

Ein Praxisbericht zum Einsatz von Value Management

von Frank Bröker und Peter Monitor



In der letzten Controller-Magazin-Ausgabe erschien der Beitrag „Einführung in das Value Management“. Es wurde beschrieben, welche Ziele, Merkmale und Vorteile diese Arbeitsweise bietet. Hierbei wurde herausgearbeitet, warum das fortgeschrittene Controlling ein besonderes Interesse daran hat, dieses Vorgehen auch für seine Steuerungsaufgaben einzusetzen. Nachfolgend die zusammengefassten Eckpunkte des Beitrags:

- ➔ Unternehmen sind organische Gesamtsysteme und wirken wie diese zusammen.
- ➔ Komplexe Unternehmensstrukturen erfordern eine hohe Managementaufmerksamkeit.
- ➔ Bereichsegoismen führen häufig zu suboptimierten Lösungen und nutzen dem Unternehmen nicht immer im gewünschten Umfang.
- ➔ Die Anwendung von Value Management versetzt den Anwender in die Lage, die wirklichen Stellhebel zu erkennen und diese ihren Prioritäten gemäß zu bewerten. Im Anschluss daran werden die richtigen Maßnahmen zur nachhaltigen Lösung eingeleitet, kontrolliert und gesteuert.
- ➔ Der „Regelkreis Value Management“ steuert alle wertetreibenden Unternehmenseinheiten projektbezogen gleichermaßen und wirkt sich auf die Identifikation der Betroffenen positiv aus.
- ➔ Der Controller verfügt über eine ideale Ausgangslage, die komplexen und bereichsübergreifenden Aufgaben in der Rolle des Business Partners (Moderators) effektiv zu lenken und nachhaltig positiv abzuschließen:
 - Interdisziplinäre Teamarbeit auf Managementebene
 - Systematische Arbeitsweise unterstützt durch VM Arbeitsplan gemäß EN 12973
 - Einsatz geeigneter Methodik zur effektiven Teamführung.

Anhand eines Praxisbeispiels wird in diesem Beitrag eine Einsatzmöglichkeit der Methode Value Management dargestellt, darüber hinaus wird der Weg zum zertifizierten Value Manager nach EN 12973 skizziert. Inhaltlich wurde das Beispiel soweit verändert, dass keinerlei Firmengeheimnisse preisgegeben werden. Der jeweilige Value Manager agierte in Positionen übergeordneter Stabstellen, im Beispiel als GF eines großen KMU. Bei diesem Projekt handelt es sich um einen komplexen Vorgang, der bei professioneller Erledigung ein optimales Zusammenspiel fast aller Unternehmensfunktionen erfordert.

Eine typische Projektdauer beträgt 6 bis 9 Monate. Für die Werteentwicklung des Unternehmens ist dieses Projekt von großer Bedeutung. Zu Beginn steht in unserem Fallbeispiel die Frage, wie in einem räumlich weit entfernten Markt eine Wertsteigerung des Unternehmens erzielt werden kann, unter Berücksichtigung der Kompensation einer in den aktuellen Kernmärkten zu erwartenden Wertvernichtung – in ausreichendem Maße und wirtschaftlich ausbalanciert. Das Management des Unternehmens möchte mit Weitblick handeln und seine strategische Verantwortung umfassend wahrnehmen.

Konkret sieht das Unternehmen zu geringe Wachstumschancen im Stammmarkt Europa. Die zu erwartende Marktentwicklung weist Tendenzen auf, die dem Unternehmen keinen Spielraum mehr für die jährlich erforderlichen Wachstumsraten lassen. **Das Unternehmen soll in den nächsten Jahren um ca. 2 % p.a. wachsen.** Die zu erwartenden Wachstumsraten in den Stammmärkten werden zurzeit eher 0 bis 1 % betragen. Wachstum in den Stammmärkten ist schwierig, und wenn es stattfindet,

dann vorwiegend über DB-vernichtende Verdrängung bei außerordentlich hoher Management-Betreuung.

Das Management entscheidet sich, einen Value Manager mit der Aufgabe zu beauftragen. **Er soll mit einem interdisziplinär gestalteten Management-Team einen bereits ausgewählten Markt analysieren und passende Maßnahmen beschreiben, die zur gewünschten Zielerreichung führen.** Alle erforderlichen Organisationseinheiten sollen zeitnah und voll integriert an diesem Projekt mitwirken. Als externer Unternehmensberater wird man im Moment sehr oft mit derartigen Aufgabenstellungen konfrontiert. Die Vorgehensweise ist dabei oftmals nicht optimal.

Typische Fehler bei einer Markterweiterung

Der Vertrieb wird beauftragt, neben den ohnehin üppigen Tagesaufgaben geeignete Länder zu finden, in denen großes Marktwachstum herrscht. Abhängig von der Unternehmensphilosophie werden Marktstudien gekauft / erstellt und operative Maßnahmen definiert, die dann hoffentlich die hier beschriebene Fragestellung nach Unternehmenswachstum in fremden Märkten beantworten. Getreu dem Motto „Handeln ist besser als langes Nachdenken“ werden schnell Vertretermodelle initiiert, oder Kooperationen mit Unternehmen eingegangen, die mehr Aufmerksamkeit erfordern als eigentlich gewünscht. Die Produktentwicklung erhält den Auftrag, erforderliche Produktpassungen für den jeweils neuen Markt vorzunehmen, egal was es kostet, und die Produktionseinheiten haben die Aufgabe, erforder-

<i>Der aktuelle Arbeitsplan nach EN 12973 " Value Management"</i>	
Grundschrift	
0	Vorbereitung des Projektes
0.1	Projektbeschreibung
0.2	Untersuchung der Durchführbarkeit des Projektes, Risikoeinschätzung
0.3	Rentabilitätseinschätzung
0.4	Auswahl der Entscheidungsträger und Teamleiter
1	Projektdefinition
1.1	VM Objekt
1.2	Rahmenbedingungen des Projektes
1.3	Projektprämissen
1.4	Erste Zielsetzungen (allgemein, grob)
1.5	Interessenlage
1.6	Ressourcen, Mitwirkende, Steuerkreise, Lenkungsausschuss, etc..
1.7	Vertiefende Risikoeinschätzung
2	Projekt planen
2.1	Projektteammitglieder
2.2	Zeitplan grob
2.3	Projekt- / Arbeitsräume, Infrastruktur..
3	Umfassende Daten sammeln
3.1	Relevante Informationen sammeln (intern, extern). Was betrifft das Projekt, was beeinflusst den Erfolg, das Ergebnis, wie aktuell sind die Informationen, was können Vergleichsobjekte...
3.2	Umfeldinformationen, z.B.: Marktinformationen, Kosten, Finanzierungsmöglichkeiten etc.
3.3	Vorschriftenlage, Historien, Anforderungen, Hausregeln, dos and don'ts das Projekt betreffend, Gewohnheiten
3.4	Organisatorische Merkmale beschreiben
4	Funktionen, Kostenanalysen und Detailziele formulieren
4.1	Gliederung des Untersuchungsobjektes in Funktionen / Funktionsabschnitte
4.2	Zuordnen von aktuellen Gesamtkosten bzw. Finanzierungsbedarfen (Einzelkosten plus Gemeinkosten das gesamte Objekt betreffend), Auswertung der vorliegenden Informationen, Abgleich und Beurteilung mit der in 1.4 definierten Zielsetzung
4.3	Definition realisierbarer Gesamt- und Detailziele, inkl. der Bewertungskriterien
5	Sammeln und Finden von Lösungsideen
5.1	Sammeln / Aufgreifen bereits vorhandener Lösungsideen
5.2	Entwickeln neuer Ideen
5.3	Vorauswahl der Ideen zu Clustern
6	Bewerten der Lösungsideen
6.1	Ideen zusammenfassen und kombinieren
6.2	Lösungsansätze herausarbeiten und erste Beurteilungsmaßnahmen beschreiben
6.3	Arbeitsprogramme festlegen
7	Einwickeln ganzheitlicher Lösungsvorschläge
7.1	Belastbare Versuche an Muster vornehmen
7.2	Beurteilen der Ergebnisse
7.3	Bewerten der Ergebnisse hinsichtlich Zielerreichung
8	Vorschläge präsentieren
8.1	Auswahl der vorzuschlagenden Lösungen
8.2	Realisierungsprogramm ausarbeiten
8.3	Entscheidung vorbereiten
8.4	Entscheidung herbeiführen
8.5	Teammitglieder über die Entscheidung informieren, Projektleiter für die Umsetzung definieren
9	Realisierung
9.1	Umsetzung begleiten, Reviews durchführen, Umsetzungsteam beraten
9.2	Korrekturmaßnahmen bei Bedarf gemeinsam erarbeiten / umsetzen
9.3	Soll- / Ist-Abgleiche durchführen
9.4	VM Teammitglieder über die Umsetzungsergebnisse informieren, Lessons learned Workshops organisieren
9.5	Projektergebnisse für weitere Aufgaben zugänglich machen

Abb. 1: Ausgangslage Arbeitsplan gemäß EN 12973

liche Produktionslinien im fernen Land zu errichten und die lokalen Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Das alles erfordert sehr viel Management-Assistenz und wird letztendlich mit viel Druck und Projektkoordinationsaufwand durchgeführt. Nicht selten stellt sich nach kurzer Zeit heraus, dass die unter-

schiedlichen Kulturen und die unterschiedlich vorhandenen Ausbildungsstände der im Ausland eingestellten Mitarbeiter dazu führen, dass der gewohnte Qualitätsstandard nicht erreicht wird. Darüber hinaus klagen die Entscheidungsträger, dass sie zwar nun in einem fernen Land vertreten sind, aber im Vergleich

zu den Stammmärkten nur geringe Kenntnisse über die jeweiligen Marktmechanismen haben. Teure Nachbesserungsmaßnahmen müssen eingeleitet werden und das erhoffte Ergebnis wird langfristig nicht erreicht. Das Vorgehen nach Value Management soll helfen, derartige Fehler zu vermeiden.

Checkliste für Value-Management-Projekte	
Wertefaktor:	Geschäftsentwicklung (Umsatz und Ergebnisse)
Bezeichnung:	Value Design G ,
Zielsetzung:	Ausweitung der Geschäftstätigkeiten in Triade / Land X
Basis:	Projektsystematik nach EN 12973
Für Grundschrift 0 bis 2 gilt: Inhaltlich gleicher Ablauf wie in der EN 12973 beschrieben	
Grundschrift:	0 Klären der Aufgabenstellung mit dem Auftraggeber 1 Projektdefinition, Ziele, Restriktionen, Zielvorstellung, Cash-Einsatz, ROI 2 Planung Inhalte, Beteiligte Bereiche, Teammitglieder, Zeitplanung, Kosten

Abb. 2: Erster Abschnitt der Projektplanung; im Grundschrift 0 bis 2 in der groben Übersicht

Geschäftsentwicklung steuern, Marktzugang in einer der Triaden erhöhen

Zielsetzung: Marktzugang in der Triade X deutlich erhöhen und lokale Kostenvorteile nutzen

Das Projekt soll der bewährten Systematik folgen. Sie entspricht in der Basis dem dargestellten Arbeitsplan gemäß EN 12973 (siehe [Abbildung 1](#)).

Der Projektverlauf

Der Value Manager klärt im Vorfeld mit dem Auftraggeber, hier die Geschäftsführung der Holding-Gesellschaft, die genaue Zielsetzung und die Restriktionen. Dann benennt er die erforderlichen Teammitglieder und erstellt eine

Projektgrobplanung. Hierzu nutzt er die bereits vorliegende Checkliste für Value-Management-Projekte, mit dem Namen „Geschäftsentwicklung planen – Value Design P“. Diese Checkliste wird von Experten erstellt, die bereits mehrfach gleiche / ähnliche Projekte verantwortet haben (vgl. [Abbildung 2](#)).

Die Zielsetzung (Aufgabenstellung und Projektdefinition)

Im vorliegenden Fall soll in der Türkei die vorhandene Marktstellung ausgebaut werden. Das Unternehmen ist heute nur über Fremdkontakte im Land vertreten und möchte an den wachsenden Marktbedürfnissen partizipieren. Idealerweise wird nach einem Zeitraum von 5 Jahren ein Marktanteil von 12 % erreicht. Ob Montage/Produktion im Zielland stattfinden soll, muss durch eine Studie belegt

werden. Die Amortisationszeit für diese Markteintrittsmaßnahme soll 3 Jahre betragen. Das Team, bestehend aus Vertrieb, Marketing, Produkt-Management, Controlling und Logistik, wird von einem „neutralen“ Value Manager geleitet. In ca. 12 Teamsitzungen sind die erforderlichen Informationsbedarfe zu definieren und auszuwerten.

Auch die Konzepterarbeitung und die Bewertung der gefundenen Lösungen stehen in diesem Team auf der Agenda. Zwischen den Teamtreffen werden die gemeinsam definierten Aufgaben von den jeweils zuständigen Teammitgliedern beschafft und aufbereitet. Das Team trifft sich alle 3 Wochen für die Dauer eines Tages. Hierdurch ist sichergestellt, dass das Thema kontinuierlich bearbeitet wird, aber noch Spielraum für Detailarbeiten bleibt.

Im ersten Teammeeting werden folgende Themen behandelt:

- Durchsprechen der Zielsetzung
- Identifikation mit dieser Zielsetzung, Akzeptanz der notwendigen Schritte
- Zeit- und Ressourcenplanung
- Erste Aufgabenverteilung
- Ggf. Informationen zum Thema Value Management

Der Moderator legt hierbei großen Wert darauf, dass die Zielsetzung und die Art der Zusam-

Checkliste für Value-Management-Projekte	
Grundschrift	GS Themeninhalte, die es zu berücksichtigen gilt:
	3 Aktuelle Marktposition je Ziel / Aktivland und Aktuelle Vorschriftenlage
	4 Marktmechanismen, Barrieren / Förderungen Vertriebskanäle Ist- / Best-Case Produkt- / Marktstrategien im IST Preis- / Leistungs-Portfolio Mitbewerberanalyse Marktpotenziale Aktuell genutzte Führungsinstrumente Aktueller Return on Invest Aktuelle Forderungssituation / Kapitalbindung Aktuelle Logistikkonzeption Aktuelle Produktions- / Montagekonzeption Zusammenfassende Bewertung der Situationsanalyse, Erkennen der Wertetreiber / -Vernichter Erstellen einer Potenzialanalyse, Abgleich der Zielsetzung mit dieser Potenzialanalyse
	4.3 Definition der im Projekt zu erreichenden Ziele, inkl. der entsprechenden Bewertungskriterien

Abb. 3: Die Projektschritte 3 bis 4

Checkliste für Value-Management-Projekte	
Grundschr	GS Themeninhalte, die es zu berücksichtigen gilt:
	5 Sammeln existierender Ideen
	bis Entwickeln neuer Ideen
	8 Definition von Szenarien
	Ableiten von Best-Case- / Worst-Case-Szenarien, ggf. Real Case
	Identifikation der nützlichen Wertetreiber
	Erkennen der(s) besten Geschäftsmodells(e)
	Kooperationsmodelle überarbeiten
	Merger- / Acquisition-Konzepte einbeziehen
	Definition eines Businessplans je Case
	Erstellen eines Finanzplans (Bilanz, Cash-flow, ROI..)
	Abgleich der gesetzten Werteziele mit den zu erreichenden Werteziele
	Definition der Führungsinstrumente
	Erstellen eines Umsetzungsplans
	Erstellen von Entscheidungsvorbereitungen
	Entscheidung herbeiführen

Abb. 4: Arbeitsplan GS 5-8

Annahmen : Land Z						
1.0 Marktentwicklung in Mio.€:						
	Jahr	1	2	3	4	5
	Automationskomponenten	120	127	135	143	151
2.0 erwartete Marktanteile / Umsatz						
2.1	in %	2,8	4,8	7,5	9,9	11,7
2.2	in Mio.€	3,3	6,1	10,1	14,1	17,7

Abb. 5: Erwartete Marktentwicklung und Umsatzplan XY

menarbeit von allen Teammitgliedern akzeptiert werden. Hierdurch wird für den weiteren Projektverlauf viel Zeit gespart. Eventuell vorhandene Widerstände lassen sich bereits im frühen Stadium abbauen. Die Projektarbeit wird vertieft und folgt den nächsten Grundschr 3 und 4. Hier werden alle erforderlichen Informationen systematisch gesammelt und ausgewertet. Die für diese Projektart vorliegende Check-

liste (vgl. Abbildung 3) beinhaltet die relevanten Sachthemen.

Die Grundschr (GS) 3 und 4 behandeln jeweils die gleichen Themen. In GS 3 werden Informationen gesammelt, die in GS 4 dann strukturiert und ausgewertet werden. Diese Arbeiten sind in vielen Projekten häufig sehr zeitaufwändig, da die geforderten Informationen in

der notwendigen Qualität nicht umfassend vorliegen, oder nicht aktuell genug sind. Das Team hat hier eine detaillierte Markt- und Importstudie erstellt und eruiert, dass die vorherrschenden Vertriebsstrukturen im Zielland den bekannten westeuropäischen Strukturen widersprechen. Der Vertrieb von technischen Produkten folgt hier einem zentralen Modell. Ca. 70 % der Produkte werden in Istanbul über die Großhändler abgewickelt. Der Rest verteilt sich auf Ankara und Adana. Darüber hinaus stellt man fest, dass es keine Importbeschränkungen gibt. Man kann in den meisten Handelsmetropolen des Landes die erforderlichen Importmaßnahmen vornehmen. Auch existieren Spediteure, die in zollfreien Zonen Konsignationslager betreiben. Einem reibungslosen Import der eigenen Produkte steht nichts im Wege.

Der Markt gestaltet sich dagegen etwas schwieriger. Es stellt sich heraus, dass bereits alle bekannten Mitbewerber vor Ort tätig sind. Die Marktpreise entsprechen denen eines Schwellenlandes, obwohl bereits eine stark wachsende Industriegesellschaft anzutreffen ist. Die Mitbewerber bieten allerdings vorwiegend Produkte der „älteren Modellgeneration“ an, was gleichzeitig eine Chance, aber auch ein Risiko für das Unternehmen darstellen kann. Die Kaufgewohnheiten der Zielkunden gilt es intensiv zu bearbeiten. Konkret handelt es sich hier um einen Händlermarkt, d.h. Produkte und Preise werden vorwiegend durch die Händler bestimmt. Hierbei erfolgt die Beratung der Endkunden durch die Händlerstrukturen, die ihrerseits die Kaufinteressen mehr nach den selbst zu erzielenden Margen lenken, als eine technisch optimale Lösung anzubieten.

Lösungsbeurteilung Marktchancen für XY erhöhen									
SGE: Automatisierungsvertrieb (strat. C-Ziel)									
Kriterium	Gewichtung	Kooperation		Ausbau Vertreter		Tochter GmbH		nur Repräsentanz	
		Erläuterung	Wert	Erläuterung	Wert	Erläuterung	Wert	Erläuterung	Wert
Marktchancen	10	mittel	6	gering	2	hoch	8	gering	2
Reaktion auf Kundenbedürfnisse	9	indirekt	6	indirekt	6	direkt	10	besser als heute	5
Umsetzung XY-Philosophie	8	schwierig	4	schwierig	4	hoch	10	mittel	8
Schnelle Realisierung	7	sofort	10	2 Jahre	2	2 Jahre	2	2 Jahre	2
Finanzbedarf	6	mittel	6	mittel	6	hoch	4	hoch	4
Beherrschung der Konkurrenzsituation	5	aufwändig	4	schwierig	2	nach 2 Jahren	6	mittel	5
gewichtete Punktzahl		272		166		318		192	

Abb. 6: Entscheidungsanalyse Marktchancen im Zielland Z erhöhen

Planbudget		Land Z				Mai 20xx
in T€	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Aufwendungen	1	2	3	4	5	
Löhne	0	0	0	0	0	
Gehälter	419	550	635	695	751	
Löhne + Gehälter	419	550	635	695	751	
Personalnebenkosten	105	138	159	174	188	
Personal Gesamt	524	688	794	869	939	
Abschreibungen	67	98	116	130	100	
Leasing	0	0	0	0	0	
Büromiete 180m² (1 TUSD / Monat)	24	24	50	50	50	
Lagermiete 300m² (2 TUSD / Monat)	40	40	40	40	40	
Cars	0	0	0	0	0	
Mieten / Leasing	64	64	90	90	90	
Reparatur / Wartung	15	30	30	33	36	
Ausgangsfrachten (1% v. Umsatz)	33	61	101	141	177	
Steuert+ Wirtschaftsberatung	35	35	35	35	35	
Bankgebühren	0	0	0	0	0	
Rechtsanwalt	5	5	5	5	5	
Reinigungskosten	4	8	8	8	8	
Sonstige Verwaltungskosten	44	48	48	48	48	
Messen, Kataloge, Informationen	30	75	150	250	400	
Werbung und Veröffentlichung	30	75	150	250	400	
Reisen Ausland	15	50	60	60	60	
Reisen Inland	18	60	75	75	75	
Bewirtung	30	40	50	60	75	
Reisen + Bewirtung	63	150	185	195	210	
Gebühren	20	22	25	25	25	
Porto	3	5	5	5	5	
Büroartikel	3	14	15	15	15	
Tel., Fax, ...	15	42	45	48	51	
Kommunikation	41	83	90	93	96	
Mitarbeiterwerbung	0	0	0	0	0	
Mitarbeitertraining	10	10	12	15	15	
Sonstige	4	4	4	6	6	
Sonstige Personal	14	14	16	21	21	
Steuern Autos	9	15	15	15	15	
Steuern	0	0	0	0	0	
Steuern	9	15	15	15	15	
Energie	3	3	3	3	3	
Versicherungen	10	12	15	15	15	
Sonstiges	0	0	0	0	0	
Sonstige	13	15	18	18	18	
Betrieblicher Aufwand	805	1186	1432	1639	1847	
Investitionen / Abschreibungen in T€						
	0	0	0	0	0	
Autos	115	80	60	40	40	
Einrichtungen	220	75	30	30	30	
Investment pro Jahr	335	155	90	70	70	
	Hauptbüro Istanbul		Zusätzliche Büros			
Autos 5 Jahre linear	23	39	51	59	67	
Einrichtungen 5 Jahre linear	44	59	65	71	33	
Abschreibungen ges.	67	98	116	130	100	
Anlagevermögen	268	325	299	239	209	

Abb. 7: Plan Budget Firma XY, Land Z

Will man im Zielland mittelfristig erfolgreich sein, muss das eigene Unternehmen Beratungskompetenz aufbauen und einen Pull-Effekt im Markt erzeugen, der die Händler dazu verführt, die Unternehmensprodukte ins Programm aufzunehmen. Auch gilt es die Preisstrategie mit dem Endkunden zu definieren und ggf. mittelfristig einen eigenen Handelsweg aufzubauen. Diese Erkenntnis wird Einfluss auf die Rekrutierung und Ausbildung der zu beschaffenden Mitarbeiter haben und somit auch auf die Personalkosten. Bei den Produkten der „unteren“ Serienreihe sind aufgrund einer anderen Vorschriftenlage technische Anpassun-

gen erforderlich, die aber einen überschaubaren Charakter haben werden (ca. 250 T€ Einmalkosten für Entwicklung und Test).

Eine durch den Produkt-Manager durchgeführte Marktstudie zeigt auf, dass der Markt im Zielland, gemessen an den westeuropäischen Märkten, noch interessanten Spielraum nach oben offen lässt. Zurzeit ist seine Größe auf ca. 20 % des deutschen Marktes einzuschätzen. Gespräche mit Politikern, Handelskammern, aber auch mit marktforschenden Instituten lassen den Schluss zu, dass in den nächsten 10 Jahren eine Verdoppelung des Marktvolumens

im entsprechenden Marktsegment erwartet wird. Demnach ist die Vertriebsstrategie nicht auf direkte Verdrängung, sondern auf geschickte Integration des Unternehmens, der Produkte und des Images auszurichten (indirekte Verdrängung durch schnelles Wachstum; verzögertes Reagieren des Marktes). Neben den Informationen über das zu erwartende Marktvolumen konnten bei solchen Gesprächen die Kaufgewohnheiten der Zielkunden und die Trends in Technik und Preiserwartungen abgefragt werden.

Von den 5 Hauptmitbewerbern wurden im Rahmen einer Conjoint-Analyse (ganzheitlich betrachtet, Zielgruppenbefragungen) zwei Anbieter identifiziert, die über ein relativ schlechtes Image verfügen; die angebotenen Produkte entsprechen aber den aktuellen Anforderungen. Hinsichtlich Service und Flexibilität gegenüber den Kunden zeigten sich die besagten Anbieter allerdings schwerfällig. Nun ging es um die Klärung der handelsrechtlichen Anforderungen. Hier galt es, nationales Handelsrecht, Genehmigungs- und Durchführungsverfahren kennenzulernen und eine Weiche für die schnelle Installation eventueller Vertriebsniederlassungen zu stellen.

Die Einschaltung eines externen Rechtsanwaltes mit Erfahrungshintergrund im besagten Land, der zeitweise ebenfalls als Teammitglied agierte, erwies sich hier als außerordentlich hilfreich. Neben der Klärung von handels-, steuer- und arbeitsrechtlichen Anforderungen des Landes, konnte dieser erste Vertragsentwürfe organisieren. Zu erwartende Nebenkosten im Geschäftsbetrieb, aber auch Steuergesetzgebungen konnten hier bereits im Vorfeld geklärt werden. Das Zusammentragen der aufgeführten Informationen hat in Summe 4 Monate in Anspruch genommen. 8 Reisen in das Zielland haben insgesamt 25 T€ gekostet, aber auch ein große Menge an guten verwertbaren Kontakten eingebracht.

Im Grundschrift 4 erfolgt nun die Auswertung der in Grundschrift 3 erarbeiteten Informationen

Produkt-Markt-Strategien wurden erstellt, Porter- und Portfolioanalysen generiert, diskutiert

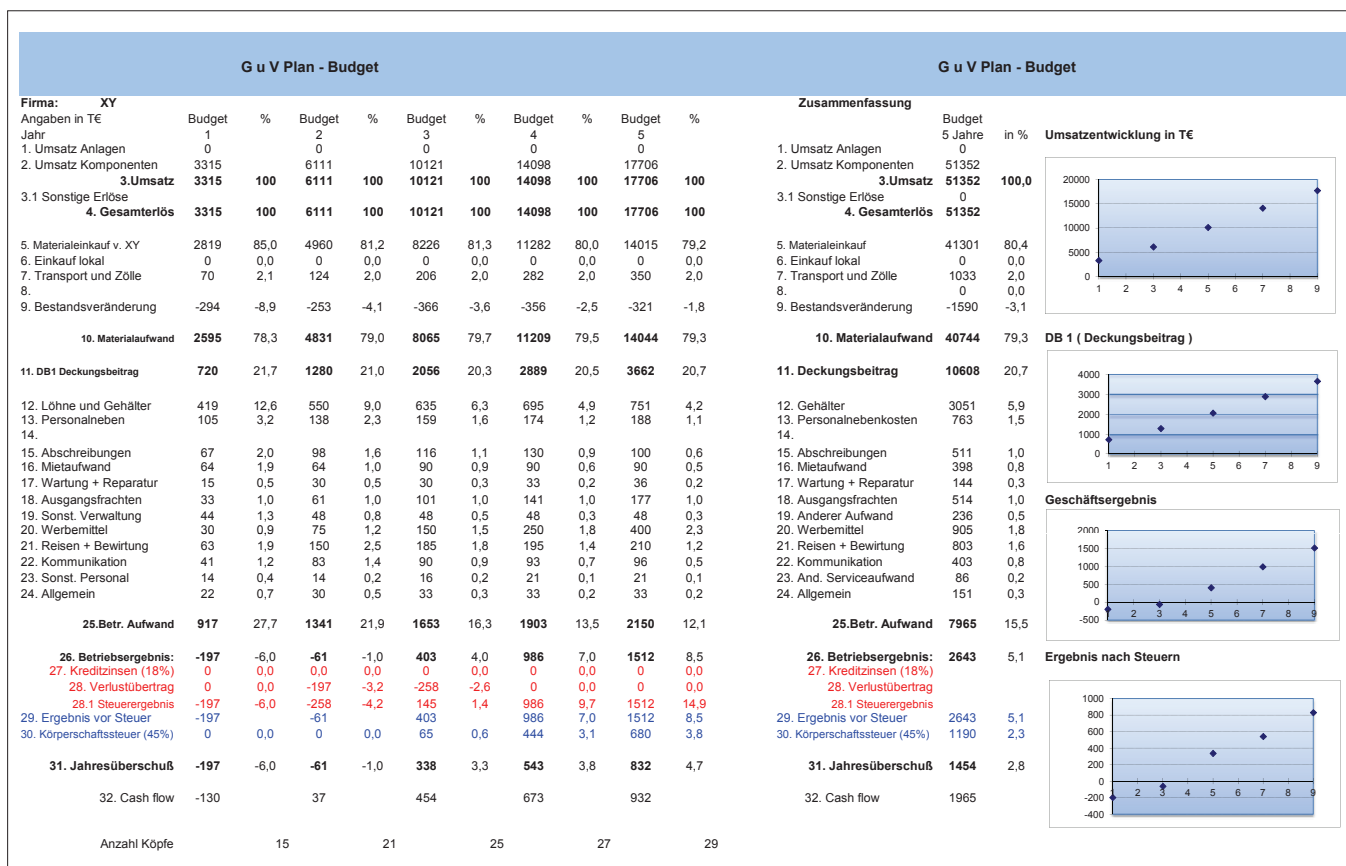


Abb. 8: GuV Plan Budget Firma XY, Land Z

und überarbeitet. Schlussendlich entstand eine Vertriebsstrategie, die in einen Geschäftsplan einfließt. Hierin enthalten waren:

- Geschäftsmodell
- Umsatzziele
- Vertriebsstrategie und damit verbundene Aktivitäten
- Aufbauorganisation
- Anzahl der Mitarbeiter
- Durchschnittliche Personalkosten inkl. Nebenkosten
- Werbe- und Marketingbudget
- Expansionsmaßnahmen
- Investitionen
- Kostenrahmen allgemein
- Preisstrategie
- Ergebnisentwicklung

In der damit verbundenen Planbilanz sollten die Erkenntnisse hinsichtlich der Zahlungsziele, Finanzierungsgewohnheiten und des Kapitalbedarfs inkl. Cashflow abgebildet werden.

Die folgenden Grundschritte 5 bis 8 werden im Team, wie vorgegeben, durchgeführt (siehe Abbildung 4).

Zunächst wurden die Ergebnisse der definierten Strategien abgebildet. Hierbei kamen verschiedene Vertriebsmöglichkeiten zum Tragen. Grundsätzlich standen 4 Modelle zur Diskussion:

1. Kooperation mit lokalem Vertriebsunternehmen
2. Ausbau des vorhandenen (schlecht aktiven) Handelsvertreter
3. Eigene Tochtergesellschaft
4. Repräsentanzbüro

Die Ergebnisse dieser Diskussionen und Teamabwägungen führten eindeutig zur Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft. Insbesondere die spezifischen Marktanfordernisse und die Tatsache, dass es sich hier um einen stark wachsenden Markt handelt, der seinerseits noch geformt werden kann, führten zu dieser Entscheidung. In der Zukunft muss man hier doch sehr aktiv steuern und koordinieren. Es wurde auch beschlossen, dass nach Geschäftseröffnung (Projektumsetzung), für die Dauer von ca. 3 Jahren, eine intensive Umsetzungsbegleitung installiert werden soll (vgl. Abbildung 5).

Die Marktstudie und die Auswertung der lokal geführten Gespräche zeigten auf, dass es durchaus möglich erscheint, in die Größenordnung der von der GF gesetzten Zielsetzung zu gelangen. Das Team entschied sich, das Projekt fortzuführen und Ideen zu produzieren, die es letztlich zu bewerten galt. Im Vorfeld haben erste Einschätzungen zu der in Abbildung 6 aufgeführten Entscheidungsanalyse geführt.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse wurden im Rahmen eines Betriebswirtschafts-Workshops zur „Befüllung“ der Kostenstellenplanung überführt. Ein Planbudget für die neue Tochtergesellschaft (Newco) wurde erstellt. Dies erfolgte auch in iterativen Prozessen, da nicht alle erforderlichen Informationen zeitnah vorlagen (vgl. Abbildung 7 und 8).

Die Auswertung wurde von allen Teammitgliedern (Führungsebene) vorbereitet, vertiefende Detailarbeiten von den Fachabteilungen begleitet und teilweise generiert. Das Team hat die Ergebnisse gegengelesen und für die nächste Stufe der Planbilanzerstellung freigegeben. Hierbei galt es die zu erwarten-

Firma: XY - Türkei		Planbilanz					Mai 20xx
Angaben in T€	Jahr	Budget 1	Budget 2	Budget 3	Budget 4	Budget 5	
Immaterielle Vermögensgegenstände		0	0	0	0	0	
Sachanlagen		268	325	299	239	209	
Finanzanlagen		0	0	0	0	0	
A. Anlagevermögen		268	325	299	239	209	
Vorräte	6 Wochen	294	547	913	1.269	1.590	
Forderungen incl. 15 % Mwst.	30 Tage	318	586	970	1.351	1.697	
Forderungen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Forderungen von verbundenen Unternehmen		0	0	0	0	0	
Forderungen von anderen Unternehmen		0	0	0	0	0	
Forderungen von verbundenen Unternehmen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Forderungen von anderen Unternehmen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Kasse / Bank		40	23	154	845	1.758	
Sonstiges		0	0	0	0	0	
B. Umlaufvermögen		652	1.156	2.037	3.465	5.045	
C. Rechnungsabgrenzungsposten		0	0	0	0	0	
Aktiva		920	1.481	2.336	3.704	5.254	
Eingetragenes Kapital		500	650	650	650	650	
Reserven		0	(197)	(258)	80	622	
Geschäftsergebnis nach Steuern		(197)	(61)	338	543	832	
A. Eigenkapital		303	392	730	1.272	2.104	
Pensionsrückstellungen		0	0	0	0	0	
Steuerrückstellungen		0	0	65	444	680	
Sonstige Rückstellungen		0	0	0	0	0	
B. Rückstellungen		0	0	65	444	680	
Verbindlichkeiten lokaler Einkauf		15	30	45	60	75	
Verbindlichkeiten > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Verbindlichkeiten sonstige		0	0	0	0	0	
Verbindlichkeiten zu verbundenen Unternehmen < 1 Jahr	60 Tage (Stand.)	0	0	1.496	1.927	2.394	
Verbindlichkeiten zu verbundenen Unternehmen < 1 Jahr	75 Tage	602	1.059	0	0	0	
Verbindlichkeiten zu verbundenen Unternehmen > 1 Jahr		0	0	0	0	0	
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten		0	0	0	0	0	
Langfristige Bankverbindlichkeiten		0	0	0	0	0	
Verschiedenes		0	0	0	0	0	
C. Verbindlichkeiten		617	1.089	1.541	1.987	2.469	
D. Rechnungsabgrenzungsposten		0	0	0	0	0	
Passiva		920	1.481	2.336	3.704	5.254	
Ergebnis zum Umsatz		-6%	-1%	3%	4%	5%	
Eigenkapital zu Vermögen (A+B+C)		33%	26%	31%	34%	40%	

Abb. 9: Die Planbilanz für die Newco

de Ergebnisentwicklung der „Newco“ abzubilden, die landesüblichen Zahlungsbedingungen zu berücksichtigen und den real erforderlichen Kapitalbedarf des Unternehmens darzustellen.

Die vorliegenden GuV-Daten waren bereits ein guter Indikator für die Wirtschaftlichkeit des geplanten Vorhabens. Hierbei kristallisierte sich heraus, dass im ersten Jahr keine positive Ergebnisentwicklung zu erwarten ist und neben der Kapitaleinlage durch die Muttergesellschaft auch noch Anlaufkosten zu finanzieren wären. Welche Rendite das Invest für die Muttergesellschaft am Ende bringen kann, soll die Bilanzbeurteilung in [Abbildung 9](#) aufzeigen.

Im Grundschrift 8 werden die im interdisziplinären Team erarbeiteten Ergebnisse der GF vorgestellt

Die gesamtheitliche Betrachtungsweise, die am Ende zur betriebswirtschaftlichen Abbildung der erwarteten Geschäftsentwicklung führt, erlaubt es den Teilnehmern, noch während der Präsentation alle Fragen schnell und umfassend zu beantworten. Hierbei ist es unerheblich, ob es markt-, produkt-, betriebs- oder rechtsspezifische Fragen sind. Die Geschäftsführung vermag nun ihre Entscheidung beruhigt zu fällen, da sie sich sicher sein kann, dass alle betroffenen Führungskräfte / Organisationseinheiten von dem Projekt

Kenntnis erlangt haben, die Ergebnisse mittragen und bei eventuellen Problemen auch an einem Strick ziehen werden. Die Umsetzung wird beschlossen.

Im weiteren Prozess (Grundschrift 9, Umsetzung) wird der verantwortliche Projektleiter (Value Manager?) eine umsetzbare Struktur vorfinden. Für die Personalrekrutierung im Zielland liegen bereits klare Anforderungsprofile der zu besetzenden Positionen vor. Der Geschäftsführer der Tochtergesellschaft hat bereits einen Fahrplan für die nächsten 5 Jahre. Der Produkt-Manager und der Vertriebsleiter können ihre Budgets auf Basis des vorliegenden Geschäftsplans strukturieren und entspre-

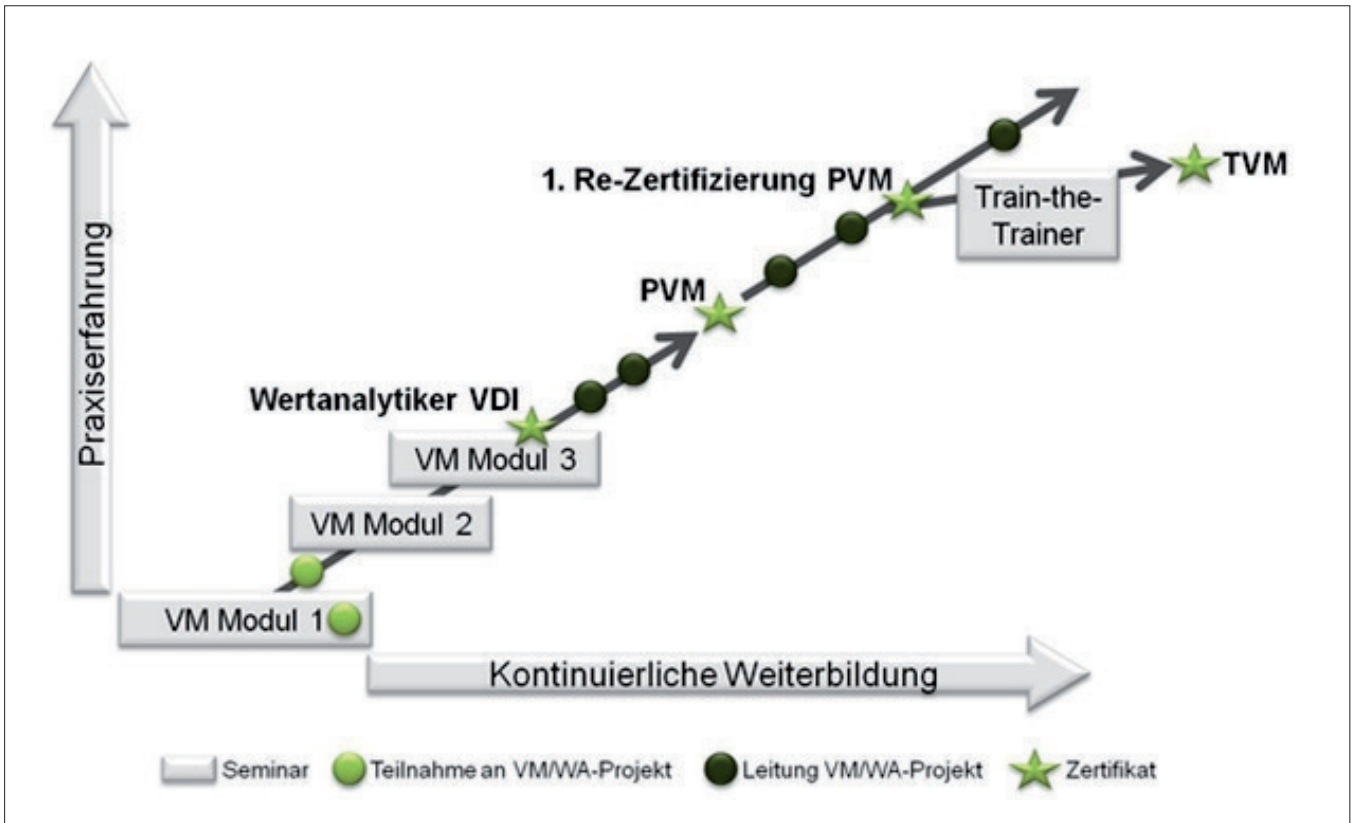


Abb. 10: Modell für die Ausbildung zum Value Manager; Quelle: VDI in Anlehnung an W. Hahn

chende Geschäftsentwicklungs-Reviews einplanen.

Das Wichtige an der hier beschriebenen Vorgehensweise ist wiederum der zentral moderierte und umfassend angelegte, konzertierte Projektverlauf. Es wird ein gesamtheitliches Strategiekonzept erarbeitet, welches die definierten Wertetreiber des Unternehmens bedient und die damit verbundenen Zielsetzungen realisier-

bar macht. Daher wird im Anschluss an die Umsetzungsmaßnahme eine weiterführende Wertesteigerungskontrolle durch das Management, unterstützt durch das Controlling, installiert.

Das Gesamtprojekt trägt seinen Teil zu einer wertorientierten Unternehmensführung bei. **Die Summe aller so geführten Projekte führt zur ganzheitlichen Wertorientierung in der Unternehmensführung.** Da diese Vorgehens-

weise auch auf andere Management-Projekte übertragbar ist, können Unternehmen ihre strategische Ausrichtung systematisch und wertorientiert umsetzen.

Das hier genannte Projekt hat dazu geführt, dass das Unternehmen, ein typisch deutsches KMU, seine Position in der Türkei gegenüber deutschen Großkonzernen behaupten konnte und auch heute noch eine hervorragende Marktposition einnimmt. Es hat auch in der Umgestaltung der Handelswege mitgewirkt und im Management einen neuen Standard gesetzt. Darüber hinaus haben sich die in diesem Projekt entstandenen Tochtergesellschaften zu den wichtigsten Werttreibern des Unternehmens entwickelt und zu einer frühzeitigen Marktabsicherung geführt.

Autoren



Frank Bröker

ist Senior Consultant bei der Krehl & Partner GmbH. Seine Expertise sind Themen rund um die Materialwirtschaft und Wertanalyse / Value-Management-Projekte. Sein Schwerpunkt liegt bei der Optimierung von Einkauf und Produktentwicklung. Er ist darüber hinaus Experte für PURCHINEERING und hat die Qualifikation Trainer Value Management (TVM).

www.krehl.com

Peter Monitor

ist Senior Consultant bei Krehl & Partner GmbH. Seine Expertise sind Themen wie Internationale Geschäftsentwicklung, Value Management und Wertanalyse mit dem Branchenfokus Elektronikindustrie / Maschinenbau. Er ist Trainer Value Management (TVM) und Mitinitiator der Richtlinie zur Wertorientierten Unternehmensführung. Darüber hinaus ist er Initiator des Arbeitskreises Wertorientierte Unternehmensführung beim VDI – Verein Deutscher Ingenieure.



Der Weg zum zertifizierten Value Manager

Das System Value Management basiert auf dem Wertanalysekonzept, das in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts bei General Electric entwickelt wurde. Lawrence D. Miles war der „Erfinder“. Sein Gedankengut wurde in die ver-

schiedenen Wirtschaftsmetropolen transferiert und ging dort in den Begriffen Value Engineering / Value Analysis / Wertanalyse seine eigenen Wege.

Erst zur Jahrtausendwende hat man sich in Europa zusammenschlossen und die unterschiedlichen Aktivitäten unter dem nun neuen Namen – Value Management – für Europa vereinheitlicht. Sinn und Zweck dieser Neufassung war das gemeinsam vereinbarte Sicherstellen eines definierten Standards, der die Verwendung des Begriffes – Value Management – auch in geregelter Form erlaubt. Innerhalb dieser „Bewegung“ wurde dann auch die Methode Wertanalyse integriert und für alle 17 teilnehmenden Europäischen Staaten sozusagen genormt. Zur Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards in der Ausbildung und Anwendung hat man sich für ein Zertifizierungssystem entschieden. Innerhalb dieses Zertifizierungssystems sind sowohl die Ausbildungsschritte, die Lernziele, die Anzahl der Ausbildungstage als auch die Qualitätssicherungssysteme definiert.

In Deutschland erfolgt die Ausbildung in drei Schritten.

1. Sie beginnt mit dem Kennenlernen der Methode Wertanalyse.
2. Im Anschluss daran werden diese Kenntnisse sowohl in Projekten, aber auch während eines Folgeseminars vertieft und mit Moderationstechniken ergänzt.
3. In einem dritten Ausbildungsschritt kann sich der Teilnehmer zum Wertanalytiker (VDI) qualifizieren lassen. Damit darf er sich in Deutschland Wertanalytiker VDI nennen. Im Rahmen der Europäischen Zertifizierung erhält der Teilnehmer des gleichen Seminars – nach entsprechenden Praxiserfahrungen und dem entsprechenden Antrag beim EGB, dem European Governing Board für Value Management, und natürlich der entsprechenden Freigabe durch das Board – die Berechtigung, sich Professional Value Manager (PVM) zu nennen (vgl. Abbildung 10).

Die drei Ausbildungsstufen führen in Kombination mit ausreichender Projekterfahrung zur Befähigung, als interner / externer Value Manager tätig zu werden.

Ein noch nicht im Rahmen dieser Zertifizierung empfohlenes Seminar heißt Wertorientierte Unternehmensführung und wird vom VDI Wissensforum, aber auch von den Autoren selber angeboten.

Fazit

Der Praxisbericht hat gezeigt, dass komplexe Projekte unbedingt in interdisziplinärer Teamarbeit bewältigt werden müssen. Herkömmlich durchgeführte Projektorganisationen benötigen in der Regel mehr Zeit und Ressourcen. Value Management beinhaltet Arbeitssystematik, Methodik, Expertise, Projektmanagement und Controlling. Hierdurch sollen kurzfristig wirkende, untergeordnete Interessen eliminiert und eine nachhaltige Steigerung der Unternehmenswerte erzielt werden. Das Gesamtsystem Value Management, welches auch die Methode Wertanalyse beinhaltet, folgt einem europaweit zertifizierten Ausbildungs- und Qualitätssicherungskonzept. ■