

# Wertorientierte Führung und Nachhaltigkeit im Mittelstand

---

25. Stuttgarter Controller-Forum  
Horvath & Partners

21. September 2011  
Alfred Gutekunst

# Inhalt

## - Kurzvorstellung WÖHRL Gruppe

### A. Gedanken zu den Begriffen

### B. Kernaussagen des Shareholder Value

### C. Interpretation der Nachhaltigkeit

#### I. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökologischen Interpretation

1. Begriff und Vision
2. Von der Vision zum unternehmerischen Handeln
3. Tue Gutes und rede darüber
4. Keine Performance-Einbuße durch ökologische Nachhaltigkeit

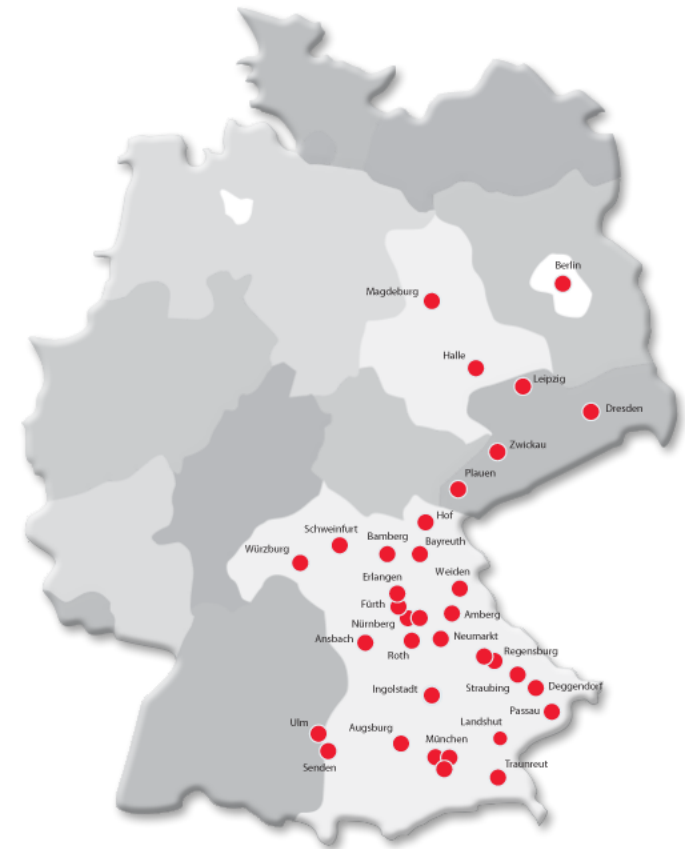
#### II. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökonomischen Interpretation

1. Strategiefindung
2. Unternehmenswert zur Bestimmung von Werttreibern
3. Kernelemente nachhaltiger Unternehmenssteuerung
4. Die Rolle des CFO
5. Nur Theorie oder Praxis?!

### D. Schlussbemerkung

## WÖHRL-Gruppe

- Textilfilialist mit 38 Standorten
- Herren-, Damen-, Kinder- und Sportmode
- U1 Concept Store (Young Fashion)
- Verwaltungssitz: Nürnberg
- Gründung 1933
- Umwandlung zur Aktiengesellschaft 2002
- 346 Mio. € Umsatz
- Warenbewegung von über 9 Mio. Teilen
- ca. 2.463 Mitarbeiter
- 170.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche
- Familienunternehmen, Mittelstand



## NÜRNBERG

Stammhaus



## WÜRZBURG



## DRESDEN



## ULM



## BERLIN

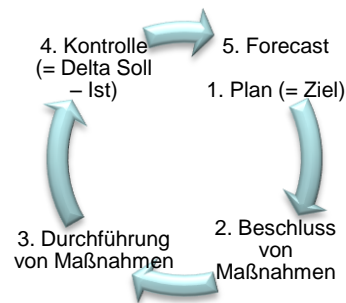


## HOF

## A. Gedanken und Zitate zu den Begriffen

- Wertorientierung = Shareholder Value

- Führung =



- Nachhaltigkeit = „Nachhaltig scheint heute alles zu sein: der Joghurt, das Auto, die Geldanlage, der Strom“ (FAZ vom 19.8.2011)

- Mittelstand = typisierende qualitative Aspekte:
  - » Enge personelle und regionale Beziehungsgeflechte
  - » geringe Ressourcen in IT und Administration für Strategie und Controlling
  - » häufig Familienunternehmen

„Für einen kurzfristigen Gewinn möchte ich die Zukunft nicht riskieren“

**Werner von Siemens**

## B. Kernaussagen des Shareholder Value

Eine Maximierung des Shareholder Value erhöht den Wohlstand für

- Eigentümer (Shareholder)
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten

„Wo kein Wert für den Kunden, dort auch kein Wert für den Eigentümer“\*

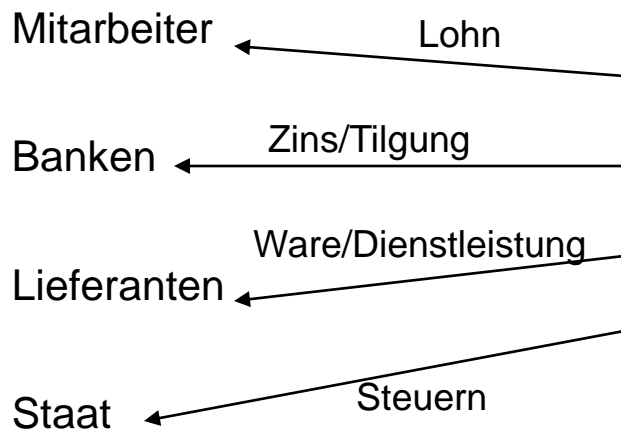
Das langfristige Schicksal eines Unternehmens hängt von den finanziellen Beziehungen zu den Stakeholdern ab.

\* Alfred Rappaport, Shareholder Value, 2. Auflage, Seiten 8 f.

# Die Interessen der Stakeholder werden berücksichtigt!

## 1. Schritt:

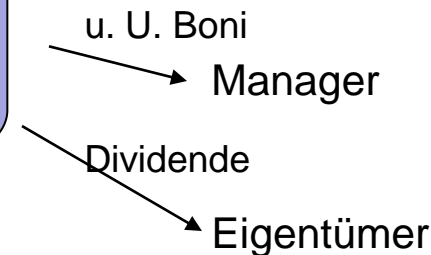
### Festbetragsansprüche:



## 2. Schritt:

### Residualeinkommen

= Finanzielle Überschüsse nach Bezahlung der Festgeldansprüche



- ⇒ Die Bezahlung der Festbetragsansprüche muss als Nebenbedingung zum Shareholder Value beachtet werden
- ⇒ **Nur nachhaltige Beziehungen zu den Stakeholdern erhöhen den Shareholder Value**

# Das Shareholder Value Netzwerk von Alfred Rappaport

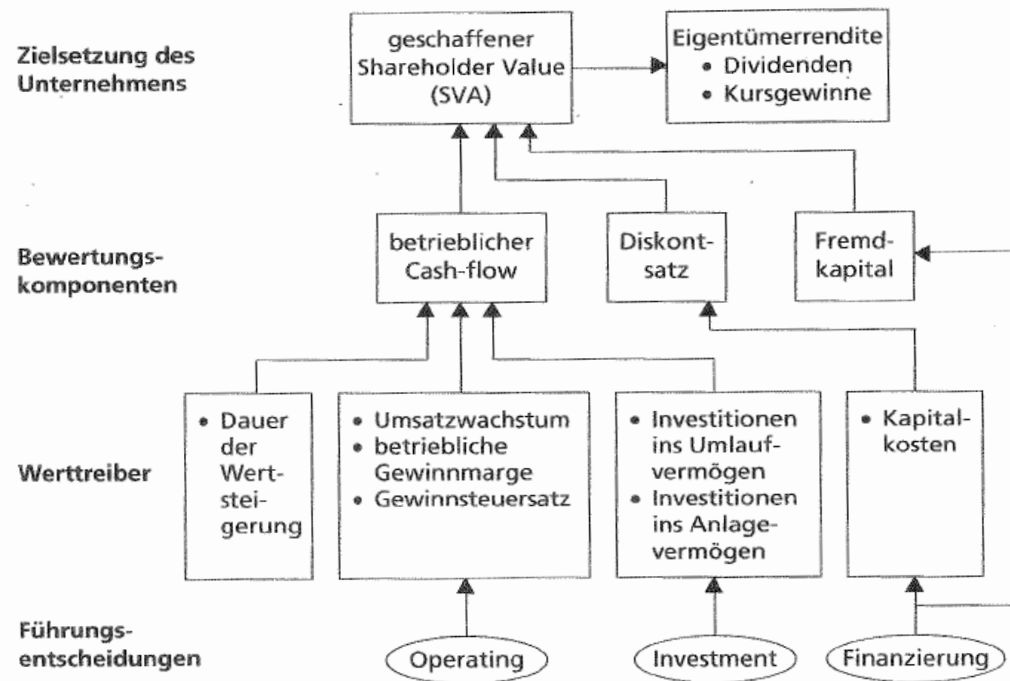


Abbildung 3-1 Das Shareholder-Value-Netzwerk

## Shareholder Value

### Zusammenfassende und vereinfachte Handlungsempfehlung an das Management:

1. Finde eine Strategie für das Unternehmen.
2. Ziel ist eine langfristige Maximierung des Wertes des Eigenkapitals (Shareholder Value) nach Erfüllung der Ansprüche der Stakeholder.
3. Beachte die Cash Flows. Steure das Unternehmen langfristig über die Werttreiber.
4. Organisiere gut die wichtigsten Führungsentscheidungen.

## C. I. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökologischen Interpretation

### 1. Begriff und Vision

- 1442: Fürstbischof von Speyer:  
Verordnung über schonenden Umgang mit dem Wald
- 1713: Begriff Nachhaltigkeit entsteht durch Herrn von Carlowitz:  
Wälder wurden abgeholzt
  - ökologische Grundlagen des Lebens für die nächsten Generationen verloren
  - als Folgen Wegfall ökonomischer Grundlagen
  - Geburtsstunde des Nutzwaldes und damit der Nachhaltigkeit
- Vision der ökologischen Nachhaltigkeit:  
„Die Menschen sollten auf diesem Planeten so leben, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff 1987)
- Ergänzung um soziale Dimensionen

⇒ **Nachhaltigkeit ist kein neues Thema, lediglich zusammenfassender Begriff in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung.**

## C. I. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökologischen Interpretation

### 2. Von der Vision zum unternehmerischen Handeln

- Die Orientierung an der Vision bedeutet für Unternehmen Zukunftsfähigkeit und Innovation
- Was ist die Strategie zur Umsetzung der Vision?
- Welche neuen Produkte, Prozesse, Regelungen fördern ökologische/soziale Ziele als Grundlage eines langfristigen wirtschaftlichen Erfolges?
- Überprüfung der unternehmerischen Planungs- und Zielsteuerungsgröße
- Dialog mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit

## C. I. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökologischen Interpretation

### 3. Tue Gutes und rede darüber

**Nachrichtungsbericht** als Medium zu Planungen, Erfolge, Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Nachhaltigkeit

- Marktorientierte Motive
    - Im Marktsegment sind ökologische/soziale Maßnahmen relevantes Kaufkriterium, z. B. Textilien
      - Keine Kinderarbeit, Lohndumping, schlechte Arbeitsbedingungen
      - Gut abgestimmte Lieferketten (z.B. Anlieferung durch Schiff statt Flugzeug)
  - Managementorientierte Motive
    - Information und Motivation der Mitarbeiter: Neue Ideen und Umsetzung durch Mitarbeiter
  - Öffentlichkeitsorientierte Motive
    - Stärkung von Vertrauen/Glaubwürdigkeit für höhere öffentliche Akzeptanz, z. B. Chemie, Kraftwerke
- ⇒ **Wichtig ist das Tun und nicht das – freiwillige – Berichten. Nur gelebte Überzeugung kann das Vertrauen der Stakeholder erhöhen.**

## C. I. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökologischen Interpretation

### 4. Keine Performance-Einbuße durch ökologische Nachhaltigkeit

- Chancen: Die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit kann:
  - höhere Umsätze bedeuten (Kunden wollen mehr ökologische Produkte)
  - niedrigere Kosten bedeuten (z.B. Stromverbrauch senken)
- Risiken: Mangelnde Beachtung ökologischer und sozialer Standards gefährden Unternehmen
- Aktienportfolios: Laut Bank Sarasin hat Nachhaltigkeit keinen negativen Einfluss auf die Performance.

⇒ **Ökologische Nachhaltigkeit: Chancen nutzen, Risiken mindern**

## C. II. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökonomischen Interpretation

### 1. Strategiefindung

- Nachhaltigkeit = Gewährleistung einer langfristigen Bestands- und Liquiditätssicherung. Ziel ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigentümer.
- Das Management muss eine nachhaltige = langfristige Strategie finden:
  - Wie ist man langfristig erfolgreich am Markt?
  - Familienunternehmen: Denken und Handeln in Generationen
- Das Formulieren der Strategie ist ein komplexer Prozess
  - U.U. fehlt Fachwissen: Was ist Strategie? Was ist eine Vision?
  - Sensibilisierung für Unternehmenswerte
    - Das sollte keine mathematische Diskussion sein
    - Inhaltliche Diskussion um konkrete Maßnahmen
- Externer Moderator kann sinnvoll sein

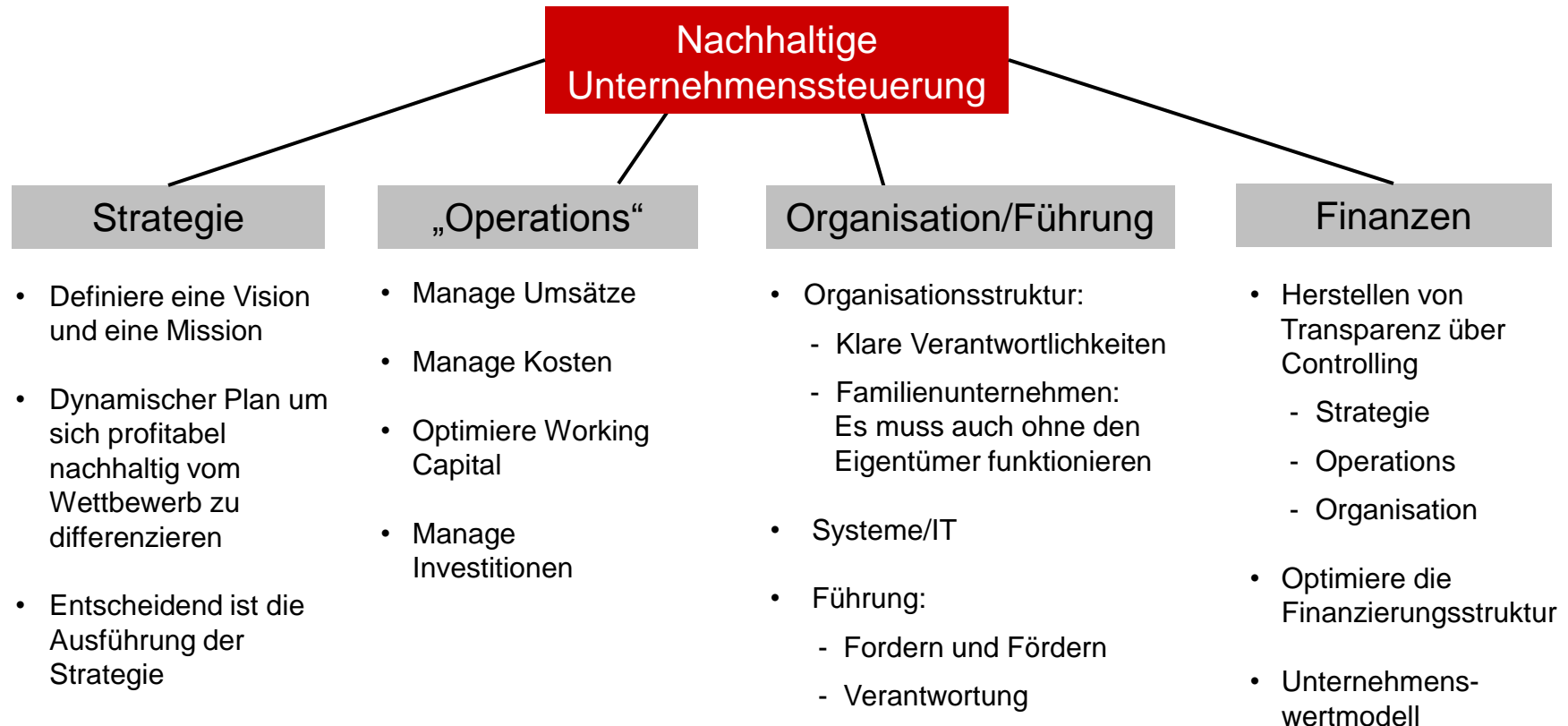
## C. II. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökonomischen Interpretation

### 2. Unternehmenswert zur Bestimmung von Werttreibern

- Primärer Zweck der Unternehmenswertberechnung ist:
  - Sensibilisierung für Werttreiber: Alle Kraft auf das Wesentliche!
  - Wo steckt das Potenzial der Firma?
  - Wann kann das Potenzial gehoben werden?
  - Wer erhält die Verantwortung zur Erledigung?
- Sekundärer Zweck
  - Information der Eigner über die Höhe des Unternehmenswertes
  - Jährlicher „Nachweis“ über Erfolg/Misserfolg des Handelns
- Fragwürdiger Zweck
  - Berechnung der Tantieme
  - Besser: Verwendung „zweifelsfreier“ und „verständlicher“ Werttreiber, wie Cash Flow/Gewinn etc.

## C. II. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökonomischen Interpretation

### 3. Kernelemente nachhaltiger Unternehmenssteuerung



Modell der „nachhaltigen Unternehmenssteuerung“  
von Dr. Ekkehard Franzke / Alfred Gutekunst

## C. II. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökonomischen Interpretation

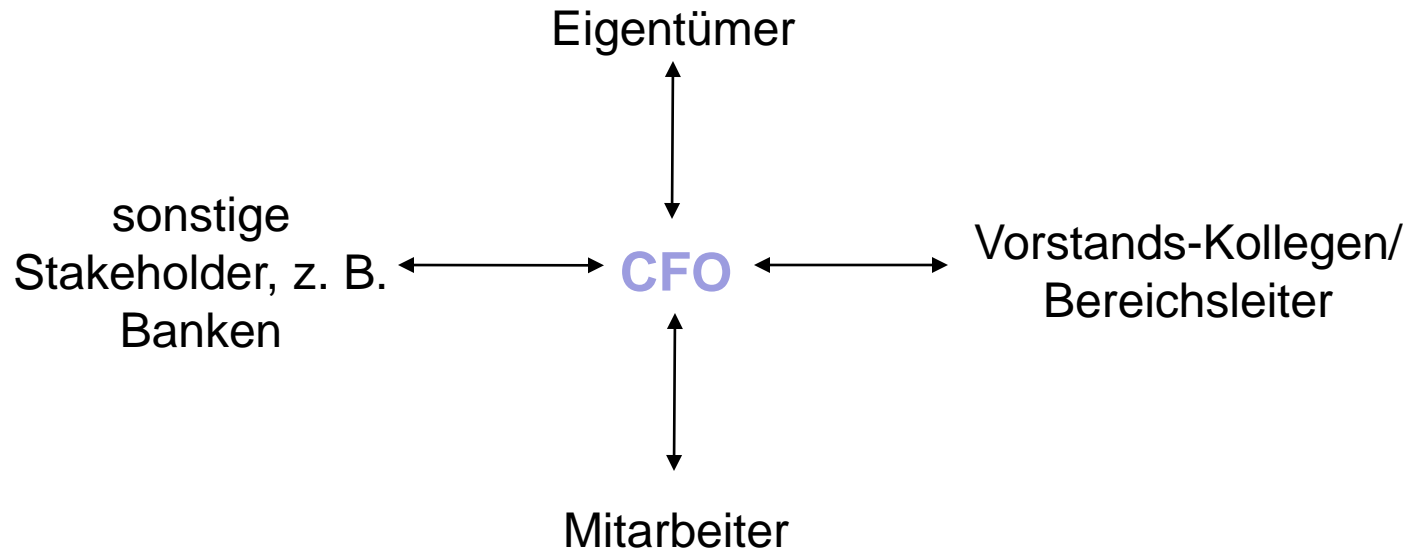
### 4. Die Rolle des CFO

Unterstützung des Controllings bei der nachhaltigen Wertorientierung

- Schaffung eines Unternehmenswertmodells
- Business-Pläne
- Ermittlung und Kommunikation von Werttreibern, d. h.
  - Auf welche Aktivität soll sich das Unternehmen konzentrieren
  - Welche wesentlichen Hebel gibt es
  - Maßnahmenkatalog
  - Soll-Ist Vergleiche
- Projekt Office
  - Klare Formulierung der Projekte
  - Soll-Ist-Vergleiche
  - Zeitplan
  - Maßnahmen bei „bottlenecks“
  - Berichterstattung für alle wesentlichen Entscheidungsträger

⇒ Erfordert qualifizierte Ersteller und qualifizierte Zuhörer

## 4. Die Rolle des CFO



- ➔ Der CFO kann die Rolle des „Treibers“ des Veränderungsprozesses sein.
- ➔ Der CFO muss mindestens Transparenz schaffen und Sparringspartner (des CEO) sein.

## C. II. Nachhaltigkeit im Sinne einer ökonomischen Interpretation

### 5. Nur Theorie oder Praxis?!

#### **TextilWirtschaft**

NEWS | FASHION | BUSINESS

14.04.2010

#### **Wöhrl: Weniger Umsatz, mehr Ertrag**

. . . die Ertragsbilanz trotz Krisenjahr 2009 die beste der letzten Dekade. Der Nürnberger Modefilialist Rudolf Wöhrl AG hat bei einem Umsatzrückgang von 377 auf 362 Mill. Euro im Geschäftsjahr 2009/2010 (31.3.) ein vorläufiges operatives Ergebnis vor Steuern (EBT) von mehr als 7 Mill. Euro erzielt. Im Vorjahr waren es noch 1,1 Mill. Euro. Auch das EBIT verbesserte sich deutlich von 4,3 auf 10 Mill. Euro.

„Die vom Vorstand 2008 eingeleiteten Maßnahmen zu Kostensenkung und Restrukturierung haben auf breiter Front gegriffen“, erklärt Finanzvorstand Alfred Gutekunst. Dazu gehören die Verbesserung der Prozesse sowie Sparmaßnahmen auf allen Ebenen. Spar-Vorschläge der Mitarbeiter hätten mehrere Millionen Euro eingebracht . . .

## D. Schlusswort

### Nachhaltigkeit in „ökologischer“ Hinsicht:

- Das Wichtigste ist die innere Überzeugung, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeit fundamentale Werte sind.
- Chancen nutzen, Risiken mindern

### Nachhaltigkeit in „ökonomischer“ Hinsicht (Langfristigkeit):

- Erfolgreich ist, wer langfristig den Unternehmenswert steigert,
- d. h. nachweislich kontinuierlich die Werttreiber des Shareholder Value steigert.
- Die Interessen der Stakeholder sind integraler Bestandteil des Ansatzes.
- Unternehmen nichts, was den Bestand des Unternehmens gefährden kann!

**➔ Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit sind miteinander verknüpft**

## D. Schlusswort

Führe Dein Unternehmen so,  
wie **Du** selbst  
geführt werden willst

(Alfred Gutekunst)

**Alfred Gutekunst**  
**Mitglied des Vorstands (CFO) der Rudolf Wöhrl AG, Nürnberg**

Alfred Gutekunst, Jahrgang 1966, ist seit 2008 Mitglied des Vorstands der Rudolf Wöhrl AG und zuständig für Finanzen & Controlling, IT und Recht.

Wichtige Stationen in seiner Laufbahn waren nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen seine Tätigkeiten als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in der mittelständischen Kanzlei BSB&P, Stuttgart. Erfahrungen im Textileinzelhandel sammelte er u.a. bei der E. Breuninger GmbH & Co. in Stuttgart. Dort leitete er sechs Jahre lang als Prokurist den Zentralbereich Finanzen. Zuletzt war Gutekunst als Geschäftsführender Gesellschafter bei der Unternehmensberatung Raudnitz, Oberhaching bei München, für die Themen Corporate Finance und Immobilientransaktionen zuständig, bevor er im Januar 2008 zu Wöhrl wechselte.



Alfred Gutekunst ist Mitglied bei der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, beim Institut der Wirtschaftsprüfer und der Financial Experts Association.

Kontakt: [alfred.gutekunst@woehrl.de](mailto:alfred.gutekunst@woehrl.de)