

Warum glänzen High-Performer? Während die einen Unternehmen ums Überleben kämpfen, gehen andere aus großen Herausforderungen sogar gestärkt hervor. Ob es um das Verhalten von Unternehmen geht oder um ihre Innovationsstärke oder um Nischenpolitiken am Markt, es werden Bewertungen, Variationen und Portfolios erstellt, um das Vorwärtsskommen zu sichern.

2.1 Segmentierung

Strategisches Forecasting erfolgt, indem Szenarien ermittelt werden. Sodann ergeben sich valide Aussagen über die Auswirkungen von Veränderungsprozessen. Der Grundraster für die Segmentierung von Produkt- und Dienstleistungen lässt sich immer noch mittels der bewährten Produkt-Markt-Matrix von Ansoff verlässlich einleiten. Besonders am internationalen Markt determinieren die Variablen der Nachhaltigkeit die Marktdurchdringung, Markterweiterung und Programmerweiterung. Die Segmentierungs-Analysen verdeutlichen das Verhältnis von Marktanteilen zur Marktdynamik. Was heute noch zu den versteckten Wachstumsmärkten zählt, könnte sich schnell durch Publicity für Nachhaltigkeit zu großen Kalibern im Wachstumssegment gestalten.

Zur Analytik bietet sich die schon seit langem von Boston-Consulting begründete 4-Felder-Marktanteils-Matrix an, welche die Produkt-Marktbeziehung in „Stars“, „Cows“, „Question Marks“ und „Dogs“ einteilt. Auch die etwas umfangreichere 9-Felder-Matrix von Mc Kinsey ist zur Bestimmung der Marktqualitäten im Nachhaltigkeitsbereich geeignet. Beide Methoden sind hilfreich, die Nachhaltigkeitsverantwortung auf die operative Unternehmenseffektivität hinzulenken. Die Faktoren der weltweiten Werteökonomie sind unabänderlich mitbestimmend, auch

wenn sich die Erfolgchancen immer auf eine finanzielle Rentabilität ausrichten werden. Der Break-even im Denken der Nachhaltigkeit ist als jener Punkt anzusehen, über den hinaus Gewinn und Risiko bei Beachtung der globalen Verantwortung präzise austariert sind.

Die externen Faktoren des wirtschaftlichen Szenarios eines Unternehmens werden mit dem offenstehenden Marktpotenzial in Bezug gebracht. Beachten die Manager den mehrdimensionalen Wettbewerb, so werden sie den Austauschprozess moderner Netzwerke in der Zielbildung ihres Unternehmens beanspruchen. Die systemischen Portfolios bringen nicht nur die großen Unternehmen auf Erfolgskurs. So wie Mischkonzerne an der Börse oftmals besser aufgestellt sind als Spezialisten, eröffnen umfassende strategische Allianzen auch den mittelständischen Unternehmen Aussichten auf eine gute Rentabilität. Sind die Risiken einmal berechnet und ausgeklammert, können die Projekte rasch umgesetzt werden. Quersubventionen aus Allianzen sind ein probates Mittel, die Entwicklung von Innovations-Projekten weiter voranzubringen. Gut genutzte Synergien aus einem Management der Vielfalt stützen und schützen jedes einzelne Mitglied einer gut aufgestellten Kooperation.

Pay-off-Matrizen

- Unternehmensprestige-Matrix
- Konkurrenzmatrix
- Geschäftsfeldmatrix
- Matrix des Kostenmanagements
- Solldaten-Definition
- Wirtschaftlichkeitskriterien

2.2 Bewertungstechniken

Portfolio-Betrachtung Gut konstruierte und aufgeteilte Wettbewerbs-Portfolios konzentrieren sich auf die Attraktivität von Marktsegmenten. Welche Ressourcen erzielen den bestmöglichen Wettbewerbsvorteil? Sobald die einzelnen Eventualitäten auf der Positionierungs-Matrix aufscheinen, werden per Stärken-Schwächen-Evaluierung die gestellten Aufgaben angegangen. Interessenskonflikte innerhalb eines Unternehmens lassen sich vermeiden, wenn in konkreten Zahlen klar ausgedrückt ist, was sich im Feld oberhalb des Break-even-Punktes im Eventualfall entwickeln könnte.

Evaluierungen Eine zeitgemäße Evaluierung besteht nicht so sehr in der Bewertung von Organisationseinheiten als in der Messung von Systemen und deren Interaktionen. Sie beschäftigt sich mit Ereignissen und Interaktionen und führt zur Schlussfolgerung, warum etwas getan werden muss und wie das Problem anzugehen ist. Dann wird auch ersichtlich, was im Unternehmen anders und besser werden könnte. Im Fokus der Bewertung von Nachhaltigkeit steht, wie wirksam die definierten Inhalte weiter verfolgt werden. Die Einschätzung der Wissens- und Erfolgskapazität der Akteure ist ein Bonus im Unternehmenswettbewerb. Definiert wird die Wertigkeit eines Unternehmens über seine Identität, Performance, Innovationsfähigkeit und Reputation. Eine erfolgsträchtige Unternehmensführung ist mit ihrem guten Ruf kohärent. Ein im elfenbeinernen Turm abgeschirmter Ruf, der nicht transparent offengelegt ist, trägt nichts zur Wertschöpfung bei.

Der Ruf eines Unternehmens wird am ehesten durch enttäuschte Erwartungen, durch Informations-Lecks, durch evident mangelnde Managementintelligenz und durch die offensichtliche Verheimlichung der unternehmerischen Entwicklung beschädigt. Gestärkt wird das positive Image, wenn die Führung transparent aufzeigt, ob sie die betrieblichen, gesamtwirtschaftlichen und ethischen Forderungen interaktiv in die Handlungen des Unternehmens einbindet. Markensicherheit, Produktsicherheit und Nachhaltigkeit müssen glaubwürdig vermittelt sein. Die Antwort auf die evaluierten und transparent gehaltenen Konzepte gibt der Markt, wenn sich die gut kommunizierten Vorzüge in der Konsumentenzufriedenheit und in den Markenvorlieben widerspiegeln.

Commitments zur Nachhaltigkeit lassen sich über moderne Öffentlichkeitsarbeit und Zertifizierung verstärken. Modern heißt in diesem Zusammenhang ‚systemwissenschaftlich orientiert‘ und ‚technologiebezogen kommuniziert‘. Wollen Unternehmen die Nachhaltigkeitsprogrammatik zu ihrem Gewinn nutzen, werden die Manager weniger naiv mit den Aspekten der globalen Verantwortung umgehen müssen. Wenn sie die Vermarktung über die Methodik der Interaktion vorantreiben, wird es ihnen gelingen, die Problemlösungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung zu sichern. Die gesamtgesellschaftliche Begutachtung wird zur Legitimationsgrundlage für das wirtschaftliche Bestehen der Unternehmen. Gerade den mittelständischen Unternehmen schaden sowohl geographische als auch betriebliche Einengungen. Sie lassen sich über strategische Allianzen sprengen. Universale Entwicklungen werden leichter antizipiert, wenn möglichst viele Einflussfaktoren berücksichtigt sind. Evaluierungen übernehmen die Rolle von Frühwarnsystemen. Das Kontinuum des Marketing-Controlling ist dazu da, Aktionen zu überwachen und die wirtschaftliche Planung flexibel zu halten. Die externen Evaluierungen erleichtern die Reaktion im strategischen Marketing. Dies wirkt sich sowohl auf Produktion und Entwicklung als auch auf das immaterielle

Unternehmensdesign aus. Meistens erweist sich eine outgesourcte Evaluierung der strategischen Parameter als effektiver als eine im Innenverhältnis belassene Kontrolle.

Nachhaltigkeits-Controlling ist nichts anderes als ein zielorientiertes Rating, das sich in einem Prüffeld zwischen Zielvorgaben von Verantwortung und Leistungsmaßstäben abspielt. Der Optimierung von Betriebsabläufen stehen die Zielvorgaben des technologischen Erfolgspotenzials gegenüber. Der innovative Gehalt von Produktentwicklungen und die Fertigungsexzellenz ergänzen den Prozess einer nachhaltigen Strategiefindung. Für beide Prozesse ist der Zeitaufwand wichtig. Die Qualität der Produktionskette ist ohne ein exzellent ausgeführtes Clienting zahnlos. Will ein Vertrieb reaktionsschnell handeln, braucht er die Vorgaben des kundenorientierten Marketings, das auf die Verfügbarkeit von bestens entwickelten Neuprodukten und Serviceleistungen für ein Partnerschaftsverhältnis zum Kunden setzt.

Cluster 1: Der Innovationsperspektive stehen die technologische Führerschaft und der Lernprozess im Entwicklungsmarketing gegenüber. Daraus ergeben sich die Realisierungsfähigkeit und die Marktreife der Innovation.

Cluster 2: Der finanzwirtschaftlichen Perspektive stehen die Zielvorgaben des wirtschaftlichen Überlebens und des Mehrwertes gegenüber. Daraus werden die Aussichten auf eine zukünftige Entwicklung geschlossen. Als Leistungsmaßstäbe gelten auch in der Werteökonomie der Cashflow, das Umsatzwachstum und die Steigerung von Marktanteil und Eigenkapitalrendite.

In einer Erstdiagnose werden die Voraussetzungen, die aus der Vergangenheit übernommen wurden, definiert. Daraus wird die Bewertung der Zukunft in Form von Prognosen geschlossen. Projekte und Aktivitäten sind auf die Wertschöpfungskette hin abgestimmt, um das gesamte Unternehmensprogramm auf die Grenzwerte hin zu optimieren. Jeder einzelne Programmteil wird auf seine Attraktivität hin durchleuchtet. Es müssen sowohl die Chancen als auch die Gefahren anbietender Synergien zur Nachhaltigkeit bewertet sein. Der Detail-Screen darf die Gesamtheit an Optionen nicht aus den Augen verlieren. Daraus generieren sich die konkreten Strategien zur Umsetzung.

Strategielosigkeit nach einer Evaluierung würde bei den komplexen Anforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagements unweigerlich zum Misserfolg führen. Es ist kein Zufall, dass gerade erfolgreiche Entscheidungsträger wohl durchdachte Managementpraktiken einsetzen, wenn sie die Unternehmensleistung nach Kosten-Nutzen-Verhältnissen definieren. Die an Effizienz gewohnten Manager verdichten die gewonnenen Informationen mit Hilfe ihrer analytischen und intuitiven Fähigkeiten. Sie sollten in der Lage sein, im Sinne der globalen Verantwortung erfolgsversprechende Konzepte für die Zukunft zu konstruieren.

Werden die Werte aus einem komplexen Umfeld gewichtet und segmentiert, kann sich das Management leichter im Spannungsfeld zu den Konsumentenbedürfnissen orientieren. Das Begehren der User bestimmt die sich ständig ändernde Situation im Wettbewerb. Neu ist nur, dass sich die unternehmerischen Reflexe immer mehr auf die konkrete Vorstellung von Werten beziehen. Sie werden zu Richtungsweisern für Worst-Case- und Best-Case-Budgetierungen. Das macht die Schlagkraft in der Zielerreichung im Wertemanagement aus.

Fallbeispiel einer Unternehmens-Evaluierung

IST-SYSTEM	Kennziffer	Bench-Marking
Finanzierungskraft	11,47	20
Umsatzrentabilität	− 0,09	4
Bonität	9,5	15
Unabhängigkeitsgrad	0,16	4
Managementproduktivität	0,99	0,5
Soziale Verantwortung	2,5	9
Ökologische Verantwortung	1,5	5
Innovationsverhalten	1,5	3
Consumer Relationship	3,5	8

Strategische Wertschöpfung Eine parallel jederzeit den Wandel beurteilte „Negativ- und Positiv-Polung“ der Fragestellung ermöglicht einen raschen und verdoppelten Kontrolleffekt der Evaluierung:

Negative Polung der Parameter

- Marktanteil in Nachhaltigkeit
- Finanzierungskraft für progressive Projekte
- Unternehmensstruktur
- Produkt-Range
- Marketingpotenzial

Positive Polung der Parameter

- Marktfähigkeit in Nachhaltigkeit
- Eigenkapitalbasis
- Managementqualität
- Innovationsfähigkeit
- Betriebsergebnis im Branchendurchschnitt

Die Gegenüberstellung der beiden bipolaren Ergebnissäulen mit umgekehrten Vorzeichen erhöht die Validität der Gesamtevaluierung.

2.3 Entscheidungsfindung

Diskursives Vorgehen Entscheidungen sind meist dann gut, wenn sie gut vorbereitet sind. Wenn es auch sehr einfach klingen mag, ist es doch nicht so leicht, die richtige methodische Vorbereitung einer Entscheidung zu finden. Qualitativ gute Entscheidungen sind in der modernen Werteökonomie solche, die nachhaltige und übergreifende Lösungen mit sich bringen. Das Kriterium eines positiven Ergebnisses ist die Quantifizierbarkeit des Vorteils bei minimiertem Nachteil. Da es gewöhnlich mehrere Ansätze zu Problemlösungen gibt, sind Pay-off-Matrizen nützlich, um den richtigen Entscheidungspfad zu finden.

Die Bereitschaft zu einem kalkulierten Risiko ist das „Tüpfelchen auf dem i“ im Entscheidungsfindungsprozess. Der ideale Manager gestaltet sich als eine Kombination aus Denker, Macher und Fühler. Entscheidungsträger orientieren sich im optimalen Fall nach Flussdiagrammen, aus denen sich die Entscheidungsfindung nicht nur rational, sondern auch rasch ableiten lässt. Die Auswirkungen von Geschäftsentwicklungen werden mittels Matrizen antizipiert, indem die einzelnen Strategie-Variablen miteinander verglichen werden. Nach dem internen Abgleich werden sie mit den Umfeld-Deskriptoren korreliert.

Nicht selten verändern sich während eines Entwicklungsprozesses die Bedingungen und mit ihnen auch die Zielsetzungen und Service-Charakteristiken von Leistungen. Die Änderungen werden in Flussdiagrammen sofort eingetragen und auf die neuen Perspektiven projiziert. Der Eintrag in den Flow-Charts oder in den Computern kommt zur Geltung, wenn er immer à jour gehalten wird. Die neuen Tabellen, vorzugsweise sind es kartesische Entscheidungskkoordinaten, signalisieren den Managern sehr schnell, wo es langgehen könnte. Die Entscheidung ist nicht nur spieltheoretisch angelegt, sondern erfolgt fast schon spielerisch.

Die Macht des Gefühls Das Gefühl sagt uns, ob wir das Wissen auch wirklich verfügbar haben und zu unseren Gunsten abrufen können. Eine angewandte Entscheidungssystematik hilft, die Wahrscheinlichkeiten und die daraus zu ziehenden Konsequenzen zu optimieren. Sie unterstützt den unternehmerischen Denkprozess. Erst wenn Manager die Navigation durch die Problemfelder über solche Erfahrungen verinnerlicht haben, können sie sich auch auf ihr Bauchgefühl verlassen. Sie verhalten sich dann so wie erfahrene Paragleiter, die die Instrumente der Navigation vielleicht nur mehr am Rande benötigen. Ausschlaggebend für die richtige Entscheidung ist das innere Engagement. Es ist die Vorbedingung für die Akzeptanz des Wertemanagements. Dieses spiegelt sich in den Unternehmensidentitäten wider, die durch Zertifizierungen aufgewertet und gefestigt werden.

Management der Nachhaltigkeit

Matuszek, G.

2013, IX, 145 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02289-1