

Wertsprungmanagement – die Zukunft aktiv gestalten

Digitale Transformation, Innovations- und Kostendruck sowie Unsicherheiten im Zusammenhang mit Fachkräftemangel und Handelsbeschränkungen dominieren die Gespräche mit Unternehmen. Latente Rezessionsgefahren und ungeklärte Nachfolgeregelungen sind weitere Punkte. Was dem entgegensetzen?

VON MARIUS FUCHS*

Die Relevanz der Themen ist unbestritten; aus Sicht des Beobachters greift jedoch der in Betracht gezogene Lösungsraum zu kurz. Viele Unternehmen machen das, was sie immer schon taten, nämlich auf Basis ihrer (Kern-)Kompetenzen Leistungen erbringen. Daran ist grundsätzlich wenig auszusetzen. Kritisch betrachtet, gleichen viele Unternehmen aber Nusschalen, die im Wellengang – je nach Referenzsystem einer Wanne oder dem grossen Ozean – hin und her geworfen werden. Der Fokus des Kapitäns ist dabei fast naturgemäss auf die nächste Welle gerichtet, die über das Schiffchen hinauszubrechen droht. Wie diese Wellen aber entstehen, ob sie sich gegenseitig aufwiegeln oder neutralisieren, bleibt der Schiffsbesatzung weitgehend verschlossen. Meistens fehlt die Zeit, sich darüber fundierte Gedanken zu machen. Somit wird der Wellengang als gegeben hingenommen und jegliche (strategische) Manövrierfähigkeit erscheint angesichts der Dynamik und Vielschichtigkeit per Definition unmöglich und somit als nicht erstrebenswert.

Auf Umbruchphasen fokussierte Transformation. Hier setzt das Wertsprungmanagement an: Es ist eine auf Umbruchphasen fokussierte Form der Unternehmensentwicklung mit dem hoch angesetzten Ziel, den Unternehmenswert zu vervielfachen.

Solche Entwicklungen sind nur möglich, wenn angesprochene Kernkompetenzen und andere Fähigkeiten mit Hilfe eines Hebels neue Ertragsquellen generieren können. Entsprechend sucht die Wertsprungmethode bewusst nach hohen Wellengängen, die Veränderungen und Opportunitäten mit sich bringen. Anders gesagt: Wertsprungmanagement will das Unternehmen – oder spezifische Teile davon – bewusst aus windstillen Lagen herausführen, weil dieses in solchen Konstellationen weitgehend directionslos und manövrierunfähig im Wasser respektive in einlullenden Branchenstrukturen dahindümpelt.

Denkmuster- und Handlungsmuster aufbrechen. Wertsprungmanagement fokussiert auf die Frage, wie gut geführte Unternehmen sich externe Schocks, neue Geschäftsmodel-

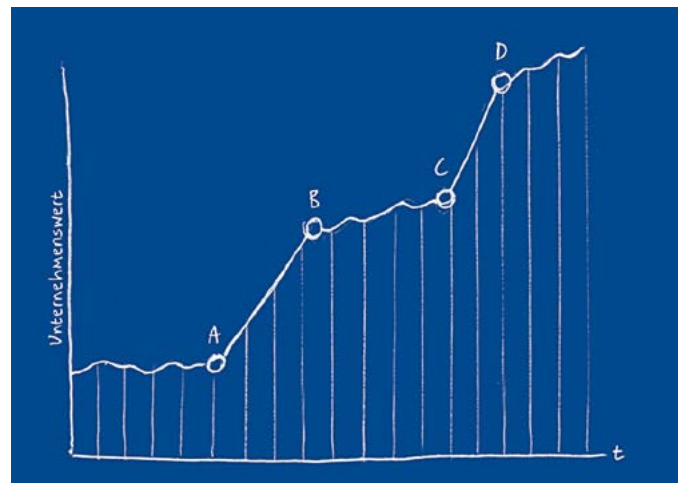


Abbildung 1: Der Wertsprung (Quelle: Fuchs Marius / Pümpin Cuno: Transformation durch Wertsprungmanagement).

le oder Technologiesprünge zunutze machen und auf diese Art signifikante Steigerungen ihres Unternehmenswerts auslösen. Wertsprungorientierte Unternehmen verfügen über eine ausgeprägte unternehmerische Gestaltungskraft. Diese erlaubt es ihnen, etablierte Denk- und Handlungsmuster zu erkennen und zu durchbrechen. Wie ist das konkret anzustellen?

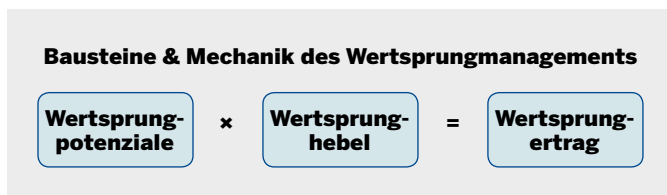
Der Autor hat zusammen mit dem bekannten ehemaligen Strategieprofessor an der HSG, Cuno Pümpin (SEP, Nutzenpotenziale), eine von ihm vor rund 20 Jahren erstmals geäusserte Idee im Zusammenhang mit Diskontinuitäten und Trendbrüchen aufgegriffen und zu einer praxisnahen Methode weiterentwickelt (siehe Verweis auf das neuerschienene Buch «Transformation durch Wertsprungmanagement – Der Vorstoss in neue unternehmerische Dimensionen», Campus, August 2019).

Ein Wertsprung ist definiert als ein durch eine geplante Entwicklung oder ein spezifisches Ereignis ausgelöster signifikanter, oft sprunghafter Anstieg des Unternehmenswerts. Abbildung 1 veranschaulicht beispielhaft den Verlauf einer Serie von Wertsprüngen.

Die Ausgangssituation zeigt ein Unternehmen mit einem stagnierenden Unternehmenswert. Die Seitwärts-

bewegung des Geschäftsverlaufs bis zum Punkt A entspricht bestenfalls den Minimalerwartungen. In dieser Zeit hat sich weder der Unternehmenswert spürbar verändert, noch hat sich die Möglichkeit zu einer substantziellen Weiterentwicklung ergeben. Beim Punkt A ändert sich der Verlauf der Erfolgskurve. Der erste Wertsprung bringt das Unternehmen von Punkt A auf das Niveau von Punkt B. Nach einer Konsolidierungsphase erfolgt der zweite Wertsprung von Punkt C zu Punkt D. Das Unternehmen hat den Ausbruch aus der Wachstumsblockade geschafft und sich erfolgreich entfalten können. Die beiden Wertsprünge manifestieren sich im signifikanten Anstieg des Unternehmenswerts. Dieser hat sich sogar vervielfacht. Gleichzeitig wurden die Voraussetzungen für weiteres nachhaltiges Wachstum (ab Punkt D) geschaffen. Eine solche Entwicklung entspricht in seltenen Fällen der normalen Branchenentwicklung. Vielmehr haben solche Unternehmen bzw. ihre Eigentümer und Leitungsorgane den Mut aufgebracht, eigene, kreative und neuartige Wege konsequent zu gehen.

Kernpunkt einer Wertsprungstrategie ist die einfache, aber äusserst kraftvolle, intuitiv und fachübergreifend leicht verständliche Wertsprungformel:



Diese wird wie folgt mit Inhalten gefüllt:

1. die analytische wie kreative Suche nach attraktiven Wertsprungpotenzialen
2. die konsequente Suche nach Hebelfunktionen durch Multiplikation, Skalierung oder virale Verbreitung
3. die Suche und Entwicklung nach zusätzlichen Ertragsströmen, die cashflow-relevant sind und / oder den Unternehmenswert steigern

Die Bausteine werden zuerst einzeln bearbeitet und befüllt. Im zweiten Schritt werden die Inhalte zwischen den Modulen verknüpft. Daraus entstehen konkrete Business Cases (siehe Abbildung 3).

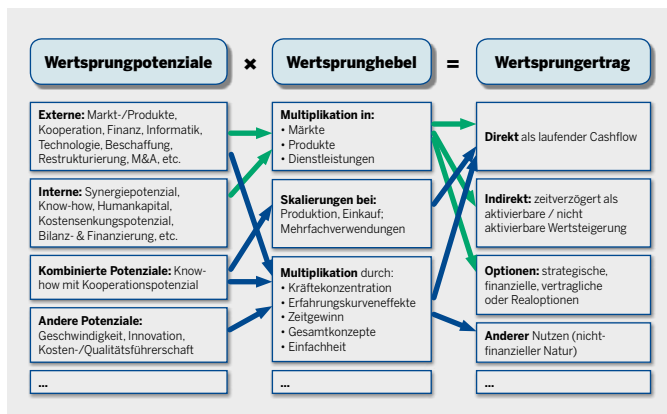


Abbildung 3: Grundprinzipien der Planung von Interaktionen und Wertsprungstrategien (eigene Darstellung).

Entscheidend ist die Verknüpfung von internen und externen Wertsprungpotenzialen mit einem oder mehreren Wertsprunghebeln. Hier ist sowohl unternehmerische Kreativität als auch das Gespür für das Machbare gefragt.

Das Management von neuen Optionen als Schlüssel. Das Provozieren und gezielte Weiterentwickeln von Ideen ist ein fundamentaler Teil der Strategieentwicklung mit der Wertsprungmethode. Insbesondere geht es dabei um das bewusste Kreieren von Optionen. Wir reden dabei von Realloptionen ('real options'); im Gegensatz zu den heute eher bekannten Finanzoptionen oder anderen derivativen Finanzinstrumenten). Eine Realloption gibt dem Inhaber das Recht – aber nicht die Pflicht – etwas zu tun. Diese Rechte schliessen im unternehmerischen Kontext das Verschieben, Beschleunigen oder allgemein flexible Gestalten von (strategischen und operativen) unternehmerischen Aktivitäten ein. Im Zusammenhang mit Wertsprungmanagement geht es konkret darum, möglichst viele günstige Optionen mit hohen Volatilitäten zu schaffen und zielstrebig – eben unternehmerisch – auszunutzen. Dabei gilt es vorteilhafte Konstellationen für Wertsprungstrategien einzubeziehen. Beispiele sind:

- > spezielle Unternehmenssituationen (z.B. Unternehmenskrisen)
- > Redefinition organisationaler Grenzen
- > Geschwindigkeit
- > Digitalisierung und neue Technologien
- > Ideale Zeitfenster

Grundsätzlich sind gute Strategien einfach, direkt beeinflussbar und lassen sich vor allem innerhalb eines absehbaren Zeithorizonts umsetzen.

Fazit: Die rasante Digitalisierung und die zunehmenden geopolitischen Unberechenbarkeiten lösen Strukturen auf, die lange als unverrückbar galten. Die sich daraus ergebenden neuen Regeln eröffnen ungeahnte Chancen für grosse Durchbrüche. Die Wertsprungmethode regt zum Hinterfragen von festgefahrenen Bahnen an und zeigt Wege auf, wie ein Unternehmen aus der aktuellen Startposition heraus in eine attraktive, wertsprungorientierte Transformation geführt werden kann.

QUELLENHINWEIS

- > Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno: Transformation durch Wertsprungmanagement – der Vorstoss in neue unternehmerische Dimensionen. Campus Verlag Frankfurt, 2019.



MARIUS FUCHS

Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer; Dozent für Corporate Restructuring & Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern – Wirtschaft. www.hslu.ch