

Marius Fuchs  
Cuno Pümpin

# **Transformation durch Wertsprung- management**

Der Vorstoß in neue unternehmerische Dimensionen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	9
<b>Einleitung</b>	11
<b>Prolog: Eine Firmengeschichte</b>	13
Der Ausbruch aus der Blockade	13
Der Wertsprung-Workshop	14
Wie funktioniert Transformation durch Wertsprungmanagement?	18
<b>Teil I: Der Wertsprung</b>	21
<b>Was ist ein Wertsprung?</b>	23
<b>Der Wertsprung: Ziele und Merkmale</b>	25
Geplante Entwicklung	25
Spezifische Ereignisse	26
Signifikanter Anstieg	27
Sprunghafter Anstieg	28
Unternehmenswert	30
<b>Ideale Konstellationen für Wertsprünge</b>	32
Das ideale Zeitfenster für Wertsprünge	32
Spezielle Unternehmenssituationen als attraktive Konstellationen für Wertsprünge	37
Neudefinition organisationaler Grenzen als Quelle für Wertsprungstrategien	38
Geschwindigkeit schafft vorteilhafte Konstellationen	39

Digitalisierung und neue Technologien ermöglichen neue Konstellationen	41
<b>Die Attraktivität von Wertsprungstrategien</b>	42
Ist eine Unternehmensentwicklung mit Wertsprüngen überhaupt realistisch?	42
Sind Wertsprungstrategien für alle Unternehmen generell anwendbar?	43
Was sind die Voraussetzungen für eine Wertsprungserie?	44
Fazit: Wann lohnt sich eine Wertsprungstrategie überhaupt? ....	49
<b>Teil II: Die Wertsprungmethode</b>	53
<b>Einführung</b>	55
Das Wertsprungpotenzial	56
Der Wertsprunghebel	57
Der Wertsprungpromotor	57
Der Wertsprungertrag	58
Die wesentlichen Fragen der Wertsprungmethodik	59
Multiple Verbindungen bringen Eigendynamik	60
<b>Wertsprungmanagement als Lösung für Defizite in der Unternehmensentwicklung</b>	63
Den starren Blick auf etablierte Produkt- und Marktfelder aufbrechen	63
Beschlossene Strategien konsequent umsetzen	65
Die Dynamik der Lebenszyklusphasen richtig einschätzen	66
In großen Dimensionen denken	70
Erträge und Unternehmenswert nachhaltig und signifikant steigern	71
Den Promotor richtig installieren	73
Die sechs Leitsätze zur Defizitbewältigung am Beispiel von Netflix	74
Fazit: die kraftvolle Kombination der Wertsprungbausteine	83
<b>Wertsprünge brauchen hervorragende Promotoren</b>	85
Wer eignet sich zum Promotor?	85
Charaktereigenschaften des Promotors	86

Die Motive von Wertsprungpromotoren	87
Aufgaben des Promotors	89
Der machtpolitische Prozess	89
Die wirtschaftliche Lage als wichtiger Faktor	90
Fazit: Was muss der Promotor beachten?	90
Grundstrategien des Wertsprungpromotors	91
<b>Wertsprungpotenziale bilden die entscheidende Erfolgsbasis</b>	94
Was sind Wertsprungpotenziale?	94
Bewertung attraktiver Wertsprungpotenziale	103
Kreatives Suchen nach Wertsprungpotenzialen	105
<b>Wertsprunghebel für ganz große Erfolge</b>	109
Der Hebel als altbewährtes Instrument	109
Wie werden Hebel bewertet?	120
Transformation durch den Einsatz von Wertsprunghebeln	121
<b>Wertsprungertrag als entscheidender Faktor</b>	123
Formen von Wertsprungerträgen	123
<b>Teil III: Generische Wertsprungstrategien und Vorgehensweisen</b>	127
<b>Grundstrategien für Wertsprungmanagement</b>	129
Wertsprungmanagement als dezidiertes Geschäftsmodell	129
Wertsprungmanagement als Parallelstrategie	130
Wertsprungmanagement als Opportunitätsstrategie	131
<b>Generische Wertsprungstrategien im Lebenszyklus</b>	133
Einleitung: Der Lebenszyklus als Taktgeber	133
Die Pionierphase	135
Die Wachstumsphase	137
Die Reifephase	138
Die Niedergangsphase	140
<b>Das Vorgehen bei Wertsprungstrategien</b>	143
Strategische Neuorientierung zum Ausbruch aus der Stagnationsfalle	144

Fallbeispiel: Das reife Unternehmen – der schwindende Markt als Chance	150
Beispiel für einen Turnaround mit Wertsprun- gmanagement . . . .	156
Das Schmücken der Braut als klassisches Wertsprungprojekt . . . .	159

<b>Teil IV: Transformation durch Wertsprungmanagement</b>	161
<b>Lethargie proaktiv vorbeugen</b>	163
<b>Führungsstile von Promotoren für die Transformation</b>	165
Stil 1: Coachen	165
Stil 2: Pushen	166
Stil 3: Beschleunigen	166
Stil 4: Ausschöpfen	167
Stil 5: Infiltrieren	167
Fazit: Flexibilität ist beim Führen notwendig	168
<b>Wegweisungen für die Transformation durch Wertsprungmanagement</b>	169
<b>Schlusswort</b>	171
<b>Epilog: 8 Thesen zum Wertsprungmanagement</b>	173
<b>Anhänge</b>	177
Anhang 1: Vorgehen bei der Suche nach Wertsprung- potenzialen	177
Anhang 2: Wertsprunghebel	186
Anhang 3: Wertsprungetrag – einfaches Beispiel zur finanzwirtschaftlichen Hebelwirkung	193
Anhang 4: Wegweisungen zur Transformation durch Wertsprungmanagement	198
<b>Literatur</b>	205
<b>Anmerkungen</b>	209
<b>Über die Autoren</b>	220
<b>Register</b>	222