

Horst Wildemann

Herausgeber

Wertschöpfung und Wettbewerb
Haben Unternehmen eine Heimat?

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium

01. und 02. März 2005

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

Wildemann, Horst

Wertschöpfung und Wettbewerb
Haben Unternehmen eine Heimat?
München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
ISBN 3-937236-27-9

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2005

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

Outsourcing, Offshoring oder Verlagerung sind zentrale Schlagworte einer Diskussion über den Umgang mit Wertschöpfung in unserem Land geworden. Die Reduzierung der Eigenleistungstiefe in der Produktion und zunehmend auch in administrativen Bereichen hat dazu geführt, dass „Made in Germany“ heute zum großen Teil außerhalb Deutschlands entsteht.

Die Gestaltung einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfung ist damit eine wesentliche Zukunftsaufgabe für die Unternehmen. Diese stehen dabei häufig im Zwiespalt zwischen Heimatverbundenheit und den Anforderungen globaler Organisationsstrukturen. Versteht man Heimat als eine identitätsstiftende Leistungsgemeinschaft, so stellt sich die Frage nach den zukünftigen Erfolgsfaktoren solcher Unternehmen.

Die Herausforderung für die Unternehmen besteht nun darin, zukunftsfähige Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie profitieren und partizipieren deutsche Unternehmen in der internationalen Arbeitsteilung?
- Wie können durch eine internationale Arbeitsteilung Synergien für alle Seiten gewonnen werden?
- Wie können Unternehmen Ihre Wertschöpfungskompetenz weiter ausbauen und als strategische Erfolgsfaktoren einsetzen?
- Welche Standortvorteile sichern in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland?
- Welche Strategien der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung sind erfolgsversprechend?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Hochrangige Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler geben Auskunft, welche Einflussgrößen eine erfolgreiche Wertschöpfungsgestaltung bestimmen und welche Strategien anzuwenden sind, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und des Standortes Deutschland langfristig auszubauen.

Aktuelle Forschungsergebnisse wie Best Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen werden dargestellt. Sie erfahren von Unternehmen, wie diese Verantwortung für Unternehmensstandorte wahrnehmen, indem sie bewährte und innovative Methoden zur Gestaltung von Wertschöpfungs- und Wettbewerbsoffensiven nutzen, um sich erfolgreich in der Dynamik globaler Wettbewerbsstrukturen zu positionieren.

Vertreter folgender Unternehmungen geben Empfehlungen für eine wettbewerbsfähige Wertschöpfungsgestaltung: BASF AG, Bayer HealthCare, Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft, Bosch Rexroth, DaimlerChrysler AG, Demag Cranes & Components GmbH, Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Post AG, Dresdner Bank AG, DSI DYWIDAG-Systems International GmbH, E.ON Energie, EADS Deutschland GmbH, Engel

& Zimmermann Agentur für Wirtschaftskommunikation, ERLUS Baustoffe Neufahrn, Heraeus Holding GmbH, Hypo Vereinsbank, München, INA Holding Schaeffler KG, Herzogenaurach, KGIP Co. Ltd., Lanxess AG, LINDE AG, MLP AG, Mobilcom, O2 (Germany) GmbH & Co. OHG, Océ Printing Systems GmbH, Raiffeisengenossenschaft, Robert Bosch GmbH, Rodenstock GmbH, Royal Philips Electronics, SAP AG, Sick AG, Siemens AG, Siemens AG - Information and Communication Networks, Siemens AG - Transportation Systems, Siemens AG - Power Generation, Siltronic AG, Süd-Chemie, TUI AG, Hannover, Vossloh AG, VIVEON AG, Wal-Mart Germany GmbH und Westdeutsche Landesbank.

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

München, 01. März 2005

Horst Wildemann

Inhalt

| | |
|---|------------|
| Wertschöpfung und Wettbewerb: Haben Unternehmen eine Heimat? | 11 |
| Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann | |
| Deutschland im Wettbewerb – Globalisierung gestalten | 93 |
| Dr. Klaus Zumwinkel | |
| Europas Traum – Wachstumsvisionen für Wirtschaft und Mittelstand | 97 |
| Dieter Rampl | |
| Luftverkehr – Motor für Innovation und Wachstum in Deutschland | 105 |
| Wolfgang Mayrhuber | |
| Unternehmenskultur und Führung als Erfolgsfaktor – wie gestalten wir unsere Zukunft in Unternehmen und Wirtschaft? | 123 |
| Liz Mohn | |
| Wettbewerb ja – Preisdruck nein? Strategien zur Wertschöpfung | 133 |
| Dr. Helmut Eschwey | |
| TUI AG – Wertschöpfung durch Wandel | 137 |
| Dr. Michael Frenzel | |
| Der Spin Off von Lanxess: von Menschen und Marken. Herausforderungen bei der Abspaltung der Wurzeln der Bayer AG | 157 |
| Dr. Axel Claus Heitmann | |
| Qualität und Service als Wettbewerbsvorteil in der Finanzdienstleisterbranche | 167 |
| Dr. Uwe Schröder-Wildberg | |
| Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland durch Business Excellence | 177 |
| Dr. Karl Nowak | |

| | |
|--|------------|
| Kompensation von Standortnachteilen, Möglichkeiten eines Technologieunternehmens | 205 |
| Peter Feldweg | |
| Toward a Global Standard of Excellence | 211 |
| Robert W. Hall | |
| Innovationstreiber für Business Excellence | 223 |
| Prof. Dr.-Ing. habil. Prof. e. h. Dr. h. c. mult. Hans-Jörg Bullinger | |
| Auswirkungen globaler Unternehmensnetzwerke auf den Standort Deutschland | 227 |
| Prof. Dr. Claus E. Heinrich | |
| Weltkonzern in lokaler Hand? Entwicklung und Strukturen der Zeppelin-Stiftung Friedrichshafen | 245 |
| Josef Büchelmeier | |
| Unternehmenskrisen beherrschen – Situationsintelligenz und Sensibilität sind entscheidend | 257 |
| Peter Engel | |
| Investitionen in den Standort Deutschland – Balanceakt zwischen Regulierung und Liberalisierung | 267 |
| Dr. Johannes Teyssen | |
| Innovationsträger Automation – Zukunftschancen in Deutschland | 301 |
| Manfred Grundke | |
| Standort Deutschland: Motor für den internationalen Erfolg der Süd-Chemie AG | 317 |
| Dr. Günter von Au | |
| Von SWOT-Analyse bis Weltführer in einer Marktnische | 357 |
| Eric van Lammeren | |

| | |
|---|------------|
| Die Demag Story – Globalität im Wandel der Zeit | 395 |
| Harald Joachim Joos | |
| Wertschöpfungswandel in der Schienenbranche | 417 |
| Hans M. Schabert | |
| Bayer Pharma: Fokussierung als Wettbewerbsvorteil | 431 |
| Dr. Wolfgang Plischke | |
| Deutscher Wirtschaftsstandort: Ruhmreich in der Vergangenheit, mittelmäßig in der Gegenwart, in der Zukunft? | 443 |
| Stephan Götzl | |
| Innovationsmanagement als Beitrag nachhaltiger Wertschöpfung | 447 |
| Thomas Ganswindt | |
| Wachstumsmotor Innovation im Mittelstand | 461 |
| Manfred Rauser | |
| Flexibilität als Standortfaktor | 467 |
| Ann-Kathrin Deutrich | |
| Werden Sie zum Kundenmanagement-Innovator! | 477 |
| Stefan Gilmozzi | |
| Wertschöpfung im Verbund – Modell für die Zukunft | 511 |
| Dr. Thomas Fischer | |
| Die Umstrukturierung von Vossloh zum Verkehrskonzern | 517 |
| Burkhard Schuchmann | |
| Strategien für das Unternehmen Deutschland | 539 |
| Randolf Rodenstock | |

Wertschöpfung und Wettbewerb

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

Technische Universität München

Wertschöpfung und Wettbewerb: Haben Unternehmen eine Heimat?

Horst Wildemann

Gliederung

1. Einleitung: Die Heimat von Unternehmen in Gefahr?
 - 1.1 Trends bei Standortentscheidungen
 - 1.2 Dialektik internationaler Wettbewerbsfähigkeit
 - 1.3 Der Wert eigener Wertschöpfung
 - 1.4 Heimat als Leistungsgemeinschaft
2. Herausforderungen an eine wettbewerbsfähige Wertschöpfung der Unternehmen
 - 2.1 Wertkettenmanagement: Wertschöpfung konfigurieren
 - 2.2 Leistungsmanagement: Globale Individualität meistern
 - 2.3 Ressourcenmanagement: Wissen und Kapital verbinden
 - 2.4 Chancen- und Risikomanagement: Dynamik und Unsicherheiten beherrschen
3. Leitlinien zur Gestaltung wettbewerbsfähiger Wertschöpfungsstrukturen
 - 3.1 Leitlinien des Wertkettenmanagements
 - 3.1.1 Leitlinie 1: Internationales Supply Chain Management als Befähiger
 - 3.1.2 Leitlinie 2: Kooperative Wertschöpfungsstrukturen setzen auf Kosten- und Vorteilsausgleich
 - 3.1.3 Leitlinie 3: Synergien eröffnen Chancen in globalen Strukturen
 - 3.1.4 Leitlinie 4: Unternehmensübergreifende Prozessinnovationen ermöglichen Leistungssprünge
 - 3.2 Leitlinien des Leistungsmanagements
 - 3.2.1 Leitlinie 5: Eine strategische Portfolioplanung führt zu einer effizienten Marktausschöpfung
 - 3.2.2 Leitlinie 6: Komplexitätsbeherrschung in der Produktprogrammgestaltung
 - 3.2.3 Leitlinie 7: Kundenwert erzeugen durch Pull-Prinzipien im Kundenmanagement
 - 3.2.4 Leitlinie 8: Kunden zeitgerecht erreichen durch adaptive Vertriebskanalgestaltung

- 3.3 Leitlinien des Ressourcenmanagements
 - 3.3.1 Leitlinie 9: Aktives Personal- und Kulturmanagement schaffen „Heimat“ und Identifikation
 - 3.3.2 Leitlinie 10: Innovationslandschaften entfesseln neue Ideen
 - 3.3.3 Leitlinie 11: Wandlungsfähige Informationstechnologien folgen den rasanten Veränderungen
 - 3.3.4 Leitlinie 12: Differenzierte Sourcing Konzepte berücksichtigen die Total Costs of Ownership
 - 3.3.5 Leitlinie 13: Betreibermodelle ermöglichen die Finanzierung globaler Aktivitäten
- 3.4 Leitlinien des Chancen- und Risikomanagements
 - 3.4.1 Leitlinie 14: Eine Chancen-Risiko-Abwägung erfordert gegenläufige Betrachtungshorizonte
 - 3.4.2 Leitlinie 15: Ein ausgewogenes Standortportfolio reduziert ortsgelundene Risiken
 - 3.4.3 Leitlinie 16: Präventionskonzepte schützen vor risikobedingten Prozessausfällen
- 4. Programme zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
 - 4.1 Elemente einer Wertschöpfungsoffensive
 - 4.1.1 Standortplanung: Standortsszenarien bilden und bewerten
 - 4.1.2 Wertstromdesign: Globale Wertketten planen und optimieren
 - 4.1.3 Produktivitätsprogramme und Produktionssysteme: Wertschöpfung systematisch optimieren
 - 4.1.4 An- und Auslaufmanagement: Prozessdynamik weltweit beherrschen
 - 4.1.5 Global Sourcing: Chancen freier Beschaffungsmärkte nutzen
 - 4.2 Elemente einer Wettbewerbsoffensive
 - 4.2.1 Entwicklungspartnerschaften: Innovationsleistung auf mehreren Schultern
 - 4.2.2 Produktordnungssysteme: Individuelle Produkte effizient erzeugen
 - 4.2.3 Kundenlösungen: Downstreamgeschäfte mit dem Sachprodukt verknüpfen
 - 4.2.4 Beziehungsmanagement: Kundenbindung erzeugen
 - 4.2.5 Logistische Dienstleistungen: Strategische Waffe im internationalen Vertrieb

5. Fazit: Wertschöpfung und Heimat haben Zukunft

5.1 Bewahren und innovieren

5.2 Selbermachen und kooperieren

5.3 Global denken und lokal handeln

Literatur

* Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität München sowie Leiter des Beratungsinstitutes TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Einleitung: Die Heimat von Unternehmen in Gefahr?

Wertschöpfung am Standort Deutschland ist umkämpft. Zwar steigen die Exporte deutscher Unternehmen seit Jahrzehnten kontinuierlich, jedoch wachsen mit ihnen auch die Importe. Während die Exporte zwischen 1970 und 2004 durchschnittlich um jährlich 8% stiegen, ging die Zahl der Beschäftigten in der Industrie in diesem Zeitraum um 18% zurück. Für unseren Standort verbleibt nur ein geringer Teil an zusätzlicher Wertschöpfung, der durch den Produktivitätsfortschritt wieder wettgemacht wird.

„Das deutsche Wirtschaftswunderland von einst scheint wie verhext. Wo früher Chancen ergriffen wurden, diskutiert man heute vorwiegend Risiken“ sagt ein Unternehmensleiter. Anstatt entlang der gesamten Wertschöpfungskette Synergien und Kollaborationspotenziale zu identifizieren und Gewinn bringend zu erschließen, werden Werksschließungen sowie Standortverlagerungen öffentlich geäußert und die Erfolgspotenziale der Wertschöpfung in Deutschland kritisch hinterfragt.

Deutsche Industrieunternehmen besitzen heute eine Fertigungstiefe von durchschnittlich 43%. Diese wird durch Outsourcing und weitere Verlagerungsmaßnahmen in den kommenden Jahren noch weiter sinken. 60% der Unternehmen planen, in den kommenden 5 Jahren weitere Teile ihrer Wertschöpfung ins Ausland zu verlagern. Eine Korrelation zwischen internationaler Wettbewerbsfähigkeit und nationaler Wertschöpfung scheint nicht mehr gegeben zu sein. Viele erfolgreiche deutsche Unternehmen erbringen mittlerweile einen großen Teil ihrer Wertschöpfung außerhalb Deutschlands. 62% der Beschäftigten von Siemens sind im Ausland beschäftigt. Bei Continental sind es 60%, bei FAG 58% der Beschäftigten.

Damit verschiebt sich zwangsläufig auch die Blickrichtung im Management. An Stelle eines Agierens im Umfeld nationaler Strukturen tritt die Gestaltung und Steuerung internationaler Wertschöpfungsketten. Nationale Grenzen verlieren zunehmend ihre Bedeutung und der internationale Wettbewerb bestimmt das Handeln. Ökonomen sprechen von einer Entgrenzung der Wirtschaft.

Der Vorsitzende der Enquete-Kommission “Globalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Antworten” *Ernst Ulrich von Weizsäcker* diagnostiziert, „dass der Wettbewerb der Systeme abgelöst wird durch den Wettbewerb der Standorte und dass dies die Auflösung der Konsensgesellschaft zur Folge hat.“ Unternehmen emanzipieren sich vom Nationalstaat, was eine Kräfteverschiebung zur Folge hat. Früher hatten Nationen Unternehmen. Heute entscheiden Unternehmen über geeignete Standorte. Damit müssen sich sowohl Unternehmen als auch Volkswirtschaften im globalen Wettbewerb behaupten. Unternehmen im Wettbewerb der globalen Absatz- und Beschaffungsmärkte, Staaten im Wettbewerb um die attraktivsten Standortbedingungen.

Hierbei gibt es zumindest kurzfristig Gewinner und Verlierer. Das Postulat der klassischen Freihandelslehre nach *Ricardo*, dass die Globalisierung langfristig allen nützen würde, wurde jüngst vom Nobelpreisträger *Samuelson* neu interpretiert: „Wenn es irgendeine Erfindung gibt, nutzt sie der ganzen Welt. Das bedeutet jedoch nicht, dass jeder in jedem Land davon profitiert.“ Und der Unternehmensstandort Deutschland scheint dabei zur Zeit auf der Verliererseite zu stehen.