

STRATEGIE IST DER GEWINN VON ZEIT.

GEWINN VON GELD IST FOLGE EINER GUTEN STRATEGIE.

Zukunftsstrategien

Entscheidungen zwischen Bauchgefühl und moderner Unternehmensführung

Vortrag am 14. März 2019 bei der Volksbank Köln-Bonn

1

VORTEILE EINER STRATEGIE

Genügt es, wenn die Unternehmensleitung ihre Umsatz- und Gewinnziele erreicht?

Wenn wir diese Frage aus unternehmerischer Sicht und langfristigen Gesichtspunkten beantworten, muss die Antwort „Nein“ lauten. Eine Strategie hilft bei der langfristigen Gewinnerzielung.

Eine Strategie

- ≡ gibt Ziel- und Richtung vor.
- ≡ konzentriert auf die Einzigartigkeit (Kernkompetenzen).
- ≡ zielt auf Sicherung und Ausbau der Alleinstellungsmerkmale/Wettbewerbsvorteile.
- ≡ kommuniziert Leitplanken.
- ≡ motiviert und unterstützt Führungskräfte, welche an der Erarbeitung einen wichtigen Anteil haben sollten.

IN DEN „POTENZIALEN“ ENTSCHEIDET SICH DIE KÜNFTIGE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Kodex	Zeitraum	Ziel	Objekt	Ebene
HISTORIE Finanzbasierte Führung	1 Jahr rückwärts	Feststellung der erreichten Substanzveränderung	Faktoren, die sie Substanz darstellen: AKTIVA + PASSIVA	Materie
POLITIK Operative Führung	1 – 2 Jahre vorwärts	Planung und Sicherung von Teilzielen bei Abweichg.	Faktoren, die Aktiva und Passiva verändern: ERTRAG + AUFWAND	Bewegung
STRATEGIE Strategische Führung	Mehrere Jahre vorwärts	Entwicklung und Sicherung des Gesamtzieles	Faktoren, die Ertrag und Aufwand verändern: POTENZIALE	Energie

Die Grafik verdeutlicht, welche Führungsziele und welche Führungsobjekte die verschiedenen Führungskodices umfassen.

Eine *Finanzbasierte Führung* stützt sich auf die Aussagen der Finanzbuchhaltung. Sie ist im Wesentlichen vergangenheits-

orientiert und konzentriert sich auf die Feststellung der erreichten Substanzveränderungen, also auf Aktiva und Passiva. Es ist die Ebene der „*Materie*“, auf der sich die Erfolge oder Misserfolge der Vorperioden offenbaren.

Eine sich auf die Erreichung der kurzfristigen Ziele stützende *Operative Führung* hat bereits jene Faktoren im Fokus, die Aktiva und Passiva vorbestimmen: Erlöse und Aufwendungen. Dies ist die Denk- und Handlungsebene der „*Bewegung*“ – also Informations-, Material-, Geld- und Warenflüsse, Personalbewegung.

Eine *Strategische Führung* zeichnet sich dadurch aus, dass sie Faktoren als Ziel- und Führungsgrößen vorgibt, die Erträge und Aufwendungen vorbestimmen, also die Potenziale, die Gewinnchancen der Zukunft. Auf der Ebene der „*Energie*“ laufen jene operativen, strategischen, mentalen und ethischen Prozesse ab, die sich erst mit zeitlichem Verzug in den Zahlen zeigen.

DIE DENK- UND HANDLUNGSEBENEN, DIE LANGFRISTIGE ERFOLGE VORBESTIMMEN



Bei der Beurteilung der die künftige Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens *vorbestimmenden Faktoren* sollten folgende Zusammenhänge hinsichtlich der Zeiträume sowie der Denk- bzw. Handlungsebenen verdeutlicht werden:

Wird für ein Unternehmen Bilanz „gezogen“, ist diese Bilanz eine Substanzaufstellung. Sie zeigt die Erfolge oder Misserfolge der Vergangenheit. Bilanzieren ist die Ebene der „*Materie*“.

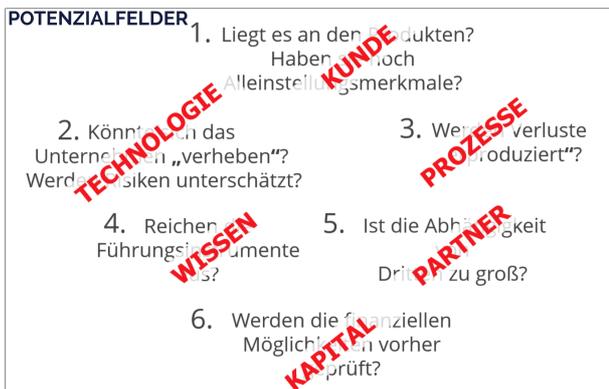
Entscheidend ist die Antwort auf die Frage, *was die Materie langfristig vorbestimmt* und wie hierauf *Einfluss* genommen wird. Wenn Bilanzen die Erfolge oder Misserfolge der Vergangenheit subsumieren, dann sind Erlöse und Aufwendungen der GuV die

Faktoren, welche die Substanz der Unternehmensbilanz vorbestimmen. Und die Erlöse übersteigen die Aufwendungen dann, wenn sich die Leistungen des Unternehmens vom Wettbewerb abheben und die Kunden dies honorieren, zum Beispiel durch die Umsetzung guter Ideen und Visionen, die besonders motivierte Mitarbeiter hervorbringen. *Entscheidend sind also jene Faktoren und Prozesse, welche vor den „Zahlen“ ablaufen.* Diese Treiber der künftigen Wettbewerbsfähigkeit sind die Potenziale eines jeden Unternehmens.

Es gilt also, die Potenzialfelder eines Unternehmens mess- und bewertbar zu machen, also praxisnahe Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- ≡ Welche internen und externen Faktoren können ein Unternehmen darin unterstützen oder hindern, seine strategischen Ziele zu erreichen?
- ≡ Wie wirken die Potenziale auf das Unternehmen ein und in welchem Maße beeinflussen sich diese Erfolgsfaktoren gegenseitig?
- ≡ Auf welche Potenzialfelder sollte sich die Unternehmensführung in besonderem Maße konzentrieren?
- ≡ Welche Teilziele leiten sich aus dem strategischen Gesamtziel ab und wie können diese als Zielgröße mess- und erreichbar gemacht werden?

AUS WELCHEN QUELLEN WIRD DER KÜNFTIGE UNTERNEHMENSERFOLG GESPEIST?



Erfolge (oder Misserfolge) resultieren aus der Ausschöpfung der sich dem Unternehmen bietenden Potenziale. In dem nebenstehenden Schaubild werden die Potenzialfelder genannt, die die künftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens vorbestimmen sowie die Möglichkeiten zur Effizienz-/Leistungssteigerung aufzeigen, bei denen sich – im Umkehrschluss – aber auch die Frühindikatoren für mögliche Unternehmenskrisen frühzeitig erkennen lassen.

Es reicht nicht, von den Potenzialen des Unternehmens nur zu wissen. Es gilt,

- ≡ diese durch eine hohe Führungskultur ständig neu zu schaffen,
- ≡ sich moderner Methoden zu deren Messbarkeit zu bedienen und
- ≡ sie als Zielgrößen und damit als Planungs- und Steuerungsgrößen für eine strategische Unternehmensplanung vorzugeben.

2

WOHER KOMMT UNSER BAUCHGEFÜHL

WIR KÖNNEN NICHT NICHT ENTSCHEIDEN

↑	• Geist/Reflexion/Selbstführung
	• Vernunft/Argumentationen/Infos (Sachebene)
	• Intention/Interessen/Ziele/Zwecke
	• Emotionen/Lebensgefühl
	• Charakter/Grundeinstellungen/Normen
	• Antriebe/Motive/Motivation/Bedürfnisse
	• Lebensenergie/Identität (Quelle, hiernach wird nur noch differenziert, kanalisiert und transformiert.) (Winfried Prost)

Wir sind alle in ein unterschiedliches Umfeld hineingeboren worden. Durch die Familie, Kindergarten, Schule, Ausbildung wurden wir alle geprägt. Wenn wir heute Entscheidungen treffen, tritt unsere Energie nur noch differenziert, kanalisiert und transformiert in Form einer Entscheidung zutage. Dies aufgrund der Normen, welche wir angenommen haben.

PRAXISBEISPIEL: Gründe für gescheiterte Fusion

Emotionale Hemmnisse	Relevanz (Häufigkeit x Bedeutung) (höher = wichtiger)		Relevanz/ Verbess.- möglichk. (höher = schwieriger)	
1. Schlechte Erfahrungen der Fusionspartner miteinander.	80	16,8%	16	13,6%
2. Unterschiedliche Gewinner: Mehr geben als erhalten.	48	10,1%	19	16,3%
3. Aufgabe von individuellen Freiheiten.	64	13,4%	9	7,3%
4. Angst vor der Autonomie der Veränderungsprozesse.	24	5,0%	12	10,2%
5. Kurzsichtiges Denken. Kleinkariertheit.	64	13,4%	16	13,6%
6. Persönlichkeitsstrukturen der handelnden Personen.	36	7,6%	7	5,6%
7. Verlust der Unternehmens-, Kultur	8	1,7%	1	1,2%
8. Verlust der eigenen Rolle. Imageeinbuße.	80	16,8%	13	11,3%
9. Fehlender Mut.	24	5,0%	5	4,5%
10. Überwiegende Produktorientierung, keine Marktorientierung.	48	10,1%	19	16,3%
Summe	476	100%	118	100%

Rationale Hemmnisse	Relevanz (Häufigkeit x Bedeutung) (höher = wichtiger)		Relevanz/ Verbess.- möglichk. (höher = schwieriger)	
1. Scham, schlechte Zahlen offenbaren zu müssen.	16	5,1%	2	3,8%
2. Steuerliche Hemmnisse/Probleme.	8	2,6%	2	3,5%
3. Gemeinsame Ziele nicht erkannt. Vom Nutzen nicht überzeugt.	48	15,4%	7	11,5%
4. Falsche Berater.	24	7,7%	5	8,3%
5. Unternehmen in der Familie bleiben.	4	1,3%	1	1,1%
6. Informationsmangel. Zu wenig Beschäftigung mit dem Thema.	80	25,6%	11	16,5%
7. Bestehende Geschäftsverbindungen bzw. -verpflichtungen.	32	10,3%	8	12,4%
8. Begrenzungen durch Banken.	16	5,1%	5	8,3%
9. Konjunkturzyklus.	36	11,5%	10	16,0%
10. Falscher Zeitpunkt. Zu früh. Zu spät.	48	15,4%	12	18,6%
Summe	312	100%	64	100%

Den Einfluss der Emotionen auf Entscheidungen habe ich innerhalb eines Fusionsprojektes erlebt. Die geschäftsführenden Gesellschafter waren alle von der Richtigkeit der Fusion überzeugt, da die plausibel planbaren Ergebnisse nachvollziehbare Steigerungen in deutlicher Höhe auswiesen. Dennoch ist diese Fusion von vier Unternehmen gescheitert, da den Entscheidern in erster Linie ihre emotionalen Hemmnisse im Weg standen. Die folgende Übersicht zeigt eine Gegenüberstellung der rationalen und emotionalen Hemmnisse, wobei nach unserer Meinung die emotionalen Hemmnisse schwerer wogen.

3

PARES-ANSATZ

DIE TREIBER DES KÜNFTIGEN ERFOLGS KENNEN, MESSEN UND UMSETZEN

Die Einführung und Praktizierung der Strategischen Führungsinstrumente („Strategische Unternehmensbilanz“, „Einfluss-System“, „Strategische Unternehmensmatrix“ und „Balanced Scorecard“)

- ≡ fördern die systematische Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen sowie den langfristigen Zielen
- ≡ und führen somit zu einer *Beschleunigung des Lernprozesses innerhalb der gesamten Organisation*.

Dies führt zu einem „Multiplikatoreffekt“. Die Mitarbeiter wissen „wohin die Reise geht“ und werden für Themen sensibilisiert, die über das Tagesgeschäft hinausgehen. Weiterhin werden sie hierdurch in die Lage versetzt, zukünftige Entwicklungen in Szenarien „durchzuspielen“.

Hierdurch entwickelt sich eine *selbstlernende Organisation*, mit der das Unternehmen seine Strategieumsetzung schneller und zielgerichtet erreichen kann.

DIE TREIBER DES KÜNFTIGEN ERFOLGS AKTIV STEUERN

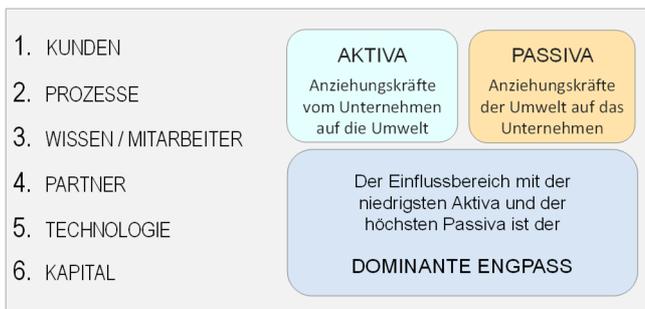
Mit den folgenden praxiserprobten Führungsinstrumentarien ist es möglich, die Potenziale messbar, damit beeinflussbar und nutzbar zu machen.

- ≡ Die *Strategische Unternehmensbilanz*, die aufzeigt, durch welche Potenzialfelder ein Unternehmen daran gehindert werden kann, seine strategischen Ziele zu erreichen.
- ≡ Das *Einfluss-System*, mit deren Hilfe die (Ein-)Wirkungen der Potenzialfelder auf das Unternehmen dargestellt und beschrieben werden.
- ≡ Die von PAR=ES entwickelte *Strategische Unternehmensmatrix*, in der die Ergebnisse der Strategischen Bilanz und des Einfluss-Systems in einen Kontext gebracht werden, wodurch das Potenzialfeld mit der stärksten Auswirkung auf die künftige Wettbewerbsfähigkeit klar erkennbar wird.
- ≡ Die *Ziel-Matrix* (Balanced Scorecard), mit der die Erreichung des Strategischen Gesamtzieles über definierte, mess- und quantifizierbare Teilziele operativ ermöglicht wird.

3.1 DIE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSBILANZ

WELCHES POTENZIALFELD ENTSCHIEDET DIE KÜNFTIGE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT?

DIE BEURTEILUNG DER ABHÄNGIGKEIT

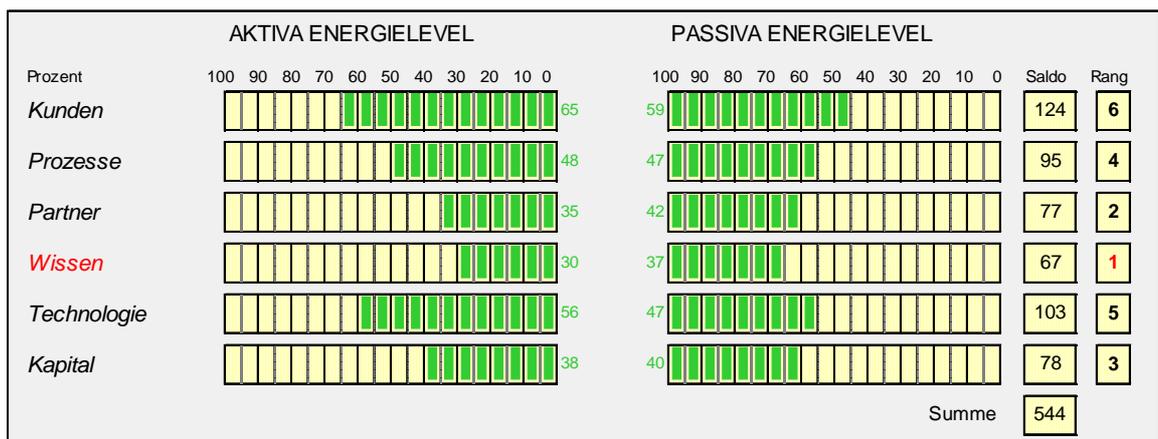


Die Strategische Unternehmensbilanz (Rudolf Mann) folgt dem Gedanken des „Energiesaldos“ aus Anziehungs- und Abstoßungskräften. Sie erfasst diese in Form einer Bilanz, wonach die Abhängigkeiten Dritter vom Unternehmen als Aktiva und die Abhängigkeit des Unternehmens von Dritten als Passiva definiert werden.

Das Potenzialfeld, bei dem die Aktiva und Passiva mit dem geringsten Werten für das Unternehmen auffallen, ist das kritische Potenzialfeld; dies ist der „Dominante Engpass“, an dem das Unternehmen Gefahr läuft, seine Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Die nachfolgende Grafik zeigt beispielhaft eine Strategische Unternehmensbilanz aus der Praxis. Im vorliegenden Fall ist das Potenzialfeld „Wissen“ (Führung, Organisation, Strategieorientierung, Methodenbeherrschung, Know-how) der „Dominante Engpass“. Bei Fortbestehen dieses Engpassfaktors wird das Unternehmen seine Marktstellung gefährden.

DIE ERGEBNISDARSTELLUNG DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSBILANZ



3.2 DAS EINFLUSS-SYSTEM

WIE HOCH IST DER EINFLUSS DER POTENZIALFELDER AUF DAS UNTERNEHMEN?

Unternehmen entsprechen stark vernetzten Systemen, deren bestimmende Größen sowohl von internen und von externen Potenzialfeldern beeinflusst werden. Das Einfluss-System (F. Vester) zeigt, welche Erfolgsfaktoren wie stark auf das Unternehmen einwirken und in welchem Maße sie sich gegenseitig beeinflussen.

Das Einfluss-System weist als Ergebnis vier herausgehobene Potenzialfelder aus, die sich in besonderer Weise auf das Unternehmen auswirken.

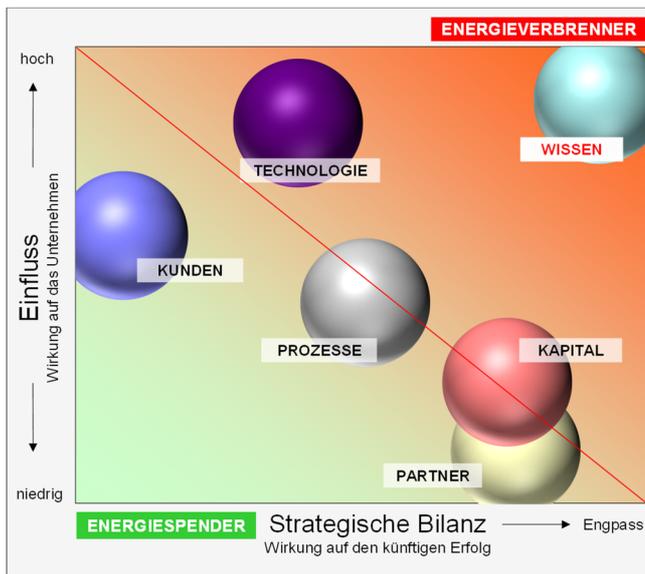
- ≡ Ist der Einfluss auf den künftigen Erfolg des Unternehmens stark, handelt es sich um das *Aktive Potenzialfeld*.
- ≡ Wirkt sich der Einfluss erst aus, wenn extreme Umstände eintreten, so wird es das *Passive Potenzialfeld* genannt.
- ≡ Das Potenzialfeld, welches selbst leicht beeinflusst werden kann und dann das Unternehmen stark beeinflusst, wird als das *Kritische Potenzialfeld* bezeichnet.
- ≡ Wenn Änderungen bei einem Potenzialfeld träge auf das Unternehmen wirken, so ist dies das *Puffernde Potenzialfeld*.

Einfluss auf von	Einfluss auf						Aktivsumme (Summe der Zeile) AS : PS (x 100)	Quotient AS : PS (x 100)	Auswertung	
	Kunden	Prozesse	Partner	Wissen	Technologie	Kapital				
	A	B	C	D	E	F	AS	Q		
Kunden	A		3	2	1	2	2	10	125	Aktives Potenzialfeld (höchste Q-Zahl) 183 Wissen <i>Starke</i> Auswirkungen auf das Unternehmen.
Prozesse	B	1		2	1	3	2	9	82	Passives Potenzialfeld (niedrigste Q-Zahl) 80 Kapital Auswirkungen auf das Unternehmen erst dann, wenn extreme Umstände eintreten.
Partner	C	1	1		1	2	2	7	88	
Wissen	D	3	2	2		3	1	11	183	Kritisches Potenzialfeld (höchste P-Zahl) 143 Technologie Änderungen der Werte können <i>leicht</i> eintreten, beeinflussen dann das Unternehmen stark.
Technologie	E	2	3	1	2		3	11	85	
Kapital	F	1	2	1	1	3		8	80	Pufferndes Potenzialfeld (niedrigste P-Zahl) 56 Partner Änderungen wirken <i>träge</i> auf das Unternehmen.
Passivsumme (Summe der Spalten)	PS	8	11	8	6	13	10			
Produkt AS x PS	P	80	99	56	66	143	80			

Im Beispiel ist „Wissen“ das „Aktive Potenzialfeld“, das einen besonders hohen Einfluss auf das Unternehmen und somit auch auf die künftige Wettbewerbsfähigkeit ausübt. Das „Kritische Potenzialfeld“ ist in diesem Fall „Technologie“, welches selber stark beeinflussbar ist und ebenso stark auf das Unternehmen wirkt.

3.3 DIE STRATEGISCHE UNTERNEHMENSMATRIX

AUF WELCHES POTENZIALFELD SOLLTE SICH DAS MANAGEMENT KONZENTRIEREN?



Die individuell abzuleitende Strategische Unternehmensmatrix, die die Ergebnisse der beiden vorgenannten Führungsinstrumentarien „Strategische Unternehmensbilanz“ und „Einfluss-System“ in einen Kontext bringt, kann die Frage beantworten helfen. „Worauf soll sich die Unternehmensführung konzentrieren?“

Auf der Abszisse nebenstehender Grafik sind die Punktezahlen aus der Strategischen Unternehmensbilanz aufgetragen. Die Ordinate zeigt die aus dem Einfluss-System resultierenden Rangfolgen. Alle

Potenzialfelder, die sich rechts oberhalb der Diagonalen befinden, sollten höchste Priorität bei den operativen und strategischen Maßnahmen erhalten.

Im gewählten Beispiel hat sich das Potenzialfeld „Wissen“ sowohl als „Dominanter Engpassfaktor“ als auch als „Aktives Potenzialfeld“ herausgestellt. Hierauf muss die Unternehmensführung alle ihre Kräfte konzentrieren, soll das Unternehmen nicht Gefahr laufen, seine Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

3.4 DIE ZIEL-MATRIX (BALANCED SCORECARD)

DIE POTENZIALE IM SINNE DER STRATEGIE ENTWICKELN UND STEUERN

Die „Balanced Scorecard“ ermöglicht die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie und die Messbarmachung der strategischen Ziele, indem es die betriebswirtschaftlichen Daten um die „Treiber“ des künftigen Erfolges erweitert.

Stellt man die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in einer Ziel-Matrix gegenüber, so werden in der Diagonalen die *Hauptziele der Unternehmensstrategie* abgebildet. Die zur Erfüllung der Hauptziele relevanten Strategischen Teilziele belegen die verbleibenden Felder. Die Beurteilung der operativen Strategieumsetzung erfolgt über die Ermittlung von Indikatoren zur Spezifizierung der Strategischen Teilziele und deren Messung.

DIE ZIEL-MATRIX (BSC) NACH PARES

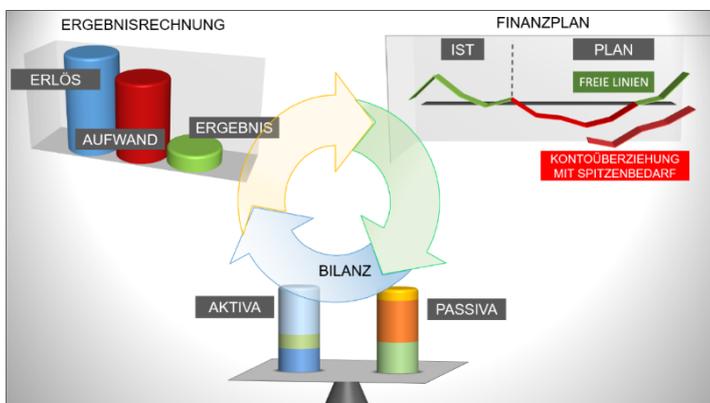
- ≡ Für jedes Strategische Ziel und jedes Teilziel ist eine klare *Messgröße* zu definieren, die durch einen erreichbaren *Zielwert* festgelegt und durch konkrete *Maßnahmen* erreicht werden kann.
- ≡ Die Bestimmung eines *Verantwortlichen* zur Maßnahmenumsetzung und Zielerreichung eines jeweiligen strategischen Ziels schafft eine lernende Organisationsstruktur.

	Kapital	Kunden	Prozesse/ Partner	Wissen/ Technologie
Kapital	Ertrag vor Wachstum 11	Stets ausreichende Finanzmittel 12	Variabilität der Kosten erhöhen 13	Steigern des Unternehmenswertes 14
Kunden	Stellen wir die Kundenzufriedenheit sicher 21	Der Erste sein, den die Kunden fragen 22	Sind Produktprogramm und -entwicklung marktgerecht 23	Ist unser Marketing effizient 24
Prozesse/ Partner	Produktivität und deren Steigerung über Durchschnitt 31	Effizienz u. Termintreue für jeden Prozess 32	Kompetenz in der Tiefe, Vernetzung in der Breite 33	Transparente Auftrags- u. Konstruktionsklarheit 34
Wissen/ Technologie	Effiziente Führungsinstrumente in allen Bereichen 41	Mit Kompetenz und Innovation Kundennutzen erzeugen 42	Berücksichtigung wichtiger Zukunftstechnologien und Methoden 43	Mitarbeiter zu Mitdenkern machen 44

Die von mir entwickelte Ziel-Matrix stellt die Erfolgstreiber unter Berücksichtigung der Grenzwerte mit Hilfe der „Ampelfarben“ dar. Die „grün“ hinterlegten Ziele sind bereits erreicht. Die „gelben Felder“ benötigen weitere Maßnahmen, um das Gesamtziel zu erfüllen. Unerreichte Strategische Teilziele verdeutlichen die „rot“ gekennzeichneten Felder. Auf diese „roten“ Potenzialfelder muss sich die Unternehmensführung konzentrieren.

4 ENTSCHEIDUNGSWERTE GENERIEREN

4.1 INTEGRIERTE FINANZPLANUNG



Die integrierte Ergebnis-, Finanz- und Bilanzrechnung dient der operativen und strategischen Steuerung eines jeden Unternehmens.

Die Finanzplanung ermöglicht die Quantifizierung der Strategie und die Darstellung verschiedener Zukunftsszenarien. Die sich hieraus ableitbaren Folgen für das Unternehmen

können vorhergesehen, abgeschätzt werden und werden dadurch beherrschbar.

Die Planungstreue, welche das Rating der Banken beeinflusst, nimmt zu. Des Weiteren ist diese integrierte Planung die Basis für eine Unternehmensbewertung. Die Unternehmensleitung ist in der Lage die Folgen für den Unternehmenswert vor der Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen zu durchleuchten. Dies ist die Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung.

4.2 RISIKOADÄQUATER UNTERNEHMENSWERT

In diesem Praxisfall basiert der Unternehmenswert (Ertragswert) basiert auf der integrierten Planung des Unternehmens nach IDW S1. Aus objektiver Sicht besteht die Gefahr, dass ein Kunde seine aufgelaufenen Verbindlichkeiten nicht bedienen kann und schlimmstenfalls sogar komplett ausfallen könnte.

Die sich den Gesellschaftern stellenden Fragen lauten,

- ≡ wie hoch ist der *Einfluss eines potenziellen Ausfalls des Kunden für das operative Geschäft des Unternehmens* und
- ≡ welche *quantitativen Folgen hat dies auf den Unternehmenswert*.

Um dies in einer nachvollziehbaren Risikobetrachtung und Risikoeinschätzung zu beantworten, wird hierfür ein Simulationsverfahren genutzt.

Die Schwankungsbreite bis zum potenziellen Maximalschaden simulieren

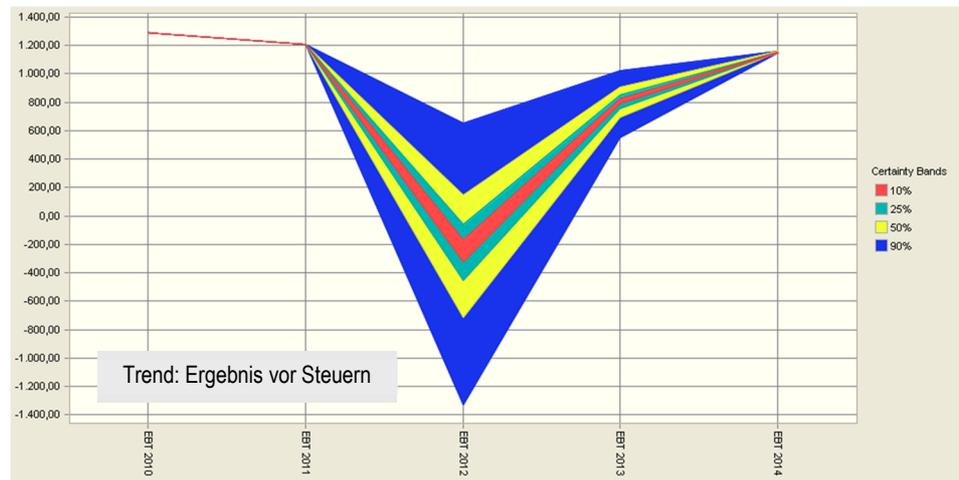
Der Einsatz der Simulation wird innerhalb eines integrierten Planungssystems implementiert und ermöglicht die gleichzeitige Berechnung der Ergebnisrechnung, der Finanzplanung, der Bilanz sowie der Unternehmensbewertung.

Die Risikosimulation bezieht sich auf Verteilungsannahmen, die Einzelrisiken einiger Positionen der Planung betreffen. Es werden Entscheidungen über die in das Modell einfließenden Wahrscheinlichkeitsverteilungen und Schwankungsbreiten der Faktoren beschrieben.

Das gewählte Vorgehen sieht vor, innerhalb dieser Bandbreiten eine möglichst hohe Anzahl von Szenarien mit unterschiedlichen Umsatzgrößen des vom Ausfall bedrohten Kunden zu berechnen.

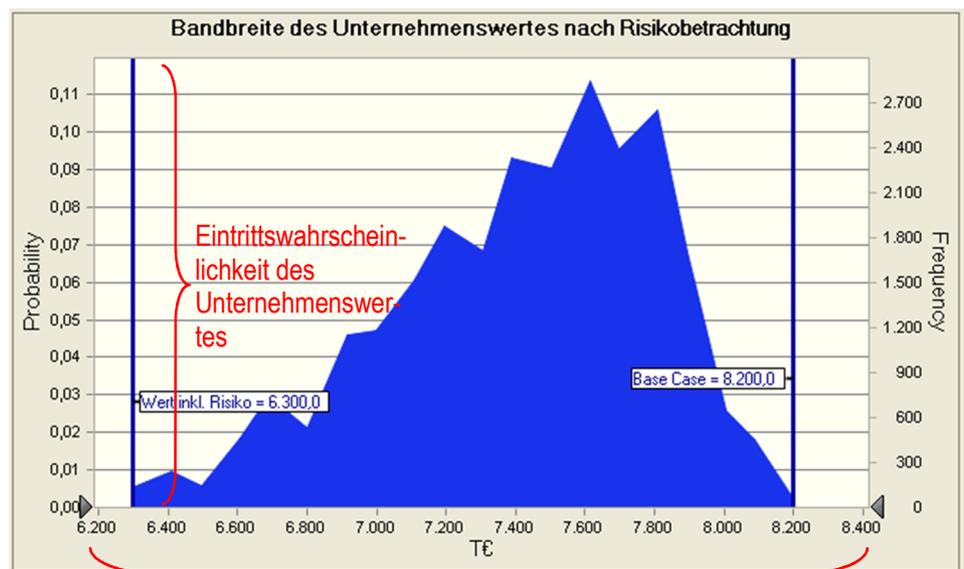
Die Ergebnisse der Simulation

Die Ergebnisse der 25.000 Berechnungen werden nachfolgend dokumentiert.



Die Übersicht zeigt den Trend des Ergebnisses vor Steuern (EBT). Hier werden die Ergebnisse dargestellt, welche unter den gesetzten Prämissen mit einer Wahrscheinlichkeit von bis zu 90,0 % erzielt werden können.

Die Ergebnisverschlechterung in 2012 und 2013 haben deutliche Auswirkungen auf den Unternehmenswert, welche in der folgenden Übersicht ablesbar sind. Auf der Ordinate wird die Wahrscheinlichkeit für den jeweilig erreichbaren Unternehmenswert angezeigt (Abszisse). Die rechte Größenachse gibt die Häufigkeit an, mit der die verschiedenen Ergebnisse berechnet wurden.



Schwankungsbreite des Unternehmenswertes in T€

Die Wertung der Berechnungen:

- ≡ Die Ausgangsbasis, mit einem Unternehmenswert von 8.200 T€, hier Base Case, wird nur mit einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit erreicht.
- ≡ Die Bewertung des Unternehmens unter Berücksichtigung des unternehmensspezifischen Ausfallrisikos des Kunden wird mit einem Unternehmenswert von 6.300 T€ quantifiziert (Mittelwert 7.400 T€ - nicht dargestellt).

Im Fokus stehen individuelle Lösungen zur besseren Entscheidungsfindung und langfristigen Unternehmensführung, die im Mittelstand Anwendung finden. Während des Vortrags wurde hierzu noch eine dynamische Investitionsrechnung sowie eine Finanzierungsentscheidung mit Monte Carlo Simulation vorgetragen.

5 EMPFEHLUNGEN

Diese Empfehlungen sind ein Extrakt aus über 250 beratenen Unternehmen:

- ≡ Suchen Sie die Quellen Ihrer Einzigartigkeit.
- ≡ Entwickeln Sie eine Vision.
- ≡ Erarbeiten Sie messbare Ziele und einen Weg dorthin.
- ≡ Planen Sie die Zukunft und kommunizieren Sie Abweichungen
- ≡ Schaffen Sie schnelle Regelkreise für Anpassungen.
- ≡ Nutzen Sie Führungsinstrumente, welche die Wirkungen innerhalb komplexer Systeme wie Unternehmen abbilden und messen.

„Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht,
sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“

Seneca

Wagen Sie es.

Hierbei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und bedanke mich sehr für Ihre Teilnahme an meinem Vortrag, „Zukunftsstrategien – Entscheidungen zwischen Bauchgefühl und moderner Unternehmensführung“.

Gerald Iserloh

PAR=ES STRATEGIEPARTNER
