfassender Partizipation aller Mitarbeiter und Wertschöpfungspartner. Als Wertstellgrössen lassen sich mehrere zentrale Hebelkräfte sowie Handlungsstrategien differenzieren. Die Sicherstellung einer herausragenden Produktivität durch die ganzheitliche Optimierung der Arbeitsorganisation ist eine zentrale Herausfor-

derung wertorientierter Unternehmensführung. Zudem ist die Netzwerk- und Produktionssystemgestaltung zu optimieren, mit dem Ziel vorhandene Synergien durchgängig zu erschliessen und das Prinzip der «Standardisierten Individualisierung» zu implementieren. Eng damit verbunden ist die Konzentration der eigenen Wertschöpfungsaktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden, der Partner und auf die vorhandenen Kernkompetenzen. Schliesslich ist die Erzielung von Wertsteigerung durch Massnahmen zur Orchestrierung der existenten Wertschöpfungsketten sowie zur effizienten Handhabung finanz- und leistungswirtschaftlicher Risiken durch einen zielgerichteten Methodeneinsatz zur Wertsteigerung durch Wertschöpfung unabdinglich. Dies soll durch den Management Excellence Ansatz gewährleistet werden.

Literatur

- BMBF (2002): *Fast Ramp Up – Schneller Anlauf von Serienprodukten – Ergebnisbericht der Untersuchung «fast ramp up»*, Dortmund 2002.
- R.E. Freeman (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston u.a. 1984
- F. Hanssmann (1988): *Wertorientiertes strategisches Management – eine Revolution?*, in: *Strategische Planung*, Band 4, 1988, S. 1–10.
- N. Knorren (1998): *Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1998.
- P. Meier-Scherling (1996): *Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: unternehmenspolitische Grundkonzeption als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung*, Freiburg 1996.
- A. Rappaport (1999): *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- H. Wildemann (2004): *Wertschöpfung hat Wert! Industrielle Erneuerung als Wirtschaftsmotor*, hrsg. VBM Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co.KG für Produktions-Logistik und Technologiemanagement, München 2004.
- H. Wildemann (2005): *Unternehmensstandort Deutschland – Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung*, München 2005.
- H. Wildemann (2007a): *Anlaufmanagement. Leitfaden zur Verkürzung der Hochlaufzeit und Optimierung der Anlaufphase und Auslaufphase von Produkten*, 5. Auflage, München 2007.
- H. Wildemann (2007b): *Auftragsabwicklungsprozess. Leitfaden für eine kundenorientierte Neuaufrichtung und Kundenbindung*, 13. Auflage, München 2007.
- H. Wildemann (2007c): *Controlling. Leitfaden für das Controlling von Unternehmensstrukturen, Geschäftsprozessen und als Frühwarnsystem*, 14. Auflage, München 2007.
- H. Wildemann (2007d): *Produktionssysteme. Leitfaden zur methodengestützten Reorganisation der Produktion*, 5. Auflage, München 2007.
- H. Wildemann (2007e): *Supply Chain Management. Leitfaden für ein unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement*, 8. Auflage, München 2007.
- H. Wildemann (2007f): *Wertsteigerung durch Wertschöpfung: Tagungsband des Münchner Management Kolloquium*, München 2007.

Weitere Literatur zu diesem Thema unter: www.tcw.de