

Zielkonflikte aus der Wertsteuerung

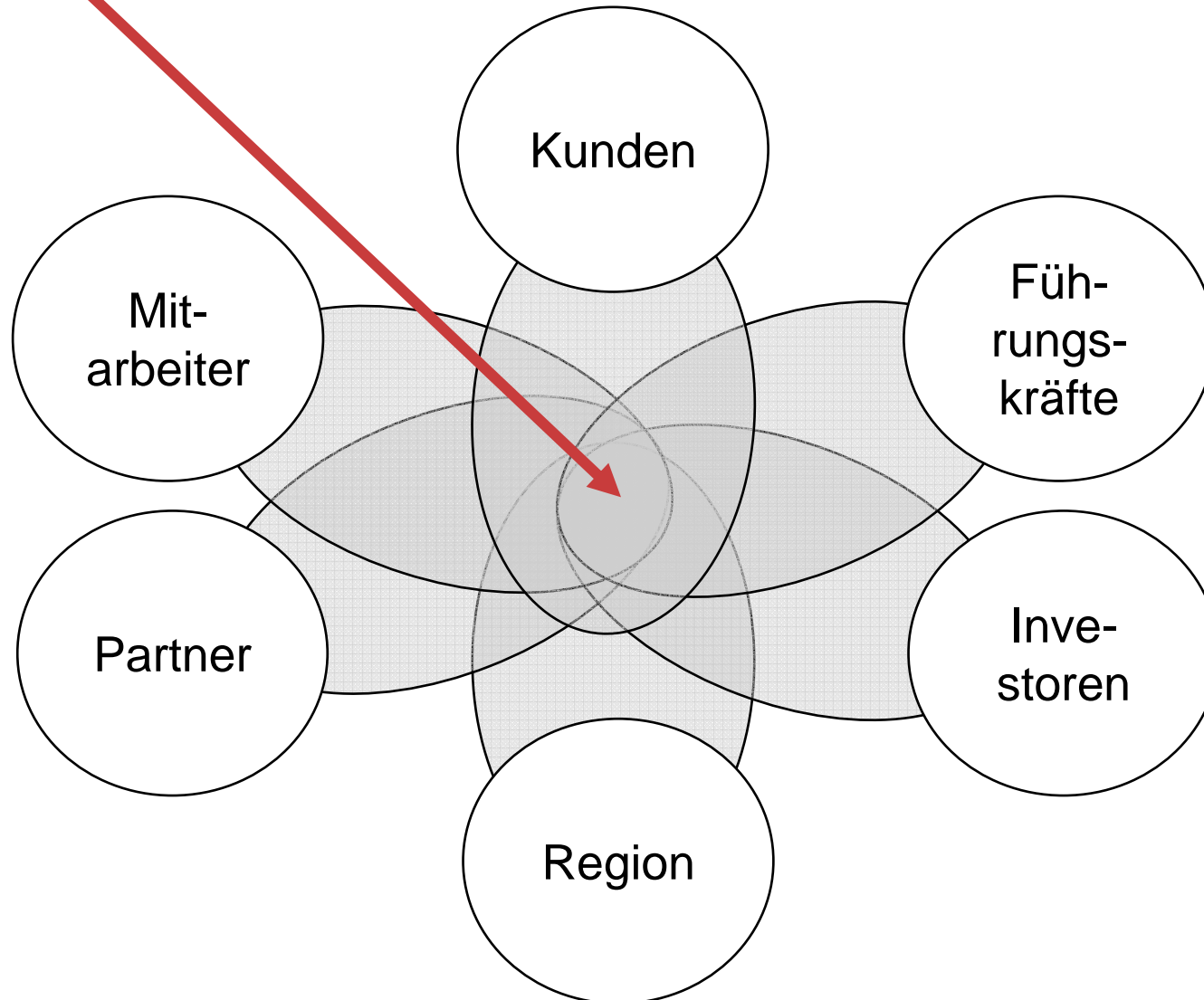
- Arbeitsgruppe 1-

Mitglieder: *Ralf Thiede*, *Barbara Hilger*, *Dieter Meyer*,
Walter Schmidt

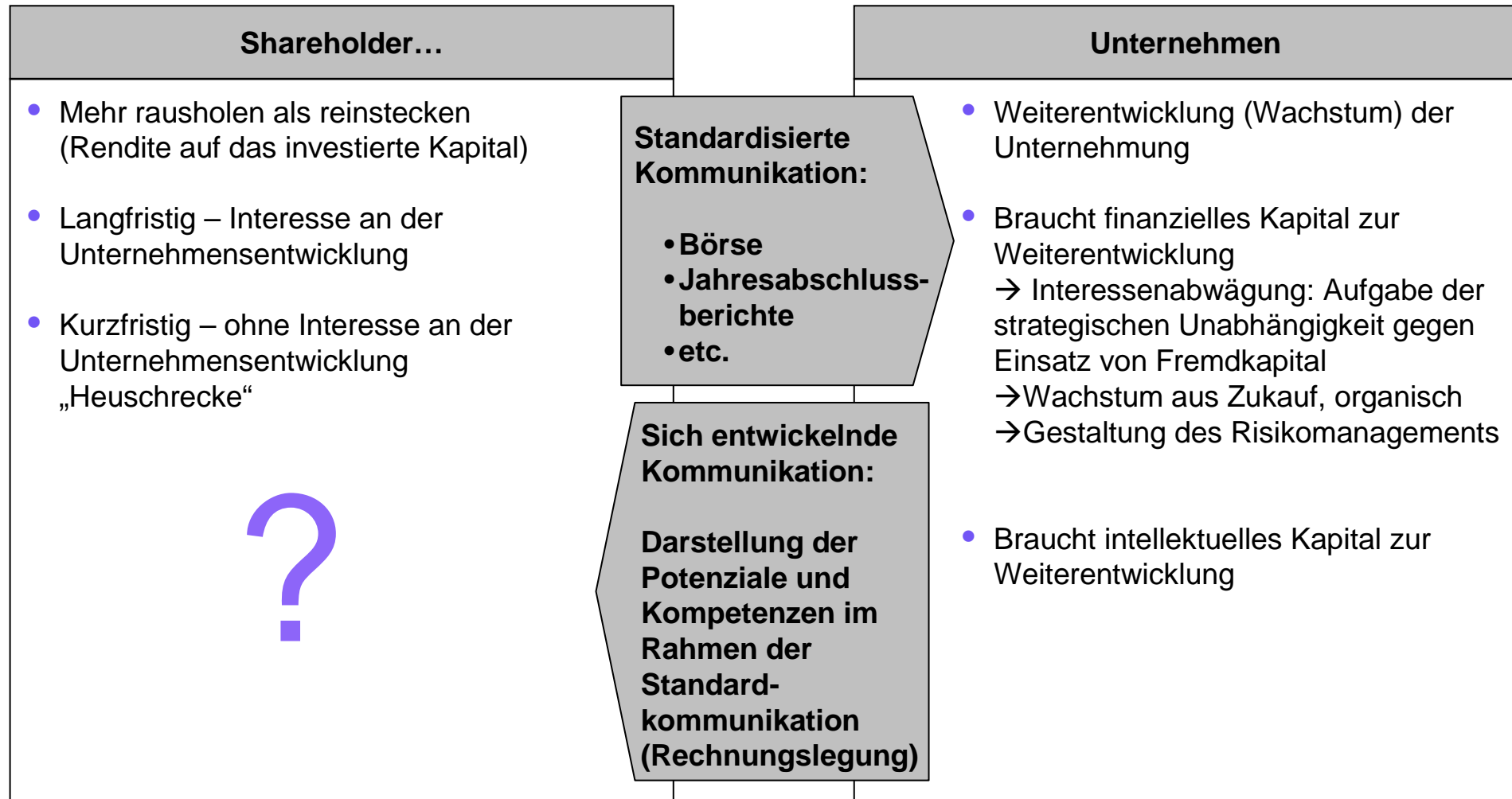
Gruppenpate: *Ulrich Pieschel*

Zielkonflikte aus der Wertsteuerung

Bereich der Akzeptanz



Zielkonflikte aus der Wertsteuerung z.B Shareholder



Zielkonflikte aus der Wertsteuerung

Erweiterte Wertorientierung

Grundelemente

- Ergebnis
- Kapital
- Risiko

Finanzielles Kapital

- Ausschüttungsfähigen Gewinn (free Cashflow)
- Materielle Bilanz
- Kapitalmarktrisiko

Intellektuelles Kapital

- thesaurierungsfähiger Gewinn
- Potenzialbilanz
- Risikomanagement (umfassend)



Zielkonflikte aus der Wertsteuerung Aufgaben für die ControllerInnen



**Fördern des Prozesses zur Entwicklung von Standards für die
Abbildung des intellektuellen Kapitals (gleichwertig zum
finanziellen Kapitals)**

Zielkonflikt zu den aktuellen Standards des Berichtswesens

Anknüpfung an die Steuerung mit Werttreibern

**Reale Zielkonflikte
(„Blume“ = Bereich der Akzeptanz als Führungsaufgabe)
werden transparenter
(Transparenzgebot des Controllings)**

Gruppe blau

Chancen und Risiken wertorientierter Unternehmenssteuerung

**Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
22. September 2006**

Risiken

Wenn nur eine Kennzahl verwendet wird!

- **Strategiewechsel**
- **Zukunft unsicher!!! -> Prognosemodelle, Prämissen, „Glaskugel“**
- **Managementwechsel**
- **Kurzfristige Erfolge werden nachhaltigem Erfolg vorgezogen**
- **Verhalten richtet sich nach der Maximierung der eigenen Vergütung aus**
- **Eigenperspektive, kein Vergleich mit der Konkurrenz am Markt / Branche**
- **Innovationen werden nicht erkannt**
- **Veränderungsgeschwindigkeit nimmt mit Unternehmensgrösse ab**
- **Prestigekunden mit geringerem ROCE werden im Prozess bevorzugt
(kurzfristige vs. langfristige Ausrichtung)**
- **Mitarbeiterzufriedenheit**
- **Zu kompliziert (Was ist ROCE / WACC?)**

Chancen Unter Berücksichtigung bisheriger Erfahrungen

- **Strategie / Vision erarbeiten**
- **alle Bereiche erfassen**
- **Was sind wir „wirklich“ wert?**
- **Erfolgsabhängige Vergütung (Zielvereinbarungen)**
- **Prozesse nachhaltig durchleuchten und verbessern**
- **Mitarbeiter „mitnehmen“**

Statement (engl.)

Conclusion (franz.)

Fazit (lat.)

Zusammenfassung (dt. für Jens)



- **Ein Kennzahlensystem reicht nicht aus**
- **Strategie muss umgesetzt werden**
- **Kommunikation ist sehr wichtig**

**Wertorientierte Unternehmenssteuerung ist ohne Blick
in die Zukunft nicht möglich!!!**

Implementierung einer wertorientierten Steuerung

Gruppe ROT

Implementierung einer wertorientierten Unternehmenssteuerung

Mittelstand
Famili'lenunt.
Inhaberges.

AG
Börsennotwert

	<u>Mittelstand (Familienunternehmen)</u>	Konzern, Börsennotiert
Umfeld		
externe Wertvorstellungen (Inhaber vs. Börse)	Regionaler Einfluss stark personalisiert	Finanzkennzahlen getrieben Anonym
Unternehmerische Wertvorstellungen Unternehmensphilosophie Tradition Image Sozialverständnis		
Zeitraum	Generationsvertrag	Zeitraum Anstellungsverhältnis?
Kontrollinstanzen?	Bank Einbindung in das soziokulturelle Umfeld (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Image, Kontakte) aber nicht finanzgetrieben	extern
Anforderungen	Flexibilität Entscheidungsnahe	Kontrollinstrumente Kommunikation

<p>Abgeleitete Wertepremissen</p>	<p>Ergebnis Liquidität (in Krisensituationen)</p> <p>MA-Zufriedenheit und -bindung (Abstellung auf die Personen)</p> <p>Verankerung: Kunden und Lieferanten Region (Standort)</p> <p>Produktorientierung (ohne Instrumente "der Großen", z.B. Marktresearch, Roadmap, Pricing, etc)</p>	<p>Vorrangig Finanzwirtschaftliche Ziele Equity, Umsatz CF Rendite</p> <p>Shareholder Value-Komponenten Produkt-Pipeline (darin enthalten: Entwicklungstätigkeiten, Know-how, MA-Entwickl. Marken)</p> <p>Entwicklungstrends Unternehmensspezifische Werttreiber</p> <p>aufbereitet für Analysen für Vergleichszwecke</p>
<p>Werttreiber</p>	<p><u>Unternehmenshierarchie, flach</u></p> <p>Unternehmenskommunikation Wesentlich ausgeprägtere Kundenbindung Innovationsgeist wegen fehlender Finanzkraft</p>	<p>Marktausrichtung, Durchdringung und -größe Portfolios</p>
<p>Was beeinflusst die Werttreiber?</p>	<p>Finanzzahlen für beide ein Werttreiber, aber wesentlich ausgeprägter bei Konzernen</p> <p>Zwischenmenschliche Problem BuHa und Controlling: Abgleich, Kommunikation Akzeptanz und Kontinuität (Bonussysteme?) Nutzeffekt für das Unternehmen vorhanden?</p> <p>Wertorientiertes Handeln durch den Inhaber (Der Fisch stinkt vom Kopf)</p>	<p>interne Kommunikation und Systeme / Prozesse (insbesondere die IT)</p>

Risikoadjustierung als Teil der Wertorientierte Unternehmensführung

- *Lernen von Banken* -

Bärbel, Fabian, Harald, Jens,

Bank

- ◆ **Marktrisiken - Zins, Währungen, Aktien, Rohstoffe**
- ◆ **Adressrisiko (Zahlungsausfall) – Länder, Art, Name**
- ◆ **Liquiditätsrisiko**
- ◆ **Operationale Risiken**

Industrie

- ◆ **Operationale Risiken**
- ◆ **Marktrisiken – Rohstoffe, Währungen, Zins, Aktien**
- ◆ **Adressrisiko (Zahlungsausfall) – Länder, Art, Name**
- ◆ **Liquiditätsrisiko**

Bewerten

Operative Risiken bei der Produktion und Beschaffung

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit von Lieferanten ▪ Qualitätsprobleme ▪ Ressourcenverfügbarkeit <ul style="list-style-type: none"> - Maschinen - Personal - Logistik - Rohstoffe ▪ Produkthaftung ▪ Abhängigkeit von Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz der betroffenen Produk • Qualitätskosten • Entgangener Deckungsbeitrag • Versicherungsprämie + SB • Strukturkostenanteil
---	---

Operative Risiken bei Marketing und Vertrieb

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werbestrategie nicht erfolgreich ▪ Imageverlust ▪ Veränderung des Wettbewerbsumfeldes ▪ Warenverfügbarkeit passt nicht zur Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Fremdkapitalkosten / Umsatz • Marktanteil • Über- / Unterbestände
---	---

Operative Risiken beim Kundendienst

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernachlässigung des Kundendienstes ▪ Inkompetenz ▪ Nicht zeitnah ▪ Verfügbarkeit <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Ersatzteile 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil
---	---

Operative Risiken bei der Marktforschung

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trends nicht erkennen ▪ Patente missachten ▪ Umweltfaktoren nicht ausreichend berücksichtigen ▪ Markt / Potenziale über-/ unterschätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzanteil Trendprodukte • Lizenzgebührennachzahlung • Umsatz • Umsatz
--	---

Operative Risiken bei der Produktentwicklung

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht ausreichendes <u>Know How</u> ▪ Kritische Personalengpässe ▪ <u>Over-Engineering</u> ▪ Entwicklungsbudgetüberschreitung ▪ 80/20-Regel -> zu teure Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz zukünftiger Produkte • Umsatz zukünftiger Produkte • DB zukünftiger Produkte • DB zukünftiger Produkte • DB zukünftiger Produkte
---	---

◆ **Transparenz schaffen**

◆ **Bewusstsein schaffen**

Absicherung (Versicherung, Derivate)

Korrelation von Risiken