

Veröffentlicht in  
initiative magazin

7 / 2011

„Wert, Risiko und Rating – Aspekte einer robusten Strategie  
Konzeptvorstellung: Strategieentwicklung und -bewertung“

S. 10

Mit freundlicher Genehmigung der  
ddv verlag, Heidelberg

([www.amontis.com/de/initiative-magazin](http://www.amontis.com/de/initiative-magazin))

Konzeptvorstellung: Strategieentwicklung und -bewertung

## Wert, Risiko und Rating – Aspekte einer robusten Strategie

Dr. Werner Gleißner | Christian Württemberger

Eine fundierte Unternehmensanalyse für wertorientierte, robuste Strategien unter Berücksichtigung ihrer Risiken liefert dieses tool-gestützte Konzept.

Die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie ist die wichtigste Aufgabe eines mittelständischen Unternehmers. Auf Dauer kann nur sie den Erfolg bzw. Unternehmenswert nachhaltig sichern und steigern. In Anbetracht der im Detail nicht vorhersehbaren Zukunft sollte dabei mit hoher Wahrscheinlichkeit das Einhalten eines Mindestratings gewährleistet werden.

Gefragt ist also eine wertorientierte Unternehmensstrategie, die eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes erreicht, ohne den Bestand des Unternehmens und sein Rating unangemessen zu gefährden. Derartige robuste Strategien\* sind charakterisiert durch den konsequenten Aufbau von Kernkompetenzen, die Konzentration auf aussichtsreiche Geschäftsfelder (um dort Wettbewerbsvorteile zu generieren), die Vermeidung unnötiger Risiken (zur Sicherung des Ratings), die konsequente Nutzung der Werttreiber (strategische Stoßrichtung: Risiko, Wachstum, Rentabilität), sowie eine möglichst einfache, aber strategiekonforme Gestaltung der Wertschöpfungskette. Desweiteren erfordern robuste Strategien ein hohes Maß an Flexibilität und eine ausreichende Risikotragfähigkeit (Eigenkapital), die auch unerwartete temporäre Verluste verkraftbar macht.

Risiken sind die Ursache möglicher Planabweichungen (Chancen und Gefahren). Eine Risiko-Zunahme führt zu höheren potenziellen Verlusten und damit zu einem höheren Bedarf an (teurem) Eigenkapital. Dies

wiederum führt zu steigenden Kapitalkosten (Diskontierungszinssätzen)

### Eine systematische, strukturierte Unternehmensanalyse als Einstieg in die Entwicklung einer wertorientierten, robusten Strategie\*

#### Kernkonzept der Unternehmensanalyse

**Geschäftslogik** » zeigt die kausalen Sach- und Wirkungsbeziehungen sowie die Wirkung einzelner Faktoren auf den Unternehmenswert und bildet die Grundlage für Benchmarking und Controlling

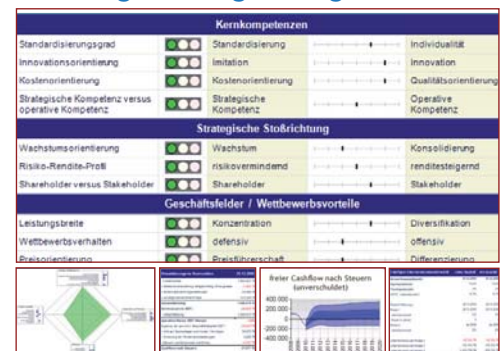
**Markt- und Trendanalyse** » betrachtet die Attraktivität der relevanten Märkte und Marktsegmente inklusive ihrer Wachstumspotentiale, (potentielle) Wettbewerbsvorteile, Differenzierungsmöglichkeiten, Wettbewerbskräfte (Porter-Schema) sowie die Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten und (technologische) Trends im Kundenverhalten.

**Status-quo-Analyse** » beurteilt das Unternehmen aus Gläubigersicht (Ratingeinschätzung), interne Stärken und Schwächen sowie die wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile (Preis, Image, Qualität oder Service), das Kompetenzprofil entlang der Wertschöpfungskette und führt als Ergebnis zur strategischen Bilanz (Stärken-Schwächen-Übersicht).

und damit, im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, zu einem sinkenden Unternehmenswert\*\*.

Im Folgenden wird ein Auszug aus dem FutureValue™ Konzept für eine systematische, tool-gestützte Unternehmensanalyse vorgestellt, die das Unternehmen auch aus der Perspektive eines (potenziellen) Gläubigers bzw. Kreditgebers (Rating) und Eigentümers bzw. Investors (fundamentaler Wert) beurteilt. Das Konzept basiert auf bewährten betriebswirtschaftlichen Instrumenten, greift die Idee eines wertorientierten Managements auf und berücksichtigt speziell die Bedeutung des Ratings für mittelständische Unternehmen\*\*.

#### Ergebnisse der Analyse mit dem "Strategie Navigator" generieren



#### Beispiele der Nutzungsmöglichkeiten:

**Erfolgspotenziale** » Visualisierung des Stärken- und Schwächenprofils

**Strategische Positionierung** » Strukturierte Beschreibung der Strategie (Status quo / Ziele)

**Jahresabschlussanalyse** » Aufbereitung der Abschluss-Kennzahlen der Abschlüsse mit Vergleich zum Benchmark

**Rating und Rating-Prognose** » basierend auf einer Fortschreibung des letzten Abschlusses (Krisenfrüherkennung)

**Risikoprofil** » Risikoinventar der TOP-Risiken und Beurteilung der Qualität des Risikomanagementsystems

**Gesamtrisikoumfang** » Simulative Ermittlung der Gesamtrisikoposition zu einem Ziel-Rating-Niveau und Bestimmung des Eigenkapitalbedarfs

**Unternehmenswert** » Bestimmung des fundamentalen Werts unter Berücksichtigung des individuellen Risikoprofils