
Value Based Management -

Definition, Konzeption und Implementierung

Agenda

1. Hintergrund und Bedeutung

2. Unternehmensbewertung und Value Based Management

3. Analyse der value driver

4. Veränderungen für das Unternehmen

5. Vergütung

6. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Bei vielen mittelständischen Unternehmen liegt häufig die folgende Ausgangssituation vor...

- Die Unternehmens-Strategie ist nicht explizit definiert oder vorhanden
- Strategie wurde schlecht bzw. gar nicht im Unternehmen kommuniziert; Strategie, Ziele und Maßnahmen sind den Mitarbeitern nicht bekannt
- Ein Vergleich von Strategie-Szenarien anhand eines einheitlichen Maßstabes findet nicht statt
- Der Einfluss von wesentlichen strategischen und operativen Sachverhalten auf den Unternehmenserfolg ist nicht bekannt
- Es herrscht Unsicherheit, welche Produkte oder Geschäftseinheiten wie stark zum Unternehmenserfolg beitragen
- Grund, Nutzen und Ressourcenbedarf von zahlreichen Projekten ist im Unternehmen unklar
- Das Unternehmen schöpft sein Potenzial nicht aus; es bleibt unter seinen Möglichkeiten; Wachstumschancen bleiben ungenutzt

...so dass dauerhafte Vorteile gegenüber dem Wettbewerb häufig nicht erzielt werden können

- Eine Vielzahl von Kennzahlen führt oftmals zu widersprüchlichen Aussagen
- Ein hoher Aufwand bei der Datenbeschaffung steht eine geringe Nutzung durch das Management gegenüber
- Notwendige Daten sind häufig nicht erhältlich
- Investoren und Fremdkapitalgeber fühlen sich über die „Performance“ des Unternehmens schlecht informiert; dies führt zu häufigen Nachfragen, zusätzliche Informationen müssen bereitgestellt werden
- Erhöhung des Kreditvolumens bei Banken nur eingeschränkt möglich, häufig zu schlechteren Konditionen (Zinssatz, persönliche Sicherheiten); Investitionen müssen aus dem laufenden Geschäft finanziert werden oder unterbleiben

Die Einführung von Value Based Management adressiert diese Schwächen bzw. Problembereiche

- Value Based Management stellt einen Ansatz zur Unternehmensführung dar, bei dem die Steigerung des Unternehmenswertes im Mittelpunkt steht
- Strategieentwicklung, Organisation und Prozesse sowie Vergütung der Mitarbeiter werden konsequent an der Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet
- Die Wertorientierung ist die einzige Betrachtungsweise, die sämtliche Informationen über ein Unternehmen beinhaltet (z. B. Kundenzufriedenheit, Steuern, Produktivität). Der Grund hierfür ist, dass die Ansprüche der Eigentümer nur befriedigt werden können, wenn zuvor die Ansprüche der sog. „Stakeholders“ (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) ausgeglichen wurden („Residual Income“ der Eigentümer)

Value Based Management unterstützt die Strategiebildung und -kommunikation

- VBM unterstützt das Treffen von strategischen Entscheidungen (z. B. hinsichtlich einer Priorisierung zwischen höherem Wachstum und steigender Profitabilität)
- Voraussetzung hierfür ist ein ausgeprägtes Verständnis des Wechselspiels von strategischen und operativen Entscheidungen und ihren Auswirkungen auf den Unternehmenswert
- Die Implementierung und effektive Kommunikation einer auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichteten Strategie wird für die Unternehmen im Wettbewerb um knappes und günstiges Kapital immer wichtiger

Value Based Management betrifft 5 Ebenen im Unternehmen



- Bedeutung der Wertorientierung als Unternehmensziel
- Festlegung von Schritten und Maßnahmen zur Zielerreichung
- Auswahl der geeigneten („wertorientierten“) Kennzahlen
- Ausrichtung der Prozesse auf die wertorientierten Kennzahlen
- Fokussierung des operativen Handelns auf den Unternehmenswert

Agenda

1. Hintergrund und Bedeutung

2. Unternehmensbewertung und Value Based Management

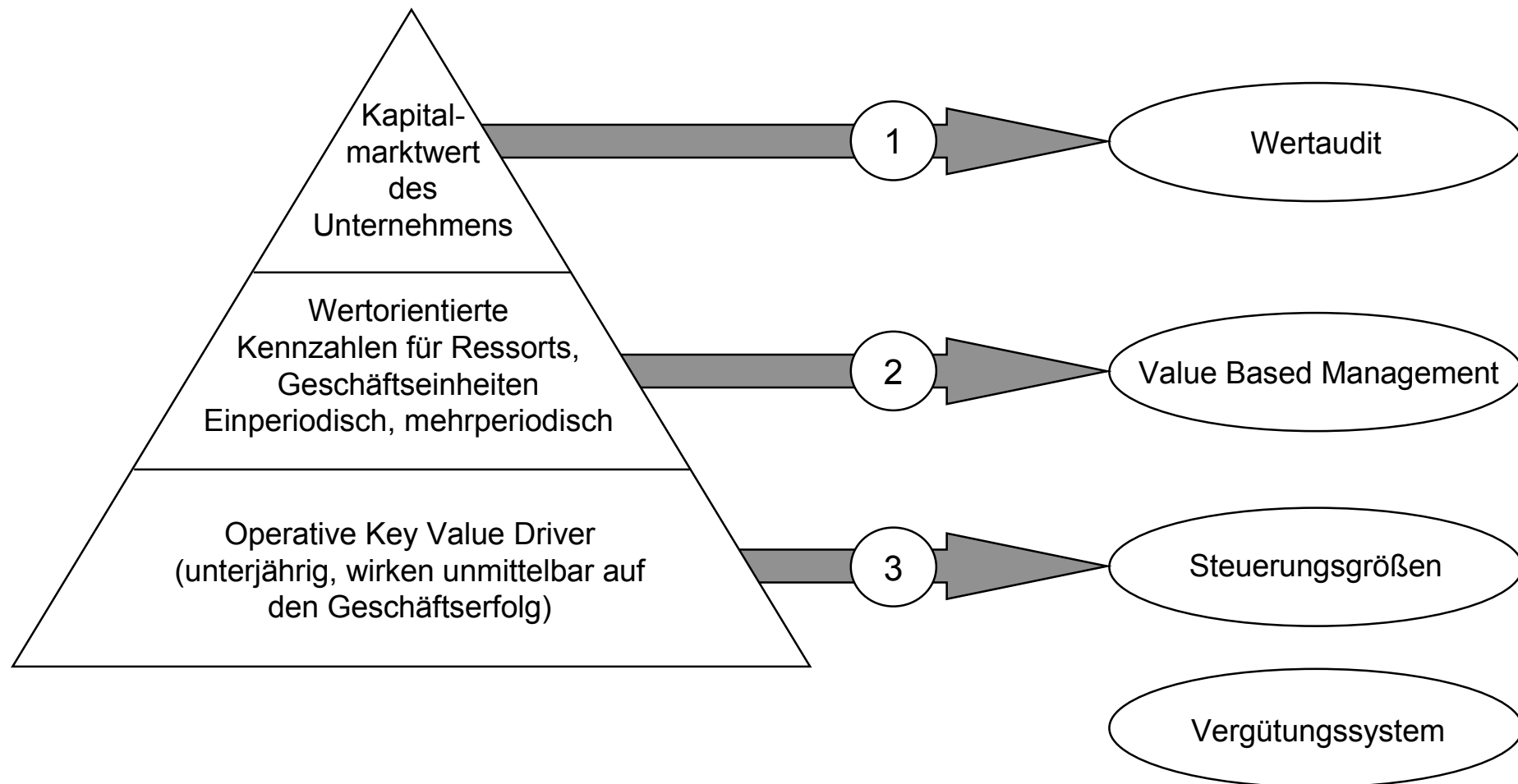
3. Analyse der value driver

4. Veränderungen für das Unternehmen

5. Vergütung

6. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Grundlogik eines am Unternehmenswert orientierten Management-Systems



Die permanente Unternehmensbewertung bildet den Ausgangspunkt für das Value Based Management

Ansatzpunkte

Wertaudit

Value Based
Management

Steuerungsgrößen
und operative
Wertgeneratoren

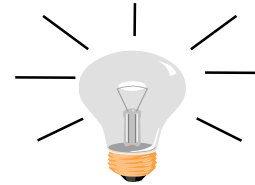
Zentrale Ergebnisse

- Transparenz über Unternehmenswert
- Hinweise auf Wertlücken/Steigerungspotenzial
- Standardmodelle zur wiederkehrenden Anwendung bei neuen Planungsvorhaben

- Auf Wertsteigerung ausgerichtete Management-, Controlling- und Planungssysteme:
 - Unterstützung Strategie-/Portfolio-Entscheidungen
 - Budgetierung, Berichtswesen und Erfolgscontrolling auf Unternehmenswert ausgerichtet
 - Basis von Zielvereinbarungen

- Unterstützungsinstrumentarium zur Geschäftssteuerung:
 - Zeitnah, vorausschauend
 - Systematisch auf den Unternehmenswert ausgerichtet

Der Gesamtwert setzt sich aus den Assets der bestehenden Geschäftsfeldern und Optionen zusammen



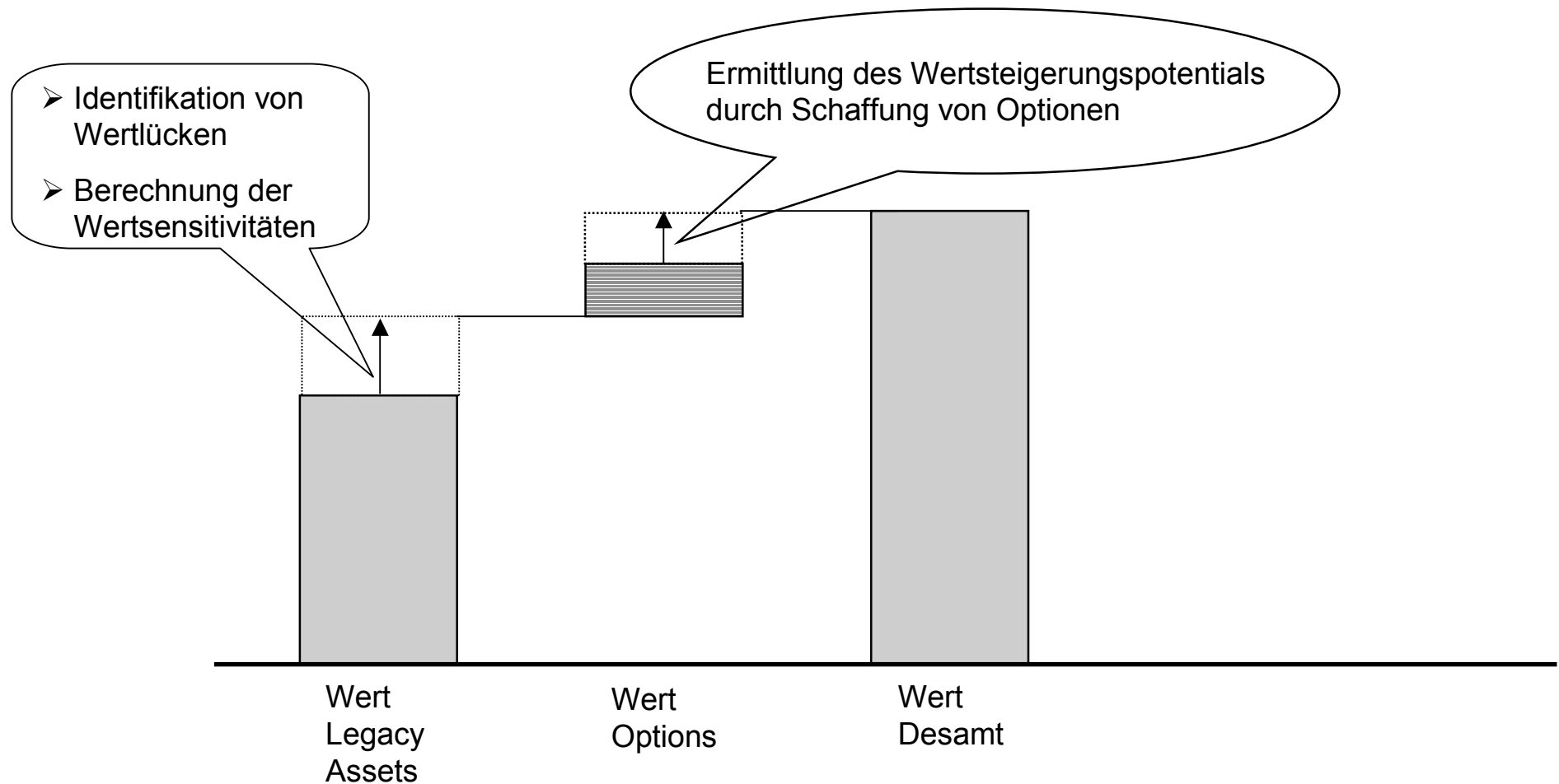
Assets

- Gegenwert des bestehenden Geschäftsfeldes des Unternehmens einschließlich physischer Ressourcen und Human Capital

Options

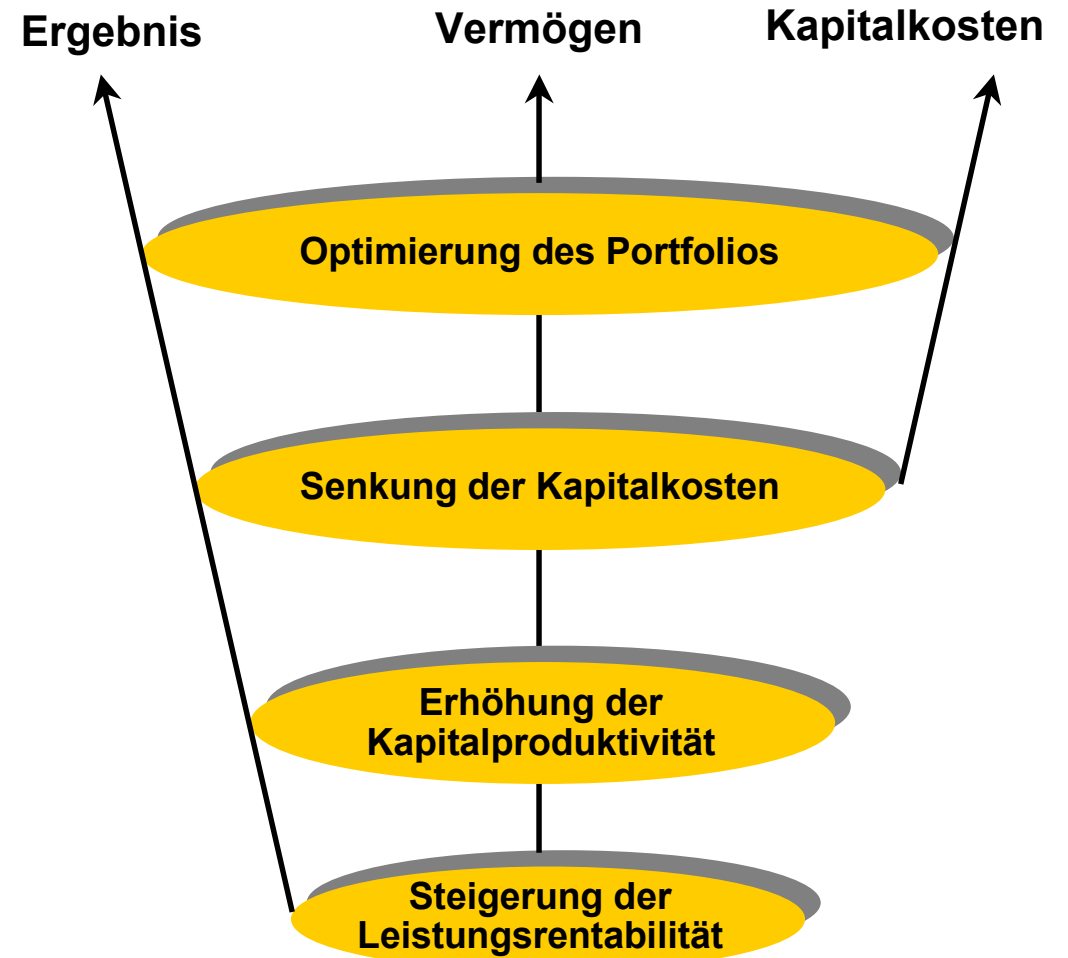
- Potentielle neue Geschäftsfelder, die auf Basis vorhandener Assets und Fähigkeiten in Zukunft erschlossen werden können
- Projekte, die zur Ausweitung bestehender Geschäftsfelder führen können

Der Unternehmenswert lässt sich durch die Steigerung des Wertes der Assets und die Schaffung von Optionen erhöhen



Der Unternehmenswert kann über vier Werthebel gesteigert werden

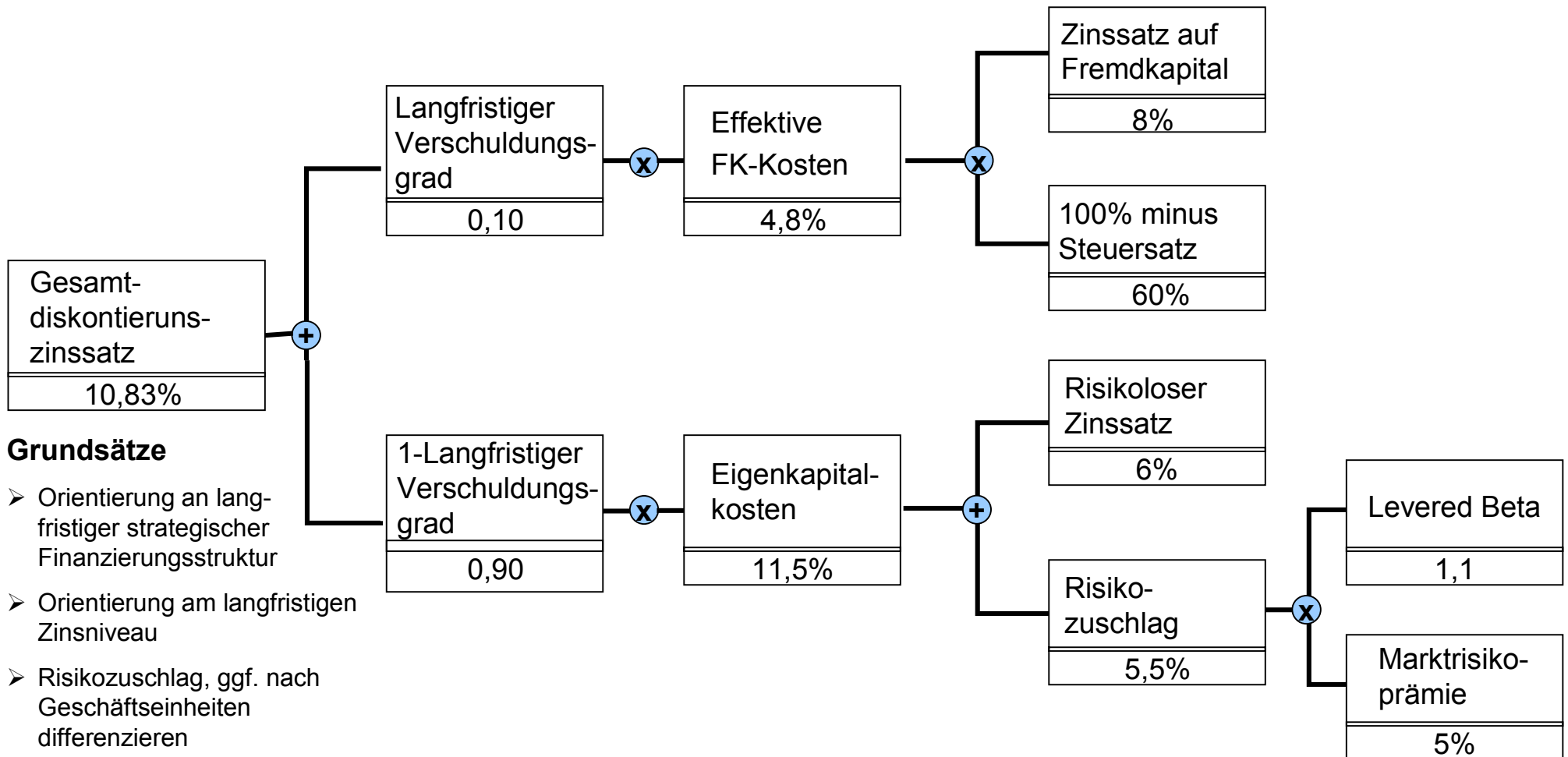
- Optimierung des Portfolios
 - Wachstuminvestitionen in Bereichen, in denen die Kapitalrendite nachhaltig über den Kapitalkosten liegt
 - Desinvestitionen
- Senkung der Kapitalkosten
 - Optimierung der Finanzierungsstruktur
 - Kapitalmarktorientierte Ausschüttungspolitik
 - Risikooptimierende Investitionspolitik
- Erhöhung der Kapitalproduktivität
 - Vorrats- und Forderungsmanagement
 - Verkauf nicht-betriebsnotwendigen Anlagevermögens
- Steigerung der Leistungsrentabilität
 - Kostensenkung
 - Preiserhöhung
 - Volumensteigerung



Kriterien zur Auswahl der Wertkennzahl

- Zur Verwendung in einem VBM-System müssen die Kennzahlen den folgenden Kriterien genügen:
 - Berücksichtigung des Risikos
 - Einbeziehung sämtlicher Kapitalkosten
 - Zukunftsorientierung
 - Frei von Verzerrungen des Rechnungswesens
- Theorie und Praxis haben eine Vielzahl von möglichen Wertkennzahlen entwickelt. Beispiele sind:
 - EVA (= Economic-Value-Added, entwickelt von SternStewart)
 - DCF (= Discounted-Cash-Flow)
 - CFROI (= Cash-Flow-Return-on-Investment“, von PWC, BostonConsulting präferiert)
- Entscheidend für einen unternehmensweiten Einsatz sind vor allem Einfachheit der Berechnung und ein starker Bezug zum Unternehmenswert

Berechnung der durchschnittlichen Kapitalkosten



Grundsätze

- Orientierung an langfristiger strategischer Finanzierungsstruktur
- Orientierung am langfristigen Zinsniveau
- Risikozuschlag, ggf. nach Geschäftseinheiten differenzieren

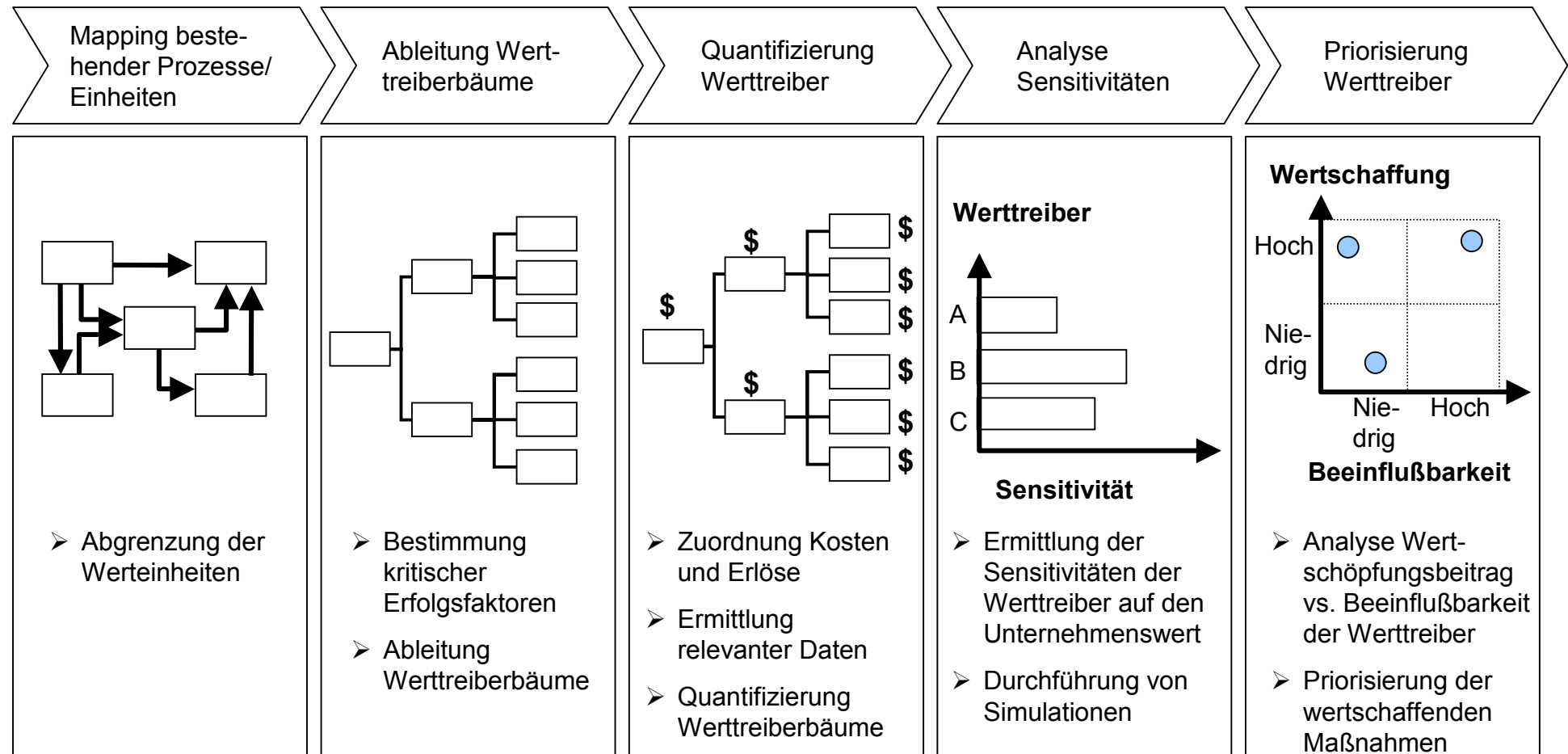
Agenda

1. Hintergrund und Bedeutung
2. Unternehmensbewertung und Value Based Management
3. Analyse der value driver
4. Veränderungen für das Unternehmen
5. Vergütung
6. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

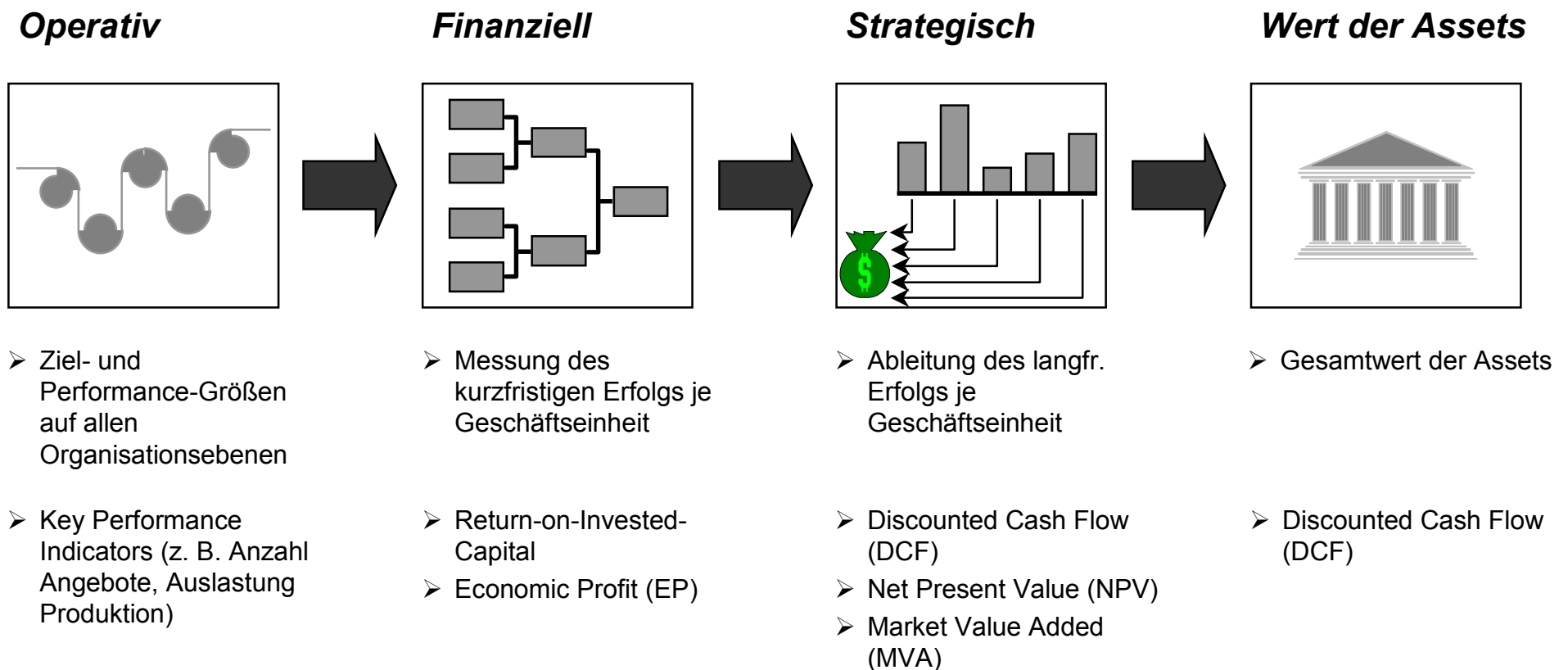
Die Analyse der Werttreiber operationalisiert die wesentlichen Stellschrauben für die Erhöhung des Unternehmenswertes

- Als Werttreiber werden die maßgeblichen Einflussfaktoren für den Unternehmenswert bezeichnet
- Die Analyse der value driver bildet die Grundlage des VBM-Systems und beschreibt die funktionalen Beziehungen zwischen operativen Sachverhalten, finanziellen Kennzahlen und dem Unternehmenswert
- Bei einer sachgerechten Selektion lassen sich Veränderungen des Unternehmenswertes größtenteils auf eine relativ geringe Anzahl von value driver zurückführen; diese Sensitivitätsanalyse ist Ausgangspunkt für das Erschließen von Wertsteigerungspotenzialen
- Ein VBM-System integriert die value driver in die wesentlichen Geschäftsprozesse von Budgetplanung, strategischer Unternehmensentwicklung und operativem Controlling

Ableitung und Quantifizierung der Werttreiberbäume



Darstellung der Beziehung zwischen operativen Werttreibern und dem Wert der Assets



Die operativen Entscheidungen beeinflussen über die finanziellen Stellschrauben den Unternehmenswert

Finanzielle Stellschrauben stehen im direkten Zusammenhang mit dem Bewertungsmodell. Sie alleine reichen i.d.R. nicht aus, um die Einflussmöglichkeiten des Einzelnen auf das Bewertungsmodell offenzulegen, sondern sie bilden die Brücke zwischen den operativen Stellschrauben und dem Bewertungskonzept.



Operative Stellschrauben stehen in einem indirekten Zusammenhang mit dem Bewertungsmodell. Diese Stellschrauben zeigen den Bezug zu den Tätigkeiten auf operativen Unternehmenseinheiten.

80:20 Regel Stellschraubenanalyse

Bei der Auswahl und Gestaltung von Stellschrauben ist es entscheidend, die 20% der Stellschrauben zu ermitteln, die 80% des Ergebnisses verantworten.

Festlegung der Planungs- und Controllingverantwortung für Werttreiber nach Beeinflussbarkeit und Bedeutung für Gesamtwert

| Segmentierung Werttreiber | | Einfluss auf Wert | | |
|---------------------------|---------------------|---|--|---|
| | | <1% | 1 – 5% | >5% |
| Beeinflussbarkeit | auf Bereichsebene | Operative Planung durch Abteilungsleiter Extrapolation in strategische Planung | Management auf Ebene Divisionsleitung | Strategische Planung auf Divisionsebene, Genehmigung durch Gruppenvorstand |
| | Auf Corporate-Ebene | Festlegung General Policies | Strategischer Dialog im Gruppenvorstand, laufendes strategisches Controlling | |
| | Exogen | Festlegung Parameter in Abstimmung mit Group Strategy/ Controlling | Verabschiedung Annahmen/Szenarien im Gruppenvorstand | |

Agenda

1. Hintergrund und Bedeutung
2. Unternehmensbewertung und Value Based Management
3. Analyse der value driver
4. Veränderungen für das Unternehmen
5. Vergütung
6. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Was bewirkt Value Based Management? (1/2)

- Das gesamte Unternehmen wird auf die Wertorientierung fokussiert
- Die Qualität der Entscheidungsfindung wird erhöht
- Verbesserung und Vereinfachung der Performance-Messung, frei von Verzerrungen des Rechnungswesens
- Die implizierten „trade-offs“ zwischen mehreren Alternativen werden transparent gemacht
- Bestehende Aktivitäten/Geschäftseinheiten werden nach den gleichen Verfahren beurteilt wie neue Projekte
- Einheitliche Zieldefinitionen für unterschiedliche Management-Prozesse (Planung, Budgets, Vergütung)

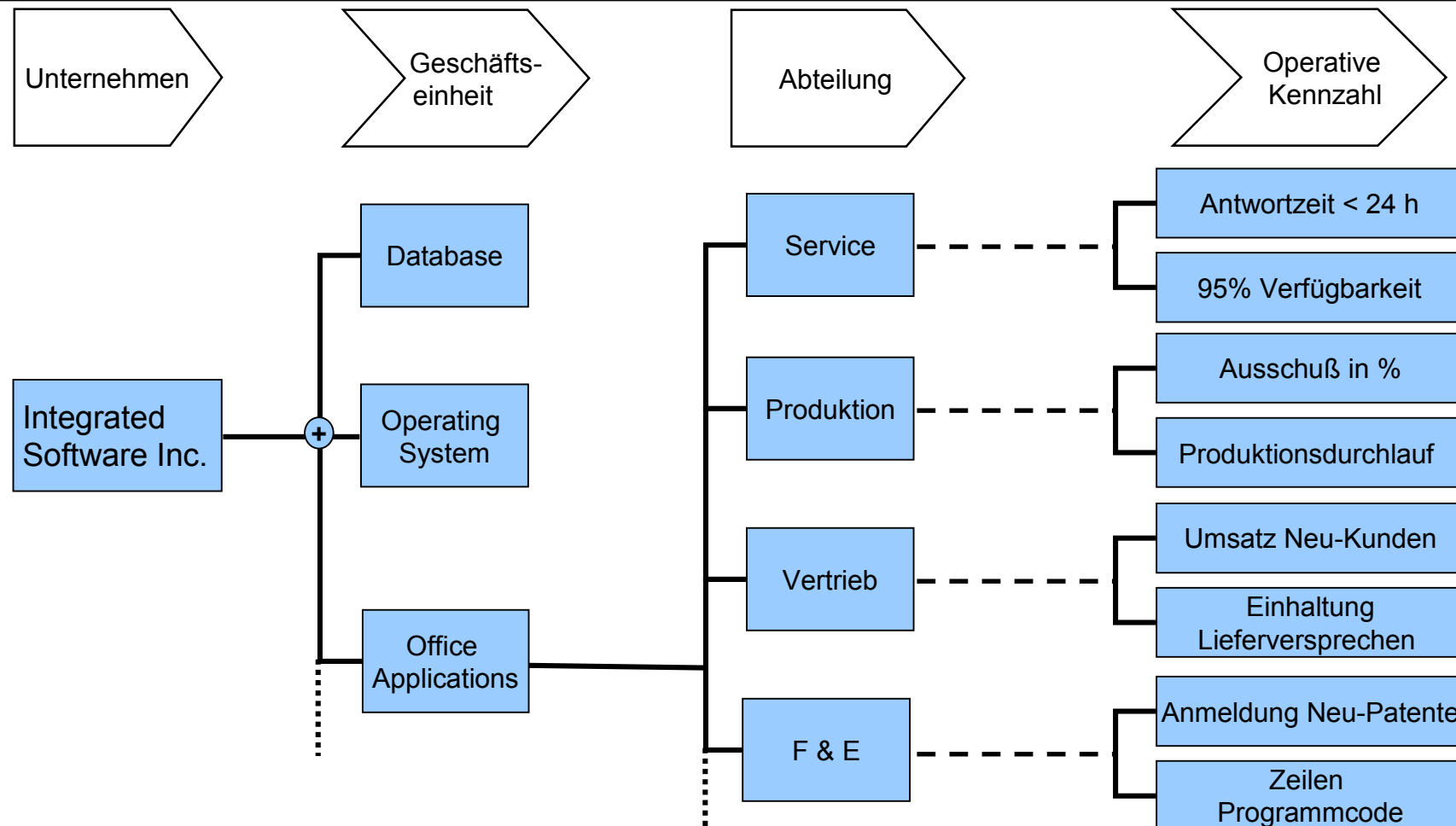
Was bewirkt Value Based Management? (2/2)

- Effektiverer Einsatz der Ressourcen
- Vereinheitlichung der Kommunikation/Sprache innerhalb der Organisation
- Die Mitarbeiter nehmen mehr Eigenverantwortung an, sie handeln mehr als „Unternehmer“
- Unterstützung der Kommunikation mit Investoren und Analysten
- Zur Definition konsistenter Zielgrößen für eine leistungsabhängige Vergütung
- Der Unternehmenswert wird langfristig und nachhaltig gesteigert
- Zur Verhinderung feindlicher Übernahmen

Nur die Integration der Wertorientierung in die Unternehmenskultur garantiert dauerhaften Erfolg

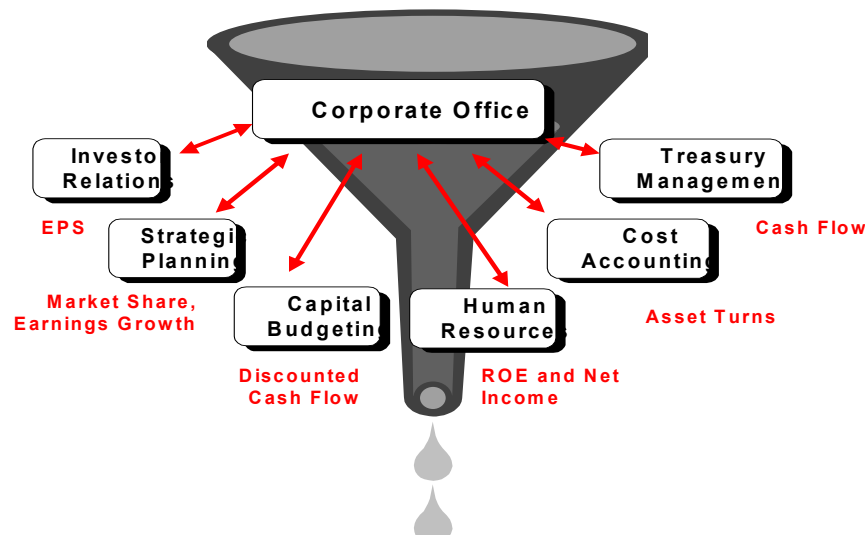
- VBM ist kein einmaliges (oder jährliches) Ereignis, welches sich auf das Reporting einer wertorientierten Kennzahl beschränken würde
- Auf Management-Ebene
 - der „Wert“ (unabhängig von der gewählten Kennzahl) fungiert als „Währung“, die unterschiedliche Alternativen einer Entscheidungssituation vergleichbar macht
 - Diese Entscheidungen werden zumeist innerhalb der vier „Key Management Processes“ gefällt:
 - Strategische Planung
 - Operative Planung
 - Reporting
 - Compensation
- In den unteren Hierarchieebenen wird die Wertorientierung mit Hilfe von nicht-finanziellen Kennzahlen (value drivers“), welche eine enge Korrelation zum Unternehmenswert haben, operationalisiert.

VBM ist in allen Ebenen des Unternehmens zu verankern („instill mindset“)



Eine Vielzahl unterschiedlicher Signale werden durch eine einheitliche Wertkennzahl ersetzt

Traditionelles System des Financial Managements



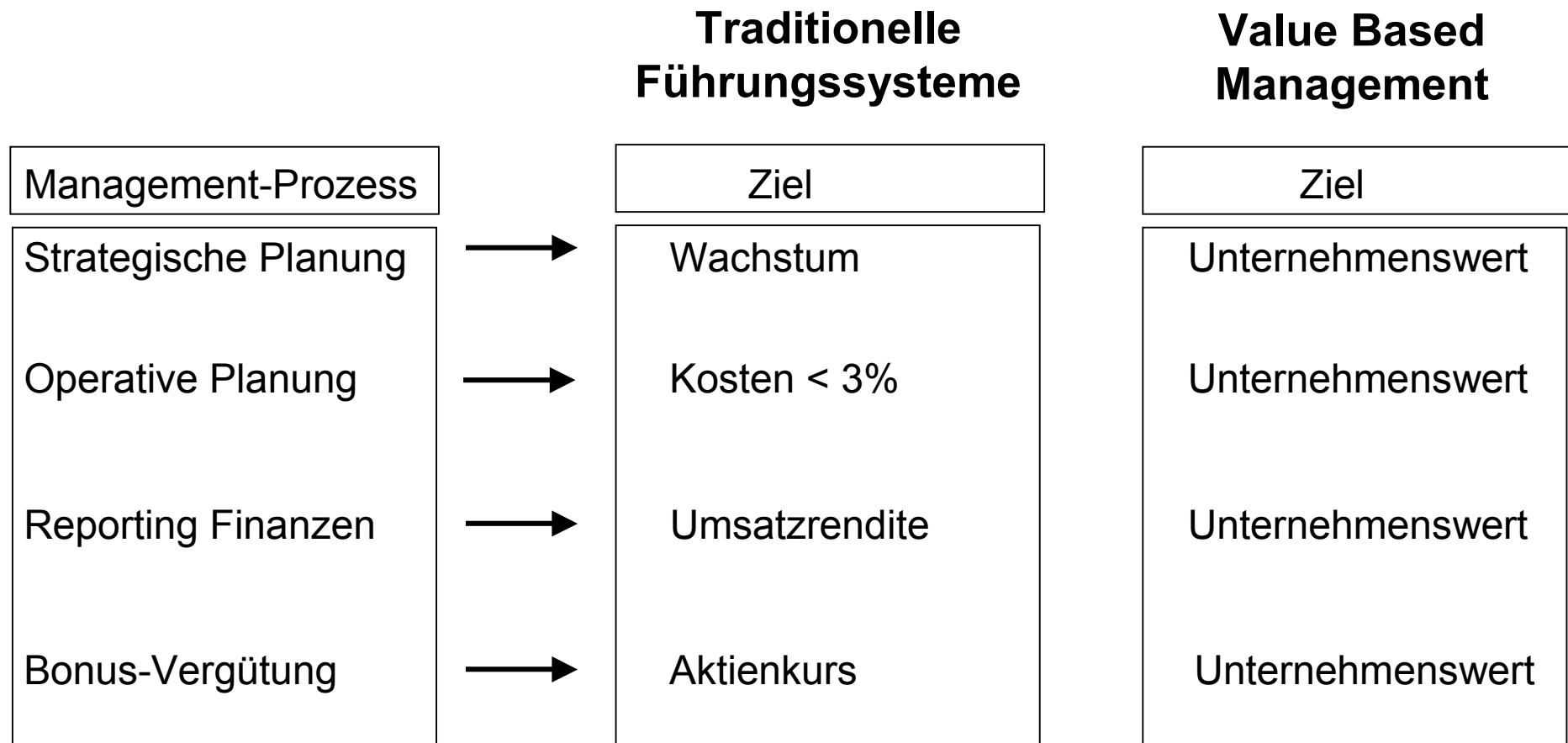
- Kein durchgehender Bezug zu "Wert"
- Abhängig von der Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen
- Transfer der Informationen langsam und ineffizient

Das ideale Financial Management System



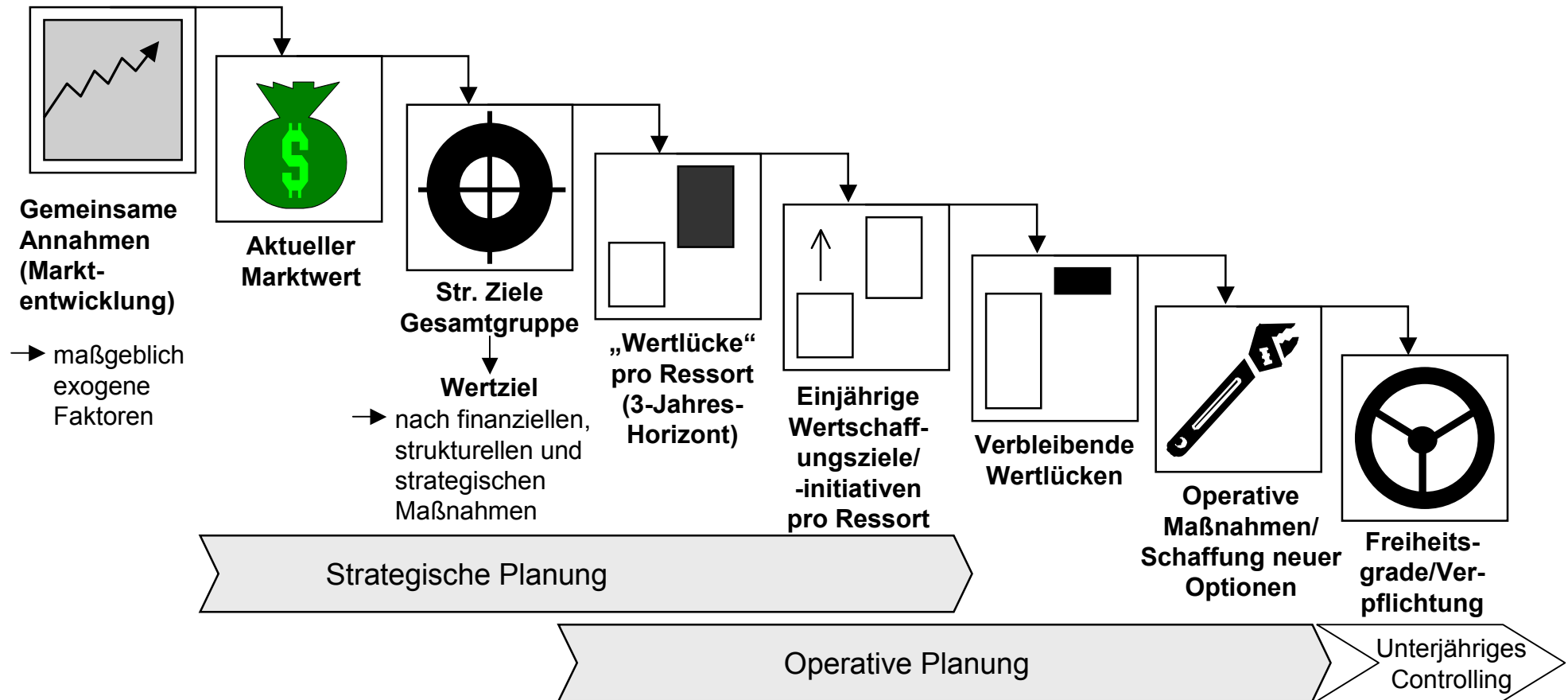
- Gemeinsame Sprache für die Allokation von Ressourcen, Unternehmensbewertungen, Performance-Messungen sowie die Kommunikation mit Investoren
- Minimale Abstimmung zwischen den Abteilungen erforderlich
- Informations-Transfer geschieht "real-time"

Value Based Management löst widersprüchliche Zielsetzungen bei den Kern-Prozessen auf



Strategische und operative Planung werden auf die Wertorientierung ausgerichtet

Strategische Mehrjahresplanung und operative Jahresplanung



VBM bringt mehr Unternehmertum, erfordert jedoch eine Fokussierung auf die Steigerung des Unternehmenswertes

Freiheiten.../upside

- Freiheit beim Ressourceneinsatz
 - Stellenbesetzung
 - Sachmittel
 - Fremdleister
- Auswahl/Struktur der wertschaffenden Maßnahmen
 - Zusammensetzung Budgets (z. B. Personal vs. Fremdleister)
 - Verschiebungen zwischen Funktionen (z. B. von Vertrieb zu Funktionalitäten)

Grenzen.../downside

- Einhalten von Standards im Unternehmen
 - Gehaltsstruktur
 - Technische Standards
 - Rahmenverträge
 - Liquiditätsgrenzen
- Nachweis der Wertschaffung notwendig
 - Steigerung des Wertes der Assets
 - Schaffung neuer Optionen

**Neuausrichtung
Incentive-Systeme auf
Wertschaffungsziele**

Traditionelle vs. wertorientierte Planung

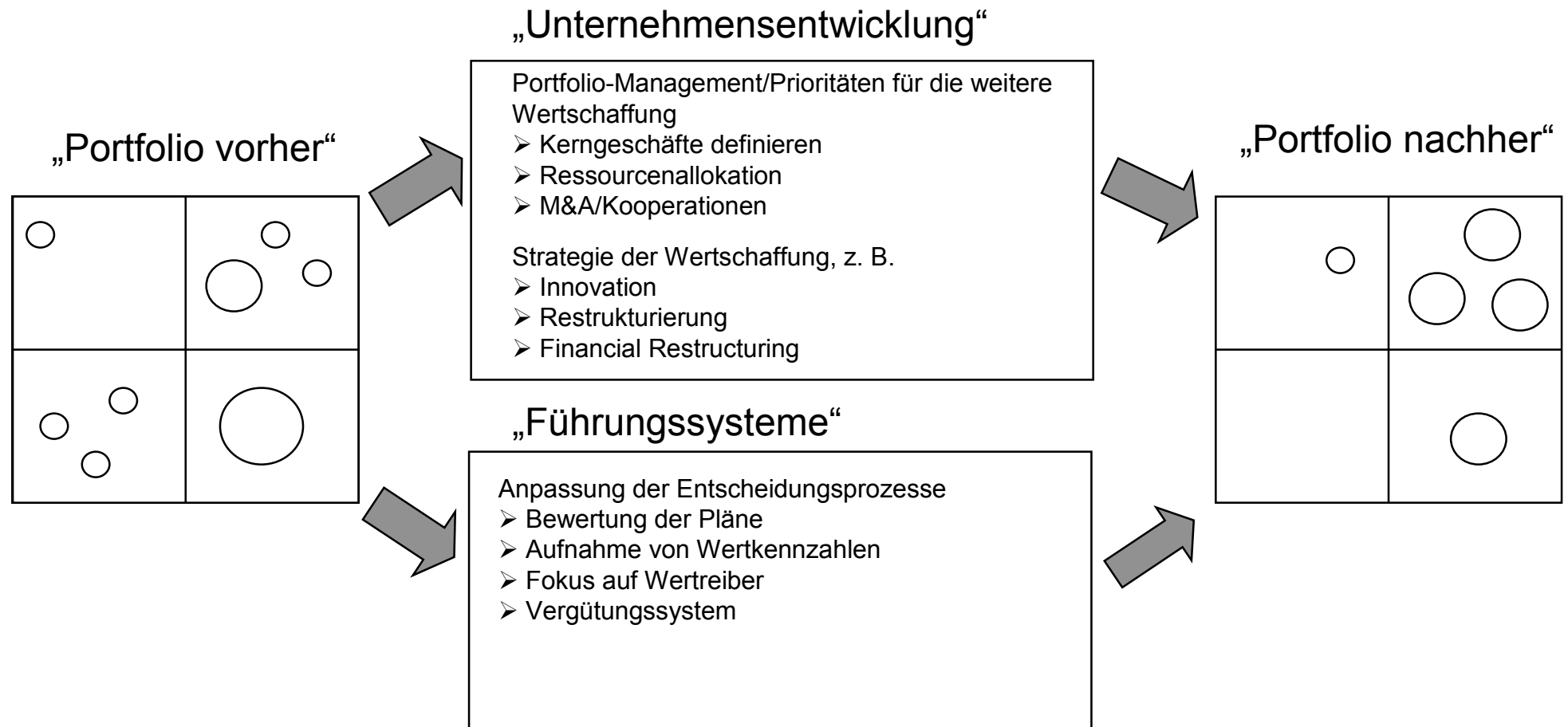
Traditioneller Planungsprozess

Planung der absoluten Budgetwerte durch Extrapolation von Vergangenheitswerten

Wertorientierter Planungsprozess



Auswirkungen einer wertorientierten Unternehmenssteuerung auf das Unternehmensportfolio



Agenda

1. Hintergrund und Bedeutung
2. Unternehmensbewertung und Value Based Management
3. Analyse der value driver
4. Veränderungen für das Unternehmen
5. Vergütung
6. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels sprechen mehrere Gründe für eine erfolgsorientierte Vergütung

- Das Hauptziel einer erfolgsorientierten Vergütung ist die Schaffung von Anreizen für eine dauerhafte Wertsteigerung
- Erfolgsorientierte Vergütung erhöht die Verantwortung des Einzelnen für die Wertsteigerung des Unternehmens
- Führungskräfte richten sich so an der Wertorientierung aus, sind wesentlich besser motiviert und setzen sich für ihr Unternehmen ein
- Erfolgsorientierte Vergütung schafft somit Mehrwert sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter (win-win-Situation)

Die Anforderungen an ein langfristiges Anreizsystem müssen einfach gehalten werden

➤ Wertorientierung

Im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung muß das Anreizsystem sich an der Wertorientierung ausrichten.

➤ Beeinflußbarkeit und Leistungsbezogenheit

Viele Führungskräfte können nur auf einen Bereich ihres Unternehmens Einfluß nehmen. Die gewählte Bezugsgröße muß daher von den Begünstigten durch ihre Leistung beeinflussbar sein.

➤ Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Je komplizierter ein System aufgebaut wird, desto eingeschränkter ist die interne und externe Akzeptanz. Die Beschränkung auf wenige Kernfaktoren erzeugt eine höhere Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz.

➤ Wirtschaftlichkeit

Die Kosten des Anreizsystems dürfen dessen Nutzen nicht übersteigen.

Die Herausforderung bei der Einführung eines langfristigen Anreizsystems liegt in der Auswahl der geeigneten Kriterien

Die Auswahl und Bewertung der Kriterien muss...

- ... unternehmensindividuell erfolgen (Branchen- und Unternehmenstypologie sowie Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenskultur)
- ... zielkonform sein (z. B. Implementierung von Wertmanagement)
- ... frühzeitig die betroffenen Führungskräfte einbeziehen (Akzeptanz)
- ... über mehrere Ebenen aufeinander abgestimmt sein (Durchgängigkeit)
- ... auf die Erfordernisse der unterschiedlichen Geschäftsbereiche abgestimmt sein (Geschäftsbezug)



Grundgedanke: Belohnt wird nur was beeinflussbar ist!

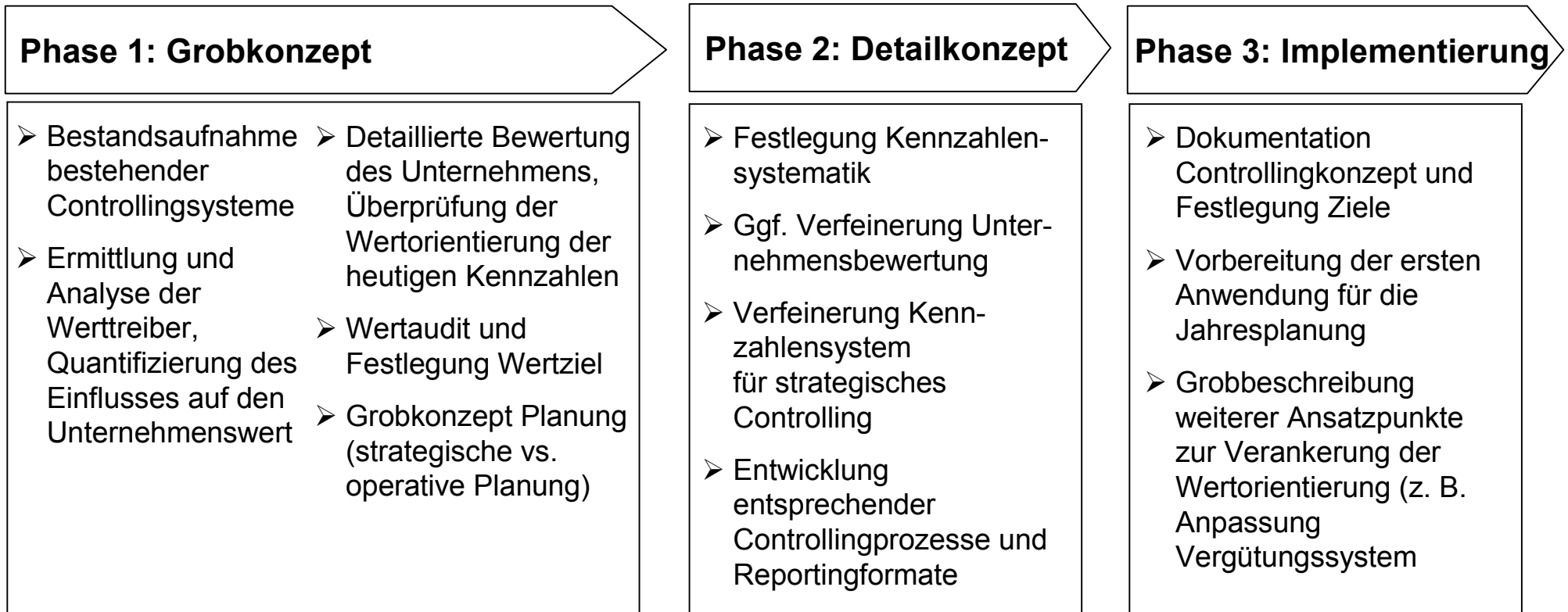
Agenda

1. Hintergrund und Bedeutung
2. Unternehmensbewertung und Value Based Management
3. Analyse der value driver
4. Veränderungen für das Unternehmen
5. Vergütung
6. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Leistungen von VCC Value Competence Consulting

- Management von Projekten zur Einführung von Value Based Management
- Fachliche Unterstützung in allen Phasen eines Value Based Management-Projektes
- Integration von Value Based Management in bestehende IT-Systeme
- Durchführung von Workshops und Trainingsmaßnahmen

Projektplanung



Projektdauer hängt stark von Komplexität und Geschäftsmodell des Unternehmens ab

Projektplanung (detailliert)

Bestandsaufnahme Controllinginstrumente/-prozesse

Grobkonzept

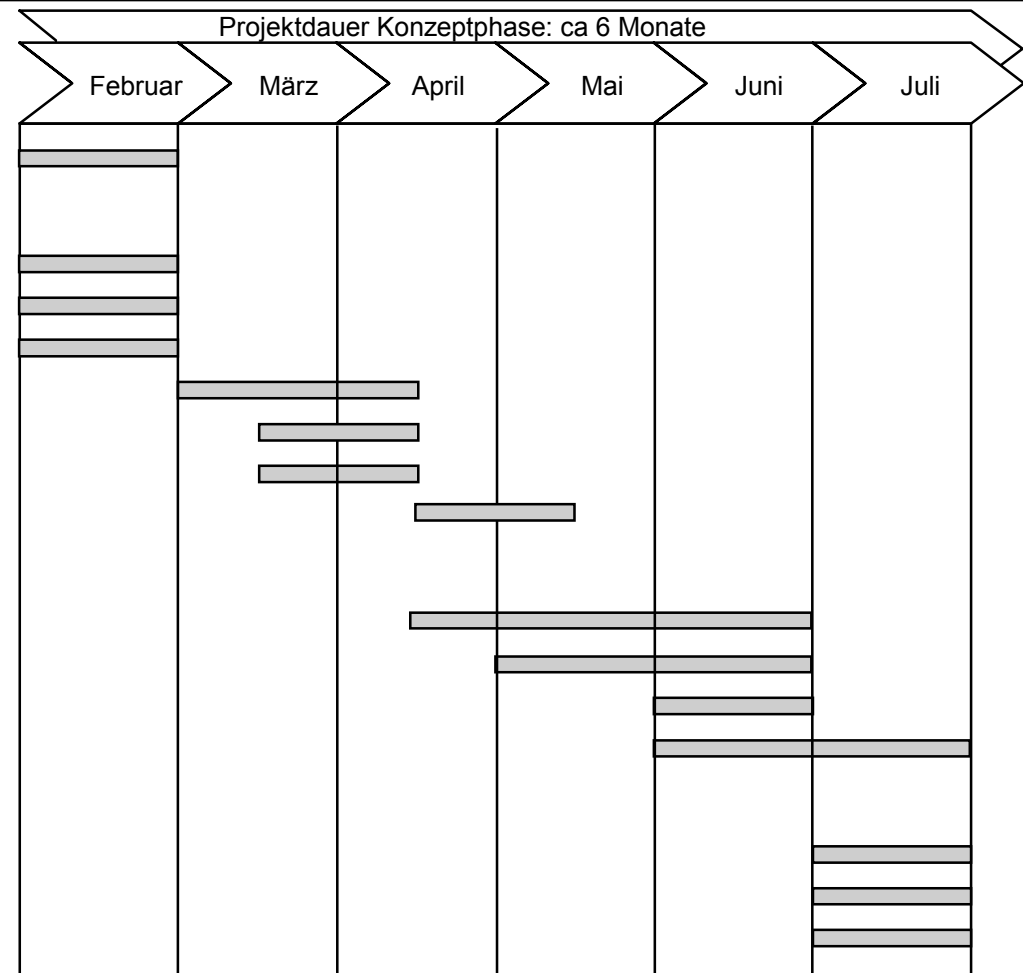
- Geschäftssegmentierung/-zuordnung
- strategische Bewertung des Projektportfolios
- Bewertungsmodell (Wertformeln)
- Identifizierung Key Value Drivers (grob)
- detaillierte Unternehmensbewertung (Audit)
- Wertlücken, Wertziele
- Analyse u. Schlußfolgerungen aus Bewertungsmodell

Detailkonzept

- Verfeinerung Key Value Drivers/Ableitung Kennzahlen
- Umstrukturierung Planung/Budgetierung/Reporting
- Fachkonzept IT-Realisierung
- weitere Ansatzpunkte zur Verankerung Wertorientierung

Implementierungsvorbereitungen

- Dokumentation
- Vorbereitung Jahresplanung
- organisatorische Ausgestaltung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!