

Wertsprung-Management (Teil 5/12): Wertsteigerung mit dem Hebel

Wertsprung-Management – die Wahl der richtigen Nutzenpotentialie

Der fünfte Teil unserer monatlichen Kurzartikel zu Wertsprungmanagement befasst sich mit der Identifizierung von attraktiven Nutzenpotentialen. Nutzenpotentialie sind nach Cuno Pümpin „in der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen latente oder effektiv vorhandene Konstellationen, die durch Aktivitäten des Unternehmens erschlossen werden können“.

Die Identifizierung von attraktiven Nutzenpotentialen ist ein zentraler Erfolgsfaktor und eine Grundvoraussetzung für einen Wertsprung. In diesem Prozess kommen analytische wie auch kreative Strategen voll zum Zug und können mit Brillanz auftrumpfen.

Innovative Identifizierung von (zusammenhängenden) Nutzenpotentialen

Apple liefert eine Vielzahl an brillanten, zusammenhängenden Nutzenpotentialen. Das Unternehmen hat u.a. das folgende Nutzenpotential a) identifizieren und b) äusserst erfolgreich erschliessen können:

„Einfache Benutzerschnittstellen und ansprechendes Produktdesign generieren bei breiten Käuferschichten signifikant höhere Zahlungsbereitschaft“.

Diese zwei Aspekte allein brachten über Jahr(zehnte) satte Gewinne und Unternehmenswertsteigerungen. Das ist umso bemerkenswerter, weil sich die eigentlichen Hardware-Produkte weder technisch noch leitungsmäßig großartig von Konkurrenzprodukten unterscheiden.

Apple’s App-Store als ‚ecosystem‘ mit attraktivem Lock-in-Effekt

Neben dem hardware-bezogenen Nutzenpotential hat Apple frühzeitig erkannt, dass ein proprietäres, ‚geschlossenes‘ System ein starkes Lock-in mit Netzwerkeffekt ermöglicht. Der heutige iTunes-Store wurde 2003 in den U.S.A. mit lediglich ca. 200'000 Liedern lanciert. Auf der Basis dieser Plattform konnte Apple sowohl in neue geografische Märkte wie in neue Produkte mit Musikvideos und online-Filmen expandieren. Das Hauptziel bestand darin, weitere, wiederkehrende Hardware-Verkäufe zu generieren (neue Modelle, größere Speicher). Das dazu grundlegende Nutzenpotential kann so formuliert werden: *„dem Käufer der Inhalte (Songs, Filme) die Möglichkeit geben, diese uneingeschränkt auf allen Apple-Geräten abspielen zu können“.*

Dieses Nutzenpotential wurde nochmals erweitert: *„Dem Käufer und seiner Familie die Möglichkeit zur gemeinsamen, schnittstellenlosen Nutzung geben.“*

Mit dem Öffnen des App-Store für externe Programmierer haben sie ein weiteres Nutzenpotential identifiziert und erschlossen: Apple hat Millionen von kreativen Köpfen ermöglicht, unternehmerisch tätig zu werden und so ‚ihr eigener Chef zu sein‘. Damit haben sie einen enormen ‚Positive-Loop‘ geschaffen: je mehr attraktive Apps zur Verfügung standen, desto mehr haben bestehende und neue User neue Geräte gekauft und desto mehr haben sich kreative und intelligente Entwickler gewinnen lassen, um neue Apps zu produzieren. Das Ökosystem begann selber zu wachsen. Und Apple hat - ohne selber dafür viel tun zu müssen - neben den

zusätzlichen Hardware-Verkäufen rund 30% auf allen App-Store Umsätzen zurückbehalten.

Das unauffällige Nutzenpotential als Quelle des Erfolgs

Es gibt offensichtliche Nutzenpotentiale sowie unauffälligere, sich erst entwickelnde bzw. noch nicht entdeckte Nutzenpotentiale. Letztere sind natürlich viel interessanter, weil sie einen *first-mover-advantage* ermöglichen. Mit Bezug auf Apple's App-Store bzw. iTunes-Plattform: NOKIA konnte mit ihrer 2009 gegründeten Vertriebsplattform OVI (später Nokia Store) nicht mehr Fuss fassen. Die Plattform wurde 2015 vom neuen Eigentümer Microsoft eingestellt.

Wer jetzt meint, Apple lasse sich nicht mit dem eigenen Unternehmen vergleichen, hat natürlich einerseits recht und irrt sich gleichzeitig gewaltig! Apple hat in einem Universum von Möglichkeiten Schritt für Schritt Nutzenpotentiale identifiziert und beschrieben und Multiplikationseffekte (Eco-System) erzeugt. Es ist offensichtlich, dass das in zahllosen anderen Bereichen ebenso machbar ist. Alte Denkmuster sprengen, Kreativität zulassen und methodisches Vorgehen sind drei Ingredienzen, die in jedem Unternehmen und in jeder zukunftsorientierten Führungskraft (latent) vorhanden sind.

Ein Schlüssel zum Erfolg: Bekanntes und Unbekanntes kombinieren

Cuno Pümpin unterscheidet zwischen internen und externen Nutzenpotentialen. Interne sind vom Unternehmen in eigener Regie relativ einfach einschätzbar und erschließbar – z.B. Kostensenkungs- oder Bilanzpotentiale.

Externe Nutzenpotentiale hängen oft von nur beschränkt beeinflussbaren Faktoren ab. Die bekanntesten externen Nutzenpotentiale beziehen sich auf marktorientierte oder produktrelevante Aspekte. Überaus kreative und erfolgreiche Unternehmen wissen aber auch Kooperationspotentiale, Finanzpotentiale, Restrukturierungs- oder Ökologiepotentiale zu identifizieren und zu nutzen.

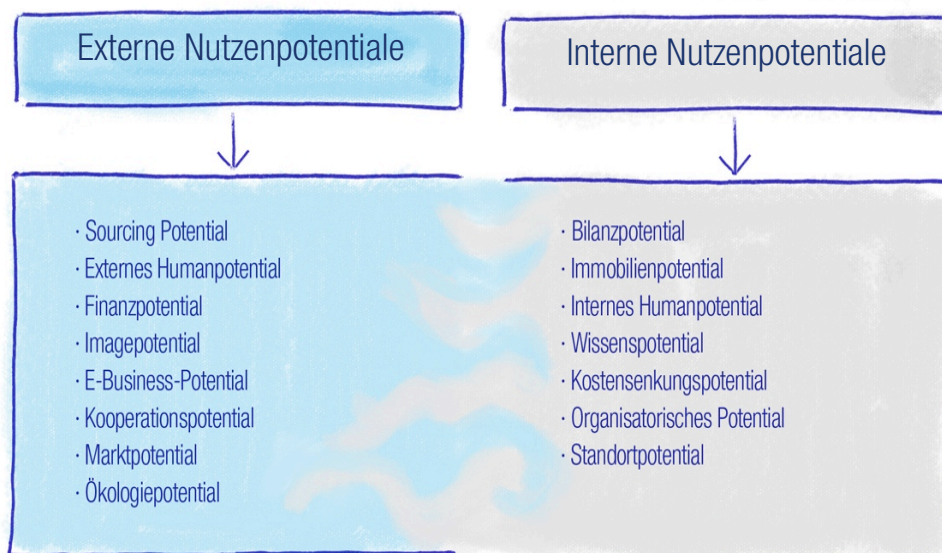


Abb. 1: Beispiele von externen & internen Nutzenpotentialen (nach Cuno Pümpin)

Die Liste ist logischerweise bei weitem nicht vollständig: viele Wertsprünge basieren auf kreativen Kombinationen von bekannten Nutzenpotentialen mit neuen, unbekanntem Nutzenpotentialen.

Fazit: analytische und kreative Suche nach attraktiven Nutzenpotentialen als Schlüssel

Wertsprungmanagement ist eine äusserst zielorientierte und dynamische Form der Unternehmensentwicklung. Apple hat ihre attraktiven Hardware-Produkte mit proprietären Software-Plattformen kombiniert und in einer ‚privaten‘, homogenen Systemwelt angeboten – Customer Support inklusive. Sie haben unterschiedlichste Nutzenpotentialen mit internem und externem Technologie-, Marketing und Design-Wissen kombiniert und so die erfolgsentscheidenden strategischen Grundsteine gelegt.

Wir beobachten viele – gerade stagnierende – Unternehmen, denen der Ausbruch aus alten Denkmustern nicht gelingt. Sie verharren gefährlich auf reifen oder gar schrumpfenden Nutzenpotentialen. Wachstum und angestrebte Wertsprünge bedingen, dass sich das Management öffnet und neue Ideen sowie Ideengeber in geeigneter Form einbringt und eine zukunftsorientierte Grundhaltung zulässt.

Vorschau

„Wertsprungmöglichkeiten durch den richtigen Dynamisierungsstil“. Mehr dazu im Teil 6 (Juni 2018).

Zu dieser Serie an Kurzbeiträgen:

2018 wird jeden Monat ein Beitrag zu Wertsprungmanagement mit Schwergewicht auf Praxisbeispiele publiziert. Die bisher erschienenen Artikel finden Sie auf unsere Webpage www.qic.ch. Weitere Informationen erhalten Sie bei Dr. Marius Fuchs unter marius.fuchs@qic.ch

Was ist ein Wertsprung?

Ein Wertsprung ist ein signifikanter, oft sprunghafter Anstieg des Unternehmenswerts aufgrund von spezifischen Ereignissen oder Entwicklungen.

Es gibt zufällige und bewusst herbeigeführte Wertsprünge. Uns interessieren vorwiegend die bewusst geplanten und herbeigeführten Wertsprünge. Solche Wertsprünge finden im kurzfristigen (z.B. Ausnutzen einer Opportunität) oder im mittelfristigen Zeitfenster statt (z.B. Design von Uhren mit Vermarktung über Influencer auf Social Media Plattformen).

Historie:

Der Wertsprungansatz basiert auf der Strategieschule von Prof. em. Dr. Cuno Pümpin (Universität St. Gallen – HSG). Er präsentierte die Grundidee in den späten 1990er Jahren. Seit 2015 entwickeln Cuno Pümpin und Marius Fuchs den Ansatz zur heutigen Wertsprungmethode weiter und machen ihn der Praxis zugänglich.

Marius Fuchs praktiziert die Wertsprungmethode mit der von ihm 2008 gegründeten QIC Performance Consulting AG (QIC, www.qic.ch). Bisherige Beiträge, u.a. zum Thema „Unternehmerisches Investieren“ oder „Dynamische Unternehmensentwicklung“, sind unter www.qic.ch (Publikationen) verfügbar.

Quellen für diesen Artikel: Pümpin Cuno: Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. Düsseldorf/Wien/New York, ECON Verlag, 1989; Firmen-Hompages, wikipedia.