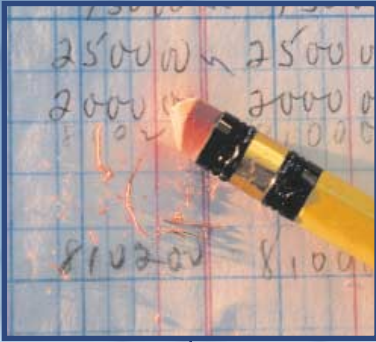


Veröffentlicht in  
DATABASE MARKETING  
Heft 01/2002

“Krise als Chance - Ansätze für wertorientierte  
Unternehmensplanung und Risikomanagement”

Seite 5-8

Mit freundlicher Genehmigung der DATABASE MARKETING-Redaktion,  
IM Marketing-Forum GmbH, Ettlingen  
(<http://www.im-marketing-forum.de>)



# Krise als Chance

**Ansätze für wertorientierte Unternehmensplanung und Risikomanagement**



Als Zusatzartikel zum Thema „Rating“ finden Sie zum kostenlosen Download im Internet unter [www.databasemarketing-welt.de](http://www.databasemarketing-welt.de) den Beitrag „Wertorientiertes Management als wesentlicher Bestandteil einer Rating-Strategie“.

**Die Herausforderung, ein Unternehmen zu steuern, ist in Zeiten sich stark ändernder Rahmenbedingungen mit größerem Risiko behaftet und in hohem Maße abhängig von Art und Umfang der hierfür benutzten Information. Von der Führung eines Unternehmens wird erwartet, dass sie den Unternehmenswert steigert. Gelingt es ihr nicht, sieht sie sich starkem Druck von Seiten des Verwaltungsrats und der Aktionäre ausgesetzt. Untersuchungen belegen, dass die Maximierung des Unternehmenswertes nicht im Widerspruch zu den langfristigen Interessen anderer Interessengruppen steht. Erfolgreiche Unternehmen erzeugen für alle Interessengruppen einen relativ höheren Wert: für Arbeitnehmer, Kunden, Staat und Geldgeber. Welche Faktoren planungsrelevant sind und warum Risikomanagement für Unternehmen jeglicher Größe Thema sein sollte, beleuchtet das Titelthema.**

## Paradigma Wertorientierung

Seit den 70er Jahren beschäftigt sich die Wissenschaft mit dem Thema „wertorientiertes Management“. Der Einzug in die Unternehmen fand erst in den 80er Jahren statt, wobei die USA hier eine Vorreiterrolle übernommen haben. Dort hat sich seit längerem die Auffassung etabliert, dass die Maximierung des Unternehmenswertes die richtige Steuerungsgröße bei der Führung jedes Unternehmens ist. Amerikanische Manager kommen von Seiten ihrer Kontrollorgane aber auch von den Kapitalmärkten massiv unter Druck, wenn dieses Ziel nicht erreicht wird.

In Europa und Asien konnte man sich bisher nicht im gleichen Umfang dazu

durchringen, dieses Primat des „Shareholder-Value“ so konsequent zu formulieren. Dennoch ist in deutschen Großunternehmen mittlerweile die Akzeptanz des Primats der Wertorientierung relativ hoch und auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass die Maximierung des Unternehmenswertes entscheidend für die Zukunft sein wird. Denn solange Kapital eine knappe Ressource darstellt – und das wird sich aller Voraussicht nach auch zukünftig nicht ändern –, wird die Maximierung des Unternehmenswertes keine Modewelle darstellen, sondern zum Muss für jedes Unternehmen, um im Wettbewerb um Finanzmittel zu bestehen.

**Langsam wachsen Akzeptanz und Verständnis für die Notwendigkeit der Wertorientierung in deutschen Unternehmen.**

**Zukünftig wird die langfristig angelegte, strategische Unternehmensplanung immer wichtiger.**

**Für Kapitalgeber haben wertorientiert geführte Unternehmen die höchste Attraktivität – der so genannte Basel II Accords trägt verstärkt dazu bei.**

---

### **Wettbewerb um die Ressource „Kapital“**

---

Dies erfordert ein langfristig orientiertes Management der Werttreiber „Wachstum“, „Rentabilität“ und „Risiko“ – die Entwicklung oder Konkretisierung der Unternehmensstrategie und damit die Erfolgspotenziale des Unternehmens müssen gezielt weiterentwickelt und konsequent ausschöpft werden.

Kaum jemand wird heute noch die Bedeutung einer derartig langfristig angelegten strategischen Unternehmensplanung anzweifeln, die insbesondere auch die Unwägbarkeiten der Zukunftsentwicklung explizit berücksichtigt. In Anbetracht des zunehmend schärferen globalen Wettbewerbs um die knappe Ressource „Kapital“ wird auch in Deutschland die Operationalisierung des Unternehmenserfolgs anhand des Unternehmenswerts immer selbstverständlicher. Auch mittelständische Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, erkennen, dass wertorientiert geführte Unternehmen die höchste Attraktivität für Kapitalgeber aufweisen. Dies ist insbesondere auch vor dem Hintergrund des so genannten Basel II Accords (neue Eigenkapitalunterlegungsvorschriften der Banken für Kreditrisiken, die im zweiten Basler Accord – kurz: Basel II – verabschiedet wurden und 2005 in Kraft treten), demzufolge Banken zukünftig mehr Eigenkapital für Firmenkunden mit einem schlechteren Rating vorweisen müssen (vgl. auch Erläuterung Seite 9), von hoher Aktualität.

Eine Zunahme des Unternehmenswerts führt (zumindest bei konstantem Risiko) tendenziell zugleich zu einer Verbesserung des Ratings aus Sicht der finanzierenden Kreditinstitute. Die meisten Faktoren, die eine Steigerung des Unternehmenswerts bewirken, führen nämlich zugleich zu einer Verbesserung des Ratings. Wertorientiertes strategisches Management umfasst daher inzwischen sinnigerweise die Entwicklung von „Rating-Strategien“, die gewährleisten, dass einem Unternehmen auch zukünftig ein ausreichender Finanzierungs-

spielraum zu adäquaten Konditionen zur Verfügung steht.

---

### **Langfristig angelegte Unternehmensplanung – gerade in Krisenzeiten unabdingbar**

---

Trotz der zunehmenden Akzeptanz der Bedeutung eines wertorientierten strategischen Managements, was auch durch empirische Untersuchungen vielfach bestätigt wurde, scheint das Thema gerade in Zeiten hoher ökonomischer Unsicherheiten, Krisen oder Rezessionen immer deutlicher an Aktualität zu verlieren. Viele Unternehmen stellen die Entwicklung einer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie zu Gunsten scheinbar zunächst dringlicherer kurzfristiger Maßnahmen der Krisenabwehr zurück. Manche Unternehmensführungen verfallen in hektische Ad-hoc-Maßnahmen, wie das unreflektierte Kostensparen „in allen Bereichen“. Andere Unternehmensführungen zeigen dagegen eine ausgesprochene „Starrheit“ und verschieben insbesondere jegliche Überlegung der langfristigen Zukunftssicherung auf „bessere Zeiten“.

Nach unserer Überzeugung sind jedoch gerade latente (und sogar akute) Krisen von Unternehmen durchaus auch ein richtiger Zeitpunkt, sich mit langfristigen strategischen Aspekten auseinander zu setzen. Einerseits zeigt eine Unternehmenskrise – zumindest in vielen Fällen – nachdrücklich, dass die bisherige Unternehmensstrategie möglicherweise durchaus noch optimierbar ist und insbesondere das Unternehmen sicher noch nicht als ein „robustes Unternehmen“ angesehen werden kann, das auch unvorhersehbaren Widrigkeiten des Umfelds widersteht. Gerade Krisen und ungünstige Entwicklungen des unternehmerischen Umfelds machen Schwächen bei den Erfolgspotenzialen eines Unternehmens besonders deutlich und zeigen so die Ansatzpunkte für eine Verbesserung der strategischen Ausrichtung.

Zudem ist gerade auch in einer Unternehmenskrise die Bereitschaft der Mitarbeiter viel ausgeprägter, erforderliche

Veränderungen der Ausrichtung des Unternehmens mitzutragen, weil oft nur in einer Unternehmenskrise die zwingende Notwendigkeit solcher Veränderungen wirklich offensichtlich wird. Wer eine Unternehmenskrise – oder auch nur eine mögliche krisenhafte Entwicklung auf Grund gesamtwirtschaftlich schlechter Rahmenbedingungen – nicht nutzt, um sein Unternehmen neu auszurichten, wird die erforderliche Veränderungsbereitschaft möglicherweise unter besseren wirt-

schaftlichen Rahmenbedingungen nicht finden. In dieser Hinsicht sind gerade vor dem Hintergrund strategischer Entscheidungen Krisen durchaus zugleich Chancen für das Unternehmen.

### **Weichenstellung für die Zukunft: Strategie und IT-gestützte Managementinformati- ons-Systeme**

Auch nicht vergessen werden darf, dass gerade die vielfach zu treffenden Maß-

### **10 Argumente für den Einsatz IT-gestützter Managementinformati- ons-Systeme**

- 1.** Da die Steigerung des Unternehmenswerts ein wichtiges Ziel für Unternehmen jeder Größe ist, gilt es, durch geeignete Systeme sämtliche für den Unternehmenswert entscheidenden Informationen zu erfassen.
- 2.** Die Komplexität eines Unternehmens und die zunehmende Dezentralität der Entscheidung und Verarbeitung von Informationen erfordern ein einheitliches Managementinformati-  
ons-System.
- 3.** Die wertbestimmende Ertrags- und Risikoentwicklung ist immer die Folge der getroffenen unternehmerischen Entscheidungen – daher gilt es auch Risiken zu quantifizieren und zu aggregieren, was nur IT-Systeme leisten können.
- 4.** Der schnelle, IT-gestützte Zugang zu den Key Issues im Unternehmen kann erfolgsentscheidend sein, ebenso wie eine Überwachung der maßgeblichen Erfolgspotenziale.
- 5.** Basel II fördert die Entwicklung IT-gestützter Managementinformati-  
ons-Systeme, weil die Transparenz des Unternehmens die Finanzierungsentscheidung der Kreditinstitute maßgeblich bestimmt.
- 6.** IT-gestützte Managementinformati-  
ons-Systeme dienen dem Unternehmen als Möglichkeit, aus den eigenen Entscheidungen zu lernen (Feedbackschleifen).
- 7.** IT-gestützte Managementinformati-  
ons-Systeme beschleunigen Entscheidungsprozesse im Unternehmen, weil die Daten entscheidungsorientiert aufbereitet werden.
- 8.** Gerade in komplizierten Märkten ist es zwingend notwendig, die Folgen aller Veränderungen schnell zu prognostizieren und konsequent abzuleiten.
- 9.** IT-gestützte Managementinformati-  
ons-Systeme sind die Grundlage für jede Steuerung im Unternehmen, weil sie die erforderliche Datenbasis liefern.
- 10.** Die eingesetzten Managementinformati-  
ons-Systeme müssen konsequent den Unternehmenswert abbilden, also im Sinne einer prospektiven Kapitalflussrechnung aufgebaut werden und insbesondere die „Werttreiber“ umfassen.



nahmen der Krisenprophylaxe oder Krisenbekämpfung zwingend einer strategischen Flankierung bedürfen. Ansonsten ist die Gefahr sehr groß, dass unternehmerische Maßnahmen, die in der Krise kurzfristig Verbesserungen bringen, langfristig betrachtet für die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens wesentliche Erfolgspotenziale unangemessen beeinträchtigen.

Schließlich ergibt sich die Notwendigkeit einer strategischen Orientierung gerade vor oder in einer Unternehmenskrise zunehmend mehr auch durch das Zusammenspiel eines Unternehmens mit den finanzierenden Kreditinstituten. Insbesondere durch den bereits angesprochenen Basel II Accord werden die Banken und Sparkassen zukünftig bei ihren Ratings verstärkt die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens beurteilen müssen. Die Entwicklung, Präzisierung und konsequente Umsetzung einer nachvollziehbaren Unternehmensstrategie ist für das Rating wesentlich und kann dazu beitragen, auch – und gerade in einer Krisensituation – den erforderlichen finanziellen Spielraum zu akzeptablen Kreditkonditionen sicherzustellen.

Gerade wenn die augenblickliche Ertragsituation eines Unternehmens unbefriedigend ist, und insbesondere nicht ausreicht, den Kapitaldienst des Unternehmens sicherzustellen, richtet sich das Augenmerk der Banken auf die erwarteten zukünftigen Erträge.

Eine glaubhafte Prognose bezüglich des zukünftigen Ertragsniveaus erfordert aber eine auch für die finanzierenden Banken eine nachvollziehbare und plausible Unternehmensstrategie, die Erfolgspotenziale ausbaut, die das zukünftige Ertragsniveau des Unternehmens generieren. In dieser Hinsicht sollten gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen strategische Überlegungen nicht zu kurz kommen. Es gilt auch in derartigen Situationen, die für die Zukunft wichtigen Kernkompetenzen des Unternehmens weiterzuentwickeln, für die Kunden erkennbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen und geeignete Unterneh-

menführungssysteme – wie beispielsweise eine Balanced Scorecard – zu implementieren, die die konsequente Umsetzung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens in der Praxis des Tagesgeschäfts sicherstellt. Eine hohe Bedeutung haben hier auch IT-gestützte Frühaufklärungssysteme und Managementinformationssysteme.

### **Charakteristika erfolgreicher Unternehmensstrategien**

Erfolgreiche Unternehmensstrategien, die Werte schaffen, zeichnen sich nach unserer Erfahrung in ihrem Kern sehr häufig durch folgende vier Charakteristika aus:

1. Sie konzentrieren sich in attraktiven Tätigkeitsfeldern auf zentrale Kundenprobleme und schaffen hier eine klare Differenzierung von den Werttreibern.
2. Sie bauen Kernkompetenzen auf, die langfristig wertvoll sind.
3. Sie vermeiden unnötige Risiken.
4. Sie gestalten Prozesse der Wertschöpfungskette unter Beachtung strategischer Vorhaben möglichst einfach und effizient.

Noch nie waren die Möglichkeiten der Unternehmensführung so gut, eine langfristig erfolgversprechende Strategie einzuschlagen wie bei einer möglicherweise drohenden oder bereits eingetretenen Unternehmenskrise. Und noch nie hatte eine auch für das Kreditinstitut nachvollziehbare Unternehmensstrategie eine so hohe Bedeutung für die Sicherung der Kreditrahmen wie während einer Unternehmenskrise. In dieser Hinsicht sind Unternehmenskrisen immer zugleich auch Chancen für eine zukünftig noch erfolgreichere Unternehmensentwicklung. Eine langfristig orientierte, insbesondere auch auf eine langfristige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtete, Unternehmensstrategie sollte deshalb gerade in schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen keinesfalls an Priorität verlieren. ■



*Ein Beitrag von Prof. Dr. Arnold Weissman (l.) und Dr. Werner Gleißner, Vordstände der Future-Value Group AG. Kontakt: [info@futurevalue.de](mailto:info@futurevalue.de).*