

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 57

München 2007

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Horst Wildemann

Wertsteigerung von Unternehmen

– Strategien und Methoden zur erfolgreichen Unternehmensführung

München, Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-937236-64-3

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, 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.

Was der TCW-Report „Wertsteigerung von Unternehmen“ leistet:

Der TCW-report zeigt die Bedeutung der Wertschöpfung als Enabler für nachhaltige Wertsteigerung von Unternehmen auf. Ausgehend von der inhaltlichen Spezifikation der Paradigmen Wertsteigerung auf der einen Seite und Wertschöpfung auf der anderen Seite, werden Strategien zur Wertsteigerung anschaulich aufgezeigt und anhand von Fallbeispielen fundiert.

Die strategischen Leitlinien der wertorientierten Unternehmensführung beziehen sich auf die aus einer ganzheitlich orientierten Wertschöpfungskonzeption zu betrachtenden Anspruchsgruppen. Die Wertschöpfungsfelder Kunde, Unternehmen und Ressourcen, Partner sowie Gesellschaft und Politik bilden den Handlungsrahmen der Wertsteigerung durch Wertschöpfung ab.

Im Vordergrund steht die Darstellung von Strategien und Methoden zur Implementierung eines Management Excellence-Systems, das die Potenzialerschließung durch intelligente Wertschöpfung forciert. Das Controlling, die Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen, die Mitarbeiter, das im Unternehmen vorhandene Wissen sowie Methoden in der Beschaffung, Produktion und Logistik, Entwicklung sowie im Service und Vertrieb bilden die Elemente dieses umfassenden Systems.

Der Autor:



Horst Wildemann
(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



Iris Hausladen
(PD Dr. phil.)
Technische Universität München



Philipp Schwarz
(Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.)
Technische Universität München

Inhaltsverzeichnis

<i>Welche Enablerfunktion kommt der Wertschöpfung zu?</i>	7
<i>Wie lässt sich Wertsteigerung messen und erreichen?</i>	13
Was ist unter Pluralität der Wertkonzeption zu verstehen?	14
Welche zeitgemäßen Konzepte wertorientierter Unternehmensführung werden diskutiert?	18
Wie lässt sich Wertsteigerung operationalisieren und evaluieren?	25
<i>Wie gestaltet sich eine erfolgreiche Wertschöpfungskonzeption?</i>	41
Wie lässt sich die Dualität der Wertschöpfung erklären?	41
Was ist unter „wertschöpfend“ zu verstehen?	45
Welche Enablerfunktion kommt der Wandlungsfähigkeit und Agilität zu?	48
<i>Welche Strategien ermöglichen eine Wertsteigerung durch Wertschöpfung?</i>	51
Wie lässt sich Wertsteigerung für den Kunden erzielen?	51
Welche Wertsteigerungsstrategien lassen sich dem Unternehmen zuordnen?	67
Welche Wertsteigerungspotenziale ermöglichen Lieferanten?	110
Welche Bedeutung kommt der Gesellschaft und Politik zu?	135
<i>Wie lässt sich nachhaltige Wertsteigerung durch Management Excellence erzielen?</i>	152
Wie lässt sich wertorientiertes Controlling ausgestalten?	156
Welches Wertpotenzial umfasst die Prozess- und Organisationsgestaltung?	160
Welche Rolle kommt den Mitarbeitern und dem Wissen zu?	165
Welche Methoden tragen zur Wertsteigerung durch Wertschöpfung bei?	170

<i>Was kann aus Fallbeispielen gelernt werden?</i>	176
Fallbeispiel I: Prozessoptimierung mit GENESIS	176
Fallbeispiel II: Führungskultur in Schwellenländern	178
Fallbeispiel III: Conjoint-Analyse und Produktordnungssystem	181
Fallbeispiel IV: Aufbau eines weltweiten Produktionssystems	183
<i>Fazit: Welche Facetten bündelt Wertsteigerung durch Wertschöpfung?</i>	186
<i>Literaturverzeichnis</i>	188
<i>Impressum</i>	195

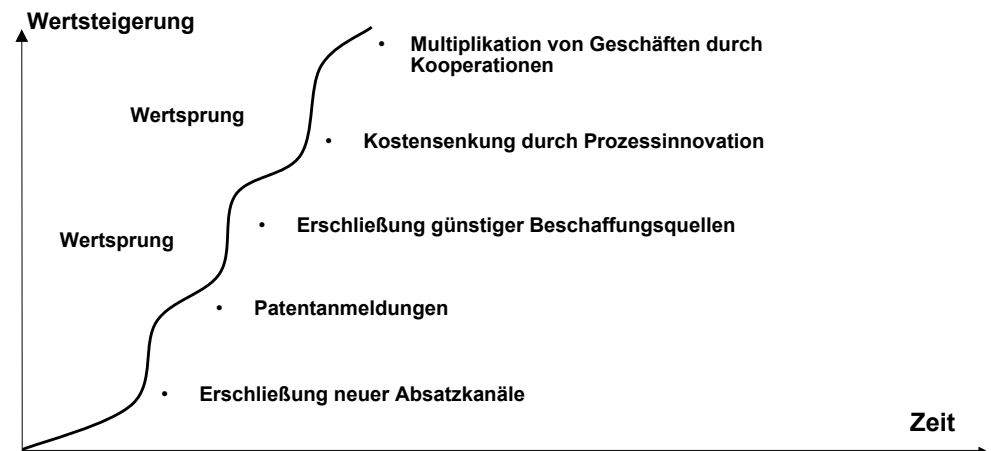
Welche Enablerfunktion kommt der Wertschöpfung zu?

„Wertschöpfung hat Wert!“ ist das Ergebnis einer empirischen Studie, die die 10 wichtigsten Erkenntnisse zur Wertschöpfung in Deutschland zusammenfasst. 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 den Stichworten Wertsteigerung und Wertorientierung werden sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch in der Wirtschaftspraxis vor allem Management- und Wertkonzepte assoziiert, die unter dem Stichwort Shareholder Value Management bekannt sind. Wertorientierung impliziert in diesem Zusammenhang die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Steigerung des Unternehmenswertes.

Wertschöpfungsoptimierung ...



⇒ ... als nachhaltiger Wertsteigerungs-Katalysator.