

## Wertsprung-Management (Teil 6/12): Wertsteigerung mit dem Hebel

### Wertsprung-Management – mit dem richtigen Dynamisierungsstil

Der sechste Teil unserer monatlichen Kurzartikel zu Wertsprung-Management befasst sich mit machtpolitischen Barrieren und Dynamisierungsstils von Promotoren.

In unserem Mai-Artikel haben wir die Wahl von Nutzenpotentialen thematisiert und festgehalten, dass sich insbesondere stagnierende Unternehmen beim Ausbruch aus alten Denkmustern schwer tun - und sie gefährlich lange an reifen oder gar schrumpfenden Nutzenpotentialen festhalten.

Grundsätzlich lässt sich annehmen, dass erfolgreiche Unternehmen gute Voraussetzungen für zukünftige Erfolge haben. Eine Bedingung jedoch ist, dass das Management neue Ideen und Ideengeber zulässt. Die damit verbundenen, insbesondere machtpolitischen Schwierigkeiten hat Cuno Pümpin in seinem 1989 publizierten Buch „Das Dynamik-Prinzip“ ausführlich aufgegriffen.

#### **Machtpolitische Herausforderungen**

Die Erfahrung zeigt, dass Eigentümer, Verwaltungsrat und auch Teile des Managements sehr wohl die Notwendigkeit einer frühzeitigen Thematisierung von Veränderungen sehen. *Schon früh treten aber unterschiedliche Meinungen betreffend Richtung und Ausmaß auf.*

Gemäss Cuno Pümpin kann man in der Regel von einer Gaussschen Verteilung ausgehen: Einigen wenigen Dynamik-Exponenten steht ein großes Mittelfeld eher verharrend eingestellter Personen gegenüber. Einige wenige Manager auf der anderen Seite könnten als vehemente Gegner der Veränderung gelten. Dabei spielt die wirtschaftliche Lage des Unternehmens eine bedeutende Rolle. Je kritischer diese ist und je mehr der Leidensdruck zunimmt, desto eher wird die Notwendigkeit einer Dynamisierung erkannt.

#### **Dynamisierungsstile von Promotoren**

Der Promotor ist der Initiator der Unternehmensdynamik. Seine Persönlichkeit und seine Ideen schaffen die *Sehnsucht nach neuen unternehmerischen Horizonten*. Weil jede Dynamisierung die persönlichen Interessen des Managements tangiert, muss der Promotor gleich zu Beginn seiner Wertsprung-Initiative die Kräfteverhältnisse einschätzen. Diese machtpolitische Analyse und die daraus hervorgehenden Aktionen sind mit viel Kreativität und im Sinne der „Kunst des Machbaren“ umzusetzen.

Je nach Konstellation ergeben sich gemäss Cuno Pümpin fünf mögliche Stile, wie der Promotor seine Ideen realisieren kann:

- Coachen
- Pushen
- Beschleunigen
- Ausschöpfen
- Infiltrieren

Ein bekanntes Beispiel für einen äußerst erfolgreichen, vielseitigen und charismatischen Promotor ist Michael

Eisner, der Walt Disney zwischen 1984-2005 führte und dem Konzern in dieser Zeit seinen alten Glanz zurückbrachte und Disney zum führenden Unterhaltungskonzern entwickelte. Weil eine Medaille aber auch eine Rückseite hat, ist anzumerken, dass sich Eisner in der zweiten Hälfte seiner über 20-jährigen Führerschaft in viele Fehden verstrickt hatte und viele Disney-Fans ihm vorwarfen, dass ihm der kommerzielle Erfolg weit wichtiger als ‚Disney’s Seele‘ war. Seine Leistung als Promotor, der den schlingernden Konzern hat auffangen können, ist aber gleichwohl hoch zu würdigen.

Eine für die Dynamisierung sehr herausfordernde Situation ist dann gegeben, wenn die Manager infolge anhaltend positiver Resultate keine Notwendigkeit zur Veränderung sehen. Hier muss der Promotor gezielt künstlichen Leidensdruck schaffen können.

### **Fazit: Der Wertsprungpromotor als Schlüssel**

Der Person des Wertsprungpromotors fällt die Schlüsselrolle bei der Dynamisierung eines Unternehmens zu. Er oder sie ist Ideengeber, Vordenker und Umsetzer. Der Wertsprungpromotor ist sich bewusst, dass Dynamik nur dann ausgelöst werden kann, wenn die machtpolitischen Voraussetzungen stimmen. Mit der Wahl des richtigen Dynamisierungsstils orientiert er sein Vorgehen an den politischen Konstellationen ohne von seinem geplanten Wertsprungprojekt abzurücken.

### **Vorschau**

„Rolle und Wesen des Wertsprungpromotors“. Mehr dazu im Teil 7 (Juli 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](http://www.qic.ch). Weitere Informationen erhalten Sie bei Dr. Marius Fuchs unter [marius.fuchs@qic.ch](mailto: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 für 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 Wertsprungsansatz basiert auf der Strategieschule von Prof. emer. 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](http://www.qic.ch)). Bisherige Beiträge, u.a. zum Thema „Unternehmerisches Investieren“ oder „Dynamische Unternehmensentwicklung“, sind unter [www.qic.ch](http://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. Wikispaces.com ([www.wikispaces.com](http://www.wikispaces.com))