

## **Wertsteigerung – Perspektiven zukunftsorientierter Unternehmen**

### **1. Welche Wertsteigerung ermöglicht die Kundenbindung und E-Technologien?**

Die Wertsteigerung nach dem Shareholder Value Konzept nach Rappaport ist Basis einer weltweit praktizierten Unternehmenssteuerung, indem der Unternehmenserfolg am ökonomischen Wert(beitrag) gemessen werden sollte, der für die Eigentümer geschaffen wurde. Beschäftigte werden freigesetzt und die Börse ist begeistert. Doch aktuelle Trends zeigen, daß die Perspektive der Shareholder in engem Zusammenhang mit Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten steht. So richten zukunftsorientierte Unternehmen ihre Stoßrichtung nicht mehr ausschließlich nach kapitalorientierten Kennzahlen aus, sondern integrieren personalorientierte Kennzahlen mit einer engen Korrelation zum Shareholder Value in ihr Performance-Portfolio.

„Kunden binden, Kunden finden“ so bezeichnet die Telekom Austria ihre wertsteigernde Strategie. Beherrschen Vertrieb und Marketing dieses Geschäft, das der Kundenorientierung neue Dimensionen verleiht? Aktuelle Studien zeigen, daß trotz des zunehmenden Einsatzes von E-Technologien die Klassiker der Methoden nach wie vor an der Spitze liegen: Persönliche Kundenbesuche, ebenso Markt- und Kundenfeedback sowie Messen und Ausstellungen werden als sehr hoch eingeschätzt.

Im Rahmen der Net Economy heißt es aber auch die Wertsteigerung aus der Perspektive des Kunden an den Einsatz von E-Technologien zu knüpfen. Preise, Leistungsdaten und Anwendungsgebiete von Produkt- und Dienstleistungen sind weltweit transparent, vergleichbar und Mängel am Leistungsspektrum werden schnell offensichtlich. Das Motto der zukünftigen Wertsteigerung durch Kundenbindung läßt sich umschreiben mit „Vom stationären Handel zum Geschäft mit dem virtuellen Kunden“. Wesentliche Bausteine für die Wertsteigerung durch Kundenbindung sind in diesem Business: Kundenorientierung durch Shop-Realität im Internet, Relationship-Management, After Sales Communication und Profiling im One-to-one-Marketing. Damit gilt es, das etablierte Kundenorientierungs-

denken durch ein generatives Lernen in eine neue Sicht der Kundenorientierung zu verwandeln, in der eine andere dominante Logik vorherrscht. „Wir wissen, wie die Bedürfnisse unserer Kunden am besten zu befriedigen sind“ ist eine Einstellung, die eine wertsteigernde Kundenorientierung zuläßt.

„Nur wer seine Kunden kennt, kann sie richtig bedienen“, lautet der Leitspruch des Managements der Kundenbeziehung der Banken. Diese richten ihr Customer-Relationship-Management nicht nur aus Sicht der Marketingstrategie, sondern auch in bezug auf Controlling und Geschäftsführung auf diese Orientierung aus. Zunehmend werden für den wirkungsvollen Einsatz IT-Tools eingesetzt, die den Entscheidern in Banken Informationen auf der Basis fundierter Analysen mit modernen Wissensmanagement-Systemen liefern. Das Ziel des Managements der Kundenbeziehung ist es, den richtigen Kunden für bestimmte Artikel adäquat anzusprechen und zu verhindern, daß er zur Konkurrenz abwandert.

Die Strategie der Kundenbindung setzt an der Dauer der Kundenbindung an, wobei der Gesamtgewinn pro Kunde aus einzelnen Bausteinen zusammengesetzt wird. Das erste Element ist der Basisgewinn bei Einstiegsprodukten, hinzu kommt der Gewinn aus der Erhöhung der Kauffrequenz „cross-selling“ sowie der Gewinn aufgrund der Abnahme von Zusatzleistungen „Systemlösungen“, der Gewinn aufgrund des Verkaufs von Neuprodukten, der Gewinn aufgrund von Preiszuschlägen und nicht zuletzt der Gewinn aufgrund von Neukunden, basierend auf Weiterempfehlung oder Reputation. Wesentliche Leitlinien des Managements der Kundenbeziehung, die ein intensives Kennenlernen des Kunden erfordern sowie zu Wachstumsschüben führen, sind:

- Die wertvollen Kunden entdecken,
- die Kundendurchdringung messen,
- gemeinsam am Kundennutzen arbeiten,
- keine Durchschnittsleistung erbringen,
- in Kundenkenntnisse investieren und
- die Organisation kundenbindungsfähig machen.

Die Kundenbindungsstrategie ist nicht nur gekennzeichnet durch diese Leitlinien, sondern durch eine neue Marketingausrichtung auf Kunden sowie Produkt- und Serviceleistungen. Konkretisiert man die

Kundenorientierung an den Merkmalen Individualisierung der Leistung und Intensität der Kundenbindung, so lassen sich typische Marketingorientierungen differenzieren. Bei einem geringen kunden- und produktorientierten Integrationsgrad und einem Absatz-Fokus kann das zugehörige Marketingkonzept als Massenmarketing bezeichnet werden. Richtet man diesen Marketingansatz verstärkt am Produkt aus, respektive auf den Kunden, so kann ein Marketing nach Maß (Fokus Produkt), aber auch ein Beziehungsmarketing der Zwischenschritt hin zum Individualmarketing sein. Das Individualmarketing eröffnet Perspektiven sowohl für den Kunden als auch für das Produkt und erreicht bei einer hohen Individualität eine hohe Kundenbindung, die wesentlich die Wertsteigerung eines Unternehmens bestimmt.

## **2. Welchen Stellenwert hat der Werttreiber Mensch?**

Die Trendwende vom Kapital zum Mensch als entscheidender Hebel der Wertsteigerung läßt die Mitarbeiter in einem neuen Licht erscheinen. Inwieweit eine zukunftsorientierte Wertsteigerung realisiert werden kann, hängt davon ab, ob die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter effizient in den Prozeß der Wertschöpfung integriert und ausgebaut werden.

Der kreative Erfinder wird mehr an Bedeutung gewinnen, da der Erfolg des Unternehmen davon abhängt, daß „customized packages“ geschnürt werden, die einerseits die individuellen Anforderungen des Kunden abdecken, aber auf der anderen Seite auch Bedürfnisse beim Kunden wecken, derer sich der Kunde bisher nicht bewußt war. Damit stehen für den Kunden personalisierte Angebote, die Steigerung des Service sowie das umfassende Angebot im Vordergrund. Um diese Ideen zu generieren, setzen kreative Erfinder nicht nur auf kodifiziertes Wissen, sondern nutzen implizites Wissen, das subjektiver Art ist und aus Erfahrungswissen, gleichzeitigem Wissen (hier und jetzt) sowie analogem Wissen besteht. Um Freiräume für Mitarbeiter mit Ideen zu schaffen, ist es notwendig, ein neues Selbstverständnis von Mitarbeitern zu entwickeln.

Nach Jahrzehnten des Vorherrschens tayloristischen Gedankenguts in Wissenschaft und Praxis und der Entwicklung verschiedener Ansätze zur Humanisierung des Arbeitslebens, rückt der Mitarbeiter immer stärker in den Mittelpunkt der unternehmerischen Betrachtung. Erfolgreiche Unternehmen beachten die Interessen aller Interessensgruppen des Unternehmens gleichermaßen und verfolgen das Ziel, für den Kunden erste

Wahl zu sein, um dies in der Folge auch für Mitarbeiter, Eigentümer und Gesellschaft sein zu können. Darüber hinaus gewinnen vor dem Hintergrund des in den letzten Jahren sich vollziehenden Wertewandels Tätigkeiten an Bedeutung, die interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte bieten. Dabei werden seitens der Mitarbeiter folgende Forderungen gegenüber den Unternehmen formuliert:

- Die Arbeitsaufgabe sollte der Selbsteinschätzung und dem Rollenverständnis des Mitarbeiters gerecht werden. Mit gestiegenem Bildungsniveau und dem Wertewandel ergeben sich daraus ständig steigende Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, einschließlich ihrer organisatorischen Komponente.
- Dem Mitarbeiter müssen Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch in dispositiven Entscheidungsbereichen eingeräumt werden. Gerade dort knüpft eine „Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung“ an. Bei Veränderungen, die seine Arbeit betreffen, ist er daher frühzeitig und umfassend in die entscheidenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse mit einzubeziehen.
- Die Arbeit muß dem einzelnen nachvollziehbare, persönliche Entwicklungs- sowie Lernmöglichkeiten zur sukzessiven Erhöhung der eigenen Qualifikation, und damit innerbetriebliche Aufstiegschancen offerieren.
- Die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten zur verstärkten Koordination von Arbeits- und Freizeitelementen nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie zur verbesserten Anpassung der Beschäftigungszeiten an den individuellen Tagesrhythmus.

Diese Perspektive der Mitarbeiter offeriert dem Management vor allem Ansatzpunkte für die Unternehmenssteuerung, die sich nicht primär an kapitalorientierte Kennzahlen orientiert, sondern den Menschen als Erfolgsfaktor in den Vordergrund rückt. Das traditionelle Zahlenwerk, ist zu erweitern um die Aussage, welchen Aktionärswert ein einzelner Mitarbeiter schafft. Ansatzpunkte, um die Überrendite des Humankapitals und damit den Value Added per Person zu berechnen können sein:

- Wertschöpfung pro Mitarbeiter,
- Anzahl und Qualifikation von Mitarbeitern,
- Mitarbeiterentwicklungsplan und

- **Mitarbeiterkosten**

Ein Unternehmen wertsteigernd zu steuern, bedeutet aber auch die Stellhebel, „Prozesse beherrschen“ und „Fähigkeiten managen“ zu nutzen sowie flexible wettbewerbsfähige Vergütungs-, Anreiz- und Motivationssysteme für den Wissensworker zu operationalisieren.

Aktienoptionen und Zielvereinbarungen sind aktuelle und in der Bedeutung steigende Instrumente bei dem die übergeordneten Unternehmensziele bis hin zu Gruppenzielen konkretisiert und mit den Betroffenen vereinbart werden. Zielgrößen beziehen sich auf den Leistungserstellungsprozeß, aber auch auf Kennzahlen, die die Effizienz des Problemlösungsprozesses widerspiegeln. Beispielsweise wird die Anzahl realisierter Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter herangezogen. Bei existenten Cost- oder Profit-Center-Strukturen sind darüber hinaus ist die Wertschöpfung pro Mitarbeiter zu integrieren. Monetäre und nicht-monetäre Anreize sind unternehmensspezifisch zu kombinieren, um das High-Potential der Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

### **3. Verliert der Shareholder Value seine Bedeutung als wichtigster Hebel der Wertsteigerung?**

Wertsteigerungsmanagement mit verhaltenssteuernden und entscheidungsbeeinflussenden Wirkungen greift auf bewährte betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zurück und verknüpft traditionelle Werttreiber mit neuen, die sich durch die Ausweitung des Shareholder Value auf den Stakeholder Value ergeben. Der geschaffene Shareholder Value, der auf den Bewertungskomponenten betrieblicher Cash-flow, Diskontsatz und Fremdkapital resultiert, läßt sich über Makro- und Mikro-Werttreiber beeinflussen. So beeinflussen strategische Werttreiber wie Wachstum, Risiko und Rendite über die finanziellen Werttreiber wie Umsatz, Nettoumlaufvermögen, operative Marge, Anlagevermögen, Steuerzahlungen und Kapitalkosten den Shareholder Value. Auf der Mikroebene stehen vor allem die betrieblichen Werttreiber im Vordergrund, die über die gesamte Wertschöpfung hinweg integriert werden. Im Mittelpunkt stehen vor allem die Produktivität, Ein- und Verkaufskonditionen, Standortentscheidungen, aber auch die Investitionsplanung, Produktentwicklung sowie der Produkt-Mix.

Am Beispiel von Amazon.com läßt sich sehr deutlich ein wesentlicher Werttreiber festmachen, der über das Umsatzwachstum den betrieblichen Cash-flow und damit den Shareholder Value enorm beeinflusst. Amazon.com wies 1998 einen Verlust von 74 Millionen Dollar aus, der 1999 auf 390 Millionen Dollar stieg, während sich der Umsatz des weltgrößten Online-Einzelhändlers 1999 um 169 Prozent auf 1,64 Milliarden Dollar erhöht hat. Dieses Verhältnis von Umsatz und Gewinn respektive Verlust führt das Unternehmen weitgehend auf die Intensivierung des Marketing, der Kundenwerbung, kurz der Marken- und der Kommunikationspolitik zurück. Letztendlich läßt sich durch die Investition nicht in Kapital- und Anlagevermögen, sondern in die „@-awareness“ und in immaterielles Vermögen ein immenses Marktkapital erzielen. Zur Steigerung des Umsatzes liegt der Kapitalbedarf nicht überwiegend im Anlagevermögen, sondern in der Investition in Mitarbeiter, die als ständige Erfinder - nicht wie in der Vergangenheit als sie im Keller saßen und Ideen produzierten, während die Manager die Richtschnur des Unternehmens spannten - die Mitarbeiter schlechthin sind, die wesentlich den Markterfolg und damit die Wertsteigerung des Unternehmens beeinflussen. Die Struktur und das Fähigkeitsprofil des Personals im Unternehmen wandelt sich. Die kreativen Ideen, neue Leistungsprofile anzubieten und das Know-how des Unternehmens in innovativen Kundennutzen zu transferieren, geschieht durch den Erfinder, der letztendlich auch das Kapital des Unternehmens in Händen hat. Wissensgenerierung und die mit der Entstehung von Ideen verbundenen Anreizsysteme gewinnen damit einen erheblichen Stellenwert. Die Kernkompetenz wird hier nicht mehr die E-Technologie sein, die weltweit weitgehend einheitlich zur Verfügung steht, sondern einerseits vielmehr die Kompetenz, unterschiedliche Fähigkeiten und Wissen zu bündeln, um das „kreative Chaos“ zu erzeugen, und andererseits die Kompetenz, eine Marke für immaterielle Güter zu bilden.

Diese Perspektive wirft gleichzeitig Überlegungen in den Raum, wie die Wertsteigerung systematisch und methodisch identifiziert werden kann. Das Konzept Value Added per Person wird ergänzt um das beispielsweise erfolversprechende Tool der Value-Map, die die Positionierung der eigenen Werttreiberfelder zuläßt und ergänzt wird durch die transaktionsorientierte Value-Map, die potentielle Übernahmekandidaten mit einbezieht. Dabei werden die Werttreiber des Erwerbers sowie des Übernahmekandidaten identifiziert und ausgewiesen. Durch die Subtraktion des Ressourcenaufwandes für den Erwerb und die Addition der Synergieeffekte sowie der wertorientierten Optimierung der Kapitalstruktur, die durch ein Financial Engineering sichergestellt wird, gelangt

man zu einem kombinierten Unternehmenswert, der die Attraktivität des Geschäftes „Übernahme“ offensichtlich macht. Der Weg über die Value-Map hat den Vorteil, einer nachträglichen Wertregeneration aus dem Weg gehen zu können. Die Wertregeneration als Sanierungsplan wird erst notwendig, wenn Unternehmen die Chancen und Risiken der neuen Spielregeln der Performance-Messung nicht wahrgenommen haben.

#### **4. Welchen Stellenwert hat der Lieferant im Spiel der Wertsteigerung?**

Auf der Suche nach neuen und überlegenen Konzepten zur Wertsteigerung von Unternehmen kommt der effizienten Ausgestaltung von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen eine steigende Bedeutung zu. Die Optimierung dieser Beziehungen ist dabei für den industriellen Einkäufer von einem strategischen Dilemma gekennzeichnet. So führen steigende Zukaufanteile und die zunehmende kundenindividuelle Gestaltung der Endprodukte zu einer Erhöhung des wertmäßigen Beschaffungsvolumens und zu einer Steigerung der technologischen Komplexität der zur Leistungserstellung benötigten Inputfaktoren.

Die Aufgabenstellung der Beschaffungsfunktion hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Veränderungen auf den Absatz- wie auch Beschaffungsmärkten haben dazu geführt, daß nicht mehr nur einzelne Unternehmen isoliert voneinander, sondern ganze Wertschöpfungsketten auf den Märkten konkurrieren. Die Erkenntnisse der MIT-Studie belegen, daß die japanische Wettbewerbsfähigkeit nicht nur auf intra- sondern auch auf interorganisationale Vorteile zurückzuführen ist. Hierdurch gewinnt der Aufbau effizienter, funktionsübergreifender Kooperationsstrukturen zwischen Abnehmer und Lieferant zunehmend an Gewicht. Insbesondere die Forderung nach einer Erhöhung der Flexibilität, der Zwang zur Reduzierung der unternehmensinternen Komplexität sowie der steigende Rationalisierungsdruck führten dazu, daß viele Unternehmen das Volumen und die Komplexität der bezogenen Fremdleistungen erhöhten. So macht zum Beispiel in der Computerindustrie der Anteil fremdbezogener Leistungen bis zu 85% des Umsatzes aus. Auch deutsche Kfz-Hersteller weisen an einzelnen Standorten eine Fertigungstiefe von nur noch 25% auf. Angesichts dieser Situation verdeutlicht eine Modellrechnung, welche Auswirkungen die Veränderung der Materialeinstandspreise auf die Gewinnsituation von Unternehmen hat. Es läßt sich erkennen, daß bei

einem Unternehmen mit einer kalkulatorischen Renditeerwartung von 3% und einem Materialkostenanteil von 60% am Umsatz eine 3%ige Materialkostenreduktion die gleiche Gewinnwirkung für das Unternehmen aufweist wie eine 60%ige Umsatzsteigerung.

Know-how-starke Lieferanten versuchen, durch Spezialisierung und Konzentration auf ausgewählte Segmente ihre Austauschbarkeit zu reduzieren und den Anspruch eines Alleinlieferanten zu erwerben. Als Ergebnis stehen dem Einkäufer oftmals nur wenige Zulieferer zur Befriedigung seines Bedarfes an know-how-kritischen Kaufteilen zur Verfügung. Diese Veränderungen führen zu einem Anstieg der Komplexität von Einkaufsaufgaben. Der Einkauf als derivative Unternehmensfunktion ist nicht mehr nur der "Beschaffer von Teilen", sondern als der "Beschaffer komplexer Problemlösungen" anzusehen. Während er früher als Dienstleister für die übrigen Funktionsbereiche hauptsächlich Preis- und Mengenverhandlungen durchführte und vertragliche Regelungen mit den Lieferanten abschloß, hat der Einkauf im Rahmen der Wertsteigerung dafür zu sorgen, daß Innovationen aus den Beschaffungsmärkten in das Unternehmen transferiert werden. Der Einkauf wird dadurch zum Mitgestalter strategischer Unternehmensaufgaben. Er übernimmt die Aufgabe eines Geschäftsbeziehungsmanagers. So nimmt er durch die Integration einzelner Kaufteile zu Modulen oder Systemen und durch die Auswahl geeigneter Lieferanten aktiv Einfluß auf Entscheidungsprozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Logistik, Qualitätssicherung sowie Produktion und Montage. Auch obliegt dem Einkauf unter Berücksichtigung von Lieferantenangeboten und Benchmark-Vergleichswerten Preise für eine innerbetriebliche Sparte festzulegen, mit der innerbetriebliche Leistungen verrechnet werden. Der Einkauf erlangt damit einen wesentlichen Einfluß auf die Spatergebnisrechnung und trägt wesentlich zur Entscheidungsbildung bei Fragen der Wertsteigerung bei.

Weiterführende Literatur:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.allPublications&menuId=52](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.allPublications&menuId=52)

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8)