



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Hamburg University of Applied Sciences

Department Maschinenbau und Produktion

**Wachsende Profitabilität in einem Industrieunternehmen,
erzielt durch Reduktion von Komplexität in der
Wertschöpfungskette und Fokussierung auf
Kernkompetenzen.**

Bachelorthesis

Biblotheksexemplar

Dualer Studiengang Produktionstechnik und -management
der Hochschule für Angewandte Wissenschaft Hamburg

Alexander Setzer

1907215

Erstprüfer: Prof. Dr. Randolph Isenberg (Produktionsmanagement HAW)

Zweitprüfer: Gerd Klindt (Vorstand Kuhnke AG)

Hamburg, 01.03.2011



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Hamburg University of Applied Sciences

Department Maschinenbau und Produktion

Aufgabenstellung

für die Bachelorthesis

von Herrn:

Alexander Setzer

Matrikel-Nummer: 1907215

Thema:

Wachsende Profitabilität in einem Industrieunternehmen, erzielt durch Reduktion von Komplexität in der Wertschöpfungskette und Fokussierung auf Kernkompetenzen.

Schwerpunkte:

Es wird untersucht ob Reduktion von Komplexität, bewirkt durch Ausgliederung einer Fertigungsabteilung an einen externen Lieferanten, die Profitabilität des Unternehmens steigert.

In einem theoretischen und einem praktischen Ansatz werden die in der Literatur formulierten Ansätze zum Thema Profitabilität mit der Strategie der Firma Kuhnke verglichen und ein Zusammenhang zwischen zunehmender Profitabilität und Komplexitätsreduktion hergestellt. Der Fokus liegt auf den betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und strukturellen Folgen, hervorgerufen durch die veränderte Position in der Lieferkette.

In der praktischen Umsetzung wird die Durchführung eines realen Ausgliederungsprojekts dargestellt, von der Analyse, über die Findung eines geeigneten Partners, bis hin zur physischen Verlagerung.

Im abschließenden Fazit wird dann die Eingangsfrage, ob eine Komplexitätsreduktion in der Wertschöpfungskette einen Beitrag zu wachsender Profitabilität eines Unternehmens leisten kann, beantwortet.

Inhaltsverzeichnis

Aufgabenstellung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Einführung in das Thema	1
1.2 Firmenportrait: Die Kuhnke Gruppe	3
1.2.1 Geschichtlicher Abriss	3
1.2.2 Neuorganisation von Kuhnke	4
1.2.3 Die Kuhnke Gruppe in Zahlen	5
2. Theoretischer Ansatz	6
2.1 Wachstumsstrategien aus der Literatur	6
2.2 Das Du Pont Kennzahlensystem	10
2.3 Komplexitätsreduktion bei Kuhnke SC	12
2.3.1 Wandlung von fixen Kosten in variable Kosten	14
2.3.2 Optimierung des Working Capital	16
2.3.3 Aufbau von Liquidität	18
2.3.4 Neue Flexibilität bei weiteren Investitionen	19
2.4 Rekapitulation: Theoretischer Ansatz	19
3. Strategischer Ansatz	21
3.1 Wertschöpfungskette der Automobilindustrie	21
3.2 Zulieferpyramide in der Automobilindustrie	22
3.3 Darstellung der Wertschöpfungskette bei Kuhnke	24
3.4 Positionierung in der Wertschöpfungskette	25
3.5 Wachsende Profitabilität durch Optimierung des Geschäftsmodells	27
3.6 Rekapitulation: Strategischer Ansatz	29

4. Operative Umsetzung (Teilspernung)	31
4.1 Fräserei	31
4.1.1 Mitarbeiter	31
4.1.2 Produkte	32
4.1.3 Inventar	34
4.1.4 Logistik	34
4.1.5 Lagerbestände	35
4.1.6 Kostenstruktur	35
4.2 Konzept	36
4.2.1 Strategischer Partner	36
4.2.2 Logistikkonzept	36
4.2.3 Preise	37
4.3 Auswirkungen auf die Zielgrößen	38
5. Fazit (Teilspernung)	39
5.1 Zusammenfassung der Thesis	39
5.2 Untersuchungsergebnis	41
5.3 Bewertung der Untersuchungsergebnisse	43
5.4 Ausblick in die Zukunft	44
6. Anhang	45
Quellenverzeichnis	45
Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: schematischer Aufbau der Kuhnke Gruppe Quelle: Unternehmenspräsentation Kuhnke (Power Point), Kuhnke AG	4
Abbildung 2.1: Anteil der Wachstumsarten am Gesamtwachstum Quelle: „Wege zum Wachstum“, S. Reisch	6
Abbildung 2.2: Auswirkungen der Wachstumsstrategie auf die Rendite Quelle: „Wege zum Wachstum“, S. Reisch	8
Abbildung 2.3: Du Pont Kennzahlensystem Quelle: „Readings in cost accounting budgeting and control“, William E. Thomas	11
Abbildung 2.4: Kostenkurve Quelle: „Vorlesung Industriebetriebslehre“, E. Hansen	14
Abbildung 2.5: Kostenkurve nach Wandlung von fixen in variable Kosten	15
Abbildung 2.6: Wandelung von fixen in variable Kosten im Du Pont Kennzahlensystem	16
Abbildung 2.7: Einfluss auf das Working Capital	17
Abbildung 2.8: Gewinnung von Liquididen Mitteln	18
Abbildung 3.1: Zulieferpyramide Quelle: Czaja L. „Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie“	22
Abbildung 3.2: Lieferkette Tier Modell Quelle: Langfristige Unternehmenssicherung (Powerpoint) Kuhnke AG, 2010	24
Abbildung 3.3: Positionierung der Kuhnke Gruppe in der Lieferkette	25
Abbildung 3.4 : Aufstieg in der Wertschöpfungskette	28
Abbildung 5.1: Du Pont Kennzahlensystem vor der Auslagerung	41
Abbildung 5.2: Du Pont Kennzahlensystem nach der Auslagerung	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1: Übersicht Unternehmensentwicklung	5
Quelle: Kuhnke Geschäftsbericht 2009	
Tabelle 4.1: Mitarbeiter der Fräserei	32
Tabelle 4.2: Teilefamilien und Volumen	32
Tabelle 4.3: Inventar der Fräserei	34
Tabelle 4.4: Aufteilung der Kosten	36
Tabelle 4.5: Fixkosten und variable Kosten	36

Abkürzungsverzeichnis

Kuhnke SC	Kuhnke Supply Chain GmbH & Co. KG
Kuhnke AU	Kuhnke Automotive GmbH & Co. KG
Kuhnke AM	Kuhnke Automation GmbH & Co. KG
Kuhnke SP	Kuhnke Support GmbH & Co. KG
OEM	Original Equipment Manufacturer
ROI	Return On Investment

1. Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Das Ziel eines nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handelnden Unternehmens ist Profitabilität.

Der Druck auf Unternehmen, an der Profitabilität zu arbeiten wächst stetig. In den Medien wird regelmäßig über die Tarifabschlüsse zwischen den Tarifparteien berichtet. Die Botschaft in diesen Meldungen ist immer die gleiche: Die Lohnkosten für die Unternehmen steigen.

Ähnlich verhält es sich bei den Rohstoffpreisen. Einige Rohstoffe werden immer seltener und somit immer teurer. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahren auch die Anleger den Rohstoffmarkt für sich entdeckt haben und so durch spekulative Geschäfte weiteren Druck auf die Rohstoffpreise erzeugen. Diese Faktoren machen deutlich, dass die Kostenspirale im produzierenden Gewerbe stetig nach oben zeigt.

Auf der anderen Seite entsteht mit der Globalisierung eine immer engere Vernetzung der Märkte und damit verbunden steigender Wettbewerbsdruck für alle Marktteilnehmer. Gerade in den Billiglohnländern findet man viele neue Unternehmen die sich Marktanteile über niedrige Preise erkaufen.

Aber auch im Inland steigt der Wettbewerbsdruck. Schlanke und Effiziente Prozesse helfen die Innovationsgeschwindigkeit der Unternehmen zu steigern und schaffen so die Voraussetzung, um von großen OEM als Partner akzeptiert zu werden. Diese Form der strategischen Partnerschaft mit großen deutschen Konzernen bringt aber nicht nur einen neuen Kunden sondern auch vertragliche Verpflichtungen mit sich, die die Absatzpreise zum Nachteil der Lieferanten beeinflussen können. Über fest vereinbarte jährliche Preissenkungen, werden die Verkaufserlöse schon Jahre im Voraus gedrückt. (Gängig sind derzeit Preisabschläge von 5% p.a.)

Diese gegenläufige Bewegung zwischen steigenden Personal- und Materialkosten und wachsendem Preisdruck führen zu Margenerosionen und fallenden Erträgen. Deshalb ist es unerlässlich für ein Unternehmen beständig an den eigenen Strukturen zu arbeiten und so eine wachsende Profitabilität zu erreichen.

In den folgenden Kapiteln wird untersucht, ob eine Fokussierung auf Kernkompetenzen und der nachhaltige Abbau von Komplexität in der Wertschöpfungskette ein Weg zu wachsender Profitabilität ist.

Die nachfolgende Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Auslagerung einer Fertigungsstufe zu einem Lieferanten der Kuhnke Supply Chain GmbH & Co. KG.

In einem theoretischen Ansatz wird zunächst beleuchtet, wie eine profitable Unternehmensentwicklung aussieht. Hier sollen vor allem die Veränderungen in der Kostenstruktur, die durch die Auslagerung entstehen, im Du Pont-Kennzahlensystem dargestellt werden. Eine weitere Dimension, die im Rahmen der profitablen Unternehmensentwicklung betrachtet werden soll, ist die Auswirkung auf das Wachstum des Unternehmens, wenn durch gezielte Produktinnovation und Optimierung der Geschäftsprozesse schließlich ein anderes Geschäftsmodell betrieben wird.

Der Strategische Ansatz beschäftigt sich hauptsächlich mit der Lieferkette vom Rohteilproduzent bis zum Endkunden anhand des Modells der Zulieferpyramide aus der Automobilindustrie. Es soll hier detailliert beleuchtet werden, welche Vor- und Nachteile sich auf den verschiedenen Tier- Stufen in Bezug auf Profitabilität, Risiko und Wertschöpfungstiefe für ein mittelständisches Unternehmen ergeben und welche Kernkompetenzen gefördert werden müssen, damit sich das Unternehmen von den Mitbewerbern abheben kann.

Die Operative Umsetzung beschreibt die Ausführung der strategischen Planung. Im Fokus steht die Konzentration auf Kernkompetenzen weiter voranzutreiben, indem durch Komplexitätsreduktion alle mit den Kernkompetenzen unverbundenen Bereiche ausgelagert werden.

Als Beispiel für die Umsetzung der Strategie wird die Auslagerung einer gesamten Fertigungsabteilung an ein in diesem Bereich spezialisiertes Unternehmen herangezogen. Es wird gezeigt wie die Konzentration auf Kernkompetenzen gleichzeitig auch zur Komplexitätsreduktion führt.

Am Ende wird diskutiert ob sich die Komplexitätsreduktion durch die Auslagerung einer Abteilung positiv auf die profitable Unternehmensentwicklung auswirkt.

1.2 Firmenportrait: Die Kuhnke Gruppe

1.2.1 Geschichtlicher Abriss

Kuhnke wurde 1928 als Hersteller von Gleichrichtern und Transformatoren in Kiel gegründet. Eine große Nachfrage für solche Produkte verhalf der Firma schnell zu solidem Wachstum. Auch dramatische Ereignisse wie die Weltwirtschaftskrise von 1933 wurden auf Grund eines soliden Geschäftsmodells gut überstanden.

Der zweite Weltkrieg war eine sehr wechselhafte Zeit für das Unternehmen. Zunächst stieg die Nachfrage drastisch an, bis dann 1944 das Kieler Werk durch Bomben zerstört und nach Kriegsende der Standort in Malente geschlossen wurde.

Nach Wiederaufnahme des Betriebs entstanden sehr viele Patente, vor allem im Bereich der Kleinleistungsschalter und Relais. Die Produktpalette wurde erweitert und mit Rund- und Drehmagneten sowie Pneumatikkomponenten zunehmend komplexer. Ab den 70er Jahren hielt auch die Elektronik Einzug und man begann zunehmend Halbleiter und Mikroprozessoren für die Produktion von Steuerungen einzusetzen.

Der Schwerpunkt lag bei Katalogprodukten für den Maschinenbau und die Medizingeräteindustrie, was Kuhnke zu einem Nischenanbieter mit einer nur geringen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Marktführern machte. Dies führte zu vielen kleinen und mittleren Serien sowie zu Sonderlösungen, die mit einer hohen Fertigungstiefe einhergegangen sind und die Warenbestände in die Höhe trieben. Dies ist ein typisches Beispiel wie sich hohe Komplexität und Vielfalt der Produkte zunehmend negativ auf die Erträge eines Unternehmens auswirken.

Mit dem Anspruch Erträge zu steigern trat man in den schnell wachsenden Markt der Automobilzulieferindustrie ein. Gleich zu Beginn wurde ein Großauftrag gewonnen und man schien dem gesetzten Ziel näher zu kommen. Doch nach einem Jahr blieb die erneute Nominierung als Lieferant aus und sowohl Umsatz als auch Ertrag brachen ein. Auf den Verlust des Großauftrags folgten Produktprobleme, die zu Ausfallkosten in beträchtlicher Höhe führten.

Diese akute Gefährdung des Fortbestands des gesamten Unternehmens konnte nur mit sehr viel Aufwand abgewendet werden, und war ein Grund für die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells in den folgenden Jahren.

1.2.2 Neuorganisation von Kuhnke

Die Kuhnke GmbH wurde im Jahr 2006 in eine Holdingstruktur überführt. Es wurden zunächst 4 unabhängige operative Tochtergesellschaften und anschließend die Kuhnke AG als Muttergesellschaft gegründet. Die Struktur der neu entstandenen Firmengruppe ist rein operativ ausgerichtet:

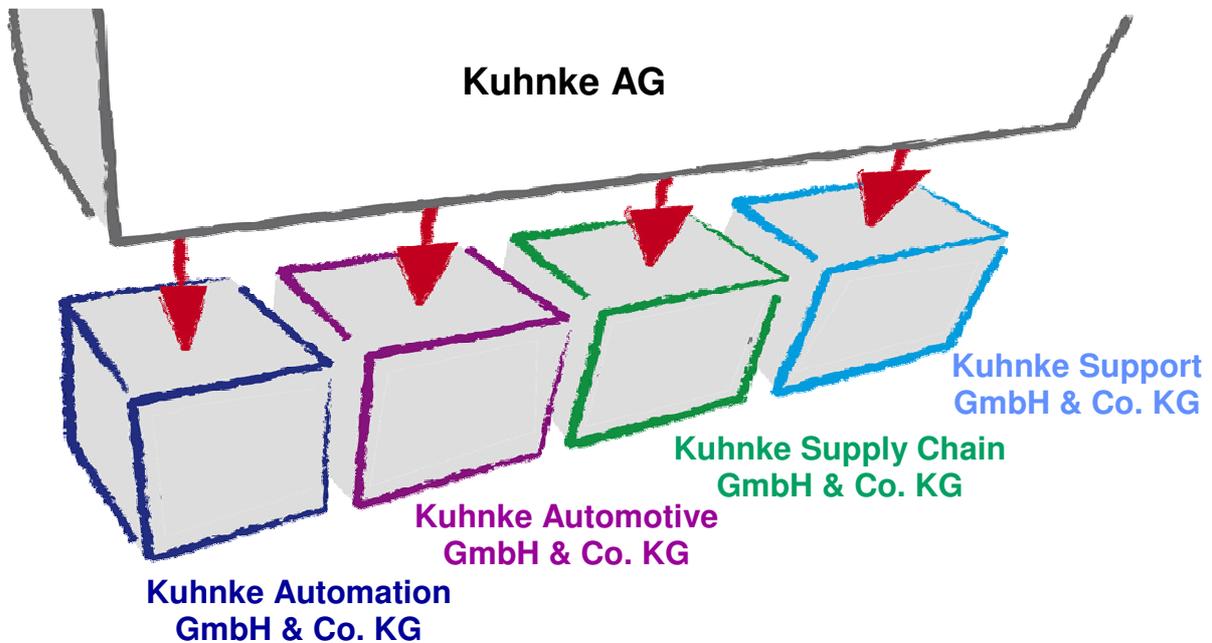


Abbildung 1.1: schematischer Aufbau der Kuhnke Gruppe

Die Abteilungen, die in der GmbH den Maschinenbau- bzw. Automobilmarkt beliefert haben, wurden zu eigenständigen Vertriebs- und Entwicklungsgesellschaften, der Kuhnke Automation GmbH & Co. KG und der Kuhnke Automotive GmbH & Co. KG, die Fertigung, der Einkauf und auch die Logistik wurden zur Kuhnke Supply Chain GmbH & Co. KG. Alle weiteren Funktionen aus dem Zentralbereich wie Personalwesen, Qualitätswesen und Controlling ergaben die Kuhnke Support GmbH & Co. KG.¹

Der Vorteil dieser Aufbauorganisation liegt in der klaren Abgrenzung der einzelnen Betätigungsfelder. Diese organisatorische Trennung der Gesellschaften ermöglicht es darüber hinaus, für jede von ihnen klar definierte Prozessstrukturen mit eindeutigen Verantwortlichkeiten zu definieren. Letztlich entsteht eine hohe Transparenz die die Steuerung und die Optimierung der einzelnen Prozesse für alle Beteiligten deutlich vereinfacht

¹ Vgl. Setzer W.: „Kuhnke: Die wechselvolle Geschichte eines Technologieunternehmens“, 2008

1.2.3 Die Kuhnke Gruppe in Zahlen

Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens der letzten 3 Jahren ist in der beigefügten Tabelle dargestellt. Herangezogen werden hier die Kennzahlen aus dem Geschäftsbericht der Kuhnke AG zum Geschäftsjahr 2009:

	2007	2008	2009	
Umsatz in Mio. € (kons.)	83.3	85.2	64.5	Revenue in million € (cons.)
Wachstum in % vom Umsatz	7.3	2.3	(24.3)	Growth in % of revenue
Materialaufwand in % vom Umsatz	37.5	41.7	42.9	Cost of materials in % of revenue
Personalaufwand in % vom Umsatz	39.6	38.7	43.6	Personnel expenses in % of revenue
Entwicklungsaufwand in % vom Umsatz	7	7	8	Development expenses in % of revenue
Cash Flow in % vom Umsatz	8.0	4.2	(3.1)	Cash flow in % of revenue
ROI in %	9.7	3.2	(11.6)	ROI in %
EBIT in Mio. €	4.2	2.0	(3.2)	EBIT in million €
Anzahl Mitarbeiter	997	950	884	Number of employees
Eigenkapitalquote	44.1	44.2	35.5	Equity ratio

Tabelle 1.1: Übersicht Unternehmensentwicklung

Das durch die Neuorganisation umgesetzte Verbesserungsprogramm verhalf dem Unternehmen zu einer guten Entwicklung, die im Jahr 2007 im besten Ergebnis der Unternehmensgeschichte gipfelte. In den Krisenjahren 2008 und 2009 brach auch bei Kuhnke ein Teil der Aufträge weg, was sich durch einen Verlust im operativen Geschäft des Jahres 2009 äußert.²

² Vgl. Kuhnke AG, Geschäftsbericht 2009, Setzer W.: „Kuhnke: Die wechselvolle Geschichte eines Technologieunternehmens“, 2008

2. Theoretischer Ansatz

Im theoretischen Ansatz liegt der Fokus zunächst auf den verschiedenen Strategien des Unternehmenswachstums und deren Auswirkung auf Profitabilität. Im zweiten Teil soll mit Hilfe des Du Pont Kennzahlensystems beleuchtet werden, welchen Einfluss strukturelle Veränderungen durch Komplexitätsreduktion in einem Unternehmen, auf dessen Profitabilität haben können.

2.1 Wachstumsstrategien aus der Literatur

Das Buch „Wege zum Wachstum“ beschreibt eine Untersuchung der Universität St. Gallen, zur Frage, wie Unternehmen profitabel und nachhaltig wachsen. Als Referenz wurden hier die Unternehmen aus der Fortune Global 500 Liste, bestehend aus den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt, herangezogen.

In dieser Studie werden zu Beginn zwei Wachstumsstrategien beschrieben, die zwei Grundorientierungen darstellen: Zum einen die Konzentration auf das Kerngeschäft und zum anderen die Diversifikation, also das Expandieren in direkt angrenzende oder auch vollkommen andere Bereiche.

In empirischen Untersuchungen wurde in der vorliegenden Studie aufgezeigt, dass Unternehmen die ihren Fokus auf Wachstum im Kerngeschäft gelegt haben, sich wesentlich besser entwickeln und schneller wachsen, als diejenigen, die ihre Wachstumsstrategie vor allem auf Diversifikation ausrichten. So zeigt die Studie, dass die nachhaltig profitabel wachsenden Unternehmen zu 93% im Kern gewachsen sind und Expansionen in andere Bereiche eher eine Randerscheinung waren. Weniger erfolgreiche Unternehmen haben zu 54% auf Wachstum außerhalb ihres Kerngeschäfts gesetzt.

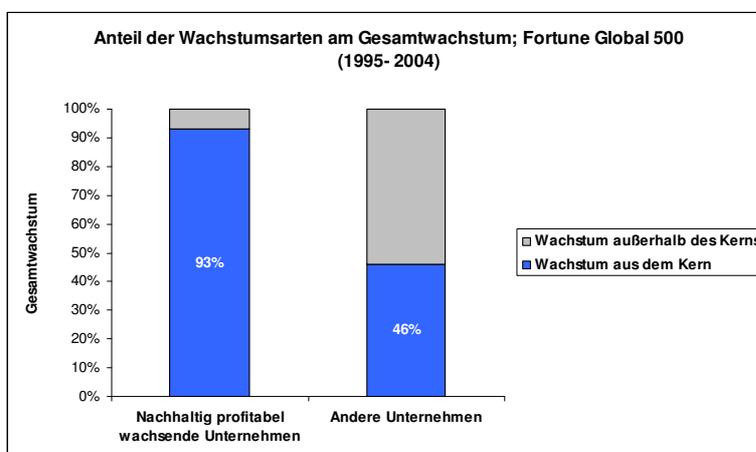


Abbildung 2.1: Anteil der Wachstumsarten am Gesamtwachstum

Diversifikation, vor allem in Geschäftsbereiche abseits des Kerngeschäfts, birgt einige Risiken: Engagements auf neuen Tätigkeitsfeldern sind zunächst mit hohen Investitionen verbunden. In neuen Geschäftsfeldern ist das Risikomanagement weitaus schwerer, da man hier nicht auf in der Vergangenheit gesammelte Erfahrungen zurückgreifen kann. Die größte Gefahr ist aber die Ablenkung oder gar die teilweise Abkehr von dem bestehenden Kerngeschäft, wenn man sich zu sehr auf die Integration neuer Bereiche und den sich daraus ergebenden Problematiken konzentrieren muss. Die Folgen können sich auf das Unternehmen sehr schnell negativ auswirken, da in der Regel aus den Erträgen des Kerngeschäfts die Finanzierung der getätigten Investitionen sichergestellt wird.³

Die Vorteile des Wachstums im eigenen Kerngeschäft liegen darin begründet, dass unternehmensinterne Ressourcen mehrfach und effizienter genutzt werden. Hierdurch kann man Kostenersparnisse erzielen und das Risiko weiterer Investitionen in Wachstumsprojekte reduzieren da man in vertrauten Geschäftsfeldern verbleibt. Durch den stetigen Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit auf einem Geschäftsfeld und dem Streben nach der Verbesserung der Marktposition, wird die Reputation bei den Kunden nachhaltig gesteigert und somit der Absatz der Produkte sicherstellt. In Verbindung mit den geringeren Kosten aus Skalenvorteilen haben die Marktführer aus dieser Studie ihre Margen kontinuierlich gesteigert, und das erwirtschaftete Kapital wieder in Wachstumsprojekte reinvestiert.

Das erfolgreiche und profitable Wachstum im Kerngeschäft wird hier auf drei Erfolgsfaktoren zurückgeführt:

- Die klare Definition des eigenen Kerngeschäfts bildet die Grundlage. Also eine Abgrenzung der Bereiche in denen das Unternehmen seine größten Wettbewerbsvorteile hat, weil Kernkompetenzen genutzt werden.
- Die Aufgabe innerhalb dieser Bereiche ist es, das volle Potential des Marktes auszuschöpfen, sei es durch Optimierung des Geschäfts mit bestehenden Kunden oder durch erschließen neuer Kundengruppen innerhalb des bestehenden Marktes durch eine Verbesserung oder Erweiterung des Angebots.

³ Vgl. Reisch S.: „Wege zum Wachstum“, 2010

• Nachdem dieses Potential voll ausgeschöpft ist, bleibt noch der dritte Erfolgsfaktor: Ausweitung des Kerngeschäfts auf direkt angrenzende Bereiche, durch Internationalisierung oder Erschließen neuer Stufen in der Wertschöpfungskette, wobei eine enge Bindung zu den eigenen Kernkompetenzen auch hier bestehen bleiben sollte.

Nachdem bis hierher die Strategien zur Erzeugung von Wachstum näher beleuchtet wurden, geht es nun um die Wachstumsarten. Die oben angeführte Studie zeigt, dass es hier zwei grundlegend unterschiedliche Arten gibt:

- Wachstum durch Akquisition, also durch Zukauf von ganzen Unternehmen oder Unternehmensteilen.
- Organisches Wachstum, also eine profitable Entwicklung des Unternehmens aus eigener Kraft.

Grundlegend unterschiedlich bedeutet nicht, dass sich die beiden Arten des Wachstums gegenseitig ausschließen. Ganz im Gegenteil, die untersuchten Fallbeispiele machen deutlich: Wachstum durch Akquisitionen ist nur dann möglich, wenn das Kerngeschäft eine ausreichende Profitabilität aufweist, damit die Finanzierung von Akquisitionen überhaupt ermöglicht werden kann. Beide Arten sind sehr ressourcenintensiv, da entweder in den Ausbau der eigenen Organisation und deren Effizienz oder in den Zukauf fremder Unternehmen oder Unternehmensteile investiert wird. Das steht im direkten Widerspruch dazu, dass alle Ressourcen in einem Unternehmen von Natur aus begrenzt sind.

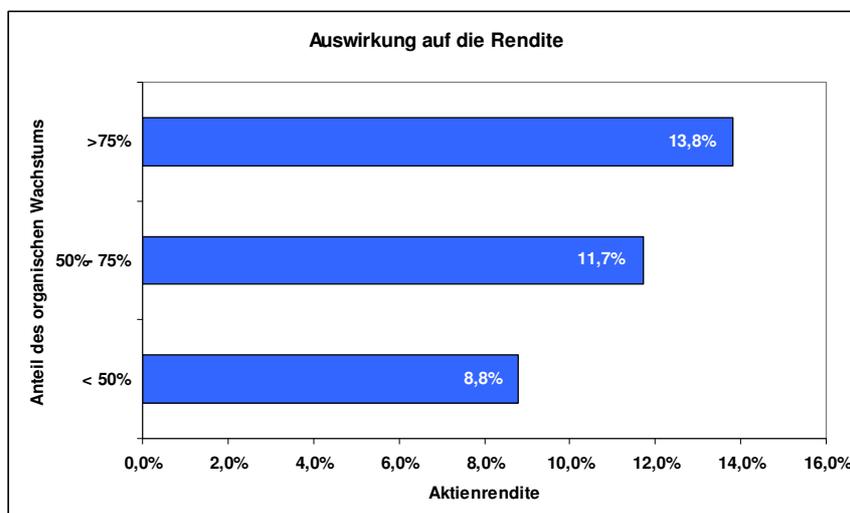


Abbildung 2.2: Auswirkungen der Wachstumsstrategie auf die Rendite

Wachstum durch Akquisition:

Wachstum durch Akquisition spielt bei den meisten der untersuchten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Die erfolgreichsten Unternehmen dieser Studie führen nur selektive Akquisitionen durch um ggf. den Eintritt in Märkte zu erzielen, oder um Innovationskraft zur Entwicklung von Spitzentechnologie zuzukaufen. Aber auch hier bleibt die Notwendigkeit des organischen Wachstums bestehen, um die Finanzierung für Akquisitionen sicherstellen zu können.

Organisches Wachstum:

Die oben stehende Grafik zeigt den positiven Einfluss des organischen Wachstums auf die Rendite der Unternehmen. Die erfolgreichsten Unternehmen haben bei einem Anteil des organischen Wachstums am Gesamtwachstum von 75% oder mehr im Durchschnitt eine Rendite von 13,8% erzielt.

Es stellt sich also heraus, dass organisches Wachstum für eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung unerlässlich ist. Der Grund hierfür liegt darin, dass hauptsächlich auf unternehmensinterne Ressourcen zurückgegriffen wird, wodurch diese effizienter genutzt, das Risiko minimiert und die Rentabilität gesteigert wird. Das organische Wachstum kann so schließlich zum Werttreiber eines Unternehmens werden.

Neben der effizienten Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen ist Innovation die andere zentrale Aufgabe im Wachstumsprozess. Innovation ist in diesem Zusammenhang nicht allein mit der reinen Produktinnovation gleichzusetzen, sondern auch Prozesse und nicht zuletzt das gesamte Geschäftsmodell sind bei den erfolgreich wachsenden Unternehmen einem ständigen Innovationsprozess unterzogen. Organisches Wachstum ist, laut dieser Studie, letztlich nur das Ergebnis eines Kreislaufs der drei Innovationstypen: Prozessinnovation, Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation. Durch kontinuierliche Prozessinnovation zur Steigerung der operativen Effizienz wird die Innovationskraft erhöht und somit langfristig die Fähigkeit zur Produktinnovation verbessert. Produktinnovation alleine reicht aber für profitables Wachstum nicht aus. Sie muss mit einer erfolgreichen Vermarktung einhergehen, das bedeutet letztlich, dass eine ständige Geschäftsmodellinnovation stattfinden muss um zu verhindern, dass Produkte an den Marktanforderungen vorbei entwickelt werden.

Zusammengefasst zeigt die Studie anhand der genannten Untersuchungsergebnisse, dass die erfolgreichsten Unternehmen im Bezug auf Wachstum in vielen Fällen sehr ähnlich agieren. Sie konzentrieren sich zunächst auf den Ausbau des Kerngeschäfts. Erst in einem zweiten Schritt erfolgt dann eine Erweiterung auf die direkt angrenzenden Bereiche. Das Ziel ist es durch Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit die Marktanteile zu erhöhen.

Um innerhalb des Kerngeschäfts wachsen zu können werden zwei Arten unterschieden: Akquisitionen und organisches Wachstum. Akquisitionen bekommen gegenüber dem organischen Wachstum nur eine untergeordnete Rolle zugeschrieben, da organisches Wachstum eine Grundlage für die profitable Unternehmensentwicklung bildet und durch die effiziente Mehrfachnutzung der unternehmensinternen Ressourcen letztlich zum Werttreiber wird.

Neben Wachstumsstrategien und -arten wird Innovation als dritter Kernpunkt des Wachstums dargestellt. Innovation bezieht sich nicht nur auf Produktinnovationen, sondern auf einen Kreislauf der drei Innovationstypen: Produktinnovation, Prozessinnovation und Geschäftsmodellinnovation.

2.2 Das Du Pont Kennzahlensystem

Das Du Pont Kennzahlensystem wurde 1919 von dem amerikanischen Chemiekonzern E.I. Du Pont de Nemours & Co entwickelt. Es ist das älteste Kennzahlensystem zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs und wird in vielen Unternehmen als Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrument eingesetzt.

Das Kennzahlensystem ist wie ein Rechenmodell in Pyramidenform aufgebaut, mit der Ausrichtung auf die oberste und somit zentrale Kennzahl: die Gesamtkapitalrendite des Unternehmens oder der Return on Investment (ROI). Der ROI drückt aus, mit welchem Faktor das eingesetzte Kapital, also die Summe aus Eigen- und Fremdkapital, in einer Periode verzinst wurde. Die Wahl des ROI als Spitzenkennzahl verdeutlicht, dass nicht eine schlichte Gewinnmaximierung anvisiert wird, sondern vielmehr die Maximierung des Ergebnisses pro eingesetzte Kapitaleinheit.⁴

Das Kennzahlensystem zeigt, dass sich der ROI zunächst als Produkt der Umsatzrendite und des Kapitalumschlag darstellen lässt. Je höher der Kapitalumschlag und die Umsatzrendite, desto höher ist auch die

⁴ Probst H.J.: „Kennzahlen leicht gemacht“, 2008

Gesamtkapitalrendite. Die Aufspaltung der Kennzahlen lässt sich beinahe beliebig weit fortsetzen und durch die weitere Zerlegung der mathematisch zusammenhängenden Kennzahlen wird der Einfluss jeder einzelnen Größe des Systems auf den ROI des Unternehmens transparent.

Dieses System wurde aus sich wechselseitig beeinflussenden Größen entwickelt, um Abhängigkeiten analysierbar zu machen und somit ein gezieltes Eingreifen in die Unternehmensentwicklung zu ermöglichen. Die einzelnen Kennzahlen werden in den verschiedenen Bereichen der Buchhaltung und des Controllings gewonnen.

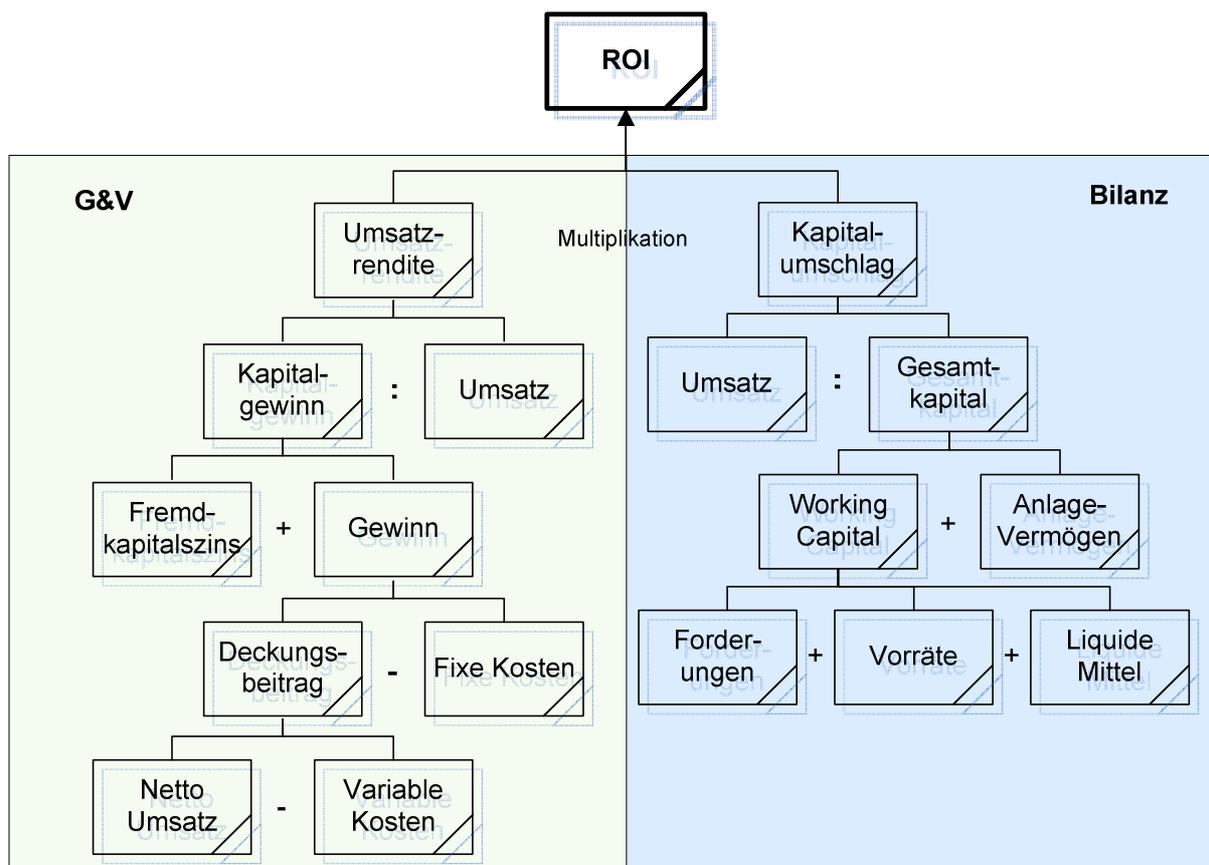


Abbildung 2.3: Du Pont Kennzahlensystem

Die Werte der linken Seite des Systems (hier grün hinterlegt) stammen aus der Gewinn- und Verlustrechnung, und bilden somit die Erfolgskonten eines Unternehmens ab. Die Werte der rechten Seite des Systems (blau hinterlegt) stammen im Wesentlichen aus der Bilanz eines Unternehmens und spiegeln die Bestandskonten wieder.

Verändern sich nun einzelne Kennzahlen in der Bilanz oder der G&V, so kann man unter Anwendung der eingezeichneten Rechenoperationen den Einfluss auf die Spitzenkennzahl darstellen. Weiterhin macht diese Pyramide unvorhergesehene

Veränderungen der Spitzenkennzahl transparent, da man alle Veränderungen von oben herunter, bis zum Ort ihrer Entstehung zurückverfolgen kann.⁵

Dieses System bildet nur monetäre Größen ab, was in der Literatur oft als zu eindimensional kritisiert wird. Eine Weiterentwicklung des Du Pont Kennzahlensystems, um sogenannte „weiche“ Faktoren, ist die Balanced Score Card.⁶ Hier werden neben der rein finanziellen Perspektive auch die Prozess-, Potential- und Kundenperspektive dargestellt und verabfolgt. Für die Untersuchung der Eingangsthese wurde bewusst das Du Pont Kennzahlen System gewählt, da nur die Entwicklung der Profitabilität des Unternehmens untersucht werden soll.

2.3 Komplexitätsreduktion bei Kuhnke SC

Der geschichtliche Abriss im ersten Kapitel zeigt, dass es sich bei der Kuhnke Gruppe um ein mehrere Jahrzehnte altes Unternehmen, mit gewachsenen Strukturen handelt. Über die Zeit hinweg hat sich Kuhnke mit vielen verschiedenen Aufgaben befasst, was letztlich dazu geführt hat, dass die Produktpalette heute sehr groß und sehr komplex ist.

Die Folgen dieser ausufernden Produktpolitik findet man dann auch in der Fertigung wieder. Wenngleich die Fertigungstiefe in den letzten Jahren optimiert wurde, wird heute noch immer vom Bearbeiten der Teile über die Oberflächenbeschichtung in der Galvanik bis hin zum Spritzen von Kunststoffteilen ein Großteil dessen, was in den Montagen in Malente gebraucht wird, auch noch dort hergestellt. Hieraus entsteht sowohl bei den Produkten als auch bei den Fertigungsverfahren eine sehr große Bandbreite an anspruchsvollen und investitionsintensiven Fertigungsverfahren.

Um den Komplexitätsabbau voran zu treiben und dem damit verbundenen hohen Ressourcenverbrauch zu begegnen, hat man zunächst damit begonnen die Kernkompetenzen von Kuhnke SC zu definieren:

Die Kernkompetenz der Kuhnke SC wurde auf die Montage und Konfiguration von Systemen und deren Prüfung formuliert.

Das Kerngeschäft liegt vor allem in den Bereichen, in denen die höchsten Synergieeffekte aus den Kernkompetenzen zu finden sind⁷. Wenn es also das Ziel ist, im Kerngeschäft zu wachsen, dann müssen zunächst die Bereiche in denen die

⁵ Vgl. Probst H.J.: „Kennzahlen leicht gemacht“, 2008

⁶ Vgl. Kralicek P.: „Kennzahlen für Geschäftsführer“, 2008

⁷ Vgl. Reisch S.: „Wege zum Wachstum“, 2010

Kernkompetenzen liegen identifiziert werden, um sie dann gezielt ausbauen zu können. Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings auch, dass alle Aktivitäten die nicht direkt zur Ausübung der Kernkompetenzen dienen auf allen Ebenen abgebaut werden müssen, sodass man die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient nutzen kann. Erreicht werden soll dies mit einer Komplexitätsreduktion in der Wertschöpfungskette und einer Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens.

In den letzten Jahren wurde bereits begonnen die entstandene Komplexität abzubauen, indem man einzelne Fertigungsprozesse ausgelagert hat. Im nächsten Schritt wurden von der so neu entstandenen Firma die benötigten Teile zugekauft und dann in der eigenen Fertigung zu Komponenten, Modulen oder ganzen Systemen montiert. Letztendlich handelt es sich hierbei um eine neu getroffene Make or Buy Entscheidung zugunsten des Zukaufs von fremd gefertigten Teilen.

Es gibt mehrere Formen der Auslagerung einer Abteilung. Zwei verschiedene Fälle sind die Ausgründung oder das Auslagern.

Ausgründung

Eine Ausgründung beschreibt den Fall einer Auslagerung und Verselbstständigung einer Abteilung. Diese Abteilungen gehören meist nicht oder nicht mehr zum Kerngeschäft eines Unternehmens, haben aber trotzdem noch vielversprechende Geschäftsperspektiven. Die Ausgründung kann im Wege einer gemeinsamen Willenserklärung zwischen dem Unternehmen und den ausgründungswilligen Mitarbeitern erfolgen. Hieraus entsteht eine neue rechtlich- wirtschaftliche Einheit, in der die ehemaligen Mitarbeiter der Abteilung zu den Gründern des ausgegründeten Unternehmens werden.⁸

Outsourcing

Als Outsourcing bezeichnet man eine spezielle Form des Fremdbezugs, bei der vorher Unternehmensaufgaben und –strukturen an ein Drittunternehmen übergeben werden. Im betrachteten Fall der Kuhnke SC schien dies die Beste Vorgehensweise zu sein, da unter der Mitarbeiterschaft keine Bereitschaft zu einer Ausgründung bestand.

⁸ Vgl. Gabler Kompaktlexikon Unternehmensgründung, 2005

Der so neu entstandene Teilelieferant in diesem Modell hat sofort Auftragsicherheit und übernimmt Mitarbeiter und Maschinen und hierdurch das notwendige Fertigungs-Know How. Für den Eigner der so neu entstandenen Fertigungsstätte birgt das neben dem bereits vorhandenen Kundenstamm den Vorteil, dass er stabile Prozesse übernimmt und somit in der Anlaufphase auf Grund der Erfahrungswerte der Mitarbeiter weniger Reibungsverluste erleidet als bei einer vollständigen Neugründung.

Für Kuhnke ergeben sich hier neben den strukturellen vor allem betriebswirtschaftliche Vorteile. Die vier wichtigsten sollen im Folgenden näher beleuchtet werden:

2.3.1. Wandlung von fixen Kosten in variable Kosten

Wenn man sich die hier stark vereinfachte Kostenkurve eines Unternehmens aus der Literatur ansieht, dann teilen sich die Kosten wie folgt auf:

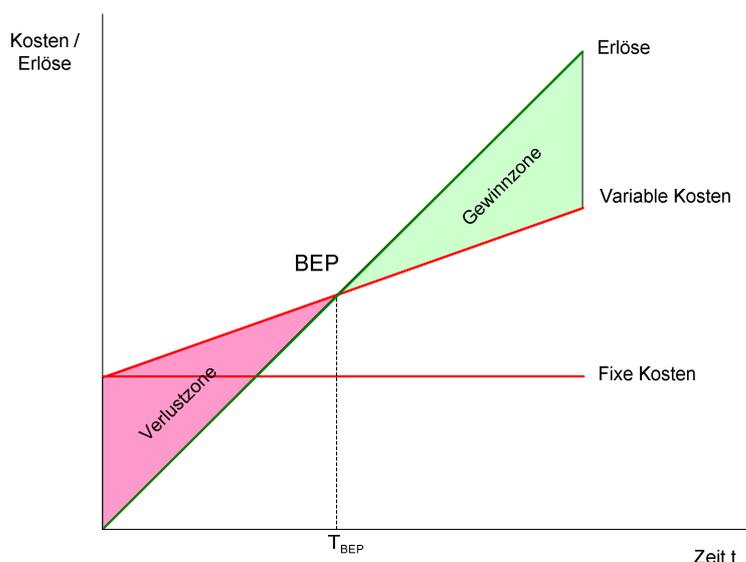


Abbildung 2.4: Kostenkurve

Die fixen Kosten setzen sich aus allen den Bestandteilen zusammen, die unabhängig von der Anzahl der gefertigten Produkte immer vorhanden sind, wie z.B. Personalkosten, Instandhaltungskosten und Abschreibungen für die Maschinen etc. Die variablen Kosten hingegen ändern sich direkt proportional mit dem Umsatz aus den gefertigten Produkten. Je mehr also gefertigt wird, desto höher ist auch der Anteil an variablen Kosten, wie die Kurve oben zeigt. Am Schnittpunkt zwischen der Erlös- und der Kostenkurve erreicht man den Break Even Point. An diesem Punkt

sind die erzielten Erlöse genauso hoch wie die Aufwendungen, das bedeutet zu diesem Zeitpunkt verlässt das Unternehmen die Verlustzone und mit dem nächsten verkauften Produkt werden Gewinne erwirtschaftet.

Durch die Ausgliederung einer Abteilung werden aus fixen Kosten variable Kosten, wodurch sich der Aufbau der Kostenkurve verändert:

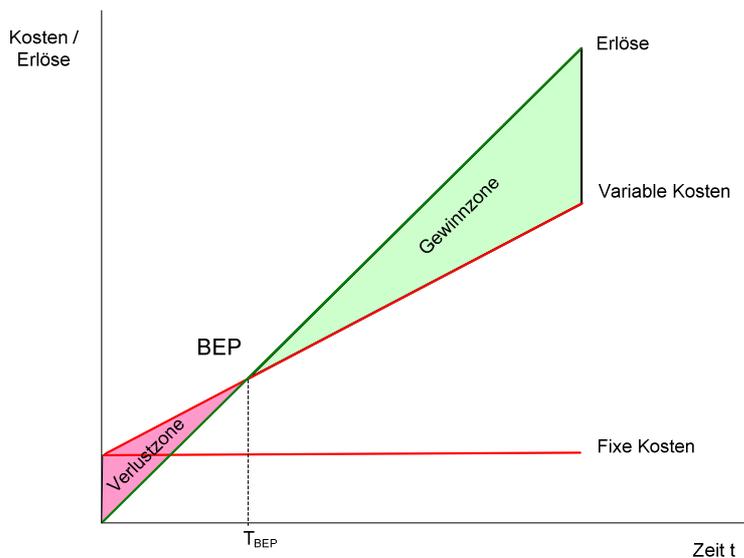


Abbildung 2.5: Kostenkurve nach Wandlung von fixen in variable Kosten

Ausgehend davon, dass der Materialeinsatz wertmäßig genauso hoch ist wie vorher, verschiebt sich die Kurve der Fixkosten nach unten, und der BEP rückt näher an den Koordinatenursprung heran. Das bedeutet der Zeitpunkt, ab dem die Erlöse gegenüber den Aufwendungen überwiegen, ist deutlich früher erreicht als vorher. Ein weiterer Vorteil ist auch eine höhere Krisenresistenz, da durch geringere Fixkosten ein Umsatzeinbruch besser verkraftet werden kann.

Betrachtet man diese Wandlung von fixen in variable Kosten mit Hilfe des Du Pont Kennzahlensystems, dann sieht man, dass sich die Änderungen vor allem auf die linke Seite des Baums beschränken. Im Endeffekt verschieben sich die Kosten, unter der Bedingung, dass die Materialkosten gleich den vorherigen Herstellkosten sind, nur von fixen Kosten zu variablen Kosten.

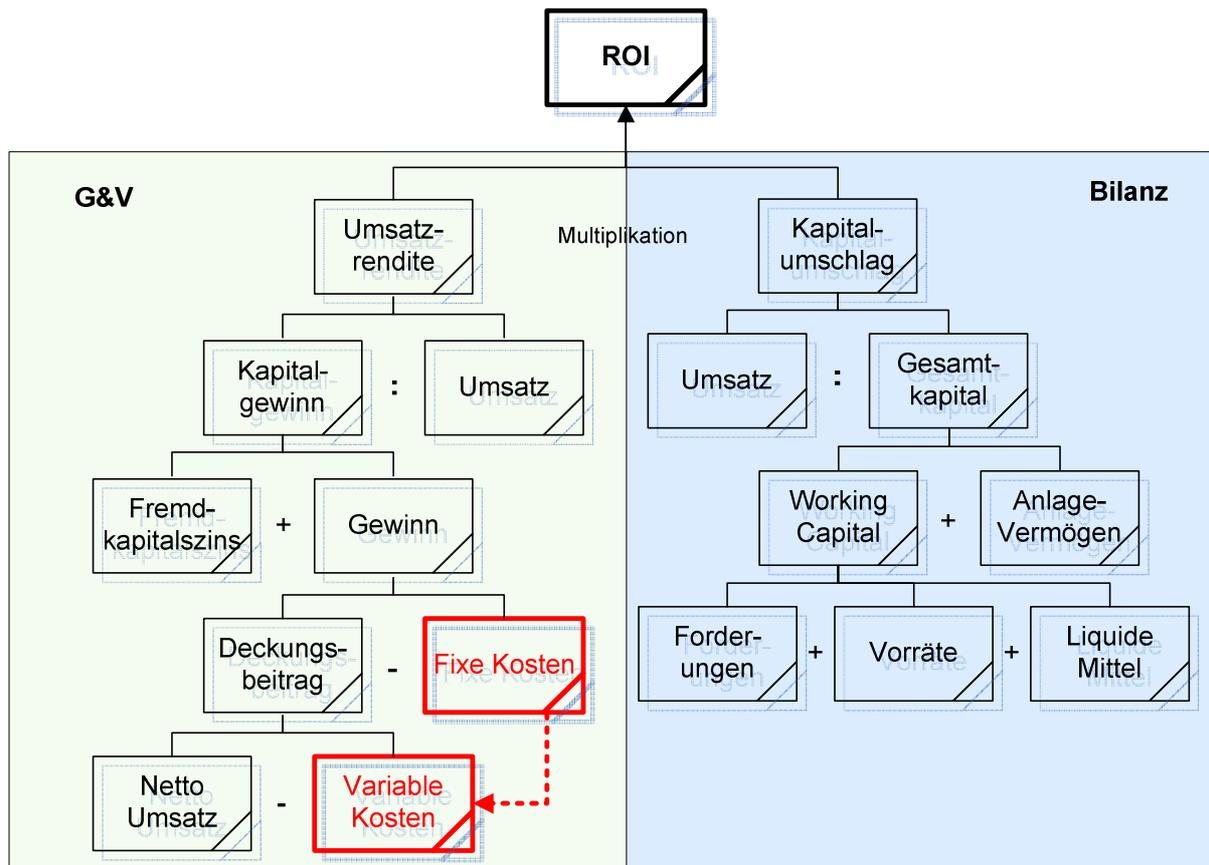


Abbildung 2.6: Wandelung von fixen in variable Kosten im Du Pont Kennzahlensystem

Eine Steigerung der Gesamtkapitalverzinsung tritt erst dann ein, wenn der Materialpreis geringer ist als es die Herstellkosten waren. Sollte eine Senkung des Materialpreises eintreten, würden die Variablen Kosten bei gleichbleibender Menge sinken. Geringere variable Kosten führen zu einer Steigerung des Deckungsbeitrags und nach Abzug der fixen Kosten auch zu einer Steigerung des Gewinns. Verfolgt man diese Veränderung im Kennzahlensystem unter Beachtung der vorgeschriebenen Rechenoperationen bis zur Spitzenkennzahl, dann sollte der ROI steigen, vorausgesetzt die restlichen Kennzahlen bleiben unverändert.

2.3.2 Optimierung des Working Capital

Bei der Auslagerung einer Fertigungsabteilung sollen auch alle Lagerbestände an Roh- Hilfs- und Betriebsstoffen nach und nach an den neuen Unternehmer verkauft werden. Ein positiver Effekt hiervon ist, dass neben der Platzoptimierung im Lager vor allem das in den Beständen gebundene Kapital frei wird.

Diese Freisetzung von gebundenem Kapital führt zu einer Minderung des Working Capital. Das Working Capital ist die Summe aus den Vorräten, den Forderungen, und den Liquiden Mitteln und findet sich im Du Pont Kennzahlensystem auf der rechten

Seite wieder. Durch die Übergabe der Bestände mindert sich das Working Capital, da die Position „Vorräte“ wertmäßig reduziert wird. Die Folge ist eine Senkung des eingesetzten Gesamtkapitals, die bei unverändertem Umsatz zu einem höheren Kapitalumschlag führt.

Ein erhöhter Kapitalumschlag sagt letztlich nur aus, dass zum erwirtschaften des gleichen Ergebnisses weniger Kapital eingesetzt werden muss. Die Spitzenkennzahl, die die Rendite pro eingesetzte Kapitaleinheit wiedergibt, steigt schließlich mit der Steigerung des Kapitalumschlags an.

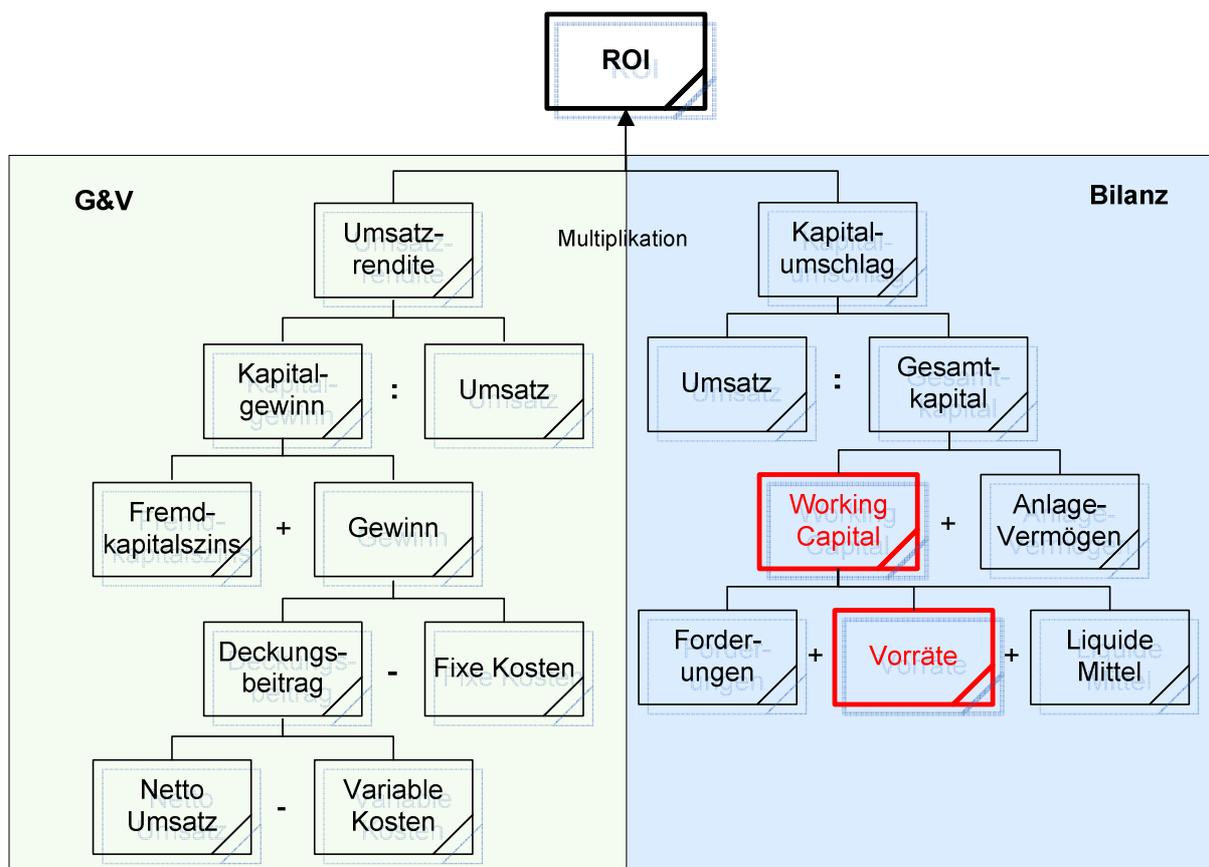


Abbildung 2.7: Einfluss auf das Working Capital

Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, dass sich durch das Auslagern einer Fertigungsabteilung das genaue Gegenteil ergibt: Ein Anstieg des Working Capital.

Bezieht man zum Beispiel die Produkte der ausgelagerten Abteilung später als Handelswaren, so kann es sein, dass die Vorräte zwar zunächst geringer werden, aber durch den höheren Wert der einzelnen Produkte, die das Unternehmen zumindest buchungstechnisch durchlaufen, im Mittel steigen. Hieraus würde sich im Bezug auf den ROI genau das Gegenteil des gewünschten Effekts ergeben.

2.3.3 Aufbau von Liquidität

Im Zuge der Auslagerung übernimmt der Lieferant das gesamte Inventar, das er zur Erfüllung seines Lieferauftrags benötigt. Das bedeutet ganz konkret, dass alle Maschinen, Werkzeuge und sonstiges Inventar wie Regale, Tische und Stühle an ihn verkauft werden.

Buchhalterisch fließen zunächst Vermögenswerte, in Höhe der Restbuchwerte des Inventars, ab. Dem neuen Eigentümer wird das Inventar zu einem Preis angeboten, der mindestens so hoch ist wie der Restbuchwert. Bei einem Verkauf wird das vorher in Maschinen und Anlagen gebundene Kapital freigesetzt und geht dem Unternehmen als liquide Mittel wieder zu. Es entsteht ein Aktivtausch von dem entsprechenden Konto des Anlagevermögens auf das Konto Kasse im Umlaufvermögen. Im angefügten Kennzahlensystem ist dies auf der rechten Seite dargestellt.

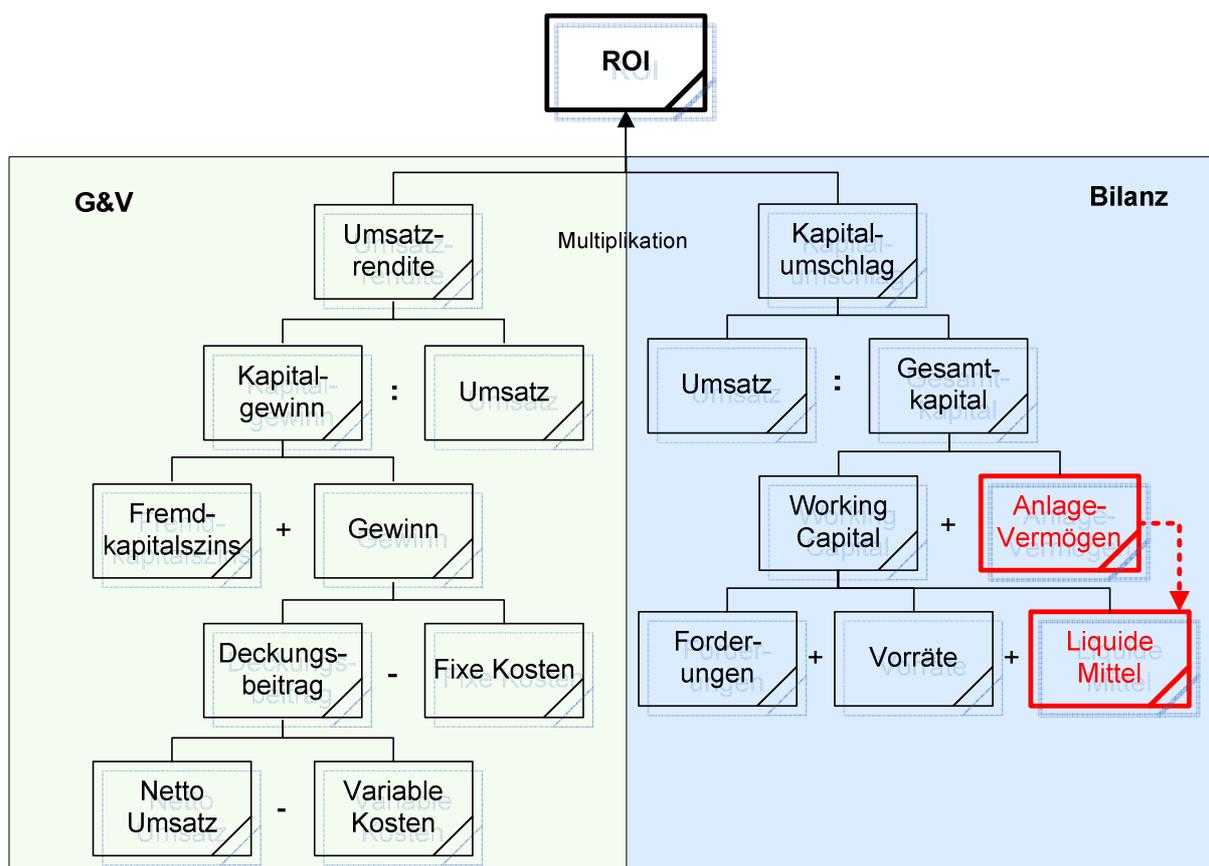


Abbildung 2.8: Gewinnung von Liquiden Mitteln

Unvorteilhaft ist die Tatsache, dass der Verkaufserlös i.d.R. weit unter den Anschaffungspreisen liegt. Bemessungsgrundlage zur Preisfindung von gebrauchten Anlagen ist unter anderem der steuerliche Restbuchwert. Bei Anlagen die über mehrere Jahre hinweg vollständig abgeschrieben wurden liegt dieser Wert meist bei

0€. Die Chancen einen hohen Verkaufspreis zu erzielen sinken hierdurch beträchtlich.

Dadurch dass keine Abschreibungen mehr getätigt werden müssen, sinken aber auch die Jährlichen Kosten für die Anlagen sodass eine Gegenüberstellung dieser Faktoren zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit sinnvoll ist.

2.3.4 Neue Flexibilität bei weiteren Investitionen

Alle Arten von Anlagevermögen sind zunächst gebundene Mittel. In dem Fall von Maschinen und Anlagen kommt noch hinzu, dass jährlich in die Instandhaltung und Modernisierung investiert werden muss, was in den Investitionsplan des Unternehmens mit eingeht. Nach einer Veräußerung von Maschinen und Anlagen fallen diese Investitionen weg, und man wird flexibler in der Planung der zu tätigen Investitionen.

2.4 Rekapitulation: Theoretischer Ansatz

Im theoretischen Ansatz werden zunächst die verschiedenen Arten von Wachstum und die Strategien die zu einer profitablen Unternehmensentwicklung führen behandelt. In der hier zitierten Studie „Wege zum Wachstum“ wird herausgearbeitet, dass sich die erfolgreich und profitabel wachsenden Unternehmen auf die ständige Innovation von Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen und auf organisches Wachstum im Kerngeschäft konzentrieren. Das Kerngeschäft des Unternehmens liegt in den Bereichen, in denen die Kernkompetenzen und somit die vorhandenen Ressourcen am effizientesten genutzt werden. Die Kernkompetenz der Kuhnke SC liegt in der Montage, Konfiguration und Prüfung von Systemen und hierauf gilt es sich im Rahmen einer profitablen Unternehmensentwicklung zu konzentrieren.

Um die Effizienz nachhaltig steigern zu können, soll die Komplexität in allen der Kernkompetenz nicht verbundenen Bereichen abgebaut werden. Diese Komplexitätsreduktion ist im zweite Teil anhand des Du Pont Kennzahlensystems auf ihre Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens hin untersucht worden und es wurden vier elementare Zielsetzungen definiert um Profitabilität zu erreichen:

- Wandelung von fixen Kosten in variable Kosten.
- Minderung des Working Capital.

- Aufbau von Liquidität.
- Schaffen von neuer Flexibilität bei zukünftigen Investitionen.

Das angestrebte Ziel der wachsenden Profitabilität durch Komplexitätsreduktion in der Wertschöpfungskette und Fokussierung auf Kernkompetenzen kann also durch eine Veränderung dieser vier Teilbereiche verwirklicht werden.

Ziel einer strategischen Planung muss es im nächsten Schritt sein, einen Weg aufzuzeigen der dem Unternehmen dazu verhilft diese, Änderungen operativ umzusetzen.

3. Strategischer Ansatz

Der vorangegangene theoretische Ansatz definiert die Zielsetzung, die Profitabilität durch Komplexitätsreduktion und Fokussierung auf Kernkompetenzen zu steigern.

Im strategischen Ansatz wird zu Beginn an einem Beispiel untersucht welche Rahmenbedingungen für ein Automobilzulieferunternehmen gelten. In einem zweiten Schritt wird ein Geschäftsmodell diskutiert, das die veränderten Anforderungen erfüllt und gleichzeitig eine Komplexitätsreduktion in der Wertschöpfungskette ermöglicht.

3.1 Wertschöpfungskette der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie hat eine Sonderstellung unter den Industriezweigen, da sie eine Vorreiterrolle bei der Adaption von Innovationen und effizienten Management- und Produktionsprozessen einnimmt.⁹ Aus diesem Grund soll der Aufbau der Wertschöpfungskette der Automobilindustrie betrachtet werden.

Die zunehmende Vernetzung der Märkte und die steigenden Erwartungen an Innovationsgeschwindigkeit und Innovationstiefe in der Automobilindustrie haben zur Folge, dass bisher erfolgreich angewandte Management- und Fertigungskonzepte neu überdacht werden müssen.¹⁰

Die Kunden wollen qualitativ hochwertige Fahrzeuge, mit wenig Benzinverbrauch, Komfort und hoher Lebensdauer und das bei gleichbleibenden Preisen. Diese Marktanforderungen haben die Strategie der Autohersteller verändert. Die neue Fragestellung lautet: Wie müssen die eigenen Kernkompetenzen definiert werden, damit diese Forderungen erfüllbar sind?

Eine der letztendlichen Konsequenzen aus dieser Fragestellung führt dazu, alle zugänglichen Ressourcen für Innovation zu nutzen und vor allem auf Entwicklungs- und Produktionspotentiale von externen Partnern zurückzugreifen. Diese Methodik wurde in den letzten Jahrzehnten perfektioniert und so umgesetzt, dass heute ca. 70% der Wertschöpfung an einem Fahrzeug von Zulieferern erbracht wird und lediglich 30% bei den OEM verblieben sind¹¹.

Auf diesem Weg erlangen die Automobilhersteller durch Auslagern von Entwicklungs- und Produktionstätigkeiten an die jeweiligen Experten den Zugriff auf die große Bandbreite des Innovationspotentials der Zulieferer. Die von den

⁹ Vgl. Czaja L.: „Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie“, 2009

¹⁰ Vgl. Kurek R.: „Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer“, 2004

¹¹ Vgl. Czaja L.: „Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie“, 2009

Zulieferern bereitgestellten Produkte sind in der Regel eigens für den Kunden entwickelte und produzierte Systemlösungen die die Marktanforderungen an Qualität und Funktionalität erfüllen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass durch diese Vorgehensweise ein Ordnungsprinzip in der Lieferkette entstanden ist, in das sich die Lieferanten gemäß ihrer Leistungsfähigkeit einordnen lassen, und zur Erfüllung der folgenden Ziele beitragen:

- 100% Qualität
- 100% Liefertermintreue¹²
- 100% Kostenkontrolle

3.2 Zulieferpyramide in der Automobilindustrie

Das beschriebene Ordnungsprinzip lässt sich am einfachsten durch die auf dem Tier-Modell basierende Zulieferpyramide beschreiben:

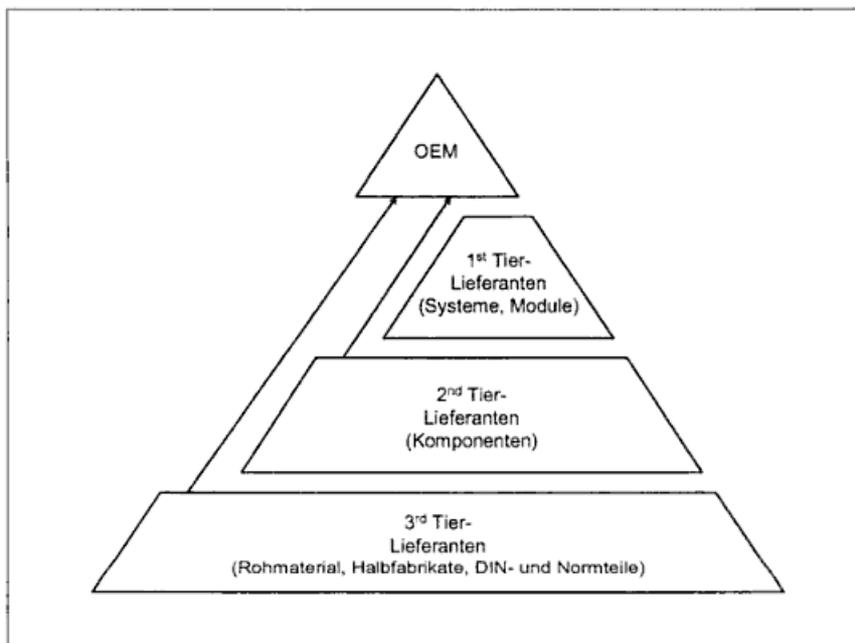


Abbildung 3.1: Zulieferpyramide

Die Spitze der Pyramide bildet der OEM, hier der Fahrzeughersteller, als Schnittstelle zu dem Endverbrauchermarkt. Der OEM bezieht die zur Fertigung seiner Endprodukte notwendigen Systeme, Module, Komponenten oder Halbfabrikate von den Zulieferern, den sog TIER- Lieferanten.

Es wird zwischen First Tier- (System- und Modulanbieter), Second Tier- (Komponentenanbieter) und Third- Tier Lieferanten (Rohmaterial- und

¹² Vgl. Czaja L.: „Qualitätsfrühwarnsysteme in der Automobilindustrie“, 2009

Halbfabrikatanbieter) unterschieden, je nachdem wie eng die Vernetzung zwischen OEM und Lieferant und wie hoch der Fertigstellungsgrad der gelieferten Produkte ist. Die Systeme, Module und Komponenten werden aber nicht nur von Lieferanten hergestellt sondern in der Regel auch schon von ihnen entwickelt.¹³

First- Tier:

First- Tier Lieferanten, oder Lieferanten erster Ordnung, stehen dem OEM als direkte meist strategische Partner am nächsten. Sie liefern Systeme und Module.

Ein System stellt eine funktionale Einheit dar, die sich aus mehreren logisch und physikalisch begrenzt austauschbaren Elementen zusammensetzt. Ein Modul hingegen besteht aus mehreren Teilen unterschiedlicher Funktionalität, die erst zu einer physischen Einheit kombiniert werden müssen.¹⁴

Die Modul- und Systemlieferanten sind neben der Entwicklung und Fertigung der Produkte, in der geforderten Qualität, auch für die Organisation der gesamten Lieferkette verantwortlich. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass immer eine hohe Teileverfügbarkeit bei den OEM gewährleistet ist.

Second- Tier:

Second- Tier Lieferanten sind Lieferanten für Komponenten und werden der zweiten Ebene der Pyramide zugeordnet. Ihr Aufgabengebiet umfasst auch die Entwicklung aber vor allem die Produktion von funktionalen Baugruppen, welche aus mehreren Teilen zusammengesetzt werden.

Third- Tier:

Third- Tier Lieferanten beschränken sich auf die Lieferung von Halbfabrikaten, Roh- oder Einzelteilen. Entwicklungstätigkeiten werden i.d.R. keine übernommen, sondern es wird nur eine reibungslose Teileversorgung zwischen Second und Third- Tier sichergestellt.¹⁵

Aus dem Einsatz dieses Ordnungsprinzips ergeben sich für die OEM entscheidende Vorteile, die an dieser Stelle nochmals zusammengefasst werden:

¹³ Kurek R.: „Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer“

¹⁴ Vgl. Boutellier/ Corsten (Beschaffung 2002) S.52; Wagner (Lieferantenmanagement 2002), S.22

¹⁵ Vgl. L. Czaja (Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie) S.31

- Verringern der eigenen Fertigungskapazitäten, da die First Tier Lieferanten fertig montierte Systeme liefern.
- Nutzen von fremden Entwicklungskapazitäten durch den Zukauf von Entwicklungsleistungen der Lieferanten.
- Verringern der Produktions- und Entwicklungskosten durch die Verlagerung auf die Lieferanten.

Weitere Synergien entstehen durch den Abbau von Bürokratie durch Minderung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Fertigungsstufen, wodurch der Koordinierungsaufwand in der Disposition und im Einkauf nachhaltig sinkt.

Die OEM erreichen also, dass sie benötigte Teile, mit gleicher Qualität beziehen allerdings mit einer deutlich geringeren Komplexität in den eigenen Bereichen der Produktion, der Entwicklung und der Koordination. Neben der Risikominimierung und den Vorteilen in der Kostenstruktur der OEM bildet das den Grundstein, um die eigenen Kernkompetenzen weiter auszubauen und somit dem gestiegenen Wettbewerbsdruck auf dem Automobilmarkt begegnen zu können.

3.3 Darstellung der Wertschöpfungskette bei Kuhnke

Die Wertschöpfungskette in der sich Kuhnke befindet, ist durch die Entwicklung auf dem Automobilmarkt stark beeinflusst und unterliegt auch dem oben beschriebenen Ordnungsprinzip des Tier- Modells:

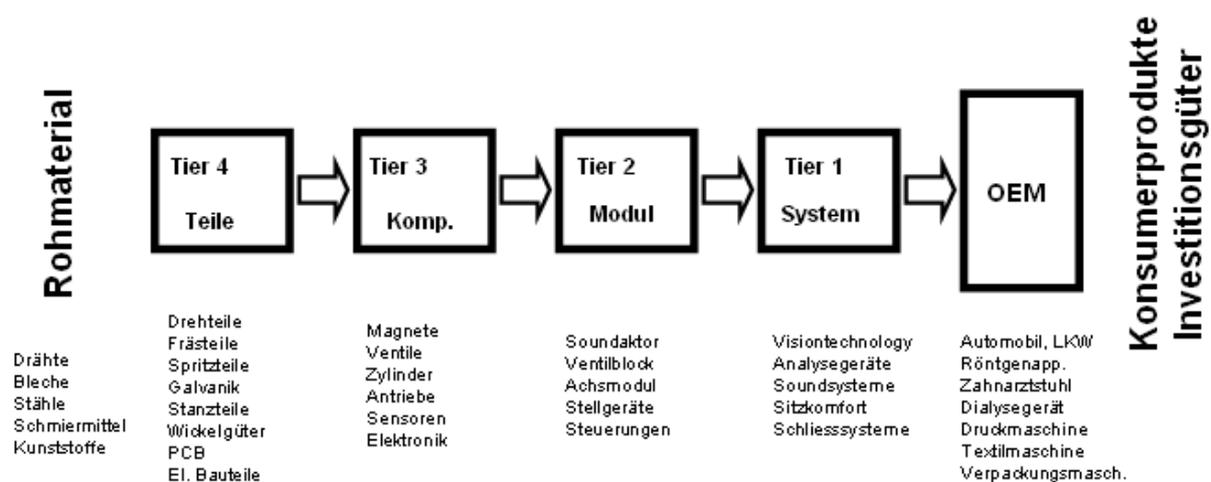


Abbildung 3.2: Lieferkette Tier Modell

Ähnlich der Zulieferpyramide stellt dieses Kuhnke- Modell die Wertschöpfungskette für die Entstehung der einzelnen Produkte, vom Rohmateriallieferanten über die einzelnen Tiers und den OEM bis hin zum Endverbraucher- oder Investitionsgütermarkt dar. Diese Wertschöpfungskette ist so untergliedert, dass

zwischen Modul- und Komponentenlieferant, also zwischen First Tier und Second Tier nochmals unterschieden wird.¹⁶

Die angeführten Produkte sind Beispiele aus der Kuhnke Produktpalette und dienen dazu einen direkten Bezug zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen und dem Unternehmen herzustellen. Das Ziel ist es, die Fertigung der Produkte innerhalb der Lieferkette plastisch darzustellen.

Der Input in die Kette sind zunächst die Rohmaterialien. Über die Bearbeitungsstufen in der Fertigung hinweg geschieht eine Wertschöpfung, durch die die Komplexität der Produkte und auch ihr Wert steigen, bis sie schließlich am Ende der Lieferkette beim OEM zu Konsum- oder Investitionsgütern zusammengesetzt werden.

Je größer der Bereich ist, den ein Unternehmen in der Wertschöpfungskette abdeckt, desto komplexer wird der gesamte Fertigungsprozess, da neben der Fertigung der Einzelteile auch die Montagen von Komponenten, Modulen oder Systemen gesteuert werden müssen.

3.4 Positionierung in der Wertschöpfungskette

Die in der Grafik aufgelisteten Kuhnke Produkte sollen auch zeigen, dass sich das gesamte Unternehmen in der Wertschöpfungskette sehr breit aufgestellt hat.

Der gesamte wertschöpfende Prozess findet bei Kuhnke SC statt.

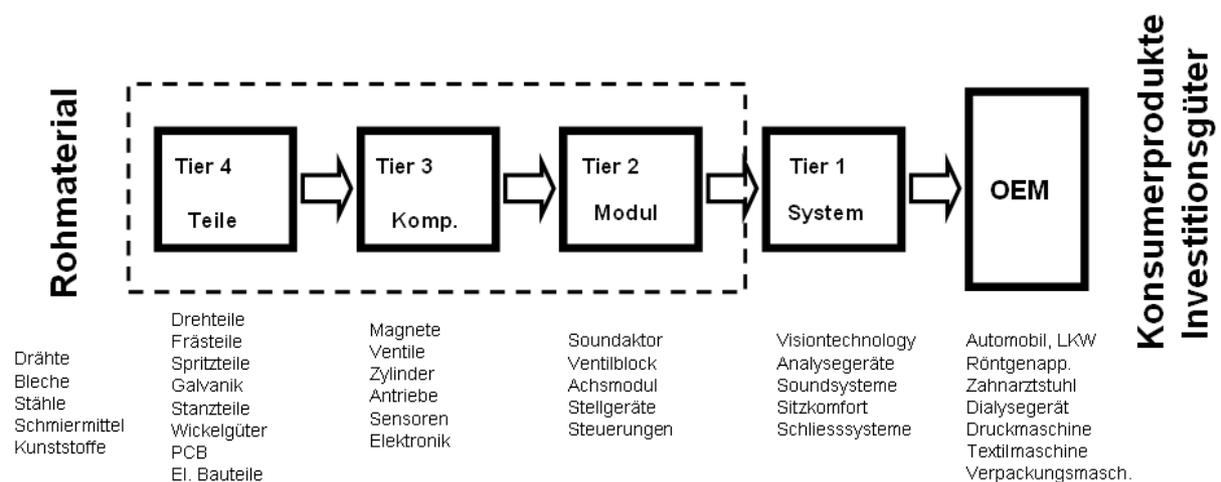


Abbildung 3.3: Positionierung der Kuhnke Gruppe in der Lieferkette

In der dargestellten Wertschöpfungskette wird der gesamte Prozess abgebildet. Durch eine hohe Fertigungstiefe in der Produktion bei Kuhnke SC, werden mehrere

¹⁶ Kuhnke AG: Vortrag „Langfristige Unternehmenssicherung“

Wertschöpfungsstufen abgedeckt, was dazu führt, dass von Tier 4 bis hin zu Tier 1 oftmals alle Fertigungsstufen im Hause Kuhnke stattfinden.

Diese hohe Fertigungstiefe bringt Vor- und Nachteile, die im Folgenden diskutiert werden:

Vorteile:

Die termingerechte Abarbeitung der Fertigungsaufträge wird durch eine hohe Fertigungstiefe und die daraus resultierende Flexibilität deutlich vereinfacht.

Es gibt nur wenige Schnittstellen zwischen den einzelnen Bearbeitungsstufen und externen Lieferanten, was die Eingriffsmöglichkeiten in den Wertschöpfungsprozess erhöht. Vor allem im Bezug auf Terminierung ergeben sich hier viele Vorteile, da je nach aktueller Priorität einzelne Aufträge vorgezogen oder zurückgestellt werden können.

Der zweite große Vorteil liegt in der vergleichsweise einfachen Qualitätssicherung. Da die bestehenden Schnittstellen meist intern sind, finden die im Hinblick auf die Qualität kritischen Produktionsschritte, in der eigenen Fertigung statt und liegen somit im direkten Zugriff der eigenen Qualitätssicherung. Fehleranalysen und Ursachenbehebung werden deshalb einfacher und transparenter.

Nachteile:

Eine hohe Fertigungstiefe bei einer stark diversifizierten Produktpalette wie der von Kuhnke wirkt sich auf die zu tätigen Investitionen aus. In den verschiedenen Fertigungsbereichen kommen eine Vielzahl unterschiedlicher Fertigungstechnologien zum Einsatz. Für jede dieser Technologien sind zumeist die spezifischen Anlagen mit den entsprechenden Werkzeugen vorzuhalten, die neben der Anschaffung auch Kosten für die Instandhaltung aufwerfen. Darüber hinaus ist auch eine fortlaufende Modernisierung der Anlagen notwendig, um im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit immer auf optimale Fertigungsprozesse zurückgreifen zu können.

Alle für Investitionen entstehenden Aufwendungen müssen über die Stundensätze in den verursachenden Abteilungen verrechnet werden. Die Stundensätze in Verbindung mit den Fertigungszeiten bilden einen Teil der Herstellkosten ab. Steigen die Stundensätze, steigen auch die Herstellkosten und somit sinkt die Marge bei den einzelnen Produkten.

Die Kostenstruktur weist darüber hinaus auch nur eine geringe Flexibilität auf. Die meisten entstehenden Kosten für die Aufrechterhaltung der Produktionstätigkeiten sind fixe Kosten, wie Lohnkosten, Instandhaltung oder Abschreibungen. Auslastungsschwankungen können mit einer hohen Fixkostenbindung nur bedingt abgedeckt werden.

3.5 Wachsende Profitabilität durch Optimierung des Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell der Unternehmen hat einen großen Einfluss auf die Definition der Kernkompetenzen und die daraus entstehende Komplexität in der Wertschöpfungskette.

Das Geschäftsmodell vieler Unternehmen ist auf eine möglichst große Anzahl von Kunden abgestimmt, die mit immer wieder modifizierten Standardprodukten beliefert werden sollen. Die Folge von diesem Vorgehen ist eine hohe Diversifikation der Produktpalette, da durch die Modifikation eine Fülle an unterschiedlichen Produkten und somit auch unterschiedlichen Einzelteilen entsteht. Das Beherrschen dieser Diversifikation setzt eine hohe Flexibilität in der Fertigung voraus, die nur mit hoher Fertigungstiefe erreicht werden kann. Unternehmen die dieses Geschäftsmodell verfolgen sind z.B.:

- *Festo*, im Bereich der Pneumatik
- *Siemens*, im Bereich der Steuerungs- und Regelungstechnik
- *Kendrion*, im Bereich der Magnete

Um in der Automobilzuliefererkette bestehen zu können, ist ein anderes Geschäftsmodell notwendig. Man hat es mit wenigen Großkunden zu tun, die einen hohen Anspruch auf speziell für sie entwickelte Systemlösungen haben. In der Regel handelt es sich um Großserien von mehreren 100.000 Teilen im Jahr. Der Fokus liegt also nicht mehr auf hoher Diversifikation der Produkte sondern auf effizienter und schlanker Großserienproduktion. Beispiele für Automobilzulieferunternehmen die dieses Geschäftsmodell umsetzen sind:

- *Bosch*, Im Bereich der Steuerungstechnik
- *Continental*, In Bereichen der Pneumatik und Elektronik

Kuhnke hat mit dem Eintritt in den Automobilzuliefermarkt dieses Geschäftsmodell aufgegriffen.

Die neuen Anforderungen an die Wertschöpfungskette haben zunächst dazu geführt, dass die Kernkompetenzen mit der Produktion von Systemen und deren Konfiguration und Prüfung neu Definiert wurden. Diese Kernkompetenz konnte mit der vorhandenen Fertigungstiefe nicht erfüllt werden, da durch die hohe Komplexität in der gesamten Wertschöpfungskette, die nötigen strukturellen und finanziellen Voraussetzungen nicht vorhanden waren.

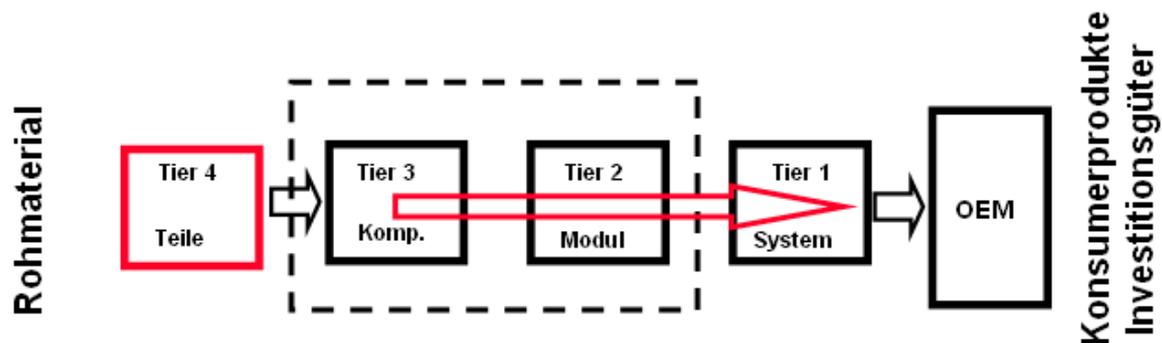


Abbildung 3.4 : Aufstieg in der Wertschöpfungskette

Der Abbau der Diversifikation und der Aufbau von schlanken Prozessen zur Großserienproduktion haben dazu geführt, dass sich die Anforderung an die wertschöpfenden Abteilungen verändern. Von der Flexibilität viele verschiedene Einzelteile in kurzer Zeit zu fertigen hin zu der Fähigkeit komplexe Montageprozesse mit geringen Beständen Just in Time mit den Montagen des Endkunden steuern zu können. Diese Verschiebung führt dazu dass zum einen die Komplexität in der Organisation der einzelnen Wertschöpfungsschritte zunimmt aber im Rahmen der Wirtschaftlichkeit an anderer Stelle abgebaut werden muss.

Diese notwendige Komplexitätsreduktion soll durch ein Abspalten der Teilefertigung (Tier 4) und ein Auslagern an externe Lieferanten realisiert werden. Durch die geringe Diversifikation und die notwendige präzise Terminierung der Fertigungsabläufe verlagern sich auch die Anforderungen an die Teilelieferanten vom reinen Fertigungs- Know How hin zum Logistik- Know How um eine ständige Teileversorgung sicherzustellen.

Hierbei geht es vor allem um Logistikkonzepte die eine bestandsarme Montage der Module oder Systeme gewährleisten. Dies ist notwendig, da die einzelnen Komponenten die zu Modulen montiert werden, schon eine hohe Wertschöpfung erfahren haben und durch den so entstandenen Wert bei hohen Beständen unnötig viel Kapital binden.

In Kapitel 2 wurden die 4 Teilziele beschrieben mit deren Hilfe eine wachsende Profitabilität des Unternehmens erzielt werden soll. Durch die hier geschilderte strategische Ausrichtung des Unternehmens wird die Abspaltung der Teilefertigung (Tier4) nicht nur möglich, sondern auch absolut notwendig. Die folgenden, bereits beschriebenen Ziele müssen zur Umsetzung des Geschäftsmodells erreicht werden:

1. Wandelung fixer in variable Kosten, durch den Fremdbezug der Einzelteile von einem Lieferanten.
2. Minderung des Working Capital durch Verkauf der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die Teilefertigung und durch ein Aktives Bestandsmanagement mit Hilfe von angepassten Logistikkonzepten.
3. Schaffen von Liquidität durch den Verkauf der Anlagen und Werkzeuge an die Outsourcingpartner.
4. Schaffen von neuer Flexibilität in der Investitionsplanung, durch die Fokussierung auf die Montage und die Minderung der Komplexität im Bereich der Fertigungstechnologien.

3.6 Rekapitulation: Strategischer Ansatz

Die Automobilindustrie hat gezeigt, wie man durch Reduktion von Komplexität in der eigenen Wertschöpfungskette deutlich effizienter werden kann. Die Zulieferpyramide zeigt eine Struktur mit deren Hilfe es möglich ist, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu fokussieren und alle anderen Aktivitäten an spezialisierte Zulieferbetriebe auszulagern. Es fällt auf, dass der Begriff der Kernkompetenz im Laufe der Zeit immer enger gefasst wurde, sodass es möglich ist, mit einem geringeren Aufwand noch komplexere Produkte zu fertigen und somit den gestiegenen Anforderungen der Endkunden gerecht zu werden.

Innerhalb der Kuhnke Gruppe wurde der Gedanke der Komplexitätsreduktion und die damit verbundene Neupositionierung in der Wertschöpfungskette aufgegriffen und nach und nach eine strategische Planung umgesetzt. Nach der Definition der Kernkompetenz im Bereich der Montage und Prüfung von Systemen und Modulen ist es das Ziel, konsequent alle diesem Zweck nicht verbundenen Bereiche an spezialisierte Unternehmen auszulagern. Die hierdurch drastisch gesenkte Fertigungstiefe schafft die nötigen Kapazitäten um die gestiegenen Anforderungen

an die Organisation der Wertschöpfungskette zu erfüllen und das angestrebte Geschäftsmodell tatsächlich umzusetzen.

Durch den Aufstieg in der Wertschöpfungskette hin zum Lieferanten von komplexen Systemen und Modulen bekommt auch das Qualitätsmanagement eine ganz neue Bedeutung, sodass hier die Ziele 100% Liefertermintreue und 100% Qualität im Mittelpunkt stehen, um unnötige Kosten für Fehlleistungen zu vermeiden.

Der Abbau von Wertschöpfungstiefe durch das Auslagern der Einzelteillfertigungen hat auch den gewünschten Einfluss auf die finanzielle Struktur des Unternehmens, indem hierdurch die Kosten von fix in variabel gewandelt, das Working Capital gemindert, die Liquidität und die Flexibilität bei Neuinvestitionen erhöht wird.

Durch die konsequente Umsetzung dieses Strategischen Plans und die Einführung des neuen Geschäftsmodells können die im theoretischen Ansatz definierten Ziele erreicht werden. Hierfür soll im nächsten Kapitel die operative Umsetzung der strategischen Planung anhand eines Praxisbeispiels beschrieben werden.

4. Operative Umsetzung

Kapitel 4 unterliegt aus Gründen der Vertraulichkeit einer Teilspernung und wird aus diesem Grund nicht veröffentlicht.

5. Fazit

Kapitel 5 unterliegt aus Gründen der Vertraulichkeit einer Teilspernung und wird aus diesem Grund nicht veröffentlicht.

Quellenverzeichnis

Literatur

- Czaja L. : „Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie“
Gabler, 2009
- Kurek R.: „Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer“
Springer, 2004
- Kollmann T.: „Kompaktlexikon Unternehmensgründung“,
Gabler, 2005
- Kralicek P.: „Kennzahlen für Geschäftsführer“
Mi Fachverlag, 2008
- Probst H.J.: „Kennzahlen leicht gemacht“
Redline Wirtschaft, 2008
- Raisch S.: „Wege zum Wachstum“
Gabler, 2010
- Thomas W.E.: „Readings in cost accounting, budgeting and control“
South-Western Pub. Co., 1978

Artikel in Zeitschriften

- Boutellier/ Wagner: „Zielgerichtetes Lieferantenmanagement durch
Lieferantenstrategien“
In: io Management- Zeitschrift, Nr. 7/ 8, 2000
- Hauschild J.: Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen
In: Harzburger Hefte, Nr. 13, 1970

Quellen bei Kuhnke

Setzer W.: „Kuhnke, die wechselvolle Geschichte eines
Technologieunternehmens“, 2008

Kuhnke AG: Geschäftsbericht 2009

Kuhnke AG: Vorstellung des Unternehmens
Powerpoint- Präsentation, 2010

Kuhnke AG: „Langfristige Unternehmenssicherung“
Vortrag: CEO Gipfel, Heiligendamm 2010