

**HESSEN
METALL**

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth
Frankfurt, 8. Mai 2007

**Zwischen Wert und Werten:
Wie hilft die wertorientierte Unternehmensführung?**

**HESSEN
METALL**

„Ein Unternehmen das nur Geld verdient, ist ein armes Unternehmen.“
Henry Ford

5 Fragen – 5 Antworten – 5 Thesen

1. Was ist „wertorientierte“ Unternehmensführung?
2. Welches Verfahren der Wertermittlung und -steuerung ist zu empfehlen?
3. Wie lassen sich Werte in die wertorientierte Unternehmensführung integrieren?
4. Wie lässt sich wertorientierte Unternehmensführung umsetzen?
5. Wozu wertorientierte Unternehmensführung?

5 Antworten

Wertorientierte Unternehmensführung

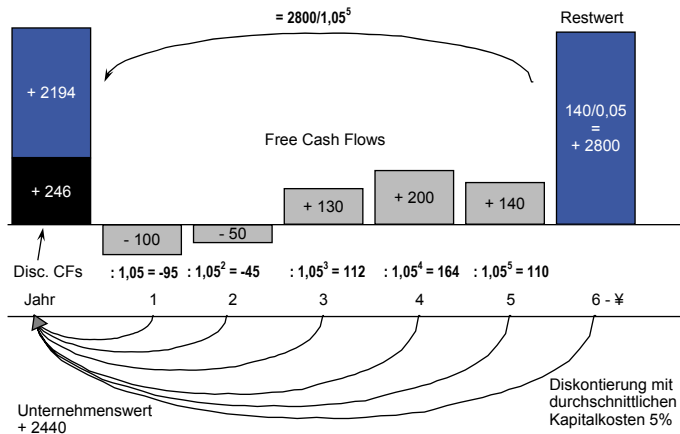
Wertorientierte Unternehmensführung ist die Führung und Steuerung eines Unternehmens, die in allen Bereichen und integriert an der Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet ist.

Grundprinzipien der wertorientierten Konzepte

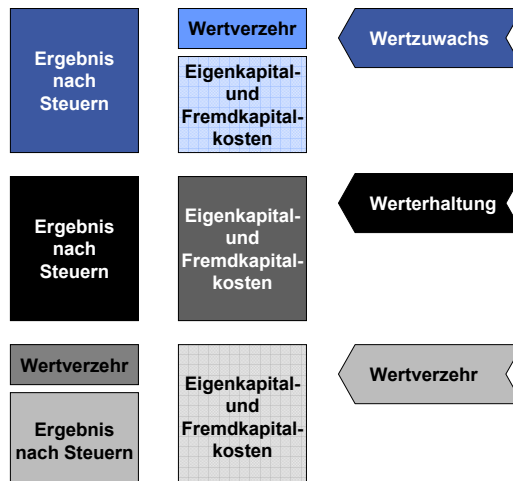
- Nur wer mehr als die Kapitalkosten erwirtschaftet, schafft Unternehmenswert.
- Freie Cash-flows sind die Bewertungsgrundlage („Profit is an opinion. Cash is fact.“).
- Barwerte sind einheitliches Bewertungskriterium (Geld in der Zeit kostet Geld!)

Grundsatz der Wertermittlung: Discounted Cashflow (DCF)

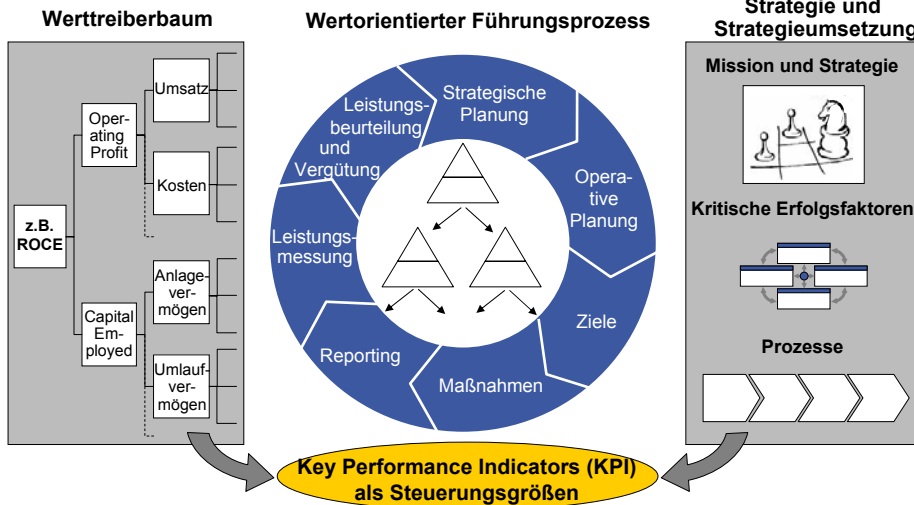
Prinzip der Ermittlung des Unternehmenswertes



Praktikables Verfahren der Wertermittlung: Economic Value Added (EVA™)



Instrumentarium des wertorientierten Managements



Quelle: Michel, U.: Wesentliche Shareholder Value-Konzepte und ihre Beurteilung, in: Horváth, P. (Hrsg.): Werte schaffen – Werte managen, Bonn 2004, S. 17

Neutralität der wertorientierten Führung

Wertorientierte Führung legt nicht fest,

- was mit dem Wertzuwachs geschieht;
- welche Werte die Wertschöpfung bestimmen sollen.

Was sind Werte?

- Werte sind alle Zielsetzungen, Regelungen und Einstellungen, die unser Handeln explizit und implizit bestimmen.
- Es gibt kein Handeln ohne Werte!
- Es gibt individuelle und kollektive Werte.

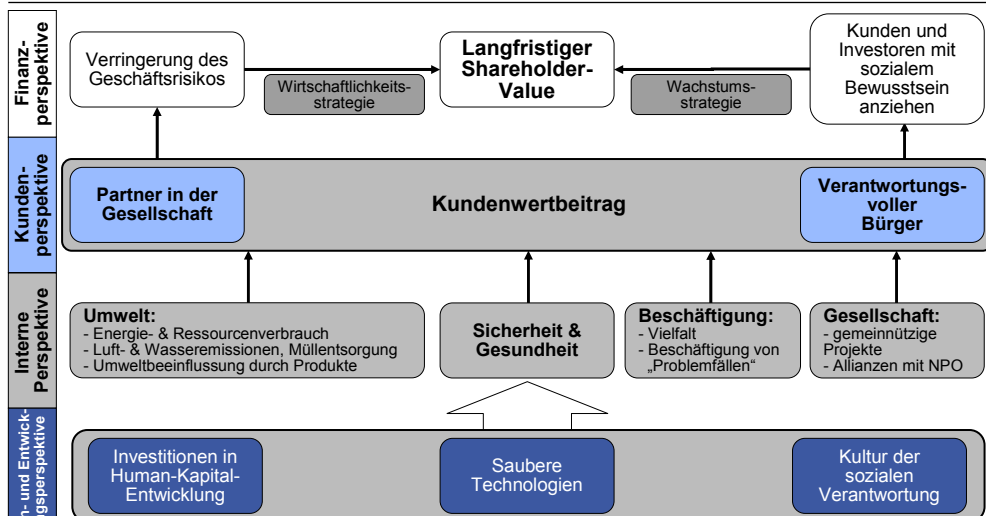
Was sind betriebswirtschaftliche Werte?

- Zielsetzungen, Gebote
- Beschränkungen, Verbote
- Mittel der Zielerreichung

Das Kontinuum von der Mission bis zur Zielvereinbarung



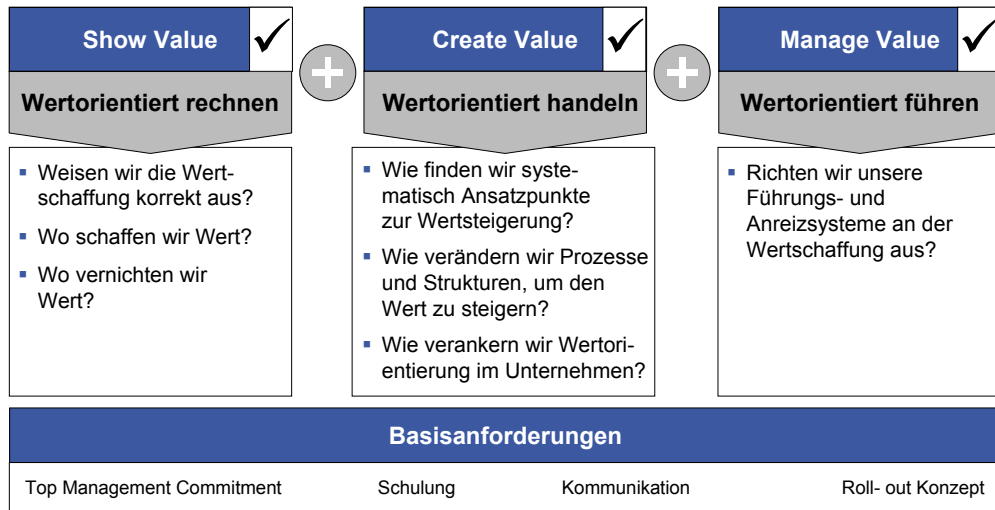
Werte in der Strategy Map



Vgl. Kaplan, R.; Norton, D. (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, S. 152

Wertorientierte Unternehmensteuerung aktiv durch Wertmanagement umsetzen

**HESSEN
METALL**



15

8. Mai 2007, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

IPRI INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Wertorientierte Unternehmensführung dient der Nachhaltigkeit und der Motivation

**HESSEN
METALL**

- Nachhaltigkeit bedeutet die Integration von ökonomischen, sozialen und umweltbezogenen Zielsetzungen in die Unternehmensstrategie.
- Wertschöpfung braucht Werte!
- Wer Leistung fordert muss Sinn bieten!

16

8. Mai 2007, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

IPRI INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

5 Thesen

1. Der Unternehmenswert ist die betriebswirtschaftlich einzig richtige Zielgröße.
2. Der richtige Unternehmenswert ist cash-flow- und nicht gewinnbezogen.
3. Wert und Werte sind kein Gegensatz. Sie sind „offenzulegen“ und in die Zielhierarchie einzubauen.
4. Wert- und Werteorientierung muss Basis der Unternehmenssteuerung sein.
5. Wertorientierte Führung dient der Nachhaltigkeit.

„Manche halten den Unternehmer für einen räudigen Wolf, den man tot schlagen müsse; andere meinen er sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne; nur wenige sehen in ihm ein Pferd, das den Karren zieht.“

Winston Churchill