

Mit Wertschöpfungsmanagement den Unternehmenswert steigern

Prof. Dr. Kai Lucks, Bundesverband Mergers & Acquisitions, MMI Merger Management Institut & Dr. Oliver Prause, Institut für Produktionserhaltung

1. Einordnung des Wertschöpfungsmanagement-Ansatzes in den M&A-Prozess

1.1. Definition des Begriffs Wertschöpfung und methodische Herangehensweise

► Die grundlegende Zielorientierung von M&A ist die Optimierung des Kundennutzens. Dieser Kundennutzen wird durch wertschöpfende Prozesse im Unternehmen realisiert.

Mit dem Begriff „Wertschöpfung“ versteht man all diejenigen Tätigkeiten in einem Unternehmen, die einen unmittelbaren Kundennutzen erzeugen. Dem Kundennutzen kommt somit eine überragende Bedeutung zu, denn nur Produkte und Dienstleistungen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten, sorgen für einen Wertbeitrag. Der Mehrwert wird durch vielfältige, wertschöpfende Prozesse erzeugt, die möglichst schlank und kosteneffizient ablaufen sollen. Typischerweise weisen diese Prozesse jedoch einen sehr hohen Anteil von Verschwendung auf (z.B. Wartezeiten, Störungen, Nach-/Doppelarbeit, Ausschuss etc.), die sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Kostensituation im Unternehmen negativ beeinflussen. Die Fokussierung auf die Wertschöpfung ist somit ein Erfolgsfaktor¹ für die Schaffung von Werten im Unternehmen. Um Werte zu schaffen, ist somit dem Beibehalten beziehungsweise dem Steigern des Wachstums die höchste Priorität einzuräumen.²

Die Wertstromanalyse/-design³ ist eine Methode zur Ist-Bewertung und Verbesserung der Prozesse in der Produktion. In gleicher Weise sind auch die Prinzipien der Wertstromanalyse mittels Makigami⁴ für adminis-

trative Prozesse anwendbar. Damit lässt sich diese Methodik in allen Bereichen von der Beschaffung über Fertigung bis hin zu Vertrieb und Post-Selling-Services anwenden. Zur zielführenden Verbesserung aller Prozesse dient ein ganzheitliches Wertschöpfungsmanagementsystem, das auch in allen Bereichen des ganzen M&A-Prozesses zu berücksichtigen ist. Es wird damit inhärenter Bestandteil des Kernprozesses⁵ zu Strukturierung und kulturellem Wandel⁶, der, wie die anderen Kernprozesse auch, als End-to-End-Aktivität vom Start des Projektes bis zum formalen Ende der Umsetzung anzusetzen ist. Für M&A-Projekte lassen sich wirksame Maßnahmen für die Verbesserung der Prozessqualität ableiten, insbesondere bei Screening und Sondierung, bei der Due Diligence, zur Vertiefung der Operational Due Diligence, unmittelbar nach dem Closing, bei der Prüfung des Targets (Day One...) und im 100-Tage-Programm zum Prozess.

1.2 Umsetzung bei Screening und Sondierung

Bei der Auswahl geeigneter Zielunternehmen (Targets) ist ein besonderes Augenmerk auf den Reifegrad der operationellen Prozesse zu richten. Benchmarks und „Vor-Ort-Begehungen“ mit Experten liefern hier eine erste Indikation zur „Operational Excellence“ des betrachteten Targets. Dies ist insbesondere sehr bedeutsam, da bei niedrigem Reifegrad mit einem strukturierten und konsequenten Wertschöpfungsmanagement-Programm in der PMI-Phase rasch enorme Verbesserungen erzielt werden können und somit der Return on Sales gesteigert wird.

Bereits beim Screening werden die Auffassungen der betreffenden Kandidaten hinsichtlich des grundlegenden Lean-Managementverständnisses ermittelt. Sollten ►

1 M&A-Projekte erfolgreich führen, Kai Lucks (Hrsg.), 2013, Schäffer Poeschel, S. 632, ISBN 7359783791032108

2 M&A-Projekte erfolgreich führen, Kai Lucks (Hrsg.), 2013, Schäffer Poeschel, S. 75, ISBN 7359783791032108

3 Sehen lernen, Mike Rother, John Shook, 2004, Lean Management Institut, ISBN 9783980952118

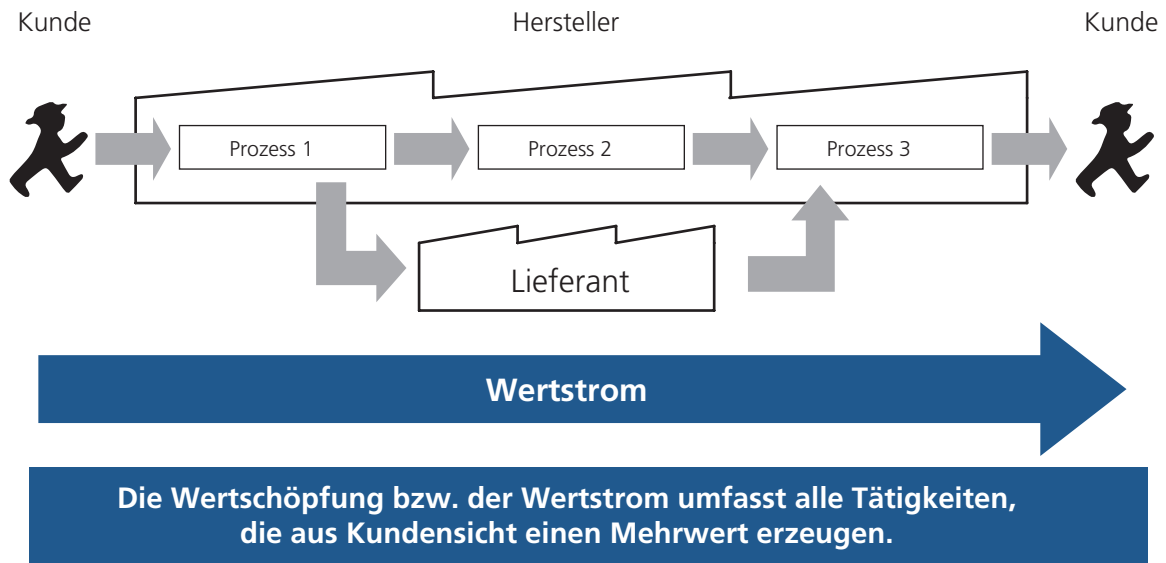
4 Unter dem japanischen Begriff Makigami versteht man eine Methode, um Unternehmensprozesse jeder Art zu visualisieren und zu analysieren. Insbesondere eignet sich dieses Verfahren zur Reduzierung von Verlusten in administrativen Abläufen.

5 Grundsätzliches zum Prozessansatz bei M&A siehe Kai Lucks und Reinhard Meckl: Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. 2. Auflage, Springer Heidelberg 2015

6 Ebenda: zum Prozessmodell siehe S. 88 ff. Als Kernprozesse werden hier „Strategy“, „Dealmaking“ und „Structure & Change“ definiert.

Abb. 1 • Darstellung des Wertstroms

Quelle: Eigene Darstellung



die relevanten Werte eher schwach sein, dann ist in der Folgeüberlegung zu evaluieren, welche Durchsetzungspotenziale es für ein Wertschöpfungsmanagementsystem gibt.

Die Sondierung, sei es durch das oberste Management oder mithilfe eines Fachteams, muss die Wertströme beurteilen, um einen ersten Eindruck über die Potenziale zur Wertsteigerung zu gewinnen. Daraus ist ein konkreter Fragenkatalog über die offenen und kritischen Themen zu entwickeln, der der Due Diligence zugrunde zu legen ist.

1.3 Evaluierung der Wertschöpfungsprozesse während der Due Diligence

Voraussetzung für den Einsatz einer Wertstromanalyse ist, dass eine Operational Due Diligence vereinbart wurde und durchsetzbar ist. Wegen der hohen Bedeutung der Wertflüsse in Fertigung und Verwaltung müssen die Schritte, Inhalte, Ansprechpartner und (nach Möglichkeit) die auszuhändigenden Dokumente, etwa Flussdiagramme, Datendokumentationen und Bewertungen, vereinbart werden.

Des Weiteren sollte die Wertstrombewertung im Zuge des Management Audits abgehandelt werden. Dies ist rechtzeitig einzufordern, damit sich der Verkäufer darauf einstellen und nach Möglichkeit den direkten Kontakt mit den zuständigen Fachleuten seines Unter-

nehmens herstellen kann. Die Erfahrung zeigt, dass das Gespräch von Fachmann zu Fachmann (oder Fachfrau) tiefe Einblicke eröffnet, nicht nur auf der Ebene von Data et Facta, sondern besonders auch in der kulturellen Frage. Es ist bedeutsam, ob und wie Wertschöpfungsmanagement gelebt wird und wie die ganze Belegschaft davon durchdrungen ist. Dies führt auch zu einer Einschätzung, wie später die Verbesserungsmaßnahmen implementiert und operativ gehandhabt werden können.

Im Rahmen der Operational Due Diligence werden mit einer strukturierten Prozessanalyse wie Wertstromanalyse oder Makigami die Kernprozesse im Unternehmen untersucht. Im ersten Schritt sind die relevanten Kernprozesse wie beispielsweise Entwicklungs-, Beschaffungs-, Fertigungs- und Logistikprozesse zu identifizieren. Im Vorfeld sollten auch betriebliche Daten wie produktspezifische ABC-XYZ-Analysen, Auftragsmengen, Auftragsdurchlaufzeiten, Liefertreue et cetera gesammelt werden. Für die eigentlichen Analysen sind nicht die Daten in IT-Systemen, sondern die realen Daten vor Ort relevant. Werksbesichtigungen sind hier ein elementarer Bestandteil der Due Diligence.⁷

Basierend auf den Analyseergebnissen werden für jeden Prozess optimale Soll-Zustände definiert. Aus dem Soll-Ist-Vergleich lassen sich die Potenziale von wesentlichen

⁷ M&A-Projekte erfolgreich führen, Kai Lucks (Hrsg.), 2013, Schäffer Poeschel, S. 181, ISBN 7359783791032108

Abb. 2 • Visualisierung des aktuellen Wertstroms

Quelle: Eigene Darstellung

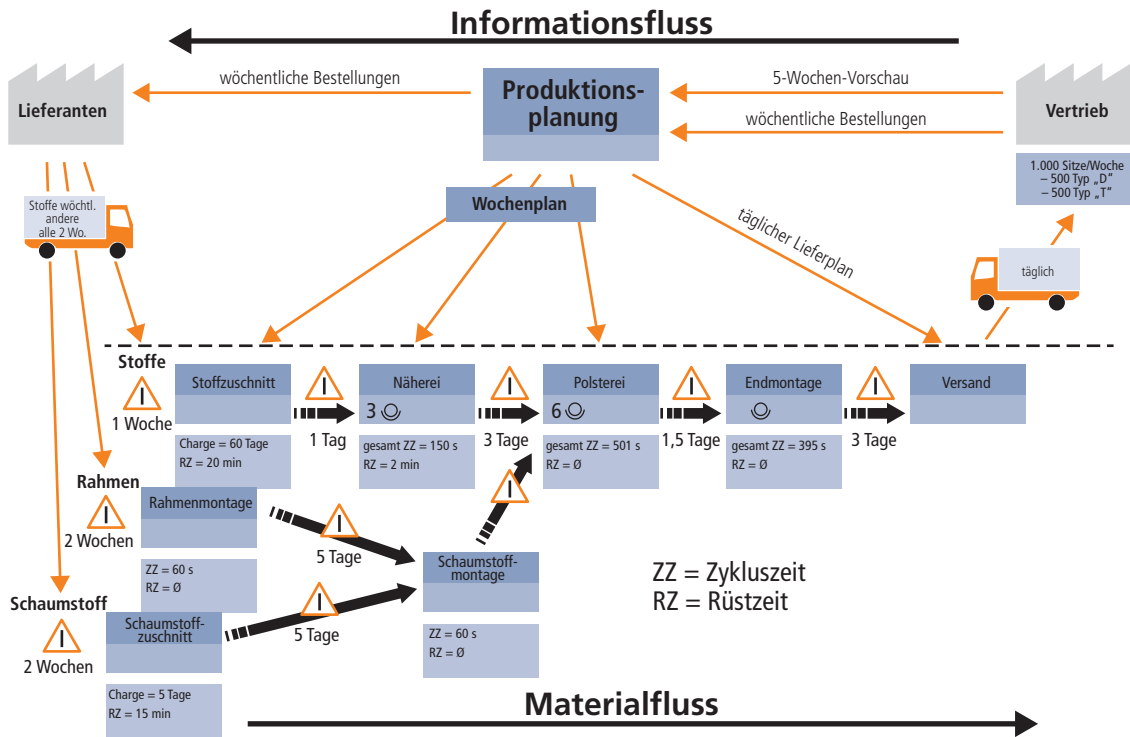
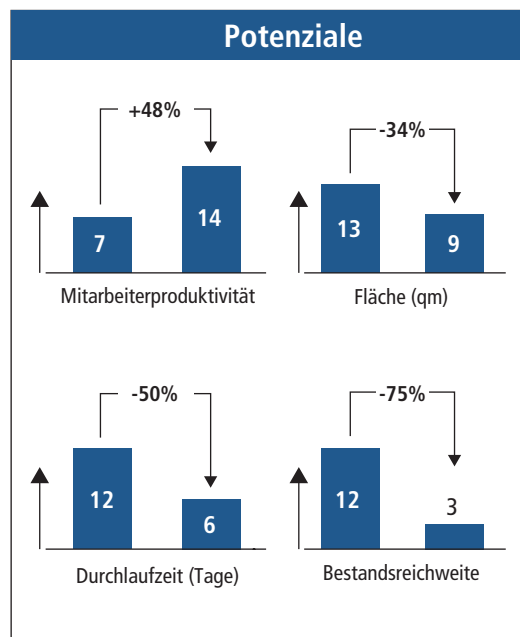


Abb. 3 • Typische Verbesserungen durch Wertschöpfungsmanagement

Quelle: Eigene Darstellung



Performance-Kennzahlen (z.B. Durchlaufzeit, Bestände, Kosten) ermitteln. Die Verbesserung dieser Kennzahlen liegt üblicherweise im zweistelligen Prozentbereich.

Die Wertstromanalyse, das Design und die Evaluierung der Potenziale werden je nach Umfang des Prozesses mit einem Team von drei bis sechs Personen erarbeitet und beanspruchen pro Wertstrom etwa drei bis fünf Tage.

Abb. 4 • Typische Agenda für die Prozessevaluierung

Quelle: Eigene Darstellung



Wenn aufgrund der Vertragslage keine Due Diligence und kein Kontakt zum Target möglich ist, dann sollte auf Verfahren der „Outside-in-Analyse“ und der Simulationen zurückgegriffen werden. Man kann durch Befragung bei Kunden, Lieferanten und eingebundenen Dienstleistern ein gutes „Außenbild“ zumindest über die gelebten „Wertschöpfungsphilosophien“ des Targets bekommen. Weiteres ist durch systematische Datenrecherche (Internet) zu bekommen. Auch Verbände, in denen das Target organisiert ist, sowie Teilnahmen an Fachsymposien sind aussagefähig. Auch kann versucht werden, ehemalige Mitarbeiter anzusprechen. Aber Vorsicht: Für diese Schritte sind die eigenen internen (ggf. externen) Anwälte einzubinden, um Risiken aus Industriespionage und Verletzung des Datenschutzes vorzubeugen.

1.4 Umsetzung in der Post Merger Integration-Phase

Der physische Zugang zu den Mitarbeitern und Anlagen in Fertigung und Verwaltung, der mit dem Day One erstmals offiziell gegeben ist, muss – wegen seines Umfangs und der Vielfalt der anzusprechenden Parteien – generalstabsmäßig bereits Wochen vor dem Day One geplant werden. Hierbei ist äußerst systematisch vorzugehen, (a) in Analyse der Organisation, etwa: welche Business Units, welche Fertigungen, welche administrativen Einheiten und welche Standorte sind abzuarbeiten, (b) der Ansprache von Mitgliedern des Managements und der Fachabteilungen, um die abzuarbeitenden organisatorischen Einheiten und die einzubindenden Führungskräfte zu lokalisieren, zu priori-

sieren und zu gewichten, (c) in der Organisation und Durchführung von Workshops zur Konsolidierung und Auswertung der Ergebnisse sowie (d) Entwicklung eines Umsetzungsplans, der sich in das übergeordnete Maßnahmenprogramm einfügen muss.

2. Strategische Planung und Wertschöpfungsmanagementsystem – Der Schlüssel zum Erfolg

2.1 Umsetzungsplan als Ausgangspunkt

Die strategische Umsetzungsplanung wird mittels einer „hoshin kanri“-Matrix⁸ strukturiert und visualisiert. Hierbei ist auf die Ausrichtung der zukünftigen Betriebsstrategie über die komplette Wertschöpfungskette zu achten⁹. Diese Matrix wird von der obersten Führungsebene erstellt. Sie beinhaltet die langfristige Unternehmensvision, strategische Handlungsfelder, strategische Projekte und Kennzahlen sowie anspruchsvolle Unternehmensziele. Alle genannten Themen werden in der Matrix und miteinander in Beziehung gesetzt.

Die Ergebnisse der Wertstromanalyse sind ein wesentlicher Bestandteil der Planung, um die verbesserungsbedürftigen Prozesse und die dazugehörigen Fachabteilungen zu berücksichtigen sowie die wesentlichen Fortschrittskennzahlen zu definieren. Neben den klassi-

⁸ Unter „hoshin kanri“ versteht man die Ausrichtung der gesamten Mitarbeiterschaft auf eine Unternehmensvision, aus der gemeinsame Ziele abgeleitet werden. Im Japanischen steht „hoshin“ für Stern oder Kompassnadel, „kanri“ bedeutet Management/Planung.

⁹ M&A-Projekte erfolgreich führen, Kai Lucks (Hrsg.), 2013, Schäffer Poeschel, S. 171, ISBN 7359783791032108

3.2 Executive Präsenz während der Transformation

Die operative Umsetzung erfolgt vor Ort in den Fertigungen und Verwaltungen. Aufbauend auf den Wertstromplänen des zentralen Teams sind die Wertströme auf den nächstniedrigeren Ebenen (z.B. Produktsegmente, Standorte) zu analysieren und zu optimieren. Deshalb müssen die jeweils betroffenen beziehungsweise verantwortlichen Mitglieder des Executive Teams und die Wertschöpfungsexperten an den Standorten präsent sein und mit den örtlich Verantwortlichen die Untersuchungen und Maßnahmen aktiv unterstützen. Wichtig ist, dass die Executive-Ebene persönlich an ausgewählten Transformations- beziehungsweise Kaizen-Workshops teilnimmt und bei Ergebnisabweichungen persönlich in der Verantwortung bleibt.

3.3 Hauptfehlerquellen vorbeugen

Drei immer wieder anzutreffenden Fehlern gilt es vorzubeugen: (1) Der Gesamtwert des Projektes resultiert nicht allein aus den Synergien, sondern aus ihrer Summe, in die auch die Geschäftswerte der beiden betreffenden zusammenzuführenden Geschäftseinheiten der M&A-Partnerunternehmen einfließen. Aus einer einseitigen Konzentration auf die Synergiewerte wird häufig die Stand-alone-Wertstabilität der beiden Fusionspartner übersehen. Die daraus resultierende und zu fordernde Gesamtsicht impliziert auch eine umfassende Wertstrombetrachtung, nämlich beider Unternehmensteile im Verbund. (2) Die Verbesserungspotenziale werden in vielen Fällen zuerst im externen Bereich gesucht, gerne beim Einkauf, weil es andere trifft und kaum Restrukturierungskosten anfallen. Tatsache ist aber, dass mit dem durchgängigen Konzept der Wertstromanalyse (die ja neben den Kernprozessen von FuE und Fertigung auch Verwaltung, Vertrieb und den Post-Selling-Bereich abdecken soll) Erkenntnisse über die Verfahren und Ableitung enormer Verbesserungspotenziale in den Kerntätigkeiten gewonnen werden. Diese möglichst frühen Lerneffekte können für nachlaufende Aktivitäten in Produktsegmenten und Standorten genutzt werden. An die Stelle erster Aktivitäten an der Peripherie und bei Zulieferern gehört also eine Priorisierung „von innen nach außen“, etwa nach dem Bild einer Zwiebel. (3) Die Verantwortung für Analyse, Umsetzung und Controlling wird gerne auf die nächste Ebene delegiert, weil das Tagesgeschäft Vorrang hat und M&A immer eine Doppelbelastung (aus dem Geschäft und aus dem M&A-Projekt) impliziert. Dies ist nicht erlaubt: Die Verantwortung und die physische Beteiligung an den entscheidenden Workshops müssen in der Hand der ersten Executive-Ebene bleiben. Weiteres dazu bereits im Abschnitt „Executive Präsenz während der Transformation“.

4. Zusammenfassung

Innerhalb des M&A-Prozesses stellt das Wertschöpfungsmanagement ein wichtiges, ergänzendes Instrument zur Integration und Steigerung des Unternehmenswerts dar. Mit der Berücksichtigung der Wertschöpfung im Due-Diligence-Prozess lassen sich erhebliche Potenziale bei der Leistungssteigerung des Unternehmens identifizieren. Um das volle Potenzial in kurzer Zeit zu entfalten, sollte der Käufer bereits Erfahrungen im Wertschöpfungsmanagement mitbringen. Alternativ können auch externe Berater eingeschaltet werden, die über die konzeptionelle und praktische Kompetenz des Wertschöpfungsmanagements verfügen.

Während der PMI-Phase wird die operative Transformation durch eine stringente strategische Planung („hoshin kanri“-Matrix) und ein ganzheitliches Wertschöpfungsmanagementsystem begleitet. Die strategische Planung stellt die Durchgängigkeit von der Vision, der Strategie über die Projekte bis hin zur Umsetzung sicher. Das Wertschöpfungsmanagementsystem beschreibt die erforderlichen Prinzipien und Standards für die kontinuierlichen Verbesserungsaktivitäten der Teams. Aus der strategischen Planung werden die Verbesserungsprojekte in die Organisation herunter kaskadiert und die Projektfortschritte wieder in der strategischen Planung verdichtet.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg ist es, die wertschöpfenden Prozesse als Werttreiber zu erkennen, die Prinzipien und Methoden der Verbesserung zu verstehen und kontinuierlich die Umsetzung voranzutreiben. Dies setzt bei den Entscheidern eine innere Überzeugung in das Wertschöpfungsmanagement voraus, erfordert eine hohe Disziplin in der Umsetzung und benötigt einen langen Atem für den Kulturwandel im Unternehmen. ■



Prof. Dr.-Ing. Kai Luicks ist Gründer und Vorsitzender des Bundesverbandes Mergers & Acquisitions sowie Geschäftsführer des MMI Merger Management Instituts. Er arbeitete in verschiedensten Funktionen seit 35 Jahren im Siemens-Konzern und als Hochschullehrer, gilt als Architekt des Siemens-Ansatzes für M&A-Integration. Er ist Autor zahlreicher Artikel und Bücher, zuletzt des Praxishandbuchs Industrie 4.0. kai.luicks@merger-mi.de

Dr.-Ing. Oliver Prause ist Inhaber der „OPWertschöpfungsberatung“ und verfügt über 22 Jahre Wertschöpfungserfahrung. Er hat mehrere leitende Funktionen in Produktion und Supply Chain bekleidet. In zwei Industriekonzernen hat er erfolgreiche ganzheitliche Wertschöpfungssysteme aufgebaut und umgesetzt. Darüber hinaus ist er seit 12 Jahren als Vorstandsvorsitzender für das „Institut für Produktionserhaltung e.V.“ tätig. oliver.prause@infpro.org