

tatsächliche Implementierung und Verankerung von VBM im Unternehmen erfolgen.

Der vierte Schritt – die Verankerung

Die Einführung von VBM in einem Unternehmen geht immer auch mit Veränderungen einher, und Veränderungsprozesse verursachen immer auch Widerstände im Unternehmen. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, dass innerhalb des Management-Teams ein gemeinsames Verständnis besteht und die Veränderungen gemeinsam gewollt und getrieben werden. Das Commitment des Top-Managements ist aber nur eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung. Mindestens genauso wichtig ist die Professionalität in der Umsetzung. Eine exakt definierte Vision, eine daraus abgeleitete Strategie und eine transparente Verbindung zum Shareholder Value sind ebenso wichtig wie klar analysierte Werttreiber, vollständige und überschneidungsfreie Maßnahmen zu deren Beeinflussung und ein durchgängig definiertes Mess- und Regelsystem zu Controlling-Zwecken. Die Definition und Einführung von Balanced Scorecards für die einzelnen Unternehmensbereiche kann dabei unterstützend wirken.

Die VBM-Philosophie muss am Ende des Implementierungsprozesses auf allen Unternehmensebenen verankert sein. Aus diesem Grund sollten in der Implementierungsphase genügend Ressourcen eingeplant werden, um das Konzept mit Workshops und Schulungen in alle Unternehmensbereiche hinauszutragen. Die neuen Shareholder-Value-Kennzahlen müssen schlussendlich in das laufende Reporting aufgenommen werden. Das wiederum heißt, dass das ERP-System oder eine darüber gesetzte Business Intelligence Software fähig sein muss, die neuen Kennzahlen, die relevant für die unterschiedlichen Unternehmensebenen sind, zu ermitteln und konsistent darzustellen.

Eine Verankerung von VBM im Unternehmen sollte auch zum Anlass genommen werden, sowohl die interne als auch die externe Kommunikation des Unternehmens zu überarbeiten. Sämtliche

Investor Relations sollten auf VBM ausgerichtet werden. Zwar behaupten die meisten börsennotierten Unternehmen von sich, das Ziel zu haben, den Unternehmenswert langfristig zu steigern, doch wirkt es in der Financial Community um einiges glaubwürdiger, wenn gleichzeitig auch kommuniziert wird, wie das erreicht werden soll und welche Kennzahlen im Unternehmen als Entscheidungskriterien herangezogen werden.

Ergebnisse eines VBM-Programms

Das wohl wichtigste Ergebnis eines VBM-Programms ist, dass unter VBM-Gesichtspunkten getroffene Entscheidungen langfristig zu einem höheren Marktwert des Unternehmens führen. Aber welche unmittelbaren Deliverables entstehen aus einem typischen VBM-Projekt?

- Ein besseres und gemeinsames Verständnis des Top-Managements und der wesentlichen Leistungsträger betreffend der Unternehmensziele und der Mittel, um diese zu erreichen
- Ein maßgeschneidertes Mess- und Regelsystem, mit dem die Unternehmenswertsteigerung verfolgt und gesteuert werden kann
- Ein Investment-Manual zur Entscheidungsunterstützung für Investitionen
- Ein Verständnis über die zukünftige (Re-)Allokation von Kapital
- Eine klar definierte Investor Story, auf welche die IR-Abteilung zurückgreifen kann
- Material für die interne Kommunikation und für Trainings

Erfahrungswerte

Generell werden bei der Entwicklung und Implementierung von VBM vermeidbare Fehler immer wieder gemacht. An erster Stelle ist dabei der Betrachtungshorizont zu nennen. Es ist wichtig, dass allen Beteiligten klar ist, dass VBM eine langfristige Thematik ist. Selbst



Abb. 2: Beispiel: Detaillierung des wertbestimmenden Faktors „Return“

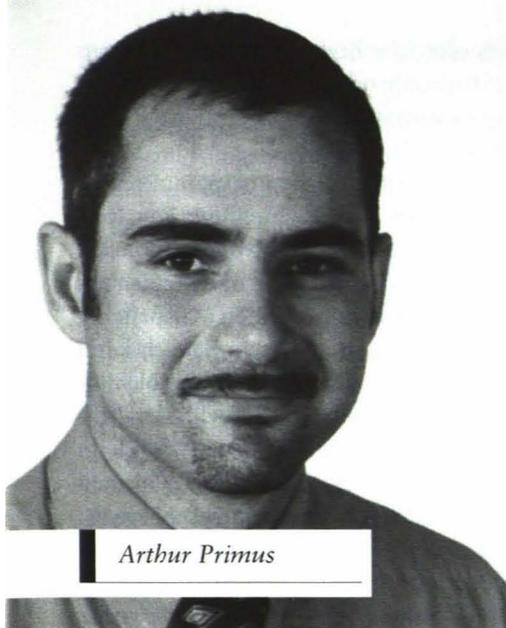
wenn es einige Quick-Wins bei der Einführung gibt, die wesentlichen Effekte stellen sich erst nach Monaten ein. Daneben ist zu erwähnen, dass ein VBM-Programm, das sich rein auf die Kostenseite konzentriert, zum Scheitern verurteilt ist. Wachstum treibt die Wertsteigerung eines Unternehmens wesentlich schneller als Kostensenkung. Denn durch Kostensenkung wird keine langfristige Differenzierung geschaffen und die Organisation kann durch reine Kostensenkung nicht „nach vorne mobilisiert“ werden. Darüber hinaus ist das Transformationsmanagement während der Einführung von VBM von enormer Bedeutung. Das Projekt muss vom Top-Management getragen werden und darf nicht bei allgemeinen Ansätzen stehen bleiben. Das gesamte Projekt und dessen Ergebnisse müssen auf die Organisation maßgeschneidert sein. Die wesentlichen unternehmensspezifischen wertgenerierenden Erfolgsfaktoren müssen erkannt werden und in das Führungssystem eingebaut werden.

Wenn man diese wesentlichen Grundsätze beachtet, so führt ein VBM-Programm zu einer enormen Mobilisierung der Organisation und zu einer langfristigen laufenden Neuausrichtung des Unternehmens mit riesigen Benefits für sämtliche Stakeholder.

¹ Quelle: Roland Berger und Partner

² Vergleiche: <http://www.sternstewart.com/>

³ Vergleiche White Paper zum Thema Mergers & Akquisitions auf <http://www.team4e.com/downloads/paper/>



Arthur Primus

Univ.-Ass. Dipl.-Ing. Dr. techn.;

Jg. 1972;

1986–1991: HTL für Maschinenbau, Wolfsberg;

1991–1997: Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau, TU Graz;

1998: Trainee, Semperit Technische Produkte, Wimpasing;

1999: Konzeptentwickler, Philips CoC, Klagenfurt;

09/1999–09/2003: Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung Industriebetriebslehre und Innovationsforschung;

2000–2002: Dissertation zum Thema: Wissensbasierte Problemlösungsprozesse;

Mitglied im Kernteam des Wissensmanagement-Forums

Zur Rolle von Stakeholder Management in der Gestaltung von Problemlösungsprozessen

Der Zweck heiligt die Mittel

Management Summary:

Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen erfolgt auch in diesen Tagen noch immer schwerpunktmäßig durch Effizienzsteigerung. Um sich einen nachhaltigen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erarbeiten zu können, muss der Hebel aber vor allem auch im Bereich der Verbesserung der Effektivität angesetzt werden. Anhand eines ausgewählten Prozesses, dem Problemlösungsprozess, soll im Folgenden gezeigt werden, wie beide Perspektiven zu Optimierungszwecken Berücksichtigung finden können. Nicht nur „die Probleme richtig zu lösen“, sondern vor allem auch „die richtigen Probleme zu lösen“ muss hier thematisiert werden. Dieser Anforderung kann durch Integration von Stakeholder Management in Problemlösungsprozesse Rechnung getragen werden.

Unternehmungen können als produktive, soziotechnische Systeme verstanden werden, die als Subsysteme der Gesamtgesellschaft in ständigen komplexen und dynamischen Austauschbeziehungen mit anderen Subsystemen stehen. Ihr Zweck ist es somit, Ansprüche von Anspruchsgruppen, den so genannten Stakeholdern, zu erfüllen. Stakeholder Management versucht als ausrichtendes Managementmodul, das Zielsystem einer Unternehmung auf eine ganzheitliche Zweckerfüllung abzustimmen. Aufgrund der Vielfältigkeit der möglichen Ansprüche kann durchaus mit der Problematik eines Zielpluralismus gerechnet werden, allerdings ist die Unternehmung ohne die ausreichende Unterstützung aller Stakeholder nicht lebensfähig. Zur Kategorisierung von Anspruchsgruppen schlägt Eberhardt¹ die Parameter Machtpotenzial und Wille zur Machtausübung vor (siehe Abb. 1).

Als Machtpotenzial definiert Eberhardt die Möglichkeit einer Anspruchsgruppe, die Entscheidungen und Handlungen der Unternehmungsführung entweder aktiv zu unterstützen oder zu konterkarieren. Eine zweite einflussnehmende Dimension ist die Bereitschaft zur Machtausübung, die den Willen einer Anspruchsgruppe darstellt, das gegenüber der Unternehmung vorhandene Machtpotenzial auch auszuschöpfen. Auf der Suche nach Größen, die den Grad der Befriedigung der Nutzenerwartungen der Stakeholder widerspiegeln, wurden so genannte Wertgeneratoren entwickelt (siehe Abb. 2).

Als Zweck einer Unternehmung kann es also verstanden werden, auf verantwortungsbewusste Weise Nutzen für relevante Anspruchsgruppen zu generieren. Die Relevanz einer Anspruchsgruppe kann entsprechend der oben beschriebenen Kategorisierung bestimmt



Irrelevante Umweltgruppen (keinerlei Bezug zur Unternehmung; keinerlei Wille zur Machtausübung)	Zunehmende strategische Bedeutung ?
Bezugsgruppen (geringes Machtpotenzial; kein ausgeprägter Wille zur Machtausübung)	
Interessensgruppen (geringes bis mittleres Machtpotenzial, vorhandener Wille zur Machtausübung)	
Anspruchsgruppen (hohes Machtpotenzial; vorhandener Wille zur Machtausübung)	
Strategische Anspruchsgruppen existentielles Machtpotenzial; ausgeprägter Wille zur Machtausübung	

werden, die Beeinflussung des Nutzens (Steigerung oder Senkung) ist über Wertgeneratoren und Messsysteme festzumachen (siehe Abb. 2).

Ein möglicher Gestaltungsparameter für die Praxis ist die Zuteilung von Ressourcen zur Erfüllung von Ansprüchen gemäß der ermittelten strategischen Relevanz der jeweiligen Anspruchsgruppe. Genau in diesem Bereich kann eine Verknüpfung zwischen Problemlösungsprozessen und Stakeholder Management hergestellt werden, nämlich im Bereich der Bewertung von Problemen hinsichtlich ihres Bedrohungspotenzials. Demzufolge haben diejenigen Probleme das größte Bedrohungspotenzial (aus Sicht der Unternehmung), die eine Anspruchserfüllung von strategischen Anspruchsgruppen am stärksten behindern.

Abb. 1: Strategische Bedeutung von Anspruchsgruppen (Eberhardt¹)

Hauptnutzen	Einfluss	Wertgeneratoren	Messsystem	
Unternehmenswertsteigerung	—	Kontrolle	Verteilung der Anteile und Stimmrechte	
			Stellung der Aktionäre im Unternehmen	
			Teilnahmequote an der Hauptversammlung	
			Motivation/Engagement der Aktionäre	
	—	Dauer des Wachstums	Umsatzwachstum	Anzahl der Wachstumsjahre
				Free Cash Flow
	—	Gewinnmarge	Steuerrate	Umsatzwachstum (absolut und relativ)
				Veränderungen der betrieblichen Gewinnmarge (absolut und relativ)
	—	Investition in das Umlauf und Anlagevermögen	Kapitalkosten	Steuersatzänderungen
				Veränderung in der Steuerbelastung
—	Investition in das Umlauf und Anlagevermögen	Kapitalkosten	Investitionen in das Umlauf und Anlagevermögen	
			Umschlagskoeffizient	
			Schuldenstand	
—	Kapitalkosten	Kapitalkosten	Diskontsatz	
			Zinsaufwand pro Jahr	

(_) Erhöhung des Wertgenerators führt zu einem höheren (niedrigeren) Nutzen

Abb. 2: Wertsteigerungsnetzwerk der Anspruchsgruppe Anteilseigner (Eberhardt¹)