

Wertsprung-Management (Teil 7/12): Wertsteigerung mit dem Hebel

Wertsprung-Management – Rolle und Wesen des Wertsprungpromotors

Der siebte Teil unserer monatlichen Kurzartikel zu Wertsprungmanagement befasst sich mit dem Wesen und den Rollen des Wertsprungpromotors.

Die Kraft der Promotoren

Viele große unternehmerische Erfolgsgeschichten lassen sich auf das Wirken von herausragenden Persönlichkeiten zurückführen. Grosse Bekanntheit genießen Leute wie Bill Hewlett & David Packard (HP), Richard Branson, Steve Jobs, Michael Dell oder mittlerweile auch Jack Ma (Gründer und Präsident von Alibaba). Aber auch viele hiesige Konzerne oder KMU verdanken ihre Erfolge außerordentlichen Persönlichkeiten und ihren Fähigkeiten, zusammen mit anderen Menschen Großes zu schaffen. Wir nennen sie Promotoren und wollen der Frage nachgehen, was und wie sie zu einem Wertsprung beitragen.

Wer sind Promotoren?

Promotoren sind nach Cuno Pümpin alle Führungskräfte, die aktiv eine dynamische Unternehmensentwicklung fördern. Unter diesen Begriff fallen somit Unternehmer, Aufsichtsrats- oder Verwaltungsratspräsidenten, Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzende, Bereichsleiter, aber auch unternehmerische Manager des mittleren und unteren Managements.

Die Bedeutung des Promotors

Promotoren sind Initianten der für einen Wertsprung notwendigen Dynamik. Sie sprühen den Funken für eine zukunftsorientierte Grundstimmung. Sie zeichnen sich generell durch ein hohes Anspruchsniveau aus und können mit Hilfe ihrer Ausstrahlung, Persönlichkeit und ihrem Verhalten das Unternehmen zu neuen unternehmerischen Horizonten führen. Kein Promotor gibt sich mit Mittelmäßigkeit zufrieden.

Was können Promotoren?

Promotoren verfügen über folgende Schlüsselfähigkeiten:

- sie besitzen ausgeprägte konzeptionelle Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, vage Ideen und Zielvorstellungen in kohärentes Handeln umzusetzen.
- sie können Visionen entwickeln und kommunizieren – sie konzentrieren dabei ihre Aufmerksamkeit auf die geistigen und emotionellen Ressourcen der Organisation
- sie initiieren aktiv Veränderungen – sie sind bereit, zu experimentieren und Risiken einzugehen
- Sie modellieren den Entwicklungspfad ihres Unternehmens – sie setzen so eine Vision in konsistentes Handeln und führen „by doing“
- sie besitzen die Fähigkeit, kohäsive Führungsteams zusammenzustellen – sie beziehen ihre Führungspartner aktiv in die Entscheidungsfindung und -durchsetzung ein. Sie geben ihren Mitarbeitenden das Gefühl, Eigentümer statt angeheuerte Sachbearbeiter zu sein
- sie sind „social architects“ – die prägen durch ihre Kommunikationsfähigkeit die Kultur ihres Unternehmens nachhaltig. Ihre Entscheidungen setzen sie oft indirekt durch, indem sie ein Netzwerk kooperativer Beziehungen um sich herum aufbauen

- sie sind aktionsorientiert – sie verfolgen die Grundhaltung, dass chaotische Aktion dem geordneten Nichtstun vorzuziehen ist. Sie kennen aber auch die Grenzen und wissen, wieweit sie Risiken eingehen dürfen.

Diese Punkte hat Cuno Pümpin in seinem 1989 publizierten Buch „Das Dynamik-Prinzip“ (Seiten 133f.) treffend aufgeführt und an zahlreichen Praxisbeispielen erläutert.

Fazit: Promotoren als Schlüssel zum Wertsprung

Eine grundsätzliche Erfolgsbedingung für einen Wertsprung – mit anschließendem, nachhaltigem Wachstum – besteht darin, dass Unternehmenseigentümer und ihre Vertreter neue Ideen zulassen. Im Kontext einer Wertsprungstrategie sind das attraktive Wertsprungpotentiale, die dazu passenden Multiplikationsmöglichkeiten bzw. Hebelwirkungen sowie ein klares Verständnis, wie sich der angestrebte Wertsprungertrag manifestiert. Diese Ideen und - fast noch wichtiger – die notwendige optimistische, zukunftsorientierte Grundhaltung werden von Promotoren verkörpert.

Promotoren verfügen über ein gutes Gefühl wie sie expansive Kräfte in ihrer Unternehmung wirken lassen können – aber auch dafür, dass diese Expansion die Kräfte des Unternehmens nicht überdehnt. Das Führungsverhalten von guten Promotoren umfasst die Festlegung von anspruchsvollen Zielen, die weitreichende Delegation in Kombination mit einer laufenden Überwachung der vorgängig definierten finanziellen und nicht-finanziellen Kerndaten.

Vorschau

„Turnaround mit Wertsprung – wie geht das? “. Mehr dazu im Teil 8 (August 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.

Ein Wertsprung entsteht aus dem geschickten Zusammenspiel der vier Elemente: 1) Wertsprungpromotor, 2) Wertsprungpotential, 3) Wertsprunghebel und 4) Wertsprungertrag.

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.