

02.22

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

18. Jahrgang
März/April 2022
Seiten 49–104

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Die Unternehmensplanung im Spannungsfeld von Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement nach § 1 StaRUG [Bernhard Steffan / Janina Poppe / Jonathan Roller, 53]

Mit einem zweistufigen Konzept die Existenz von Unternehmen sichern [Prof. Dr. Werner Gleißner / Dr. Dietmar Haffa, 62]

Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds [Prof. Dr. Henning Werner / Georgiy Michailov, 65]

Insolvenzvermeidung mittels Künstlicher Intelligenz [Raphael Krebs / Prof. Rudolf Grünbichler, 72]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

ESG-Einflüsse auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen [Dr. Volkhard Emmrich, 80]

Controlling im digitalen Zeitalter [Prof. Dr. Markus Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Nicholas Morrison, 86]

Verschärfter Restrukturierungsdruck in 2022: Wie damit umgehen? [Stefan Sanne / Dr. Thomas Sittel, 91]

Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds

Wertdimensionen und Umsetzungskompetenz

Prof. Dr. Henning Werner und Georgiy Michailov*

Jahrzehntelange Managementenerfahrungen aus kritischen Umbruchphasen und die aktuellen Transformationserfordernisse – infolge Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen etc. – erfordern es, auch im gehobenen Mittelstand das Thema Geschäftsmodell und die damit verbundenen Leitprinzipien ins Zentrum der Überlegungen rücken. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend im Anschluss an den Beitrag in KSI01/2022 S. 5 ff. anhand von fünf Wertdimensionen die Herausforderungen beschrieben, die bewältigt werden müssen, um das passende ganzheitliche Redesign für das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu entwickeln.

1. Einführung

Aktuell notwendige, radikale Transformationen betreffen insbesondere auch in Deutschland sehr relevante Branchen wie Automobil oder Handel. In diesem Zusammenhang stellt sich aus Sicht des Managements die Frage, wie ein Unternehmen erfolgreich bleibt oder wieder auf die Erfolgsspur zurückgebracht werden kann.¹ Das passende ganzheitliche Redesign für das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu entwickeln, ist immer eine Herausforderung und alles andere als trivial. Im Anschluss an den Beitrag der Verfasser in KSI01/2022 S. 5-8 werden nun die in Abb. 1 gezeigten fünf Wertdimensionen (Wertpositionierung, Wertangebot, Wertschöpfung, Wertabschöpfung und Wertdisziplin) näher erläutert.

2. Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle

2.1 Wertpositionierung

Als erste Wertdimension stellt die Wertpositionierung den Ausgangspunkt jedes wert-

orientierten Geschäftsmodells dar. Die Philosophie der Wertorientierung beruht auf dem Gedanken, dass ein Unternehmen sich im Zuge der Erbringung von Mehrwerten für den Kunden vom Markt differenzieren muss – und die Wertpositionierung bestimmt, worin der Kundenmehrwert eines Unternehmens, eines Produkts oder einer Dienstleistung besteht. Wir sprechen hierbei bewusst vom „Kundenmehrwert“ statt nur vom Mehrwert im Allgemeinen, denn nur der Kunde kann entscheiden, was und wie viel ihm etwas (wahrgenommen) wert ist. Jedes Unternehmen muss dauerhaft und nachhaltig von der einen Frage angetrieben werden: Wo schaffe ich Kundenmehrwert – und womit differenziere ich mich dabei vom Markt?

Nur wenn sichergestellt ist, dass das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb einen tatsächlichen oder emotionalen Mehrwert für den Kunden erbringt, kann dieser Mehrwert auch zur Orientierung dienen. Voraussetzung dafür ist, dass er sich entlang der Wertstromlogik des hier vorgestellten Geschäftsmodellansatzes bewegt. An ihm müssen alle anderen Wertdimensionen konsequent ausgerichtet werden. Dies folgt dem Prinzip einer „more-for-more-Positionierung“ in der Definition des amerikanischen

Marketing-Gurus *Philip Kotler*. Demnach lässt sich für ein Produkt mit überlegenem Kundennutzen auch ein entsprechend höherer Marktpreis erzielen. Der überlegene Kundennutzen wird dabei in der Wertpositionierung definiert, aber erst im Zuge der weiteren Wertdimensionen geschaffen.

Entwickelt wurde der Begriff der „Wertpositionierung“ von der Beratungsgesellschaft Struktur Management Partner (SMP). Ob B2C oder B2B, ob Mittelstand, Kleinunternehmen oder Big Player, für alle

* Prof. Dr. Henning Werner ist Professor für Restrukturierung & Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut für Unternehmenssanierung. Das IfUS-Institut bietet Seminare (u. a. Zertifikatslehrgang Restrukturierungs- und Sanierungsberater), Veranstaltungen und Fachinformationen im Bereich Sanierung und Restrukturierung, Kontakt: www.ifus-institut.de, henning.werner@ifus-institut.de. Georgiy Michailov ist Managing Partner von Struktur Management Partner und verantwortet das Competence-Center Wachstum und Geschäftsmodell-Transformation. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Absicherung der Finanzierung seiner Mandanten und die Moderation von komplexen Stakeholder-Gruppen. Darüber hinaus ist er in mehreren Familienunternehmen als Beirat tätig, Kontakt: <http://www.struktur-management-partner.com>, g.michailov@struktur-management-partner.com.

¹ Dieser Beitrag basiert auf Kap. 7 des im August 2021 erschienenen Buchs „Modernes Sanierungsmanagement“ (Crone/Werner), 6. Aufl. 2021, Vahlen Verlag. In diesem Buch werden die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der außergerichtlichen Sanierung, der Sanierung durch ein Insolvenzverfahren sowie der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen als neue, eigenständige Sanierungsoption praxisorientiert dargestellt.

Die Wertpositionierung ist entscheidend für den Erfolg eines Geschäftsmodells und dessen Wertorientierung.

Unternehmen gilt: Sie können beim Kunden nur punkten, wenn er etwas bekommt, was für ihn einen vom Wettbewerb differenzierenden Mehrwert darstellt. In dem Moment, in dem er diesen emotionalen oder quantifizierbaren Zusatznutzen von einem Unternehmen nicht erhält, reduziert der Kunde seine Kaufentscheidung automatisch und oftmals unbewusst auf ein einziges, sehr einfaches Attribut: den Preis. SMP hat über die Jahrzehnte mehrere Hundert Unternehmen beraten, und wenn man dabei auswertet, warum diese zuvor in eine Krise geraten waren, ist diese oben skizzierte Wirkungskette eine der häufigsten Ursachen. In dem Moment, wo das Management beginnt, sich über einen Verfall der Preise sowie eine zunehmende Intensität des Wettbewerbs zu beklagen, kann man sicher sein, dass die Differenzierung im Markt nicht mehr ausreichend gegeben ist. Es gelingt dem Unternehmen nicht mehr, den Kunden zu überzeugen, dass er für den aufgerufenen Preis mehr bekommt als das bei der Konkurrenz der Fall wäre.

Die Wertpositionierung erläutert somit den Mehrwert für den Kunden. Dieser Mehrwert basiert auf den besonderen Kernstärken eines Unternehmens und hebt es von der Konkurrenz ab. Die Wertpositionierung ist entscheidend für den Erfolg eines Geschäftsmodells und dessen Wertorientierung. Hier liegt auch der wesentliche Unterschied zur klassischen Marktpositionierung. Diese muss keineswegs differenzierenden Charakter haben. Jedes Unternehmen hat im Markt eine Position. Aber nur, wenn diese Position differenzierenden Charakter hat und im gesamten System auf allen Stufen eines Geschäftsmodells durchgängig verankert wird, wird daraus eine Wertposition. In der Automobilbranche steht z. B. BMW für die Wertpositionierung „Freude am Fahren“. Dies muss das Unternehmen seinen Kunden gegenüber in allen Belangen und an allen Touchpoints erfüllen, es muss diesem sportlichen Anspruch, diesem Wert durchgehend gerecht werden – sei es bei der Fahrerregung des Cockpits, bei der Fahrwerkabstimmung und auch in der Kommunikation.

Der hierzu zusammenfassend vom Verfasser Michailov geprägte Ratschlag lautet: „Gehe nicht den Weg der Wettbewerber, denn der führt nur dahin, wo andere schon sind.“

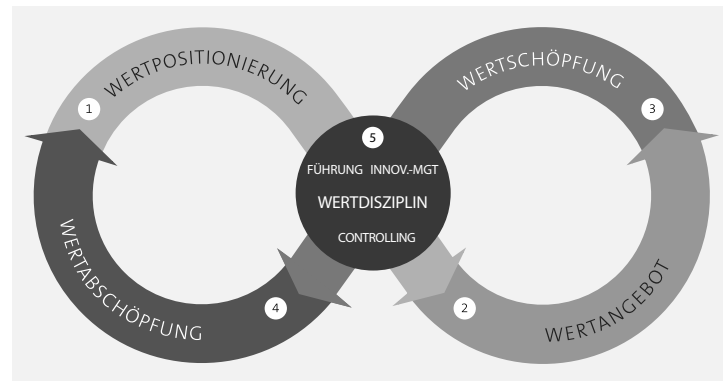


Abb. 1: Fünf Dimensionen wertorientierter Geschäftsmodelle²

2.2 Wertangebot

Das Wertangebot eines Unternehmens muss grundsätzlich zum Ziel haben, ein Kundenbedürfnis (oder gleich mehrere Kundenbedürfnisse) nicht nur sehr gut, sondern erkennbar besser als der Wettbewerb zu befriedigen – oder dieses Kundenbedürfnis erstmalig zu wecken, damit ein neues, vom Kunden nachgefragtes Wertangebot entstehen kann.

Die größte unternehmerische Herausforderung, aber auch das größte Markt- und Ertragspotenzial, liegt darin, ein bis dato nicht bekanntes oder befriedigtes Kundenbedürfnis zu identifizieren, zu bedienen und auf diese Weise einen Markt überhaupt erst zu schaffen. Die Geschichte kennt vom Bleistift bis zur tragbaren Uhr oder dem Automobil viele bahnbrechende Innovationen, die Bedürfnisse der Käufer befriedigt haben, welche diesen erst zum Zeitpunkt der Markteinführung tatsächlich bewusst (gemacht) wurden. Was ja auch verständlich ist: Wer nur Kutschen kennt, überlegt vielleicht, ob es zwei oder vier Pferde sein sollen, aber kaum, dass er noch viel lieber ein Automobil hätte. Auf unsere heutige Zeit übertragen verdeutlichen diese Beispiele zum einen die Grenzen der gängigen Marktforschung und zum anderen die Bedeutsamkeit einer klaren, am Kundenmehrwert orientierten Marktstrategie.

Die Grenzen der klassischen Marktforschung sind im Wesentlichen darin zu sehen, dass i. d. R. nur Bekanntes und bereits Vorhandenes in Variationen abgefragt wird. Meist geschieht dies im Rahmen einer direkten Befragung, nur selten mittels einer indirekten Befragung (wie z. B. im Conjoint-Ansatz). Wer im Wettbewerbsvergleich einen zusätzlichen faktischen oder emotionalen Kundennutzen kreieren und ein individuelles, passendes Wertangebot dafür entwickeln kann, dem gelingt eine der wesentlichen Innovationen, die für ein funktionierendes, wertorientiertes Geschäftsmodell erforderlich sind. Der emotionale Kundennutzen geht dabei immer über den rein funktionalen Nutzen hinaus. Er entsteht durch positive Gefühle, die durch die Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung ausgelöst werden, wie z. B. durch das Statusgefühl beim Fliegen in der First-Class. Diese Art von Kundennutzen zu schaffen, erfordert neben der reinen

² Siehe Werner/Michailov, KSI 2022 S. 6.

In der Krise be-
findliche Unter-
nehmen zeigen
oft Sortiments-
strukturen, die
viel zu komplex
sind und kauf-
männisch nicht
transparent ge-
nug gesteuert
werden.

Marktanalyse vor allem visionären, kreativen Unternehmegerist und ein sehr gutes Gespür für Märkte, mögliche Zielgruppen und deren individuelle Pain-Points. Was treibt die Menschen um, welche Probleme stören sie so sehr, dass eine Lösung dafür bei ihnen Begeisterung (und damit meist auch eine höhere Zahlungsbereitschaft) auslösen würde? Und welche unbewussten Wünsche und Sehnsüchte treiben sie an?

Insbesondere Unternehmen, die in einer Krise stecken, haben ihr Wertangebot häufig nicht auf der Wertpositionierung aufgebaut. Infolgedessen bieten sie am richtigen Markt die falschen Produkte an oder umgekehrt. Ebenfalls häufig zu beobachten ist das Problem, dass Unternehmen über sehr lange Zeit ihr Sortiment erweitern, um immer wieder neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, ohne die Verlustbringer im Sortiment hinreichend zu identifizieren und zu bereinigen. In der Krise befindliche Unternehmen zeigen oft Sortimentsstrukturen, die viel zu komplex sind und kaufmännisch nicht transparent genug gesteuert werden. Oder das Unternehmen vermarktet seit Jahren verlustreiche, jedoch vermeintlich „strategische“ Produkte.

Somit steht im Fokus dieser Wertdimension ein ebenso profitables wie innovatives Kernsortiment, das im Vergleich zum Wettbewerb einen höheren Mehrwert bietet. Dieses Sortiment sollte klar auf die relevanten Kernzielgruppen ausgerichtet sein und diese mittels einer klaren Marktstrategie erfolgreich erreichen.

Praxis-Check: Fragen zur Überprüfung des Wertangebots

- Hand aufs Herz: Wie viele Artikel gehören zu Ihrem Kernsortiment...?
- ...und wie hat sich der Umfang Ihres Gesamt-sortiments gemessen an der Zahl der Artikel in den letzten fünf Jahren entwickelt?

2.3 Wertschöpfung

In konsequenter Anwendung des Ansatzes eines wertorientierten Geschäftsmodells stellt sich nach der Bestimmung der Wertpositionierung und des Wertangebots die Frage, wie der Mehrwert für den Kunden real geschaffen wird. Dabei geht es um die optimale Ausgestaltung des Prozesses, mit dem externe und interne Ressourcen in das für

den Kunden wertschaffende Wertangebot umgewandelt werden, kurz: um die Wertschöpfung. Darunter fallen sämtliche Ideen, Fähigkeiten und Tätigkeiten der involvierten Mitarbeiter, Dienstleister und Zulieferer, ebenso Produktionsmittel, Logistik und Prozesse. Die große Zahl der beteiligten Funktionen und Produktionsgüter macht deutlich, wie elementar wichtig es für ein Unternehmen ist, seine Wertschöpfungskette so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten. Die Abb. 2 zeigt auf S. 68 die Leitprinzipien einer wertschaffenden Wertschöpfungsstrategie sowie all ihre relevanten Stufen.

Wer für den Wertschöpfungsprozess eine Zielkonzeption erstellen will, sollte sich zunächst die Architektur der Wertschöpfung vergegenwärtigen (auch Architektur der Leistungserbringung genannt). Beschreiben lässt sie sich am besten auf der Basis der Prozesslandschaft eines Unternehmens. Diese besteht aus mehreren Arten von Prozessen, die für die Wertschöpfung von unterschiedlicher Bedeutung sind und denen daher auch in einem Turnaround oder in einer Neuausrichtung unterschiedliche Prioritäten zukommen. Dabei gilt es immer zu bedenken, dass hier nach Prozessen, nicht nach Abteilungen differenziert wird. Ihre Qualität muss daher autark durch eigene, integrierte Systeme und Werkzeuge gewährleistet werden. Anders gesagt: Wer den Einkaufsprozess verbessern will, darf nicht nur auf die Einkaufsabteilung schauen!

Zentrales Element der Leistungserbringung sind die großen Hauptprozesse, die für die aufeinander aufbauenden Glieder der Wertschöpfungskette in einem Unternehmen stehen und deshalb den Kern dieses Kapitels bilden. Zusätzlich gibt es die unterstützenden Prozesse, die die Leistungserbringung indirekt sicherstellen und für den Kunden und seine Zahlungsbereitschaft nur bedingt relevant sind – weshalb wir sie hier nicht näher behandeln. Darüber hinaus existieren übergeordnete Führungsprozesse – die wir nach der Logik des wertorientierten Geschäftsmodells in der fünften Wertdimension Wertdisziplin ausführlicher thematisieren werden.

Neben dieser Hierarchie lassen sich Prozesse auch noch nach direkt produktiven Prozessen (shopfloororientiert) sowie indirekt produktiven Prozessen (steuerungsorientiert) unterscheiden. Ein einfaches Beispiel für erstere wäre der Arbeiter, der in der Fertigung ein Teil zurechtschweißt, ein Beispiel für letzteres der Meister, der ihn dabei überwacht und das Ergebnis kontrolliert.

Wer nun seine Wertschöpfungskette neu gestalten will, muss zum einen eine Ziel-Architektur für die Leistungserbringung als Ganzes konzipieren, zum anderen natürlich auch die einzelnen Prozesse möglichst effizient anlegen. Vor allem der Ziel-Architektur kommt im Turnaround-Management eine hohe Bedeutung zu, da sie die strukturelle und organisatorische Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist. Zudem leiten sich alle In- und Outsourcing-Maßnahmen sowie alle prozessualen Ertrags- und Liquiditätshebel von ihr ab. Daher ist es auch wichtig, sich frühzeitig klar zu werden, wo Schwerpunkte zu setzen sind, denn die sehen für jedes Unternehmen anders aus. Ein Handelsunternehmen sollte sich insbesondere mit der Beschaffung befassen, während ein High-Tech-Hersteller den Fokus wahrscheinlich eher auf die Entwicklung richten muss. Als wichtigster Orientierungspunkt dient auch hier wieder die Frage, was für den Kunden entscheidend ist.

Ein permanentes „Cost-Cutting“ geht meistens zu Lasten der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells.

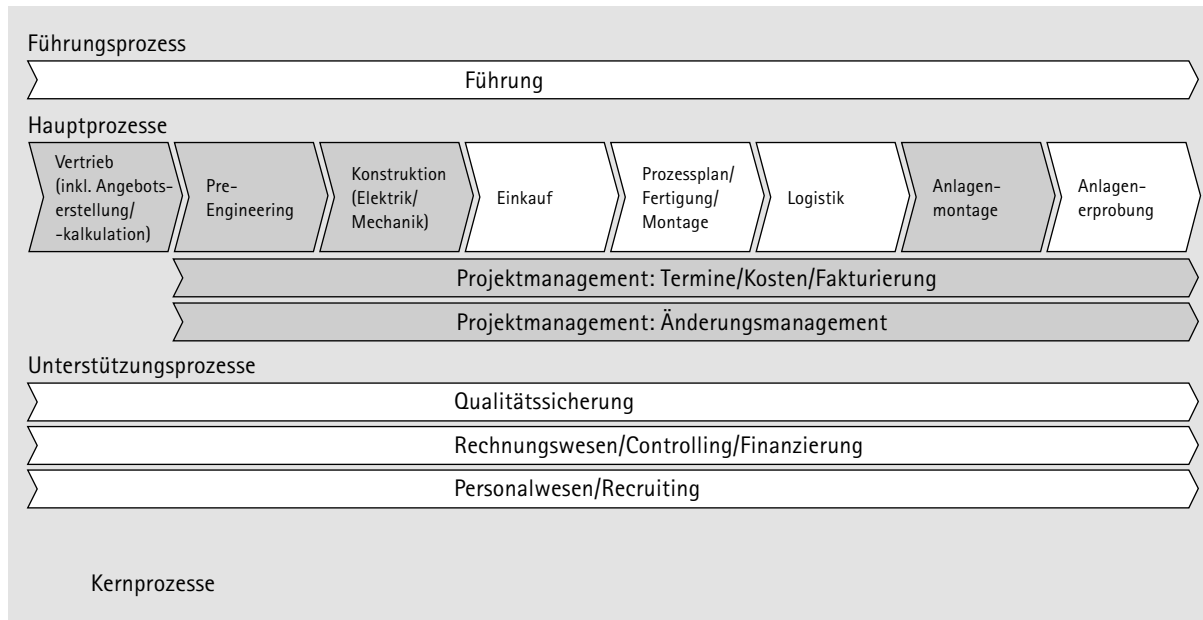


Abb. 2: Überblick über die Prozesslandschaft am Beispiel eines Unternehmens des Anlagenbaus³

2.4 Wertabschöpfung

Nachdem auf der Basis der Wertpositionierung ein Wertangebot konzipiert wurde, das optimal auf den Kundenmehrwert ausgerichtet ist und im Zuge einer optimalen Wertschöpfung erstellt wird, richtet sich der Fokus nun auf die maximale Wertabschöpfung bei der Preis-Mengen-Relation. Vor allem in Transformationsprozessen kommt es darauf an, die richtigen Fragen zum Thema Preis zu stellen und in der Folge adäquate Antworten zu finden. Im Zentrum stehen dabei die „Pricing-Strategie“, die „Konditionen- und Rabattsysteme“ und die Frage nach der besten „Angebotsausgestaltung“.

Häufig versuchen Unternehmen ihre Ergebnisse nach der klassischen Ertragsgleichung $\text{Gewinn} = \text{Preis} \times \text{Menge} - \text{Kosten}$

zu verbessern, indem sie entweder die Menge ausweiten oder die Kosten noch restriktiver

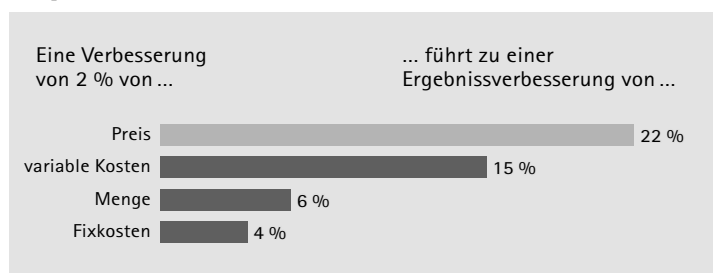
handhaben. Beides hat seine Nachteile. Eine Steigerung der Menge lässt sich häufig nur über einen erbitterten Markt- und Preiskampf erreichen – oder mithilfe von sprungfixen Investitionen in Erweiterungen und neue Anlagen, für die dann Einmalkosten sowie meist weitere laufende Kosten anfallen. Ein permanentes „Cost-Cutting“ geht wiederum meistens zu Lasten der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells.

Eher wenig Beachtung findet oftmals der Faktor Preis. Dabei gilt für den Preis ein anderes, häufig besseres Werthebel-Gewinn-Verhältnis. Jede noch so kleine Preisveränderung wirkt sich direkt (1:1) auf das Unternehmensergebnis aus. Welche Bedeutung der Preis haben kann, wird deutlich, wenn man sich einmal beispielhaft anschaut, wie sich eine Preiserhöhung um 2% auf das Unternehmensergebnis in einem bereits gut laufenden Betrieb auswirken kann (vgl. Abb. 3) – vor allem im Vergleich zu einer Verbesserung um 2% bei den anderen Werthebeln.

Natürlich führt eine deutliche Steigerung des Preises im Markt zu Reaktionen. Doch in der Realität wird der negative Effekt einer Preiserhöhung auf den Absatz jedoch massiv überschätzt. Gleiches gilt im Übrigen für den positiven Effekt einer Preissenkung auf den Absatz – auch dieser wird überschätzt, in der Praxis fällt die Absatzsteigerung meist deutlich geringer aus als angenommen.

Trotz dieser enormen positiven Wirkung höherer Preise ist ein professionelles Preismanagement in vielen kriselnden Unternehmen weitgehend unbekannt – und häufig ist das eine wesentliche Ursache ihrer Ergebnisschwäche. Obwohl die Durchschlagskraft maximal wertabschöpfender Preise auf den Gewinn enorm sein kann, arbeiten

Abb. 3: Die Power des Pricings im Vergleich zu anderen Werthebeln (Beispiel)⁴



3 Quelle: Michailov, in: Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 6. Aufl. 2021, S. 169.

4 Quelle: Michailov, in: Crone/Werner, Modernes Sanierungsmanagement, 6. Aufl. 2021, S. 193.

Vielen Unternehmen fällt es zunächst schwer, von einer umsatzorientierten Denkweise zu einer wertorientierten Denkweise zu wechseln.

Unternehmen immer noch mit alten Kosten-Plus-Methoden.

Hinzu kommt: Noch immer kalkulieren die meisten Unternehmen an der Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden komplett vorbei – entweder setzen sie diese zu hoch an (so dass sie nicht alle potenziellen Kunden gewinnen oder die Abrufmenge zu gering bleibt) oder zu niedrig (dann verschenken sie leichtfertig potenzielle Marge). Merke: Die Herstellkosten und die Zahlungsbereitschaft der Kunden korrelieren nur bei standardisierten Gütern relativ direkt miteinander. In allen anderen Fällen besteht viel Spielraum!

In vielen Unternehmen herrscht der irrationale Glaube, dass das alleinige Kaufkriterium bei Kunden die absolute Preishöhe eines Produkts oder einer Leistung sei. Bis auf wenige Ausnahmen steht der Preis jedoch nicht an erster Stelle im Ranking der Kaufkriterien. Ausschlaggebend für eine Kaufentscheidung ist ein Bündel aus Preis-Leistungs-Elementen. Dabei gelten zwei Grundsätze für die maximale Wertabschöpfung (insbesondere im Fall einer Krise):

- Preise wertorientiert zu managen und
- mehr Mut zu Preiserhöhungen und zu einem „Nein“ bei einer Auftragsanfrage zu haben.

Kluges Pricing verlangt gute quantitative Grundlagen, aber auch Feingefühl und Empathie dem Kunden gegenüber – sowie ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, was die eigene Leistung wert ist. Dass die Leistung etwas wert ist, sei hier vorausgesetzt.

Praxis-Check: Fragen zur Preisfindung an Ihre Vertriebsmannschaft

- Welchen Effekt auf den Gewinn hat es, wenn sie das Skonto um einen Prozentpunkt senkt?
- Wie viel mehr Absatz müssten sie generieren, um eine Preissenkung von 5% im Ergebnis wenigstens zu kompensieren?

Vielen Unternehmen fällt es zunächst schwer, von einer umsatzorientierten Denkweise zu einer wertorientierten Denkweise zu wechseln. Meist gelingt die Umstellung nur, wenn sich das – häufig rein mengengetriebene – Entlohnungsmodell der Außendienstmitarbeiter ändert und der Preis als zweiter Faktor des Umsatzes stärker in den Vordergrund rückt. Es ist jedenfalls empfehlenswert, die Preis- und somit Margenqualität bei der Entlohnung eines Außendienstmitarbeiters zu berücksichtigen, ja womöglich sogar den gesamten variablen Anteil der Vergütung auf den erzielten Deckungsbeitrag (absolut und prozentual) abzustellen.

2.5 Wertdisziplin

In den bisherigen Wertdimensionen ging es darum, ausgehend von einer sich vom Markt differenzierenden Positionierung ein Leistungsangebot zu definieren, das einzigartig ist und den Kunden einen Mehrwert bietet, dieses Angebot möglichst effizient zu erstellen und dann die Zahlungsbereitschaft im Markt durch ein exzellentes Pricing treffsicher abzuschöpfen.

Die fünfte Dimension – die Wertdisziplin – befasst sich damit, den so erzeugten Wertkreislauf abzusichern, ihn weiterzuentwickeln und damit eine profitable und nachhaltige Geschäftstätigkeit sicherzustellen. Die Wertdisziplin beeinflusst alles andere, sie hält den Wertkreislauf zusammen und steht deshalb auch in dessen Zentrum (siehe Abb. 4).

Entsprechend ist die Wertdisziplin – mehr als manch eine operative Frage – eine Aufgabe der Unternehmensführung. Ein exzellentes Geschäftsmodell braucht ein exzellentes Management, um kontinuierlich profitable Werte zu erschaffen!

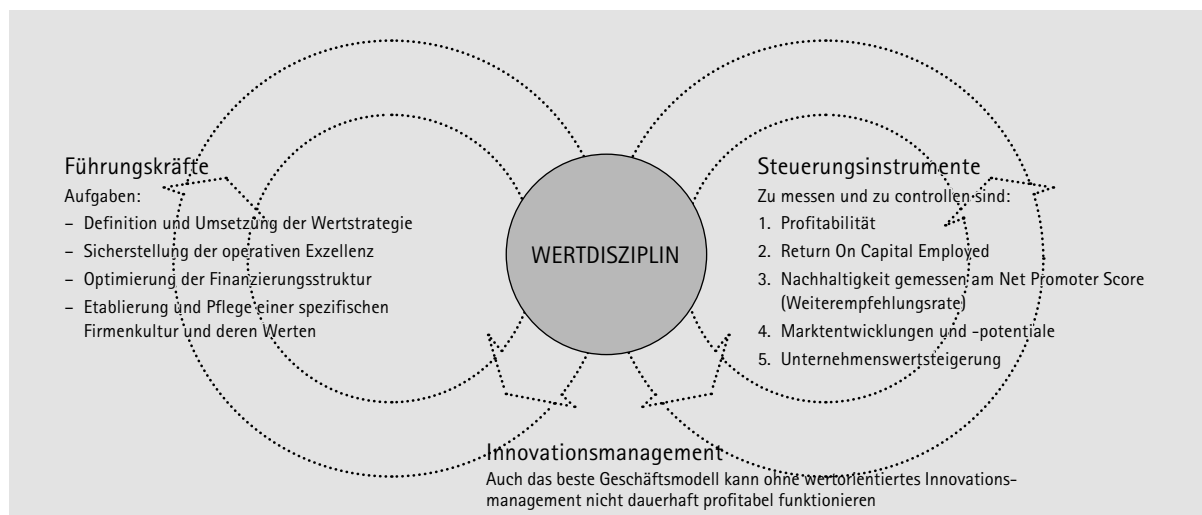


Abb. 4: Die Wertdisziplin und ihre drei wichtigsten Kategorien

Die Bedeutung
eines durch-
dachten und
konsequent be-
folgten Unter-
nehmensleitbilds
darf auf keinen
Fall unterschätzt
werden.

In der überwiegenden Anzahl der Fälle lässt sich die Schiefelage eines Unternehmens in letzter Konsequenz auf eine einfache, landläufige Formel reduzieren: „Der Fisch stinkt immer vom Kopf her“. Die zentrale Aufgabe des Managements ist es, ein wertorientiertes Zielbild der Zukunft zu entwickeln, die richtigen Leute zu finden, diese entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und ihnen einen Rahmen zu bieten, in dem sie ihre Fähigkeiten am besten entfalten können. Doch diese Gabe ist nicht jedem Chef gegeben, wie eine weitere, an den Publizisten *Franz Luwein* angelehnte Formel deutlich macht: Erstklassige Führungskräfte stellen erstklassige Leute ein, Zweitklassige nur Drittklassige!

Grundsätzlich lassen sich Managementfehler nach zwei Typen unterscheiden:

(1) Strategische Fehlentscheidungen bei der langfristigen Ausrichtung des Geschäftsmodells, vor allem bei der Ausgestaltung der Wertpositionierung und der Identifikation der richtigen Kernstärken, z. B. in Form einer misslungenen Diversifikation oder einer fehlenden Antizipation, wie sich der Markt verändert. Auch Inkonsequenz in der Umsetzung strategischer Ziele, fortgesetzte Zwistigkeiten in der Führung bzw. im Gesellschafterkreis oder ein Mangel an Kontinuität zählen dazu. Die Folge ist meist eine gravierende Wertvernichtung.

(2) „Handwerkliche“ operative Defizite, die, wenn sie über längere Zeit nicht behoben werden, ebenfalls die Existenz der Firma bedrohen. Meist scheidet es an dem Harmoniebedürfnis der Führungskräfte, dass die Umsetzung der richtigen, jedoch nicht immer angenehmen Maßnahmen verhindert.

Die Wertdisziplin sorgt dafür, dass die strategische Ausrichtung wie auch das „handwerkliche“ operative Design des Geschäftsmodells profitabel und von Dauer sind. Dabei spielen insbesondere drei Kategorien eine besondere Rolle:

- die Führungsressourcen,
- die Innovationskraft und
- die Steuerungsinstrumente des Unternehmens.

Jede dieser drei Kategorien liefert Antworten auf eine Frage.

(1) Die Führung liefert Antworten auf die Frage: Setzen wir unsere Vorgaben auch in

die Tat um, erreichen wir unsere Ziele – oder müssen wir sie neu justieren? Dies betrifft Aspekte wie das Leitbild eines Unternehmens, sein Organisationsdesign, die Exzellenz in der Wertschöpfung oder auch die optimale Finanzierungsstruktur, die sowohl die unternehmerische Unabhängigkeit als auch nachhaltiges Wachstum absichert.

(2) Das Innovationsmanagement liefert Antworten auf die Frage: Was ist der Mehrwert für den Kunden heute, was beeinflusst diesen übermorgen – und müssen wir unser Geschäftsmodell anpassen? Es sollte stets die Chancen und Risiken im Blick haben, die von neuen Technologien oder Konkurrenten ausgehen, und schon heute über die Produkte und Dienstleistungen für die Kundenbedürfnisse von morgen entscheiden.

(3) Die Steuerung liefert Antworten auf die Frage: Wie gewährleiste ich, dass das Unternehmen eine wertorientierte Performance liefert, operativ wie finanziell und sowohl gegenüber Kunden als auch Mitarbeitern – und den eigenen Ansprüchen? Dabei helfen ausgeklügelte Steuerungssysteme, die nicht nur erfolgskritische Daten schnell und vollständig aufbereiten, sondern es auch erlauben, Kennzahlen zu gewinnen, Maßnahmen zu bewerten und Fortschritte (oder deren Ausbleiben) immer wieder aufs Neue zu kontrollieren. Hier gilt der Grundsatz: Weniger ist häufiger mehr.

Die erfolgreiche Transformation eines Unternehmens erfordert eine konsequente, umfassende Neuausrichtung auf vielen Ebenen. Maßgeblich dafür ist ein klares Unternehmensleitbild. Zwar existiert in den meisten Unternehmen eine Vielzahl von Visionen und Mission Statements, diese wirken jedoch häufig sehr generisch. Meistens sind sie lediglich für die Homepage oder Prospekte geschrieben und im Unternehmen selbst kaum bekannt. Im Unterschied dazu verstehen wir unter einem erfolgreichen Unternehmensleitbild eine vom Wettbewerb differenzierende Wertpositionierung des Unternehmens, eine klar beschriebene und gelebte Unternehmensphilosophie sowie realistische und quantifizierte Ziele in allen relevanten Dimensionen des Geschäftsmodells.

Die Bedeutung eines durchdachten und konsequent befolgten Unternehmensleitbilds darf auf keinen Fall unterschätzt werden. Es bietet den Kunden vor allem angesichts hoher Unsicherheit und volatiler Märkte eine klare Orientierung bei ihrer Entscheidungsfindung.

Zusammenfassend lässt sich formulieren: „*Wer keine Klarheit über sein Leitbild hat, spielt Lotterie.*“

Praxis-Check: Fragen zur Überprüfung des Leitbilds

Funktioniert Ihr Unternehmensleitbild? Nehmen Sie die aktuelle Version Ihres Leitbilds und fragen Sie die Mitarbeiter erstens, ob sie Ihnen die Top-3-Botschaften widerspruchsfrei erläutern können – und zweitens, ob das Leitbild bei schwierigen Entscheidungen der vergangenen drei Wochen Hilfe und Orientierung hätte geben können.

3. Bedeutung der Umsetzungskompetenz

Eine Turnaround-Situation stellt höchste Anforderungen an die Wertdisziplin. Die zentrale Bedeutung kommt jetzt der Fähigkeit des Unternehmens zu, sich zu verändern und die notwendigen Restruk-

turierungsmaßnahmen wirksam und mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen.

Eine wirksame Umsetzungsmethodik richtet sich konsequent an den Aspekten Strukturen, Menschen und Performance aus. Im Umkehrschluss gilt:

- Fehlen klare Strukturen, läuft die Umsetzung chaotisch;
- bindet man die Menschen nicht richtig ein, gerät die Umsetzung technokratisch;
- fehlt die Performance-Orientierung, bleibt die Umsetzung wirkungslos.

Erfolgreiches Umsetzungsmanagement bedingt also, die Stringenz und Unerbittlichkeit bei der effektiven Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen sicherzustellen und gleichzeitig zentrale Aspekte und Methoden des Change-Managements zu berücksichtigen. In der Praxis hat sich für die operative Umsetzung ein Dreiklang aus Strukturen-Menschen-Performance bewährt. Der wert-

orientierte Dreiklang einer erfolgreichen Transformation folgt einer bewährten Logik:

- Die Unternehmensführung muss die richtigen Strukturen im Unternehmen schaffen – von der Strategie über das Organisationsdesign, von der Finanzierungsstruktur bis hin zur Infrastruktur. Diese Strukturen sollten gemäß der Wertpositionierung gestaltet werden, und zwar so, dass die involvierten Menschen befähigt werden, die höchste Performance zu erzeugen.
- Zentral sind auch die Menschen, die nicht nur die klassischen Leistungen erbringen, sondern auch die Unternehmenskultur vorleben, motivierend und transparent kommunizieren und klaren Führungsprinzipien folgen – erst sie bilden das Fundament jeder Geschäftstätigkeit.
- Die Performance schließlich stellt sicher, dass die strategischen wie operativen Maßgaben der unternehmerischen Tätigkeit wertorientiert erreicht werden und das System „Unternehmen“ auf effektive, intrinsisch motivierte Weise gesteuert wird.

Nur durch diese Triade der Wertdisziplin – bestehend aus effektiven Strukturen, einer eingeschworenen, zielstrebigem Mannschaft sowie einer konsequenten Orientierung an der Performance – können Transformationsprozesse erfolgreich gestaltet werden und Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg überdurchschnittliche Ergebnisse realisieren.