Veröffentlicht in

Controller Magazin
Heft 4/2005

“Strategiesimulation, Scorecard und Strategisches Controlling“

S. 311-319

Mit freundlicher Genehmigung der
Der CM-Redaktion, Verlage für Controlling-Wissen, Wörthsee
(www.controllingwissen.de)

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de Internet: www.FutureValue.de
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eMail: Info@RMCE.de Internet: www.RMCE.de

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	39	G	V	F

Bernd P. Mott, Partner und Bereichsleiter der FutureValue Group AG

Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG und Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG

Kontakt: info@FutureValue.de

STRATEGIESIMULATION, SCORECARD UND STRATEGISCHES CONTROLLING

mit Hilfe des FutureValue™ Strategie-Navigators

von Werner **Gleißner** und Bernd P. **Mott**, Leinfelden-Echterdingen

1. WERTORIENTIERTES MANAGEMENT IM MITTELSTAND

Nach dem Leitbild der wertorientierten Unternehmensführung ist es Ziel jedes Unternehmens, das Vermögen der Eigentümer nachhaltig zu erhöhen. Empirische Untersuchungen zeigen dabei, dass Unternehmen, die langfristig eine überdurchschnittliche Rendite des eingesetzten Kapitals erwirtschaften, auch bessere Möglichkeiten haben, die Interessen ihrer Kunden und Mitarbeiter zu wahren. Sie haben zudem erhebliche Vorteile im Wettbewerb der Unternehmen um die knappe Ressource „Kapital". Dies ist nach dem so genannten „Basel II Accords" der Banken von hoher Aktualität, **da die meisten Faktoren, die eine Steigerung des Unternehmenswerts bewirken, zugleich zu einer Verbesserung des Ratings führen** (vgl. Gleißner, Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, 2002).

Ein wertorientiertes Management weist dabei erhebliche konzeptionelle Vorteile als methodischer Rahmen für die Unternehmensführung auf. Der konsequente Zukunftsbezug, die Fundierung auf (weitgehend bewertungsunabhängige) Cashflows und vor allem die Berücksichtigung von Risiken (Planungsunsicherheit) sind hier zu nennen. Mit dem Unternehmenswert als nachvollziehbarem Maßstab für Unternehmenserfolg ergibt sich ein zentraler Vorteil für die praktische Unternehmensführung: Es besteht die Möglichkeit, verschiedene (strategische) Handlungsalternativen hinsichtlich ihrer erwarteten Erfolgswirkung **(erwartete Rendite und Risiko)** zu vergleichen.

Trotz der überzeugenden Vorteile für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit werden solche strategischen und wertorientierten Steuerungsansätze im deutschen Mittelstand bisher nur selten genutzt. Die hohe zeitliche Inanspruchnahme der Unternehmensführung für drängende Probleme des Tagesgeschäfts, aber auch eine nicht ausreichende Nutzung betriebswirtschaftlicher Werkzeuge führen nämlich dazu, dass

- strategische Überlegungen nicht nachvollziehbar aus der Ausgangssituation und den Zukunftserwartungen der Unternehmensführung abgeleitet werden,
- Strategien vorwiegend im Kopf von Unternehmer und Spitzenmanager stattfinden und so nur fragmentarisch und schemenhaft für die Mitarbeiter erkennbar sind,
- keine geeigneten Führungssysteme existieren, die strategische Überlegungen in operative Handlungen umsetzen und somit deren Realisierung im Tagesgeschäft gewährleisten.

Ein erheblicher Teil dieser Probleme lässt sich **in der Praxis jedoch durch ein strukturiertes Strategiekonzept und eine effiziente Softwareunterstützung** lösen, die strategisch-wertorientiertes und operatives Management verbindet.

In diesem Fachbeitrag soll im folgenden deshalb **an einem einfachen Fallbeispiel erläutert werden**, wie mit Hilfe einer Softwarelösung – des FutureValue™ Strategie-Navigators – die Unternehmensstrategie strukturiert abgebildet, strategische Handlungsalternativen formuliert und hinsichtlich ihres Beitrags zum Unternehmenswert verglichen werden können (www.strategie-navigator.de). Ein Schwerpunkt des Betrags befasst sich mit der Strategieumsetzung mittels eines weiterentwickelten Balanced Scorecard-Ansatzes („FutureValue™ Scorecard"), der im Strategie-Navigator integriert ist.

Das **FutureValue™-Konzept**, das der Software zugrunde liegt, zielt darauf ab, die oben genannten Probleme zu lösen und einen durchgängigen Unternehmensführungsansatz zu bieten, der bewährte

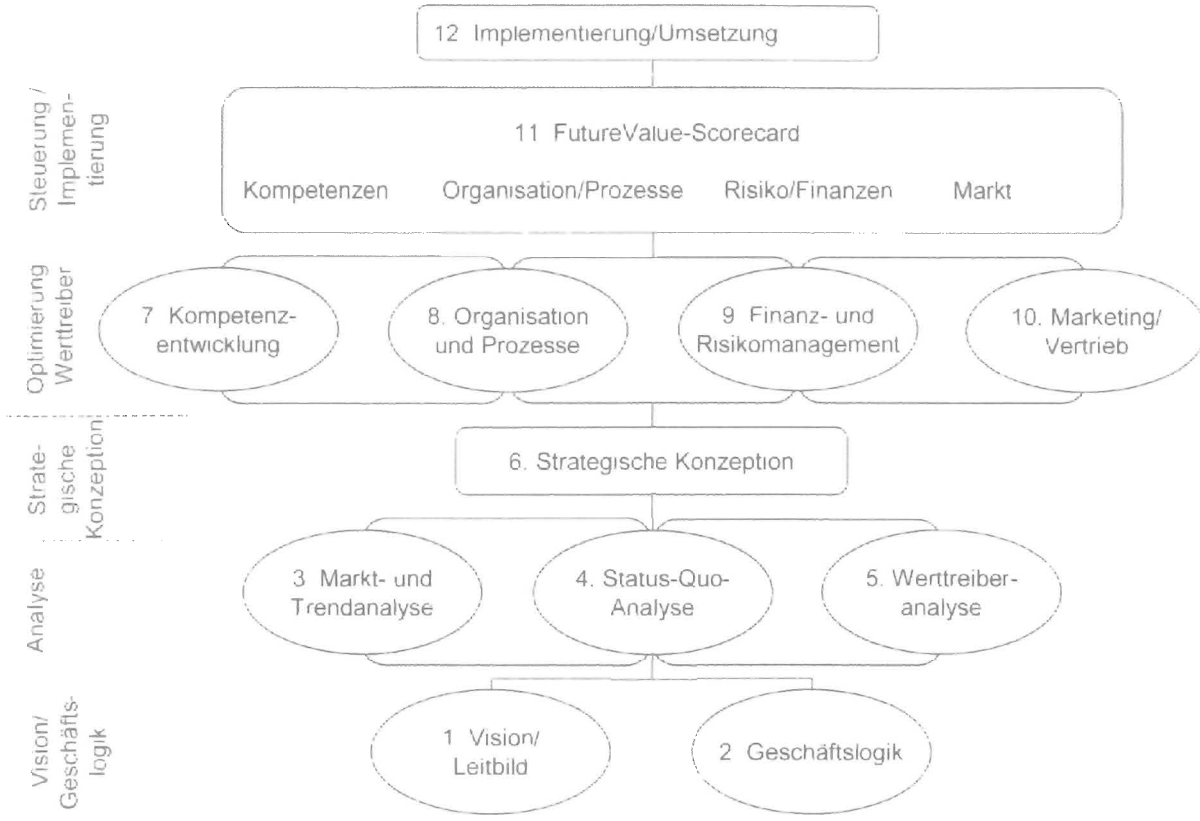

Abb. 1: Der FutureValue™-Ansatz: Entwicklung und Umsetzung einer Strategie

betriebswirtschaftliche Instrumente einbezieht (vgl. Gleißner, FutureValue, 2004). Der FutureValue™-Ansatz ist wertorientiert, d. h. es werden die langfristigen Zukunftsperspektiven des Unternehmens ebenso betrachtet wie die damit verbundenen Risiken.

2. GRUNDLAGEN: DIE INHALTE EINER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Eckpfeiler jeden wertorientierten Managements und Leitlinie des operativen Tagesgeschäfts sollte eine klare Unternehmensstrategie sein. Ausgangspunkt der Strategieentwicklung ist eine Fixierung derjenigen Faktoren, welche heute in Unternehmen beeinflusst werden müssen, um die zukünftige Gewinnentwicklung positiv zu gestalten.

Zur Ableitung einer erfolgversprechenden Unternehmensstrategie auf Basis der zusammengefassten Ergebnisse aus Unternehmens- und Portfolio-Analyse kann man folgende Orientierungsfragen nutzen (vgl. Gleißner, Future Value, 2004, S. 167f.):

1) **Kernkompetenzen**: Welche Kernkompetenzen hat das Unternehmen bereits, welche vorhandenen Stärken könnten zu Kernkompetenzen ausgebaut werden? Welche Kernkompetenzen sind auf Grund der identifizierten Trends im Umfeld des Unternehmens zukünftig maßgeblich?

2) **Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile:** Auf welchen Geschäftsfeldern zahlen sich die (Kern-)Kompetenzen und sonstigen Erfolgspotenziale des Unternehmens besonders aus? Welche sind auf Grund der Umfeldbedingung (Wettbewerbskräfte, Strategien und Positionierung der Wettbewerber) auch ausreichend attraktiv? Welches sind die zentralen Probleme oder Wünsche der Kunden? Welche dieser potenziellen Wettbewerbsvorteile sind in Anbetracht der Erfolgspotenziale und der Kernkompetenzen des Unternehmens realistisch und nachhaltig verteidigbar?

3) **Wertschöpfungskette**: Welche Wertschöpfungsaktivitäten sind in Anbetracht der Geschäftsfelderwahl prinzipiell er-

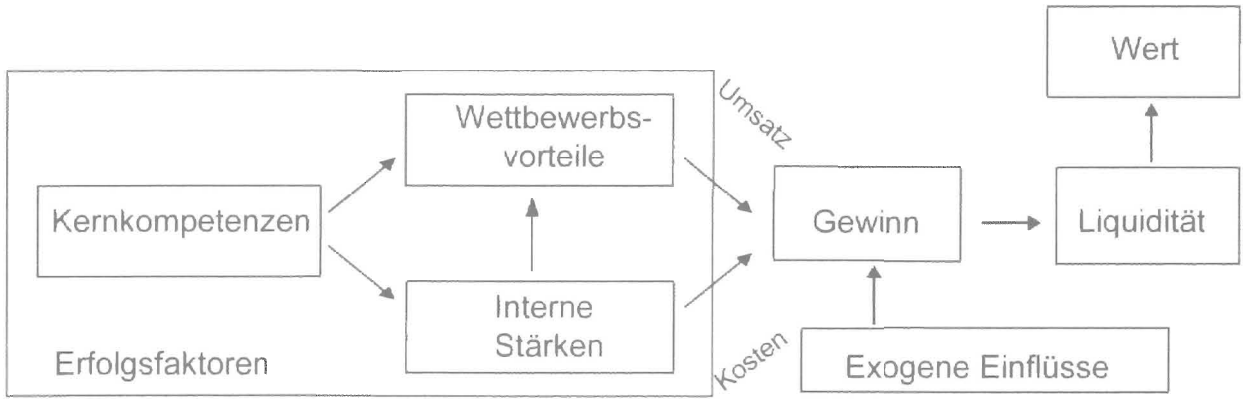

Abb. 2: Strategisches Management als Steuerungssystem

forderlich? Welche sind in Anbetracht der angestrebten Wettbewerbsvorteile wichtig und zugleich durch die eigenen (Kern-)Kompetenzen überdurchschnittlich gut abzudecken?

4) **Strategische Stoßrichtung:** Durch welche Veränderung der Werttreiber (Umsatzwachstum, Risiko, Kapitalumschlag, EBIT-Marge) ist die größte Wirkung auf den Unternehmenswert zu erwarten? Welche Veränderungen dieser Werttreiber sind realistisch, und welche Maßnahmen sind dafür erforderlich?

In der Praxis wird man an dieser Stelle feststellen, dass es durchaus verschiedene erfolgsversprechende Strategie-Varianten gibt. Die Herausforderung ist dann, aus den verschiedenen Varianten die beste Strategie herauszufiltern. Die quantitative Bewertung geschieht am besten anhand des Erfolgsmaßstabs „Unternehmenswert" Dabei wird die Unternehmensstrategie in Zahlen abgebildet. Welche Konsequenzen haben Unternehmensstrategievarianten für die Werttreiber, also beispielsweise für Wachstum und Rentabilität?

3. DAS FALLBEISPIEL: DIE STRATEGIE DER HOFER KUNSTSTOFFTEILE GMBH

3.1 Ausgangssituation

Die Hofer Kunststoffteile GmbH ist ein (fiktives) mittelständisches Unternehmen der Kunststoffverarbeitung, das in drei Geschäftsfeldern tätig ist. Neben der Produktion von PVC-Rohren und von Klappboxen werden seit einigen Jahren in einem zweiten Werk auch Teile für die Automobilindustrie hergestellt. Die seit einigen Jahren schon unbefriedigende Ertragsentwicklung, die mittlerweile das Rating gefährdet, gibt den Anstoß, um über die Strategie des Unternehmens nachzudenken.

Zielsetzung der Unternehmensleitung ist es zunächst, die wesentlichen Stärken und Schwächen zu beurteilen, diese Analyseergebnisse zusammenzufassen und auf dieser Grundlage eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, **die eine Steigerung des Unternehmenswerts** (Erfolgsmaßstab) erwarten lässt. Der Future Value™-Strategie-Navigator unterstützt die Unternehmensführung dabei,

- die Ausgangssituation (Stärken-Schwächen-Profil) und die Unternehmensstrategie zu beschreiben;
- Handlungsbedarf bezüglich einer strategischen Neupositionierung anhand standardisierter Strategiedimensionen zu erfassen;
- die dafür notwendigen Maßnahmen zu fixieren, zu terminieren und Verantwortliche zuzuordnen;
- die Umsetzung der Strategie durch die geeigneten Kennzahlen zu überwachen;
- im Sinne eines wertorientierten Managements die Konsequenzen von strategischen Entscheidungen auf den Unternehmenswert (und das Rating) abzubilden.

Im folgenden Fallbeispiel wird der Gesamtprozess der Entwicklung und organisatorischen Verankerung der Unternehmensstrategie des Unternehmens erläutert, wobei insbesondere auf den Einsatz des für diesen Zweck genutzten Software-Hilfsmittels, des Future Value™-Strategie-Navigators eingegangen wird.

3.2 Unternehmensanalyse, Portfolioanalyse und Rating

Eine Strategie beschreibt die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens zur langfristigen Sicherung der Erfolgspotenziale. Eine derartige „Leitlinie für die Zukunft" muss auf einer objektiven und transparenten Beschreibung der Ausgangssituation – insbesondere der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der maßgeblichen Markt- und Umfeldbedingungen – aufsetzen. **Der Strategie-Navigator bietet dazu eine (checklistengeführte) Analyse und Übersicht** zu

- Erfolgspotenzialen,
- Stärken und Schwächen in der Wertschöpfungskette,
- Finanzrating (vgl. Gleißner/Füser, Leitfaden Rating, 2003) und Berechnung des Unternehmenswerts.

Aufgrund der in der Zwischenzeit eingetretenen Bedrohung des Kreditrahmens infolge der negativen Rating-Einschätzung durch die Hausbank beginnt die Unternehmensleitung mit der Erstellung einer Selbsteinschätzung eines „angemessenen Ratings" und einer Ratingprognose für die nächsten Jahre. Zunächst werden durch eine Rating-orientierte Jahresabschluss-Analyse diejenigen Kennzahlen berechnet, die das sogenannte „Finanzrating" maßgeblich bestimmen (vgl. Abb. 3). Tatsächlich zeigt das Finanzrating eine aus Sicht eines Gläubigers durchaus bedrohliche Situation, insbesondere bezüglich Zinsdeckung und Dynamischem Verschuldungsgrad. Die so ermittelte Rating-Einschätzung von „B" entspricht schon einer erheblichen Insolvenzwahrscheinlichkeit von ca. 7 %, die eine erhebliche Risikoprämie in den Kreditkonditionen zur Folge haben dürfte

Die Finanz-Kennzahlen beschreiben aber natürlich im wesentlichen die Vergangenheit und sind zudem durch „zufällig" eingetretene Risiken beeinflusst und damit nur begrenzt repräsentativ für die Zukunft. Gerade angestoßen durch das Basel II-Abkommen der Kreditinstitute sollen zukünftig auch **die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens** stärker betrachtet werden.

Aus diesem Grund nutzt der Geschäftsführer den Strategie-Navigator, um eine Beurteilung der Erfolgspotenziale des Unternehmens als Ganzes und anschließend eine Beurteilung der Zukunftsperspektiven jedes Geschäftsfelds zu erstellen. Die folgenden beiden Abbildungen 4 und 5 zeigen die **Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder in einem Portfolio** sowie die Wertgenerierung des Unternehmens als Ganzes.

Im Ergebnis erkennt man (hier nicht grafisch abgebildet), dass neben dem Finanzrating auch die Qualität der strategischen und operativen Planungssysteme negativ zu beurteilen ist. Besonders gravierend ist dabei die unbefriedigende Positionierung des Geschäftsfelds Automotiv. In einem schwierigen Marktsegment (eher unterdurchschnittliche Marktattraktivität) ist die Wettbewerbsposition unbefriedigend, was insbesondere auf einen vergleichsweise geringen Marktanteil, Probleme bei der Lieferzuverlässigkeit und ausgeprägte Schwächen im Vertrieb zurückzuführen ist[1]. Insgesamt positiv zu bewerten ist – mehr oder weniger in allen Geschäftsfeldern – die Produktivität der Leistungserstellung, wobei auch hier wiederum im Bereich Automotiv deutliche Abstriche zu verzeichnen sind.

Finanzrating

Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert
wirtschaftliche Eigenkapitalquote, bereinigt	<10%	>10%	>20%	>35%	>60%	13,2%
Dynamischer Verschuldungsgrad (a)	>8	<8	<4	<1	<0,01	11,9
Zinsdeckungsquote	<1	>1	>2,5	>4	>9	0,6
operative Marge (EBIT-Marge)	<0%	>0%	>5%	>10%	>15%	2%
Kapitalrückflussquote	<5%	>5%	>10%	>15%	>25%	11,3%
Gesamtkapitalrendite (ROCE)	<0%	>0%	>5%	>10%	>20%	4,1%
Quick-Ratio	<60%	>60%	>90%	>140%	>200%	60,1%
Finanzrating						
Insolvenzwahrscheinlichkeit						6,96%

Abb. 3: Finanzrating

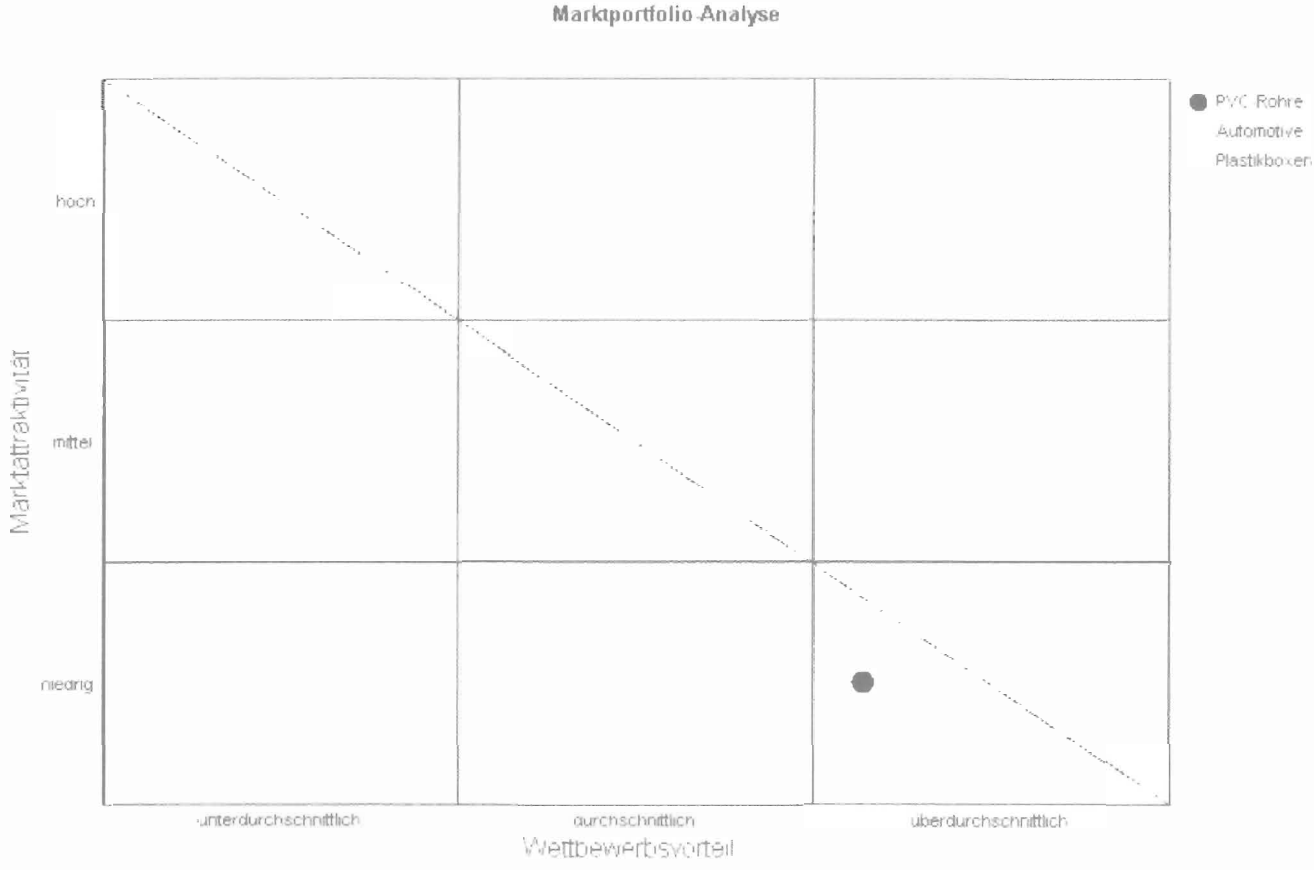

Abb. 4: Positionierung der Geschäftsfelder im Portfolio

Insgesamt bestätigt die Analyse die schwierige Situation des Unternehmens, die letztlich auf eine unbefriedigende strategische Positionierung zurückzuführen ist. Es besteht somit strategischer Handlungsbedarf, dem die Unternehmensführung nunmehr konsequent begegnen möchte.

3.3 Die neue Strategie

In Anbetracht der oben beschriebenen Situation ist eine grundlegende Veränderung der bisherigen Unternehmensstrategie unumgänglich. Die deutlichste Veränderung betrifft dabei die Portfolio-Strategie: Die Geschäftsführung der Hofer Kunststoffteile GmbH beschließt einen Ausstieg aus dem Geschäftsfeld Automotiv, das komplett verkauft wird. Dagegen wird – basierend auf einer detaillierten Analyse der Kompetenzen des Unternehmens – festgestellt, dass in den beiden anderen Geschäftsfeldern durchaus eine auch nachhaltig wettbewerbsfähige

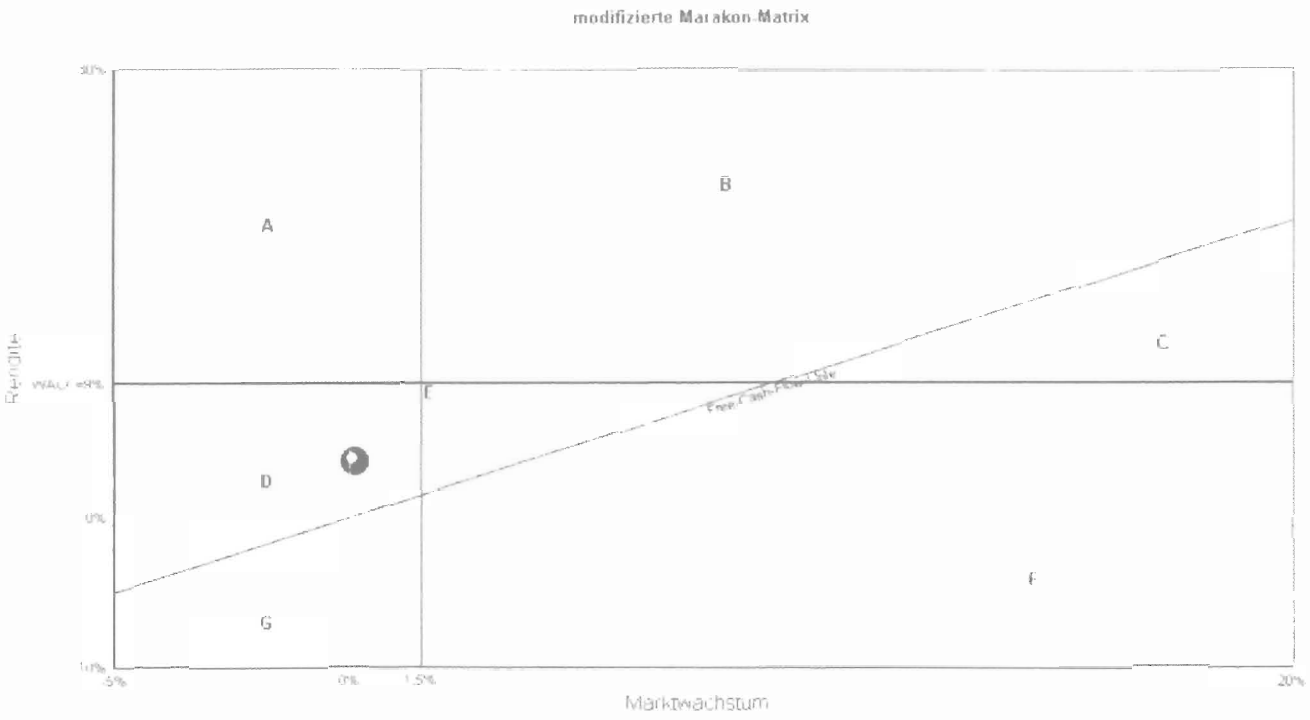

Abb. 5: Marakon-Matrix

Marktposition erreicht werden kann. Gestützt auf eine schon jetzt vergleichsweise hohe Arbeitsproduktivität soll zukünftig durch konsequentere Realisierung von Verfahrensinnovationen eine weitere Verbesserung der relativen Kostenposition erreicht werden. Auch hinsichtlich einer Reduzierung der Verwaltungskosten sind noch weitere Potenziale zu erkennen. Schließlich wird in der Wertschöpfungskette der Abschnitt „Vertrieb", der bisher ein Schwachpunkt ist, deutlich verstärkt. Hier sind insbesondere die Einführung eines strukturierten Prozesses der Identifikation, Ansprache und Gewinnung von Kunden im Sinne eines **Customer Relationship Managements** (CRM) und eine personelle **Verstärkung des Key-Account-Managements** vorgesehen.

3.4 Unternehmensstrategie: Abbildung und Umsetzung mittels Scorecard

Um die so hergeleitete Stragegie strukturiert zu erfassen und nachvollziehbar zu beschreiben, aber auch zur Identifikation möglicher Lücken, nutzt der Strategie-Navigator das Instrument der „Strategiedimensionen". Im Programmmodul „Strategische Positionierung" wird die momentane Unternehmensstrategie (Ist) sowie die angestrebte Ausprägung der Unternehmensstrategie (Soll) anhand **der 14 vorgegebenen (aber anpassbaren) Strategiedimensionen** fixiert. Diese lassen präzise Aussagen über die angestrebten strategischen Positionen in den vier Themenfeldern der Unternehmensstrategie (Kernkompetenz, Wettbewerbsvorteile, interne Stärken und Strategische Stoßrichtung) zu. So wird sichergestellt, dass alle wesentlichen Aspekte einer Strategie zumindest durchdacht wurden: soll das Unternehmen z. B. eine Differenzierungspolitik betreiben oder eine Preisführerschaft anstreben? Ist eine hohe oder geringe Spezialisierung angestrebt?

Für jede Dimension können zugehörige Maßnahmen zur Realisierung der angestrebten Soll-Werte angegeben werden. Übersichten zeigen den Veränderungswunsch im Überblick sowie den daraus ableitbaren strategischen Handlungsbedarf.

Jeder der strategischen Dimensionen kann dabei – wie in einer üblichen Balanced Scorecard – ein individuell zu fixierendes „strategisches Ziel" zugeordnet werden. Um den Grad der Zielerreichung überwachen zu können und das Ziel inhaltlich präzise zu beschreiben, wird jedes strategische Ziel durch eine zuordenbare „strategische Kennzahl" messbar gemacht (vgl. Abb. 7).

Wenn zwischen dem Status Quo einer Kennzahl (Ist) und dem angestrebten Soll-Zustand eine Abweichung besteht, sind Maßnahmen erforderlich, die das angestrebte Ziel erreichen lassen. Der Strategie-Navigator bietet deshalb die Möglichkeit, allen strategischen Zielen konkret Maßnahmen (mit Budgets und Verantwortlichkeiten) zuzuordnen, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie erforderlich sind. **Auf diese Weise kann das größte Problem des strategischen Managements, nämlich die praktische Umsetzung einer verabschiedeten Strategie, gelöst werden.**

Kernkompetenzen	**Strategische Stoßrichtung**
Standardisierungsgrad	Wachstumsorientierung
Innovationsorientierung	Risiko - Rendite - Profil
Kostenorientierung	Shareholder vs. Stakeholder
Strat. Kompetenz vs. Operative Kompetenz	
Geschäftsfelder/Wettbewerbsvorteile	**Wertschöpfungskette**
Leistungsbreite	Spezialisierungsgrad
Wettbewerbsverhalten	Flexibilitätsgrad
Preisorientierung	Wertschöpfungstiefe
Vertriebsorientierung vs. Produktorientierung	

Abb. 6: Inhalte einer Unternehmensstrategie mit den „Strategiedimensionen"

Der Strategie-Navigator weist damit die Funktionalitäten einer Balanced-Scorecard auf und erlaubt es, **allen strategischen Zielen geeignete Kennzahlen zuzuordnen**, die anzeigen, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung erreicht haben. Eine Ampelfunktion (rot, gelb, grün) zeigt auf einen Blick für alle wesentlichen Kennzahlen, wo Probleme auftreten. So kann fokussiert im Bedarfsfall eine Anpassung strategischer Maßnahmen in die Wege geleitet werden. Auf diese Weise wird dem Unternehmen ein strategisches Controlling implementiert und das Unternehmen verbessert seine Frühaufklärungsfähigkeit. Die dabei erzeugbaren Management-Reports helfen, durch eine klare Fokussierung auf die für den langfristigen Erfolg des Unternehmens maßgeblichen Fakten schnell und effizient eine Situationsbeschreibung des Unternehmens und des Grads der Umsetzung der gewählten Strategie zu erreichen.

Wie in der Balanced Scorecard üblich, lassen sich also **strategischen Zielen und strategischen Kennzahlen wiederum diejenigen Maßnahmen (und Verantwortlichen) zuordnen**, die für die Erreichung der Zielvorgaben erforderlich sind. Die Geschäftsführung der Hofer Kunststoffteile GmbH kennt jedoch eines der Hauptprobleme bei derartigen Balanced Scorecard-Systemen: Die BSC im traditionellen Ansatz von Kaplan und Norton macht nicht (ex ante) diejenigen Faktoren transparent, die zu Planabweichungen bei den strategischen Kennzahlen führen konnten. Um jedoch rechtzeitig kritische Abweichungen vorhersehen zu können, werden bei der Fallstudien-Firma jeder strategischen Kennzahl diejenigen Risiken (Ursachen möglicher Planabweichungen) zugeordnet, die hier Planabweichungen auslösen können. Mit dieser Erweiterung der Balanced Scorecard wird die Durchführung der im Controlling bewährten Abweichungsanalysen auch im strategischen Management ermöglicht. Dies erlaubt beispielsweise eine Unterscheidung von Planabweichungen, die von den für die strategische Kennzahl zuständigen Mitarbeitern zu verantworten sind, von solchen, die auf nicht kontrollierbare exogene Einflüsse zurückgeführt werden müssen. Ungerechtfertigte „Schuldzuweisungen", die die Akzeptanz von Balanced Scorecard erheblich beeinträchtigen, können so vermieden werden. Die Zuordnung von Risiken zu strategischen Kennzahlen wird bei der Hofer Kunststoffteile GmbH mit dem Strategie-Navigator erreicht, dessen methodischer Ansatz sich hier an der sogenannten „FutureValue™-Scorecard (vgl. Abb. 8 sowie Gleißner, Future Value, 2004) orientiert.

Die jeder Strategie-Dimension bzw. jedem strategischen Ziel zugeordnete „Ampel" gibt Warnhinweise, wenn entweder

- die zugehörige strategische Kennzahl bereits einen als kritisch voreingestellten Grad an Planabweichung erreicht hat oder
- die jeder Kennzahl zugeordneten Risikofaktoren Hinweise auf zukünftig erwartete Planabweichungen liefern (vgl. Abb. 9).

3.5 Strategiebewertung und Simulation

Eine besonders wesentliche – ohne geeignete IT-Unterstützung aber praktisch unlösbare – Herausforderung des strategischen Controlling besteht darin, mögliche Handlungsalternativen (Maßnahmen oder „strategische Optionen") hinsichtlich ihrer erwarteten Auswirkung auf den Unternehmenserfolg zu beurteilen. Der Strategie-Navigator ermöglicht es, die erwarteten Auswirkungen strategischer Maßnahmen z. B. auf die einzelnen Positionen der Erfolgsrechnung oder der Bilanz transparent und somit bewertbar zu machen. Durch eine bedienungsfreundliche Szenariotechnik hat die Geschäftsführung der Hofer Kunststoffteile die Gelegenheit genutzt, verschiedene strategische Varianten und Maßnahmen-

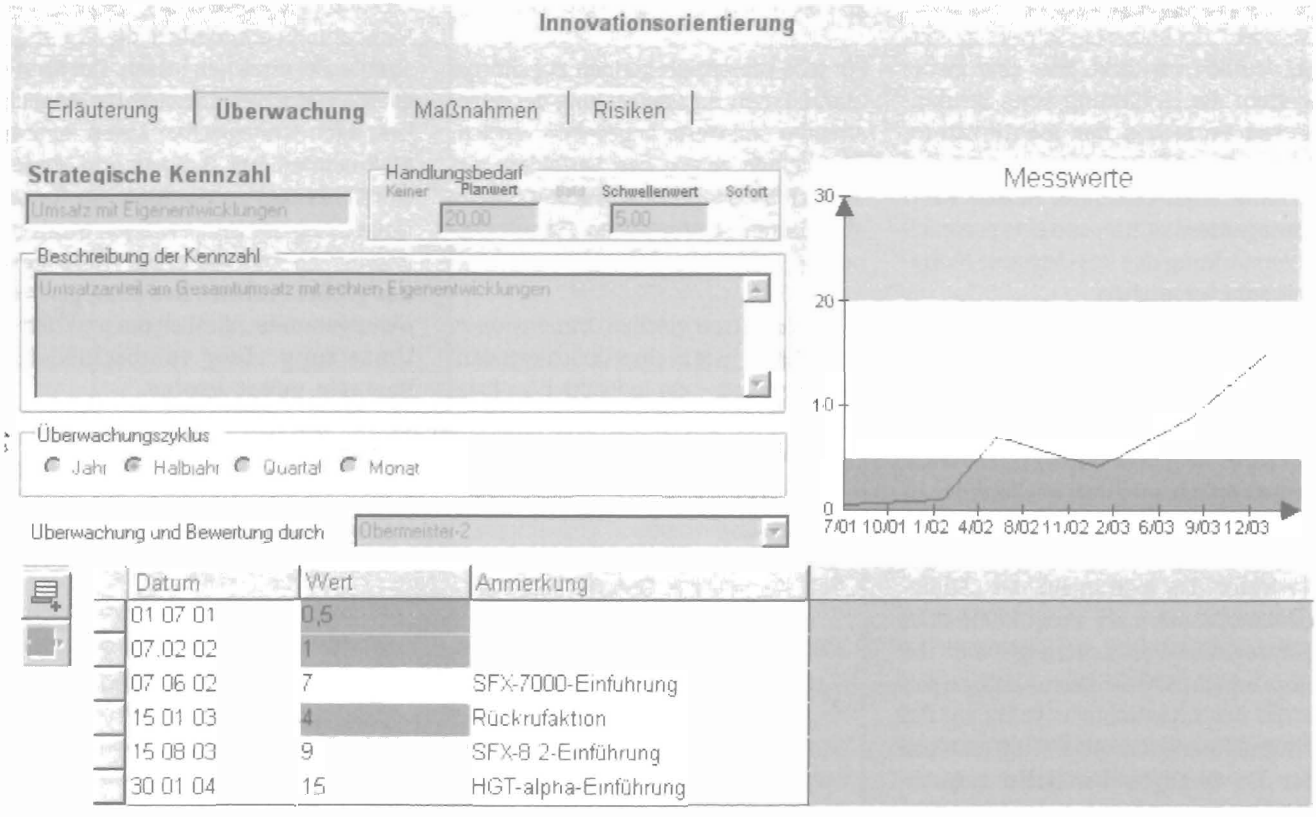

Abb. 7: Beurteilung der Wirkung strategischer Maßnahmen

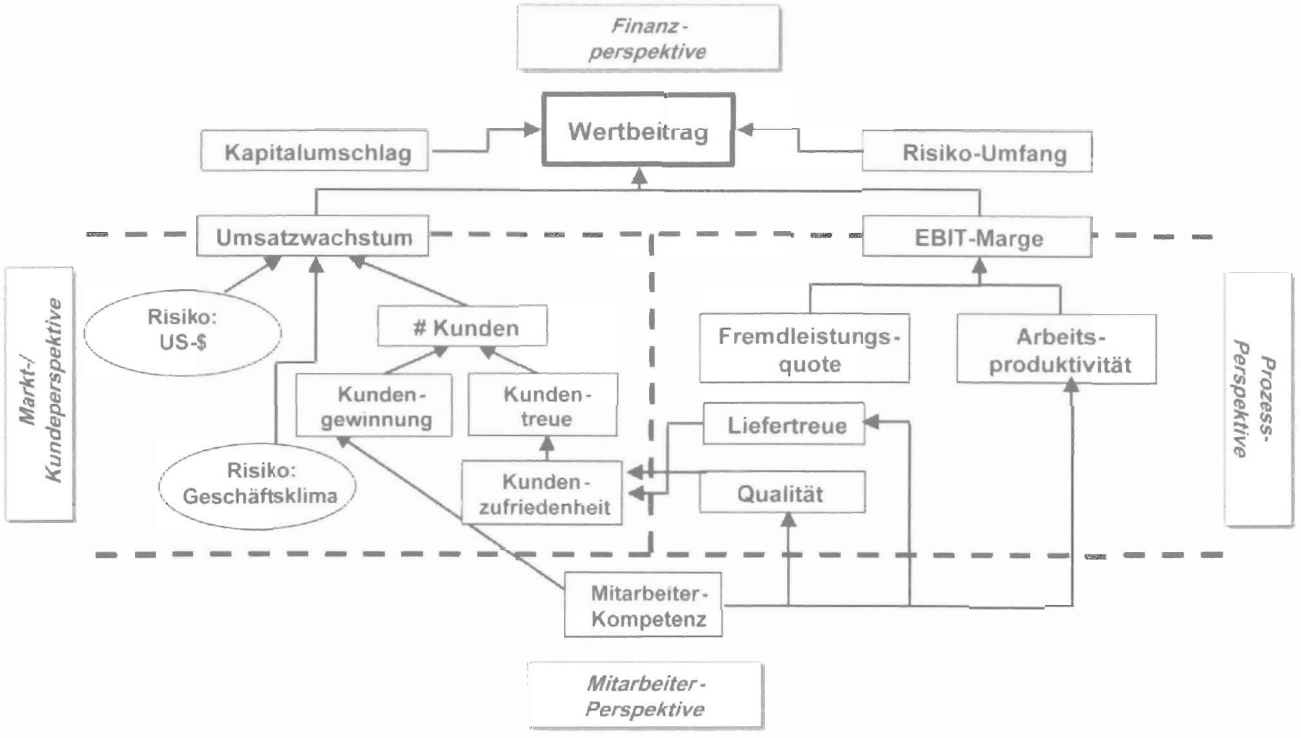

Abb. 8: Balanced Scorecard mit zugeordneten Risiken: Die FutureValue™-Scorecard

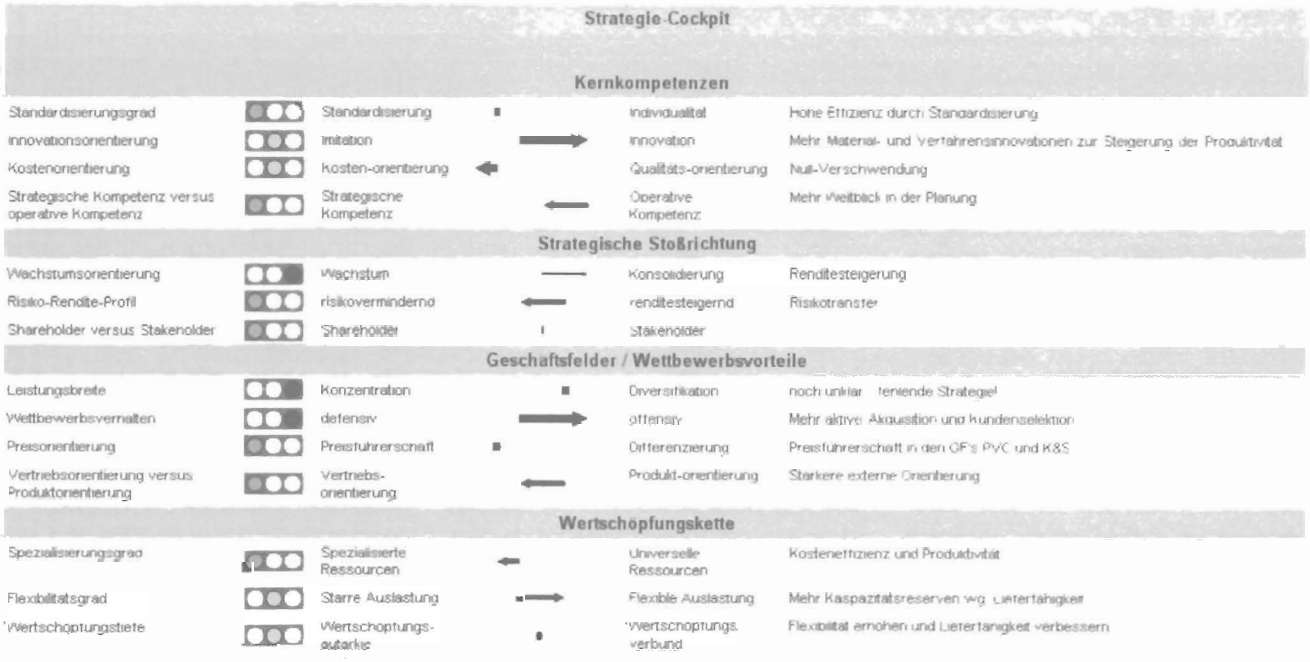

Abb. 9: Strategie-Cockpit: Strategische Positionierung im Überblick

pläne zu beschreiben und hinsichtlich ihrer Auswertungen zu beurteilen. Diese Varianten können schließlich hinsichtlich eines transparenten und einheitlichen Erfolgsmaßstabs – des Unternehmenswerts – und des Ratings beurteilt werden. Der Unternehmenswert stellt dabei auch für mittelständische Unternehmen einen sinnvollen Erfolgsmaßstab dar, weil er konsequent die gesamten zukünftigen Auswirkungen von Maßnahmen berücksichtigt und dabei auch die Risiken erfasst, die bei unternehmerischen Entscheidungen durch die Unvorhersehbarkeit der Zukunft unvermeidlich sind. Die für die Erreichung der strategischen Soll-Position in der Scorecard angelegten Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Wirkung auf Umsatz, Kosten oder Bilanz bewertet. Die Wirkung der Maßnahmen wird dazu in Bezug auf die wichtigsten Planungspositionen abgefragt und in einem Drei-Phasen-Unternehmenswertmodell berechnet[3] **Die Ratingprognose zeigt die erwartete Wirkung auf das Finanzrating und beurteilt die Strategie damit aus Sicht einer Bank.**

Um die Kombination verschiedener denkbarer Maßnahmen hinsichtlich des Unternehmenswertes analysieren zu können, werden sämtliche Maßnahmen im Hinblick auf die maßgeblichen Werttreiber einzeln beurteilt und können dann durch einfaches „Anklicken" zu Maßnahmenbündeln zusammengefasst werden.

ScoreCard

Finanzen

Strategische Kennzahl	letzter Wert		
	Stand	Ist/Plan	Ampel
EBIT Marge	31.12.02	4/15	
VaR (EBIT)		n. def./0	

Markt

Strategische Kennzahl	letzter Wert		
	Stand	Ist/Plan	Ampel
DB 3 Automotive	08.07.02	6/15	
Neukundenumsatz A-Kunden	07.07.02	1/8	

Prozesse

Strategische Kennzahl	letzter Wert		
	Stand	Ist/Plan	Ampel
Auslastung Engpassmaschinen	30.09.01	75/70	
Materialeinsatzquote	01.07.02	49/46	

Mitarbeiter und Kompetenzen

Strategische Kennzahl	letzter Wert		
	Stand	Ist/Plan	Ampel
Umsatz mit Eigenentwicklungen	30.01.04	15/20	
Sonstiger Aufwand	31.12.02	14.5/10	

Abb. 10: Strategische Kennzahlen in der Balanced Scorecard (Auszug)

Maßnahmen

Maßnahme	aktiviert	Umsatzänderung	Materialkostenquote Änderung	Personalaufwand Änderung	sonstiger Aufwand Änderung	CapitalEmployed Änderung	Eigenkapital Änderung	Rest Einführungskosten
Basisszenario	☑	0%	0%	0%	0%	0%	0,00 T€	0,00 T€
Aufbau Innovationskreis	☐	5%	-0,5%	0,5%	0%	0%	0,00 T€	0,00 T€
Reduktion Telefonaufwand	☐	0%	0%	0%	0%	0%	0,00 T€	0,00 T€
Reduktion Fahrzeugkosten	☑	0%	0%	0%	-2%	0%	0,00 T€	0,00 T€
Kostensenkungsprogramm im Einkauf	☑	0%	-2%	1,5%	0%	10%	0,00 T€	200,00 T€
ART-Projekt mit RMCE	☐	0%	0%	0%	0%	0%	0,00 T€	80,00 T€
Restrukturierung nach Grundsatzentscheidung	☑	40%	18%	20%	0%	-25%	0,00 T€	0,00 T€
Reorganisation Vertrieb	☑	0%	0%	1%	0%	0%	0,00 T€	0,00 T€
Verbesserung Einkaufsorganisation	☐	0%	0%	0%	0%	0%	0,00 T€	0,00 T€
	☐	40%	-20%	-20,5%	-2%	-35%	0,00 T€	145,00 T€

Abb. 11: Maßnahmenbündel und Szenarien durch „Anklicken" bilden

deren Konsequenzen für den Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab berechnet werden[4] (vgl. Abb. 11).

Durch die Beurteilung der Konsequenzen von strategischen Maßnahmen hinsichtlich des Unternehmenswerts (Eigentümerperspektive) und des Ratings (Gläubigerperspektive) ist eine ganzheitliche Bewertung von Handlungsoptionen möglich, die sich letztlich in einem hohen Maß an Transparenz bezüglich der Grundlagen einer Strategie und in einer hohen Qualität der unternehmerischen Entscheidungen auswirkt.

Abb. 12 zeigt zusammenfassend die Konsequenzen der neuen strategischen Ausrichtung und der geplanten operativen Maßnahmen, die sich ab dem Planjahr 2005 auswirken werden. Gemäß den Planungen ist nunmehr wieder ein positiver Ertragswert des Unternehmens (von 2,8 Mio.) zu erwarten. Der Fortschritt gegenüber einer unveränderten Fortsetzung der bisherigen Strategie zeigt die deutliche Verbesserung dieses Erfolgsmaßstabes an. Erkennbar ist jedoch auch, dass auch die neue Strategie letztlich für die Eigentümer noch nicht befriedigend ist. Der Wertbeitrag (eine Variante des Economic Value Added [EVA]) ist immer noch negativ. Auch die mit der neuen Strategie zu erwartende Rentabilität auf das eingesetzte Kapital liegt damit noch immer unterhalb des Kapitalkostensatzes (WACC), der die bei einem gegebenen Risiko zu fordernde Mindest-Rentabilität beschreibt. Risikoprofil und Wachstumserwartungen würden – bei einem börsennotierten Unternehmen – wie in Abb. 12 zu erkennen ist, ein vergleichsweise niedriges Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) von lediglich 7,8 rechtfertigen.

4. SCHLUSSFOLGERUNGEN, FUSSNOTEN UND LITERATUR

Die Hofer Kunststoffteile GmbH hat die Herausforderung durch schwierige Rahmenbedingungen in der Branche angenommen und mit Hilfe des FutureValue™ Strategie-Navigators eine objektive Situationsanalyse durchgeführt, die in einer neuen Unternehmensstrategie gemündet hat. Diese neue Strategie ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, die Innovationsfähigkeit in den Kerngeschäftsfeldern zu verbessern und zugleich eine

Unternehmenswertmodell

2 stufiges Unternehmenswertmodell	2004	2005
Wachstum in Phase 1	0%	0%
Wachstum in Phase 2	5%	5%
Dauer Phase 1 in Jahren	4	4
Eigenkapitalzinssatz	12%	12%
Fremdkapitalzinssatz	9%	9%
WACC (risikoadjustiert)	9,7%	10,1%
Unternehmenswert Phase 1	4 316 193,50 T€	5 115 350,50 T€
Unternehmenswert Phase 2	-3 079 388,00 T€	4 992 871,50 T€
- Nettobankverbindlichkeiten	16 480 000,00 T€	7 300 736,50 T€
Unternehmenswert	**15.243.195,00 T€**	**2.807.485,50 T€**
Wertbeitrag	-1 414 697,50 T€	421 627,25 T€
Kurs-Buchwert-Verhältnis	0	0,84
Kurs-Gewinn-Verhältnis	0	7,81
Tobin-q	0,25	0,74

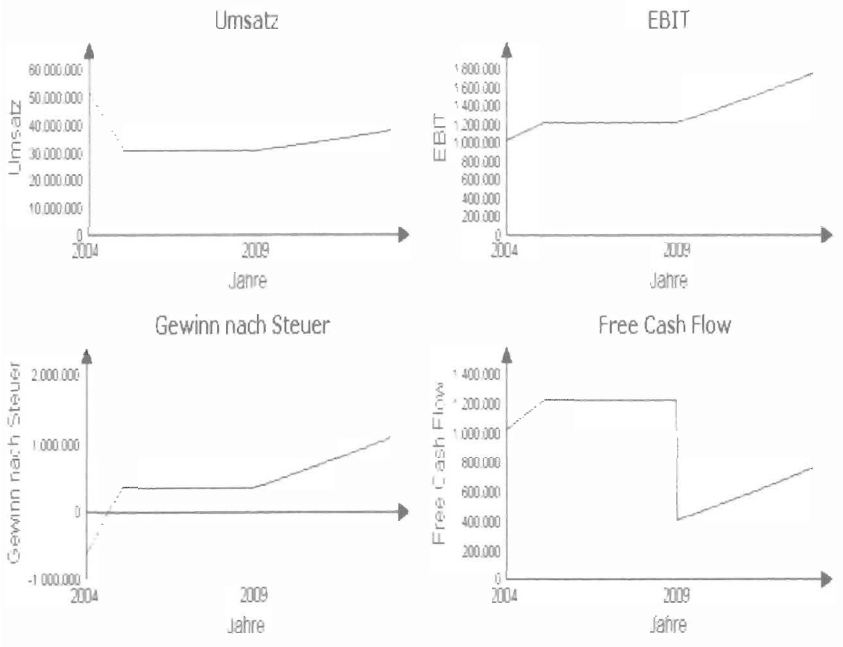

Abb. 12: Unternehmenswert einer Strategie (2005) im Vergleich zum Basis-Szenario (2004)

wettbewerbsfähige Kosteneffizienz zu erreichen. Von grundlegender Bedeutung ist zudem der Rückzug aus dem Geschäftsfeld „Automobil-Zulieferung". Die Bewertung aller vorgesehener Maßnahmen anhand ihrer Wirkung auf Rentabilität, Kapitalbindung und Risiko zeigt dabei insgesamt klar die Sinnhaftigkeit der geplanten strategischen Neuausrichtung und macht die dieser zugrunde liegenden Annahmen (z. B. hinsichtlich des Marktwachstums) transparent. Die durchgeführte Analyse zeigt aber ebenso, dass auch bei der neuen strategischen Ausrichtung ein aus Sicht der Gesellschafter notwendiges Rentabilitätsniveau vermutlich nicht erreicht wird. Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist damit nicht gewährleistet, was offensichtlich weitere Überlegungen zur Verbesserung von Wettbewerbsvorteilen und internen Stärken nach sich ziehen muss.

Basis für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens ist aber nicht nur die Entwicklung einer prinzipiell aussichtsreichen Strategie. Die Strategie muss so klar beschrieben werden, dass sie allen Mitarbeitern kommuniziert werden kann. Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche neuen Aufgaben und Maßnahmen unter seiner Verantwortung durchzuführen sind. Für die strategische Steuerung ist eine Operationalisierung der Strategie durch klare transparente Kennzahlen erforderlich, die Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie anzeigen. Eine Software wie der FutureValue™ Strategie-Navigator unterstützt Unternehmensanalyse, Strategiesimulation und strukturierte Beschreibung der Strategie und ist mit seiner erweiteren Balanced-Scorecard-Funktion zugleich das Instrument für eine konsequente Verankerung der strategischen Vorgaben im Unternehmen. Auf diese Weise kann die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Strategien erfüllt werden: Die Strategie wird mit den praktischen Tätigkeiten der Mitarbeiter verbunden und so konsequent umgesetzt.

[1] Die Beurteilung der einzelnen Geschäftsfelder erfolgt zunächst im „Marktportfolio" (Gegenüberstellung von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen), wobei einerseits durch die Erhebung verschiedener Einzelkriterien die Attraktivität des Marktes (mittels des sogenannten Porter-Ansatzes) und zum anderen die eigene Wettbewerbsposition bewertet wird. Zusätzlich erfolgt eine Darstellung der Geschäftsfelder in der FutureValue™ Matrix anhand von Umsatzwachstum und erwarteter Marktwachstumsrate (Marktanteilsveränderung), Kapitalrendite und Kapitalkosten (WACC) (Überrendite), was den Wertbeitrag der Geschäftsfelder zeigt.

[2] Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Ziele sind immer auch Erfahrungssache. Basierend auf praktischen Erfahrungen und empirischen Untersuchungen fasst das Buch „Faustregeln für Unternehmen" (Gleißner, 2000) strukturiert eine Vielzahl von Ideen und Konzepten zusammen. Dieser Erfahrungsschatz kann in vereinfachter und komprimierter Form als Expertensystem im Strategie-Navigator abgerufen werden, um Ideen und Handlungsempfehlungen zu erhalten.

[3] In der Standardversion des Strategie-Navigators ist ein Zwei-Phasen-Unternehmensbewertungs-Modell auf Basis von free Cashflows implementiert, bei dem, ausgehend von einer im Detail geplanten Startperiode, für zwei folgende Phasen getrennte Fortschreibungsregeln (z. B. hinsichtlich des Umsatzwachstums) unterstellt werden können. Eine erweiterte Version bietet umfangreiche Möglichkeiten für eine Detailplanung der Folgejahre und einen Datenimport aus der Software „Risiko Kompass plus Rating" über eine Standard-Schnittstelle. Mit dem „Value Calculator" existiert eine Zusatzsoftware mit speziellen Unternehmensbewertungsfunktionen, z. B. für Beteiligungscontrolling, Sanierungsfähigkeitsprognose oder für Private Equity Gesellschaften.

[4] Ergänzend bietet der Strategie-Navigator auch noch eine einfache, an den strategischen Zielen ausgerichtete „Nutzwert-Analyse" zur Beurteilung und Priorisierung strategischer oder operativer Maßnahmen, was eine transparente Beurteilung und kritische Diskussion von Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen unterstützt.

Gleißner, Werner (2000), Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag, Wiesbaden

Gleißner, Werner (2002), Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: Finanz Betrieb, 7-8/2002, S.417-427

Gleißner, Werner/Füser, Karsten (2003), Leitfaden Rating, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München

Gleißner, Werner (2004), Future Value – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997), Balanced Scorecard, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart ■