



FUTUREVALUE GROUP



Wertorientiertes Controlling 2.0

Prof. Dr. Werner Gleißner

FutureValue Group AG

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen

T +49 711 797 358 30
F +49 711 797 358 58

kontakt@futurevalue.de
www.futurevalue.de

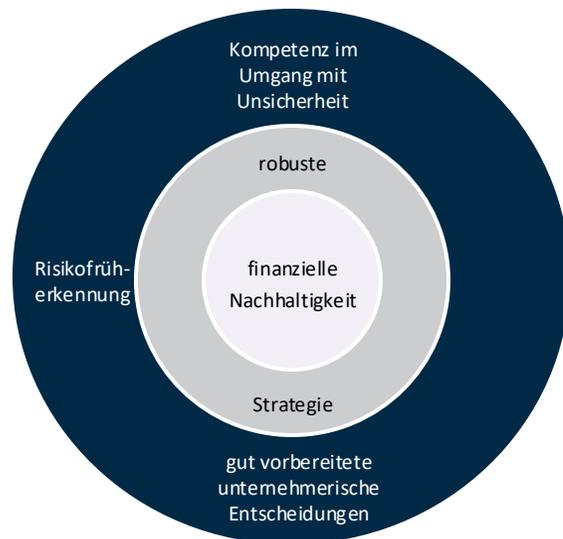
If you can't measure it, you can't manage it!

www.FUTUREVALUE.de



Unsere Leitfrage für die Entwicklung des Q-Score-Modells: „Was ist belegbar wichtig, um Unternehmenserfolg nachhaltig – über Generationen – abzusichern?“

Absicherung des Erfolgs auf 3 Ebenen nötig!



Es geht uns um die **Nutzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen** aus Krisen- und Risikoforschung, strategischem Management und der empirischen Kapitalmarktforschung für einen ganzheitlichen und auf die tatsächlich belegbar wesentlichen Aspekte fokussierten Ansatz.

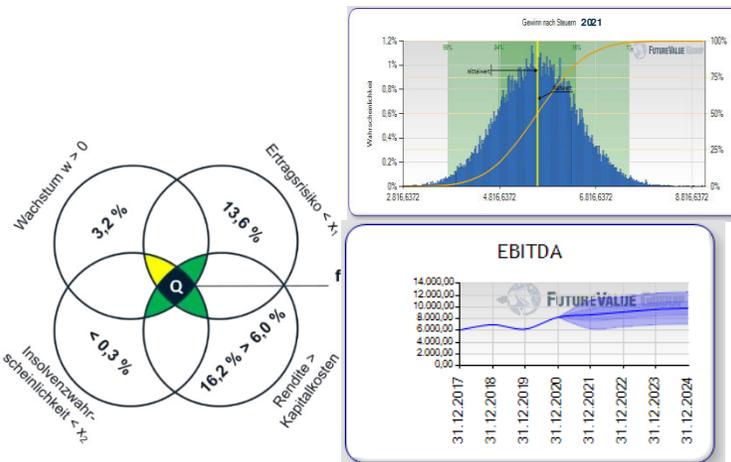
Die Studienlage....

1. **Qualitätsunternehmen**, speziell solche mit **hoher finanzieller Nachhaltigkeit**, sind überdurchschnittlich erfolgreich
2. Unternehmen mit guten Ertrag-Risiko-Profil und **niedrigem „fundamentalen Risiko“** sind auch an der Börse, insbesondere in Krisen, nachhaltig erfolgreich
3. **Resiliente Organisation** und **robuste Strategie** sichern den Erfolg langfristig
4. Familienunternehmen sind aufgrund der **Langfristorientierung** überdurchschnittlich erfolgreich
5. Gut vorbereitete **„unternehmerischer Entscheidungen“** (§ 93 AktG) sind auch für mittelständische Familienunternehmen relevant – und helfen den Erfolg abzusichern.
6. Ausgeprägte **Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheiten (Chancen und Gefahren)** erhöht Krisenstabilität.



Messung von Zukunftsfähigkeit und die Bedeutung des Risikos (QScore) Beispielauswertung auf Basis öffentlicher Informationen: SAP SE (Gleißner/Weissman, 2024)

Nr.	Thema	Ergebnis
Q1	Reales Wachstum	63% ●
Q2	Finanzielle Stabilität und Bonität (Insolvenzrisiko)	93% ●
Q3	Geringes Unternehmensrisiko (Ertragsrisiko)	92% ●
Q4	Rentabilität und Wertgenerierung (Rendite > Kapitalkosten, die vom Risiko abhängen)	80% ●
Q5	Vision, Kultur, Mitarbeiter	92% ●
Q6	Robuste Strategie	94% ●
Q7	Leistungserstellung, Organisation und Ressourcen	92% ●
Q8	Rechnungslegung, Planung und Governance	97% ●
Q9	Risikomanagement	79% ●
Q10	Fundierte Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“	53% ●



Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert
wirtschaftliche Eigenkapitalquote bereinigt	+10%	+10%	+20%	+20%	+30%	81.2%
GuV-Ratio	-60%	-60%	-50%	-50%	-30%	124.4%
operative Marge (EBIT-Marge)	+5%	+5%	+5%	+10%	+10%	23.8%
ROCE (mit aktuellen CE)	+2%	+2%	+2%	+10%	+20%	18.4%
Zinsdeckungsquote	<1	+1	+2.5	+4	+4	3.2
Dynamischer Verschuldungsgrad/Risk Rating	+8	+8	+4	+1	+0.01	3.2
Verbindlichkeitsrisikoflussquote	<-10%	>-10%	+0%	+10%	+20%	34.8%
Kapitalrisikoflussquote	-8%	+8%	+10%	+10%	+28%	14.2%



Kostenloser Download des Buchs: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-42787-0.pdf>

1. Strategisches Oberziel, Erfolgsindikator und Entscheidungskriterium des Unternehmens ist der Unternehmenswert.
2. Gemessen wird der Unternehmenserfolg an transparent berechneten Kennzahlen, wie dem Discounted-Cashflow (DCF) als Kennzahl für das Ertrag-Risiko-Profil.
3. Marktattraktivität, Marktführerschaft, Differenzierung, Prozesseffizienz, Resilienz und verteidigungsfähige Kernkompetenzen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren.
4. Die möglichst robuste Unternehmensstrategie regelt und koordiniert alle Aktivitäten der langfristigen Erfolgssicherung, deren Umsetzung durch ein strategisches Management- und Kennzahlensystem unterstützt wird.
5. Wertorientierte strategische Steuerung basiert auf fundierten Annahmen über die für die Zukunftsfähigkeit wichtigen Erfolgsfaktoren und deren Abhängigkeiten und Wirkungen auf den Unternehmenswert („Geschäftslogik“).
6. Alle wesentlichen Maßnahmen im Unternehmen werden bei der Entscheidungsvorbereitung konsequent bezüglich ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert geprüft, wobei Ertrag und Risiko abgewogen werden.
7. Das Kapital wird konsequent in die Bereiche mit der höchsten Wertgenerierung gelenkt, wobei das sich dadurch ergebende Gesamtrisiko durch das Risikodeckungspotenzial abgesichert sein muss (Risikoanalyse und Risikoaggregation zur Krisenvermeidung).
8. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit – aber auch ESG-Scores – sind nie Selbstzweck.
9. Selbstverantwortung, angemessene Freiheit der Mitarbeiter sowie Werte und die Unternehmenskultur sind wichtige Stützen des unternehmerischen Erfolgs.
10. Das Unternehmen ist attraktiv für kompetente Mitarbeiter, deren Vergütung am Beitrag zum Unternehmenswert ausgerichtet wird.

Quelle: Gleißner, W./Weissman, A. (2023): Das Paradigma der Wertorientierung: Der Weg zur Zukunftsfähigkeit, in: Board, Heft 6/2023, S. 223-227 (227).



Kurzprofil Prof. Dr. Werner Gleißner



Prof. Dr. Werner Gleißner
FUTUREVALUE GROUP AG

Vorstand

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen

T +49 711 797 358-30

F +49 711 797 358-58

kontakt@futurevalue.de

www.futurevalue.de

Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden sowie Vorstand der.

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Bewertung & Rating, Unternehmensstrategie sowie der Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation – z. B. für die Vorbereitung von Management-Entscheidungen („Strategiebewertung“) und Value Investing. Dabei entwickelt er spezielle Bewertungsverfahren, die Insolvenzrisiken berücksichtigen und ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko risikogerechte Kapitalkosten ableiten statt auf Aktienrenditeschwankungen (wie beim CAPM) zu basieren („Risiko-Wert-Modelle“ mit „unvollkommener Replikation“).

Er vertritt einen neuen Forschungsansatz zur Integration der bisher weitgehend getrennten Methoden im Risikomanagement, Rating und Bewertung (speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).

Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher, wie z.B. Gleißner, W. (2022): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., Vahlen Verlag München.

Download von Fachveröffentlichungen unter www.werner-gleissner.de.