

Value-Creation-Program

Ein Instrument für eine rasche und nachhaltige Steigerung von Unternehmenswerten

Ronald Heggmaier, München

Werte schaffen – für wen?

Für den Kunden ist ein Unternehmen wertvoll, wenn es ihm einen entsprechenden Nutzen bieten kann. Hierzu hat es die richtigen Produkte oder Dienstleistungen in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und zu einem angemessenen Preis anzubieten und dem Kunden zu übergeben. Zudem erwartet der Kunde ein zuvorkommendes und freundliches Auftreten der Mitarbeiter des Unternehmens. Demgegenüber ist in der heutigen Zeit für den Mitarbeiter ein Unternehmen dann wertvoll, wenn es ihm einen sicheren Arbeitsplatz, adäquate Gehälter, fundierte Perspektiven und persönliche Entfaltungsmöglichkeiten bietet. Das Unternehmen beurteilt ein Mitarbeiter nur auf den ersten Blick als ein homogenes Objekt und verwendet Marktstellung, Umsatz und Gewinn des Unternehmens lediglich als Indikatoren zur Abschätzung der wirtschaftlichen Stabilität. Auf den zweiten Blick – und dieser ist in der Regel entscheidend für die langfristige Perspektive des Mitarbeiters – wird ein Unternehmen in Bereiche, Abteilungen, Führungskräfte und Kollegen differenziert, die anhand von Regelungen und weiteren Einflussnahmen über den beruflichen Werdegang des Mitarbeiters entscheiden.

Für Unternehmer und Führungskräfte ist das Unternehmen wertvoll, wenn es einen entsprechenden Gewinn erwirtschaftet und langfristig eine sichere Ertragslage verspricht. Die Werthaltungen von Aktionären unterscheiden sich hiervon oftmals nur in der zeitlichen Erwartungshaltung. Für einen Aktionär ist ein

Was sind Unternehmenswerte und wie können diese gesteigert werden? Dies sind die zentralen Fragen, die es bei einer Diskussion über die Erfolgssicherung von Unternehmen zu beantworten gilt. Dabei ist der Unternehmenswert differenziert und auch abhängig vom jeweiligen Betrachter zu beurteilen. Außerdem hat der Kunde meist andere Wertvorstellungen als der Mitarbeiter, Unternehmer oder Aktionär.

Unternehmen wertvoll, wenn es hohe Gewinne erwirtschaftet, über langfristige Überlebensstrategien verfügt und auch weitere potenzielle Anleger von diesem Sachverhalt überzeugt sind und entsprechend ihrem Kaufverhalten die Nachfrage nach den Wertanteilen erhöhen. Die jüngsten Entwicklungen an den internationalen Börsen verdeutlichen diese Tatsache. Die einstige hohe Erwartungshaltung der Anleger und der euphorische Glaube an die unbegrenzten Möglichkeiten der Internet-Firmen führten durch das „neue Kapital“ der Kleinaktionäre zu einem immensen Schub nach vorne, der selbst äußerst erfahrene Börsenprofis in Erstaunen versetzte.

Die Werthaltungen der einzelnen Beteiligten zeigen somit im Grundsatz kein Spannungsfeld auf, sondern verdeutlichen das gemeinsame Interesse an Stabilität, Gewinn, Umsatz und Wachstum. Diese Werthaltungen sind nicht neu, aber dennoch für Führungskräfte der Unternehmen oft schwer umzusetzen. Wesentlich für die Entscheidungsträger der Unternehmen ist die Identifizierung der Werttreiber im Unternehmen, um somit Umsatz, Gewinn, Wachstum und Stabilität beeinflussen zu können. Eine Untersuchung von 89 deutschen Unternehmen über die Werttreiber gibt hierüber genaue Auskunft. Diese Untersuchung wurde vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt für Logistik von Prof. Dr. Horst Wildemann an der Technischen Universität München durchgeführt. Befragt wurden Führungs-

kräfte und Mitarbeiter von Unternehmen der Metall verarbeitenden Branche und des Anlagenbaus (Bild 1).

Werttreiber	Ausprägung					
	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Innovation (Produkt u. Prozess)						97%
Schnelle Aktions- und Reaktionsfähigkeit						92%
Fähige Prozesse						82%
Niedrige Kosten						72%

Bild 1. Innovation als bester Werttreiber

An erster Stelle als Werttreiber haben die Firmen Innovation bei den Produkten und bei den Prozessen genannt. An zweiter Stelle wurde eine schnelle Aktions- und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens für eine rasche Erhöhung des Marktanteils oder für eine zügige Anpassung auf Veränderungen des Markts und des Kundenverhaltens erwähnt. Auf Platz 3 befindet sich die Notwendigkeit von fähigen Prozessen, die die gesetzten Ziele in Form von Kosten, Qualität und Zeit präzise einhalten. An vierter Stelle findet sich der Kostenaspekt, der auf der Annahme basiert, dass an erster Stelle eine Erhöhung des Kundennutzens über Innovation, schnelle Reaktion und sicheres Handeln notwendig ist. Günstige Produkte oder Dienstleistungen, die die Kundenanforderungen nicht adäquat erfüllen, werden sich sonst trotz niedriger Kosten nicht auf dem Markt durchsetzen können. Ist das neue Produkt oder die neue Dienstleistung definiert, so ist auf eine kostengünstige Produktion zu achten.

Wie Innovation, rasches Handeln, fähige Prozesse und niedrige Kosten ermöglicht werden, ist bekannt. Eine Umsatz-

steigerung ist vor allem durch Innovation zu realisieren. Nach der Welle von Restrukturierungsprogrammen setzt sich in europäischen Unternehmen wieder die Erkenntnis durch, dass Erfolg langfristig nur durch Wachstum und Innovation abgesichert werden kann. Die Herausforderung für das Innovationsmanagement lautet: Neue Produkte mit überzeugenden Eigenschaften auf etablierten oder neuen Märkten zu positionieren. Innovation bedeutet mehr als nur Forschung und Entwicklung. Innovation ist durch den Markt gefilterte Krea-

Entsprechend dieser Faktoren werden drei grundlegende Messkonzepte und Phasen unterschieden. An erster Stelle steht die Steigerung der Cash-Flow-Marge. In dieser Phase befindet sich die Fokussierung auf die Kernkompetenzen und die Kostensenkungs- und Preisdifferenzierungsprogramme. Innerhalb dieser werden z. B. die Gemeinkostenwertanalyse, Make or Buy-Untersuchungen oder Programmselektionskonzepte angewendet. An zweiter Stelle steht die Erhöhung der Kapitalproduktivität, die durch Vorrats- und Forderungsmanage-

ment, Auslastung des Anlagevermögens, Outsourcing nicht strategisch wichtiger Unternehmensbereiche oder ein geschicktes Financial Engineering erreicht wird. Profitables Wachstum kennzeichnet die dritte Phase. Kontinuierliches und nachhaltiges Wachstum ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunftsperspektive

und den Zugang zu attraktiven Märkten. Zur Sicherung eines positiven und für das Unternehmen verträglichen Wachstums müssen nicht nur mögliche Wachstumsalternativen bewertet und ausgewählt, sondern auch interne Voraussetzungen wie Qualifikation der Mitarbeiter, Ausrichtung des Managements und Infrastruktur geschaffen werden.

Für eine Operationalisierung dieser drei Phasen bietet sich auch der Einsatz der EBIT-Betrachtung (Gewinn vor Zinsen und Ertragsteuern) an. Den einzelnen EBIT-Einflussgrößen können konkrete Maßnahmen zugeordnet werden. Dies erleichtert den Entscheidungsträgern und Umsetzungsverantwortlichen in den Unternehmen die positive Beeinflussung von EBIT und Gewinn.

Eine Erhöhung der Umsatzerlöse wird z. B. durch die Vorgehensweise der Produktklinik erreicht. Dies ist eine Methode zur Verbesserung der kundenbezogenen Produktfunktionalitäten und zur Reduzierung der Produktkosten anhand einer strukturierten Analyse der eigenen Produkte mit denen der Konkurrenten. Zum Abbau von produktbezogenen Kos-

tennachteilen wurde in der Vergangenheit primär der Versuch unternommen, standortbedingte Kostennachteile durch Wertanalysen und Verlagerungen in Niedriglohnländer zu beseitigen. Diese Vorgehensweise reichte zum Abbau der Defizite nicht aus. Die vollständige Schließung der Lücken gelingt dagegen durch eine umfassende Wertgestaltung von Produkten und Prozessen unter Rückgriff auf das Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter bei Verwendung der Systematik der Produktklinik (Bild 2).

Gesättigte Märkte, steigende kundenindividuelle Wünsche, Internationalisierung und Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte erhöhen den Wettbewerbsdruck und zwingen Unternehmen zur gleichzeitigen Beherrschung von Kosten, Qualität und Zeit. Wie muss der Service gestaltet sein, den ein Unternehmen weltweit bei regional differenzierten Ansprüchen anbieten möchte? Führungskräfte, Organisations- und Personalentwickler, aber auch die einzelnen Servicemitarbeiter sind gefordert, diese Frage gemeinsam zu beantworten. Die Dynamik der Märkte und die individuellen Ansprüche des Kunden, insbesondere im Servicebereich, wo die Integration des Kunden in die Erstellung der Leistung den Individualcharakter noch verstärkt, zeigen die Notwendigkeit eines systematischen Managements von Serviceleistungen zur Erhöhung der Umsatzerlöse.

Eine Erhöhung der Umsatzerlöse kann auch durch eine anreizorientierte Unternehmensführung erreicht werden. Erfolgreiche Unternehmen tragen dadurch zur Reduzierung der vorhandenen Dissonanz zwischen den Anteilseignern und den Arbeitnehmern bei. Durch eine langfristig angelegte Orientierung an Unternehmenswert und dessen nachhaltige Verbesserung an Stelle von kurzfristiger Ergebnissteuerung bringen sie alle vorhandenen Kräfte und Ressourcen voll zur Entfaltung.

Eine Reduzierung der Umsatzkosten kann beispielsweise durch eine Verbesserung der Anlagenproduktivität oder durch Vorkehrungen zur Vermeidung von Fehlern erreicht werden. Durch eine Verminderung der Maschinenausfallzeiten lässt sich oftmals eine Produktivitätssteigerung der Produktivität von über 10 Prozent verzeichnen. Auch ein bereichsübergreifendes Komplexitätsmanagement hilft, durch eine Abstimmung oder Neugestaltung der Prozesse

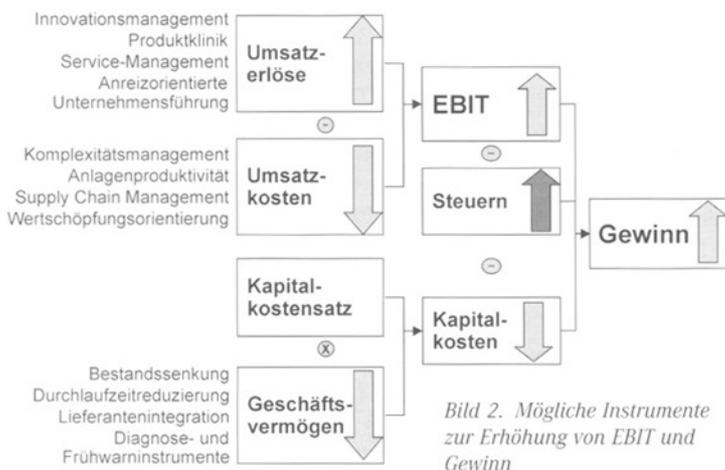


Bild 2. Mögliche Instrumente zur Erhöhung von EBIT und Gewinn

tivität und beinhaltet stets die Durchsetzung der Idee am Markt. Der Innovationsprozess ist neben dem kreativen Ideenfindungsprozess ein logistisches Problem, das mehrere Funktionsbereiche der Unternehmung umspannt. Um das richtige Produkt in der richtigen Funktionalität, zum richtigen Preis in das richtige Marktfenster zu platzieren, muss Just-in-Time in Forschung & Entwicklung realisiert werden. Vor allem die rasche Umsetzungsfähigkeit einer Produktidee in ein marktfähiges Produkt stellt vor dem Hintergrund stetig kürzer werdender Produktlebenszyklen den entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar.

Messkonzepte

Umsatz und Gewinn reichen für eine optimale Steuerung von Unternehmen nicht mehr aus. Der Marktwert tritt als Orientierung zur Einflussnahme auf unternehmerische Aktivitäten in den Vordergrund. Eine sprunghafte Wertsteigerung wird über Faktoren wie Effizienz, Kompetenz und Wachstum erreicht, die in der Bilanz nicht offensichtlich sind.



Bild 3. Value-Creation-Program als Basis zur Wertsteigerung

und Produkte die Kosten zu reduzieren. Ebenso hilfreich und effektiv ist eine Neuausrichtung der Supply Chain auf Basis einer konsequenten Wertschöpfungsorientierung.

Eine Reduzierung des Geschäftsvermögens kann durch ein gezieltes Asset-Management erreicht werden. Das Vermögen spiegelt sich nicht nur in den Produktions- oder Versandbeständen wider, sondern auch in den Forderungen gegenüber anderen Unternehmen. Gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Durchlaufzeit führen dabei zur Vermeidung von physischen Beständen. Eine Halbierung der Durchlaufzeit und der Bestände ist keine Seltenheit. Lieferantenintegration hilft ebenfalls, durch eine kooperative Zusammenarbeit das Geschäftsvermögen zu verkleinern. Diagnose- und Frühwarninstrumente sind als Kompass die Grundausstattung auf dem Weg zu einem effizienten Unternehmen.

Die Instrumente zur Steigerung des Unternehmenswerts wurden bereits vielfach und erfolgreich eingesetzt. Die Anforderungen der heutigen Märkte verlangen jedoch immer kürzere Anpassungszyklen der Unternehmen. Die sporadische Anwendung der einen oder anderen Methode ist somit nicht mehr ausreichend. Es stellt sich die Frage, wie die Methoden und Instrumente zielorientiert und zeitlich komprimiert zusammengefasst werden können, um den kurzen Anpassungszyklen gerecht zu werden. Der rasche Wandel am Markt lässt keinen schleichenden Fortschritt mehr zu. Im 21. Jahrhundert darf ein Unternehmen seine Strategien und Produkte nicht nur alle fünf bis zehn Jahre auf Grund einer Unternehmenskrise grundlegend neu überdenken. Vielmehr muss es in der Lage sein, permanent Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Organisationen neu zu betrachten und adäquat zu verändern. Dies ist jedoch nicht möglich, wenn die Ausarbeitung einer neuen Strategie zur Wertsteigerung selbst bereits Jahre dauert. Diese Zeitspanne steht im immer härteren Wettbewerb nicht mehr zur Verfügung (Bild 3).

Das VCP-Program

Als Antwort auf diese Entwicklung am Markt und zur Erhöhung der Innovationskraft wurde das Value-Creation-Program (VCP) entwickelt. Das VCP ist eine Methodik für eine strukturierte Reduzierung von Kosten, Durchlaufzeiten und Verlustquellen und dient einer fundierten Verbesserung der Geschäftsprozesse und nachhaltigen Steigerung von Umsatz, Gewinn, Wachstum und Unternehmenswert.

Das Neue am VCP ist die strukturierte Zusammenfassung der einzelnen Methoden zur Wertsteigerung in einer zeitlich gerafften Form. Erarbeitet werden die einzelnen Lösungen unter massiver Einbeziehung der Mitarbeiter. Hierdurch wird das Wissen der Mitarbeiter vor Ort mit Benchmark-Vergleichen zu anderen Firmen und Erfahrungswerten aus anderen Branchen gepaart. Die Einbeziehung der Mitarbeiter bereits in der Lösungsfindung ermöglicht auch eine rasche Umsetzung der Maßnahmen zur Wertsteigerung. Das VCP orientiert sich somit an den Werttreibern, sichert eine schnelle, fundierte und nachhaltige Wertsteigerung und ermöglicht eine sofortige Umsetzung und kontinuierliche Erneuerung als Programm.

Das Value-Creation-Program ermöglicht eine Abarbeitung der notwendigen Themen in nur drei Monaten und passt sich somit der zeitlichen marktbedingten Aktions- und Reaktionsspanne an. Innerhalb von zehn Tagen werden beim VCP eine Analyse des Untersuchungsbereichs vorgenommen, die gewonnenen Daten

ausgewertet, das Unternehmenspotenzial bestimmt und die möglichen Handlungsoptionen zur Potenzialerschließung abgeleitet. Diese Ergebnisse stellen die Basis für einen Strategie- und Maßnahmenworkshop dar. Innerhalb von vier Tagen werden die Erkenntnisse des 5-Tage-Audits mit der Unternehmensstrategie abgeglichen und die Vorgehensweise zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erhöhung des Unternehmenswerts mit den Führungskräften verabschiedet. Nach drei Wochen tritt das VCP in die Phase der Detaillösungen und Umsetzungen ein. Hierfür wird die bereits mehrfach bewährte GENESIS-Systematik (Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion, Organisation und Beschaffung) verwendet. Externe und interne Schulungen zur Qualifizierung der Mitarbeiter und regelmäßige Präsentationen runden das VCP ab. Der straffe Zeitplan des VCP verlangt von allen Beteiligten großes Engagement und eine effiziente Arbeitsweise (Bild 4).

Während der Analyse wird auf das bestehende Wissen, die Erfahrungen der Mitarbeiter und auf Benchmarks sowie Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen und Branchen zurückgegriffen. Das 5-Tage-Audit beinhaltet eine umfangreiche und auf das betrachtete Unternehmen zugeschnittene Untersuchung der unternehmerischen Prozesse und Strukturen. Außerdem umfasst es eine Analyse der Unternehmenskennzahlen, des Einkaufs, der Produktion, der Produktionsplanung und -steuerung, der Auftragsabwicklung, der Produktentstehung und des Vertriebs und Marketings.

Die zentralen Daten werden mit den Mitarbeitern des Unternehmens anhand von Analysen, Interviews und Ortsbegehungen erfasst. Dies erhöht das Problembewusstsein und Problemlösungspotenzial der Mitarbeiter vor Ort. Jedes 5-Tage-Audit beginnt mit einem Workshop



Bild 4. Analysefelder des Value-Creation-Program

zur Zieldefinition und Abstimmung des weiteren Vorgehens und endet in einer Ergebnispräsentation. Im Rahmen des 5-Tage-Audits werden somit die relevanten Unternehmenskennzahlen und die unternehmerisch wichtigen Schnittstellen zu Kunden und Zulieferern aufgenommen und ausgewertet.

Durch eine Bewertung der Prozesse und Strukturen anhand von Erfahrungswerten und Benchmarks wird das Unternehmenspotenzial und der Handlungsbedarf aufgezeigt. Mit den Mitarbeitern und Führungskräften werden anschlie-

Unternehmensstrategie abgestimmt. Anschließend erfolgt die Definition der konkreten Vorgehensweise zur Potenzialerschließung. Der Strategie- und Maßnahmen-Workshop dauert vier Tage und setzt sich aus der Geschäftsleitung sowie den Führungskräften des Unternehmens zusammen. Er ist durch eine klare Konfrontation der Teilnehmer des Workshops mit den Anforderungen des Markts, den Unternehmenspotenzialen und den notwendigen Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs geprägt (Bild 5).

hört durch eine zielgerichtete Bündelung von Aktivitäten die Lerngeschwindigkeit der Organisation und basiert auf einem praxiserprobten Workshop, bei dem Lösungsansätze, Methoden und standardisierte Vorgehensweisen zur kurzfristigen Schaffung schlanker Strukturen vor Ort geboten werden. Es bewirkt innerhalb von vier Tagen sofortige Produktivitätssteigerungen und stellt eine kurzfristig wirksame Einführungsstrategie von Effizienzsteigerungsprinzipien in den direkten und indirekten Unternehmensbereichen sicher.

Die Durchführung eines GENESIS-Workshops erstreckt sich auf vier Tage, begleitet von einer praxisorientierten Methodenschulung in jeder Phase der Problembearbeitung. Die Einbeziehung der Erfahrungen und der Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter vor Ort, selbstständiges Denken und Handeln sowie Lern- und Leistungsbereitschaft sind wesentliche Voraussetzungen zur Verbesserung der Prozessfähigkeit.

Das Programm hilft durch interdisziplinäre Teams. Diese verpflichten sich zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe jenseits von Hierarchien und Schnittstellen. Genutzt werden hierbei die Erfahrungen der betrieblichen Zusammenhänge und die Problemkenntnisse der Teilnehmer. Kurzfristig realisierbare Verbesserungsvorschläge bilden das Ziel der Workshops. Dies wird durch das Zusammenwirken aller Beteiligten in kleinen Gruppen sowie durch eine kommunikative Lern- und Arbeitsatmosphäre erreicht.

Der erste Tag des Workshops ist geprägt durch die Einführung in die Systematik, die Aufnahme der Ist-Situation des Untersuchungsbereichs, die Problemanalyse und die Zieldefinition. Hierfür sind die zentralen Eckdaten und die zu betrachtenden Prozesse aufzunehmen. Zu diesem Zwecke werden die Einzelschritte der Geschäftsprozesse erfasst und anhand standardisierter Prozessparameter bewertet. Wesentlich ist dabei die gemeinsame Analyse durch die Mitarbeiter. Im Vorfeld können zwar bereits Daten erfasst werden, aber die Gesamtanalyse sollte ebenso wie die Definition der Workshop-Ziele zur Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis und zur Identifikation mit der Problemstellung und Zielsetzung durch die Mitarbeiter selbst erfolgen. Außerdem werden die Problemfelder analysiert.

Der zweite und dritte Tag befasst sich

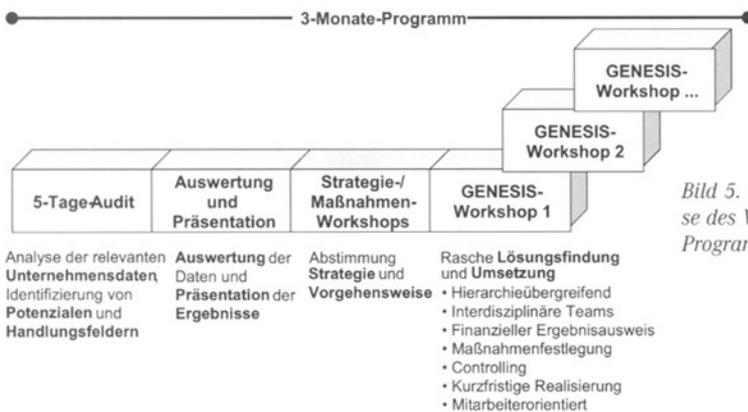


Bild 5. Vorgehensweise des Value-Creation-Programms

ßend die Vorgehensweisen zur Potenzialerschließung definiert. Das Audit sichert somit eine schnelle Informationsgewinnung, fundierte Entscheidungsgrundlagen und umfasst konkrete Handlungsanweisungen, die von den Mitarbeitern mit entwickelt wurden. Dies ermöglicht dem Unternehmen auch den Einstieg in einen kontinuierlichen Lernprozess. Die Schulungen des VCP erweitern den Horizont von Mitarbeitern und Führungskräften für eine permanente Reflexion über das eigene Unternehmen und fördert das unternehmerische Denken und Handeln.

Die Präsentation der Ergebnisse des 5-Tage-Audits vor betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften verdeutlicht die offene Kommunikation, die mit dem VCP verbunden ist, und zeigt den entschlossenen Willen des Unternehmens zur Veränderung sowie zum Kampf im unternehmerischen Wettbewerb.

Der zeitliche Ablauf

Innerhalb des Strategie- und Maßnahmen-Workshops werden die Ergebnisse des 5-Tage-Audits in Form der identifizierten Potenziale und abgeleiteten Handlungsfelder mit der bestehenden

Inhalte dieses Workshops sind die Diskussion der Ergebnisse des Audits, der Unternehmenspotenziale, der Handlungsoptionen und der bisherigen Unternehmensstrategie. Ein detaillierter Themen- und Maßnahmenkatalog zur Erschließung des Unternehmenspotenzials bilden das Ergebnis des Workshops mit den Führungskräften des Unternehmens. Dies beinhaltet eine Definition der notwendigen Workshops und ihrer Themen, die Teamzusammensetzungen, die Reihenfolge der Abarbeitung und die Vorgehensweise beim Maßnahmen- und Ergebniscontrolling. Innerhalb des Strategie-Workshops werden die Vorgehensweise zur Potenzialerschließung und die Verantwortlichkeiten verabschiedet.

Die im Strategie- und Maßnahmen-Workshop definierten Mitarbeiter und Teams zur Erarbeitung der Detaillösungen bedienen sich der bereits mehrfach erfolgreich eingesetzten Methodik der GENESIS-Workshops. Dieses Verfahren eignet sich zur Beseitigung von Denkblockaden, Lernbarrieren und Verhaltenswiderständen im mittleren Führungskreis bis hin zu Machtbarrieren im Top-Management.

Das bereits in mehr als 18 Unternehmen erfolgreich angewandte Konzept er-

mit der Ermittlung von Verschwendungen und ihrer Beseitigung. Durch den Einsatz von Checklisten werden Ursachen für Verschwendungen aus den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung sowie Organisation und Führung identifiziert und im Anschluss daran im Team Lösungsansätze erarbeitet. Diese werden am dritten Tag detailliert, in Maßnahmenpläne überführt und wenn möglich sofort umgesetzt.

Am letzten Tag der GENESIS-Workshops werden die Maßnahmenkataloge vervollständigt und die Ergebnisse vor der Geschäftsleitung und interessierten Mitarbeitern des Unternehmens von den Workshop-Teilnehmern präsentiert. Durch die öffentliche Präsentation und die Selbstverpflichtung der Workshop-Teilnehmer kommt die hohe Gewichtung der Workshops zum Ausdruck. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung werden in die Hände der Mitarbeiter gelegt. Dies steigert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und fördert das unternehmerische Denken und Handeln.

Durch den Einsatz dieser Methodik werden die Geschäftsprozesse radikal in Frage gestellt und sprunghaft verbessert. Hierzu lassen sich Schwachstellen im Prozess identifizieren und beseitigen. Dies erhöht die Prozessfähigkeit der betrachteten Geschäftsprozesse und führt zu einer positiven Beeinflussung der marktrelevanten Erfolgsfaktoren und zu quantifizierbaren betriebswirtschaftlichen Wirkungen. Wichtige Effekte ergeben sich auch bei der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter und der Überwindung der Betriebsblindheit. Dies steigert die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Problemerkennung. Das Zusammenkommen unterschiedlicher Erfahrungen und Sichtweisen in der Gruppe erhöht den Reifegrad der ausgearbeiteten Problemlösungen und die damit verbundene Realisierungswahrscheinlichkeit.

Das Workshop-Konzept erhöht die methodische Kompetenz und die Motivation der Mitarbeiter. Zusätzlich umfasst das Value-Creation-Program ein stufenweise aufgebautes Informations- und Kommunikationskonzept. Je nach der Zielgruppe im Unternehmen ist eine spezifische Qualifikation vorzunehmen. Die Basis für eine Schaffung von Verständnis und Bereitschaft zur Veränderung wird über ein Intensivseminar erreicht, das innerhalb von fünf Tagen den Mitarbeitern und Führungskräften die zu Grunde liegenden Methoden und Instru-

mente des VCP erläutert und anhand von Praxis-Berichten die Chancen und notwendigen Schritte des VCP darstellt. Methoden zur Gestaltung von Produkten, die die Anforderungen der Kunden unter Kosten- und Produktionsgesichtspunkten erfüllen, werden den Mitarbeitern über ein spezielles Seminar zur Einrichtung von Produktkliniken erläutert. Konzepte für eine schlanke und effiziente Produktion werden über das Seminar „Produktion live“ anhand von weiteren Fallbeispielen vermittelt. Wie eine kundenorientierte Steuerung von Wertschöpfungsketten vollzogen wird, behandelt das Seminar „Supply Chain Manage-

sind die Workshops und das Maßnahmen- und Ergebnis-Controlling eine erlernte Methodik, die einen permanenten Erneuerungsprozess sichert.

Ein straffer Zeitplan, eine strukturierte Vorgehensweise, die Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort und ein ergebnisorientiertes Controlling kennzeichnen das VCP. Rasche Umsetzungen und beachtliche messbare Erfolge sind das Ergebnis, das Mitarbeiter und Führungskräfte zu weiteren Aktivitäten anspricht und den derzeitigen Status quo lediglich als Zwischenstufe auf einer neuen Lernkurve verstehen lässt (Bild 6).

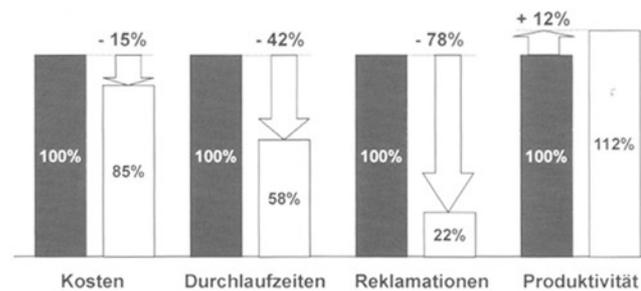


Bild 6. Erfolge des Value-Creation-Program

ment“. Damit die Mitarbeiter selbstständig in der Lage sind Workshops eigenverantwortlich durchzuführen, findet die Qualifizierung der Mitarbeiter über eine Moderatorenschulung statt. Das Qualifizierungsprogramm lässt sich je nach Themenschwerpunkt um weitere Seminare und Schulungen erweitern und erstreckt sich auch auf Bereiche des Einkaufs und die Qualifizierung zur Durchführung von Online-Auktionen.

Ergebnisse

Das Value-Creation-Program (VCP) zeichnet sich durch ein fundiertes Maßnahmen- und Ergebnis-Controlling aus. Die erarbeiteten Lösungen werden permanent auf ihre Umsetzung hin überprüft und die Effekte kontinuierlich erfasst. Dies geschieht über die Mitarbeiter vor Ort und anhand von regelmäßigen Statuspräsentationen. Jeder Workshop wird mit einer Präsentation durch die Teilnehmer beendet. Im Rhythmus von vier Wochen werden die Verbesserungen der bisher durchgeführten Workshops und umgesetzten Maßnahmen von den Verantwortlichen dargestellt. Teilnehmer der Präsentationen sind die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Nach den Aktivitäten des VCP

Die bisherigen Ergebnisse des VCP sprechen für sich. Über eine konsequente Neuausrichtung der Produktion konnten beispielsweise bei einem Unternehmen des Anlagenbaus durch das VCP die Kosten in der Produktion um 18 Prozent reduziert werden. Bei einem Unternehmen der Elektroindustrie wurde anhand einer durchgängigen Prozessverantwortung und -organisation z. B. die Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung um 53 Prozent vermindert. Durch eine umfassende Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Anforderungen der Kunden und eine damit verbundene Erhöhung der Qualität in der Abwicklung und Produktion konnten 87 Prozent der Reklamationen bei einem Hersteller von Anlagen vermieden werden. Die Produktivität eines Metall verarbeitenden Betriebs konnte durch eine Verbesserung der Produktionssteuerung und Arbeitsorganisation um 15 Prozent erhöht werden. Durchschnittlich konnten innerhalb von 3 Monaten die Kosten des jeweiligen Untersuchungsbereichs um 15 Prozent und die Durchlaufzeiten um 42 Prozent gesenkt sowie die Produktivität um 12 Prozent gesteigert werden. Die verbesserte Qualität von Produkten und Prozessen führte im Durchschnitt zu einer Reduzierung der Kundenreklamationen in einer Höhe von 78 Prozent. Diese Er-

folge wirken sich maßgeblich durch die gestärkte Wettbewerbsposition auf den Unternehmenswert aus. Zudem ergeben sich durch das rasche und mitarbeiterorientierte Vorgehen erhebliche Motivationseffekte bei der Belegschaft. Dies fördert das unternehmerische Denken und Handeln auf allen Hierarchiestufen des Unternehmens.

Die Erfolge des VCP beruhen auf einer durchgängigen Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte sowohl bei der Analyse als auch bei der Definition der Vorgehensweise und Umsetzung. Durch diese konsequente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung werden die Betroffenen automatisch zu Beteiligten. Umsetzungshindernisse werden nahezu verhindert. Vielmehr werden durch die reichhaltigen Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter bereits im Vorfeld mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung identifiziert und beseitigt.

Fallstudie

Die Vorgehensweise und Erfolge des VCP lassen sich auch am Beispiel eines Unternehmens des Anlagenbaus erläutern. Dieses Unternehmen musste einen erheblichen Preisverfall in seinem Marktsegment verzeichnen. Die Kunden forderten zudem eine Reduzierung der Lieferzeiten um 35 Prozent. Die Konkurrenz erfüllte bereits die Kundenanforderungen, und für das Unternehmen bestand die ernsthafte Gefahr des Marktaustritts bei Nichterfüllung der Kundenanforderungen. Das über Jahrzehnte gewachsene Unternehmen entschied sich die Vorgehensweise des VCP anzuwenden. In einem Auftaktgespräch mit der Geschäftsleitung wurde die Problematik aufgenommen, und die Ansprechpartner

und der Zeitplan für das 5-Tage-Audit wurden definiert. Innerhalb einer Woche wurde das mittelständische Unternehmen analysiert, das Unternehmenspotenzial ermittelt und die Handlungsbedarfe aufgezeigt. Bereits nach zehn Arbeitstagen wurde der Strategie- und Maßnahmenworkshop durchgeführt. Die Unternehmensstrategie wurde mit den Erkenntnissen des 5-Tage-Audits abgeglichen und ergänzt. Die Maßnahmen-schwerpunkte, die Verantwortlichen und die einzubeziehenden Mitarbeiter wurden definiert. Nach insgesamt drei Wochen wurde der erste Workshop zum Thema „Auftragsabwicklung“ durchgeführt. Innerhalb der folgenden zwei Monaten wurden Produktions-, Entwicklungs-, Logistik- und Einkaufsthemen abgearbeitet. Parallel wurden Schulungen zu den behandelten Themen durchgeführt. Insgesamt wurden 150 Mitarbeiter mobilisiert und 50 Mitarbeiter geschult. Nach drei Monaten konnte eine sich über alle Kostenarten erstreckende Kostenreduzierung von 18 Prozent und eine Durchlaufzeitreduzierung von 43 Prozent verzeichnet werden. Durch die jetzt möglichen niedrigeren Preise und Lieferzeitzusagen konnte der Umsatz um 25 Prozent erhöht werden. Zur nachhaltigen Sicherung der Erfolge wurde das bereits im ersten Monat gestartete Maßnahmen- und Ergebniscontrolling weitere 6 Monate fortgeführt und später in das Tagesgeschäft der Werks- und Bereichsleiter überführt. Diese Erfolge wurden nicht durch die Maxime „schneller und härter“, sondern durch „anders und intelligenter arbeiten und produzieren“ erreicht. Innovationen am Produkt, in der Produktion und in den Prozessen wurden zur Erreichung der Ziele gefordert und erreicht. Hierzu wurden eine Vielzahl an Instrumenten und Methoden

im Rahmen des VCP von den Mitarbeitern angewendet und die erforderlichen Schritte zur Werterhöhung konsequent durchgeführt.

Für die Durchführung des VCP ist eine Schulung zum Thema „Value Creation“ hilfreich. Anhand der Schulung werden innerhalb von drei Tagen den Teilnehmern durch Fallstudien und Workshops die Methodik und die wesentlichen Inhalte des VCP vermittelt. Die Schulung verbindet theoretische Grundlagen, Erfahrungsberichte aus der Praxis und umfassende Planspiele zur fundierten Vermittlung der Methoden zur Wertsteigerung von Unternehmen. Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, Potenziale im Unternehmen zu erkennen, Handlungsalternativen zu erarbeiten und Lösungsschritte zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Das VCP konzentriert sich auf die Werttreiber im Unternehmen. Unter Einbeziehung der Mitarbeiter sind hierbei schnelle und nachhaltige Erfolge zu verzeichnen. Diese Vorgehensweise ermöglicht Mitarbeitern, Führungskräften, Kapitalgebern und Kunden ein marktraktives und wettbewerbsfähiges Unternehmen, das sich permanent über Vergleiche mit anderen Unternehmen auf den Prüfstand stellt und die notwendigen Schritte zur Steigerung der Unternehmenswerte durchführt.

Literatur

- 1 Heggmaier, R.: Prozessfähigkeit reengineerter Geschäftsprozesse. TCW-Verlag, München 2001
- 2 Wildemann, H.: Value Creation. TCW-Verlag, München 2001
- 3 Wildemann, H.: Schnell lernende Unternehmen: Leitfaden zur Initiierung von Lernprozessen auf allen Ebenen im Unternehmen. TCW-Verlag, München 2001
- 4 Wildemann, H.: Produktivitätsverbesserung: Leitfaden zur kurzfristigen Produktivitätssteigerung in kleinen und mittleren Unternehmen. TCW-Verlag, München 2001

Der Autor dieses Beitrags

Dr. Ronald Heggmaier, geb. 1966, studierte an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg Betriebswirtschaftslehre. 1996 übernahm Dr. Heggmaier eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre von Prof. Dr. Horst Wildemann an der Technischen Universität München. Seit seiner Promotion 2001 ist er bei der Unternehmensberatung TC Wildemann & Kollegen Unternehmensberatung GmbH München als Partner tätig.

Summary

Value creation program. What are the values of a company as a going concern, and how can they be increased? These are the main questions encountered when discussing how to ensure the ongoing success of enterprises. Company values as such have to be assessed on a differentiated basis and depend on the point of view of the person making such assessments. Furthermore, a customer's concept of value is, in most cases, different to those of employees, entrepreneurs or shareholders.