Methoden zur Wertsteigerung von Unternehmen

– 8. Münchener Management Kolloquium am 27./28. März 2001

Bundeskanzler Gerhard Schröder eröffnete das Münchener Management Kolloquium, zu dem Spitzenmanager aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen nach München eingeladen waren. Henning Schulte-Noelle, Vorsitzender des Vorstandes der Allianz, Claus Heinrich, Mitglied des Vorstandes der SAP, Wolfgang Decker, Vorsitzender des Vorstandes der Wash Tec, Jürgen Geißinger, Vorsitzender der Geschäftsleitung der INA und Theo Spettmann, Sprecher des Vorstandes der Südzucker AG, um nur einige zu nennen, diskutierten mit hochkarätigen Top-Managern das Thema „Wertsteigerung von Unternehmen – Mit welchen Methoden?“

Nutzenpotenziale der Wertssteigerung

Henning Schulte-Noelle, Vorsitzender des Vorstandes der Allianz, betonte die exponierte Stellung der wertorientierten Unternehmensführung in der Allianz-Gruppe und verwies darauf, dass Wertsteigerung keinesfalls auf „hard facts“ einzugrenzen sei, sondern Mitarbeiter und Unternehmensführung als wesentliche Stellhebel der Wertsteigerung zu verstehen seien. Weiterhin stellten Rolf Gerling, Präsident des Verwaltungsrates, Gerling Akademie für Risikoforschung, sowie Rudi Lamprecht, Mitglied des Vorstandes der Siemens AG, ihre Überlegungen zur wertorientierten Unternehmensführung zur Diskussion. Lamprecht machte in seinen Ausführungen deutlich, dass Siemens am Beispiel „Siemens mobil“ eine Wertsteigerung im stark umkämpften Markt der Telekommunikation durch innovative Prozesse und motivierte Mitarbeiter realisiere und dabei den Shareholder Value nicht aus den Augen verliere.

Wertsteigerung bedeutet eine Maximierung des ökonomischen Nutzens, der den Unternehmenseigentümern oder An-

teilseignern zufließt. Bo Andersson, Executive-In-Charge, Worldwide Purchasing General Motors, Rudi Lamprecht und auch John Lewis, Vice President & General Manager von DuPont, zeigten in ihren Vorträgen, dass Wertsteigerung ebenso durch Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten beeinflusst wird. So richteten zukunftsorientierte Unternehmen ihre Stoßrichtung nicht mehr ausschließlich nach den Interessen der Investoren aus. Für eine ganzheitliche Steigerung des Unternehmenswertes rückten die Nutzenpotenziale in den Vordergrund.

Nutzenpotenziale zur Wertsteigerung lägen, so Norbert Reithofer, Mitglied des Vorstandes der BMW AG, vor allem in der Schnelligkeit der Umsetzung von Prozessveränderungen. Diese dürften nicht nur im Produkt-/Marktbereich gesehen werden, sondern auch in den Prozessen, in den eingesetzten Technologien und in den betrieblichen Wissensressourcen sei nach Wertsteigerungspotenzialen zu suchen. Erfolgreiche Unternehmen wie BMW zeichneten sich dadurch aus, dass sie immer wieder neue Nutzenpotenziale erkennen und diese unvoreingenom-

men und flexibel ausschöpfen würden.

Martin Winterkorn, Mitglied des Vorstands von Volkswagen, betonte insbesondere die E-Technologien und deren Einsatz im Produktentstehungsprozess. Informationsverarbeitung, Kooperationsstrategien, Menschenführung, Kernkompetenzen, Wissen generieren und auswerten seien Maßnahmen und Konzepte, die eine Wertsteigerung aus relevanten Perspektiven ermöglichten.

Hubert Burda von Hubert Burda Medien knüpfte an die Herausforderungen der New Economy an und machte am Beispiel seines Unternehmens deutlich, dass die New Economy eine Kreativitätsmaschine in Gang gesetzt habe, deren Treibstoff die junge Unternehmergeneration sei. Auch die Medienhäuser stünden vor neuen Herausforderungen, so werde über Cross Media-Konzepte wie bei Focus auch der Printtitel gestärkt. Von einer Substitution der bestehenden Medienwelt sei keine Rede.

Wertsteigerung durch Information und Konzentration auf die Kernkompetenzen

Information als Werttreiber zu identifizieren, unterstrich auch Erwin Staudt, Vorsitzender der Geschäftsführung von IBM Deutschland, als er in seinem Vortrag auf die Voraussetzungen und Chancen der Informationsgesellschaft einging. Wertsteigerung durch Information und Konzentration auf die Kernkompetenzen seien Stellhebel, die Unternehmen wie IBM gezielt einsetzten, so Staudt, um den Herausforderungen und dem

Tempo der neuen Generation gerecht zu werden.

Größe, Wachstum und Stakeholder Value verband Horst Wittur, Vorstandsvorsitzender der Wittur AG, indem er seine Ausführungen dem Börsengang seines international tätigen Unternehmens widmete. Die globale Strategie von Wittur vereine die Chancen einer großen internen und externen Wachstumsmöglichkeit mit Konzentrationsbewegungen und -prozessen der Wettbewerber. Erschließung neuer Märkte, Konzentration auf Kernkompetenzen und Erzielung der Produktführerschaft in Verbindung mit Corporate Image und Standing im Markt seien die Motive des Going Public gewesen, so Wittur, um Wertsteigerung durch den Börsengang ganz konkret realisieren zu können.

In Ergänzung zu den Ausführungen von Wittur stellte Thomas Knorr, Vorsitzender des Vorstandes der Knorr Capital Partner, die standardisierte Wertentwicklung statt des Prinzips der Hoffnung zur Diskussion. Er referierte über die Lehren aus dem Crash am neuen Markt und stellte vor allem ein strategisches Ziel heraus, das er mit „führender Anbieter in Europa mit einem ‚Hands-on‘-Geschäftsprozessmodell auf skalierbarer Basis“ umschrieb.

Beherrschung des Kerngeschäfts auf der Basis der Unternehmenskultur

Die Fokussierung auf Kerngeschäfte als Instrument der Wertsteigerung stellte Roman Bouttelier, Vorstandsvorsitzender der Schweizerischen Industrie-Gesellschaft Holding, heraus und machte in

seinem Beitrag klar, dass heute fokussiertes, globales Wachsen einfacher sei als Diversifikation in der Region. Dieser Strategie stelle sich das Unternehmen und könne so eine sichtbar positive Wertsteigerung erreichen.

Das Kerngeschäft zu beherrschen und es als Instrument der Wertsteigerung einzusetzen, wie Boutellier betonte, erforderte aber auch in den Augen von Rolf Gerling Werte und eine entsprechende Unternehmenskultur.

Gerling unterstrich die Bedeutung der Unternehmenskultur für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur als Lehre (Organizational resp. Corporate Culture) stehe heute gleichwertig neben anderen Managementlehren wie Scientific Management (Taylor), Verwaltungslehre (Fayol), Human Relations Movement und Organisational Development.

Im Zentrum der Unternehmenskultur – so auch beim Gerling Konzern – stehe die Vision. Sie gebe die Richtung vor, in die sich das Unternehmen bewegen sollte. Sie definiere aber auch die Grenzen der Unternehmensaktivitäten. Die Vision präge die Kultur eines Unternehmens und schaffe unterschiedliche Identitäten: Das eine Unternehmen möchte „bestmögliche Sicherungsleistungen erarbeiten“ (Gerling), das andere alles „zur Bewahrung und Förderung des menschlichen Lebens“ (Merck) beitragen.

Innovation ist der beste Wertsteigerer

Fügt man in Ergänzung hierzu die Überlegungen von Krubasik, Mitglied des Vorstands der Siemens AG, an, so betonte er die Förderung des langfristigen Unternehmertums durch Wertsteigerung als Gegenpol zum Streben

nach kurzfristiger Gewinnerzielung. Insbesondere wurde deutlich, dass Innovation aus seiner Sicht den elementaren Haupthebel der Wertsteigerung für ein High-Tech-Unternehmen darstelle. Krubasik machte klar, dass Wertsteigerung mittel- bis langfristig mit den Leistungsvariablen „Rendite“ und „Wachstum“ korreliere. Kurzfristig korreliere das Wert-/Umsatz-Multiple mit der Umsatzrendite der Unternehmen. Langfristig korreliere der Total Return to Shareholder mit Wachstum.

Damit verknüpfte er Wertsteigerung mit Unternehmertum und machte die Existenzberechtigung eines jeden Unternehmens daran fest, den Kunden gut zu bedienen. „Wenn Wertsteigerung das Produkt aus Wachstum und Rendite ist, dann ist Innovation der beste Wertsteigerer eines High-Tech-Unternehmens. Denn Innovation treibt beides.“, so Krubasik.

Eine umfassende Führungskräfte-Untersuchung am Lehrstuhl von Wildemann zeigte, dass von 100 Produktideen lediglich 30 technisch umgesetzt und letztendlich nur 5 auch erfolgreich am Markt eingeführt werden. Als Hauptursache dieser Fehlentwicklung wird oftmals eine mangelnde Markt- und Kundenorientierung im Rahmen des Innovationsmanagements gesehen. Diesem Defizit kann durch eine verstärkte Einbeziehung des wertvollen Kunden in den Innovationsprozess begegnet werden. Auf diese Weise gelingt es, marktliche Aspekte bereits zu einem frühen Zeitpunkt in die Generierung und Umsetzung neuartiger Produktideen zu integrieren. Durch die Mitwirkung des Kunden im Hinblick auf die unternehmerische Leistungserstellung wird die Gefahr einer unzureichenden Bedürfnisbefriedigung sowie eines wirtschaftlichen Misserfolges

neuartiger Produkte und Dienstleistungen minimiert.

„Kommunikation, nicht nur mit dem Kunden“, so Ulrich Schumacher, Vorsitzender des Vorstandes der Infineon Technologies AG sei strategischer Fokus seines Unternehmens. Die Kommunikation als Ansatzpunkt, Wertsteigerung auch nach außen hin zu verdeutlichen, bedeute bei Infineon die Technologieführerschaft bei Breitband- und mobiler Kommunikation, optischen Netzen und Sicherheits-ICs.

Methoden zur Wertsteigerung

Andreas Renschler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Micro Compact Car smart GmbH, erweiterte den Kanon der Wertsteigerung um Überlegungen hinsichtlich der Steuerung. Er unterstrich die Notwendigkeit, vom Unternehmenswert auf Konzernebene über Wertgeneratoren wie Umsatz, Kosten, Kapitalbildung und Non Financials zu operativen Steuerungsgrößen zu gelangen, die Treiber für Wertgeneratoren darstellten. So nannte er Fehlerquoten, Durchlaufzeiten, Anzahl Gleichteile oder die Mitarbeiterqualifikation. Der Werttreiberprozess fokussiere so eine ganzheitliche Steuerung, die mit der Identifikation der Werttreiber beginne. Eine Anbindung an Konzernsteuerungsgrößen sei ebenso erforderlich wie die Anbindung an die Strategie, die Ableitung aus Prozessen, die Priorisierung, das Setzen von Zielen, die Definition der Maßnahmenpläne, die regelmäßige Berichterstattung sowie die Anreizgestaltung, damit Beiträge aller Wertsteigerungsbeiträger in das Unternehmen eingebracht würden.

Dieter Vogel machte deutlich, dass Wertsteigerung sehr systematisch auf Basis eines

modernen Portfolio-Managements aufgebaut werden könne. So ist er der Ansicht, dass Wertsteigerung durch operative Exzellenz, aber auch durch neue Geschäftsfeld-Strategien und Änderungen der Aktivitätsfelder erreicht werde. Dabei sei es notwendig, Chancen und Risiken alternativer Szenarien vor dem Hintergrund der jeweiligen Marktattraktivität und der Wettbewerbsposition des Unternehmens abzuwägen.

Die Portfolio-Steuerung, so Dr. Vogel, zähle heute zu einem unverzichtbaren Teil eines wertorientierten Managements. Die Analysemethodik eigne sich gut für eine strukturierte, regelmäßige Auseinandersetzung des Managements mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens vor dem Hintergrund seiner Unternehmensvision. Dabei sei die Unternehmensführung gehalten, die gesamte Palette von interner Prozess- und Produktoptimierung bis hin zur Anwendung des bekannten Merger & Akquisitions-Instrumentariums konsequent einzusetzen. Sie dürfe dabei nicht vergessen, dass sich Wertgenerierung nicht in jedem Quartalsergebnis widerspiegeln, sondern ein Langzeitvorhaben darstelle. Ähnlich den Erfahrungen mit professionell verwalteten Finanzportfolios schließe Portfolio-Management in Unternehmen Fehlentscheidungen und Misserfolge nicht aus. Die generelle Schwierigkeit der Antizipation der Zukunft zeige sich auch hier. Dennoch, so Vogel, ließen die empfohlenen methodischen Ansätze eine weit sicherere Schau in die Zukunft erwarten als opportunistisches Vorgehen und Ad-hoc-Entscheidungen.

Über die systematische Methodik, um zur Wertsteigerung und deren Ansätze zu gelangen, unterstrich Manfred Gehrtz, Geschäftsführer der Olympus Optical, die Wert-

steigerung, die man nicht in der klassischen Bilanz finde: Management einer internationalen Vertriebs-, Marketing- und Service-Division. Um den Stagnationstrend in der Branche zu durchbrechen und damit wieder Dynamik in die Unternehmenswertentwicklung zu bringen, müsse die europäische Vertriebs-, Marketing- und Service-Organisation einen eigenständigen Beitrag erbringen und sich auf die Steigerung ihres Wissenskaptals konzentrieren. Ein wichtiges Element der Wertsteigerung stelle dabei seiner Ansicht nach die Investitionen in Vertriebskanäle dar, wie beispielsweise durch Gründung neuer Vertriebsstochtergesellschaften in Osteuropa, oder durch Akquisition bestehender Vertriebspartner. Das genüge aber genauso wenig wie die beständige Forderung an das Entwicklungszentrum nach „neuen, besser geeigneten“ Produkten – ein eigenständiger Beitrag war bei Olympus gefragt.

Frühere, intuitive Ansätze zur Beschreibung des Wertes einer Vertriebs-, Marketing- und Service-Organisation hätten bereits den besonderen Stellenwert von Wissen hervorgehoben. Erst seit einigen wenigen Jahren aber werde Wissenskapital oder Intellectual Capital als entscheidender Beitrag zum Unternehmenswert systematisch diskutiert und – zusätzlich zur klassischen Bilanz – regelmäßig quantitativ bewertet. Dabei werde zwischen den Beiträgen des Mitarbeiter- oder Humankapitals, des Kunden- sowie des Strukturkapitals unterschieden. Diesen Weg der Wertsteigerung wählte Olympus, um einen Durchbruch in der Branche zu erreichen.

Wildemann entwickelt wurde, ist ein zentrales Erfolgsmuster für eine methodische Realisierung von Wertsteigerung im Unternehmen. Es bündelt die essenziellen Methoden einer erfolgreichen Wertsteigerung im Unternehmen und wurde bereits in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingeführt und umgesetzt. Zur Bewältigung der Herausforderung „Wertsteigerung“ ist eine Positionsbestimmung des Unternehmens in bezug auf Prozesse, Organisation und Produkt und Dienstleistungen notwendig. Wurde die Unternehmensposition im Vergleich zu den Wettbewerbern ermittelt, ist eine Identifizierung des Unternehmenspotenzials und eine Ableitung von Handlungsoptionen zur Potenzialerschließung erforderlich. Das verstärkt aggressive und sich schnell verändernde Unternehmensumfeld zwingt zu immer kürzeren Anpassungszyklen der Unternehmen, so dass sich der Zeitraum zur Anpassung des Unternehmens wesentlich verkürzt hat.

Das Value Creation Program ist eine Methodik für eine strukturierte Reduzierung von Kosten, Durchlaufzeiten und Verlustquellen und dient einer fundierten Verbesserung der Geschäftsprozesse und nachhaltigen Erhöhung von Qualität, Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert.

Literatur

- [1] Wildemann, H.: Wertsteigerung von Unternehmen – Mit welchen Methoden?. München: TCW-Verlag, 2001
- [2] Wildemann, H.: Value Creation. TCW-Report, München: TCW-Verlag, 2002
- [3] Wildemann, H.: Unternehmenswertsteigerung – Leitfaden zur methodengestützten Steigerung des Unternehmenswertes. München: TCW-Verlag, 2002

– Horst Wildemann – ■

Erfolgsmuster für die Wertsteigerung

Das *Value Creation Program (VCP)*, das am Institut von