

Veröffentlicht in
UM Unternehmensbewertung & Management
Heft Juli, 7/2004

**“Bewertung alternativer Strategien und Ihre
Auswirkungen auf den Unternehmenswert –
ein Fallbeispiel”**

Seite 274-278

Mit freundlicher Genehmigung
der UM-Redaktion,
Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG, Herne

(www.nwb.de/go/bbb)

Wie auch E.On erwirtschaftet RWE im Inland (RWE Power und RWE Energy) ein Ergebnis oberhalb der Kapitalkosten, während das Auslandsgeschäft (RWE Innogy und RWE Thames Water) Kapitalvernichter ist. Negativ zu bemerken ist, dass das Auslandsgeschäft ein größeres gebundenes Kapital auf sich vereinigt als das Inlandsgeschäft. Insofern wirkt sich die **Kapitalvernichtung des Auslandsgeschäfts überproportional** aus. Insgesamt hat RWE bei geringeren Kapitalkosten als E.On einen höheren absoluten Wertbeitrag erwirtschaftet. Bei einem Vergleich der Unternehmen ist die **unterschiedliche Geschäftsausrichtung** zu beachten. Während RWE stark im Wassergeschäft vertreten ist, hat sich E.On auf Strom und Gas fokussiert. Das Wassergeschäft scheint somit risikoärmer als das Gasgeschäft zu sein, was sich in niedrigeren Kapitalkosten (8 % Thames Water gegen 9 % Ruhrgas) auswirkt. Im Stromgeschäft kalkuliert RWE

dagegen höhere Kapitalkosten (10,5 % bzw. 10 % gegen 9,9 % bei E.On).

IV. Fazit

Die wertorientierte Berichterstattung stellt mittlerweile die Regel in der DAX-30-Berichterstattung dar, wobei das EVA-Konzept am weitesten verbreitet ist. Aus den Daten lassen sich vielfältige Aussagen über die Unternehmen generieren, was am Beispiel von Altana, Bayer, E.On und RWE gezeigt wurde.

Beim Vergleich von Unternehmen ist die **Berechnungsweise des Wertbeitrags** zu beachten, da unterschiedliche Kapitalkosten bei gleichen Geschäftsarten verwendet werden können, wie das Beispiel Strom bei E.On und RWE zeigt.

Bewertung alternativer Strategien und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenswert – ein Fallbeispiel

von Dr. Werner Gleißner, Leinfelden-Echterdingen/
Nürnberg*

I. Wertorientiertes Management im Mittelstand

Ein wertorientiertes Management weist 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 zudem ein **zentraler Vorteil für die praktische Unternehmenssteuerung**: Es besteht die Möglichkeit, verschiedene (strategische) Handlungsalternativen (Maßnahmenbündel) hinsichtlich ihrer erwarteten Erfolgswirkungen (Rendite und Risiko) zu vergleichen. In diesem Fachbeitrag wird mit einem einfachen Fallbeispiel erläutert, wie mithilfe einer Softwarelösung – des „**Strategie-Navigators**“ – die Unternehmensstrategie strukturiert abgebildet, strategische Handlungsalternativen formuliert und hinsichtlich ihres Beitrags zum Unternehmenswert verglichen werden können.

II. Bewertung von strategischen Handlungsoptionen: ein Ablaufplan

Für die Bewertung strategischer Handlungsoptionen bietet sich grundsätzlich der im Folgenden erläuterte Ablauf an¹ (vgl. Übersicht 1 auf S. 275).

1. Verbale Beschreibung der Ausgangssituation und Handlungsmöglichkeiten

In einem ersten Schritt sollten die Ausgangssituation, die wesentlichen Annahmen sowie der hier bestehende Handlungsbedarf knapp aufgezeigt werden. Bei strategischen Entscheidungen können hierzu die Erkenntnisse aus der Markt- und Unternehmensanalyse und der Geschäftslogik zusammengefasst werden. Anschließend sollten die grundlegenden Handlungsalternativen kurz beschrieben werden.

2. Qualitative Vorauswahl

Vor der eigentlichen Bewertung der Handlungsalternativen anhand des Erfolgsmaßstabs „Unternehmenswert“ (oder FutureValue™) kann es sinnvoll sein, durch einen „Filter“ 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“ (z. B. „Konzentration auf Kernkompetenzen“) beziehen. Eine derartige Vorabauswahl kann mithilfe einer Nutzwertanalyse durchgeführt werden oder es können „Mindestanforderungen“ geprüft werden.

* Der Autor Gleißner ist Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Nürnberg.

1 Vgl. vertiefend Gleißner, FutureValue, 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2004, S. 126-129.

Die Kernaussagen:

- ▶ **Mit dem Unternehmenswert als nachvollziehbarem Maßstab für den Unternehmenserfolg ergibt sich die Möglichkeit, (strategische) Handlungsalternativen hinsichtlich ihrer erwarteten Erfolgswirkungen (Rendite und Risiko) zu vergleichen.**
- ▶ **Die letztlich ausgewählte Strategie und die zugehörigen Maßnahmen werden mithilfe eines Balanced-Scorecard-Systems einer kontinuierlichen Überwachung und Steuerung unterzogen.**
- ▶ **Für Unternehmer – und ihre Berater – bieten Software-Instrumente zur nachvollziehbaren Bewertung von Strategien große Potenziale für eine zeiteffiziente Unterstützung der unternehmerischen Entscheidungsfindung.**

Übersicht 1: Bewertung von Handlungsalternativen

1. Stufe: qualitativer Filter	1. Verbale Beschreibung (Ausgangssituation/Annahmen/ Handlungsmöglichkeiten)
	2. Qualitative Vorauswahl („Erfüllung von Mindestanforderungen“)
2. Stufe: quantitativer Filter	3. Werttreiberanalyse (Konsequenzen auf EBIT-Marge Kapitalumschlag, Umsatz etc.)
	4. Bewertung der Handlungsoptionen (Auswirkungen auf Unternehmenswert)

3. Werttreiberanalyse

Danach werden die Handlungsoptionen in ihren Konsequenzen bezüglich der Werttreiber, also der unmittelbaren (definitorischen) Bestimmungsfaktoren des Unternehmenswerts, beurteilt. Für jede Handlungsalternative und den momentanen Status quo (als Referenzszenario) wird also eine Werttreiberanalyse vorgenommen, wobei die jeweils angegebenen **Schätzungen** möglichst **präzise und nachvollziehbar untermauert** werden sollten. Bei einem einfachen Unternehmenswertmodell (wie dem statischen Ertragswertmodell) wären z. B. die Konsequenzen einer Handlungsoption auf EBIT-Marge, Kapitalumschlag, Kapitalkostensatz, Umsatz und Eigenkapitalquote (bzw. Fremdkapital) abzuschätzen.

4. Bewertung der Handlungsoptionen

Nachdem die Handlungsoptionen der Unternehmensführung mit Bezug auf die Werttreiber beurteilt worden sind, lässt sich unmittelbar auf die Veränderung des Unternehmenswerts nach der angenommenen Durchführung einer

der strategischen Handlungsoptionen schließen. Damit zeigt sich deren absolute bzw. relative Vorteilhaftigkeit im Vergleich zum Status quo und anderen Strategien.

5. Strategieentwicklung und Strategiebewertung im Überblick

Der Gesamtprozess der Entwicklung einer Unternehmensstrategie – einschließlich der bisher erläuterten Vorgehensweise bei der Bewertung strategischer Handlungsoptionen – gestaltet sich wie folgt (vgl. Übersicht 2 auf S. 276): Zunächst werden durch eine Analyse der Unternehmenssituation und des Umfelds die wesentlichen Grundlagen für die eigentliche Strategie-Entwicklung gelegt. Anschließend werden die grundlegenden Aussagen zur Unternehmensstrategie 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 sowie
- der strategischen Stoßrichtung, also der relativen Bedeutung der maßgeblichen Werttreiber (Wachstum, Rendite, Risiko).

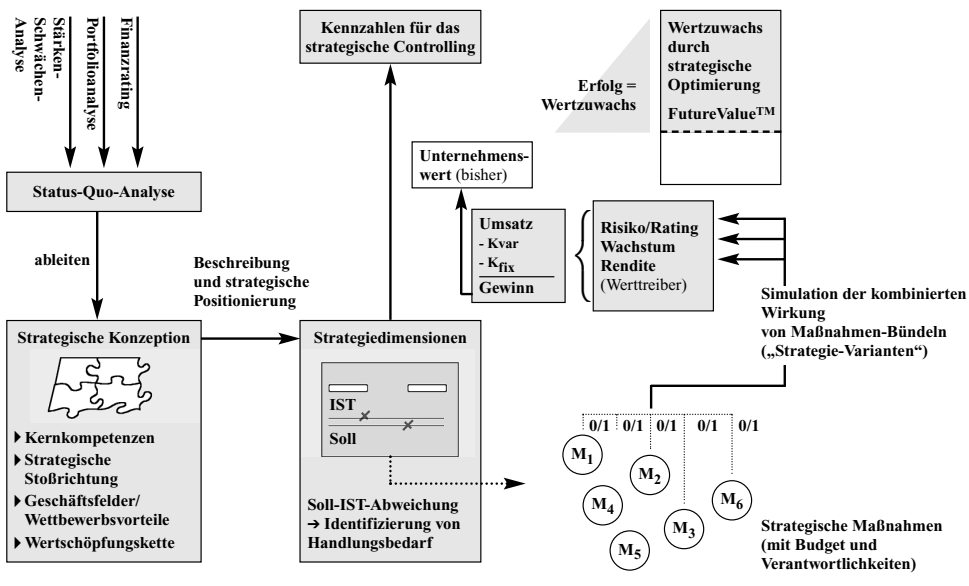
Einzelne strategische Handlungsalternativen werden schließlich zunächst qualitativ und anschließend hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Werttreiber und damit auf den Unternehmenswert bewertet. Die letztlich ausgewählte Strategie und die zugehörigen Maßnahmen, die zur Erreichung der strategischen Ziele erforderlich sind, werden mithilfe eines **Balanced-Scorecard-Systems** einer kontinuierlichen Überwachung und Steuerung unterzogen (vgl. Kapitel III.4). Alle genannten Aktivitäten – von der effizienten Analyse über die strukturierte Beschreibung der Strategie, die Auswahl von Handlungsalternativen und die Abbildung in einer Balanced Scorecard – können am besten durch einen **integrierten Software-Ansatz** (wie z. B. den „Strategie-Navigator“) unterstützt werden.

III. Das Fallbeispiel: Strategiebewertung der Hofer Kunststoffteile GmbH

1. Das Unternehmen

Im folgenden Fallbeispiel der Hofer Kunststoffteile GmbH wird der Gesamtprozess der Entwicklung und organisatorischen Verankerung der Strategie des Unternehmens erläutert, wobei insbesondere auf den Einsatz des für diesen Zweck genutzten Software-Hilfsmittels, des „Strategie-Navigators“, eingegangen wird. Die (fiktive) Hofer Kunststoffteile GmbH ist ein **mittelständisches Unternehmen der Kunststoffverarbeitung**, das in drei Geschäftsfeldern tätig ist. Neben der Produktion von PVC-Rohren und Klappboxen produziert das Unternehmen seit einigen Jahren in einem zweiten Werk auch Teile für die Automobilindustrie. Die seit einigen Jahren schon unbefriedigende Ertragsentwicklung und die zu-

Übersicht 2: „Logik“ der Strategiesimulation



nehmenden Schwierigkeiten mit den Kreditinstituten, die mittlerweile von einem die Finanzierung gefährdenden Rating ausgehen, geben den Anstoß, um über die zukünftige Strategie des Unternehmens nachzudenken.

Zielsetzung des Unternehmens ist es, die aktuelle Ausgangssituation – die wesentlichen Stärken und Schwächen – zu beurteilen, die Ergebnisse zusammenzufassen und auf dieser Grundlage eine aussichtsreiche Unternehmensstrategie zu entwickeln, die eine **Steigerung des Unternehmenswerts (Erfolgsmaßstab)** erwarten lässt.

2. Ausgangssituation: Unternehmensanalyse 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.

Übersicht 3: 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	X					
Insolvenzwahrscheinlichkeit						6,96 %

zen. Aufgrund der in der Zwischenzeit eingetretenen Bedrohung des Kreditrahmens infolge der negativen Rating-Einschätzung durch die Hausbank beginnt die Unternehmensleitung die Situationsanalyse mit der Erstellung einer Selbsteinschätzung eines „angemessenen Ratings“. Der „Strategie-Navigator“ bietet dazu

- eine Analyse von Erfolgspotenzialen sowie Stärken und Schwächen in der Wertschöpfungskette,
- eine Portfolioanalyse der Geschäftsfelder sowie
- ein Finanzrating² und eine Unternehmenswertberechnung.

In einem ersten Schritt der Analyse werden durch eine Jahresabschlussanalyse diejenigen Kennzahlen betrachtet, die das sog. „Finanzrating“ maßgeblich bestimmen (vgl. Übersicht 3). Tatsächlich zeigt das Finanzrating eine aus Sicht eines Gläubigers durchaus **bedrohliche Situation**, insbesondere bezüglich der Kennzahlen „**Dynamischer Verschuldungsgrad**“ und „**Zinsdeckungsquote**“. Die Finanzkennzahlen beschreiben aber natürlich im Wesentlichen die Vergangenheit. Gerade angestoßen durch das Basel II-Abkommen der Kreditinstitute sollen auch die **Zukunftsperspektiven eines Unternehmens** stärker betrachtet werden. Um diese zu beurteilen, ist vor allem eine Beurteilung der Erfolgspotenziale und der Risiken (vgl. z. B. die Software „Risiko-Kompass“³) notwendig, die durch die Geschäftsführung der Hofer Kunststoffteile GmbH ebenfalls durchgeführt wird.

3. Strategie-Simulation: Bewertung von Handlungsalternativen

Basierend auf den Resultaten der Unternehmensanalyse und den Erwartungen hinsichtlich der Zukunftsentwicklung in der Branche kann der Geschäftsführer der Hofer Kunststoffteile GmbH wesentliche Eckpunkte der Strategie ableiten und fixieren. Die wichtigste strategische Grundsatzentscheidung ist dabei der **Rückzug aus dem Geschäftsfeld „Automobil-Zulieferung“**. Die entsprechenden Geschäftsaktivitäten werden verkauft, was jedoch nicht zu einer Stärkung der Eigenkapitalbasis führen wird. Um die Konsequenzen der Aufgabe dieses Geschäftsfelds und einer größeren Anzahl weiterer flankierender strategischer Maßnahmen zur Verbesserung der

2 Vgl. Gleißner/Füser, Leitfaden Rating, 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
 3 Vgl. zur Anwendung des Risiko-Kompasses Gleißner/Berger, Die Ableitung von Kapitalkostensätzen aus dem Risiko-Inventar eines Unternehmens, UM 4/2004 S. 143 ff.; weitere Informationen unter www.risiko-kompass.de.

Übersicht 4: Maßnahmen und ihre Wirkung auf die Werttreiber – Fallbeispiel

Maßnahmen	Änderungen							
	aktiviert	Umsatz	Materialkostenquote	Personalaufwand	sonst. Aufw.	Capital Employed	Eigenkapital	Rest Einf.kosten
Basisszenario	ja	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 T€	0 T€
Aufbau Innovationskreis	nein	5 %	-0,5 %	0,5 %	0 %	0 %	0 T€	0 T€
Reduktion Telefonaufwand	nein	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 T€	0 T€
Reduktion Fahrzeugkosten	ja	0 %	0 %	0 %	-2 %	0 %	0 T€	0 T€
Kostensenkungsprogramm im Einkauf	ja	0 %	-2 %	-1,5 %	0 %	-10 %	0 T€	200 T€
ART-Projekt mit RMCE	nein	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 T€	80 T€
Restrukturierung nach Grundsatzentscheidung	ja	-40 %	-18 %	-20 %	0 %	-25 %	0 T€	0 T€
Reorganisation Vertrieb	ja	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 T€	0 T€
Verbesserung Einkaufsorganisation	nein	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 T€	0 T€
		-35 %	-20,5 %	-20 %	-2 %	-35 %	0 T€	280 T€

Kosteneffizienz zu beurteilen, soll die mit diesen Maßnahmen einhergehende Veränderung des Unternehmenswerts als Bewertungsmaßstab herangezogen werden.

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 die Beurteilung der Konsequenzen von strategischen Maßnahmen hinsichtlich des Unternehmenswerts (Eigentümperspektive) und des Ratings (Gläubigerperspektive) ist eine **ganzheitliche Bewertung von Handlungsoptionen** möglich, die zudem ein hohes Maß an Transparenz bezüglich der Ursachen (Annahmen) der Entscheidung gewährleistet.

Um die Kombination verschiedener denkbarer Maßnahmen hinsichtlich des Unternehmenswerts analysieren zu können, werden sämtliche Maßnahmen im Hinblick auf die maßgeblichen Werttreiber einzeln beurteilt (vgl. dazu Übersicht 4) und können dann durch einfaches „Anklicken“ zu Maßnahmenbündeln zusammengefasst werden, deren Konsequenzen für den Unternehmenswert (in einem **erweiterten Zwei-Phasen-Unternehmenswertmodell**⁴) berechnet werden.

Dabei werden zunächst die **Konsequenzen sämtlicher Maßnahmen für die Erfolgsrechnung und die Bilanz** berechnet. Anschließend können für zwei individuell spezifizierbare Folgephasen jeweils Fortschreibungsregeln (beispielsweise für die zukünftigen Umsatzwachstumsraten) vorgegeben werden. Auf diese Weise wird effizient eine Prognosereihe beispielsweise für sämtliche zukünftige Erträge und Cashflows erstellt. Durch die risikoadäquate Diskontierung der zukünftig erwarteten Free Cashflows, also der Brutto-Cashflows abzüglich der Investitionsausgaben, lässt sich so der Unternehmenswert, der Vergleichsmaßstab für die strategischen Handlungsoptionen, berechnen. Durch die Übernahme des risikobedingten Eigenkapitalbedarfs aus einer Software wie dem „Risiko-Kompass“ kann dabei das **individuelle Risiko-Profil des Unternehmens** für die Berechnung des Kapitalkostensatzes (Diskontierungszins) berücksichtigt werden⁵.

Übersicht 5: Anwendung des Unternehmenswertmodells

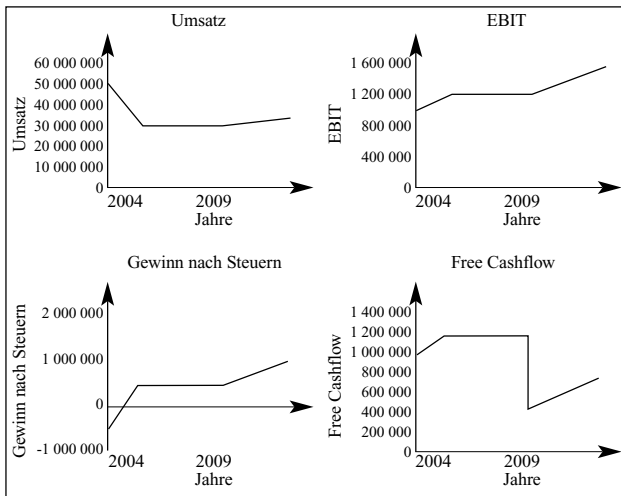
Unternehmenswertmodell		
2-stuf. Unternehmenswertmodell	2004	2005
Wachstum in Phase 1	0 %	0 %
Wachstum in Phase 2	5 %	5 %
Dauer Phase 1 in Jahren	4	4
Eigenkapitalzinssatz	12 %	12 %
Fremdkapitalzinssatz	9 %	9 %
WACC (risikoadjustiert)	9,7 %	10,1 %
Unternehmenswert Phase 1	4 316 193,50 T€	5 115 350,50 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	0,64
Kurs-Gewinn-Verhältnis	0	7,81
Tobin-q	0,25	0,74

In Übersicht 5 wird das Unternehmenswertmodell für eine der analysierten strategischen Handlungsoptionen bzw. ausgewählten Maßnahmenbündel für die Hofer Kunststoffteile GmbH angewendet und es werden die **Konsequenzen auf den Unternehmenswert** berechnet. Übersicht 6 auf S. 278 zeigt auf dieser Grundlage die Entwicklung der Kennzahlen Umsatz, EBIT, Gewinn und Free Cashflow.

Es wird deutlich, dass die gewählten Maßnahmen – im Gegensatz zur Ausgangssituation – wieder einen **positiven Ertragswert** (ca. 2,8 Mio €) ermöglichen. Allerdings zeigt die Analyse auch, dass die erwarteten Veränderungen durch die neue Strategie noch nicht befriedigend sind. Der Wertbeitrag (und der ähnliche EVA), der im Wesentlichen durch die erwartete Rendite und den Kapitalkostensatz (also die risikoabhängige Mindestren-

4 Die erweiterte Version bietet umfangreiche Möglichkeiten für eine Detailplanung der Folgejahre und einen Datenimport aus der Software „Risiko-Kompass plus Rating“.
5 Vgl. Gleißner/Berger, UM 4/2004 S. 143-146.

Übersicht 6: Entwicklung verschiedener Kennzahlen



dite-Anforderung) bestimmt wird, ist weiterhin negativ. Aus Sicht der Gesellschafter ist damit auch die nunmehr diskutierte Strategie verbesserungswürdig.

4. Unternehmensstrategie: Abbildung und Umsetzung mittels Balanced Scorecard

Abschließend wird im Folgenden noch auf den nächsten Schritt nach der Auswahl einer erfolgversprechenden strategischen Handlungsalternative eingegangen, nämlich die Durchsetzung der erforderlichen Maßnahmen im operativen Tagesgeschäft. Immer dann, wenn zwischen dem Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand des Unternehmens ein Unterschied besteht, sind **operative Maßnahmen** erforderlich, die das angestrebte Ziel erreichen lassen. Aufgrund der oben ausgewählten Strategie ergeben sich für die Hofer Kunststoffteile GmbH eine Reihe relevanter strategischer Ziele, wie beispielsweise

- Verfahrensinnovationen fördern,
- aktive, selektive Kundenakquisition forcieren und
- Verwaltungskosten reduzieren.

Jedem dieser Ziele will die Unternehmensführung eine **strategische Kennzahl mit einem klaren Vorgabewert** (Plan) zuordnen, der mithilfe der ausgewählten Maßnahmen als realisierbar angesehen wird. Für jedes strategische Ziel und die zugeordneten Maßnahmen wird ein verantwortlicher Mitarbeiter benannt. Auf diese Weise kann das größte Problem des strategischen Managements, nämlich die praktische Umsetzung einer verabschiedeten Strategie, gelöst werden.

Der „Strategie-Navigator“ weist damit die **Funktionalitäten einer Balanced-Scorecard** auf. Der Geschäftsführung der Hofer Kunststoffteile GmbH ist jedoch eines der Hauptprobleme bei derartigen Balanced-Scorecard-Systemen durchaus bewusst: Die Balanced Scorecard im traditionellen Ansatz von Kaplan und Norton macht nicht (ex ante) diejenigen Faktoren transparent, die zu Planabweichungen bei den strategischen Kennzahlen führen können. Um im Sinne einer Frühaufklärung jedoch rechtzeitig kritische Entwicklungen erkennen zu können, wer-

den bei der Hofer Kunststoffteile GmbH jeder strategischen Kennzahl diejenigen Risiken (Ursachen möglicher Planabweichungen) zugeordnet, die hier Planabweichungen auslösen können. Dies erlaubt die Durchführung der im Controlling bewährten **Abweichungsanalysen** auch im strategischen Management. Zudem ermöglicht dies eine Unterscheidung von Planabweichungen, die von den für die strategische Kennzahl zuständigen Mitarbeitern zu verantworten sind, von solchen, die durch nicht kontrollierbare exogene Einflüsse (z. B. Währungskurse) verursacht wurden. Ungerechtfertigte „Schulduweisungen“, die die Akzeptanz von Balanced Scorecards 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 sog. „**FutureValue™-Scorecard**“ orientiert.

IV. Fazit

In der Hofer Kunststoffteile GmbH zielen die so ausgewählten Maßnahmen insbesondere darauf ab, die Innovationsfähigkeit in den Kerngeschäftsfeldern zu verbessern und zugleich eine 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 deutlich, dass auch bei der neuen strategischen Ausrichtung ein aus der 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.

Für Unternehmer – und ihre Berater – bieten Software-Instrumente zur nachvollziehbaren Bewertung von Strategien (oder operativen Maßnahmen) große Potenziale für eine **zeiteffiziente Unterstützung der unternehmerischen Entscheidungsfindung**. Die Qualität von Entscheidungen nimmt zu, weil alle Einschätzungen und Prognosen der Unternehmensführung konsistent und bezogen auf einen sinnvollen Erfolgsmaßstab ausgewertet werden können. Durch die Verbindung der Bewertung und Auswahl von Strategien/Maßnahmen mit einem Balanced-Scorecard-Ansatz für die Strategieumsetzung und -überwachung wird die gewählte Strategie tatsächlich zur bestimmten Leitlinie für die operativen Aktivitäten aller Mitarbeiter. So wird auch im Mittelstand eine konsequente Umsetzung des besten Wegs in die Zukunft möglich, ohne dass die knappe Arbeitszeit der Unternehmensleitung zu stark beansprucht wird.