



**Kalkulierte Flexibilität –  
Optimierung der Entscheidungsqualität  
mit dem „Dynamic Decision Management“ Ansatz**

Summary

Dezember 2009

# Zielsetzung der Unterlage



- Zusammenfassung aktueller Herausforderungen
- Überblick „Dynamic Decision Management“-Ansatz
- Überblick ausgewählter Projektergebnisse

# Die Frage nach einer verbesserten Entscheidungsqualität trifft jede Branche

Ausgewählte Zitate

*„Die Veränderungsgeschwindigkeit und die steigende Unsicherheit wesentlicher Werttreiber verursachen im Planungsprozess einen hohen Ressourceneinsatz“.*

Leiter Controlling, internationaler Chemiekonzern

*„Viele unserer geplanten Investitionen kommen nicht über die vorgegebene "hurdle rate", da Diskontfaktoren mit hohen Risikoaufschlägen belastet sind“.*

Leiter Strategie, internationales Energieunternehmen

*„Die meisten unserer Strategie- und Einzelinvestitionsentscheidungen beinhalten zukünftige Handlungsalternativen – aber wir ermitteln deren Wert derzeit nicht“.*

CFO, internationaler Energiekonzern

# Für weitreichende strategische Investitionsentscheidungen stoßen vorhandene Bewertungsmethoden an ihre Grenzen

## Herausforderungen bei Investitionen

Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzknappheit durch Wirtschaftslage</li> <li>• Reduzierung der Investitionsvolumina nötig</li> <li>• Repriorisierung der Strategie- bzw. Investitionsentscheidung</li> <li>• Zukünftige Entwicklungen sehr volatil</li> <li>• Fokus auf Zukunftssicherung</li> </ul>

Grenzen aktueller Investitionsrechnung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Planungskomplexität durch viele dynamische Parameter</li> <li>• Oft nur ausgewählte Szenarien modellierbar, ohne Aussage über Wahrscheinlichkeit</li> <li>• Keine Berücksichtigung zukünftiger Handlungsalternativen in ausgewählten Szenarien</li> <li>• Wert unternehmerischer Handlungsalternativen derzeit nicht ermittelt</li> </ul>



**Verbesserte Entscheidungsqualität für strategische Investitionsentscheidungen**

# Mit dem A.T. Kearney Ansatz sind in einer ersten Stufe Risiken transparent und vollständig zu bewerten.

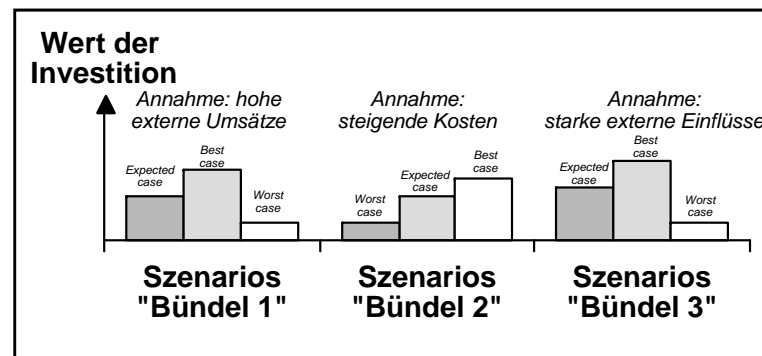
## Vergleich Bewertungsansätze in 2 Stufen

### Stufe 1: Bewertung von Risiken

- Betrachtungsumfang
- Risikomaß
- Wahrscheinlichkeit
- Ergebnis (z.B. NPV)

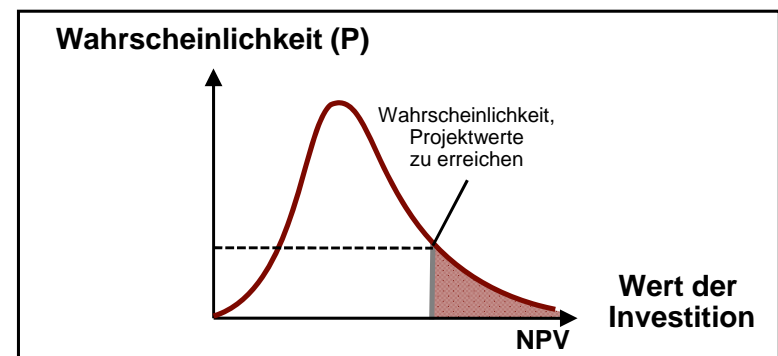
### Klassische Strategie-/ Investitionsbewertung

Einige wenige Szenarien, oft intuitiv ausgewählt
Pauschal, projektspezifischer WACC
Oft nicht berücksichtigt, nur intuitiv abschätzbar
Je Szenario ein Wert, ohne Angabe von Wahrscheinlichkeit und Risiken



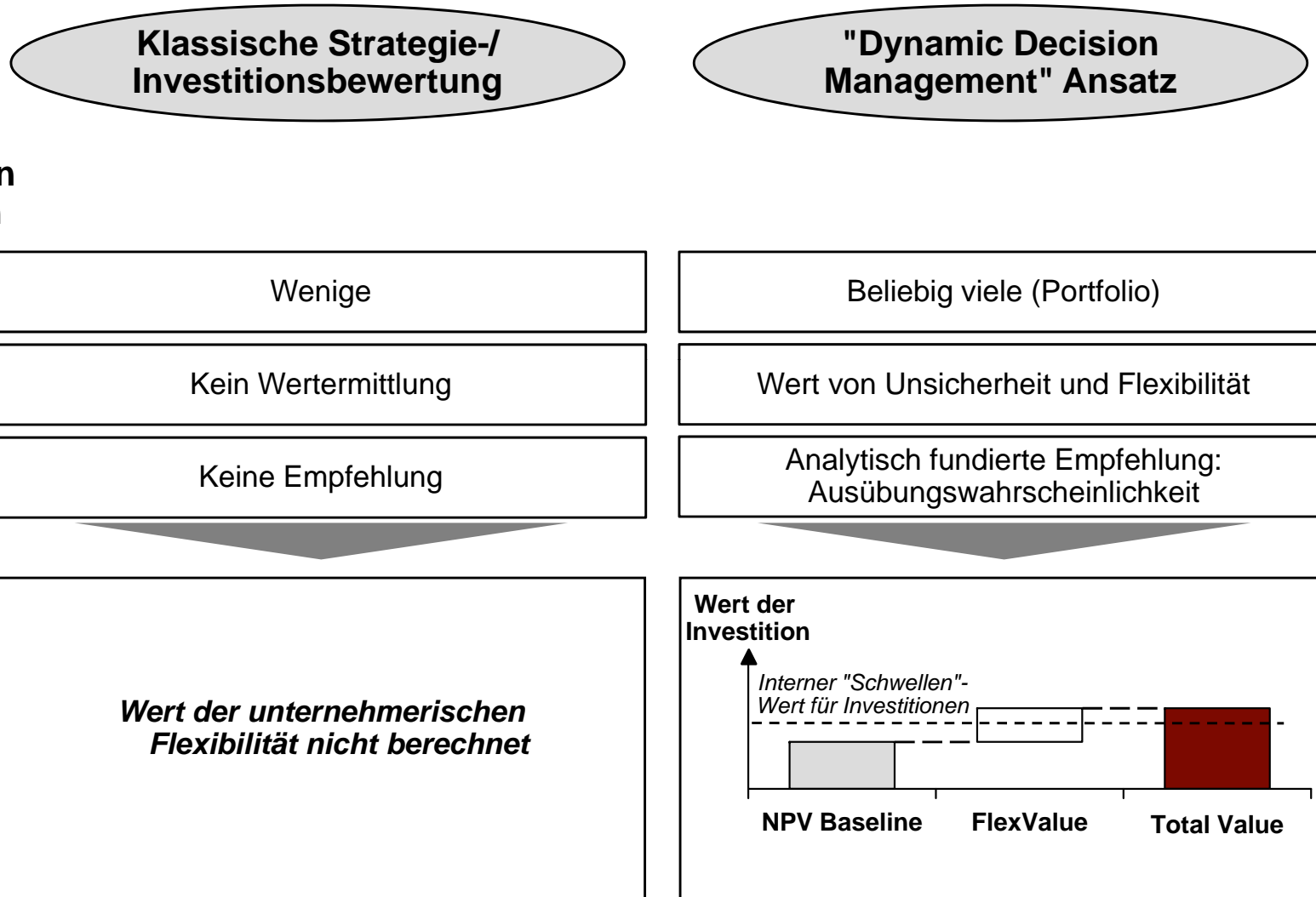
### "Dynamic Decision Management" Ansatz

Gesamthaft, durch Vollständigkeit aller Cashflow-Punkte
Volatilität als Risikomaß
Explizit ermittelt
Wertermittlung auf Basis von Risikoannahmen



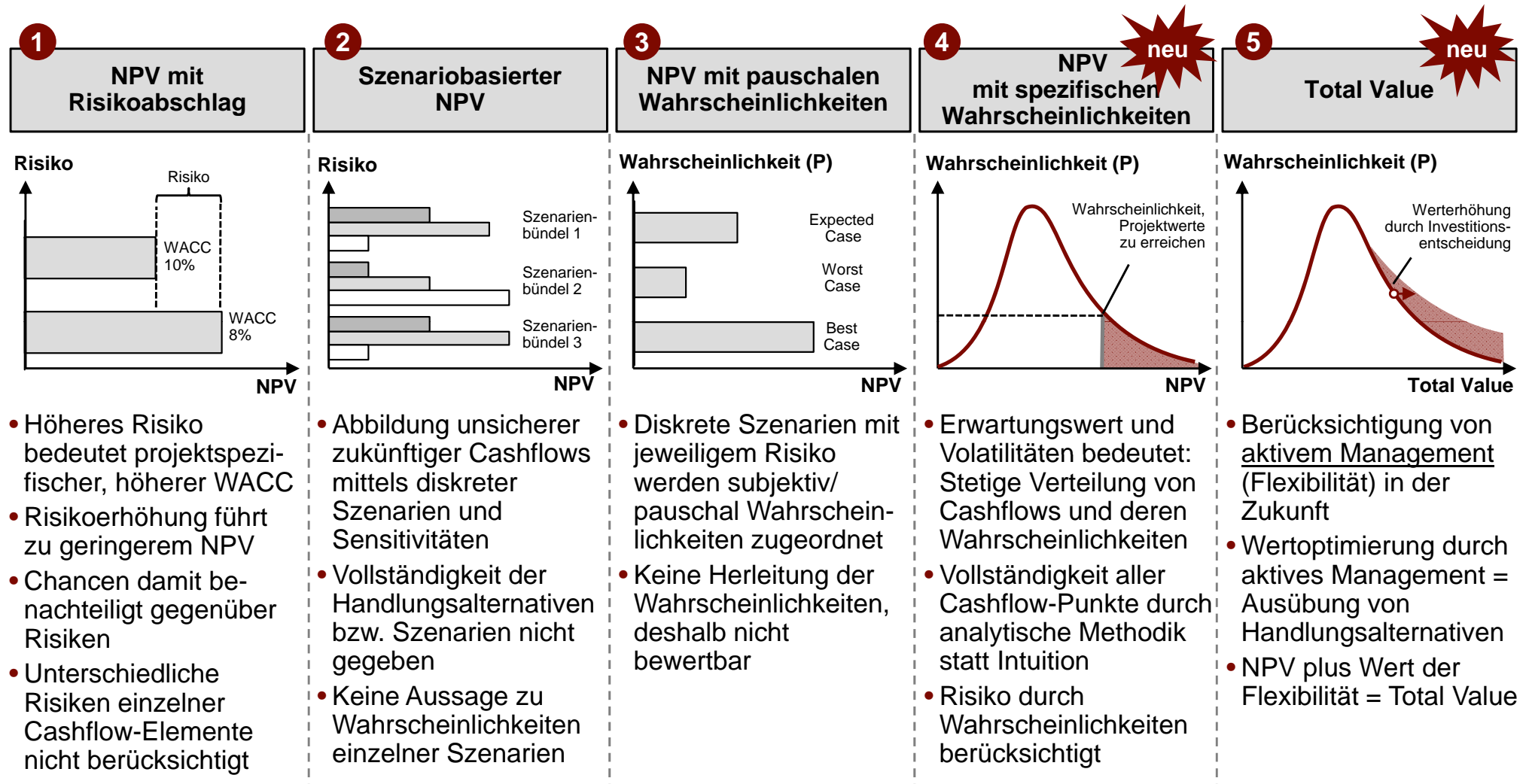
# In einer zweiten Stufe können zudem auch komplexe strategische Handlungsalternativen bewertet werden.

## Vergleich Bewertungsansätze in 2 Stufen



# A.T. Kearney empfiehlt den neuen Ansatz, um Risiken und den Wert von Flexibilität ermitteln zu können.

## Neuer A.T. Kearney Ansatz



# Vier Beispiele, wie die neue Methode zu verbesserten Entscheidungen führt.

## Ausgewählte Anwendungsbeispiele

<p><b>Festlegung Betriebsmodus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Situation:</b> Unsichere Markt-, Preis- und Kostenentwicklung für Gasturbine zur Stromerzeugung „Kaltreserve“</li> <li>• <b>Frage:</b> Was ist der beste Einsatzmodus: Kaltreserve, Rückbau oder Betrieb?</li> <li>• <b>Ergebnis alt:</b> Gemäß DCF-Methodik =&gt; Rückbau!</li> <li>• <b>Ergebnis neu:</b> Klare Aussage - kein Rückbau, sondern Kaltreserve! Ökonomischer Anlagenwert &gt; 33 Mio. €</li> </ul>	<p><b>Investitionsentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Situation:</b> Planung, große Kapazitäten von Windenergieanlagen Zeitraum 2009 bis 2016 zu installieren</li> <li>• <b>Frage:</b> Wann ist in welchem Umfang zu investieren? Kapazitäten/Flächen sind reserviert</li> <li>• <b>Ergebnis alt:</b> Sofortiges Investment in vollem Umfang</li> <li>• <b>Ergebnis neu:</b> Klare Aussage – Aufteilung der Investitionskapazitäten. Total Value &gt; 80 Mio. € als NPV</li> </ul>
<p><b>Verbesserte Entscheidung mit „Dynamic Decision Management“</b></p>	
<p><b>Desinvestitionsentscheidung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Situation:</b> Unzureichende Wirtschaftlichkeit Produktionsanlage aufgrund von Technologie- und Marktproblemen</li> <li>• <b>Frage:</b> Welche Entscheidung ist wann zu treffen? Stilllegung, Technologie-Upgrade oder Verkauf?</li> <li>• <b>Ergebnis alt:</b> Gemäß DCF =&gt; Zusatzinvest. &gt; 10 Mio. €</li> <li>• <b>Ergebnis neu:</b> Klare Aussage - Verkauf der Anlage, um Risiken bzw. Verluste einzugrenzen</li> </ul>	<p><b>Portfoliobewertung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Situation:</b> Komplexes Produktportfolio, diverse Standorte</li> <li>• <b>Frage:</b> In welche Produkte und Standorte ist zu investieren, zu welchen Zeitpunkten und in welchen Phasen?</li> <li>• <b>Ergebnis alt:</b> Nur eingeschränkter Vergleich von Handlungsoptionen (diverse Parameter, Korrelationen)</li> <li>• <b>Ergebnis neu:</b> Eindeutige Aussagen über die Vorteilhaftigkeit einzelner Produkte je Standort sowie die Bewertung komplexer Optionen (Wechsel, Ausbau etc.)</li> </ul>