

Rheinbacher MBA-Studie 2008

# Werttreiber in Unternehmen



Christoph Wamser  
Klaus Deimel  
Karsten Heinrich



**Fachhochschule  
Bonn-Rhein-Sieg**  
*University of  
Applied Sciences*

Christoph Wamser/Klaus Deimel/Karsten Heinrich:

### **Werttreiber in Unternehmen,**

herausgegeben vom MBA-Forschungszentrum der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg  
Fachbereich Wirtschaft Rheinbach  
Prof. Christoph Wamser  
MBA-Studiengangsleitung  
von-Liebig-Straße 20  
53359 Rheinbach  
Telefon (0 22 41) 865-415  
Telefax (0 22 41) 865-8415  
christoph.wamser@fh-bonn-rhein-sieg.de  
www.mba-rheinbach.de

© Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen fotomechanischen Wiedergabe (Fotokopie, Mikrokopie, der elektronischen Datenspeicherung, Wiedergabesysteme jeder Art) und das der Übersetzung, vorbehalten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u. ä. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



## Inhaltsverzeichnis

1

**Ziel und Aufbau der Studie**

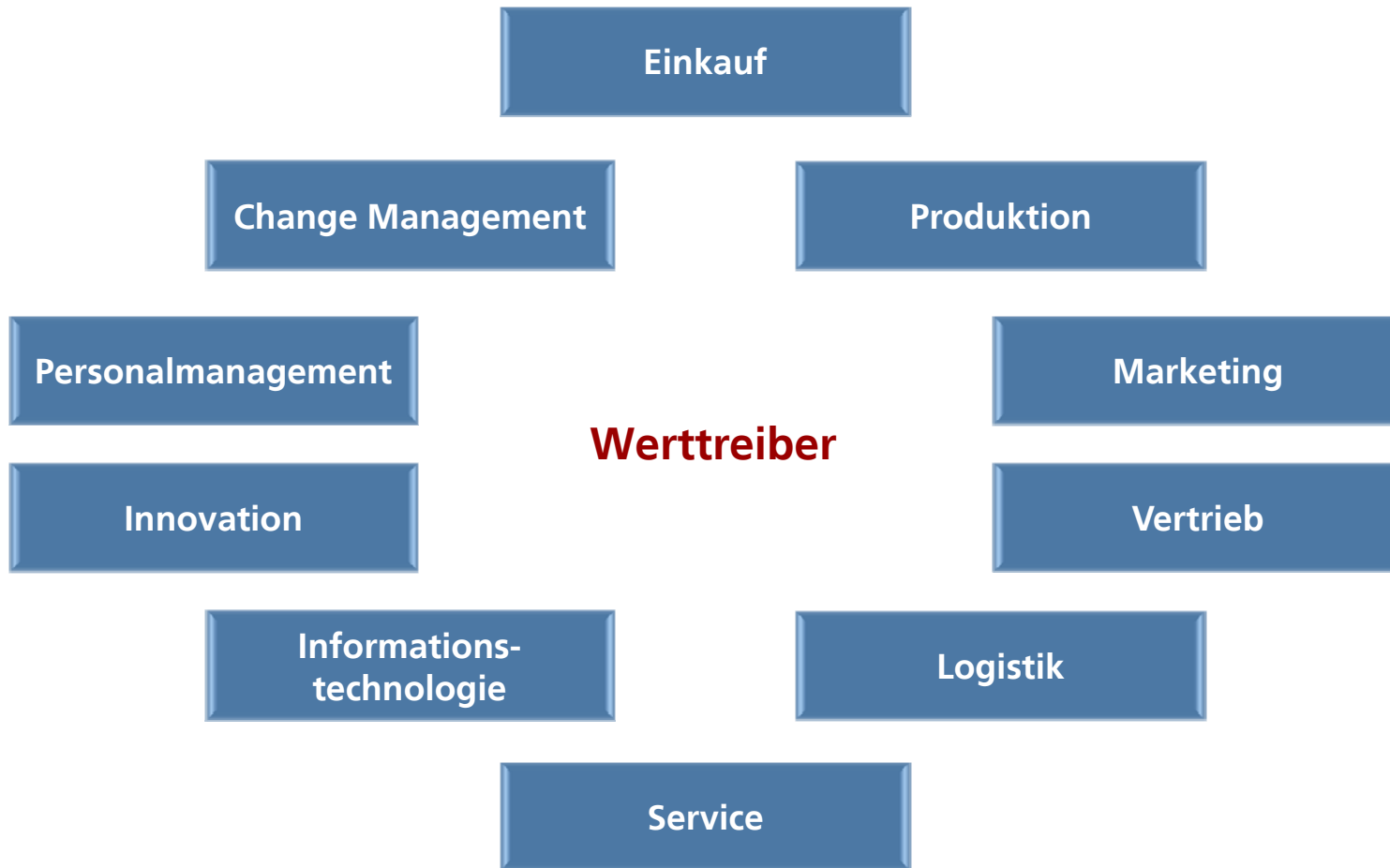
2

Zusammenfassung der Ergebnisse

## Die Bedeutung einer **wertorientierten Unternehmensführung** nimmt stetig zu – die Frage nach den Werttreibern bleibt jedoch häufig unbeantwortet

- Mit der Ausbreitung des Shareholder Value Management hat sich die Bedeutung der Unternehmenswertsteigerung nachhaltig erhöht
- Die Wertsteigerung bildet aber nicht mehr nur in Großkonzernen, sondern häufig auch in kleineren und mittelständischen Unternehmen eine zentrale Zielsetzung des strategischen Managements
- Dabei steht die Unternehmensführung vor der grundlegenden Herausforderung, die erfolgskritischen Werttreiber zu identifizieren und zu erschließen
- Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, die jeweilige Bedeutung einzelner Werttreiber und Ihre Nutzung in der Unternehmenspraxis zu untersuchen, um Hinweise auf relevante Wertsteigerungspotenziale zu geben

Im Fokus der MBA-Studie steht die Analyse von **zehn ausgewählten Werttreibern**, die im Rahmen einer qualitativen Vorstudie ausgewählt wurden



## Das Erhebungsdesign der Studie sichert eine aussagekräftige Datenbasis und **wissenschaftlich fundierte Ergebnisse**

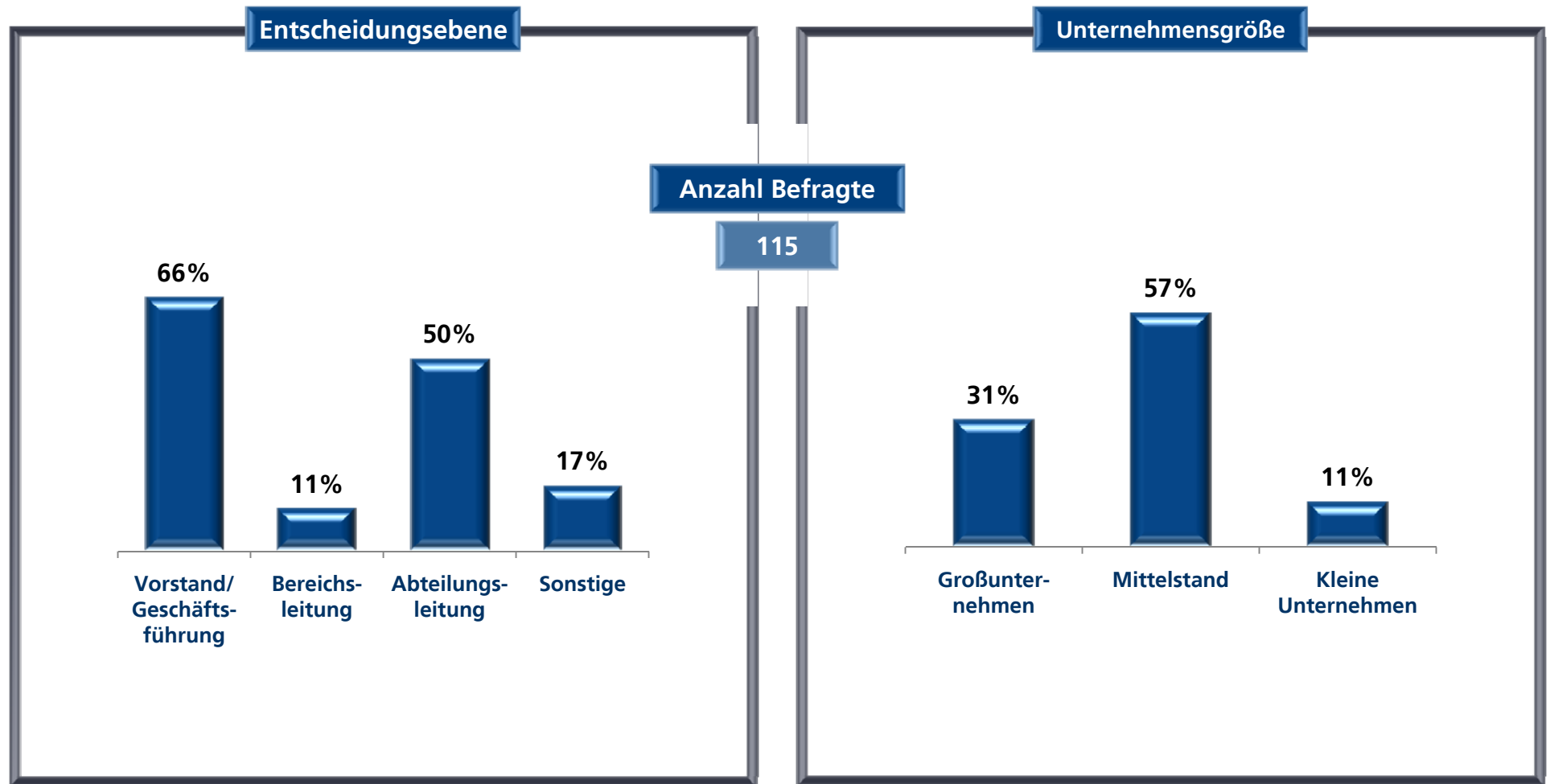
### Datenbasis

- Befragt wurden 2.200 Unternehmen in Deutschland, von denen sich 115 Unternehmen an der Studie beteiligten; dies entspricht einer Rücklaufquote von 5,2%
- Die Befragung richtete sich an Mitglieder des Top- und Senior-Management
- Die Datenerhebung erfolgte im März und April 2008

### Befragungsform und Datenauswertung

- Die Befragung erfolgte schriftlich mittels eines standardisierten Erhebungsbogens
- Einschätzungen zur Bedeutung sowie dem Nutzungsgrad wurden mit Hilfe einer fünfstufigen Ratingskala mit den Polen 100 (sehr gering) bis 500 (sehr hoch) erhoben
- Prozent- und Mittelwerte wurden gerundet

# Die **115** an der Studie **teilnehmenden Entscheider** rekrutieren sich im Schwerpunkt aus Vorständen und Geschäftsführern großer und mittelständischer Unternehmen



## Inhaltsverzeichnis

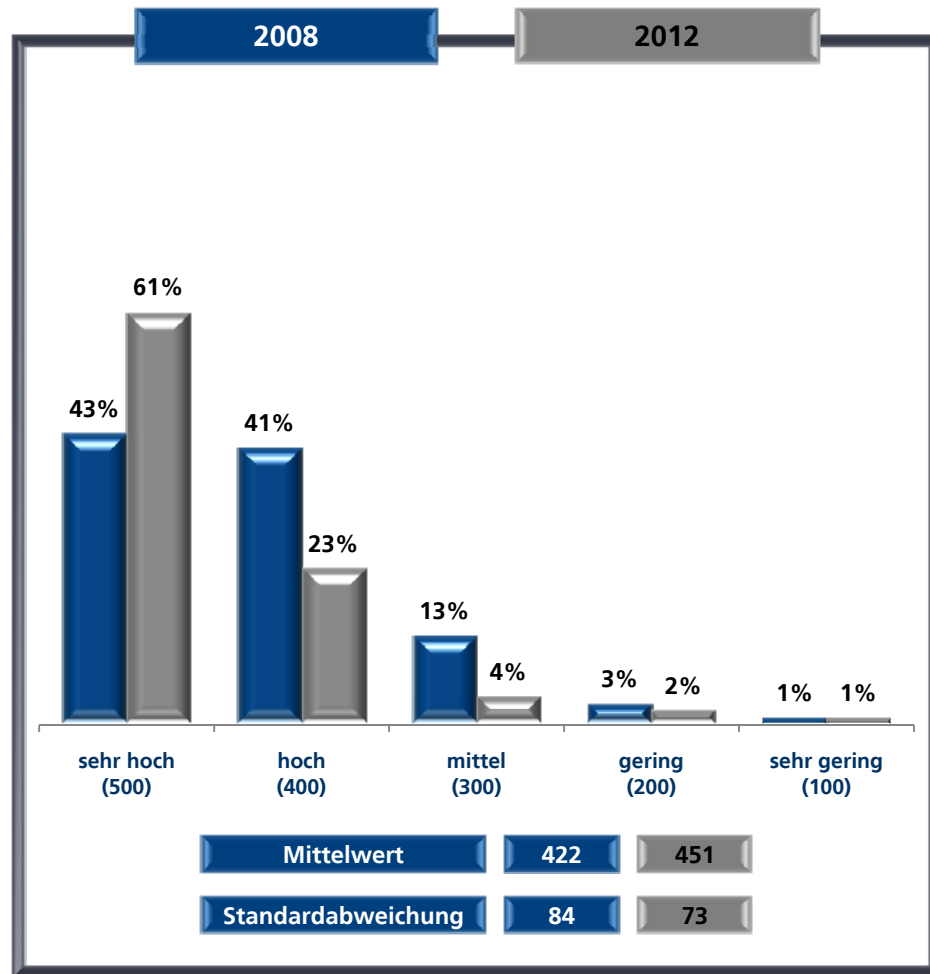
1

Ziel und Aufbau der Studie

2

**Zusammenfassung der Ergebnisse**

## Wertsteigerung ist bereits 2008 ein bedeutendes Ziel für die Mehrheit der Unternehmen – bis 2012 erhöht sich die Bedeutung noch weiter



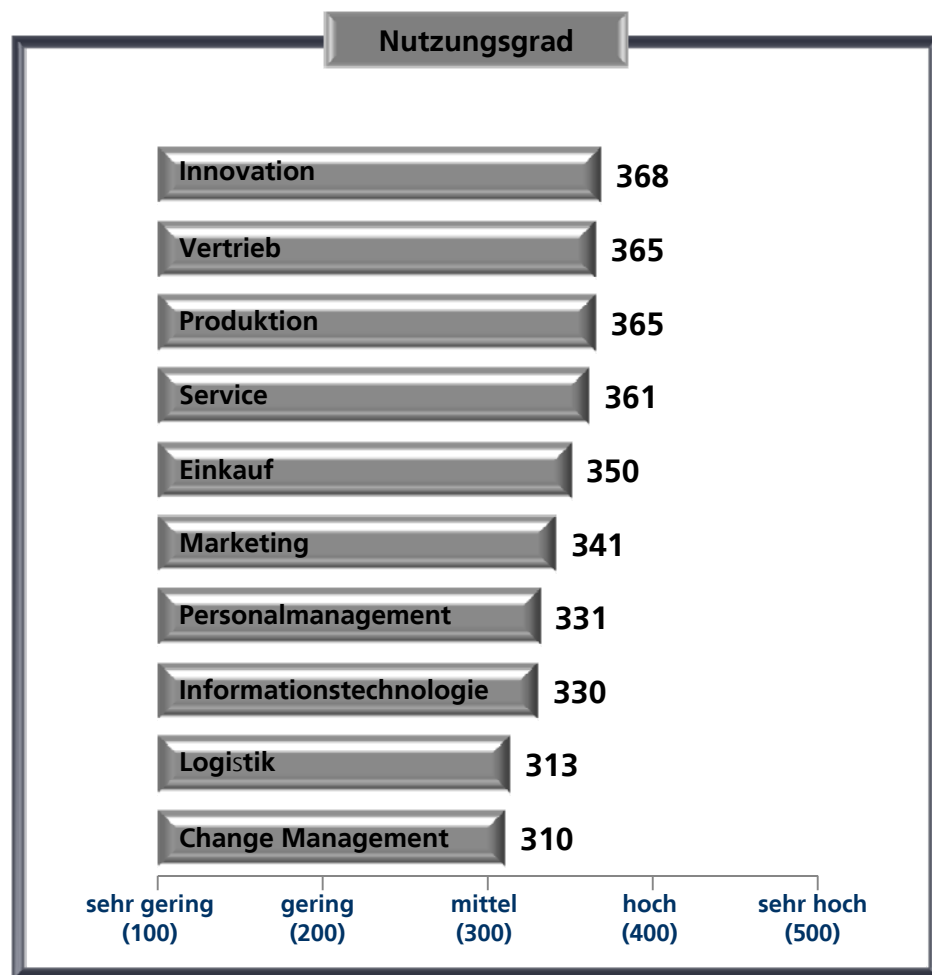
- Bereits im Jahr 2008 messen ein Großteil der Unternehmen dem Ziel der Wertsteigerung eine hohe (41%) oder sogar sehr hohe Bedeutung (43%) bei
- Bis zum Jahr 2012 erhöht sich der Anteil der Unternehmen, die der Wertsteigerung eine sehr hohe Bedeutung zusprechen sogar auf insgesamt 61%
- Im Größenvergleich zeigt sich, dass die Wertsteigerung für Großunternehmen sowohl in 2008 als auch in 2012 am bedeutendsten ist; es folgen der Mittelstand und erst danach kleinere Unternehmen
- Im Vergleich der verschiedenen Entscheidungsebenen zeigt sich überraschender Weise, dass Bereichsleiter und nicht die Ebene der Vorstände und Geschäftsführer der Wertsteigerung die höchste Bedeutung beimessen

## Innovation ist für die Mehrzahl der Unternehmen der zentrale Treiber einer erfolgreichen Wertsteigerung



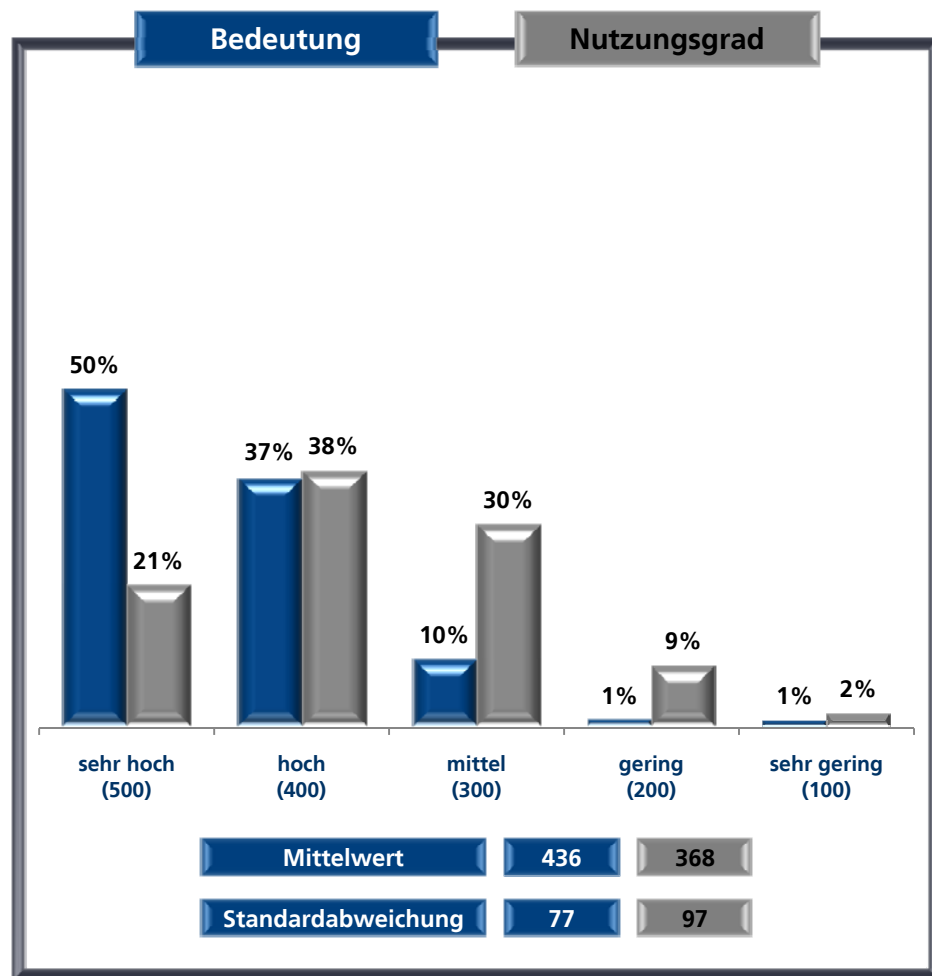
- Im Vergleich der Werttreiber liegt Innovation mit einer hohen bis sehr hohen Bedeutung an der Spitze der Rangfolge
- Relativ dicht folgen der Vertrieb und dann Marketing, Service, Produktion sowie das Personalmanagement
- Eine im Vergleich geringere Bedeutung für die Wertsteigerung wird dem Einkauf, dem Change Management und der Logistik zugesprochen
- Auch im Größenvergleich wird Innovation jeweils eine besonders hohe Bedeutung beigemessen
- Im Vergleich der Entscheidungsebenen fällt auf, dass Vorstände und Geschäftsführer dem Change Management eine deutlich geringere Bedeutung beimessen als die Bereichs- und Abteilungsleiter

## Insgesamt werden die verschiedenen **Werttreiber** von den Unternehmen bisher **noch nicht umfassend genutzt**



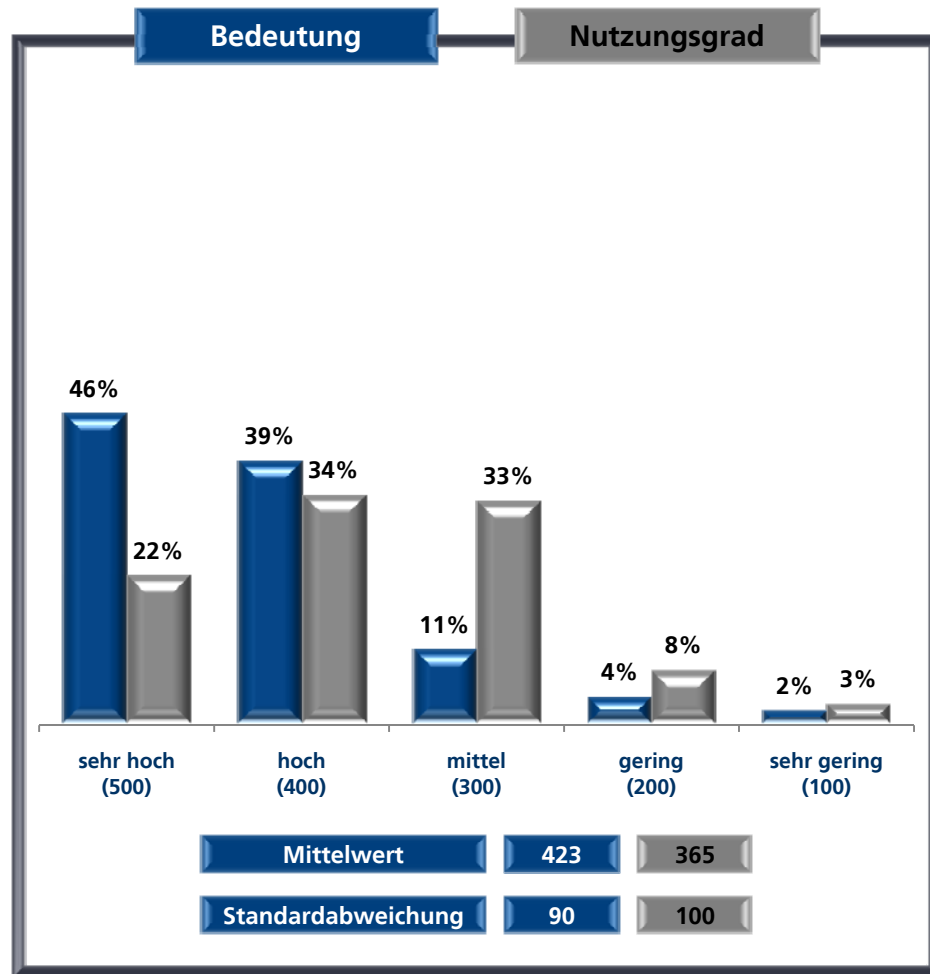
- Im direkten Vergleich der Bedeutung und des Nutzungsgrades von Werttreibern zeigt sich, dass viele Werttreiber noch nicht in hohem Ausmaß genutzt werden
- Tendenziell kann aber auch festgestellt werden, dass bedeutende Werttreiber in etwas höherem Umfang erschlossen werden
- Im Größenvergleich zeigen sich bei Großunternehmen im Bereich des Marketing die größten Differenzen zwischen Bedeutung und Nutzung; im Mittelstand ist diese Differenz bei Innovation und in kleinen Unternehmen im Vertrieb am ausgeprägtesten
- Vorstände und Geschäftsführer sehen die größte Abweichung zwischen Bedeutung und Nutzung in den Disziplinen Innovation und Marketing, Bereichsleiter in der Innovation und Abteilungsleiter im Change Management

## Innovation wird von 87% der Unternehmen als wichtiger Werttreiber angesehen – aber nur 59% nutzen Innovation bisher in größerem Umfang



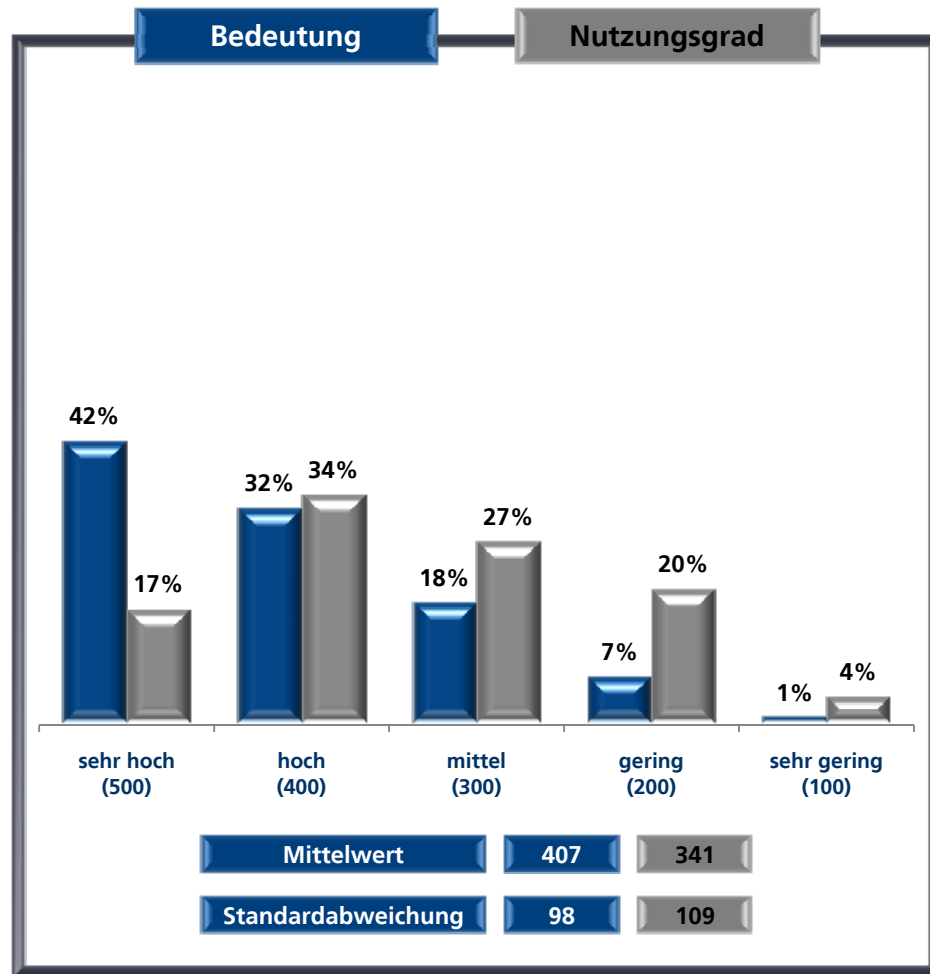
- Ein Großteil der Unternehmen misst Innovationen eine hohe (37%) oder sogar sehr hohe Bedeutung (50%) bei
- Bisher haben aber nur 38% der Unternehmen Innovationen in hohem Ausmaß und nur 21% in sehr hohem Umfang genutzt
- Größenbezogen zeigen sich keine deutlichen Abweichungen hinsichtlich der Bedeutung; kleinere Unternehmen bewerten die Bedeutung allerdings etwas weniger einheitlich
- Großunternehmen nutzen Innovationen bereits etwas stärker als mittelständische und kleine Unternehmen
- Abteilungsleiter messen Innovationen insgesamt eine etwas höhere Bedeutung bei und bewerten auch den Nutzungsgrad höher als die übergeordneten Hierarchieebenen

## Über 80% der Unternehmen sehen auch den **Vertrieb** als einen wichtigen Werttreiber – nur 56% nutzen diesen Treiber aber bisher in größerem Umfang



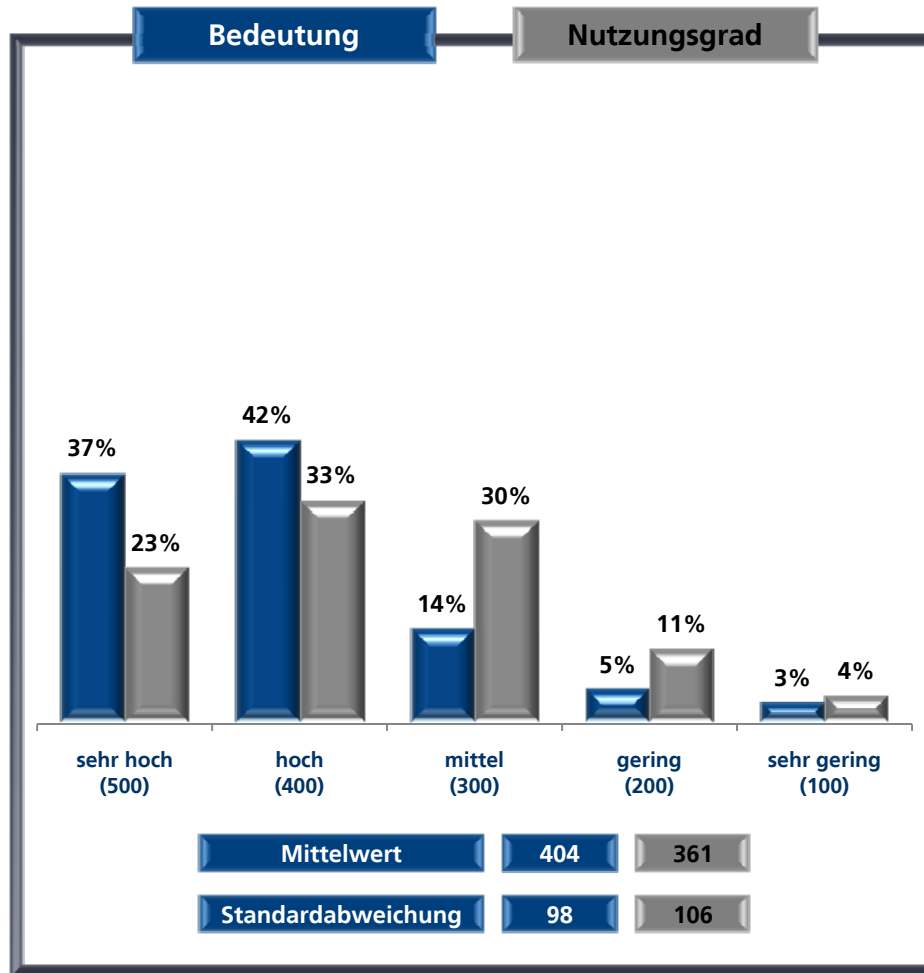
- Insgesamt bewertet ein Großteil der Unternehmen die Bedeutung des Vertriebs für die Wertsteigerung als hoch (39%) oder sehr hoch (46%)
- Bisher nutzen aber nur 34% bzw. 22% der Unternehmen diesen Werttreiber auch in hohem oder sehr hohem Umfang
- Kleine Unternehmen bewerten die Bedeutung des Vertriebs als etwas geringer und auch weniger einheitlich
- Dementsprechend bewegt sich auch der Nutzungsgrad bei Kleinunternehmen auf deutlich geringerem Niveau
- Abteilungsleiter bewerten die Bedeutung des Vertriebs für die Wertsteigerung im Vergleich der Entscheider als etwas höher und beurteilen die bisherige Nutzung am skeptischsten

## Mehr als 70% der Unternehmen halten das **Marketing** für einen wichtigen Werttreiber – 51% nutzen diesen Treiber bisher bereits in größerem Umfang



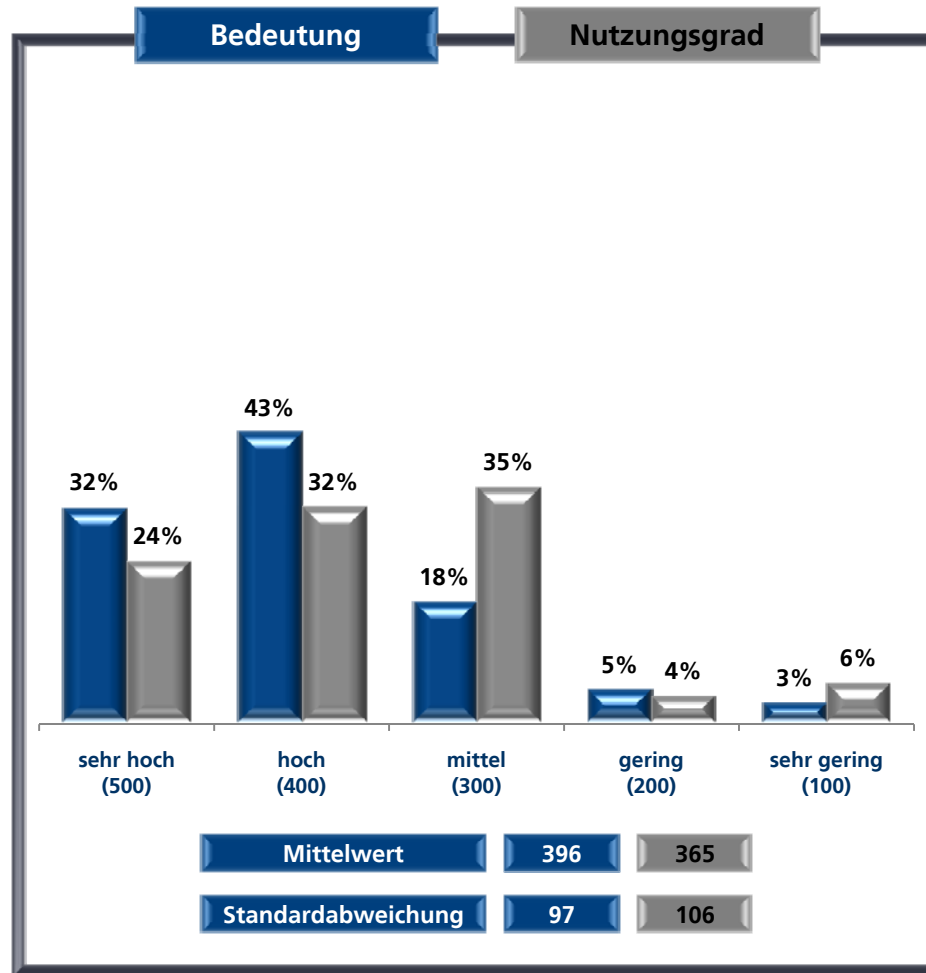
- Der überwiegende Teil von Unternehmen bewertet die Bedeutung des Marketing für die Wertsteigerung als hoch (32%) bzw. sehr hoch (42%)
- Ein im Vergleich geringerer Teil der Unternehmen hat diesen Werttreiber bisher in hohem (34%) oder sehr hohem Ausmaß (17%) genutzt
- Im Größenvergleich fällt auf, dass die Bedeutung des Marketing vom Mittelstand als etwas geringer eingeschätzt wird und hier auch eine etwas geringere Nutzung erfolgt
- Im Vergleich der Entscheidungsebenen muss vor allem darauf hingewiesen werden, dass Abteilungsleiter sowohl die Bedeutung als auch den Nutzungsgrad des Marketing für die Wertsteigerung als deutlich geringer einschätzen

## Nahezu 80% der Unternehmen sehen **Service** als einen wichtigen Werttreiber an – nur 56% der Unternehmen nutzen diesen Treiber bisher in stärkerem Ausmaß



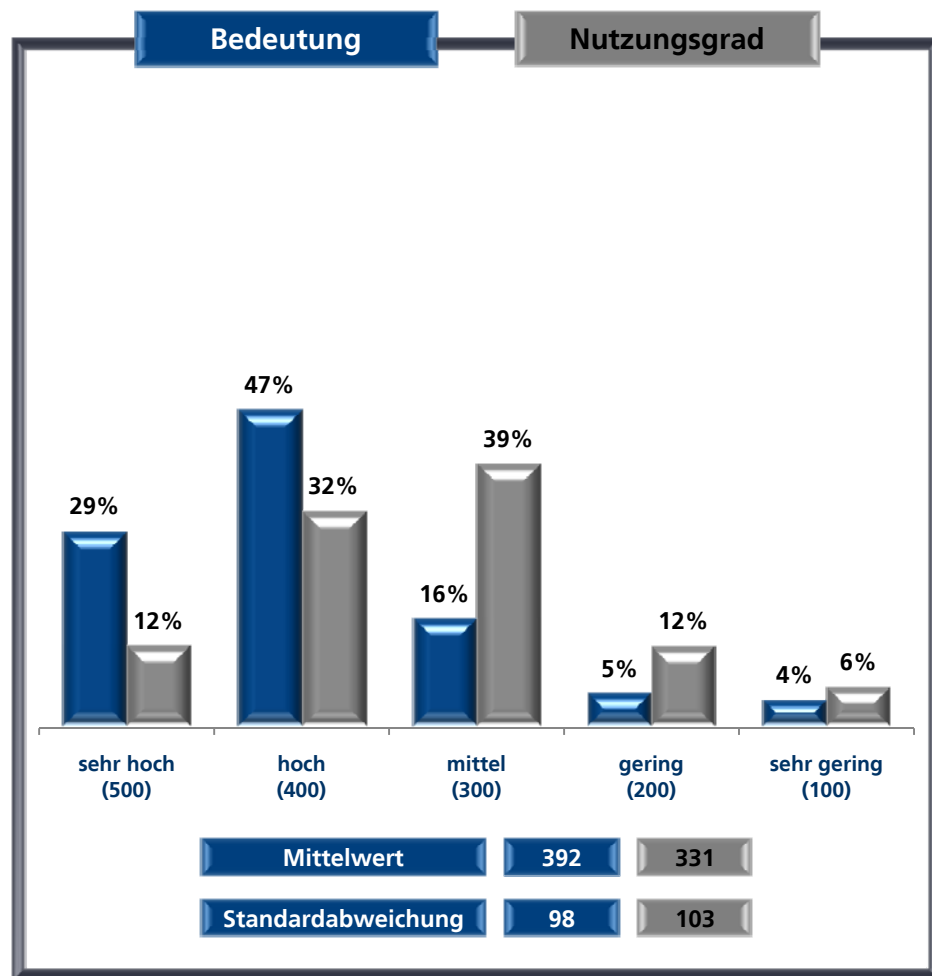
- 42% der Unternehmen halten Service für einen bedeutenden, 37% der Unternehmen sogar für einen sehr bedeutenden Werttreiber
- 33% bewerten den Nutzungsgrad dieses Werttreibers als hoch, 23% als sehr hoch
- Die Bedeutung dieses Werttreibers wird von den betrachteten Größengruppen weitgehend einheitlich angesehen
- Der Nutzungsgrad des Service liegt aber bei kleinen Unternehmen deutlich höher als im Mittelstand oder bei Großunternehmen
- Im Vergleich der verschiedenen Hierarchieebenen zeigt sich hinsichtlich der Bedeutung des Service ebenfalls ein relativ einheitliches Bild; der Nutzungsgrad wird aber von Abteilungs- und Bereichsleitern als etwas höher eingeschätzt als von Vorständen und Geschäftsführern

## 75% der Unternehmen bewerten **Produktion** als einen wichtigen Werttreiber – 56% der Unternehmen nutzen diesen Treiber bisher in höherem Ausmaß



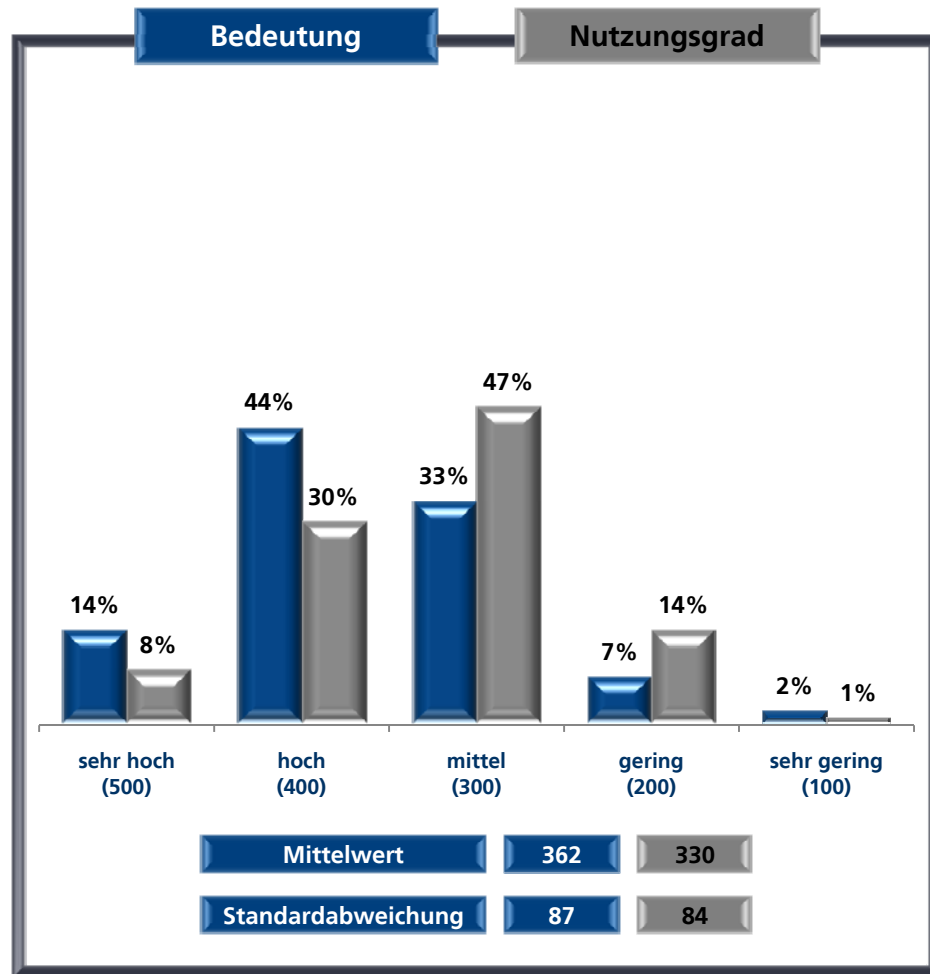
- Die Mehrzahl der Unternehmen schätzt die Bedeutung der Produktion für die Wertsteigerung als hoch (32%) oder sehr hoch (43%) ein
- 32% der Unternehmen geben an, diesen Werttreiber in hohem Umfang und 24% in sehr hohem Umfang zu nutzen
- Großunternehmen und der Mittelstand messen der Produktion eine höhere Bedeutung bei als kleinere Unternehmen und nutzen die Produktion auch in höherem Ausmaß zur Wertsteigerung
- Bei kleineren Unternehmen fällt jedoch eine sehr uneinheitliche Bewertung von Bedeutung und Nutzungsgrad auf
- Im Vergleich der Entscheidungsebenen zeigen sich kaum wesentliche Unterschiede; auffallend ist nur eine uneinheitliche Bewertung der Bereichs- und Abteilungsleiter

## 76% der Unternehmen sehen auch **Personalmanagement** als wichtigen Werttreiber – aber nur 44% nutzen diesen Treiber bisher in höherem Ausmaß



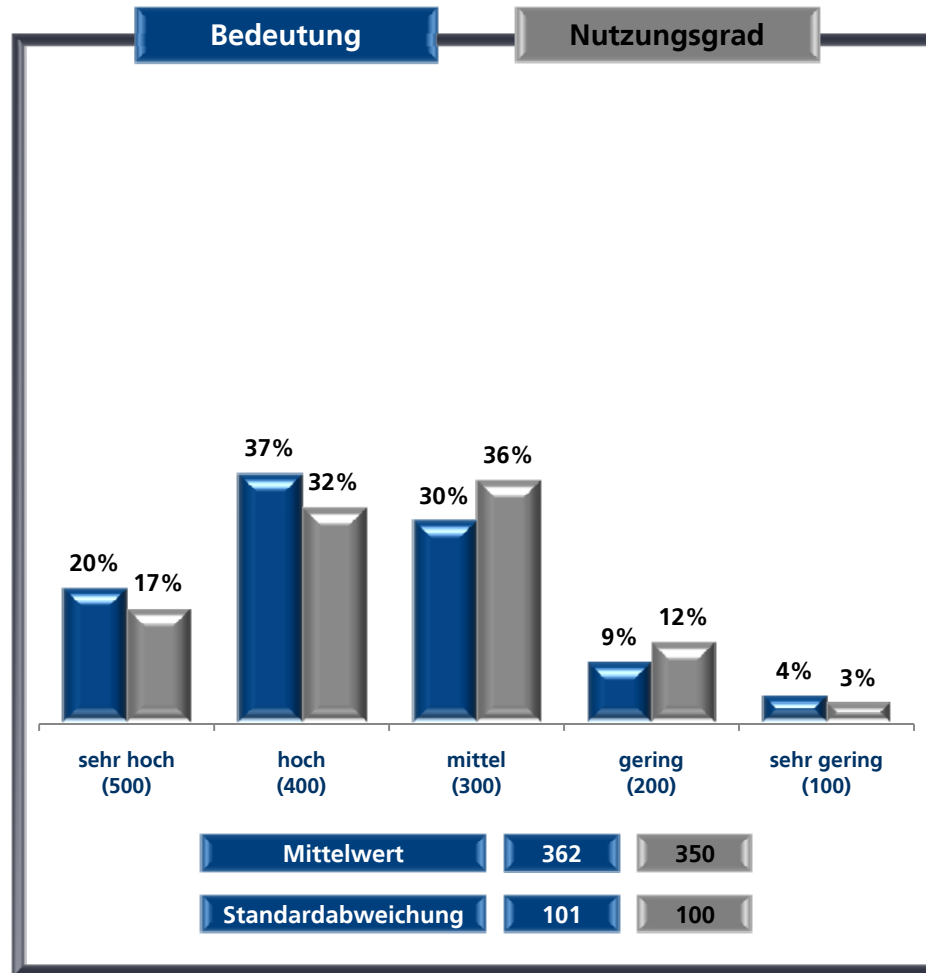
- Die überwiegende Zahl der Unternehmen misst Personalmanagement eine hohe (47%) oder sogar sehr hohe (29%) Bedeutung bei
- Im Gegensatz hierzu nutzen bisher aber nur 32% bzw. 12% das Personalmanagement auch in höherem oder sehr hohem Ausmaß zur Wertsteigerung
- Die Bedeutung des Personalmanagements wird unabhängig von der Unternehmensgröße relativ einheitlich bewertet; in Großunternehmen wird dieser Werttreiber aber etwas stärker genutzt
- Auf der Ebene der Vorstände und Geschäftsführer wird die Bedeutung des Personalmanagements im Vergleich etwas höher bewertet und auch der Nutzungsgrad höher eingeschätzt

## 58% der Unternehmen bewerten die **Informationstechnologie** als einen wichtigen Werttreiber – aber nur 38% nutzen diesen Treiber auch in höherem Umfang



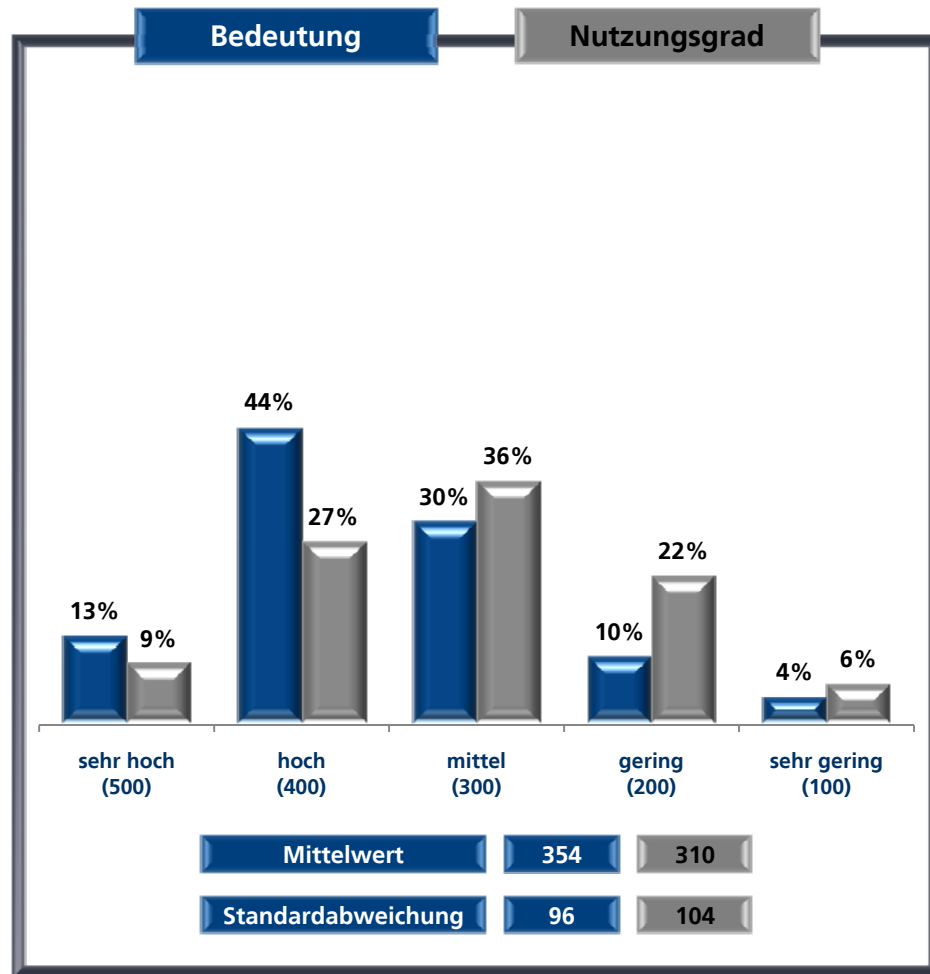
- Insgesamt sprechen etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen der Informationstechnologie eine hohe (44%) oder sehr hohe (14%) Bedeutung als Werttreiber zu
- 30% bewerten den Nutzungsgrad dieses Werttreibers als hoch, 8% als sehr hoch
- Im Vergleich mit dem Mittelstand und kleinen Unternehmen wird der Informationstechnologie von Großunternehmen eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen; dementsprechend nutzen größere Unternehmen diesen Werttreiber auch umfassender
- Die wertorientierte Bedeutung der Informationstechnologie wird auf der Bereichs- und Abteilungsleiterenebene höher eingeschätzt als von Vorständen bzw. Geschäftsführern; hinsichtlich des Nutzungsgrads zeigen sich keine relevanten Unterschiede

## 57% der Unternehmen halten auch den **Einkauf** für einen wichtigen Werttreiber – 49% geben an, diesen Treiber bereits in hohem Ausmaß zu nutzen



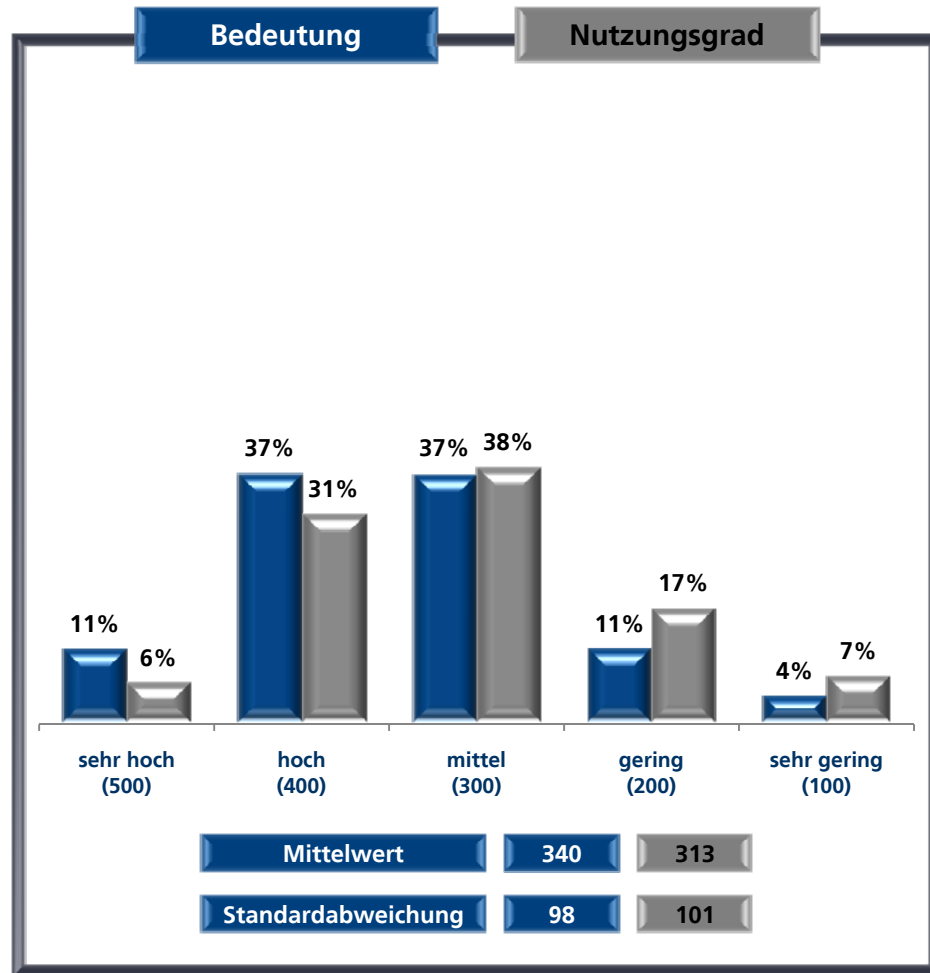
- Der überwiegende Teil der Unternehmen schätzt die Bedeutung des Einkaufs als Werttreiber als hoch (37%) oder sehr hoch (20%) ein
- Entsprechend dieser Einschätzung nutzen auch bereits viele Unternehmen diesen Treiber in hohem (32%) oder sehr hohem Ausmaß (17%)
- Großunternehmen und der Mittelstand bewerten die Bedeutung des Einkaufs deutlich höher als kleine Unternehmen und nutzen diesen Werttreiber auch in wesentlich höherem Ausmaß
- Im Rahmen der Bewertung des Einkaufs zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen

## 57% der Unternehmen sehen **Change Management** als wichtigen Werttreiber – 36% nutzen diesen Treiber in höherem Umfang



- Mehr als die Hälfte der Unternehmen misst dem Change Management eine hohe (44%) oder sehr hohe Bedeutung (13%) bei
- Insgesamt geben aber nur 27% bzw. 9% der Unternehmen an, diesen Werttreiber auch in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu nutzen
- Im Vergleich schätzen Großunternehmen die Bedeutung des Change Management als deutlich höher als der Mittelstand und vor allem auch kleinere Unternehmen ein; dementsprechend wird Change Management von größeren Unternehmen auch stärker genutzt
- Im Vergleich der Hierarchieebenen hat Change Management für die Bereichs- und Abteilungsleiter eine höhere Bedeutung als für Vorstände und Geschäftsführer

## 48% der Unternehmen bewerten die **Logistik** als einen wichtigen Werttreiber – nur 37% nutzen diesen Treiber auch in höherem Umfang



- Nahezu die Hälfte der Unternehmen schätzt die Bedeutung der Logistik für die Wertsteigerung als hoch (37%) oder sehr hoch (11%) ein
- 31% der Unternehmen geben an, diesen Werttreiber in hohem Umfang und 6% in sehr hohem Umfang zu nutzen
- Großunternehmen und der Mittelstand messen der Logistik eine höhere Bedeutung bei als kleinere Unternehmen und nutzen diese Funktion entsprechende auch in höherem Ausmaß zur Wertsteigerung
- Zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen zeigen sich im Rahmen der Bewertung der Logistik sowie des Nutzungsgrades keine signifikanten Unterschiede



*Prof. Christoph Wamser*

christoph.wamser@fh-brs.de