

Unternehmensentwicklung

Transformation durch Wertsprungmanagement

«Wenn eine Strategie gut funktioniert, dann soll sie sich auch richtig auszahlen.» Das ist eine der Kernaussagen der hier erstmals vorgestellten Wertsprungmethode. Wertsprungmanagement ist eine fokussierte Form der Unternehmensentwicklung in Umbruchphasen.

› Dr. Marius Fuchs

Viele Unternehmen sind in festgefahrenen Bahnen oder Pfadabhängigkeiten gefangen. Diese (teilweise natürlichen) «path dependencies» bergen das Risiko, dass betroffene Unternehmen in einer Sackgasse enden. Besonders gefährlich sind selbst verursachte Pfadabhängigkeiten. Diese zeigen sich in etablierten Denk- und Handlungsmustern der Führungskräfte wie auch im kollektiven Handeln ganzer Branchen. In einem solchen Umfeld ist das genaue Beobachten und Kopieren der Konkurrenten wichtiger als das selbstständige Ausnutzen von fundamentalen Entwicklungen und Opportunitäten. Die rasante Digitalisierung und die zunehmenden geopolitischen Unberechenbarkeiten bieten dabei reichlich Möglichkeiten, um grundlegende Spielregeln zu ändern und so aus den Abhängigkeiten auszubrechen.

Das Wertsprungmanagement

Natürlich ist es einfacher, über radikale Transformation zu sprechen, als diese in der Realwirtschaft umzusetzen. Genau an diesem Punkt setzt das Wertsprungmanagement an: Wertsprungmanagement ist eine auf Umbruchphasen fokussierte Form der Unternehmensentwicklung. Wertsprungmanagement basiert auf der etablierten und heute immer

noch gültigen Strategieschule von Cuno Pümpin (unter anderem strategische Erfolgspositionen / SEP, Nutzenpotenziale, Multiplikation, Dynamikprinzip). Er untersuchte vor rund 20 Jahren, welche strategischen Implikationen Diskontinuitäten wie externe Schocks, neue Geschäftsmodelle oder grosse Technologiesprünge auf die strategische Unternehmensführung haben können – und wie unternehmerisch gut geführte Unternehmen sich diese zunutze machen.

Nach seinen Überlegungen sollen Unternehmen dabei einen signifikanten Wertsprung anstreben, der sie für ihre Kreativität und das eingegangene Risiko belohnt. Solche Wertsprünge sind bei Venture-Capital-Investoren, Start-ups, oder in Turnaroundfällen inhärenter Teil des Geschäftsmodells beziehungsweise des Grundplans. Die Wertsprungmethode soll auch reifen Unternehmen und ihren Führungskräften zu ebenso starken Entwicklungen verhelfen.

Das Ziel: eine Wertsprungserie

Die Abbildung 1 zeigt beispielhaft den Verlauf einer Serie von Wertsprüngen. Die Ausgangssituation präsentiert ein Unternehmen mit einem stagnierenden

Unternehmenswert. Die Seitwärtsbewegung des Geschäftsverlaufs bis zum Punkt A entspricht bestenfalls den Minimalerwartungen der Wertbeständigkeit. In der Zeit hat sich weder der Unternehmenswert spürbar verändert, noch hat sich die Möglichkeit zu einer substanziellen Weiterentwicklung ergeben. Beim Punkt A ändert sich der Verlauf der Erfolgskurve. Der erste Wertsprung bringt das Unternehmen 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 Blockaden der Unternehmensentwicklung geschafft und sich erfolgreich entfalten können. Gleichzeitig wurden die Voraussetzungen für weiteres nachhaltiges Wachstum (ab Punkt D) geschaffen. Natürlich träumen viele Unternehmer, Investoren und Führungskräfte von einer solchen Entwicklung. Bleibt die Frage, wie bei der Planung und Transformation vorzugehen ist – und zwar unter Respektierung der Komplexität, die in solch dynamischen Umfeldern herrscht.

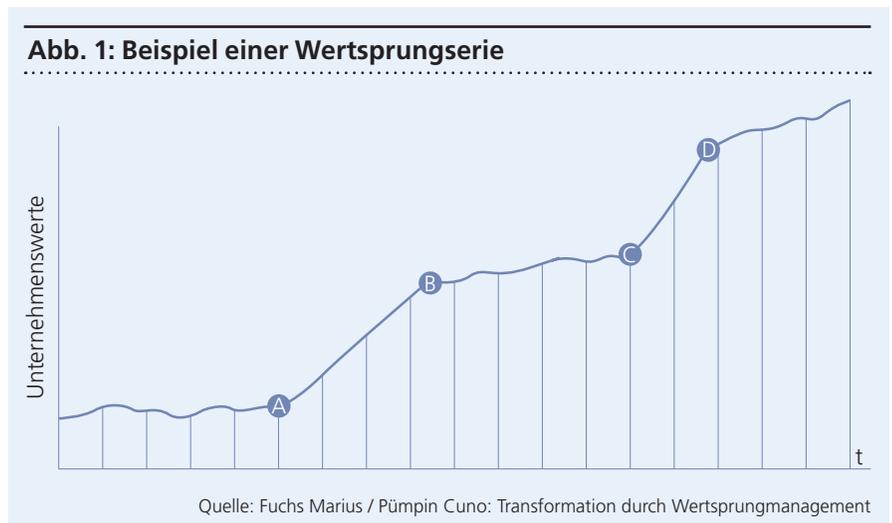
Komplexität aufbrechen

Die in Abbildung 2 dargestellte, intuitiv leicht verständliche und kommunizierbare Formel der Wertsprungmethode erlaubt

es einem (interdisziplinären) Team, einen wertsprunorientierten Strategieprozess so zu gestalten, dass ein entscheidender Teil der Komplexität absorbiert wird. Die Multiplikationsfunktion in der Wertsprungformel ist symbolisch zu sehen. Gute Wertsprungstrategien mit multiplen Hebelwirkungen bringen nämlich auch potenzierende Entwicklungsmöglichkeiten hervor. Typische Beispiele für Netzwerkeffekte mit viel Eigendynamik liefern die viel zitierten «FAANG» (Facebook, Amazon, Apple, Netflix oder Google).

Wie ist konkret vorzugehen? Ein mögliches Vorgehen ist, dass im Rahmen eines Workshops drei Teams gebildet werden, die sich unabhängig voneinander mit je einem Modul befassen. Team 1 überlegt sich, welche attraktiven neuen Nutzenpotenziale vorhanden sind. Team 2 befasst sich mit Möglichkeiten der Multiplikation, der Skalierung oder des Einsatzes von multiplen und viralen Hebelwirkungen – mit dem Ziel, Eigendynamik zu generieren. Team 3 kümmert sich um Modelle, welche neuartigen «revenue streams» angezapft werden können. In der Folge kommen die Teams zusammen und kombinieren ihre Lösungen mit den Inhalten der anderen Teams.

Abbildung 3 zeigt ein rudimentäres Beispiel von Kombinationsmöglichkeiten. Es entstehen Wertsprunglandkarten. Die besten, radikalsten oder innovativsten Möglichkeiten werden im nächsten Bearbeitungsschritt in Form von Business-Cases weiterentwickelt. Besonders anstrebenwert sind Ergebnisse, bei denen das Unternehmen das bisherige (cashflow-generierende) Geschäftsmodell beibehält und



eine zusätzliche oder «additional» Unternehmensentwicklung mit Wertsprungcharakter aufgleist. Betrachten wir die Inhalte der einzelnen Module in kurzer Form.

Wertsprungpotenziale

Wertsprungpotenziale sind Ideen, Opportunitäten und Chancen für eine Nutzen-generierung bei Interessengruppen. Beispiele umfassen die Stärkung des Servicegeschäfts, die Expansion in neue Märkte, das Einbringen von Wissen in neue Anwendungsgebiete, Akquisitionsmöglichkeiten und Kooperationsmöglichkeiten oder die innovative Nutzung neuer Technologien.

Wertsprungpotenziale sind eine spezielle Teilmenge der Nutzenpotenziale. Sie können als neuartige Kombinationen von verschiedenen Nutzenpotenzialen «erfunden» werden und sich über die Zeit hinweg so entwickeln. Zum Beispiel nutzte Netflix das Internet frühzeitig für die Kommunikation mit seinen Kunden:

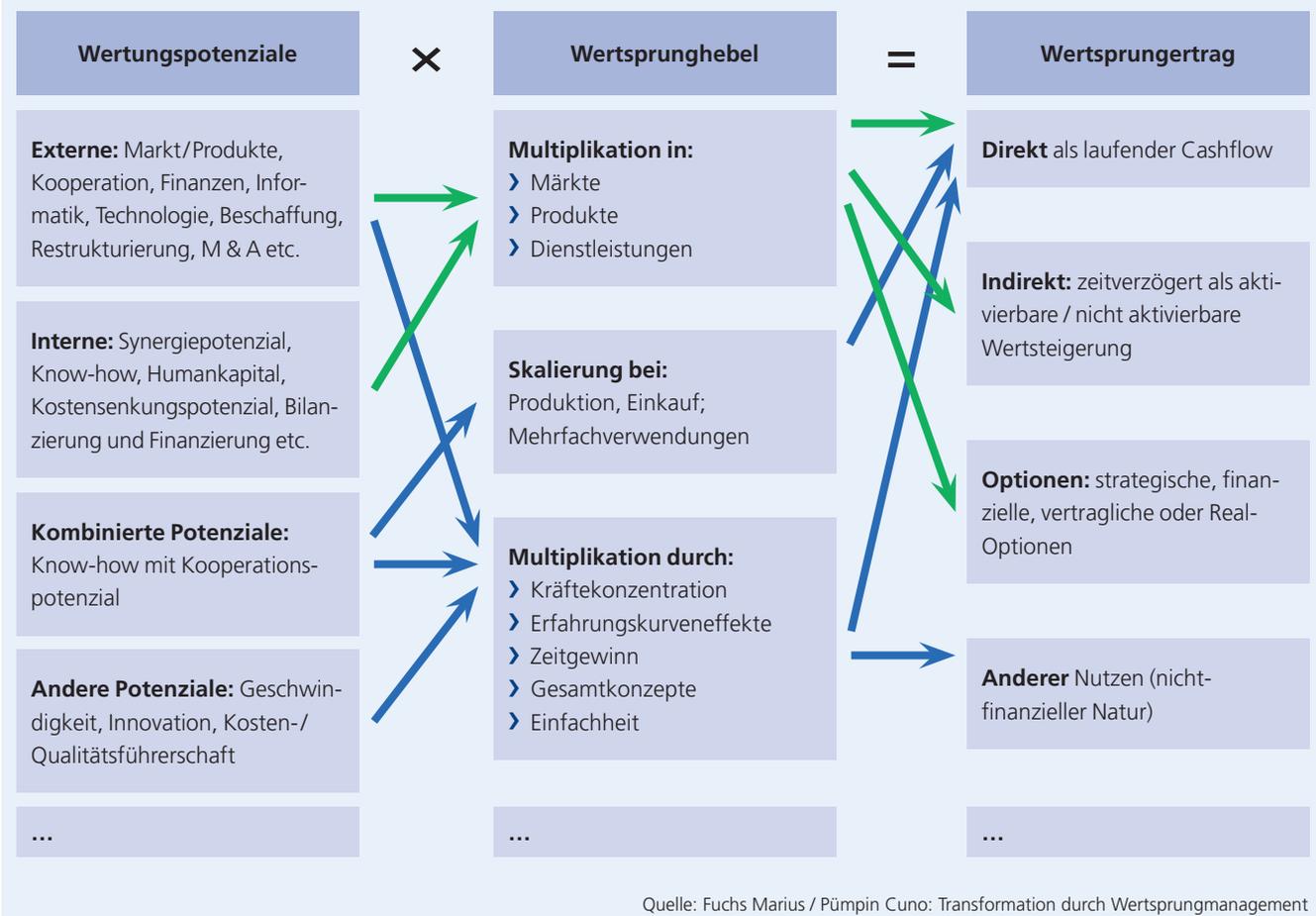
zuerst für das Verwalten der Wunschlisten, dann für das Lernen über Benutzerverhalten und Präferenzen und später für die Auslieferung der Inhalte mittels Streaming. Was heute im Zeitalter des Streamings bereits selbstverständlich ist, wurde im Jahre 1997 mit dem – aus heutiger Sicht «banalen» – postalischen Versand einer Ausleih-DVD «erfunden». Das Versenden per Kurier funktionierte erfolgreich: Ab 2005 lieferte Netflix täglich eine Million DVDs aus. Die Möglichkeit zum digitalen Streaming hat wiederum völlig neue strategische Optionen und zahlreiche Wertsprünge eröffnet. Der Netflix-Fall aus Sicht der Wertsprungmethode ist im Buch «Transformation durch Wertsprungmanagement» (Fuchs / Pümpin, 2019) nachgezeichnet.

Wertsprunghebel

Wie eingangs erwähnt, ist die Grundphilosophie des Wertsprungmanagements einfach, aber essenziell: Wenn eine



Abb. 3: Vorgehensmöglichkeit bei der Prüfung einer strategischen und ertragsmässigen Neuorientierung



Strategie zur Erschliessung eines Potenzials gut ist und funktioniert, dann soll der daraus resultierende Erfolg möglichst ergiebig sein. Eine Wertsprungstrategie enthält daher zwingend Möglichkeiten zu Multiplikation, Skalierung oder anderen

Formen von Hebelwirkungen. Hebel entfalten ihre Wirkung durch die Kombination mit einem oder mehreren Wertesprungpotenzialen. Richtig interessant sind Hebel, die andere Hebel in ihrer Wirkung verstärken und dadurch selber wie-

derum zusätzlich an Wirkung gewinnen (typischerweise Netzwerkeffekte).

Wertsprungertrag

Ziel jeder Wertsprungstrategie ist die signifikante Steigerung des Unternehmenswerts. Dieser Methodenbaustein stellt sicher, dass die Erträge der Wertsprungstrategie tatsächlich auch erwirtschaftet werden – und nicht nur auf dem Papier bestehen bleiben. Wertsprungerträge fallen vorzugsweise als planbare, regelmässige Geldflüsse (Cashflows) an. Dies ist beispielsweise bei erweiterbaren Lizenzverträgen, Leistungen im Abonnement (Netflix) oder auch bei einer erfolgreichen Erschliessung neuer Märkte der Fall.

Wertsprungerträge ergeben sich aber auch in Fällen von noch verlustbringenden

Abb. 4: Charaktereigenschaften Wertspringers vs. Manager

Manager (Verwalter)	Wertsprungpromotoren
Optimierung des Geschäfts	Offenheit für neue Ideen, Musterbrecher
Spektrum: Produkt / Markt-System	Spektrum: alle Nutzenpotenziale
Kultur: eher Bedürfnisorientierung	Kultur: (eher) Wertsteigerung
Produkt-/Marktstrategie	Eigner-/Unternehmensstrategie
Kostenoptimierung	Grosse Bedeutung von Innovation/ Kreativität
Risikooptimierung	Hohe Risikobereitschaft

Quelle: Fuchs Marius / Pümpin Cuno: Transformation durch Wertsprungmanagement

Geschäftsmodellen. Amazon generierte bei seinem Börsengang im Mai 1997 noch hohe Verluste. Seither hat sich der Kurs vom Ausgabepreis von 18 US-Dollar (unter Berücksichtigung der Aktiensplits wären das sogar nur 1,50 US-Dollar) auf über 1900 US-Dollar (Juni 2019) entwickelt.

Wertsprungpromotor

Wertsprünge sind selten Produkte von Zufälligkeiten. Erfolgreiche Wertsprünge werden fast immer durch unternehmerische Promotoren, ihre Ideen und ihren Einsatz getragen. Promotoren können eine oder auch mehrere Personen sein. Oft ist es der Eigentümer, der Ideengeber oder eine intrinsisch motivierte Führungspersönlichkeit. Bei KMU ist dies oft ein und dieselbe Person.

Promotoren sehen die Möglichkeiten des Wertsprungmanagements: Sie verstehen, welche Potenziale mit verfügbaren Hebeln verbunden werden können und wie daraus Erträge und neue Möglichkeiten für Wertsprünge entstehen. Erfolgreiche Promotoren verkörpern auch die Wertsprünge der Unternehmung und können die Sinnhaftigkeit der (Wertsprung-)Strategie vermitteln. Abbildung 4 verdeutlicht Merkmale von Wertsprungpromotoren im Vergleich zu traditionell denkenden Managern.

Fazit

Unternehmensentwicklung mit Wertsprungstrategien ermöglicht einen Freischlag aus wirtschaftlichen, strategischen und führungsmässigen Blockaden. Wertsprungorientierte Unternehmen verfügen über eine ausgeprägt unternehmerische Grundhaltung. Sie können etablierte Denk- und Handlungsmuster erkennen und durchbrechen – und sie haben den Mut, eigene, kreative und neuartige Wege zu gehen.

Wertsprungstrategien verknüpfen attraktive Wertsprungpotenziale mit verstärkenden Wertsprunghebeln. Voraussetzung ist ein Promotor, der als Ideengeber,

Initiant und als Beschützer der Wertsprungstrategie zum Durchbruch verhilft. Wertsprungstrategien sind riskant; sie bedingen ein diszipliniertes Projekt- und Risikomanagement und klar definierte

Ertragsziele. Wie an den Beispielen zu sehen ist, verändern erfolgreiche Wertsprungstrategien die Lebenslinien der Unternehmen und der daran beteiligten Führungskräfte nachhaltig. «



Quellenhinweis

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

Pümpin, Cuno / Fuchs, Marius: Vom Manager zum Investor – 7 Schritte in die erfolgreiche Unabhängigkeit, Campus Verlag, 2017.

Pümpin, Cuno: Das Dynamik-Prinzip – Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. Econ Verlag, 1989.



Informations- und Ausbildungsangebote zum Thema

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern bietet zum Thema Prävention, (Früh-)Erkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen ein Informations- und Weiterbildungsangebot an, welches auch Wertsprungmanagement beinhaltet:

- › 2. September 2019: KMU-Forum «Transformation mit Wertsprungmanagement bei KMU» (Teilnahme kostenlos; 17.15 bis 19.00 Uhr)
- › 3. Oktober 2019: Turnaround Management Konferenz 2019 «Management von Unternehmenskrisen» mit Schwerpunktthema Bau-/Bauliefer- und Immobilienbranche (8.45 bis 16.45 Uhr)
- › 11. März 2020 und 19. September 2020: Seminar «Wertsprungmanagement – Konzept, Vorgehen, Praxis»



Porträt



Dr. Marius Fuchs

Dozent

Dr. oec. HSG Marius Fuchs ist Dozent für Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern. Er hat an der Universität St. Gallen und der Indiana University (USA) studiert und am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) sowie am

Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) promoviert. Der diplomierte Wirtschaftsprüfer leitet den CAS Turnaround Management am IFZ und ist in verschiedenen Beiräten sowie als Verwaltungsrat tätig. Im August 2019 publiziert er zusammen mit Cuno Pümpin das neue Buch «Transformation durch Wertsprungmanagement – der Vorstoss in neue unternehmerische Dimensionen» (Campus Verlag).



Kontakt

marius.fuchs@hslu.ch, www.hslu.ch