

BDU-Datenbank

Fachaufsätze von Unternehmensberatern

Die einzelnen Aufsätze in dieser Datenbank geben die Meinung und Sichtweise der jeweiligen Autoren wieder und stellen keine einheitlich abgestimmte Stellungnahme des Verbandes oder einzelner Verbandsgruppierungen dar.

Titel:

Future Value - Zukunft gestalten

Das System zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes

Autor(en):

Dr. Werner Gleißner

Prof. Dr. Arnold Weissmann

Unternehmensberatung:

WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH

Astheimer Str. 30

65428 Rüsselsheim

Telefon: 06142/32237

Telefax: 06142/32327

info@wima-gmbh.de

http://www.wima-gmbh.de

Future Value - Zukunft gestalten

Das System zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes

0 Einleitung

Unternehmerischer Erfolg ist nicht ausschließlich, aber zum erheblichen Teil durch die Unternehmensführung bestimmt. Für den unternehmerischen Erfolg kommt deshalb der systematischen Entwicklung und konsequenten Umsetzung der Unternehmensstrategie eine entscheidende Bedeutung zu. Auch wenn diese Erkenntnis weder neu noch umstritten ist, weisen insbesondere mittelständische Unternehmen – aber nicht nur diese – noch immer erhebliche Schwächen im strategischen Management auf. Insbesondere die hohe zeitliche Inanspruchnahme der Unternehmensführung, drängende Probleme des Tagesgeschäfts, aber auch eine fehlende methodische Unterstützung führt dazu, dass

- . strategische Überlegungen nicht auf einer fundierten Situationsanalyse basieren.
- . Strategien im wesentlichen im Kopf von Unternehmer und Spitzenmanager stattfindet und so für die Mitarbeiter nicht transparent werden.
- . keine geeigneten Führungssysteme existieren, die strategische Vorgabe in operative Maßnahmen umsetzen und deren Realisierung im Tagesgeschäft gewährleisten.

Strategisches Management ist das Management der Erfolgspotenziale des Unternehmens, die Entwicklung der Leitlinien für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung und somit maßgeblich für Zukunftsfähigkeit, Überleben und den Wert eines Unternehmens. Da die Notwendigkeit eines erfolgsorientierten strategischen Managements so

offensichtlich ist, stellt sich die Frage, warum in deutschen Unternehmen nicht wesentlich konsequenter an der Implementierung einer strategischen Unternehmensführung gearbeitet wird. Gespräche mit Unternehmern zeigen hier sehr deutlich, dass in vielen Fällen schlicht ein ganzheitliches transparentes, bewährtes und methodisch fundiertes Konzept für die strategische Unternehmensführung fehlt. Es gelingt nicht, ausgehend von vielfältigen Einzelaktivitäten – wie Portfolio-Analysen oder Strategie-Workshops – zu einem durchgängigen, auch die Mitarbeiter einbeziehenden, strategischen Gesamtkonzept zu kommen.

Das im folgenden erläuterte FutureValue™-Konzept zielt genau darauf ab, dieses Problem zu lösen und Unternehmen einen durchgängigen Unternehmensführungs-Ansatz zu bieten, der ausgehend von klar umrissenen Analyseschritten über die systematische Entwicklung einer strategischen Zukunftskonzeption bis hin zum Aufbau eines Steuerungssystems reicht, das die individuelle Unternehmensstrategie in konkrete Maßnahmen für die Mitarbeiter umsetzt und so die tatsächliche Realisierung strategischer Vorgaben gewährleistet. Der FutureValue™-Ansatz ist systematisch, nutzt bewährtes betriebswirtschaftliches Instrumentarium und kann auf Grund seiner Modularität individuell an die Herausforderungen jedes Unternehmens angepasst werden. Der FutureValue™-Ansatz ist wertorientiert, d.h. es werden die langfristigen Zukunftsperspektiven des Unternehmens ebenso betrachtet wie die mit diesen verbundenen Risiken. Er ist auch werteorientiert, weil Vision und kulturelle Werte eines Unternehmens die Umsetzbarkeit einer Unternehmensstrategie so maßgeblich bestimmen, dass grundlegende strategische Veränderungen kaum ohne begleitende kulturelle Entwicklungsprozesse realisiert werden können. Die ganzheitliche Ausrichtung des FutureValue™-Ansatzes vermeidet eine übersimplifizierende, ideologische Vereinfachung der tatsächlichen Komplexität unternehmerischer Handlungen. Daher wird konsequent nach Gefahren und Chancen auf Absatz-, Beschaffungs-, Kapital- und Personalmärkten gesucht. Gerade neuere Entwicklungen – wie beispielsweise Basel II – zeigen sehr deutlich, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen nicht nur ein Wettbewerb um Kunden, sondern beispielsweise auch um Kapital ist.

Im folgenden wird das FutureValue™-Konzept mit seinen wesentlichsten Bausteinen zusammenfassend vorgestellt.

1 Die Intention von FutureValue™

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

Eine Besonderheit des methodischen Ansatzes „FutureValue™“ besteht darin, dass erprobte Instrumente des strategischen und operativen Managements konsequent aufeinander abgestimmt und in den Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung gestellt werden. Die Schnittstellen zwischen leistungsfähigen Instrumenten – wie Branchenanalyse, FutureValue™ Scorecard oder Risikomanagement – werden dabei optimiert. Die gesamte Konzeption wird als ein methodisches Konzept „aus einem Guss“ angesehen, das in allen Details konsequent wertorientiert ist.

Zudem will FutureValue™ nicht nur eine Strategie erarbeiten, sondern ein umfassendes Unternehmensführungssystem entwickeln, das die Strategie in konkrete Maßnahmen für alle Mitarbeiter umsetzt und diese Umsetzung mess- und steuerbar macht. Alle Handlungsalternativen werden dabei bezüglich eines einheitlichen Maßstabs – dem „FutureValue“ – verglichen.

Von hoher Bedeutung ist die durchgängige wissenschaftliche Fundierung der Konzeption. Die FutureValue Group AG will möglichst wenig Glaubensgrundsätze, sondern überprüfbare nachvollziehbare Fakten zur

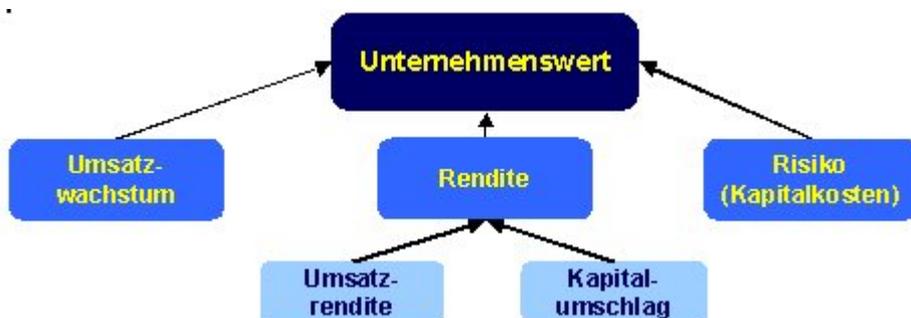
Grundlage der Unternehmensgestaltung machen.

2 Welchen Nutzen bietet FutureValue™?

Um die Zukunft eines Unternehmens nachhaltig zu sichern, muss dessen Wert nachhaltig steigen. Im wertorientierten Management werden alle Aktivitäten konsequent auf die nachhaltige Wertsteigerung ausgerichtet und somit wird die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefördert. Schon der Wettbewerb um knappes Kapital für Investoren, Entwicklungsprojekte und Wachstum erfordert eine Orientierung an den Interessen von Eigentümern und Fremdkapitalgebern. Denn ein steigender Unternehmenswert führt bei gleichbleibenden Risiken zu einem besseren Rating, bzw. zur Verbesserung der Kreditwürdigkeit.

3 Die Definition von „Unternehmenswert“

Der Unternehmenswert ist die quantitative Bewertung des Unternehmenserfolgs, der zukünftig erwarteten Geldströme – unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken. Er wird durch Rentabilität, Wachstum und Risiko bestimmt.

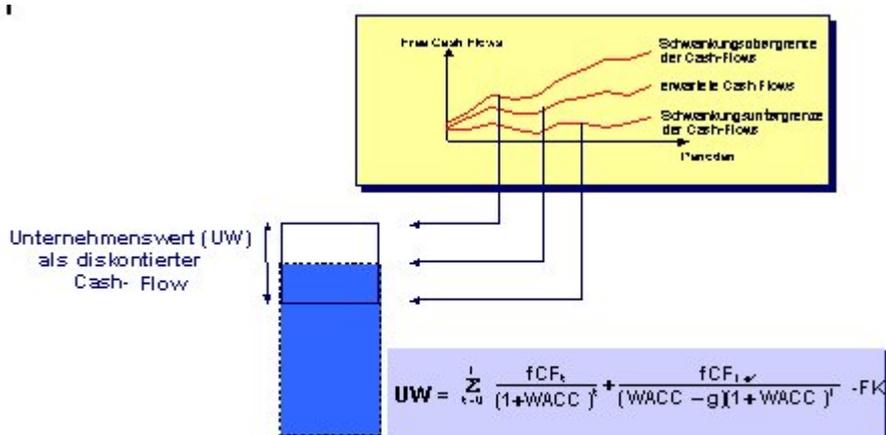


Nicht Umsatz- oder Gewinnsteigerung, sondern die angemessene, risiko-adjustierte Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist das Maß, an dem objektiv überprüft werden kann, ob ein Unternehmen Wert geschaffen hat.

Auf Dauer kann ein Unternehmen nur dann überleben, wenn diese Aufgabenstellung gelingt. Um dies an einer Kennzahl deutlich zu machen: Jede Investition, bei der ein Unternehmen mehr verdient als die dafür durchschnittlich eingesetzten Kapitalkosten, erhöht den Wert des Unternehmens. Alle anderen Investitionen vernichten bereits Wert!

FutureValue™ hilft dabei, Wertsteigerungspotenziale des Unternehmens zu identifizieren und konsequent zu nutzen. Jede Maßnahme und Investition, die Wert vernichtet, schädigt das Unternehmen und alle damit verbundenen Personen.

Die Steigerung des Unternehmenswertes lohnt sich also – für alle Seiten, nicht zuletzt auch für die Mitarbeiter.



- Die zukünftigen Cash Flows und ihre Risiken bestimmen**
1. den Unternehmenswert
 2. die Insolvenzwahrscheinlichkeit

Grundsätzlich lässt sich

der Unternehmenswert

als risikoadäquat diskontierte Summe der zukünftigen freien Cash-Flows, also der Cash-Flows vor Zinsaufwendungen, aber nach Abzug der Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen, bestimmen.

Aus diesem Grundmodell lassen sich - oft relativ einfache - Kennzahlen zur wertorientierten Unternehmensführung ableiten, die sicherstellen, dass in allen Unternehmensbereichen eine Mindestrendite erzielt wird, die dem jeweiligen Risiko des jeweiligen Geschäftes entspricht. Die knappen Mittel sind dauerhaft nur den operativen Einheiten zur Verfügung zu stellen, die diesen Verzinsungsansprüchen gerecht werden.

Der Unternehmenswertbeitrag (UWB) eines Geschäftsfeldes oder Projektes lässt sich wie folgt berechnen:


$$\text{UWB} = \text{Kapital} \cdot (\text{Rendite} - \text{Kapitalkosten})$$

Mit einem wertorientierten Managementansatz können die Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen auf die zukünftigen Geldströme abgebildet berechnet werden.

Klare Erfolgsmessung, Nachvollziehbarkeit, Zukunftsausrichtung und die Einbeziehung von Risiken sind die überzeugenden Vorteile eines wertorientierten Managements.

4 Erläuterungen zum Unternehmenswert-Ansatz

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, reicht es nicht mehr aus, einfach nur gut zu sein. Nicht nur die Kunden und die Mitarbeiter erwarten vom Unternehmen entsprechende Leistungen, auch die Kapitalgeber haben ein Recht darauf, erstklassig bedient zu werden. Die Kunden erwarten zu recht von Unternehmen Höchstleistungen auf der Produkt- und Dienstleistungsebene – dieses ist in aller Regel die Voraussetzung für Unternehmenswert.

Doch das Unternehmen darf niemals vergessen: Die Aufgabe muss es sein, Kundenanforderungen vollständig und profitabel zu erfüllen.

Dies gilt selbstverständlich auf jeder Ebene des Unternehmens, von der Mitarbeiterentwicklung über die Prozesse bis zur Kultur. Jede Aktivität, jede Verbesserung muss auf ihre Sinnhaftigkeit und damit auf ihre Wertsteigerungsgröße überprüft werden.

Gelingt es einem Unternehmen, Kunden zufrieden zu stellen oder sogar zu begeistern, Prozesse überzeugend besser zu gestalten als der Wettbewerb, erstklassige Mitarbeiter voll in den Dienst des Unternehmens zu stellen, eine strategiekonforme Unternehmenskultur zu schaffen und auf dieser Grundlage den Wert des Unternehmens zu steigern, so gehört es mit Sicherheit zu den Besten seiner Branche. Und der FutureValue Group ist keine Branche bekannt, in der die Besten nicht auch ertragreich wirtschaften würden.

Performance-Measurement mit FutureValue™: Fundierte Bewertung des Wertbeitrages von Strategievarianten

Für eine fundierte Beurteilung strategischer Handlungsalternativen nutzt FutureValue™ eine umfangreiche Erfahrungsdatenbank, die neben Projekterfahrungen der Beratungspartner ein breites Spektrum empirischer, wissenschaftlicher Erfolgsfaktorenuntersuchungen einschließt.

So trägt empirisch belegbar – neben Nachfragewachstum, Differenzierungsmöglichkeiten und Markteintrittshemmnissen - beispielsweise auch Marktführerschaft wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

Den konkreten Erfolg einer prinzipiell aussichtsreichen strategischen Handlungsalternative (z.B. einer Investition) misst FutureValue Group am damit zukünftig **zusätzlich geschaffenen Unternehmenswert, dem FutureValue™**. Der FutureValue™ zeigt, welche Veränderung sich über eine strategiebedingte zukünftige Optimierung der Werttreiber beim Unternehmenswert ergibt.

FutureValue™ zeigt den Mehr-Wert, den das Unternehmen - über sein bilanzielles Eigenkapital und den statischen Ertragswert hinaus - durch die eingeschlagene Strategie generiert.



5 Wie hilft FutureValue™ bei der Steigerung des Unternehmenswertes?

Jedes professionell geführte Unternehmen wird die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes als strategisches Oberziel ansehen. Worin können nun die Hebel liegen, die FutureValue™ dem Unternehmen bietet, um auf diesem Weg noch erfolgreicher als bisher zu agieren? Es ist keine Frage, dass die Unternehmer bereits jetzt vieles dafür tun, um das Unternehmen wertvoller und erfolgreicher zu gestalten. Bei FutureValue™ geht es auch nicht darum, dem Unternehmen eine „Rosskur“ zu verschreiben, sondern es geht um einen langfristig und vielfach in der Praxis erfolgreich erprobten Weg; es geht um eine Methodik, die alle Unternehmen nutzen können und mit der geprüft wird, ob die Potenziale des Unternehmens weitgehend genutzt werden.

Dabei liegt der FutureValue Group eines besonders am Herzen: Ideen und Konzepte hat es in jedem Unternehmen schon viele gegeben, in der Regel ist der Engpass die Umsetzung. Gerade hier setzt FutureValue™ an: Nach einhelliger Meinung von Experten und Praktikern ist FutureValue™ ein sehr einfaches, nachvollziehbares, wirkungsvolles und äußerst umsetzungsstarkes methodisches Instrumentarium.

FutureValue™ ist:

1. **Wert- und werteorientiert** » FutureValue™ nutzt Wertesystem, Ertragspotenziale und Möglichkeiten der Risikoreduzierung gleichermaßen zur Steigerung des Unternehmenswertes.
2. **Umsetzungsorientiert** » FutureValue™ macht konkrete Verbesserungsvorschläge und entwickelt integrierte Unternehmensführungssysteme mit eindeutigen Kennzahlen.
3. **Systemorientiert** » FutureValue™ betrachtet das Unternehmen in seiner komplexen Umwelt und berücksichtigt die Interdependenzen zwischen ihr und den Erfolgsfaktoren des Unternehmens.
4. **Fundiert** » FutureValue™ legt größten Wert auf objektive, quantitative und nachvollziehbare Aussagen sowie auf fundierte Analyse- und Messverfahren.

Das Management muss jedes FutureValue™-Projekt nachhaltig und vollständig unterstützen. Der Erfolg der Verantwortlichen ist auch der Erfolg der einzelnen Projekte, der wiederum in Wertsteigerungskategorien gemessen wird. Insoweit leistet jedes Projekt im Rahmen von FutureValue™ ein sichtbarer Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes.

Grundsätze des FutureValue™-Konzeptes

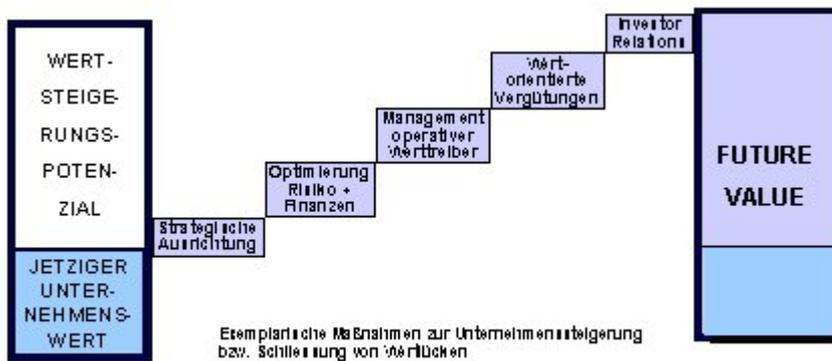
1. Strategisches Oberziel und Erfolgsindikator des Unternehmens ist der nachhaltig geschaffene Unternehmenswert.
2. Gemessen wird der Erfolg an objektiven, finanziellen Kennzahlen, wie dem Discounted free Cash-Flow (DfCF), der primär von Wachstum, Rentabilität und Kapitalkosten (Risiko) bestimmt wird.
3. Marktattraktivität, Marktführerschaft, Prozess-Effizienz und verteidigungsfähige Kernkompetenzen sind die entscheidenden 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 relativ höchsten Wertgenerierung gelenkt.
7. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind nie Selbstzweck!
8. Alle wesentlichen Maßnahmen im Unternehmen müssen konsequent bezüglich ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert geprüft werden.
9. Selbstverantwortung und angemessene unternehmerische Freiheit kompetenter Mitarbeiter sind wichtige Stützen des unternehmerischen Erfolges.
10. Die Vergütung der Mitarbeiter im Unternehmen wird am Beitrag zum Unternehmenswert ausgerichtet.

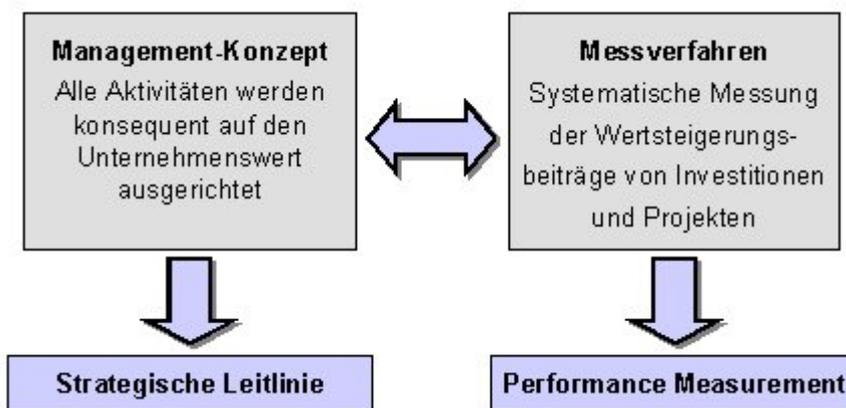
6 Was wird mit FutureValue™ anders?

FutureValue™ identifiziert alle Möglichkeiten der Wertsteigerung...



... und setzt sie konsequent in der Unternehmenspraxis um!!

7 Die zwei Bedeutungen von FutureValue™



FutureValue™ ist zum einen

eine **Unternehmenskonzeption**, bei der alle Aktivitäten konsequent auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet sind.

Andererseits ist FutureValue™ ein **Messverfahren**, das alle Aktivitäten und Investitionen im Unternehmen systematisch und methodisch auf Wertsteigerung überprüft („Performance-Measurement“).

7.1 Was bedeutet FutureValue™? Das Management-Konzept!

Mit Hilfe der Managementkonzeption wird FutureValue™ eingesetzt, um ein gemeinsames Verständnis bei der Führung des Unternehmens zu haben. Je dezentraler und virtueller die Organisationen werden, um so wichtiger wird es sein, dieses gemeinsame Kulturband zu schaffen. Idealerweise erreicht FutureValue™, dass jeder Mitarbeiter sich so verhält, als wäre er Unternehmer an seinem Arbeitsplatz.

Durch das Messverfahren kann die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, aber auch von FutureValue™, nachgewiesen werden. Während eines FutureValue™-Projektes werden die angestrebten Wertpotenziale identifiziert und einer Messung zugänglich gemacht.

7.2 Was bedeutet FutureValue™? Ein Messverfahren !

Bei FutureValue™ ist der Name Programm: Ziel ist es, das Unternehmen in der Zukunft nachhaltig wertvoller zu gestalten. Dabei helfen die von uns verwendeten Messgrößen wie die des Discounted Cash-Flow (die abgezinste freie Liquidität des Unternehmens), der Wertbeitrag (der Wert, der von einer Geschäftseinheit über die Kapitalkosten hinaus verdient wurde) oder die risikoadjustierte Rendite. Erreicht ein Geschäftsfeld, ein Profitcenter oder ein Projekt nicht die gestellten Anforderungen (Ertrag > Kapitalkosten), so bezeichnet die FutureValue Group dieses als Wertvernichtung. Das anspruchsvolle Ziel für das Unternehmen und von FutureValue™ lautet: Alle Projekte, Geschäftsfelder und Prozesse im Unternehmen müssen den Wert steigern!

Wenn dem Unternehmen das gelingt, gehört es mit Sicherheit zu den Spitzenunternehmen der Branche. Da FutureValue™ ein systemimmanentes Strategiekonzept beinhaltet, richten sich damit auch automatisch alle strategischen Anstrengungen des Unternehmens darauf, in attraktiven Märkten eine überzeugende Wettbewerbsposition mit überdurchschnittlichem Wachstum zu erreichen. So trivial wie es klingt: Diese drei Variablen erklären mehr als alle anderen die zukünftigen Wertsteigerungspotenziale eines Unternehmens.

Um sinnvoll zwischen den verschiedenen strategischen Handlungsalternativen eines Unternehmens auswählen zu können, benötigt man offensichtlich zunächst einen einheitlichen Bewertungsmaßstab, einen Erfolgsmaßstab. Weder Kosten, noch Umsatz oder Gewinn sind hier geeignet. Auch traditionelle Rendite-Kennzahlen versagen, weil sie die unterschiedlichen Risiken nicht erfassen. **FutureValue™ ist ein wertorientierter Erfolgsmaßstab**, um einen sinnvollen Vergleich alternativer Handlungsmöglichkeiten zu ermöglichen.

- Jedes Projekt, jede Investition wird auf sein Wertsteigerungspotenzial untersucht, und nicht nur bezüglich Kosten und Erlösen.
- Je höher der relative Wert, um so besser.
- Hohe FutureValue™-Werte bedeuten Zukunftssicherheit, Investitionsfähigkeit, Stabilität und nachhaltigen Erfolg für das Unternehmen.

8 Die Einführung von FutureValue™ im Unternehmen

FutureValue™ ist ein modularer Prozess, der individuell auf ein Unternehmen angepasst wird. Dass dies nur mit einem intensiven und sehr offenen Austausch zwischen Beratern und Unternehmensführung geht, versteht sich von selbst.

Insgesamt besteht FutureValue™ aus 5 Phasen mit 12 Modulen

Phase 1: Vision und Geschäftslogik

Phase 2: Status-Quo-Analyse

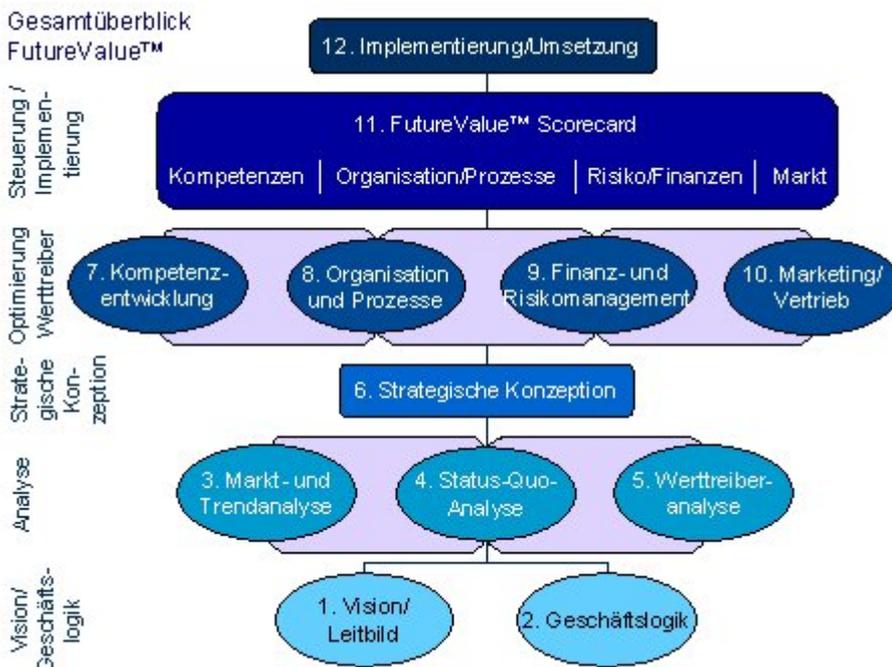
Phase 3: Strategische Konzeption – Leitlinie der Erfolgssicherung

Phase 4: Optimierung der operativen Werttreiber in den Bereichen Markt/Kunde, Prozesse, Finanzen sowie Mitarbeiter & Kompetenzen

Phase 5: FutureValue™ Scorecard: Entwicklung des FutureValue™-Kennzahlensystems zum strategischen Controlling

12 Module zur

12 Module zur Einführung von FutureValue™: ein systematisches und nachvollziehbares Konzept



9 Wie laufen

FutureValue™-Projekte ab?

Phase 1: Vision und Geschäftslogik

Viele Führungskräfte, die heute mit FutureValue™ arbeiten, werden bestätigen: In der Regel verändert sich mit diesem Konzept auch die Kultur des Unternehmens. Entsprechend den Anforderungen unserer Zeit werden die Mitarbeiter auf allen Ebenen viel stärker in die unternehmerische Verantwortung genommen. Offenheit und Selbstverantwortung sind deswegen tragende Grundprinzipien unseres Ansatzes.

1.1. Vision, Leitbild und Unternehmensziele

Zunächst ist zu klären, wie das Unternehmen, bzw. die Unternehmensführung sich sieht und welche langfristigen Perspektiven neben der Steigerung des Unternehmenswertes angestrebt werden. Konkrete Ziele sollten bereits hier frühzeitig zusammengefasst werden.

1.2. Geschäftslogik

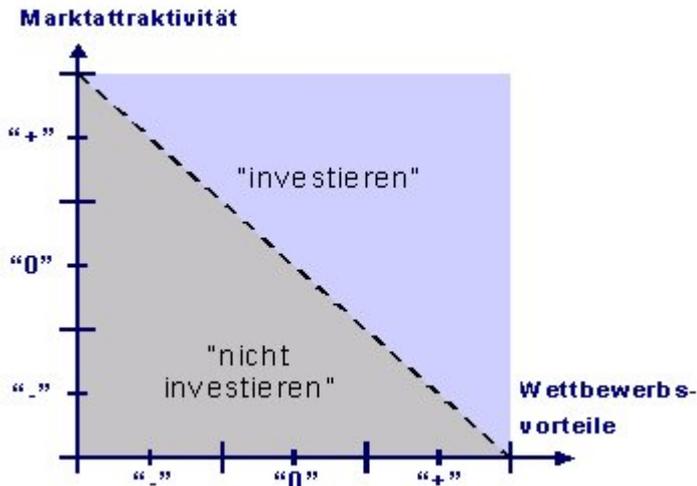
Für eine fundierte und nachvollziehbare Ableitung einer erfolgsversprechenden – d.h. wertorientierten – Unternehmensstrategie ist es erforderlich, sich über die kausalen Sachzusammenhänge im Unternehmen und seinem Umfeld klar zu werden. In diesem zweiten Modul geht es darum, diese „Geschäftslogik“ zusammenzufassen und möglichst gut zu fundieren. Hierbei werden insbesondere die kausalen Wirkungen einzelner Faktoren auf den Unternehmenswert aufgezeigt. Letztendlich wird also eine Art Modell des Unternehmens und seines Umfelds erstellt, das später bei der Erarbeitung einer speziellen, wertorientierten FutureValue™ Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument wiederum genutzt wird.

Phase 2: Status-Quo-Analyse

2.1 Markt- und Trendanalyse

Die Marktanalyse zielt darauf ab, die Attraktivität der einzelnen Märkte und Marktsegmente, in denen das

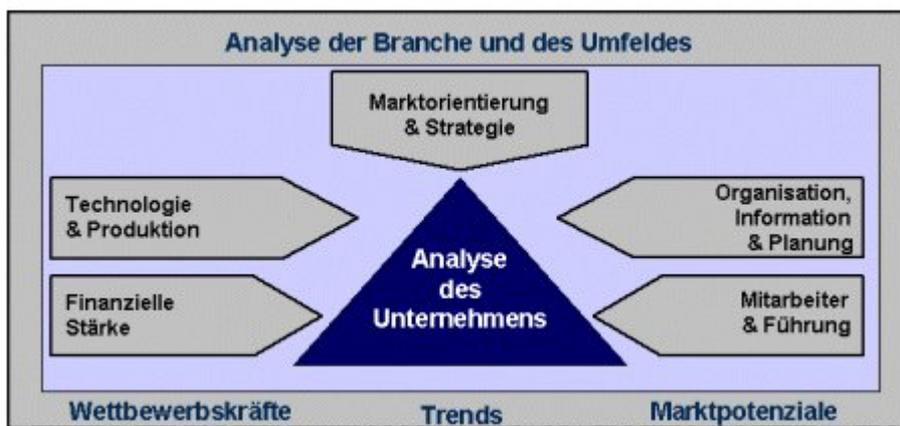
Unternehmen tätig ist, bzw. prinzipiell tätig werden könnte, fundiert zu beurteilen. Die Grundidee dieser Analysen ist darin zu sehen, dass auch die Qualität der Marktbedingung die Rentabilität eines Unternehmens wesentlich beeinflusst, was naheliegenderweise dazu führt, dass sich Unternehmen eher auf attraktive Märkte bzw. Marktsegmente konzentrieren sollten. Hierbei kommt beispielsweise eine Analyse der einzelnen Wettbewerbskräfte (Porter-Ansatz) zum Einsatz. Analysiert werden dabei sowohl Wachstumspotenziale der Marktsegmente als auch Differenzierungsmöglichkeiten oder die Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten. Darüber hinaus werden wesentliche technologische Trends, sowie Trends des Kundenverhaltens aufgezeigt, um daraus die Konsequenzen für die zukünftigen Kompetenzanforderungen an das Unternehmen ableiten zu können.



2.2 Strategische Bilanz: Stärken &

Schwächen, Kompetenzprofil

Durch fundierte Analyseverfahren werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern erfasst. Dabei werden sowohl interne Stärken und Schwächen als auch die vom Kunden erkennbaren Wettbewerbsvorteile, wie z.B. Preis, Qualität oder Service, betrachtet. Darüber hinausgehend wird das Kompetenzprofil des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette bewertet, um die grundsätzlichen Potenziale für die Zukunftsgestaltung aufzuzeigen. Für die Erstellung der strategischen Bilanz werden unterschiedlichste Verfahren eingesetzt, wie beispielsweise schriftliche Mitarbeiterbefragung (Benchmarking-Ansatz), kennzahlenorientierte Jahresabschlussanalyse, Workshops und Interviews sowie eine Prozessanalyse.



2.3

Werttreiberanalyse und Erfolgsmaßstab

Gestützt auf ein Modell für den Unternehmenswert wird aufgezeigt, welche primären Werttreiber den Unternehmenswert am meisten beeinflussen. Hierbei sind zum Beispiel Größen wie die **Wachstumsrate**, der **Risikoumfang**, die **Umsatzrentabilität** (damit die Marktposition) sowie die **Reinvestitionsrate** von Bedeutung. Dabei wird auch der Wertbeitrag jedes Geschäftsfeldes bestimmt. Grundsätzlich wird ein wertorientierter **Erfolgsmaßstab** verwendet, mit dem die verschiedenen strategischen Handlungsalternativen sinnvoll vergleichbar sind. Erst so wird eine gezielte Unternehmensführung möglich.

Phase 3: Strategische Konzeption

Auf Dauer kann nur die richtige, konsequent umgesetzte Strategie den Unternehmenswert erhöhen. Genau an diesem Punkt setzt das Herzstück von FutureValue™ an: Die Optimierung der Unternehmensstrategie.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert, die als Leitlinie für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens dienen.

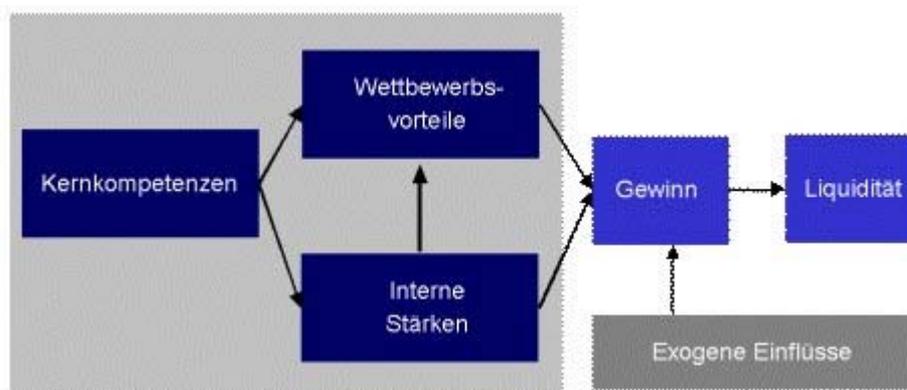


Gestützt auf eine fundierte Analyse des Unternehmens erarbeiten wir

eine Unternehmensstrategie mit folgender Fokussierung:

- . Wesentliche Kernkompetenzen müssen ausgebaut werden
- . Konzentration auf aussichtsreiche Geschäftsfelder, um dort Wettbewerbsvorteile zu generieren
- . Unnötige Risiken vermeiden und qualifizierte Werttreiber konsequent nutzen.
(Strategische Stoßrichtung: Risiko, Wachstum, Rentabilität)
- . Wertschöpfungskette möglichst einfach, aber strategisch konform gestalten.

Am Ende dieses Prozesses steht eine überprüfte, stimmige, fundierte und in allen Teilen umsetzbare Strategie. Sie zeigt konkret, wie durch einen Aufbau von Kernkompetenzen, internen Stärken (z.B. effiziente Prozesse) und für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile zukünftige Gewinne und Liquidität generiert werden, die den Unternehmenswert bestimmen.



In einer komplexen, dynamischen Umwelt helfen dabei aber keine einfachen „Patentrezepte“. Das FutureValue™ Konzept liefert statt dessen die Grundlagen für bessere und sichere unternehmerische Entscheidungen durch systematische Beschaffung und Auswertung der relevanten Informationen.

FutureValue™ hilft so dabei, ein Unternehmen so weiterzuentwickeln, dass es den – oft kaum vorhersehbaren – Risiken der Zukunft widerstehen und so erfolgreich bleiben wird. Das Ziel ist ein „robustes Unternehmen“, das so flexibel und beweglich ist, sich auch unvorhergesehenen Entwicklungen anpassen zu können. Denn niemand ist

wirklich in der Lage, die Zukunft sicher vorherzusehen.

„Auf Dauer sichert nur die richtige Strategie gute Renditen!“

Phase 4: Optimierung der operativen Werttreiber

Im wertorientierten System von FutureValue™ werden die operativen Werttreiber systematisch unter folgenden Aspekten auf ihren Beitrag zum Unternehmenswert untersucht:

- . Welche herausragenden Kompetenzen hat das Unternehmen?
- . Bei welchen Prozessen erreichen wir besondere Effizienz?
- . Welchen überlegenen Nutzen bieten wir unseren Kunden?
- . Welche Risiko- und Finanzstrategie steigert unseren Wert?

In diesen vier Bereichen, in denen die wesentlichen Werttreiber zu finden sind, werden bei FutureValue™ - ausgehend von den Vorgaben der strategischen Konzeption - konkrete Verbesserungspotenziale erarbeitet.

4.1 Kompetenzentwicklung

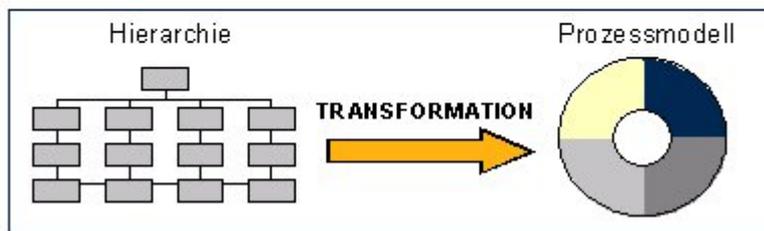
Während die vom Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge. Häufig sind Kernkompetenzen an das Wissen sowie die besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens gebunden. Eine Kernkompetenz muss folgende Eigenschaften erfüllen:

- . Sie muss einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen leisten.
- . Sie ist sehr selten und von Wettbewerbern nur schwierig zu kopieren, also insbesondere nicht käuflich.
- . Sie sollte für eine Vielzahl von Märkten bedeutsam sein.

Gestützt auf die grundsätzlichen Vorgaben der Unternehmensstrategie wird zum Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen ein Kompetenzentwicklungsprogramm konzipiert und durchgeführt. Dazu werden die Kompetenzanforderungen aus der Unternehmensstrategie operationalisiert und bis auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen.

4.2 Strategische Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung

Systematisch aus den Vorgaben der strategischen Konzeption werden die grundsätzlichen Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens abgeleitet. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, dass die Organisation des Unternehmens den Kaufkriterien und den angestrebten Wettbewerbsvorteilen entspricht.

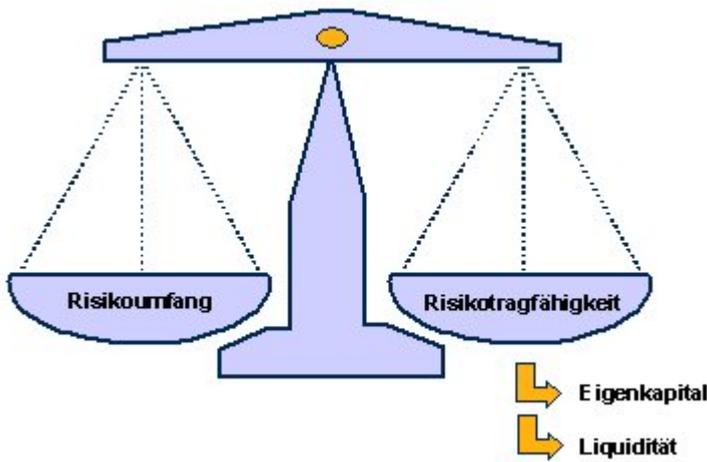


Darüber hinaus werden die Ablaufprozesse des

Unternehmens unter Kosten-, Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten optimiert.

4.3 Risiko- und Finanzierungsmanagement

Für die Stabilität und Bonität des Unternehmens ist es nötig, dass das Gesamtrisiko eines Unternehmens dem Risikodeckungspotenzial – also insbesondere dem Eigenkapital – entspricht.



Ziel dieses Moduls ist es, die wesentlichen Risiken des Unternehmens zu identifizieren, quantitativ zu bewerten und schließlich zu aggregieren.



Eine wichtige Konsequenz:
Notwendige finanzielle Stabilität ist vom Marktrisiko abhängig!

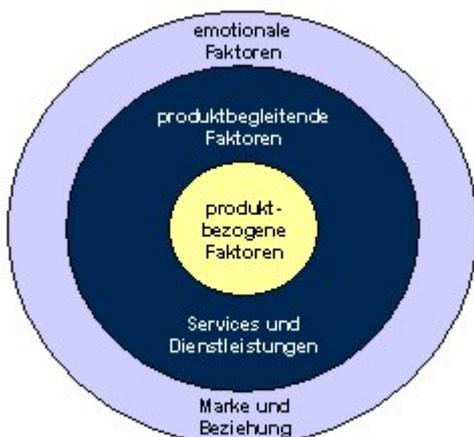
Die Risikoaggregation erlaubt die Präzisierung der Risikopolitik und die Optimierung der Risikobewältigung (Risikotransfer).

Außerdem wird ein Finanzierungskonzept erarbeitet, das geeignet ist, den Unternehmenswert zu steigern. Hierzu werden insbesondere die risikoabhängigen Kapitalkosten des Unternehmens sowie der optimale Verschuldungsgrad hergeleitet.

Bestandteil des Finanzierungs- und Risikomanagements ist die Entwicklung einer Ratingstrategie. Denn ein Rating gibt nichts anderes als die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Unternehmens wieder. Eine zielgerichtete Optimierung der Risiken und eine darauf angepasste Finanzstruktur sind wesentliche Maßnahmen bei der Entwicklung einer Rating-Strategie, die zu einer Verbesserung des Ratings und zur Sicherung des Unternehmens führen.

4.4 Marketing- und Vertriebskonzeption

Zum Ausbau der Wettbewerbsvorteile wird eine Marketingkonzeption erarbeitet, die auf eine klare Differenzierung - z.B. bezüglich Produkt, Service oder Marke - abzielt. Kern der Marketingkonzeption ist immer die Frage, wie zentrale Probleme der Kunden am besten gelöst werden können.



Darüber hinausgehend werden Potenziale im Vertrieb aufgedeckt, die dazu führen, dass Kundenpotenziale vollständiger identifiziert, die Kundenansprache verbessert und die Kundenbindung erhöht werden.



Phase 5: FutureValue™

Scorecard: Das Mess- und Steuersystem

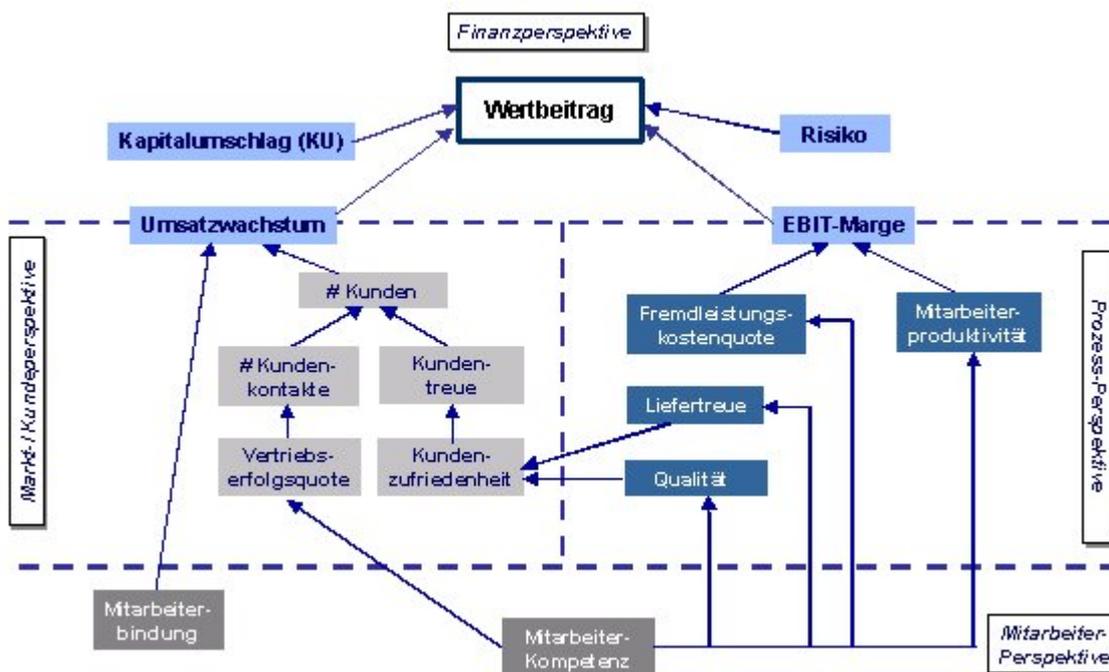
5.1 Erfolg in Zahlen: Die FutureValue™ Scorecard als strategisches Steuerungssystem

Die FutureValue™ Scorecard bildet das Bindeglied zwischen dem strategischen Management-Konzept und der operativen Umsetzung, indem sie alle strategischen Ziele systematisch in Kennzahlen – also konkrete Messgrößen – übersetzt.

Neben den üblichen finanziellen Kennzahlen (z.B. Rentabilität), die primär die Ergebnisse unternehmerischen Handelns widerspiegeln, werden hier Messgrößen mit einbezogen, die die finanziellen Kennzahlen zukünftig beeinflussen.

Dazu gehören insbesondere Kennzahlen

- zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (z.B. Marktanteil, Kundentreue),
- zur Effizienz der Arbeitsprozesse,
- zur Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.



Entscheidender Vorteil der FutureValue™ Scorecard gegenüber der klassischen Balanced Scorecard ist jedoch die klare Ausrichtung auf den Unternehmenswert, die Einbeziehung von Risiko-Kennzahlen sowie externer Störgrößen, also die Frühaufklärung.

Die FutureValue™ Scorecard erlaubt ein regelmäßiges Überprüfen der Kennzahlen und somit des

Umsetzungsgrades der Unternehmensstrategie. So hat der Unternehmer die Möglichkeit, Planabweichungen rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren.

So entsteht ein „Strategisches Controlling“ durch eine regelmäßige, zielorientierte Überwachung der Umsetzung der Unternehmensstrategie sowie der dieser Strategie zugrundeliegenden Prämissen.

» Die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Kennzahlen und die dazugehörigen Maßnahmen stellen sicher, dass die Unternehmensstrategie konsequent umgesetzt wird.

5.2 Maßnahmenplanung, Controlling, Kultur und Coaching

Als letztes werden die abgeleiteten strategischen Maßnahmen zur Wertsteigerung zusammengefasst und präzisiert. Dabei wird ein konkreter **Maßnahmenplan** erstellt, der für jede Maßnahme z.B. den Verantwortlichen, Priorität sowie Umsetzungstermin angibt. Die Maßnahmen werden im Unternehmen kommuniziert, begründet und auf die **Unternehmenskultur** abgestimmt. Zudem werden Prämien- und **Anreizsysteme** erarbeitet, damit alle Mitarbeiter ein Eigeninteresse an einem Handeln im Sinn der Unternehmensziele haben.

Im Rahmen einer Nachbetreuung wird die Umsetzung der strategischen Maßnahmen – insbesondere auch gestützt auf die erarbeitete Scorecard (vgl. 5.1) – regelmäßig überprüft, um bei Abweichungen rechtzeitig eingreifen zu können. Damit mündet das FutureValue™-Konzept in einem strategischen

Controlling-Regelkreis, der immer neue Informationen erfasst, die strategische Konzeption bei Bedarf überarbeitet und auch bei neuen Veränderungen des Umfeldes immer wieder auf eine weitere Wertsteigerung ausrichtet.

Die Autoren:

Dr. Werner Gleißner, Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist geschäftsführender Gesellschafter der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Leinfelden-Echterdingen und ist zudem Vorstand der FutureValue Group AG, Unternehmensberatung für wertorientiertes, strategisches Management und Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co.KG, einem führenden Anbieter für Risikomanagement-Systeme.

Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen in den Bereichen Risikomanagement, Rating, Strategieentwicklung sowie Quantitative Analyseverfahren.

Dr. Gleißner gilt als der Spezialist, praxisgerechte Beratungsleistungen auf Basis wissenschaftlich fundierter Theorien zu entwickeln, so beispielsweise den FutureValue™-Managementansatz.

Dr. Werner Gleißner ist Autor und Herausgeber zahlreicher Fachtexte und erfolgreicher Fachbücher und Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Dresden.

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Vorstand der der FutureValue Group AG sowie Geschäftsführer der FutureValue Academy.

Seit der Übernahme des elterlichen Betriebs vor 23 Jahren ist er gleichzeitig als Unternehmer in eigener Sache, sowie als Berater für zahlreiche Unternehmen im In- und Ausland tätig. Als Inhaber und Gesellschafter verschiedener Unternehmen hat er sich die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes seiner Kunden zum Ziel gesetzt.

Prof. Dr. Weissman ist Verfasser und Herausgeber mehrerer Schriftenreihen und Autor zahlreicher Fachbücher und lehrt seit 12 Jahren an der Fachhochschule in Regensburg.

Weiterführende Literatur

- Gleißner, W./Weissman, A., Kursbuch Unternehmenserfolg, Gabal Verlag 2001
- Weissman, A., Marketing-Strategie:10 Stufen zum Erfolg, Verlag Moderne Industrie, 1996
- Gleißner, W., Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag, 2000

- . Schmelcher, J./Linxweiler, R/Witte, M., Die unsichtbare Kraft - Unternehmenskultur: Erfolgsfaktor oder verzichtbarer Luxus, Gabler Verlag, 2002
- . Weissman, A./Feige, F., Sinnergie „Wendezeit für das Management“, Verlag Orell Füssli, 1997
- . Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.), Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Gabler-Verlag, 2001
- . Blum, U./Leibbrand, F. (Hrsg.), Entrepreneurship und Unternehmertum, Gabler-Verlag, 2001
- . Gleißner, W./Füser, K., Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002