

Autor: Peter Monitor

Dipl. Consultant (SGBS)

Ehrenamtliches Mitglied im Fachbereich VD- GPP, Wertanalyse / Value Management

AK-Leiter Wertorientierte Unternehmensführung

Senior Consultant Krehl & Partner GmbH für Organisation und Management

Freiberuflich Monitor Management Support

Juli 2012

Wertorientierte Unternehmensführung

Wertorientierte Unternehmensführung leitet sich aus der konsequenten Nutzung der Vorteile, die die Anwendung der Methode Wertanalyse / Value Management auf der Managementebene bietet, ab. Diese Methode ist in der EN 12973 und in der VDI Richtlinie 2804 definiert und soll in der Anwendung ein wichtiges Hilfsmittel für das Management sein.

Während der Ursprung der Methode Wertanalyse in der Optimierung der Produkt- und Prozesskosten zu finden ist, konzentriert sich die wertorientierte Unternehmensführung auf die Erreichung und Umsetzung der Unternehmensziele. Messgrößen hierbei sind die jeweils individuell definierten Wertetreiber, die sich aus den Zielen des Managements und der jeweiligen Kapitalgeber (Shareholder, Banken, Kunden) ableiten. Abhängig von der grundsätzlichen Philosophie dieser Einflussnehmenden Parteien erfolgt die Berücksichtigung der Innovationskraft des Unternehmens und somit aller beteiligten Stakeholder. Sofern hier ausschließlich kurzfristige Kapitalverzinsungsziele im Vordergrund stehen werden sich Wertetreiber und somit die strategische Orientierung des Unternehmens vorwiegend an Kennzahlen des Kapitalmarktes richten. Besteht aber ein längerfristiges Interesse, so werden die Wertetreiber, neben den reinen Verzinsungsinteressen auch mit Zielgrößen ausgestattet die sich in der Definition von Marktpositionen, Wettbewerbsfähigkeit, strategischer Positionierung, Technologieführerschaft etc. erklären lassen.

Kernelemente beider Methoden (Wertanalyse und Wertorientierte Unternehmensführung –WUF-)

- Interdisziplinäre Teamarbeit
- Bewertung von Funktionen und Aufgaben
- Integration von Bewertungsmethoden die gerade erforderlich sind
- Ganzheitlich wirkende Arbeitssystematik gemäß Vorgabe in der EN 12973
- Aufgabenneutrale Einsetzbarkeit

Ergänzend zu der bewährten Nutzung der Kernelemente der Wertanalyse / Value Management steht bei der wertorientierten Unternehmensführung die Erfüllung Managementaufgaben und somit sehr wesentlich die Nutzung der Elemente der Betriebswirtschaft und die Grundlagen der modernen Unternehmensführung im Vordergrund.

Die Anwendung hierbei erfolgt sowohl in der täglichen Führungsarbeit, aber auch projektweise während der Durchführung interdisziplinär organisierten „WUF“-Projekten.

Typische Projekte der wertorientierten Unternehmensführung könnten sein:

- Kapitalbindung reduzieren
- Kosten ergebniswirksam senken
- Geschäfte national und internationale entwickeln
- Unternehmensentwicklung planen
- Produkte managen
- Einkaufsvorteile nutzen
- Organisationen gestalten

Das entscheidende Merkmal der erfolgreichen Anwendung einer „wertorientierten Unternehmensführung“ ist die Messbarkeit der eingeleiteten Managementaufgaben durch die entsprechenden Führungsinstrumente. Dies sind üblicherweise die Ergebnisse die eine Führungskraft monatlich / quartalsweise oder jährlich in der für ihn gültigen Bilanz / G u V ablesen kann. Weitere Messgrößen sind in der Bewertung der Marktfähigkeit zu finden. Hier bestimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die vorhandene Innovationskraft und die operative Flexibilität eine Rolle, die das Unternehmen nachhaltig beim Kunden positioniert. Kennzahlen hierfür werden sehr wesentlich durch das angewandte Geschäftsmodell bestimmt. Hier kommt es dann auch sehr häufig vor, dass in einem Unternehmen durchaus zwei bis drei verschiedene Geschäftsmodelle zur Anwendung kommen. Hier ist nun die Synchronisation der jeweiligen Zielerreichung der einzelnen Bereiche in Bezug auf die im TOP-Management definierten Wertetreiber für das Unternehmen zu berücksichtigen. Während es bei einem reinen Komponentenvertrieb auf die Werte Umsatz und Volumen ankommt, spielt im Projektgeschäft der Deckungsbeitrag und der reale Cash-flow eine größere Rolle. Die reine Umsatzorientierung hat sich im Projektgeschäft nicht bewährt und sagt sehr häufig nichts über die tatsächliche Unternehmensentwicklung aus.

Die durch die Anwendung der Wertorientierten Unternehmensführung erforderliche Definition der Wertetreiber je Organisationseinheit hilft hier die richtigen Führungskennzahlen zu identifizieren und den Führungskräften eine effektive Steuerung ihres Geschäftsmodells zu ermöglichen [Konzentration auf das Wesentliche].

Kann „WUF“ bei der täglichen Führungsarbeit helfen?

Nicht selten organisieren sich Unternehmen in der Art, dass sie sich im Grunde durch ihre Aufteilung in Bereiche / Abteilungen etc. ergänzen wollen. Hierdurch entstehen Bereichsabgrenzungen aber auch Bereichsegoismen, die im Hinblick auf die effektive Entwicklung des Unternehmens und somit seiner Wertetreiber auch kontraproduktiv wirken können. Wie hinlänglich bekannt, entwickeln sich von einander abgegrenzte Bereiche in suboptimaler Weise, systembedingt, voneinander weg, anstatt gemeinsam in die gleiche Richtung zu arbeiten. Diese Entwicklung wird sehr häufig durch entsprechende Bonussysteme unterstützt. Die übergeordnete Führungsinstanz hat dann die Aufgabe die unterschiedlichen Bewegungen zu identifizieren, zu bewerten und entsprechend zu koordinieren. Dies ist nicht selten nicht nur schwierig, sondern bindet aus wertanalytischer Betrachtungsweise,

unnötig viel Managementkapazität. Darüber hinaus kann es sogar zu r Vernichtung von Unternehmenswerten kommen. Im schlimmsten Fall sogar zum Bankrott des Unternehmens führen.

Zur Vermeidung dieser Fehlentwicklung führt die interdisziplinäre Teamarbeit auf Führungsebene zu einer effektiven und spürbaren positiven Veränderung der Wertetreiberkennzahlen und somit zur positiven Unternehmensentwicklung. Da hier bei jeder Managementaktivität die Entwicklung des **Unternehmenswertes** im Vordergrund steht, erhält diese Vorgehensweise die Bezeichnung - Wertorientierte Unternehmensführung.

Praxisbeispiel Kapitalbindung im Umlaufvermögen

Das Umlaufvermögen eines Unternehmens und hier konkret der Lagerbestand soll über die Jahresfrist von ca. 120 Tagen Reichweite auf 65 Tage Reichweite reduziert werden.

Die Zusammensetzung des Lagerbestandes besteht aus

- Ware im Fertigungslager 33%
- Ware im Materiallager 50%
- Kommission bei Lieferanten 10%
- Ware berechnet, aber noch nicht eingegangen 7%

Die übliche Vorgehensweise besteht nicht selten aus der Identifikation des Problems anlässlich einer Bilanzanalyse. Anschließende Führungskreisbesprechungen übernehmen das Problem in die Aktionsliste und zur Beschleunigung wird ein Bonus ausgelobt. Der Ablauf bis hier ist sehr logisch und für alle Führungskräfte in Ordnung. Jeder Verantwortliche Bereich (Produktion, Einkauf, Logistik, etc.) übernimmt die Aufgabe in seinen Aktionsplan für das Jahr. Eine aufeinander abgestimmte Projektplanung findet aber aus Zeitgründen nicht statt, da jeder Bereich noch andere wichtige Teilaktionen für sich eingeplant hat. In der Praxis erfolgt nun zunächst die Abarbeitung der allgemeinen Teilaufgaben. Dort wo die Aufgabe –Abbau des Lagerbestandes- in die Tagesarbeit am besten hinpasst wird diese Aufgabe auch schnell umgesetzt. In diesem Beispiel hat die Fertigung den größten Nutzen aus dem Abbau von Lagerplätzen, da wichtige Fläche frei wird, die man gerade anderweitig benötigt. Die Ware wird identifiziert und nach kurzer Abstimmung ins Fertigwarenlager zurückgebucht. Hier besteht allerdings wegen EDV Umstellung ein ganz andere Aufgabenpriorität und somit wird die rechtzeitige Umstellung der Bestellmengen auf Mindergrößen zu schnelleren Lieferzeiten erst im Folgejahr statt. Dieses Problem könnte nun weiter gesponnen werden. Der nächste Fehler in der Kette könnte die unkoordinierte Abstimmung zwischen Lieferant und Einkauf werden. Hier richtet dann der Spediteur ein Zwischenlager ein, welches natürlich teuer belastet wird. Am Ende übernimmt der Lieferant das Lager und erhöht sie Preise. Die Lagermenge ist somit nicht mehr im Unternehmen, aber die Kosten sind übermäßig gestiegen.

Solche Beispiele lassen sich täglich finden. Nicht nur bei Themen des Umlaufvermögens. Auch bei Projekten der Kapitalbindung (Investitionsprojekte, Make or Buy, Vorfinanzierung durch schlechte Zahlungskonditionen im Kunden / Lieferantenverhältnis) geben sehr häufig Raum für derartige Themen. WUF will hier helfen, auf Führungsebene interdisziplinär und mit Methode die Werteentwicklung im Unternehmen effektiv und zeitnah zu steigern.

Weitere Beispiele zeigen, dass die Vorteile die man durch die Nutzung der Anwendung der Methode Wertanalyse in der Produkt- und Prozessoptimierung erzielen konnte, nun durch Nutzung der wertorientierten Unternehmensführung auf der Managementebenen nachhaltig erzielen kann.

Zusammenfassung:

Die Anwendung der Methodik Wertorientierte Unternehmensentwicklung soll den Führungskräften helfen die komplexen Strukturen eines Unternehmens systematisch mit den geeigneten Wertetreibern zu versehen. Diese werden dann gemeinsam mit den anderen Bereichen kombiniert und so zu einem ganzheitlichen Wertemodell zusammen geführt, sodass alle im Unternehmen durchgeführten Aktivitäten zu einer planbaren Unternehmensentwicklung führen. Diese befriedigen die Erwartungen der Unternehmensleitung und erfüllen dann die Zielwerte des Unternehmens.

In der operativen Führungsarbeit werden die wichtigsten Unternehmensaufgaben in einer ganzheitlichen (interdisziplinären) Teamarbeit vorgenommen. Hierdurch entsteht eine effektive und von allen Managern getragene Unternehmensentwicklung. Unterstützt von einer systematischen Arbeitsweise und der neutralen Einbringung der für die jeweilige Aufgabenstellung erforderlichen Hilfsmethoden (idealerweise durch einen Moderator) unterstützt die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Führungsebene eine effektive und in der Bilanz / G u V erkennbare Verbesserung der Kennzahlen.

Diese Zusammenarbeit erlaubt die Beibehaltung der für den Alltag erforderlichen Organisationsstrukturen bei gleichzeitiger Nutzung einer projekthaften Bearbeitung von Unternehmensrelevanten Herausforderungen, die nur ganzheitlich, also Organisationsübergreifend gelöst werden können. Derartige Herausforderungen stellen sich immer häufiger und benötigen die effektive Anwendung von ganzheitlichen Methoden. „WUF“

Verweis auf Quellen und zusätzliche Schriften:

EN 12973 Value Management

VDI 2804 Wertorientierte Unternehmensführung, Richtlinie