

Veröffentlicht in

Magazin Wirtschaft

5 / 2003

„Unternehmenswert nachhaltig erhöhen“

S. 60

Mit freundlicher Genehmigung der
Magazin Wirtschaft-Redaktion,
IHK Region Stuttgart

Den Unternehmenswert nachhaltig erhöhen

Von Arnold Weissmann

Viele Unternehmer steuern ihren Betrieb aus dem Bauch heraus. Sie haben ein Händchen für die richtige Strategie, ein sicheres Gefühl für die Branchen- und Geschäftsentwicklung, eine zuverlässige Einschätzung ihres Wettbewerbs und eine sichere Kenntnis ihrer Stärken. Doch heute benötigt man mehr: ein strukturiertes und gleichsam praktikables Instrumentarium zur strategischen Steuerung und Kontrolle des Unternehmens. „FutureValue“ ist ein solches Navigationssystem – quasi ein Cockpit für die Unternehmensentwicklung – und gehört zu den international führenden wert(e)orientierten Steuerungssystemen.

■ Das Konzept FutureValue zielt darauf ab, einen Beitrag für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu leisten. Dazu wird – gestützt auf eine fundierte Analyse des Unternehmens und seiner Umfeldbedingungen – eine wertorientierte Unternehmensstrategie erarbeitet, die dazu beiträgt, die wesentlichen Kernkompetenzen auszubauen; – sich auf aussichtsreiche Geschäftsfelder zu konzentrieren und dort Wettbewerbsvorteile zu generieren;

- unnötige Risiken zu vermeiden und qualifizierte Werttreiber konsequent zu nutzen;
- die Wertschöpfungskette so zu gestalten, dass diese möglichst einfach, aber strategiekonform ist.

Wertorientiert arbeiten

Empirische Untersuchungen zeigen eindeutig, dass gerade diejenigen Unternehmen, die konsequent wertorientiert arbeiten, die besten Zukunftsaussichten haben. FutureValue, entwickelt von den Professoren Werner Gleißner und Arnold Weissman, ist ein Managementkonzept, bei dem alle Aktivitäten konsequent auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet sind.

Andererseits ist FutureValue ein Messverfahren, das alle Aktivitäten im Unternehmen systematisch und methodisch auf Wertsteigerung überprüft. Als Managementkonzeption schafft es ein gemeinsames Verständnis bei der Führung des Unternehmens. Je dezentraler und virtueller die Organisationen werden, um so wichtiger wird es sein, dieses gemeinsame Kulturband zu schaffen.

Arnold Weissman hat folgende zehn Thesen zur Unternehmensführung formuliert.

1. Strategisches Oberziel und Erfolgsindikator des Unternehmens ist der nachhaltig geschaffene Unternehmenswert.
2. Gemessen wird der Erfolg an objektiven, finanziellen Kennzahlen, wie dem Discounted free Cash Flow (DfCF), der primär von Wachstum, Rentabilität und Kapitalkosten (Risiko) bestimmt wird.
3. Marktattraktivität, -führerschaft, Prozesseffizienz und verteidigungsfähige Kernkompetenzen sind die Erfolgsfaktoren.
4. Die Unternehmensstrategie regelt und koordiniert alle Aktivitäten der langfristigen Erfolgssicherung, deren Umsetzung ein strategisches Kennzahlensystem steuert.
5. Wertorientierte strategische Steuerung basiert auf fundierten Annahmen über die Abhängigkeiten von Erfolgsfaktoren und Unternehmenswert („Geschäftslogik“).

6. Das Kapital wird konsequent in die Bereiche mit der höchsten Wertgenerierung gelenkt.

7. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind nie Selbstzweck.

8. Alle wesentlichen Maßnahmen müssen konsequent bezüglich ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert geprüft werden.

9. Selbstverantwortung und angemessene unternehmerische Freiheit kompetenter Mitarbeiter sind wichtige Stützen des unternehmerischen Erfolgs.

10. Die Vergütung der Mitarbeiter im Unternehmen wird am Beitrag zum Unternehmenswert ausgerichtet.

Wenn es um nachhaltige Unternehmensentwicklung für mittelständische und Familienunternehmen geht, ist vor allem Folgendes wichtig:

- Nur vier von einhundert Familien-Unternehmen erreichen die dritte Generation. Denn: Die richtige Strategie entscheidet – aber in Familienunternehmen findet man kaum Zeit, sich mit der Unternehmensstrategie zu beschäftigen!
- Basel II und Rating trennen die Spreu vom Weizen: Welche Unternehmen künftig mit Kapital versorgt werden und welche nicht. Für die Steuerung von Familienunternehmen gibt es deshalb nur zwei entscheidende Steuerungsgrößen: die Liquidität und den Marktwert des Eigenkapitals im Rahmen der gelebten Unternehmenswerte. Denn: Unternehmenssteuerung in erfolgreichen Betrieben stellt immer eine Balance aus Wert und Werten dar.
- Nicht die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens, sondern die richtigen Mitarbeiter: These: Erst wer – dann was – dann wie! Es ist viel wichtiger, wen man bezahlt als wie man bezahlt.



Prof. Dr. Arnold Weissmann, aber der Future Value Academy, Nürnberg

Die fünf Phasen von FutureValue

