

Veröffentlicht in

Marketing intern

4 / 2002

„Wertorientiertes strategisches Management“

S. 38-41

Mit freundlicher Genehmigung der  
Marketing intern-Redaktion,  
Volksbanken Raiffeisenbanken, Bonn

Analysiert man in diesem Zusammenhang generell die Möglichkeiten und Grenzen des „Briefs“ als Kommunikationsinstrument, zeigt sich, dass er sich als Informationsmedium und als „Aufhänger“ für die gezielte Kundenansprache bewährt hat. Für den eigentlichen Produktvertrieb ist er jedoch infolge der bewussten Selbstbeschränkung auf die Rolle des weitgehend neutralen Info-Dienstes weniger geeignet. Um hier eine Art „Brücke“ zu schaffen, wird es künftig – jeweils abgestimmt auf die Themen des UnternehmerBriefs – ein Mailing-Angebot der VR Marketing GmbH (Wiesbaden/München) geben, mit dem die Bank individuell auf das entsprechende Sachthema aufsetzen und einen zusätzlichen Vertrieb generieren kann.

Darüber hinaus ist für das erste Quartal 2003 eine wesentliche Ergänzung zum Print-Medium geplant: An die Stelle der technisch veralteten, nur schwer zu pflegenden Plattform [www.vr-unternehmerforum.de](http://www.vr-unternehmerforum.de) wird ein neues, inhaltlich eng an den UnternehmerBrief gebundenes Internet-Angebot treten, das vorrangig weiterführende Informationen zu den angesprochenen Themen sowie interessante Links zu anderen Internet-Seiten bietet.

Es ergeben sich also auch für das kommende Jahr interessante Möglichkeiten für den Einsatz des vertraulichen UnternehmerBriefs der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Entscheidend für den Erfolg wird allerdings auch in Zukunft die Einbindung in ein bankindividuelles, ausgewogenes Konzept zur Kundenbetreuung sein.

**Der vertrauliche UnternehmerBrief** erscheint auch 2003 acht Mal, und zwar in den Monaten Februar, März, Mai, Juni, Juli, September, Oktober und Dezember.

#### Vertraulicher UnternehmerBrief

### Ihre Ansprechpartner

**Dr. Sabine Homann-Wenig**  
Genossenschaftsverband  
Bayern eV  
Tel.: 089/28 68-34 61  
E-Mail:  
[shomann@gv-bayern.de](mailto:shomann@gv-bayern.de)

**Ralf Galka**  
Genossenschaftsverband  
Frankfurt eV  
Tel.: 069/6978-139  
E-Mail: [ralf.galka@genossenschaftsverband.de](mailto:ralf.galka@genossenschaftsverband.de)

**Robert Huber**  
Württembergischer  
Genossenschaftsverband eV  
Tel.: 0711/940-2765  
E-Mail:  
[huber.r@geno-stuttgart.de](mailto:huber.r@geno-stuttgart.de)

**Hartmut Sandmann**  
Badischer  
Genossenschaftsverband eV  
Tel.: 0721/352-1423  
E-Mail:  
[hartmut.sandmann@bgvnet.de](mailto:hartmut.sandmann@bgvnet.de)

Gerade in Krisenzeiten lebensnotwendig

## Werteorientiertes strategisches Management

Von **Werner Gleißner** und **Prof. Dr. Arnold Weissman**,

Vorstandsmitglieder der FutureValue-Group AG, Nürnberg

Gemäß der Ausrichtung an der Werteorientierung ist es das primäre Ziel aller Unternehmen, ihren Wert nachhaltig zu steigern (vgl. Abb. 1). Seit den siebziger Jahren beschäftigt sich die Wissenschaft mit diesem Thema. Der Einzug in die Betriebe fand jedoch erst in den achtziger Jahren statt, wobei die USA hier ein Vorreiterrolle übernommen haben. Dort hat sich seit längerem die Auffassung etabliert, dass die Maximierung des Unternehmenswertes die richtige Steuerungsgröße bei der Führung jeder Firma ist. Amerikanische Manager kommen von Seiten ihrer Kontrollorgane oder auch von den Kapitalmärkten massiv unter Druck, wenn dieses Ziel nicht erreicht wird.

In Europa und wohl auch in Asien konnte man sich bisher nicht im gleichen Umfang dazu durchringen, die

ses Primat des „Shareholder Value“ so konsequent zu formulieren. Dennoch ist in deutschen Großunternehmen

mittlerweile die Akzeptanz des Primats der Werteorientierung relativ hoch. Auch in kleinen und mittelständischen Betrieben setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass die Maximierung des Unternehmenswerts entscheidend für ihre Zukunft sein wird. Denn solange Kapital eine knappe Ressource darstellt – und dies wird sich aller Voraussicht nach auch künftig nicht ändern – wird diese Maximierung keine Modewelle darstellen, sondern ein Muss für jede Firma sein, um im Wettbewerb um die Finanzmittel zu bestehen.

Dies erfordert ein langfristig orientiertes Management der Werttreiber „Wachstum“, „Rentabilität“ und „Risiko“. Daher ist vor allem die Entwicklung oder Konkretisierung einer Unternehmensstrategie wichtig, welche die Erfolgspotenziale des Betriebs gezielt weiter entwickelt und konsequent ausschöpft. Kaum jemand wird heute noch die Bedeutung einer derartig langfristig angelegten strategischen Unternehmensplanung anzweifeln, die insbesondere auch die Unwägbarkeiten der Zukunftsentwicklung ausdrücklich berücksichtigt. In Anbetracht des zunehmend schärferen globalen Wettbewerbs um die knappe Ressource „Kapital“ wird auch in Deutschland die Operationalisierung des betrieblichen Erfolgs an Hand des Unternehmenswerts immer selbstverständlicher.

Auch mittelständische Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, erkennen,

dass wertorientiert geführte Firmen die höchste Attraktivität für Kapitalgeber aufweisen. Dies ist insbesondere auch vor dem Hintergrund der neuen Eigenkapitalunterlegungs-Vorschriften für Banken (sog. „Basel II“-Akord) zu sehen, die 2006 in Kraft treten sollen. Danach müssen Geldinstitute künftig mehr Eigenkapital für Firmenkunden mit einer schlechteren Bonitätsbeurteilung (Rating) nachweisen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der kürzliche Zusammenbruch der privaten Schmidt-Bank in Hof, deren mangelnde Bewertung von Risiken das Institut die Insolvenz getrieben hat. Eine Zunahme des Unternehmenswerts führt (zumindest bei konstantem Risiko) tendenziell – aus der Sicht der finanzierenden Banken – zugleich zu einer Verbesserung des Ratings. Ein wertorientiertes strategisches Management umfasst daher inzwischen sinnvollerweise auch die Entwicklung von „Rating-Strategien“, die gewährleisten, dass einem Unternehmen auch zukünftig ein ausreichender Finanzierungsspielraum zu adäquaten Konditionen zur Verfügung steht.

Trotz der zunehmenden Akzeptanz der Bedeutung eines wertorientierten Managements, dessen Bedeutung auch durch empirische Untersuchungen vielfach bestätigt worden ist, scheint das Thema gerade in Zeiten hoher wirtschaftlicher Unsicherheiten, Krisen- oder Rezessionen stets deutlich an Aktualität zu verlieren. Viele Betriebe stellen die Entwicklung einer langfristig ausgerichteten Unternehmensstra-

## Up and down



tegie zu Gunsten – scheinbar zunächst dringlicherer – kurzfristiger Maßnahmen der Krisenabwehr zurück. Manche Geschäftsleitungen verfallen in hektische Sofort-Maßnahmen, wie z.B. das unreflektierte Kosten sparen „in allen Bereichen“. Manch andere Unternehmensführungen zeigen dagegen eine ausgesprochene „Starrheit“ und verschieben insbesondere jegliche Überlegung der langfristigen Zukunftssicherung auf „bessere Zeiten“.

Nach unserer Überzeugung sind jedoch gerade latente und sogar akute Krisen von Firmen durchaus der richtige Zeitpunkt, sich mit strategischen (d.h. langfristigen) Aspekten auseinander zu setzen. Einerseits zeigt eine Unternehmenskrise – zumindest in vielen Fällen – nachdrücklich, dass die bisherige Strategie möglicherweise noch verbesserungsfähig ist und insbesondere der Betrieb sicherlich noch nicht als ein „robustes Unternehmen“ angesehen werden kann, das auch unvorhersehbaren Widrigkeiten des Umfelds widersteht. Gerade Krisen und ungünstige Entwicklungen des

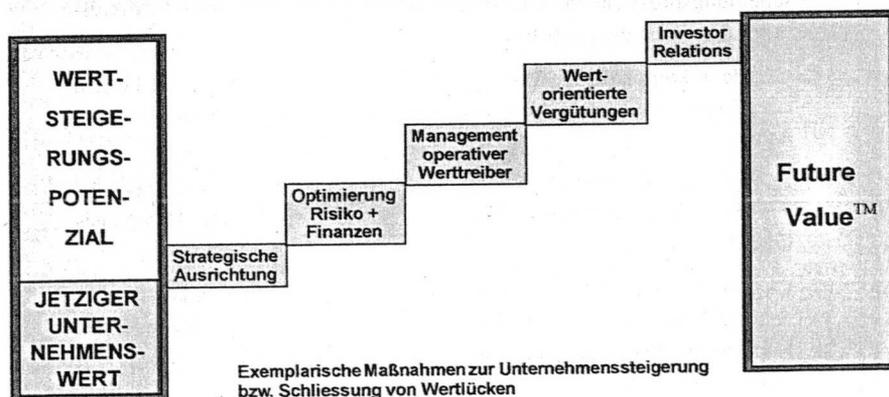


Abbildung 1: Wertsteigerungs-Potenziale

Umfelds verdeutlichen die Schwächen bei den Erfolgspotenzialen eines Unternehmens; sie zeigen somit die Ansatzpunkte für eine Verbesserung der strategischen Ausrichtung.

Zudem ist gerade auch in einer Unternehmenskrise die Bereitschaft der Mitarbeiter(innen) viel ausgeprägter, erforderliche Veränderungen in der Geschäftspolitik mitzutragen, weil oft nur dann die zwingende Notwendigkeit solcher Veränderungen akzeptiert wird. Wer eine Krise – oder auch nur eine mögliche krisenhafte Entwicklung auf Grund gesamtwirtschaftlich schlechter Rahmenbedingungen – nicht nutzt, um seinen Betrieb neu auszurichten, wird die erforderliche Veränderungsbereitschaft möglicherweise unter besseren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht finden. In dieser Hinsicht bieten – gerade vor dem Hintergrund strategischer Entscheidungen – schlechte Zeiten durchaus zugleich Chancen für das Unternehmen. Auch darf nicht vergessen werden, dass gerade die vielfach zu treffenden Maßnahmen der Krisen-Vorbeugung oder -Bekämpfung zwingend einer strategischen Flankierung bedürfen. Ansonsten ist die Gefahr sehr groß, dass unternehmerische Maßnahmen, die in der Krise kurzfristig Verbesserungen mit sich bringen, langfristig betrachtet für die Zukunftsperspektiven wesentliche Erfolgspotenziale unangemessen beeinträchtigen.

Schließlich ergibt sich die Notwendigkeit einer strategischen Orientierung gerade vor oder in einer Krise zunehmend auch durch das Zusammenspiel eines Unternehmens mit den finanzierenden Banken. Vor allem durch die bereits angesprochenen Vorgaben nach „Basel II“ werden die Banken künftig bei ihren Ratings verstärkt die Perspektiven eines Unternehmens beurteilen müssen. Die Entwicklung, Präzisierung und konsequente Umsetzung einer nachvollziehbaren Strategie ist für die Bonitätsbeurteilung wesentlich und kann dazu beitragen, auch – und gerade in einer Krisensituation – den erforderlichen finanziellen Spielraum zu akzeptablen Kreditkonditionen sicherzustellen. Gerade wenn die augenblickliche Ertragssituation eines

Unternehmens unbefriedigend ist und vor allem nicht ausreicht, den Kapitaldienst sicherzustellen, richtet sich das Augenmerk der Banken naheliegender Weise auf die zu erwartenden künftigen Erträge.

Eine glaubhafte Prognose bezüglich des künftigen Ertragsniveaus erfordert aber eine auch für die finanzierenden Banken nachvollziehbare und plausible Unternehmensstrategie, die Er-

folgspotenziale ausbaut. Daher sollten gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten strategische Überlegungen nicht zu kurz kommen. Es gilt auch in derartigen Situationen, die für die Zukunft wichtigen Kernkompetenzen des Betriebs weiter zu entwickeln, für die Kunden erkennbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Gleichzeitig sind geeignete Unternehmensführungssysteme – wie z.B. die Balanced Scorecard – zu implementieren, wel-

## Zehn Argumente für IT-gestützte Management-Informationssysteme

1. Da die Steigerung des Unternehmenswertes ein wichtiges Ziel für Betriebe jeder Größe ist, gilt es, durch geeignete Systeme sämtliche hierfür entscheidenden Informationen zu erfassen.
2. Die Komplexität eines Betriebs und die zunehmende Dezentralität der Entscheidungen und Verarbeitung von Informationen erfordern ein einheitliches Management-Informationssystem.
3. Die wertbestimmende Ertrags- und Risikoentwicklung ist immer die Folge der getroffenen unternehmerischen Entscheidungen – daher gilt es, auch Risiken zu quantifizieren und zu aggregieren, was nur Informationstechnologie-Systeme leisten können.
4. Der schnelle, IT-gestützte Zugang zu den „Key issues“ (wichtigen Angelegenheiten) im Unternehmen kann erfolgsentscheidend sein, ebenso wie eine Überwachung der maßgeblichen Erfolgspotenziale.
5. „Basel II“ fördert die Entwicklung IT-gestützter Management-Informationssysteme, weil die Transparenz des Unternehmens die Finanzierungsentscheidung der Geldinstitute maßgeblich bestimmt.
6. IT-gestützte Management-Informationssysteme dienen dem Unternehmen als Möglichkeit, aus den eigenen Entscheidungen zu lernen (sog. Rückkopplungs-Schleifen).
7. IT-gestützte Management-Informationssysteme beschleunigen alle Entscheidungsprozesse im Unternehmen, weil die Daten entscheidungsorientiert aufbereitet werden.
8. Gerade in komplizierten Märkten ist es zwingend notwendig, die Folgen aller Veränderungen schnell zu vorherzusagen und konsequent abzuleiten.
9. IT-gestützte Management-Informationssysteme sind die Grundlage für jede Steuerung im Unternehmen, weil sie die erforderliche Datenbasis liefern.
10. Die eingesetzten Management-Informationssysteme müssen konsequent den Unternehmenswert abbilden, also im Sinne einer vorausschauenden Kapitalfluss-Rechnung aufgebaut werden und insbesondere die „Werttreiber“ umfassen.



Abbildung 2: Optimierung der operativen Werttreiber

che die konsequente Umsetzung der strategischen Ausrichtung in der Praxis sicherstellt. Eine hohe Bedeutung haben hier auch informationstechnologie-gestützte Frühaufklärungs- und Managementinformationssysteme (MIS); (vgl. Kasten „Zehn Argumente ...“).

Erfolgreiche Unternehmensstrategien – also solche, die Werte schaffen – zeichnen sich nach unserer Erfahrung in ihrem Kern sehr häufig durch fol-

gende vier Charakteristika aus (vgl. auch Abb. 2 sowie Gleissner/Weissman: „Kursbuch Unternehmenserfolg“, 2001):

1. Wir konzentrieren uns in attraktiven Geschäftsfeldern auf zentrale Kundenprobleme und schaffen hierdurch eine klare Differenzierung von den Werttreibern.
2. Wir bauen Kernkompetenzen auf, die langfristig wertvoll sind.

3. Wir vermeiden unnötige Risiken.

4. Wir gestalten die Prozesse der Wertschöpfungskette (unter Beachtung strategischer Vorhaben) möglichst einfach und effizient.

Nie sind die Möglichkeiten der Geschäftsleitung so gut, eine langfristig erfolgsversprechende Strategie einzuschlagen, wie bei einer möglicherweise drohenden oder bereits eingetretenen Unternehmenskrise. Und nie hat eine für auch für das Geldinstitut nachvollziehbare Unternehmensstrategie eine so hohe Bedeutung für die Sicherung des Kreditrahmens wie während einer Krise. In dieser Hinsicht sind Unternehmenskrisen immer zugleich auch Chancen für eine zukünftig noch erfolgreichere Entwicklung. Eine langfristig orientierte, vor allem auch auf eine langfristige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtete Strategie – dies ist unsere wichtigste Botschaft – sollte deshalb gerade in schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen keinesfalls an Priorität verlieren.



## VR Leasing im Jahr 2003

# Gemeinsame Marktbearbeitung von VR-Banken und VR Leasing

Von Dir. Reinhard Gödel,

Vorstandsvorsitzender der VR Leasing AG, Eschborn bei Frankfurt/Main

Mit dem neuen Marketing- und Vertriebs-Aktivitätenplan 2003 für die Volksbanken und Raiffeisenbanken gibt die VR Leasing ihren Partnern Instrumente an die Hand, um auf die Investitions- und Finanzierungsbedürfnisse ihrer Kundschaft noch umfassender reagieren zu können.

Die Spezialisten der VR Leasing stehen den Kreditgenossenschaften zur Verfügung, um gemeinsam mit ihnen Marktbearbei-

tungs-Maßnahmen zu konzipieren und zu realisieren, die auf das jeweilige Geschäftsgebiet abgestimmt sind. Dabei können sie über das gesamte Spek-

trum verfügen – angefangen von der Gebietsanalyse, über Werbebriefe und Informations-Veranstaltungen bis zum gemeinsamen Kundenbesuch. Mit der Auswahl bestimmter Kundengruppen oder der Konzentration auf ausgesuchte Objektgruppen können Marketing-Aktivitäten gezielt durchgeführt werden, um das gemeinsame Marktpotenzial der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie der VR Leasing systematisch zu erschließen. Der Einsatz des hauseigenen Call Centers kann diese Maßnahmen bei Bedarf noch unterstützen.

