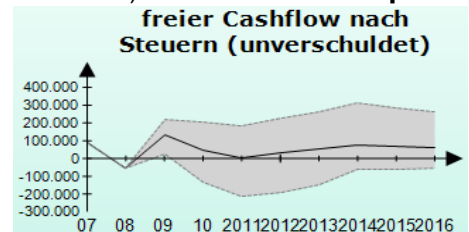


## Intension

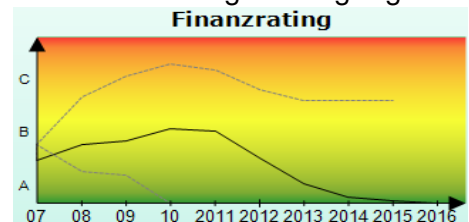
Im Rahmen einer modernen strategischen Unternehmensführung sollten die verschiedenen Strategievarianten sowohl aus **Perspektive der Eigentümer** (Unternehmenswert) als auch aus **Perspektive der Gläubiger** (Rating) beurteilt werden. Somit hat ein strategischer Unternehmensführungsansatz grundsätzlich alle Implikationen der Strategie in ihren Konsequenzen für die operative Planung (Erfolgsrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung) abzubilden und zudem die Risiken, welche Planabweichungen auslösen können (Chancen wie Gefahren) zu berücksichtigen.



**Fazit: Erfolg ist das Resultat fundierter strategischer Entscheidungen!**

## Herausforderungen

- Welchen Wert hat ein Unternehmen in Abhängigkeit verschiedener möglicher Strategien?
- Welcher risikobedingte Liquiditäts- und Eigenkapitalbedarf und welches zukünftige Rating ergeben sich aus den Strategievarianten?
- Bringt eine Investition einen positiven Wertbeitrag? Werden die Wirkungen auf Ertrag und Risiko berechnet?
- Welche Verschuldungskapazität besteht? Sind Covenants bedroht?
- Welcher Kapitalkostensatz (Diskontierungszins bzw. Renditeanforderung) lässt sich aus den Risiken (Planungsunsicherheiten) ableiten?



## Lösungskonzept: Bewertung strategischer Handlungsoptionen

### 1. Verbale Beschreibung der Ausgangssituation, der strategischen Handlungsmöglichkeiten und Szenarien

Bei strategischen Entscheidungen werden die Erkenntnisse aus der Markt- und Unternehmensanalyse zusammengefasst, die grundlegenden Aussagen zur strategische Positionierung abgeleitet und schriftlich fixiert, wobei insbesondere Aussagen zu treffen sind hinsichtlich:

- der heutigen und zukünftig angestrebten Kernkompetenz,
- den Geschäftsfeldern und den dort angestrebten Wettbewerbsvorteilen,
- der grundsätzlichen Gestaltung der Wertschöpfungskette,
- der strategischen Stoßrichtung, also der relativen Bedeutung der maßgeblichen Werttreiber.

Schließlich werden die grundlegenden Handlungsalternativen und mögliche Szenarien kurz beschrieben.

### 2. Qualitative Vorauswahl und operative Planung

Vor der eigentlichen Bewertung der Handlungsalternativen kann es sinnvoll sein, bereits eine Vorauswahl zu treffen. Kriterien eines solchen Filters könnten sich beispielsweise auf die prinzipielle Verfügbarkeit der für die Handlungsalternative erforderlichen Ressourcen (Kapital, Zeit, Managementkapazität) sowie auf die Sinnhaftigkeit in Bezug auf anerkannte „strategische Grundsätze“ („Konzentration auf Kernkompetenzen“) beziehen.

### 3. Strategiebewertung und Performance: Wert und Rating

Die Bewertung von strategischen Handlungsvarianten erfolgt bezüglich des Erfolges, d.h. der Wirkung für Eigentümer (Unternehmenswert) und Gläubiger (Rating). Danach werden die Handlungsoptionen in ihren Konsequenzen auf die Werttreiber beurteilt und die Konsequenzen der Strategievarianten auf die operative Planung werden berechnet. Mittels Simulation wird zudem der spezifizierte Risikoumfang zur Ableitung von Eigenkapitalbedarf und Diskontierungszinssätzen genutzt. Dabei gilt: „ein höheres Risiko führt zu einem höherer Bedarf an teurem Eigenkapital und damit zu höheren Kapitalkosten“ (→ **risikogerechter Wert**).

### 4. Strategisches Controlling

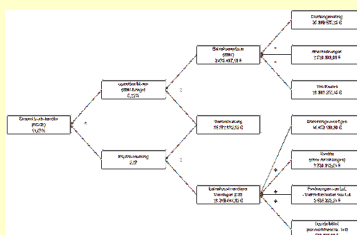
In Anlehnung an die Idee der Balanced Scorecard („Beteiligungs-Scorecard“) kann zudem kontinuierlich die Realisierung der gesetzten strategischen Ziele verfolgt werden. Die Überwachung der Entwicklung dieser Zielgrößen und der zur Umsetzung vereinbarten Maßnahmen sind die Eckpfeiler eines strategischen Controllings.

## IT-basierte Unterstützung: „Strategie-Navigator“

- Effiziente Planung und grafische Darstellung der zukünftigen Unternehmensentwicklung für beliebige Simulationsszenarien – Transparenz über Planungssicherheit
- Prognose von Kennzahlen (z.B. KGV, KBV, EVA)
- Exit-Preis-Schätzung: Separates Verfahren zur Abschätzung potentieller Verkaufserlöse, in Ergänzung zum fundamentalen Unternehmenswert („Kaufpreis-Obergrenze“)
- Risikogerechte Bestimmung der Kapitalkostensätze (CAPM, Risikodeckungsansatz) und risikogerechte Bewertung
- **Besonderheit:** Ableitung der Kapitalkosten aus den tatsächlichen Risikoprofilen (Aggregation, Bewertungsverfahren für unvollkommene Kapitalmärkte und fehlende Kapitalmarktdaten)

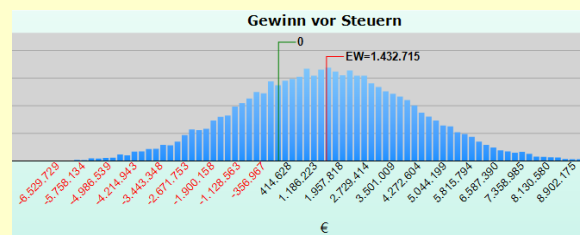
#### Modul 1 Unternehmensanalyse, Strategie und Unternehmensplanung

Effiziente Unterstützung der Unternehmensplanung: Planungsvarianten und Stresstests „auf Knopfdruck“ berechenbar



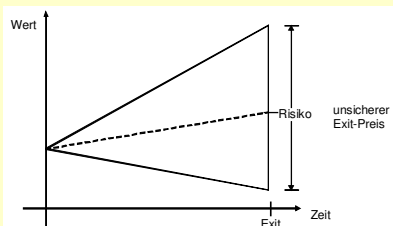
#### Modul 2 Simulation: Planungssicherheit, Risikoaggregation und Finanzierung

Verbindung von Strategie und Planung zeigt Konsequenzen von Strategievarianten auf GuV, Bilanz, Rendite, Rating und Unternehmenswert



#### Modul 3 Unternehmensbewertung, Exit-Preis-Schätzung und Ratingprognose

„Stochastische“ Multiple-Bewertung; berücksichtigt Konsequenzen der Unsicherheit (1) zukünftiger Multiples und (2) der zukünftigen Ergebnisse (EBIT).



#### Modul 4 Managementcockpit und Balanced Scorecard

Beschreibung der Strategie durch standardisierte „Strategiedimensionen“; das Strategie-Cockpit zeigt den Erfolg der Strategie an.

| Kernkompetenzen                                    |                           |
|--|---------------------------|
| Standardisierung                                   | Individualität            |
| Intensivorientierung                               | Extensivorientierung      |
| Qualitätsorientierung                              | Quantitätsorientierung    |
| Strategische Kompetenz versus operative Kompetenz  | Operative Kompetenz       |
| Strategische Flexibilität                          |                           |
| Strategische Flexibilität                          |                           |
| Strategische Flexibilität                          |                           |
| Strategische Flexibilität                          |                           |
| Wachstumsorientierung                              | Stabilität                |
| Hohe Flexibilität                                  | Niedrige Flexibilität     |
| Standardisierte versus Standardisierte             | Standardisierte           |
| Geschäftsfelder / Wettbewerbsvorteile              |                           |
| Leistungsfähigkeit                                 | Effizienz                 |
| Produktorientierung                                | Prozessorientierung       |
| Wettbewerbsorientierung versus Produktorientierung | Produktorientierung       |
| Wettbewerbsvorteile                                |                           |
| Spezialisierung                                    | Standardisierung          |
| Problemlösung                                      | Problemlösung             |
| Strategische Flexibilität                          | Strategische Flexibilität |