



## **Softwaregestützte Simulative Unternehmenssteuerung im Kontext zu Basel II**

---

**MIS 2002, Ludwigshafen**

**Dr. Werner Gleißner  
FutureValue Group AG  
Obere Gärten 18  
70771 Leinfelden-Echterdingen**

# Inhaltsübersicht

**1. Anwendungsfelder simulativer Unternehmensplanung**

**2. BASEL II – Vorteile für Unternehmen durch Anwendung simulativer Unternehmensplanung**

**3. Fallbeispiel: Die Hofer Kunststoffteile GmbH**

**4. Ausblick**



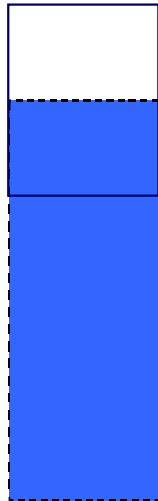
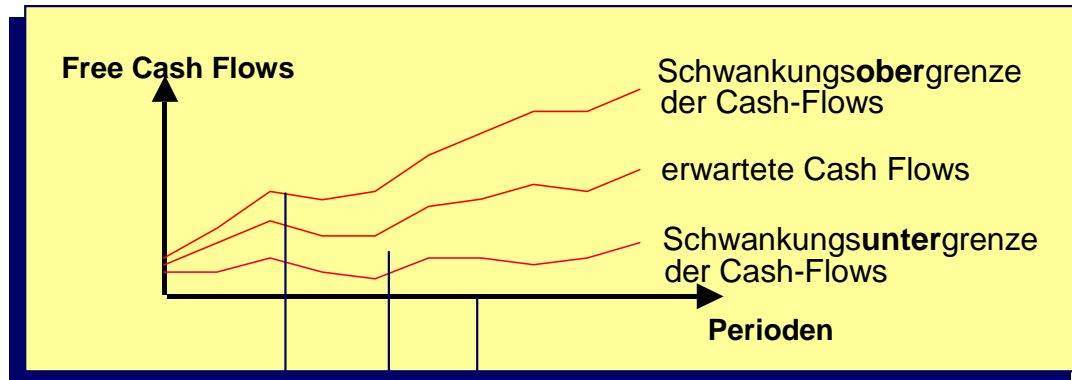


## Anwendungsfelder simulativer Unternehmensplanung

# Anwendungsfelder simulativer Unternehmensplanung

## Was verstehen wir unter Unternehmenswert?

Unternehmenswert  
als diskontierter  
Cashflow



Vorteile eines

Wertorientierten Managements:

1. Klare Erfolgsmessung
2. Nachvollziehbarkeit
3. Zukunftsausrichtung
4. Einbeziehung von Risiken

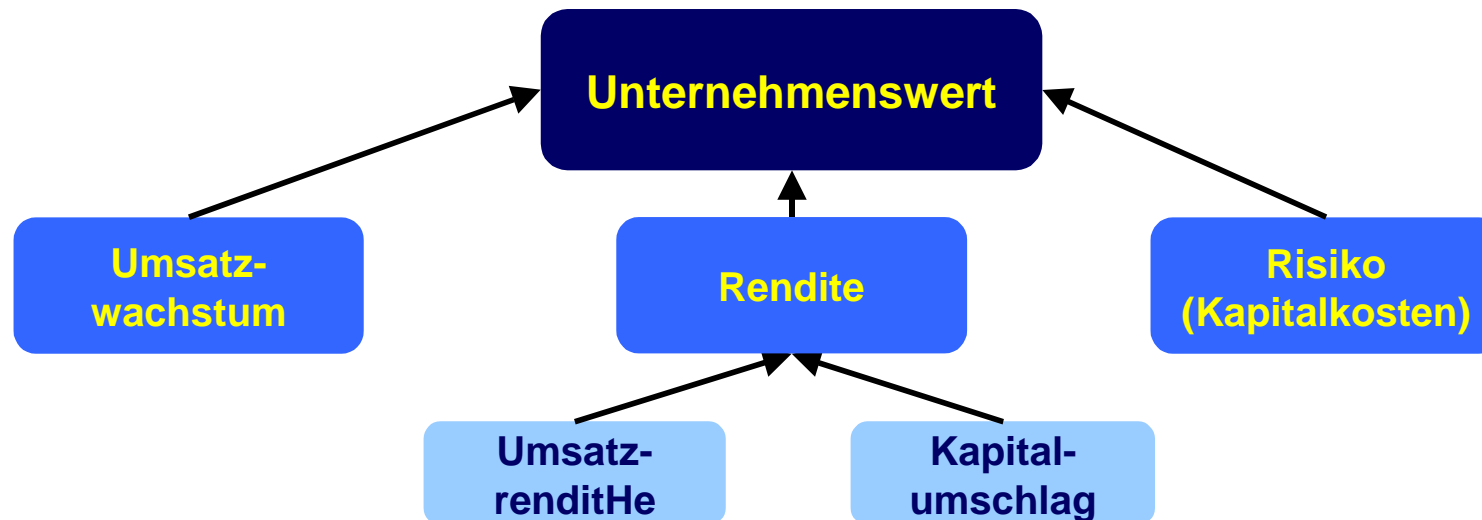
$$UW = \sum_{t=0}^T \frac{fCF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{fCF_{T+1}}{(WACC-g)(1+WACC)^T} - FK$$

Die zukünftigen Cashflows u. ihre Risiken bestimmen

1. den Unternehmenswert
2. die Insolvenzwahrscheinlichkeit



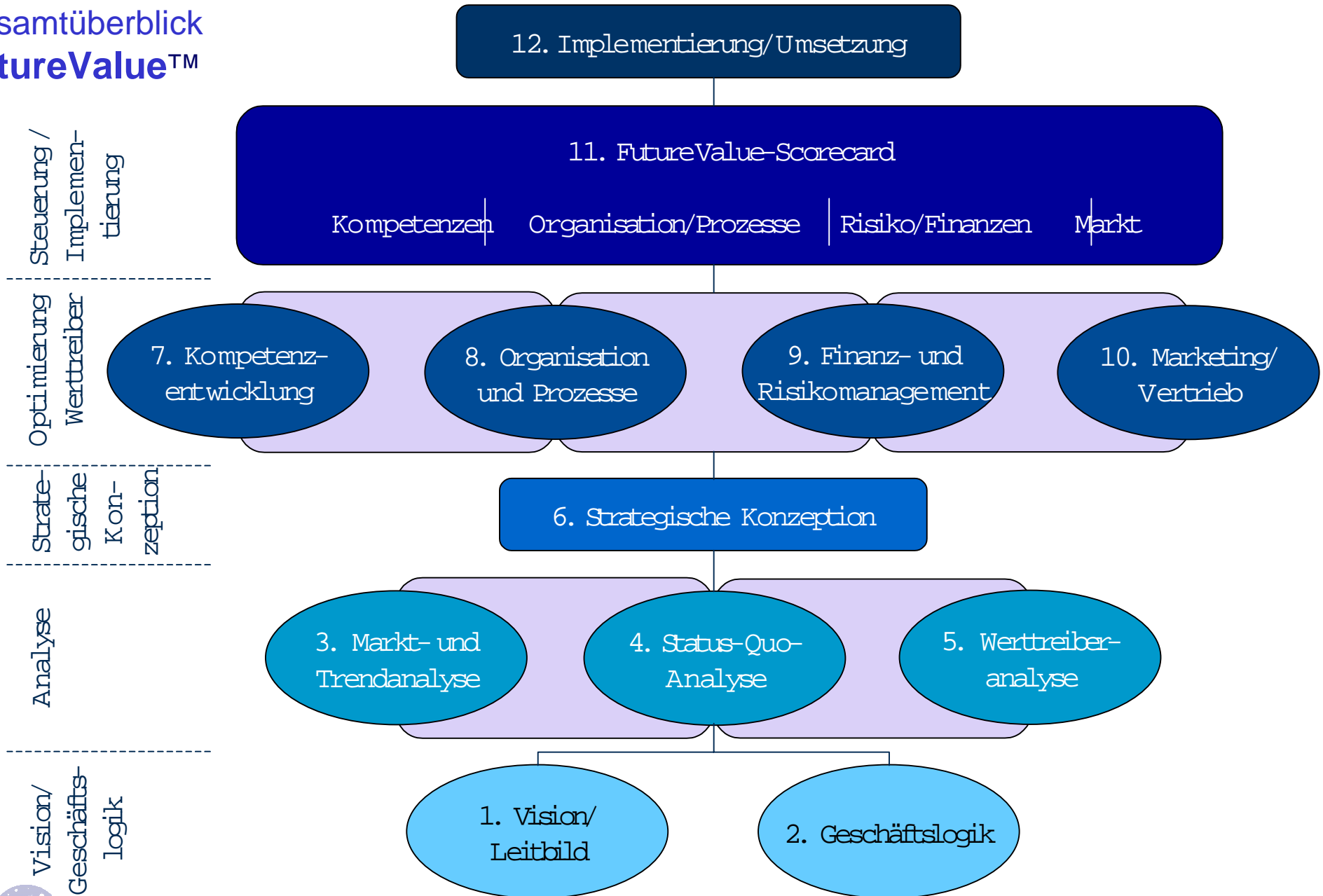
## Shareholder-Value



**Risikobetrachtung ist ebenso wichtig wie Ertragsbetrachtung!**

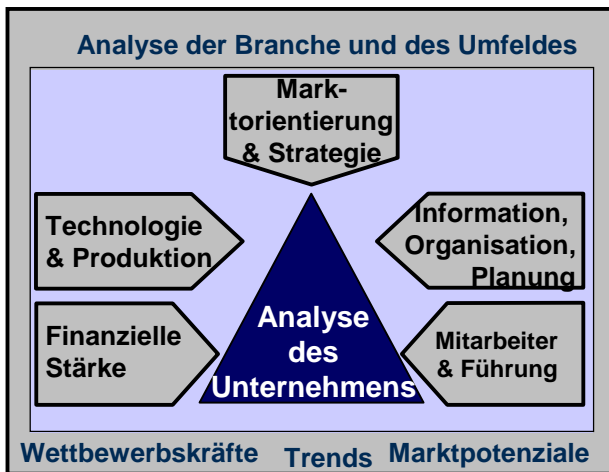


# Gesamtüberblick FutureValue™

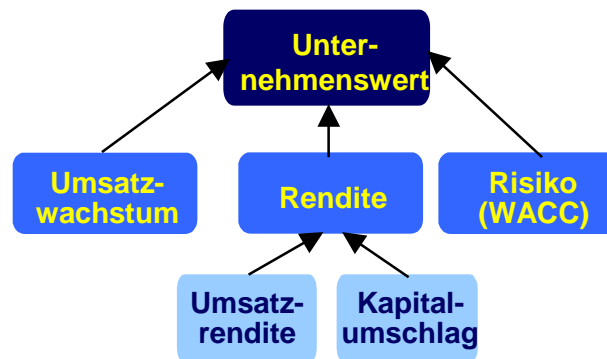


# Bewertung Strategischer Handlungsalternativen

## Status-Quo-Analyse



## Werttreiberanalyse

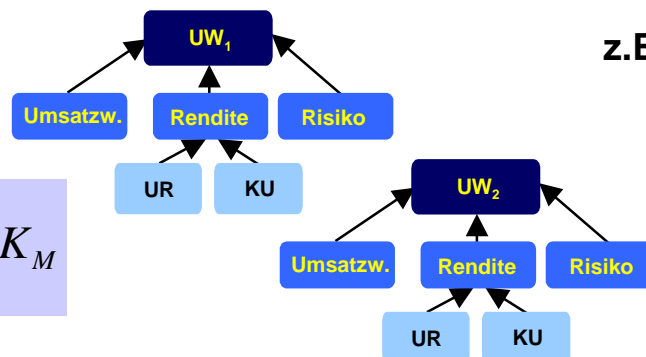


## Bewertung des Basisszenarios

$$UW = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{FCF_t}{(1+WACC_t)^t} - FK_M$$

## Bewertung der strategischen Optionen

$$UW = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{FCF_t}{(1+WACC_t)^t} - FK_M$$



## Erarbeitung von strategischen Optionen

z.B. Investition in das Anlagevermögen zur Erhöhung der Produktivität

oder

Ausstieg aus dem riskanten Geschäftsfeld zur Vermeidung eines intensiven Wettbewerbs





## **BASEL II – Vorteile für Unternehmen durch Anwendung simulativer Unternehmensplanung**

## Die drei Säulen von Basel II

- Juni 1999      Erstes Konsultationspapier zur neuen EK-Vereinbarung
- Januar 2001    Zweites Konsultationspapier
- 2002            Verabschiedung der neuen EK-Vereinbarung
- 2006 (?)        Einführung der neuen EK-Vereinbarung

„Basel II“  
(Das Drei-Säulen-Konzept)

**Neue Eigenkapitalvorschriften für Banken**  
zur Unterlegung ihrer **Kreditrisiken** und operationeller Risiken

**Intensivierung der Risikoüberwachung bei Banken**  
durch die Bankenaufsicht

**Verbesserung der Transparenz**  
durch intensivere Veröffentlichungspflichten der Banken

**Basel I 1988** - Harmonisierung der rechtlichen Grundlagen für die Bankenaufsicht  
- Internationale Norm: Unterlegung der Bankkredite mit 8% Eigenkapital



# Die Kriterien des Rating

### Erfolgspotenziale

(inkl. Managementsysteme)

- Strategie und Management
- Organisation und Prozesse
- Mitarbeiter und Führung
- Produkt und Markt

### Branchen-Rating

- Marktwachstum
- Wettbewerbsintensität
- Preisempfindlichkeit der Nachfrage
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Ablaufgeschwindigkeit technologischer Veränderungen

Rating

### Risikoinventar

- Konjunkturelle Umsatzenschwankungen
- Beschaffungsmarktrisiken
- Risiken aus dem Einsatz von Derivaten
- Bedrohung von Wettbewerbsvorteilen
- Abhängigkeit von Kunden
- ...

### Finanz-Rating

- Qualität der Bankbeziehungen
  - Glaubwürdigkeit
  - Einhaltung von Zusagen
  - Qualität des ReWe
- Finanzkennzahlen
  - Eigenkapitalquote
  - Dynamischer Verschuldungsgrad
  - EBIT-Marge
  - ...



## Rating, Risiko und Unternehmenswert

PoD (Probability of Default) als **Wahrscheinlichkeit für Insolvenz**

Als **Insolvenzgründe** gelten

1. Überschuldung → Eigenkapital kleiner oder gleich 0
2. Illiquidität → Zahlungsverpflichtungen sind nicht mehr durch liquide Mittel und zugesagte bzw. kurzfristig zu erzielende Kreditrahmen abgedeckt

Determinanten der **Insolvenzwahrscheinlichkeit durch Überschuldung**

1. **Erwartetes Ertragsniveau**
2. **Ertragsrisiko** (Streuung des Unternehmensertrages)
3. **Finanzierungsstruktur**
4. **Glaubwürdigkeit** und **Transparenz** der Prognose- bzw. Planungsgrundlagen



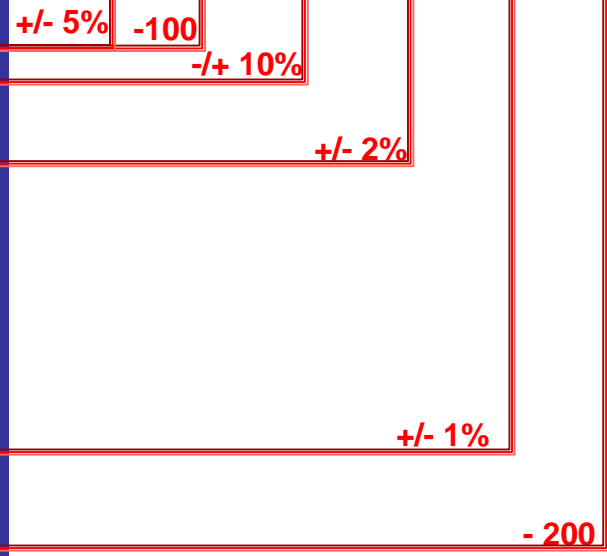
# Ideallösung: Integration der Risiken in die Planung

**Monte-Carlo-Simulation**  
als Methodik zur Risikoaggregation und -quantifizierung

Absatzmenge  
Neuer Wettbewerber  
Materialpreise  
Personalkosten  
Zinsänderung  
Maschinenschaden

Plan-GuV 2001	
<b>Umsatz</b>	<b>1.000</b>
- Materialkosten	400
= Deckungsbeitrag	600
- Personalaufwand	300
- Sonstige Kosten	150
davon Risikotransfer	5
- AfA	50
= Betriebsergebnis	100
- Zinsaufwand	44
- a.o. Ergebnis	0
= <b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>56</b>

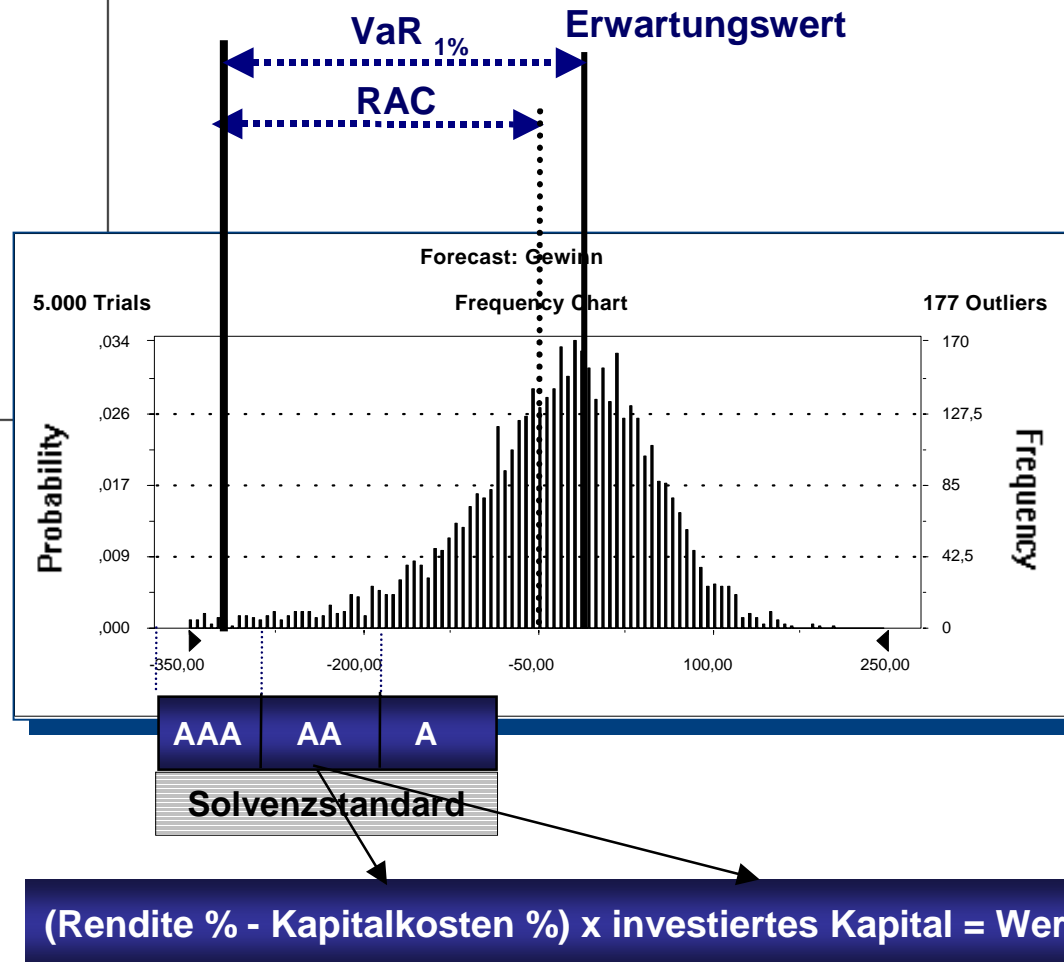
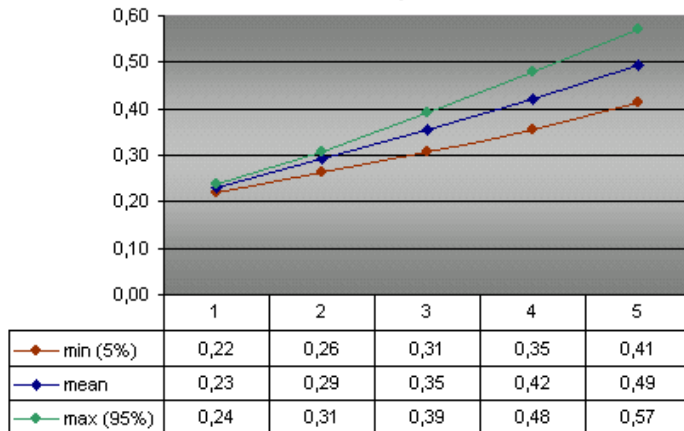
R1 R2 R3 R4 R5 R6



S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	...	S <sub>n</sub>
950	1000	1.000	----	----
-380	-400	-400	----	----
570	600	600	----	----
-300	-300	-306	----	----
-150	-150	-150	----	----
5	5	5	----	----
-50	-50	-50	----	----
70	100	94	----	----
-44	-50	-50	----	----
0	-200	0	----	----
<b>26</b>	<b>-150</b>	<b>44</b>	----	----

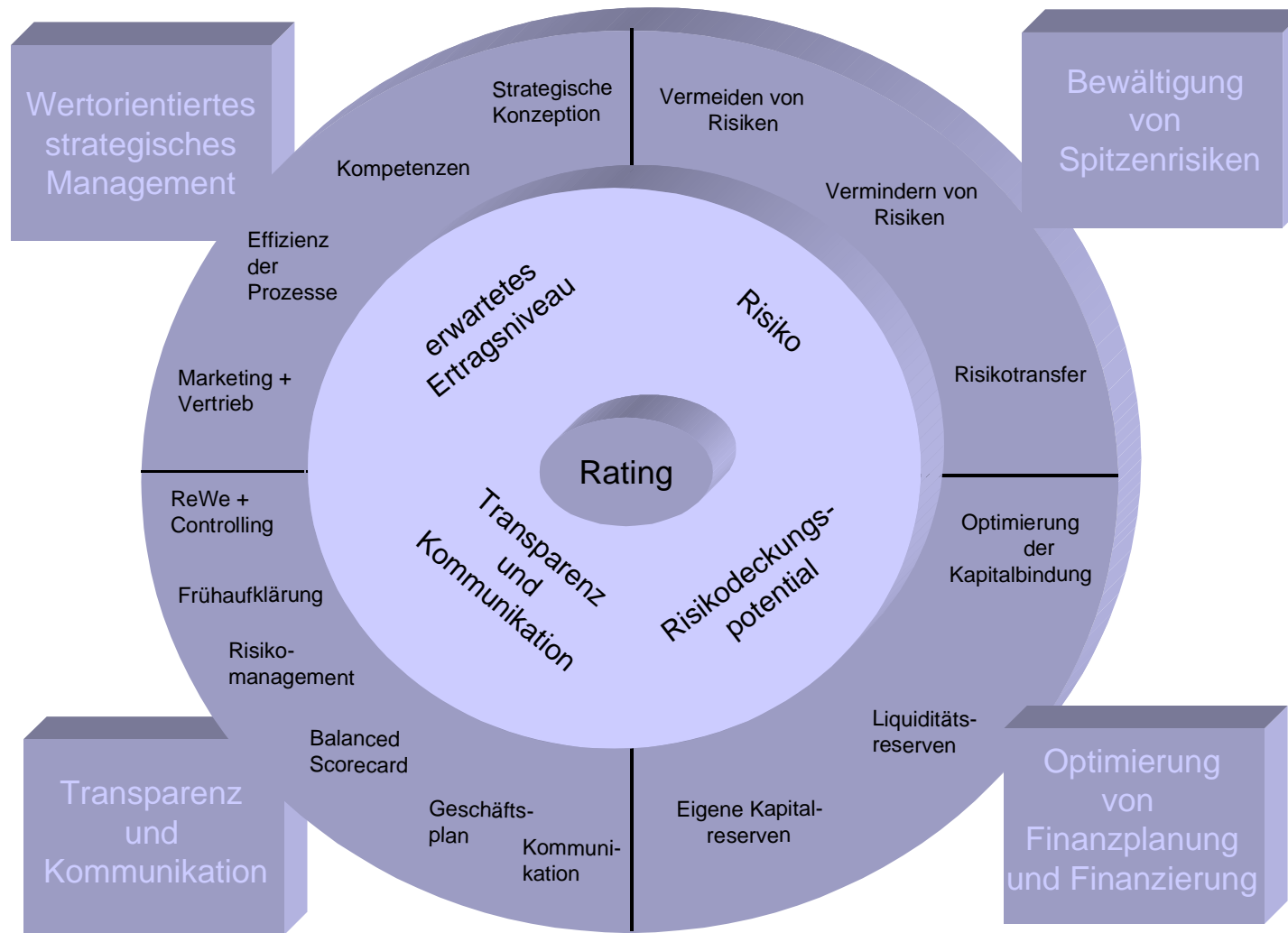
# Risiko als Streuung des Gewinns

EK-Quote



# Rating-Strategie: Optimierung Ihres individuellen Ratings

## Maßgebliche Hebel zur Optimierung der Rating-Säulen



Quelle: Werner Gleißner/ Karsten Füser, Leitfaden Rating

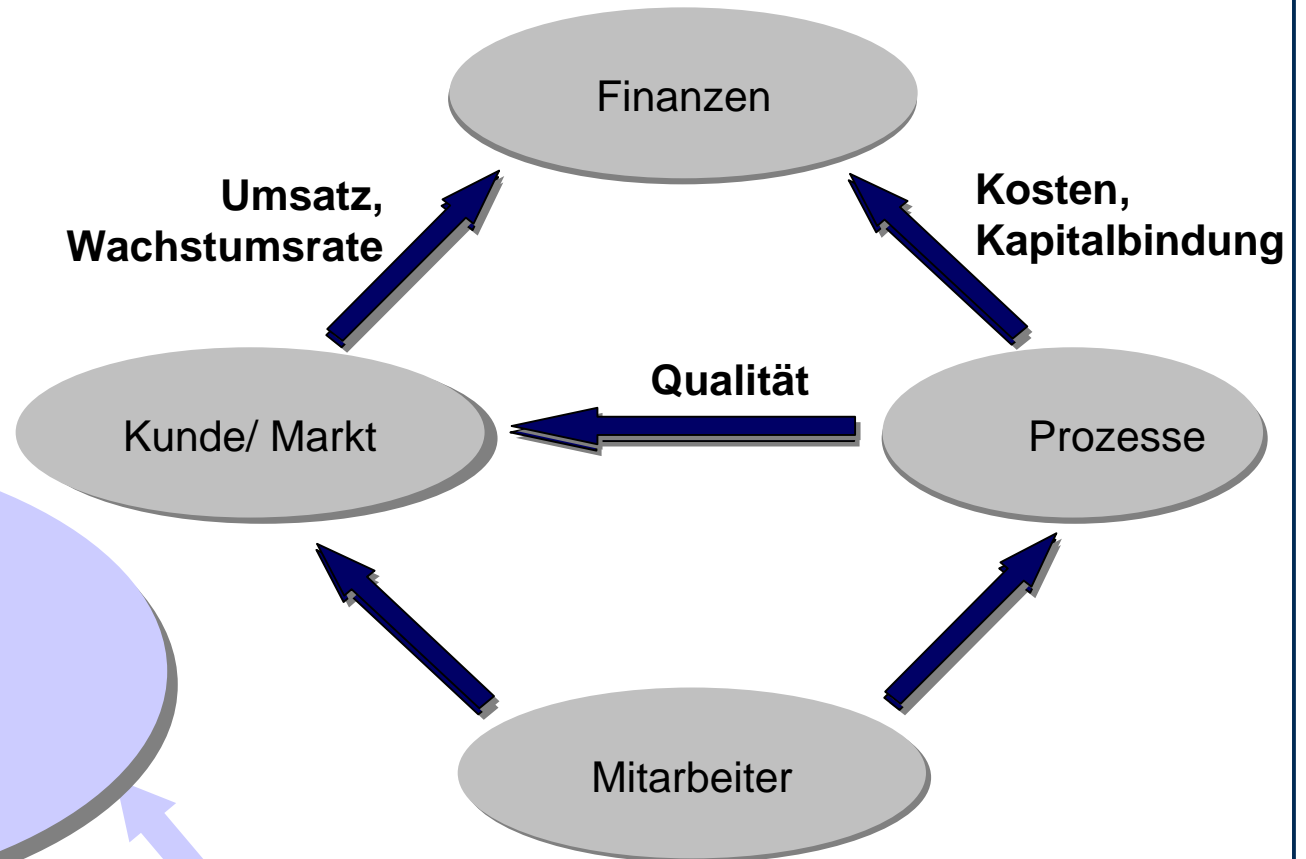


## Rating-Strategie: Optimierung Ihres individuellen Ratings

### Wertorientiertes strategisches Management: Transparenz und Steuerung

#### Management- und Informationssysteme zur internen Transparenz:

- Strategische Steuerung
- Rechnungswesen/Controlling
- Geschäftspläne
- Risikomanagementsystem
- Frühaufklärungssystem

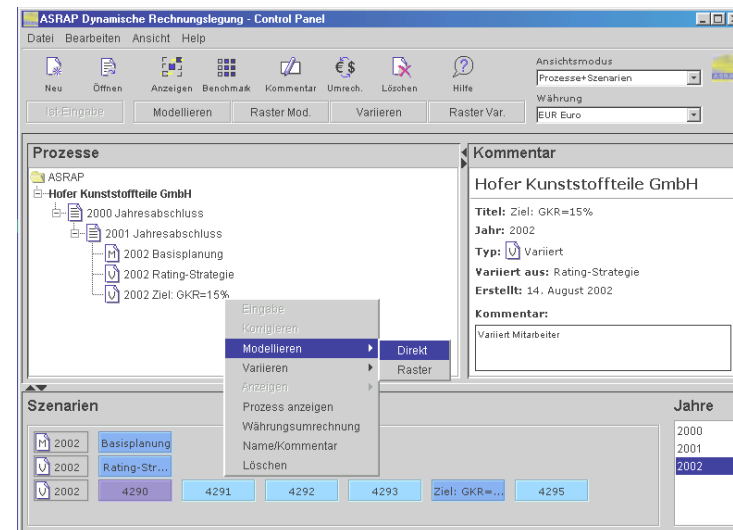


**Transparenz ist die Basis für Glaubwürdigkeit!**



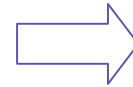
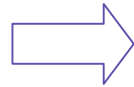
## Simulations-Software für das Strategische Controlling

- Abbildung von Zukunfts-Szenarien im System des Rechnungswesens (Sensitivitätsrechnungen)
- vollständig verknüpfte Plan-Jahresabschlüsse mit integrierter, prospektiver Kapitalflussrechnung
- vereinheitlichte und transparente Darstellung über Vergangenheit, Gegenwart und simulierte Zukunft
- exakt (bilanzwahr), konsistent, testfähig
- unabhängig von Rechnungslegungs-Standards



ASRAP® Dynamische Rechnungslegung  
**Input-Output-Simulation**

INPUT



OUTPUT

Unverknüpfte Management-Plan-  
Vorgaben

Vollständig  
verknüpfte Jahresabschlüsse

Kombinationen von *globalen*  
Planungsgrößen  
zu Umsatz, Materialkosten  
Personalkosten, sonstige betriebl.  
Erträge und Aufwendungen,  
Investitionen, usw. ...

mit GuV-Rechnung, Bilanz und  
*prospektiver*  
*Kapitalflussrechnung*  
über die Unternehmenszukunft

*Nicht* eingegebene Werte werden entsprechend der betriebswirt-  
schaftlichen Struktur der Basis-Bilanz automatisch plausibel erzeugt!





## Fallstudie: Hofer Kunststoffteile GmbH

---

## Übersichtsdaten

Gründung des Unternehmens: 1991

Unternehmenssitz: Hof/ Saale

Branche	Kunststoffverarbeitung
Tätigkeitsbereiche	PVC-Rohre, ·Automobilteile, ·Klapp- und ·Stapelboxen
Mitarbeiterzahl	404
Umsatz	51,9·Millionen·EURO·(Jahr·2001)
Bilanzsumme	28,5·Millionen·EURO·(Jahr·2001)
Eigenkapital	·4,0·Millionen·EURO·(Jahr·2001)
Stammkapital	·1,0·Millionen·EURO·(Jahr·2001)



## Hofer Kunststoffteile GmbH

### Geschäftsfelder

Geschäftsfeld	erw. AW*	Umsatz	DB	Beschreibung & Kundenstruktur
PVC-Rohre	3,5 %	25,5	4,4	Die Reichenbacher Kunststoffteile GmbH stellt seit 1991 PVC-Rohre her und hat inzwischen durch die guten Kontakte zum Großhandel und die günstigen Preise eine sehr gute Marktposition inne. Vertrieben werden die Produkte über Großhändler (ca. 220; davon 30 A-Kunden).
Automobil	0 %	21	0,8	Armaturentafeln, Sitzrückteile, Kühlergrille u.ä. werden für die Automobilindustrie, insbesondere für die Firma Adam Opel AG in Rüsselsheim und Audi AG in Ingolstadt gefertigt. Außerdem werden rund 50 Automobilzulieferer mit Spezialspritzgußteilen beliefert.
Plastikbox	10 %	4,5	0,8	Für den Haushaltsbedarf werden Plastikboxen (Klapp- und Stapelboxen) gefertigt. Diese Produkte liegen in einer niedrigen Preisklasse und werden über den Großhandel, insbesondere auch die GUT-Vertriebsgesellschaft an Verbraucher- und Baumärkte vertrieben. Mit der GUT-Vertriebsgesellschaft besteht ein langfristiger Liefervertrag mit einer Mindestabnahmegarantie.

\*erw. AW: erwartetes reales Absatzwachstum; DB: Deckungsbeitrag des Geschäftsfelds; Umsatz und DB (Deckungsbeitrag) in Millionen EURO;



# Hofer Kunststoffteile GmbH – Unternehmensplanung mit ASRAP®

## Basis-Szenario 2002

	Hofer 2001 Jahresabschluss		Hofer 2002 Basisplanung		
	%	Mio EUR	%	Mio EUR	
R1 V.Umsatzerlöse	% MioEUR	-3,10	-1,66	4,00	2,08
R2 V.Rohertrag I/Umsatz	% %Punkte	-0,91	-0,48	0,00	0,00
R3 V.Mitarbeiter	% Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>01 Umsatzerlöse</b>		<b>100,00</b>	<b>51,93</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>
02 Gesamtleistung		100,00	51,93	100,00	54,01
03 Materialaufwand		-48,47	-25,17	-48,47	-26,18
<b>04 Rohertrag I</b>		<b>51,53</b>	<b>26,76</b>	<b>51,53</b>	<b>27,83</b>
05 Sonstige betriebliche Erträge		0,00	0,00	0,00	0,00
06 Sonstige Steuern		0,00	0,00	0,00	0,00
07 Sonstige betriebliche Aufwendungen		-16,00	-8,31	-15,39	-8,31
08 Aufwendungen Altersversorgung		0,00	0,00	0,00	0,00
09 V.Acc. o. Comp. Income + V.Rst. ordentl.		0,89	0,46	0,27	0,15
<b>10 Aufwendungen Erträge ASRAP</b>		<b>-15,12</b>	<b>-7,85</b>	<b>-15,12</b>	<b>-8,16</b>
<b>11 Rohertrag II</b>		<b>36,41</b>	<b>18,91</b>	<b>36,41</b>	<b>19,67</b>
12 Personalaufwand		-28,92	-15,02	-28,65	-15,47
<b>13 Operating Profit</b>		<b>7,49</b>	<b>3,89</b>	<b>7,77</b>	<b>4,20</b>
14 V.Acc. other Comprehensive Income		0,00	0,00	0,00	0,00
15 V.Wertberichtigungen		0,00	0,00	0,00	0,00
16 V.Rückstellungen Pensionen		0,00	0,00	0,00	0,00
17 V.Rückstellungen ordentliche		0,89	0,46	0,27	0,15
<b>18 V.Acc. o. Comp. Income + V.Rst. ordentl.</b>		<b>0,89</b>	<b>0,46</b>	<b>0,27</b>	<b>0,15</b>

Umsatzsteigerung 4%

unverändert



## Ausgangssituation

**Situation: Rating ist mit einer Bewertung von 4,5 nach FVG-Rating<sup>1</sup> zu gering**



**Gefährdung der Finanzierung des Unternehmens**



**Entwicklung einer Rating-Strategie**



### **Maßnahmen zur Optimierung des Rating**

- Verbesserung der Einkaufskonditionen (Senkung der Materialeinsatzquote um 2PP)
- Optimierung des Vorratsmanagements (Senkung der Vorratsbestandsanteils am Umsatz auf 12%)
- Substitution von Bankverbindlichkeiten durch eine „Stille Gesellschaft“ (2 Mio. €)

<sup>1</sup> Verkürztes Rating nach FutureValue-Systematik

## Finanz-Rating bei Ausgangssituation

### Verkürztes Rating nach FutureValue Group

		Basis-Planung					
Nr.	Finanz-Rating-Kennzahl	1	2	3	4	5	
1	Eigenkapitalquote	> 60%	> 35%	> 20%	> 10%	< 10%	
3	Zinsdeckungsquote (EBIT/Brutto-Zinsaufwand)	> 9	> 4	> 2,5	> 1,2	< 1,2	
6	Gesamtkapitalrendite	> 25%	> 15%	> 10%	> 5%	< 5%	
9	<b>Gesamtergebnis</b>						<b>4,5</b>

Entspricht: S&P-Rating-Note: CCC



## Planungs-Annahmen im Rahmen einer Rating-Strategie (1)

	Hofer 2001 Jahresabschluss		Hofer 2002 Rating-Strategie		
	%	Mio EUR	%	Mio EUR	
R1 V.Umsatzerlöse	% MioEUR	-3,10	-1,66	4,00	2,08
R2 V.Rohertrag I/Umsatz	% %Punkte	-0,91	-0,48	3,88	2,00
R3 V.Mitarbeiter	% Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>01 Umsatzerlöse</b>	<b>100,00</b>	<b>51,93</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>	
02 Gesamtleistung	100,00	51,93	100,00	54,01	
03 Materialaufwand	-48,47	-25,17	-46,47	-25,10	
<b>04 Rohertrag I</b>	<b>51,53</b>	<b>26,76</b>	<b>53,53</b>	<b>28,91</b>	
05 Sonstige betriebliche Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	
06 Sonstige Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	
07 Sonstige betriebliche Aufwendungen	-16,00	-8,31	-15,39	-8,31	
08 Aufwendungen Altersversorgung	0,00	0,00	0,00	0,00	
09 V.Acc. o. Comp. Income + V.Rst. ordentl.	0,89	0,46	0,27	0,15	
<b>10 Aufwendungen Erträge ASRAP</b>	<b>-15,12</b>	<b>-7,85</b>	<b>-15,12</b>	<b>-8,16</b>	
<b>11 Rohertrag II</b>	<b>36,41</b>	<b>18,91</b>	<b>38,41</b>	<b>20,75</b>	
12 Personalaufwand	-28,92	-15,02	-28,65	-15,47	
<b>13 Operating Profit</b>	<b>7,49</b>	<b>3,89</b>	<b>9,77</b>	<b>5,28</b>	
14 V.Acc. other Comprehensive Income	0,00	0,00	0,00	0,00	
15 V.Wertberichtigungen	0,00	0,00	0,00	0,00	
16 V.Rückstellungen Pensionen	0,00	0,00	0,00	0,00	
17 V.Rückstellungen ordentliche	0,89	0,46	0,27	0,15	
<b>18 V.Acc. o. Comp. Income + V.Rst. ordentl.</b>	<b>0,89</b>	<b>0,46</b>	<b>0,27</b>	<b>0,15</b>	

Verbesserung der Einkaufskonditionen bei Material von 2 PP

Umsatzsteigerung nominal 3%



## Planungs-Annahmen im Rahmen einer Rating-Strategie (2)

	Hofer		Hofer		
	2001 Jahresabschluss		2002 Rating-Strategie		
	%	Mio EUR	%	Mio EUR	
R3 v. Mitarbeiter	% Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>01 Umsatzerlöse</b>		<b>100,00</b>	<b>51,93</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>
<b>02 Gezeichnetes Kapital</b>		<b>1,93</b>	<b>1,00</b>	<b>5,55</b>	<b>3,00</b>
03 Rücklage Kapital Gewinn		5,82	3,02	8,04	4,34
04 Anteile in Fremdbesitz		0,00	0,00	0,00	0,00
05 Accum. other Comprehensive Income		0,00	0,00	0,00	0,00
06 Bilanzgewinn		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>07 Eigenkapital</b>		<b>7,74</b>	<b>4,02</b>	<b>13,60</b>	<b>7,34</b>
08 Wertberichtigungen		0,00	0,00	0,00	0,00
09 Rückstellungen Pensionen		0,00	0,00	0,00	0,00
10 Rückstellungen Übrige		7,07	3,67	7,07	3,82
<b>11 Rückstellungen</b>		<b>7,07</b>	<b>3,67</b>	<b>7,07</b>	<b>3,82</b>
12 Verbindl. Lieferungen Leistungen	W	7,09	3,68	7,09	3,83
13 Verbindl. verbundene Unternehmen	W	0,00	0,00	0,00	0,00
14 Verbindl. gegen Beteiligungen	W	0,00	0,00	0,00	0,00
15 Sonstige Verbindlichkeiten	W	2,18	1,13	2,18	1,18
16 Rechnungsabgrenzung Passiva	W	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>17 Working Capital Passiva</b>		<b>9,26</b>	<b>4,81</b>	<b>9,26</b>	<b>5,00</b>
18 Anleihen	F	0,00	0,00	0,00	0,00
19 Verbindl. Kreditinstitute	F	34,43	17,88	24,27	13,11
20 Verbindlichkeiten Wechsel	F	0,00	0,00	0,00	0,00
21 Verbindl. verbundene Unternehmen	F	0,00	0,00	0,00	0,00
22 Verbindl. gegen Beteiligungen	F	0,00	0,00	0,00	0,00
23 Sonstige Verbindlichkeiten	F	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>24 Verzinsliche Passiva</b>		<b>34,43</b>	<b>17,88</b>	<b>24,27</b>	<b>13,11</b>

Substitution von Bankverbindlichkeiten durch „Stille Gesellschaft“ in Höhe von 2 Mio. €

(Differenzen ergeben sich hauptsächlich durch Gewinnthesaurierung und Senkung der Kapitalbindung in Vorräten)



## Planungs-Annahmen im Rahmen einer Rating-Strategie (3)

		Hofer 2001 Jahresabschluss		Hofer 2002 Rating-Strategie	
R1	V.Umsatzerlöse % MioEUR	-3,10	-1,66	4,00	2,08
R2	V.Rohrertrag I/Umsatz % %Punkte	-0,91	-0,48	3,88	2,00
R3	V.Mitarbeiter % Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00
		%	Mio EUR	%	Mio EUR
<b>01</b>	<b>Umsatzerlöse</b>	<b>100,00</b>	<b>51,93</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>
02	Sachanlagen und imm. Vermögensg.	27,56	14,31	26,34	14,23
03	Finanzanlagen F	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>04</b>	<b>Anlagevermögen</b>	<b>27,56</b>	<b>14,31</b>	<b>26,34</b>	<b>14,23</b>
<b>05</b>	<b>Vorräte W</b>	<b>14,98</b>	<b>7,78</b>	<b>12,00</b>	<b>6,48</b>
06	Ford. Lieferungen Leistungen W	13,08	6,79	13,08	7,06
07	Ford. verbundene Unternehmen W	0,00	0,00	0,00	0,00
08	Sonstige Vermögensgegenstände W	0,19	0,10	0,19	0,10
09	Ford. Unternehmen mit Beteiligung W	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Rechnungsabgrenzung Aktiva W	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>11</b>	<b>Working Capital Aktiva</b>	<b>28,25</b>	<b>14,67</b>	<b>25,27</b>	<b>13,65</b>
12	Ford. verbundene Unternehmen F	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Ford. Unternehmen mit Beteiligung F	0,00	0,00	0,00	0,00
14	Sonstige Vermögensgegenstände F	0,00	0,00	0,00	0,00
15	Wertpapiere F	0,00	0,00	0,00	0,00
16	Flüssige Mittel F	2,70	1,40	2,59	1,40
<b>17</b>	<b>Verzinsliche Aktiva</b>	<b>2,70</b>	<b>1,40</b>	<b>2,59</b>	<b>1,40</b>
<b>18</b>	<b>Bilanzsumme Aktiva</b>	<b>58,50</b>	<b>30,38</b>	<b>54,20</b>	<b>29,27</b>

Optimierung des Vorratsmanagements  
:  
Senkung des Vorratsbestands-Anteil am Umsatz von 15% auf 12%



# Hofer Kunststoffteile GmbH – Unternehmensplanung mit ASRAP®

## Zielgerichtete Simulation mit ASRAP-Data Mining

5 Szenarien: Variation der Mitarbeiterzahl

**Data Mining**

**Output** 2002

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

EBIT/UE.  
 Zinserträge-Zinsaufwendungen/UE.  
 Jahresüberschuß vor Steuern/UE.  
 Jahresüberschuß nach Steuern/UE.  
 Gesamtkapital = Ende Jahr  
 Operating Profit/GK.  
 Brutto Cash Flow/GK.  
 Free Cash Flow/GK.  
 Zinserträge-Zinsaufwendungen/GK.  
 Jahresüberschuß vor Steuern/GK.  
 Jahresüberschuß nach Steuern/GK.  
**Gesamtkapitalrendite**  
 Invested Capital = Ende Jahr  
 Jahresüberschuss nach Steuern/IC.  
 ROIC/IC.

**Hofer Kunststoffteile GmbH**

**Gesamtkapitalrendite**

Titel	Basisplanung				
MioEUR	0,00				
%	5,39				
Titel	Rating-Strate...				
MioEUR	0,00				
%	9,38				
Titel	4291	4292	4293	Ziel: GKR=15%	4295
MioEUR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
%	13,30	13,95	14,61	15,26	15,92

- + Maximal  Delta   
 - + Minimal  Delta

Zielkriterium: GKR ≥ 15%



## Planungsszenarien – Konsequenzen für das Finanz-Rating (1)

	Hofer M 2002 Basisplanung		Hofer U 2002 Rating-Strategie		Hofer U 2002 Ziel: GKR=15%		
R1 V.Umsatzerlöse	% MioEUR	4,00	2,08	4,00	2,08	4,00	2,08
R2 V.Rohertrag I/Umsatz	% %Punkte	0,00	0,00	3,88	2,00	3,88	2,00
R3 V.Mitarbeiter	% Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00	-11,14	-45,00
	%	Mio EUR	%	Mio EUR	%	Mio EUR	
<b>01 Umsatzerlöse</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>	
02 Operating Profit	7,77	4,20	9,77	5,28	12,96	7,00	
03 Non Operating Profit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
04 V.Acc o. Comp. Income + V.Rückstellungen	-0,27	-0,15	-0,27	-0,15	-0,27	-0,15	
05 Abschreib. Sach- und Finanzanlagen	-4,42	-2,38	-4,42	-2,38	-4,42	-2,38	
06 Zinserträge - Zinsaufwendungen	-3,03	-1,63	-2,61	-1,41	-2,55	-1,38	
<b>07 Jahresüberschuß vor Steuern</b>	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>2,47</b>	<b>1,33</b>	<b>5,72</b>	<b>3,09</b>	
08 Steuern-EEV	-0,02	-0,01	-0,02	-0,01	-2,00	-1,08	
<b>09 Jahresüberschuß nach Steuern</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>2,45</b>	<b>1,32</b>	<b>3,72</b>	<b>2,01</b>	
10 Vortrag Gewinn/Verlust	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
11 Einstellung(-)/Entnahme(+) Rücklage	0,00	0,00	-2,45	-1,32	-3,72	-2,01	
12 Gewinn(-)/Verlust(+) an Fremde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>13 Bilanzgewinn ermittelt durch Programm</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>14 Bilanzgewinn eingegeben/vorgegeben</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
15 Abschreibungen Sachanlagen	4,42	2,38	4,42	2,38	4,42	2,38	
16 Abschreibungen Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>17 Abschreib. Sach- und Finanzanlagen</b>	<b>4,42</b>	<b>2,38</b>	<b>4,42</b>	<b>2,38</b>	<b>4,42</b>	<b>2,38</b>	
<b>18 EBIT</b>	<b>3,08</b>	<b>1,66</b>	<b>5,08</b>	<b>2,74</b>	<b>8,27</b>	<b>4,47</b>	
<b>19 EBITDA</b>	<b>7,50</b>	<b>4,05</b>	<b>9,50</b>	<b>5,13</b>	<b>12,69</b>	<b>6,85</b>	
<b>Zinsdeckungsgrad I (EBIT/Zinsaufwand)</b>		<b>1,018</b>		<b>1,943</b>		<b>3,239</b>	



## Planungsszenarien – Konsequenzen für das Finanz-Rating (2)

		Hofer M 2002 Basisplanung		Hofer U 2002 Rating-Strategie		Hofer U 2002 Ziel: GKR=15%	
R1 V.Umsatzerlöse	% MioEUR	4,00	2,08	4,00	2,08	4,00	2,08
R2 V.Rohertrag I/Umsatz	% %Punkte	0,00	0,00	3,88	2,00	3,88	2,00
R3 V.Mitarbeiter	% Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00	-11,14	-45,00
		%	Mio EUR	%	Mio EUR	%	Mio EUR
<b>01 Umsatzerlöse</b>		<b>174,88</b>	<b>54,01</b>	<b>184,50</b>	<b>54,01</b>	<b>184,50</b>	<b>54,01</b>
02 Anlagevermögen		46,06	14,23	48,60	14,23	48,60	14,23
03 Working Capital Aktiva		49,40	15,26	46,62	13,65	46,62	13,65
04 Verzinsliche Aktiva		4,53	1,40	4,78	1,40	4,78	1,40
<b>05 Bilanzsumme</b>		<b>100,00</b>	<b>30,88</b>	<b>100,00</b>	<b>29,27</b>	<b>100,00</b>	<b>29,27</b>
<b>06 Eigenkapital</b>		<b>13,08</b>	<b>4,04</b>	<b>25,09</b>	<b>7,34</b>	<b>27,42</b>	<b>8,03</b>
07 Rückstellungen		12,36	3,82	13,04	3,82	13,04	3,82
08 Working Capital Passiva		16,20	5,00	17,09	5,00	17,09	5,00
09 Verzinsliche Passiva		58,36	18,02	44,78	13,11	42,45	12,43
<b>10 Bilanzsumme</b>		<b>100,00</b>	<b>30,88</b>	<b>100,00</b>	<b>29,27</b>	<b>100,00</b>	<b>29,27</b>
11 Anlagevermögen		58,11	14,23	62,20	14,23	62,20	14,23
12 Working Capital		41,89	10,25	37,80	8,64	37,80	8,64
<b>13 Invested Capital</b>		<b>100,00</b>	<b>24,48</b>	<b>100,00</b>	<b>22,87</b>	<b>100,00</b>	<b>22,87</b>
14 Eigenkapital		16,50	4,04	32,11	7,34	35,10	8,03
15 Rückstellungen		15,59	3,82	16,69	3,82	16,69	3,82
16 Verschuldung Bilanz		67,91	16,62	51,20	11,71	48,21	11,03
<b>17 Sources of Financing</b>		<b>100,00</b>	<b>24,48</b>	<b>100,00</b>	<b>22,87</b>	<b>100,00</b>	<b>22,87</b>

<b>Eigenkapitalquote (Eigenkapital/Bilanzsumme)</b>	<b>13,08</b>	<b>25,09</b>	<b>27,42</b>
---	--------------	--------------	--------------



## Planungsszenarien – Konsequenzen für das Finanz-Rating (3)

	Hofer M 2002 Basisplanung		Hofer V 2002 Rating-Strategie		Hofer V 2002 Ziel: GKR=15%		
R3 V.Mitarbeiter	% Mitarb.	0,00	0,00	0,00	0,00	-11,14	-45,00
	%	Mio EUR	%	Mio EUR	%	Mio EUR	
<b>01 Umsatzerlöse</b>		<b>100,00</b>	<b>54,01</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>	<b>100,00</b>	<b>54,01</b>
02 Operating Profit/UE.		7,77		9,77		12,96	
03 EBITDA/UE.		7,50		9,50		12,69	
04 Abschreib. Sach- und Finanzanlagen/UE.		4,42		4,42		4,42	
05 EBIT/UE.		3,08		5,08		8,27	
06 Zinserträge-Zinsaufwendungen/UE.		-3,03		-2,61		-2,55	
07 Jahresüberschuß nach Steuern/UE.		0,04		2,45		3,72	
<b>08 Gesamtkapital = Ende Jahr</b>		<b>100,00</b>	<b>30,88</b>	<b>100,00</b>	<b>29,27</b>	<b>100,00</b>	<b>29,27</b>
09 Operating Profit/GK.		13,59		18,02		23,91	
10 Brutto Cash Flow/GK.		8,26		13,17		15,51	
11 Free Cash Flow/GK.		0,54		5,02		7,36	
12 Zinserträge-Zinsaufwendungen/GK.		-5,29		-4,82		-4,71	
13 Jahresüberschuß nach Steuern/GK.		0,06		4,52		6,86	
<b>14 Gesamtkapitalrendite</b>		<b>5,39</b>		<b>9,38</b>		<b>15,26</b>	
<b>15 Invested Capital = Ende Jahr</b>		<b>100,00</b>	<b>24,48</b>	<b>100,00</b>	<b>22,87</b>	<b>100,00</b>	<b>22,87</b>
16 Jahresüberschuss nach Steuern/IC.		0,08		5,79		8,78	
17 ROIC/IC.		6,80		12,00		19,53	
18 Brutto cash flow/IC.		10,42		16,86		19,85	
<b>19 Eigenkapital = Ende Jahr</b>		<b>100,00</b>	<b>4,04</b>	<b>100,00</b>	<b>7,34</b>	<b>100,00</b>	<b>8,03</b>
20 EBITDA/EK.		100,22		69,84		85,36	
21 Eigenkapitalrendite netto/EK.		0,49		18,03		25,01	
22 Brutto Cash Flow/EK.		63,15		52,50		56,54	
23 Free cash flow/EK.		4,13		20,02		26,84	
<b>Gesamtkapitalrendite (EBIT/Gesamtkapital)</b>		<b>5,39</b>		<b>9,38</b>		<b>15,26</b>	



## Finanz-Rating der Szenarien

### Verkürztes Rating nach FutureValue Group

		Basis-Planung					Rating-Strategie	GKR ≥ 15%	
Nr.	Finanz-Rating-Kennzahl	1	2	3	4	5			
1	Eigenkapitalquote	> 60%	> 35%	> 20%	> 10%	< 10%	25,1%	27,4%	
3	Zinsdeckungsquote (EBIT/Brutto-Zinsaufwand)	> 9	> 4	> 2,5	> 1,2	< 1,2	2,0	3,2	
6	Gesamtkapitalrendite	> 25%	> 15%	> 10%	> 5%	< 5%	9,4%	15,3%	
9	<b>Gesamtergebnis</b>						<b>4,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,5</b>

Entspricht: S&P-Rating-Note: CCC

Entspricht: S&P-Rating-Note: BB

Entspricht: S&P-Rating-Note: BBB



# Zusammenfassung / Ausblick

**Umfassendes  
wertorientiertes  
Steuerungssystem mit  
Abweichungsanalysen**

**Fundierte Bewertung  
strategischer Handlungs-  
alternativen**

**Erhöhung der  
Glaubwürdigkeit und  
Transparenz der  
Unternehmensplanung**

**Unterstützung von  
Kommunizierbarkeit  
und Umsetzung der  
Unternehmensstrategie  
durch Zuordnung von  
Maßnahmen und  
Verantwortlichkeiten**

**Beurteilung von  
Planungsszenarien  
unter dem Aspekt  
des Unternehmens-  
Ratings**



## Weitere Informationen zur Software ASRAP®

[www.asrap.com](http://www.asrap.com)

[info@asrap.com](mailto:info@asrap.com)



**MIS 2002 Stand 11**

ASRAP Software GmbH  
Grubenfeld 8  
51467 Bergisch Gladbach

Tel. 02202 / 70 81 72  
Fax 02202 / 70 81 69



FutureValue™

## Besuchen Sie uns im Internet!

### Weiterführende Literatur zum Thema Rating:

Werner Gleißner, Karsten Fuser:

Leitfaden-Rating, Vahlen-Verlag, 2002

Werner Gleißner, Arnold Weissman:

Kursbuch Unternehmenserfolg, Gabal-Verlag, 2001

Werner Gleißner:

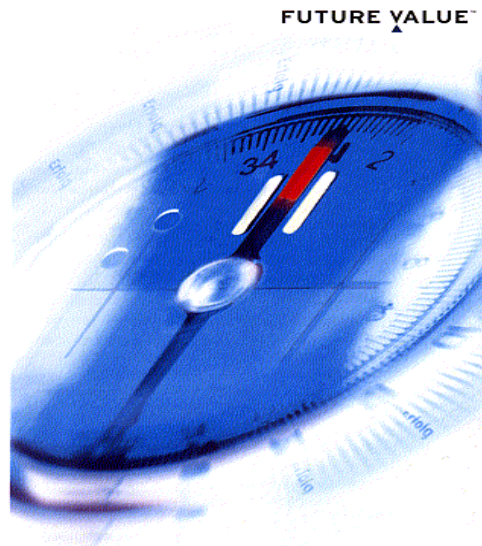
Faustregeln für Unternehmer, Gabler-Verlag, 2000

Werner Gleißner, Günter Meier:

Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel, Gabler-Verlag, 2001

Werner Gleißner:

Rating-Strategien für den Mittelstand, in: DSWR, 1-2/2002



Standort Stuttgart  
FutureValue Group AG  
Obere Gärten 18  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
Tel. 0711/ 79 73 58 - 30  
Fax 0711/ 79 73 58 - 58

Standort Nürnberg  
FutureValue Group AG  
Sulzbacher Straße 70  
90489 Nürnberg  
Tel. 0911/ 586 77 - 0  
Fax 0911/ 586 77 - 20

[www.FutureValue.de](http://www.FutureValue.de)  
[kontakt@FutureValue.de](mailto:kontakt@FutureValue.de)



**FUTUREVALUE GROUP**