



Titelthema

## »Hidden Champions«

Zukunftsfähig aus der Krise

Special

## Restrukturierung und Sanierung

Titelthema

**Enormes Wachstum**  
Prof. Dr. Hermann Simon

Special

**Effekte auf die Bilanz**  
Wertaufhellende Ereignisse

Special

**Insolvenzgefährdung**  
Drohende Zahlungsunfähigkeit

# UNTERNEHMER-FAMILIEN

Eigentum verpflichtet  
Selbstorganisation, Kontrolle  
Vermögenserhalt

Festschrift der EQUA-Stiftung  
zu ihrem zwanzigjährigen Bestehen



UNTERNEHMER  
MEDIEN GMBH

## NEUERSCHEINUNG

### » EQUA-Stiftung (Hg.)

Viele Unternehmerfamilien, die seit Jahrzehnten hinter ihren Familienunternehmen stehen, justieren sich gegenwärtig neu. Die Anlässe und die Themen sind grundsätzlicher Natur. Es geht um den Rückzug aus der operativen Leitung, um die Bestellung fähiger Fremdgeschäftsführer, von Beiräten, Aufsichtsräten und Gesellschafterausschüssen, um Strategien, Finanzierungen und um wirksame Kontrolle. Außerdem geht es immer auch um den Konsens und den Erhalt von Vermögen.

ISBN 978-3-937960-43-2 • 58,00 €  
Bestellung (Sofortige Auslieferung)  
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder  
jederzeit in unserem Online-Shop im  
Internet: [www.unternehmermedien.de](http://www.unternehmermedien.de)

**UNTERNEHMER  
MEDIEN GMBH**  
GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

# Überlegen und unabhängig

## Festlegung der Fertigungstiefe

Die strategische Entscheidung für die eigene Fertigungstiefe stellt langfristig wichtige Weichen für Unternehmen. Grund genug, sich wie die »Hidden Champions« mit den Gestaltungsoptionen und den Erfolgsfaktoren zu beschäftigen. Dazu gehört, dass Unternehmen nicht nur in ihrer Gründungsphase festzulegen haben, wie und in welchem Ausmaß sie ihre Produkte und Leistungen selbst erbringen oder zukaufen wollen. Diese grundsätzliche Überlegung ist immer wieder rollierend anzustellen, was in einer immer volatileren Welt mit immer neuen Marktanforderungen, Wettbewerbern, mit Disruption und digitalen Geschäftsmodellen eine Herausforderung ist.

### Strategische Festlegung der Fertigungstiefe

► Zunächst stellt sich die Frage nach der strategischen Fertigungstiefe bzw. nach dem Grad der vertikalen Integration: Welche Wertschöpfungsstufen in der »Supply Chain« will man in seinem Unternehmen selbst erbringen, wobei die Unabhängigkeit von Zulieferern und externen Partnern mit der Fertigungstiefe wächst. Dasselbe gilt im Hinblick auf die Spielräume für Gestaltungen und Optimierungen im eigenen Unternehmen. Anders gesagt: Je geringer die Materialkostenquote ist, also der Aufwand für den Einkauf von Hilfs-, Roh- und Betriebsstoffen, desto größer ist die selbst zu beeinflussende Kostenbasis. Sollte jedoch deshalb jedes Unternehmen versuchen, so viel wie möglich an eigenen Standorten zu fertigen, in eigene Maschinen und Infrastruktur zu investieren und sich vielseitiges Know-how anzueignen, wie es vielen Familienunternehmen, vor allem »Hidden Champions«, nachgesagt wird? Ist es für einen Verarbeiter von Stanzteilen sinnvoll, eine Stanzerei und einen angeschlossenen Werkzeugbau vorzuhalten? Oder kauft man die Stanzteile doch lieber ein?

### Ist die Wertschöpfung Kernkompetenz?

► Solche Abwägungen sind nicht pauschal mit ja oder nein zu beantworten. Entscheidend ist, ob es sich bei einer Wertschöpfungsstufe – etwa Stanzen – um eine Kernkompetenz oder um eine Nebenkompetenz von Unternehmen handelt. Doch wann liegt eine Kernkompetenz in der Wertschöpfung vor? Hier bieten vier Fragen erste Orientierungen:

- Ist es aus Sicht der Kunden relevant, dass die Wertschöpfung selbst erbracht wird?
- Erzeugen eigene Leistungen einen höheren Kundennutzen als zugekaufte?
- Hat das Unternehmen ein einmaliges, nicht kopierbares Know-how in der Wertschöpfung?
- Wird die Profitabilität des Unternehmens durch die Eigenleistung nachhaltig gesteigert?

Je klarer die Antworten mit »Ja« ausfallen, desto eher besitzen Unternehmen eine fertigungstechnische Kernkompetenz, die selbst erbracht werden sollte (»Make«). Überwiegen die »Nein«-Antworten handelt es sich eher um eine Nebenkompetenz, die im Sinne der folgenden Kriterien auch an Externe vergeben werden kann (»Make or Buy«): Wer hat größere Vorteile in Bezug auf Kosten, Qualität, Know-how, Kapazität, Flexibilität, Investitionsbedarf und Materialflussthemen? Das eigene Unternehmen oder ein Lieferant? Eine transparente, objektive Bewertung dieser Gesichtspunkte unter Einbindung des Controllings wird faktenbasiert rasch Klarheit schaffen.

### »Make or Buy« je Wertschöpfungsstufe

Mit der Festlegung der strategischen Fertigungstiefe wird zunächst determiniert, wie groß die Wertschöpfung im eigenen Unternehmen überhaupt ist. Das Verhältnis von »Make« und »Buy« für einzelne Wertschöpfungsstufen ist dann in einem zweiten Schritt zu bestimmen. Soll beispielsweise die ganze Stanzleistung selbst erbracht werden oder nur der kleine, variantenreiche und somit unattraktive Teil des Auftragsportfolios, das kein Lieferant zu akzeptablen Preisen machen will?

### Entscheidungsmatrix



### Erfolgsfaktoren für die »Make«-Entscheidung

Die Wettbewerbsfähigkeit der Preise und die Ziele für die Profitabilität lassen in der Globalisierung keine »Verschwendung« in den internen Prozessen zu. Die Digitalisierung schreitet immer weiter voran. Außerdem erfordert das wachsende Klimabewusstsein aller »Stakeholder« mehr Beachtung. Insofern gilt heute für jede eigene Wertschöpfung die Maxime »lean, digital und nachhaltig«! Wer meint, mit der Ausrichtung an den drei Prämissen habe es noch Zeit, irrt. Die Stellhebel sind: Hohe Effizienz der Abläufe, ganzheitliche Kennzahlensysteme, gute Planungsprozesse, wenig Ausschuss, KVP, »Shopfloor-Management«, moderne Anlagen sowie »State-of-the-Art«-Technologien, Systeme zur Betriebsdatenerfassung (BDE) und zur Maschinendatenerfassung (MDE), Echtzeit-Reporting, eine Nachhaltigkeitsstrategie mit abgeleiteten Maßnahmenpaketen und eine auf diese Ziele fokussierte Unternehmensführung.

### Erfolgsfaktoren für die »Buy«-Entscheidung

Im Einkauf wertschöpfender Leistungen rücken die Materialkostenquote und die Einstandspreise in den Mittelpunkt der Betrachtung. Es geht um effektives »Purchasing«:



Oliver C. Rörig



Daniel Fuchsberger

Klare Verantwortlichkeiten im strategischen Einkauf, im Projekteinkauf und in der Disposition, effiziente Prozesse, ein gutes Warengruppen- und ein starkes Lieferantenmanagement, die routinierte Bedienung der Stellhebel

im Einkauf und professionelle Lieferantengespräche. Darüber hinaus müssen die Zulieferer optimal mit dem Unternehmen vernetzt sein, um stets einen reibungslosen, wechselseitigen Informationsaustausch zu gewährleisten. Die Stichworte heißen Digitalisierung und Vernetzung! Wer diese Klaviatur perfekt spielt, erschließt sich neue (digitale) Geschäftsmodelle und innovative Serviceangebote, etwa für »Pay per use«-Ansätze oder »Predictive«-Konzepte.

**Fazit** ► Kernkompetenzen sollten selbst ausgeübt werden. Bei Nebenkompentzen ist »Make or Buy« zu wählen. Beides ist strikt umzusetzen. »Make« heißt »lean, digitalisiert und nachhaltig«, »Buy« heißt »Digitalisierung und Purchasing«. ■

*Oliver C. Rörig, Partner und Leiter Operations, und Daniel Fuchsberger, Mitglied der Geschäftsleitung, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München*

**PETER KÖLLN**  
GUTES FÜR GENERATIONEN



**Gemeinsam für  
den Umweltschutz**

**Seit 2021 ist unser Standort  
in Elmshorn klimaneutral.**

Starten wir zusammen  
in eine grüne Zukunft!

Peter Kölln GmbH & Co. KGaA, Westerstraße 22-24, 25336 Elmshorn, [www.peterkoelln.de](http://www.peterkoelln.de)