

Horst Wildemann

Herausgeber

Wertsteigerung durch Wertschöpfung

Tagungsband

Münchner Management Kolloquium

06. und 07. März 2007

Herausgeber
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit Schwerpunkt Logistik
Technische Universität München

Wildemann, Horst

Wertsteigerung durch Wertschöpfung

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-937236-69-4

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2007

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druck:

Hofmann GmbH & Co. KG, Offsetdruck + Repro, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort

Die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes ist in den vergangenen Jahren zum Leitgedanken der Unternehmensführung geworden. Eine hohe Unternehmensbewertung erlaubt es Unternehmen, die Chancen globaler Kapitalmärkte zu nutzen, eine eigenständige Wachstumsstrategie zu verfolgen und damit alle Stakeholder angemessen am Erfolg zu beteiligen. Während das Ziel seit Jahren unbestritten scheint, war der Weg dahin häufig umstritten.

Eine Reduzierung des eigenen Kapitalbedarfs sowie der eigenen Wertschöpfungstiefe und das Verfolgen externer Wachstumsstrategien erwiesen sich zunächst als erfolgreiches Wertsteigerungskonzept. Dass dies häufig auf Kosten der eigenen Kompetenzen und der Prozessbeherrschung erfolgte, tritt allmählich ins Bewusstsein. Daher lohnt es, eine neue Balance von eigener Wertschöpfung und Wertsteigerung zu definieren und folgende Fragen zu stellen:

- Welche Hebel ermöglichen eine nachhaltige Wertsteigerung?
- Welche Rolle spielt die eigene Wertschöpfung im Rahmen langfristiger Wertsteigerungsstrategien?
- Wie lässt sich eine geeignete Wertschöpfungstiefe definieren?
- Welche Wertsteigerungsstrategien sind Erfolg versprechend?
- Wie lassen sich alle Anspruchsgruppen angemessen beteiligen?
- Welche Methoden ermöglichen die Umsetzung?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler geben Auskunft, wie nachhaltige Wertsteigerungspotenziale durch Wertschöpfung identifiziert und gezielt erschlossen werden können. Aktuelle Forschungsergebnisse wie Best-Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen zeigen konkrete Wege zur Umsetzung auf.

Ich bedanke mich bei allen Referenten für ihre Beiträge und den beteiligten Unternehmen für ihre Teilnahme an unseren Beratungs- und Forschungsprojekten.

München, 06. März 2007

Horst Wildemann

Inhalt

Wertsteigerung durch Wertschöpfung	11
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann	
Strategie und Innovation – Die neue Rolle des CFO	153
Joe Kaeser	
Technologieführerschaft – Basis für Wachstum und Wertschöpfung	157
Hans-Georg Härter	
Sustainable Value Creation through Leadership in Specialty Markets	179
Dr. Matthias L. Wolfgruber	
Desire to Win	219
Michael Illbruck	
Erfolgreiche Vermarktung von Raumfahrttechnologien für den kommerziellen Markt	255
Dr. Axel Deich	
Transparente Wertschöpfung durch kennzahlen-orientierte Entlohnung	277
Dr. Nicolas Maier-Scheubeck	
Die Bedeutung der Entgeltpolitik für den Erfolg eines Unternehmens	287
Jürgen Weiß	
Flughafen als Enabler für Wachstum	295
Peter Trautmann	
Mit Added Value und produkttechnologischen Innovationen erfolgreich in automobilen Wachstumssegmenten	305
Dr. Stefan Wolf	
Mit schlanker Produktpalette weltweit erfolgreich	323
Paul Zumbühl	
Wertsteigerung durch Konzentration und Technologietransfer bei der JENOPTIK AG	341
Alexander von Witzleben	

Sustainability in management – key driver for AREVA’s development	363
Anne Lauvergeon	
Erfolgreiche Strategien für ein dynamisches Wachstum in der Unternehmensfinanzierung	367
Stefan Ortseifen	
Die Bedeutung der Distribution in der Wertschöpfungskette anhand des Beispiels Stahl	371
Dr. h. c. Thomas Ludwig	
Ethik-Charta	423
Prof. Dr. Claus E. Hipp	
Ethik-Management	445
Prof. Dr. Claus E. Hipp	
Räumliche Formulierungen für Kommunikation	457
Prof. Dr. Gunter Henn	
Kulturelle Fitness – die DNA eines Familienunternehmens im globalen Wettbewerb	463
Dr.-Ing./U. Cal. Markus Flik	
Sustainable Supplier Structure	489
Birgit A. Behrendt	
Die neue Dematic – „Creating Logistics Results“	497
Johann Löttner	
Technische Kompetenz und geografische Präsenz als Werttreiber	509
Dr.-Ing. Ernst Rothstein	
Beratungsqualität und Kundenbegeisterung – die Werttreiber im MLP-Geschäftsmodell	525
Dr. Uwe Schroeder-Wildberg	
Produktentwicklung als Instrument der Wertsteigerung an einer Universitätsklinik	531
Dr. Andreas Tecklenburg	

Werte und Wertsteigerung im Mittelstand	535
Johannes Winklhofer	
Nischen und Innovationen – die Überlebensstrategie eines Mittelständlers	571
Dr. Paul Rheinländer	
Diversifizierte Wertschöpfung – ein Erfolgskonzept für den Mittelstand	581
Kurt Kober	
Sandoz – Wertsteigerung in der Generikaindustrie	585
Dr. Andreas Rummelt	
Restrukturierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit – Von der Vision zur Umsetzung	589
Uli Holdenried	
Im Dienste der Marke – alles Mache oder was?	603
Dr. Giancarlo Galli	
Wertsteigerung im Familienunternehmen	615
Stefan F. Heidenreich	
Werterhöhung und Regulierung	619
Martin Scholich	
New Business Models to Increase Value for Industrial Markets	625
Dr. Ramón Bacardit	
Industrialisierung und Marktdruck als Herausforderung an das Management im Transaktionsbanking	653
Hermann-Josef Lamberti	
Die Welt als Scheibe? Was zählt im Zeitalter der Globalisierung?	673
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Reitzle	
Sustainable Business Development: Creating Value through Strategic Leadership and Enterprise Management	677
David L. Rainey, Ph. D.	

Wertsteigerung durch Wertschöpfung

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmens-
führung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität
München sowie Geschäftsführer der Managementberatung
TCW GmbH & Co. KG
www.tcw.de

Inhalt

1	Einleitung: Wertschöpfung als Enabler?.....	13
2	Das Paradigma der Wertsteigerung.....	17
	2.1 Pluralität der Wertkonzeption.....	17
	2.2 Zeitgemäße Konzepte wertorientierter Unternehmensführung.....	19
	2.3 Operationalisierung und Evaluierung der Wertsteigerung.....	24
3	Wie gestaltet sich die Wertschöpfungskonzeption?	34
	3.1 Dualität der Wertschöpfung.....	34
	3.2 Das Paradigma „Wertschöpfend“	37
	3.3 Wandlungsfähigkeit und Agilität als Enabler.....	38
4	Strategien zur Wertsteigerung durch Wertschöpfung	41
	4.1 Wertschöpfungsfeld Kunde	41
	4.2 Wertschöpfungsfeld Unternehmen & Ressourcen.....	51
	4.3 Wertschöpfungsfeld Partner	81
	4.4 Wertschöpfungsfeld Gesellschaft & Politik	103
5	Wertsteigerung durch Management Excellence	120
	5.1 Management Excellence: Element Controlling.....	123
	5.2 Management Excellence: Element Prozesse & Organisation	126
	5.3 Management Excellence: Element Mitarbeiter & Wissen	129
	5.4 Management Excellence: Element Methoden.....	132
6	Fazit: Wertsteigerung durch Wertschöpfung hat viele Gesichter	136
7	Literatur	138

1 Einleitung: Wertschöpfung als Enabler?

„Wertschöpfung hat Wert!“ ist das Ergebnis einer empirischen Studie, die die zehn wichtigsten Erkenntnisse zur Wertschöpfung in Deutschland zusammenfasst [vgl. Wildemann 2004]. Es konnte gezeigt werden, 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“.

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. z.B. Rappaport 1999], Wertorientierte Unternehmensführung [vgl. z.B. Hanssmann 1988; Knorren 1998] und Stakeholder Management [vgl. z.B. Freeman 1984; 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. Die Value Chain spannt sich ausgehend vom Kunden, über das Unternehmen mit seinen spezifischen Ressourcen bis hin zu den Wertschöpfungspartnern auf und ist in das gesellschaftliche sowie politische Netzwerk unabdingbar eingebunden respektive wird von diesem nachhaltig geprägt.

Der Trend zur Verlagerung von Wertschöpfung ins Ausland, insbesondere mit Blick auf die deutliche Lohnkostendifferenz hält nach wie vor an [vgl. hierzu ausführlich 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. In der Automobilindustrie beispielsweise wandert Wertschöpfung nach wie vor immer stärker zu den Zulieferern ab. Trotz dieses Entwicklungstrends sind allerdings „... heute längst nicht alle Unternehmen klug fokussiert. Für diese gilt es, ihre Ressourcen auf Wesentliches zu bündeln.“ [Vollrath/von den Eichen 2004]. Die Unternehmen sind, wollen sie dauerhaft wettbewerbsfähig sein und den Unternehmenswert steigern,

gezwungen, herauszufinden was letztendlich „core-“ und „non-core“-Aktivitäten sind. Wertschöpfungsorientiertes Wertmanagement bezieht sich nicht mehr nur ausschließlich auf den Industriesektor, sondern schließt gleichermaßen das Wertmanagement im Finanzdienstleistungssektor mit ein [vgl. zum Wertmanagement in Banken z.B. Kramer et al. 2001].

Nach einer neuen Produktivitätsstudie ist deutlich erkennbar, dass sich die umfassende und dauerhafte Beseitigung von Unproduktivität entlang der Wertschöpfungskette als bedeutende Wertquelle manifestiert. Deutschland steht mit einem Anteil von 30% hinsichtlich des prozentualen Anteils unproduktiver Zeit in Unternehmen auf Platz 4, hinter Asien, Australien und Frankreich. Die Entwicklung ist seit 2003 (38%) deutlich rückläufig, jedoch liegen noch unzählige Wertsteigerungspotenziale in der deutschen Wirtschaft brach, die nicht allein durch Verlagerung erschlossen werden können. Die bedeutendsten Ursachen für mangelnde Effizienz liegen in Kommunikationsproblemen, ineffizienter Arbeitsplanung und ineffizienten Organisationsstrukturen, in niedriger Mitarbeitermotivation, in einem Arbeitskräftemangel, aber auch in Problemen mit innovativen I&K-Technologien begründet. In Folge erweisen sich die größten Effizienz- sowie Werttreiber als Netzwerk von Hard und Soft Facts. Die konsequente Strategierealisierung, das Kompetenzmanagement auf Seiten der Workforce und des Managements, die zielführende Investition in I&K-Technologien sowie ein umfassender und integrierter Methodeinsatz (z.B. Kaizen, Lean, Six Sigma, TQM, JIT) konstituieren den strategischen Kern der Wertsteigerung durch Wertschöpfung.

Die „Aufholjagd“ hat bereits begonnen, ist aber noch lange nicht abgeschlossen. Im Vergleich zu England lassen sich spezifische Defizite hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Produktion feststellen. So sind beispielsweise die Lieferzeiten im Bereich Maschinenbau bei britischen Unternehmen besser ausgeprägt als bei deutschen [vgl. hierzu Goffin et al. 2001]. Die vom Verfasser durchgeführte Studie zum Unternehmensstandort Deutschland hat klar gezeigt, dass die Wertschöpfungsoptimierung einen nachhaltigen Wertsteigerungs-Katalysator repräsentiert, der zusätzlich zur Kernkompetenz-/Standortverlagerungs- und -optimierungsdebatte die Erschließung weiterer Potenziale ermöglicht. Im Jahre 2003 waren es noch über 54%, im Jahr 2004 immerhin noch mehr als 40% der Unternehmen, die Verbesserungsmaßnahmen initiiert oder realisiert haben [vgl. Wildemann 2005]. „Erfolgreiche Unternehmen sparen und outsourcen deutlich weniger“ ist die Erkenntnis aus einer Umfrage bei Führungskräften zu den Erfolgsfaktoren Kosten und Prozesse. „So haben lediglich 18 Prozent der erfolgreichen Firmen bislang viel ausgelagert, bei den schwächeren Unternehmen sind es hingegen 27 Prozent.“ [Prudent 2004].

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. Der Unternehmenswert wird in der Praxis häufig durch so genannte Multiple-Verfahren ermittelt, d.h. der Wert resultiert aus einem branchenüblichen oder transaktionsbezogenen Multiplikator für Umsatz oder Ergebnis. Durch Maßnahmen der Produktionsoptimierung lässt sich