

Veröffentlicht in

Controller Magazin

Ausgaben Juli/August 2008 und
September/Oktober 2008

„Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement“

„Warum Risikocontrolling wichtig ist!“ (Teil 1)

S. 35-42

„Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken
in Workshops“ (Teil 2)

S. 38-42

Mit freundlicher Genehmigung der
Controller Magazin-Redaktion,
Verlag für ControllingWissen AG, Freiburg i. Br.

(www.controllermagazin.de)



Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement

Warum Risikocontrolling wichtig ist!

von Werner Gleißner, Leinfelden-Echterdingen

04

21

24

29

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Risiken sind mögliche Planabweichungen, was Chancen und Gefahren einschließt. Das Controlling als Instrument der Entscheidungsvorbereitung benötigt Transparenz über die Qualität der den Entscheidungen zugrunde liegenden Prognosen und den Umfang möglicher Planabweichungen. Daher ist es naheliegend, dass im Controlling zunehmend Anstrengungen unternommen werden, unsichere Planannahmen und Risiken zu bewerten und zu aggregieren. Ein Blick in die Controlling-Praxis verdeutlicht die Relevanz derartiger Anstrengungen. Das Controlling wird zunehmend mit Fragen konfrontiert, wie beispielsweise die Folgenden: **Welcher Umfang von Planabweichungen ist im nächsten Jahr realistisch?** Durch welche Maßnahmen kann die Planungssicherheit erhöht werden? Ist die Eigenkapitalausstattung für eine neue Tochtergesellschaft ausreichend, um mögliche risikobedingte Verluste zu tragen? Welche der vorliegenden strategischen Hand-

lungsmöglichkeiten ist wirtschaftlich am sinnvollsten – unter Abwägung von Chancen und Gefahren? Welchen Bedrohungen ist die Unternehmensstrategie ausgesetzt und wie können diese abgewehrt werden? All dies sind **Fragen für das Risikocontrolling und das strategische Risikomanagement.**

Ökonomische rationale Entscheidungen erfordern Informationen über das erwartete Ergebnis (Erwartungswert) wie auch über den Risikoumfang, was schon durch die Erwartungsnutzentheorie verdeutlicht wird (*Neumann/Morgenstern*, 1947). Ökonomische Entscheidungen in der Unternehmenspraxis basieren auf Risikowert-Modellen, die die Grundlage für das (μ, σ)-Prinzip aber auch die Unternehmensbewertungstheorie darstellen. Diese Entscheidungsprinzipien nutzen Risikomaße (*Albrecht*, 2001), wie den Value-at-Risk oder die Standardabweichung, die eine quantitative Beschreibung eines

Risikos (durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung) auf eine (positive) reelle Zahl verdichten. Rational ist die Berechnung und Berücksichtigung des Risikoumfangs bei allen wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen (*Sarin/Weber*, 1994 und *Eisenführ/Weber*, 2003 sowie *Hachmeister*, 2000), wenn man von in der Regel risikoaversen Wirtschaftssubjekten ausgeht.

Mit der Identifikation unsicherer Planannahmen und der Ermittlung von Ursachen für eingetretene Planabweichungen **unterstützt das Controlling den Prozess der Risikoidentifikation.** Da das Controlling somit effizient notwendige Aufgaben für das Risikomanagement übernimmt, kann Unternehmensplanung und Risikomanagement somit stärker verzahnt werden, daher ist es naheliegend, das **Risikocontrolling als eigenen Aufgabenbereich im Rahmen der Gesamtcontrolling-Konzeption**

eines Unternehmens aufzufassen (Winter, Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, 2006). Mit der Übernahme von Basisaufgaben des Risikomanagements durch das Controlling einher geht die Notwendigkeit, dass sich die Mitarbeiter im Controlling speziell auch mit den gravierendsten Unternehmensrisiken befassen. Dies sind meist die sog. „strategischen Risiken“.

Als strategische Risiken bezeichnet man diejenigen Risiken, die unmittelbar aus der gewählten Strategie resultieren und bei ihrem Wirksamwerden die Realisierbarkeit dieser Strategie wesentlich beeinflussen – und damit möglicherweise den Erfolg oder gar den Bestand des Unternehmens gefährden. Strategische Risiken manifestieren sich meist in der Bedrohung (Allgemeiner: Unsicherheit der zeitlichen Entwicklung von Erfolgspotenzialen) der zentralen Erfolgspotenziale des Unternehmens (z.B. Kernkompetenzen oder Wettbewerbsvorteile) und ihre potenzielle Schadenshöhe ist oft der gesamte Unternehmenswert. Strategische Risiken entstehen bzw. verändern sich speziell bei Akquisitionen, wesentlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Großaufträgen oder dem Eintritt in neue Märkte.

Die dominierenden theoretischen Konzepte eines strategischen Managements, nämlich der ressourcenorientierte Ansatz (Resourced Based View) und der industrieökonomische Ansatz, erkennt man auch im Bereich des strategischen Risikomanagements. Der ressourcenorientierte Ansatz betont die Bedeutung der Bedrohung zentraler Ressourcen des Unternehmens im strategischen Risikomanagement, während die industrieökonomischen Ansätze (z.B. der Ansatz der Five Forces von Porter, 1999) speziell auf Risiken durch die Struktur eines Marktes sowie Veränderungen des Marktumfelds hinweist (Budd, 1994).

In diesem Fachtext wird zunächst für die **Bedeutung strategischer Risiken aus der Perspektive eines wertorientierten und strategischen Unternehmensführungsansatzes** sensibilisiert, den zweiten Schwerpunkt des Artikels bilden Ansatzpunkte für die **Bewältigung strategischer Unternehmensrisiken**. Im Gegensatz zu den meisten anderen (operativen) Risiken eines Unternehmens sind diese fast nicht transferierbar und auch durch organisato-

rische Maßnahmen kaum zu bewältigen. Ein strategisches Risikomanagement erfordert eine Optimierung der Unternehmensstrategie selbst unter Risikogesichtspunkten, was beispielsweise die Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, vielfältig nutzbare Kernkompetenzen und Flexibilität impliziert, um einen angestrebten Mindesterfolg des Unternehmens auch in einer Vielzahl möglicher, letztlich nicht sicher vorhersehbarer Umfeldkonstellationen zu gewährleisten. **Unternehmen, die sich auch durch ein derartiges „passives“ und strategisches Risikomanagement absichern, werden als „robuste Unternehmen“ bezeichnet.**

Damit erhält der Controller einen Überblick zu den Instrumenten, die für die Übernahme von Risikocontrolling-Aufgaben, speziell an der Schnittstelle zwischen Risikomanagement und strategischem Management, erforderlich sind.

Strategische Risiken im Kontext des Risikocontrollings: Literatur und Theorie

Begriff und Gegenstand des Risikocontrollings

Einführend wird im Folgenden knapp ausgewählte Literatur zusammengefasst, die sich mit dem Zusammenspiel von Risikocontrolling und strategischem Risikomanagement befassen. Ausgangspunkt ist dabei eine kurze Darstellung des Verständnisses von Risikocontrolling in Anlehnung an Winter, 2006.

Als Risikocontrolling wird der Teil des Controllings verstanden, der einen Beitrag zur Sicherstellung der wesentlichen Risikomanagement-Funktionen leistet (Winter, 2006a, S. 200). Diese Risikocontrolling-Aufgaben umfassen dabei insbesondere die Bereitstellung von Informationen für das Risikomanagement (z.B. bezüglich unsicherer Planannahmen oder eingetretener Planabweichungen) sowie die Sicherstellung der Risikoberichterstattung durch die Nutzung vorhandener Reportingwege.

Als zentrale Aufgabenfelder des Risikocontrollings sind dabei die **Entwicklung** (und Nut-

zung) **geeigneter Kennzahlen** (Risikomaße) **und der für diese erforderlichen Verfahren** (Risikomessmethoden) zu nennen.

Als gelungenes Beispiel für eine Risikocontrollingkonzeption, die auf dem Gedanken eines integrierten Risikomanagement- und Controlling-Prozesses basiert, kann der Vorschlag von Winter angesehen werden (Winter, 2006, S. 158).

Insgesamt kann man als primäres Ziel des Risikomanagements (und damit als indirektes Ziel des Risikocontrollings) die **Existenzsicherung des Unternehmens** auffassen (Winter, 2006a, S. 221). Aufgrund der oben formulierten Aufgabenstellung des Risikocontrollings ist offensichtlich, dass dieses sich insbesondere mit den strategischen Risiken befassen muss, da gerade diese potenziell den Bestand des Unternehmens gefährden könnten.

Das Risikocontrolling muss damit zwangsläufig eng mit dem strategischen Management abgestimmt werden, um basierend auf der Kenntnis der Erfolgspotenziale strategischer Risiken überhaupt erst ableiten und dann kontinuierlich überwachen zu können. Zudem ist bei der Entscheidungsvorbereitung im Hinblick auf die Auswahl strategischer Handlungsoptionen eine Bewertung dieser auch unter dem Gesichtspunkt des Risikos erforderlich, da der Risikoumfang den Bedarf an (teurem) Eigenkapital, die Finanzierungsstruktur, das zukünftig zu erwartende Rating und den risikogerechten Kapitalkostensatz beeinflusst (Gleißner, 2002 und 2005).

Die Bedeutung von Risiko in der Entwicklung des Controllings

Im Hinblick auf den aktuellen Stand des Controllings in den Unternehmen und aktueller Weiterentwicklungstendenzen ist festzustellen, dass – überraschenderweise – die Beschäftigung mit Risiko und Planungssicherheit oft nicht den an sich erforderlichen Stellenwert findet. Beispielhaft sei verwiesen auf die Diskussion von Ansätzen des **Better- und Beyond-Budgeting, die die Planungssicherheit kaum thematisieren** (Hope/Fraser, 2003, Gleich/Kopp/Leyk, 2003 und Weber/Linder, 2004).

Risiken werden bei der Entscheidungsvorbereitung durch das operative Controlling, speziell die Gleichungen von Planwerten auf Grundlage z.B. der Investitionsrechnung nicht explizit ausgewertet. Dies ist jedoch nötig, um „erwartungstreue“ Planwerte zu bestimmen, wie sie z.B. die übliche Investitionsrechnung (z.B. Barwertmethode) erfordert (eine Untersuchung zum Risikocontrolling bieten *Hoitsch/Winter*, 2006).

Die Anforderung erwartungstreuer Planwerte (Schätzungen) bedeutet, dass mit Hilfe geeigneter Planungs- und Prognosesysteme bestmögliche und unverzerrte Vorhersagen getroffen werden, und sich diese im Mittel aus vielen Planungsfällen und Planungsperioden als richtig herausstellen.

In der Praxis zeigt sich, dass Planwerte vielfach weder erwartungstreu sind, noch überhaupt angestrebt wird, erwartungstreue Planwerte zu erzeugen. **Häufig wird absichtlich eine „konservative Planung“ erstellt, deren Planwerte mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest erreicht werden.** Umgekehrt findet man **ebenfalls häufig „anspruchsvolle“ oder „fordernde“ Planungen, die sehr ambitionierte Planwerte als Ziele vorgeben, die nur bei größter Anstrengung und zugleich günstigen Rahmenbedingungen erreichbar sind.** Beide genannten Planungsansätze erlauben keine Prognose über die tatsächlich zu erwartende Entwicklung des Unternehmens, die jedoch maßgebliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z.B. in der Investitionsrechnung) sein muss. Die systematischen Abweichungen führen zudem zu einer erhöhten Risikoposition, weil der Umfang von Planabweichungen (Prognoseresiduen) zunimmt (*Abbildung 1*).

Eine erwartungstreue Planung muss Chancen und Gefahren quantitativ im Planwert erfassen. Zudem befasst sich auch das strategische Management noch immer nur am Rande mit Risiken, obwohl wegen der Bedeutung der hier zu treffenden Entscheidungen eine explizite Berücksichtigung der Unsicherheit der diesen zu Grunde liegenden langfristigen Prognosen an sich offensichtlich ist. Auch in sehr umfassenden und didaktisch gut gelungenen Darstellungen integrierter strategischer Managementkonzepte, wie beispielsweise von *Müller-*

Stewens/Lechner, 2001 oder bei *Schierenbeck/Lister*, 2001 wird der Darstellung der erforderlichen Verfahren für die Identifikation, quantitative Bewertung und Aggregation von Risiken – sowie deren expliziter Berücksichtigung bei der Bewertung von Strategiealternativen – vergleichsweise wenig Raum eingeräumt. Auch nur selten wird darauf hingewiesen, dass bewährte Instrumente des strategischen Managements – wie der Porter-Ansatz zur Beurteilung der Marktattraktivität – auch genutzt werden können, um den Risikogehalt – und nicht nur die erwartete Rendite – zu beurteilen.

In manchen Veröffentlichungen zur Unternehmensstrategie (beziehungsweise den Erfolgsfaktoren) wird lediglich implizit auf strategische Risiken eingegangen. Beispielhaft zu nennen ist hier *Ghemawat*, 1991, der viele Gründe für das Festhalten an einer einmal gewählten Strategie aufzeigt, und damit für die Bedeutung von Flexibilität und eben Risiko im Kontext einer Unternehmensstrategie sensibilisiert (zum Thema Flexibilität *Leibbrand*, 2003). Auch das bekannte

In Anbetracht der vergleichsweise geringen Berücksichtigung im strategischen Management wundert es nicht, dass auch beim Aufbau der Instrumente des strategischen Controllings Risiken kaum beachtet werden.

So widmen beispielsweise *Kaplan und Norton* in ihrem Buch zur Balanced Scorecard (*Kaplan/Norton*, 1997, S. 7-19 und 23-38) dem Thema Risiko kaum Platz – und erst in jüngster Zeit wurde der Verknüpfung von strategischen Kennzahlen und Risiken mehr Beachtung geschenkt (*Christians*, 2006 sowie *Baum/Coenenberg/Günther*, 2004). Zu den wenigen Büchern, die sich speziell mit strategischem Risikomanagement befassen, sei auf *Kaninke*, 2004 sowie *Hermann*, 1996 verwiesen. Die geringe Berücksichtigung von Risiken speziell im strategischen Controlling überrascht auch deshalb, weil Risiken bekanntlich gerade die Ursachen für Planabweichungen sind und damit im Rahmen der Abweichungsanalyse des strategischen Controllings quasi unvermeidlich Risiken identifiziert werden.

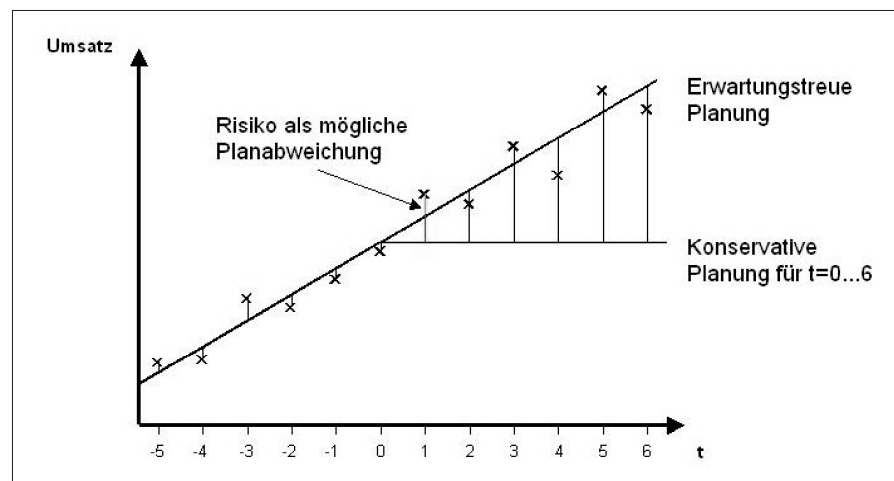


Abb. 1: Quantifizierung eines Risikos auf Basis von Residuen einer Regression

Konzept der Kernkompetenz von *Hamel/Prahalad*, 1995 kann man in weiten Teilen auf eine – explizit allerdings kaum erwähnte – Reaktion auf Unternehmensrisiken auffassen, da die Idee der Kernkompetenz auf der Überlegung basiert, dass in Anbetracht vielfältiger unvorhersehbarer Entwicklungen in der Zukunft gerade durch den Ausbau von Kernkompetenzen Unternehmen eine Positionierung erreichen sollten, von der aus mit diesen nachhaltig auf möglichst vielen Märkten und Tätigkeitsfeldern agiert werden kann, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Abschließend sei auf den Zusammenhang zwischen Risikoumfang, speziell den Umfang strategischer Risiken, und dem Unternehmenswert verwiesen. **Die Betrachtung speziell strategischer Risiken aus Perspektive des wertorientierten Managements hat möglicherweise noch immer einen vergleichsweise geringen Stellenwert**, weil nach wie vor das wertorientierte Management und die zugrunde liegende Kapitalmarkttheorie vom Paradigma der vollkommenen Kapitalmärkte bestimmt werden (siehe jedoch zu den umfangreichen

empirischen Untersuchungen, die die Unvollkommenheit von Kapitalmärkten belegen, z.B. *Haugen*, 2004, *Shleifer*, 2000 sowie *Gleißner*, 2005 und *Werner*, 2007). Aus Perspektive einer Theorie vollkommener Kapitalmärkte haben alle unternehmensspezifischen Risiken, und das dürfte ein erheblicher Teil der strategischen Risiken sein, keine Konsequenzen für Kapitalkosten und Unternehmenswert, weil von einem perfekt diversifizierten Investor, vollkommenem Informationsstand und der Nicht-Existenz von Konkurs bzw. Konkurskosten ausgegangen wird. Selbst die grundlegende Annahme der Theorie vollkommener Märkte, dass eine Zunahme des (erwarteten) Ergebnisses (Rendite) mit einer Zunahme des Risikos erkauft werden

schreibung, die mögliche unterschiedliche Vorstellungen der einzelnen Mitglieder der Unternehmensführung aufdeckt, ist grundsätzlich geeignet, um Bedrohung der maßgeblichen Erfolgspotenziale und mögliche strategische Inkonsistenzen aufzudecken. Aus diesem Grund wird im Folgenden zunächst dargestellt, welche wesentlichen Inhalte einer Strategie mindestens festgelegt sein müssen, um eine strategische Risikoanalyse durchzuführen (in Anlehnung an *Gleißner*, 2004).

Die Strategie gibt die „Leitlinie“ für alle operativen unternehmerischen Maßnahmen vor und zielt primär auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen, die selbst wiederum den Unternehmens-

wenn nicht zugleich durch die entstehenden Schnittstelle zusätzlich Probleme (z.B. bzgl. Lieferzuverlässigkeit) entstehen.

Über die genannten Aspekte hinausgehend wird im Rahmen der Unternehmensstrategie aufgezeigt, mit Hilfe welcher „strategischen Stoßrichtung“ die größte Wertsteigerung in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Da sich der Unternehmenswert als Summe der risikoadäquat diskontierten zukünftigen erwarteten „freien Cashflows“ beschreiben lässt (*Hachmeister*, 2000 und *Schierenbeck/Lister*, 2001), können grundsätzlich die folgenden vier primären Determinanten des Unternehmenswertes, die „Werttreiber“, abgeleitet werden:

- 1) **Umsatzwachstum** (z. B. Marktdurchdringung, Marktentwicklung etc.)
- 2) **Steigerung der Umsatzrentabilität** (z.B. durch Kostensenkung)
- 3) **Effizientere Kapitalnutzung** (z.B. Abbau von Forderungen und Vorräten)
- 4) **Reduzierung des Risikos** (der Kapitalkosten) speziell durch das strategische Risikomanagement

Eine wertorientierte Unternehmensführung ist ein **gezieltes Management von Chancen und Gefahren** (Risiken) in einem dynamischen Umfeld. Die hier skizzierten Kernaussagen einer Unternehmensstrategie sind im folgenden „Strategiequadranten“ zusammenfassend in Abbildung 2 dargestellt.

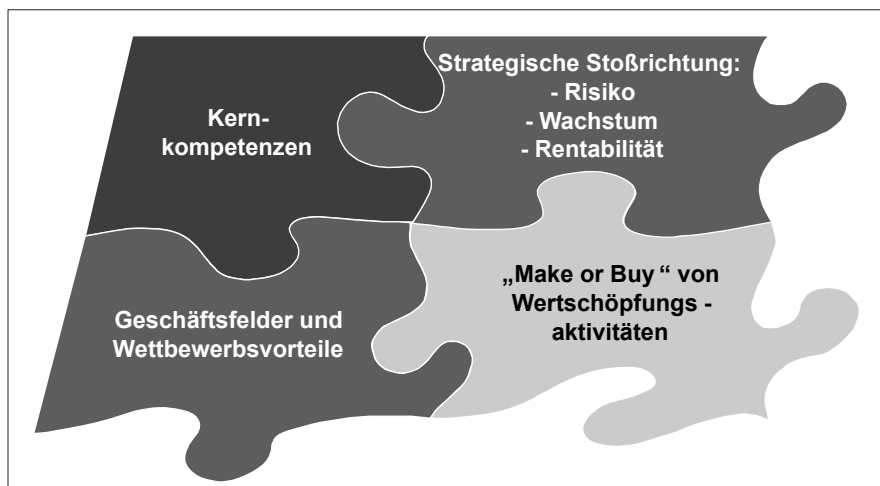


Abb. 2: Kernaussagen der Unternehmensstrategie (Gleißner, 2004 und 2000)

muss, steht im Widerspruch zum Verständnis eines wertorientierten strategischen Managements, das diese Zwangsläufigkeit aufgrund von Kapitalmarkt-Unvollkommenheiten nicht akzeptiert (siehe z.B. die empirischen Untersuchungen von *Bowman*, 1979 und 1980 sowie *Mellewigt/Wiemann*, 1998 zum Rendite-Risiko-Paradoxon).

Risikomanagement, Strategie und Wertorientierung

Inhalte einer Unternehmensstrategie:
Basis der strategischen Risikoanalyse

Ausgangspunkt jeder strategischen Risikoanalyse ist eine präzise Beschreibung der Unternehmensstrategie. Nur eine präzise Be-

wert maßgeblich bestimmen. In der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert. Dabei werden insbesondere **Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder** und die dort jeweils anzustrebenden **Wettbewerbsvorteile** sowie die grundsätzliche **Gestaltung der Wertschöpfungskette** getroffen. Bei der strategischen Gestaltung der Wertschöpfungskette geht es darum zu entscheiden, welche Teilleistungen das Unternehmen selbst erbringen und welche es fremdvergeben möchte. Grundsätzlich sind dabei alle Wertschöpfungsteile, die im engen Zusammenhang mit Kernkompetenzen sind, selbst zu erstellen. Die Fremdvergabe von Wertschöpfungsteilen bringt grundsätzlich den Vorteil, dass dabei fixe durch variable Kosten ersetzt werden, was tendenziell die Risiken senkt,

Die Risikopolitik und Strategisches Risikomanagement

Die Risikopolitik ist der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen. Die Formulierung solcher risikopolitischen Grundsätze, die in der Risikopolitik zusammengefasst werden, gehört auf Grund ihrer strategischen Bedeutung zu den Aufgaben der Unternehmensführung. **Die Risikopolitik hat insbesondere Aussagen zu treffen zu:**

- **Entscheidungskriterien**, die ein Abwägen von erwarteter Rendite und Risiko erlauben,

- der **Obergrenze** für den Gesamtumfang der Risiken bzw. zur erforderlichen Eigenkapitalausstattung,
- der **Aufteilung** der Risiken in Kern- und Randrisiken sowie
- **Limite** für einzelne Risiken.

Strategisches Risikomanagement umfasst alle unternehmerischen Maßnahmen des Umgangs mit Risiken, die auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Erfolgs) abzielen. Damit ist das strategische Risikomanagement der Bestandteil der strategischen Unternehmensführung der sich speziell mit den Ursachen der genannten Werttreiber befasst. Als Folge der existenziellen Bedeutung strategischer Risiken kann man als wesentliches Ziel speziell auch des strategischen Risikomanagements das Verhindern strategischer Krisen auffassen (Kaninke, 2004, S. 33).

Im Kontext eines strategischen Risikomanagements sind insbesondere die folgenden vier Fragen zu beantworten (Gleißner, 2000).

(1) Strategische Risiken: Welche Faktoren bedrohen Erfolg und Erfolgspotenziale?

Wenn bekannt ist, welche Faktoren für den Unternehmenserfolg maßgeblich sind, kann man in einem weiteren Schritt die „strategischen Risiken“ ermitteln, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Erfolgspotenziale des Unternehmens führen können.

(2) Welche Kernrisiken soll das Unternehmen selbst tragen?

Ein konsequenter Transfer von „peripheren Risiken“, die nicht für den Erfolg des Unternehmens eingegangen werden müssen, bietet den Vorteil, dass mehr Risiken beim Aufbau von Erfolgspotenzialen akzeptiert werden können, ohne das Risikodeckungspotential des Unternehmens zu überfordern.

(3) Welche Eigenkapitalausstattung ist als „Risikodeckungspotential“ nötig?

Die erforderliche Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist vom Risikoumfang abhängig. Das Eigenkapital ist letztlich das Risikodeckungspotential eines Unternehmens, das die (aggregierten) Wirkungen aller Risiken zu tragen hat. Für eine fundierte Beantwortung der Frage nach der angemessenen Eigenkapi-

talausstattung ist eine weitgehende Risikoanalyse unumgänglich, die neben Markt- und Leistungsrisiken auch die Kostenstruktur betrachtet. Der **Bedarf an Eigenkapital ergibt sich dabei aus der Höhe der maximal möglichen Verluste, die mit einer vorgegebenen** (von den Gläubigern akzeptierten) **Wahrscheinlichkeit, innerhalb des Planungszeitraumes, nicht überschritten werden.** Der „Eigenkapitalbedarf“ ist damit ein mittels Risikoaggregation bestimmtes Risikomaß, das auf der **Grundidee des Value-at-Risk** basiert. Da die Insolvenz eines Unternehmens außer durch Überschuldung auch durch Illiquidität ausgelöst werden kann, ist neben der Berechnung eines „Eigenkapitalbedarfs“ auch die Berechnung eines erforderlichen „Liquiditätsbedarfs“ erfor-

Sharp Ratio, der RORAC (RORAC = Gewinn / Eigenkapitalbedarf) und insbesondere der Unternehmenswert und daraus abgeleitete Kenngrößen (wie der Wertbeitrag oder der Economic Value Added (EVA)).

Startpunkt aller Aktivitäten im Risikocontrolling und im strategischen Risikomanagement ist offenkundig die Identifikation der wesentlichen Risiken. Notwendig ist ein strukturiertes Vorgehen (Gleißner, 2008). Viele operative Risiken lassen sich im Rahmen der Planungs- und Controllingprozesse eines Unternehmens relativ leicht identifizieren, wenn sämtliche unsichere Planannahmen und die Ursachen eingetretener Planabweichungen systematisch erfasst werden. Die Identifikation der strategischen Risiken,

Autor



Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der Future Value Group AG. Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr, z.B. an der EBS, der TU Dresden, den Universitäten Stuttgart und Hohenheim.

derlich. Eine verbesserte Ableitung des Eigenkapitalbedarfs ist auf Grundlage des sog. Conditional Value-at-Risk möglich, der im Gegensatz zum Value-at-Risk auch die erwartete Höhe extremer Verluste berücksichtigt (Gleißner, 2006, http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx_elibrary/elibrarydownload.php?&downloadaddata=215; Albrecht/Maurer, 2005).

(4) Welches Performancemaß ist Basis der Unternehmenssteuerung?

Ein zentrales Thema für das strategische Risikomanagement ist die Auswahl eines Performancemaßstabs für die Unternehmenssteuerung, der unterschiedliche Risikomengen geeignet erfassen kann. Derartige Performancemaße sind methodisch den sogenannten Risiko-Wert-Modellen zuzuordnen, bei denen zunächst die erwartete Höhe der Zielgröße (Gewinn oder Cash Flow) und der Risikoumfang (durch ein Risikomaß) gemessen und in einem zweiten Schritt beide Informationen auf eine Kennzahl verdichtet werden (siehe z.B. Sarin/Weber, 1993). Zu derartigen (wertorientierten) Performancemaßen gehört beispielsweise das

speziell der Bedrohung der wesentlichen Erfolgspotenziale eines Unternehmens, erfordert dagegen eine strukturierte Analyse der Unternehmensstrategie und der diese maßgeblich tragenden Erfolgspotenziale. Ein konkreter praxisbewährter Ablaufplan zur Identifikation strategischer Risiken im Kontext eines Workshops mit der Unternehmensführung wird im ControllerMagazin Sept-Okt 2008 im zweiten Teil des Fachbeitrags, „Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken in Workshops“, im Detail vorgestellt.

Bewältigung strategischer Risiken und „Robuste Unternehmen“

Notwendigkeit und Ansatzpunkte

Nach der (strategischen) Risikoanalyse müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, die **Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht zu minimieren, da dadurch gleichzeitig auf zu viele Gewinnchancen**

verzichtet würde. Ein Unternehmen ganz ohne Risiko ist in der Realität nicht denkbar. Risikobewältigung hat Wirkung auf das erwartete Ergebnis und wirkt sich über den Eigenkapitalbedarf als Risikomaß auf den Kapitalkostensatz aus. Mehr Risiko erfordert mehr teures Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste, was steigende Kapitalkosten impliziert (Gleißner, 2005).

Wichtige Gründe für eine Absicherung von Risiken auf Ebene eines Unternehmens sind die folgenden (Froot/Scharfstein/Stein, 1993, Pritsch/Hommel, 1997,):

- Eine **stabile Gewinnentwicklung** reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses und damit die erwarteten Konkurskosten.
- Die **Reduzierung der Schwankungen** erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, was einen positiven Nebeneffekt auf das erwartete Ertragsniveau hat.
- Eine **stabile Gewinnentwicklung** mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber, was sich in einem guten Rating, vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen und günstigen Kreditkonditionen widerspiegelt.
- Eine stabile Gewinnentwicklung und **niedrigere Insolvenzwahrscheinlichkeit** ist im Interesse von Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten, was es erleichtert, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen.
- Bei einem progressiven Steuertarif haben zudem Unternehmen mit schwankenden Gewinnen Nachteile gegenüber Unternehmen mit **kontinuierlicher Gewinnentwicklung**.
- Eine **prognostizierbare Entwicklung des Cashflows** reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen oder interessante Investitionen nicht durchführen zu können.

Grundsätzlich gibt es dabei mehrere Strategien zum Umgang mit Risiken (Risikobewältigung):

- **Risikovermeidung** (z.B. Ausstieg aus „gefährlichem“ Geschäftsfeld).

- **Risikoreduzierung** durch
 - ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit (z.B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen) oder eine
 - wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe (z.B. Substitution fixer durch variable Kosten, Outsourcing).
- **Überwälzen** von Risiken (z.B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten, Absicherung von Zinsänderungen durch Derivate).
- **Risiko selbst tragen** (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotentials, i.d.R. in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven).

Als zentraler Ansatzpunkt, speziell für die Reduzierung strategischer Risiken wird die Reduzierung von Abhängigkeiten angesehen. Im Kontext strategischen Risikomanagements befassen sich Unternehmen zudem speziell auch mit der Schaffung von Flexibilität und Handlungsoptionen, die in Abhängigkeit des zu einem Entscheidungszeitpunkt verfügbaren Informationsstandes ergriffen werden können. Derartige Entscheidungsoptionen werden z.B. **mit Hilfe der Realloptionstheorie oder Simulationsmodellen analysiert** (Kaninke, 2004, S. 171-233, Dixit/Pindyck, 1994, Pritsch/Hommel, 1999).

Realloptionsansätze sensibilisieren dabei zum einen dafür, dass auch mit einem steigenden Risikoumfang eine Zunahme des Marktwerts des Eigenkapitals verbunden sein kann, weil die Eigentümer unbegrenzt von den Chancen profitieren – ihre Verluste aber begrenzt sind.

Zum anderen hilft die strukturierte Analyse der Entscheidungssituation (z.B. mit Hilfe von Entscheidungsbäumen und anderen Verfahren der Szenarioanalyse) dabei, **sich der strategischen Handlungsoption überhaupt erst einmal bewusst zu werden** und diese dann adäquat unter Bezug auf die erwarteten Ergebnisse und die jeweiligen Risiken zu beurteilen (zur Auswahl von Risikobewältigungsmaßnahmen im strategischen Risikomanagement, speziell zum Profil strategischer Risiken kleiner und mittlerer Unternehmen sowie einem entsprechenden strategischen Risikomanagement, siehe Hermann, 1996, S. 103-105).

Diese dargestellte Kategorisierung von Risikobewältigungsstrategien zeigt jedoch nur ein grobes Raster. Risiken lassen sich beispielsweise reduzieren, indem die Prognostizierbarkeit der Zukunft durch geeignete Verfahren verbessert wird und das Unternehmen auf eine vorhergesagte Störung durch gezielte Gegenmaßnahmen reagiert (technokratischer Ansatz). Anders als mit einer gezielten Reaktion auf prognostizierte Störungen könnte man die Struktur eines Unternehmens oder Unternehmensteils auch so ändern, dass eine beliebige, nicht vorhergesehene Störung ohne schwerwiegende Folgen bleibt (flexibler Ansatz).

Wenn man im genannten Beispiel den Ausfall einer Maschine nicht vorhersagen kann, könnte man **einfach eine zweite Maschine (redundantes System) dazustellen, die im Störfall aktiviert wird**. Denkbar ist zudem, gezielt Gegenpositionen zu bestimmten Risiken aufzubauen (*Hedging*), die bewirken, dass genau beim Eintreten eines Risikos (z. B. eines die Finanzierung verteuernenden Zinsanstiegs) an anderer Stelle Gewinne erzielt werden (z. B. Wertzuwachs einer Verkaufsoption auf Bundesanleihen). In einigen Fällen ist es schließlich möglich, durch das Ausüben von Macht eine bisher als zufällig bzw. exogen erscheinende Störung selbst beherrschbar zu machen, d. h. zu „endogenisieren“.

Die verschiedenen Möglichkeiten der strategischen Risikobewältigung zeigen sich beispielhaft bei Währungsrisiken: Während transaktionsbedingte Wechselkursrisiken (Transaction exposure) im Wesentlichen durch Instrumente des Financial Risk Managements (Treasury) begegnet werden kann, sind ökonomische Wechselkursrisiken im Wesentlichen nur durch realwirtschaftliche Risikobewältigungsmaßnahmen, speziell eine Anpassung der Strategie, zu steuern. **Hier sind folgende Ansatzpunkte interessant:**

- 1) Möglichst weitgehende Synchronisation der Währungsstruktur von Umsätzen und Kosten (Nutzung von Natural Hedge).
- 2) Regionale Diversifikation, um die Abhängigkeit von der Veränderung einzelner Währungen zu reduzieren.
- 3) Ausgeprägte Produktdifferenzierung, um Preissetzungsspielräume zu schaffen und

sich so gegenüber wechselkursinduzierten Preisentwicklungen immunisieren zu können.

Im Allgemeinen erfordert strategisches Risikomanagement damit eine Anpassung der Unternehmensstrategie – und ist somit integraler Bestandteil der Strategieentwicklung.

Unsicherheit erfordert „Robuste Unternehmen“

Abschließend soll der Versuch unternommen werden, einige Konsequenzen der Unvorhersehbarkeiten der Zukunft und der Existenz strategischer Risiken für die strategische Positionierung von Unternehmen in einem strategischen Leitbild zusammenzufassen (vgl. zu anderen strategischen Konzepten *Eschenbach/Gunesch*, Strategische Konzepte, 1996).

Anders als bei traditionellen, oft stark idealisierenden strategischen Konzeptionen ist es insbesondere notwendig, sich von der Illusion einer vollständigen Determiniertheit oder Vorhersehbarkeit der Zukunft zu verabschieden und den unvermeidlichen Unsicherheiten durch ein gezieltes Risikomanagement – als Ergänzung der traditionellen Planung – zu begegnen. Denn – wie mehrfach erwähnt – nicht nur durch eine Steigerung der Gewinne, sondern ebenso **durch**

eine Optimierung der Risiken kann man den Erfolg und Wert eines Unternehmens steigern. Gemäß den Vorstellungen der Kapitalmarkttheorie – z. B. des Capital-Asset-Pricing-Modells (CAPM) – sind in vollkommenen Märkten bei Vernachlässigung von Konkurskosten nur die „systematischen Risiken“, also solche, die unternehmensübergreifend und nicht durch Diversifikation zu eliminieren sind, bewertungsrelevant.

Das Ziel sollte daher ein „Robustes Unternehmen“ (*Gleißner*, 2000) sein, das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können. Seine (messbaren) Risiken durch unsichere Marktentwicklungen sind beispielsweise so abzustimmen, dass sie vom „Sicherheitspuffer“ Eigenkapital (Risikodeckungspotential) getragen werden können. Damit wird ein vorgegebenes Mindest-Rating zu einem angestrebten Wahrscheinlichkeitsniveau gesichert. **Ein Robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen**, die langfristig (in unterschiedlichen Märkten) wertvoll sind. Es baut auf dieser Grundlage – orientiert an den Kundenwünschen – Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. **Unattraktive Tätigkeitsfelder oder Kundengruppen werden konsequent gemieden.** Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender

Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahingehend optimiert, dass nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können. Das Unternehmen **gestaltet seine Arbeitsabläufe möglichst unkompliziert unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Kosten-, Risiko-, Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten.** Es werden soweit möglich Bedingungen für selbstorganisierende Strukturen geschaffen, die den Mitarbeitern Chancen und Anreize für eigenverantwortliches und risikobewusstes Handeln bieten. Die Beurteilung von möglichen Veränderungen des Risikos geschieht über den Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab, wobei das Risikomanagement insbesondere die Wertreiber „Kapitalkosten“ beeinflusst (*Gleißner*, 2005).

Bei der Entwicklung einer Strategie für ein „robustes Unternehmen“ ist immer zu bedenken, dass auch mit den besten Prognoseverfahren und den leistungsfähigsten Risikoquantifizierungsmöglichkeiten es niemals möglich ist, sämtliche Unwägbarkeiten der Zukunft auszuschließen. Vielmehr muss gerade das Risikoccontrolling dazu beitragen, **dass an Stelle unrealistischer Punktprognosen die Bandbreite möglicher Zukunftsentwicklungen (Risikoumfang) dargestellt und diese Information bei (strategischen) Entscheidungen berücksichtigt wird.** Aber auch aus

PROJEKTUNTERSTÜTZUNG IM FINANCE UND CONTROLLING

- IFRS/US-GAAP
- Forderungsmanagement
- Compliance/Riskmanagement
- Einführung ERP-Systeme oder
- Cash-Management

Ergänzen Sie Ihr Projekt-Team durch
TreuenFels Interim Experten.
Sprechen Sie uns an, wir sind für Sie da!


TREUENFELS
Finance & Controlling Careers

HAMBURG ■ FRANKFURT ■ BERLIN
DÜSSELDORF ■ STUTTGART ■ MÜNCHEN

info@treuenfels.com | www.treuenfels.com

den Daten der Vergangenheit kann nicht zwingend auf den Maximalumfang eines Risikos geschlossen werden, da ein möglicherweise denkbare Extremereignis bisher im betrachteten historischen Zeitraum einfach noch nicht eingetreten ist, was zu einer Unterschätzung des Risikoumfangs (und einer Überschätzung der erwarteten Ergebnisse) führt (Taleb/Pilpel, 1997).

Im Anbetracht derartiger Unwägbarkeiten ist neben einer quantitativen Einschätzung des Risikoumfangs und einer adäquaten Ausgestaltung der Risikotragfähigkeit und der Flexibilität des Unternehmens eine weitere Handlungsmaxime zu beachten: Durch eine adäquate Diversifikation (im Rahmen des Kompetenzspektrums) und eine Verlust- bzw. Haftungsbeschränkung bezüglich der einzelnen Aktivitäten im Rahmen eines diversifizierten Portfolios sollte sicher gestellt werden, dass auch durch unerwartete negative Extremereignisse, die ein spezifisches Engagement (ein Geschäftsfeld oder ein Unternehmen) komplett eliminieren, nicht der Gesamtwohlstand der Eigentümer gefährdet ist. Je fokussierter damit das Vermögen der Eigentümer (z.B. eines mittelständischen Unternehmers), desto wirksamer sollten daher Regelungen zur Haftungs- und Verlustbegrenzung und eine ausgeprägte Diversifikation im Unternehmen sein.

Zusammengefasst bedeutet Zukunftssicherung für Unternehmen zu einem erheblichen Teil die **Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten risikobewussten Unternehmensstrategie**. Jede Strategie, die auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet ist, muss sich mit dem Aufbau nachhaltig wirksamer Erfolgspotenziale befassen. Die Unternehmer sollten dabei bedenken, **dass ohne nachhaltige Differenzierung über Preis, Produktqualität, Service oder Marke sowie Wachstum eine überdurchschnittliche Wertsteigerung des Unternehmens kaum möglich ist**.

Jede nachhaltige Differenzierung muss dabei auf verteidigungsfähige Kernkompetenzen abgestützt sein. Die strategische Risikoanalyse hat zu beurteilen, ob die vorhandenen Erfolgspotenziale und speziell Kernkompetenzen zur langfristigen Erfolgssicherung ausreichen

und welchen Bedrohungen diese Kernkompetenzen ausgesetzt sind. Die Einleitung geeigneter Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und der Kompetenzabsicherung sowie zur Reduzierung von Abhängigkeiten und zur Flexibilisierung im Sinne einer strategischen Risikobewältigung hat entscheidende Bedeutung bei der Verminderung bestandsgefährdender Krisen.

Die Überwachung strategischer Risiken mit der Balanced Scorecard

Risiken verändern sich, was eine kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken erfordert und die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Risikoüberwachung (siehe hierzu das Kontroll- und Transparenz-Gesetz (KonTraG) und den daraus abgeleiteten IDW Prüfungsstandard 340). Die Überwachung vieler operativer Risiken im Kontext des Planungs-, Budgetierungs- und Controllingprozesses ist vergleichsweise einfach realisierbar:

So lässt sich beispielsweise festlegen, dass bei der Erstellung der Erfolgsplanung oder des Budgets einer Kostenstelle die hier jeweils verwendeten unsicheren Planannahmen explizit zu erfassen sind. Damit werden Risiken identifiziert. Diese lassen sich auch einfach quantifizieren, z.B. durch Angabe eines **(1) Mindestwerts, (2) wahrscheinlichsten Werts und (3) Maximalwerts** (einer Dreiecksverteilung, siehe Gleißner, 2006). Auch bei der Bestimmung der Ursachen eingetretener Planabweichungen werden implizit Risiken identifiziert, die in einem Risikoinventar berücksichtigt werden müssen, um Transparenz für den Gesamtrisikoumfang zu erhalten.

Für die strategischen Risiken bietet sich für die kontinuierliche Risikoüberwachung die Nutzung der strategischen Managementsysteme an. So ist es speziell möglich, die Balanced Scorecard eines Unternehmens als strategisches Management- und Kennzahlensystem um Risikoinformationen zu erweitern (Christians, 2006). Eine besonders leistungsfähige Möglichkeit der Erfassung und klaren Zuordnung von Risiken besteht darin, jeder Kennzahl der Balanced Scorecard genau diejenigen Ri-

siken zuzuordnen, die hier Planabweichungen auslösen können. Auf diese Weise wird hoch-effizient der Verantwortliche für ein strategisches Ziel (eine Kennzahl) zugleich zum Risikoverantwortlichen, der diejenigen Risiken zu identifizieren und zu überwachen hat, die bei ihm Planabweichungen auslösen können (Gleißner, 2004).

Zusammenfassung

Die Identifikation und die Überwachung speziell strategischer Risiken wird zu einer Kernaufgabe des Risikocontrollings. Die Mitwirkung des Controllings im Bereich des strategischen Risikomanagements schafft eine Verknüpfung zwischen Risikomanagement, Unternehmensplanung und strategischem Management (Balanced Scorecard), die zu einem höheren Maß an Transparenz und Effizienz führt und letztlich einen Beitrag leisten kann, existenzgefährdende strategische Risiken im Rahmen der strategischen Planung adäquat zu berücksichtigen und zu bewältigen.

Weiterführende Literatur

Gleißner, W., Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, Heft 33/2000, S. 1625-1629

Gleißner, W., FutureValue - 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2004

Gleißner, W., Grundlagen des Risikomanagements, München 2008.

Kaninke, M., Analyse strategischer Risiken, Frankfurt 2004

Winter, P., Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, Lohmar 2006

Weitere Quellen und Literaturempfehlungen unter:

www.werner-gleissner.de/artikel/Literatur_Risikocontrolling-und-strategisches-Risikomanagement.html



Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement (Teil 2):

Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken in Workshops

von Werner Gleißner, Leinfelden-Echterdingen

Strategisches Risikomanagement erfordert zunächst die Kenntnis der strategischen Risiken. In diesem Artikel werden die wichtigsten Methoden der strategischen Risikoanalyse vorgestellt (für weitere Methoden der strategischen Risikoanalyse, speziell unter Beachtung von Realoptionen siehe Kaninke, 2004). Dabei wird ein Vorschlag für die Durchführung von Workshops der Unternehmensführung zur Identifikation strategischer Risiken und speziell eine Methodik zur Beurteilung der Bedrohung von Kernkompetenzen erläutert.

Workshop zur strategischen Risikoanalyse

Der Workshop „Strategische Risikoanalyse“ geht von der Grundannahme aus, dass diejenigen Risiken für das Unternehmen von besonders hoher Bedeutung sind, die durch ungeplante Änderungen in den Ausprägungen der

Erfolgspotenziale der Marktcharakteristika zu einem Verfehlen der strategischen Ziele führen können. Im Rahmen des Workshops wird die Unternehmensstrategie unter Risikogesichtspunkten analysiert.

Der ganze Workshop orientiert sich an zwei zentralen Fragen:

- ➔ Von welchen Faktoren ist der langfristige Erfolg eines Unternehmens abhängig?
- ➔ Welchen Risiken (speziell Bedrohungen) sind diese Erfolgsfaktoren ausgesetzt?

Die Bedrohungen der zentralen Erfolgsfaktoren sind die maßgeblichen „strategischen Risiken“, da sie oft „bestandsgefährdend“ im Sinne des KonTraG sind.

Der Workshop „Strategische Risikoanalyse“ gliedert sich beispielsweise in folgende Abschnitte:

(1) Analyse der strategischen Marktrisiken und „Trendrisiken“

Unter den bestandsgefährdenden Risiken findet man oft Marktrisiken, wie insbesondere die Insolvenzstatistik immer wieder belegt. Solche (Absatz-) Marktrisiken — wie bspw. Nachfrageschwankungen, Markteintritte neuer Wettbewerber oder Veränderungen der Kundenwünsche — werden daher in dieser Phase analysiert. Dafür wird insbesondere ein aus dem industrieökonomischen Porter-Ansatz (Porter, 1992 und Budd, 1994) der Wettbewerbskräfte abgeleitetes Analyseinstrument eingesetzt. Vor allem werden die Märkte systematisch bezüglich der Marktbedingungen (Wettbewerbskräfte) charakterisiert, die den Risikoumfang eines Marktes bestimmen. Solche Wettbewerbskräfte sind bspw. die Marktwachstumsrate, die Differenzierungsmöglichkeiten, die Markteintrittshemmnisse sowie die Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten.

Mit diesem methodischen Ansatz wird es möglich, das relative Marktrisiko der eigenen Branche im Vergleich zum Durchschnitt in anderen Branchen zu bestimmen und spezifische Bedrohungen der eigenen Marktstrategie aufzuzeigen. Besonders zu betrachten sind „Megatrends“ des Umfelds, die die Erfolgsposition des Unternehmens zukünftig gefährden könnten, wie z.B. das überdurchschnittliche Bevölkerungswachstum und Nachfragewachstum in den Schwellenländern (Emerging-Markets) sowie das überdurchschnittliche Wachstum in der Biotechnologie-, Medizintechnik- und Pharmabranche durch den zunehmenden Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung und ihrem Wunsch nach Gesundheit.

Von grundlegender Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen ist aus volkswirtschaftlicher Sicht der Trend **immer weiter sinkender Transaktionskosten (pro Transaktion)**, also der Kosten, die mit dem Austausch von Kapital, Waren oder Dienstleistungen verbunden sind.

Zu den Transaktionskosten gehören neben Transportkosten die Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie die Kosten für die Überwachung und Durchsetzung von Verträgen. Dies ermöglicht erst die Globalisierung. Während technologisch bedingt die Kosten einer Transaktion sinken,

steigt durch die zunehmende Anzahl der Transaktionen der Anteil der Transaktionskosten am Volkseinkommen an. Schätzungen gehen davon aus, dass Transaktionen **ca. 50 Prozent des Volkseinkommens** ausmachen (Richter/Furubotn, 1999), was immer größere Chancen für Unternehmen ergibt, die sich eine Reduzierung von Transaktionskosten zum Ziel gesetzt haben (z. B. Börsen, Makler, Rechtsanwälte, Unternehmensberater usw.).

Unternehmensführungen müssen sich bei sinkenden Transaktionskosten (niedrige Kunden- und Mitarbeiterbindung), zunehmender Wettbewerbsintensität und Globalisierung sowie atomistischer Tendenzen mehr als bisher gezwungen sein, für sich folgende zentrale strategische Fragen zu beantworten (Gleißner, 2004).

- ➔ Welche Leistungen kann das Unternehmen überhaupt noch selbst effizient intern erbringen, welche soll es zukaufen?
- ➔ An welchen Standorten kann eine bestimmte Leistung effizient erbracht werden?
- ➔ Wie können die Kosten für die dafür nötigen Transaktionen entscheidend gesenkt werden?
- ➔ Wie kann der abnehmenden Bindung von Kunden an sein Unternehmen begegnet werden?
- ➔ Wie können wichtige Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden und durch geeignete

Anreizsysteme zu einer eigenverantwortlichen, quasi-selbstständigen Tätigkeit im Interesse der Unternehmensziele bewogen werden?

Fehlentscheidungen in diesen Kernfragen sind wegen des intensiver werdenden Wettbewerbs immer stärker existenzbedrohend. Umgekehrt sind gerade innovative Lösungsansätze zu diesen Fragen vermutlich der Schlüssel zu außergewöhnlichen Erfolgen auch in wenig innovativen Branchen.

(2) Analyse der Bedrohung der Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren sind diejenigen Potenziale des Unternehmens, die den Erfolg in den nächsten fünf bis zehn Jahren maßgeblich bestimmen und sichern sollen. Zu den schwerwiegendsten, strategischen Risiken gehören damit all jene Bedrohungen, die diese Erfolgsfaktoren treffen könnten.

Im Rahmen der Analyse der Unternehmensstrategie unter Risikogesichtspunkten werden daher insbesondere diese Erfolgsfaktoren identifiziert und mögliche Bedrohungen abgeleitet. Des Weiteren wird die **Strategie als Ganzes unter Risikogesichtspunkten** ausgewertet, wobei insbesondere folgende Teilaspekte betrachtet werden:

Erfolgsfaktor (ROI-Wirkung)	Wirkung	Erläuterung	Strategie
Nachfragewachstum	+	weniger Wettbewerbsintensität, weil Wachstum ohne die Verdrängung von Wettbewerbern möglich ist	
Marktanteil	+	Größendegressionsvorteile, Erfahrungskurveneffekte, Marktmacht	Marktführer
Produktqualität	+	höhere Preise durchsetzbar, mehr Kundentreue	Differenzierung
Investmentintensität	-	Preiskämpfe wegen hoher Fixkosten, ineffiziente Kapitalnutzung	
Vertikale Integration	?	„V-Zusammenhang“: Mittlere Integration hat die niedrigste Rentabilität	
Mitarbeiterproduktivität	+	Arbeitseffizienz steigert Rendite	Operative Effizienz
Auftragsgröße	-	härtere Preisverhandlungen der Kunden, zunehmende Abhängigkeit von Kunden	
Innovationsrate	+	insbesondere wirksam bei Unternehmen mit hohem Marktanteil	Technologieführer

Abb. 1: Mögliche Erfolgsfaktoren: Ergebnisse des PIMS-Projektes (Buzzel/Gale, 1989)

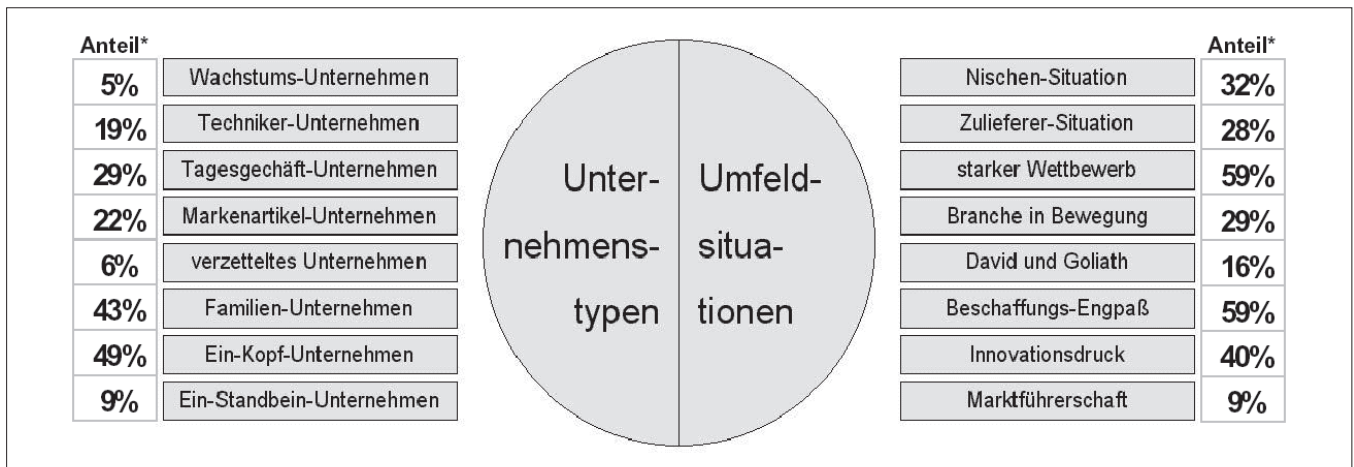


Abb. 2: Charakterisierung von Unternehmens- und Umfeldtypus

- Kernkompetenzen des Unternehmens,
- die Geschäftsfeldstruktur mit den Wettbewerbsvorteilen der einzelnen Geschäftsfelder,
- strategische Stoßrichtungen und strategische Ziele sowie
- die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette.

liegen, im hohen Maße unsicher sind oder bog Inkonsistenzen in der Strategie bestehen. Bei der strategischen Gestaltung der Wertschöpfungskette geht es darum zu entscheiden, welche Teilleistungen das Unternehmen selbst erbringen und welche es fremdvergeben möchte.

(3) Charakterisierung von Unternehmens- und Umfeldtypus

Empirische Untersuchungen belegen, dass bestimmte Unternehmenstypen immer wieder ein sehr ähnliches Risikoprofil zeigen. Beispielsweise treten bei überdurchschnittlich schnell wachsenden Unternehmen häufig Risiken auf, die sich aus **Mangel an Eigenkapital, organisatorischen Umbrüchen oder Problemen, die für das Wachstum erforderlichen Ressourcen zu beschaffen**, ergeben. Ein-Kopf-Unternehmen weisen naheliegenderweise ein erhebliches Schlüsselpersonenrisiko

So wird bspw. diskutiert, inwieweit zentrale Prämissen, die der strategischen Planung zugrunde

Wachstums- Unternehmen - Leistungsbedingter Eigenkapitalmangel - Fehlende Verfügbarkeit erforderlicher Ressourcen (z.B. Mitarbeiter) - Reorganisationsbedingte Risiken (z.B. Schwächen in der Aufgaben- und Kompetenzzuordnung oder beim internen Kontrollsystem)	Markenartikel- Unternehmen - Beeinträchtigung der Marke durch Störfälle (z.B. Gesundheits- oder Umweltschäden) - Fehler bei der Markenpolitik (z.B. Nichterkennung von Veränderungen) der Kundenwünsche oder anderer Umweltrends) - Hohe sunkcosts im Bereich „Marketing“ (Markenaufbau)
Techniker Unternehmen - Abhängigkeit von einzelnen technologischen Lösungen oder Patenten - Vernachlässigung der Marktorientierung und mangelnde Erkennung von Änderungen der Kundenwünsche - Defizite in der Fachkompetenz der Bereiche Marketing und „allgemeine Betriebswirtschaft (Finanzen)“ infolge der stark ausgeprägten Besetzung von Führungspositionen mit Naturwissenschaftlern und Technikern	Die „Nischen“- Situation - Eindringung neuer Wettbewerber in die bislang lohnende Nische mit der Folge verstärkten Margendrucks. - Nichterkennung von Wandlungen in den sehr spezifischen Kundenbedürfnissen. - Reduzierung der Markteintrittsbarrieren und Auflösen der Nische.
Tagesgeschäft- Unternehmen - Vernachlässigung langfristiger strategischer Planung - Überlastung der Unternehmensführung oft in Verbindung mit Schlüsselpersonenproblemen - Ineffiziente Abläufe, langsame Entscheidungen mit hohen Risiken sowie mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeiter	Ein-Kopf- Unternehmen - Ausfall der Schlüsselpersonen führt zu kaum zu überbrückbaren Schwierigkeiten in der Unternehmensführung, in Forschung und Entwicklung oder im Bezug auf die Kundenbeziehungen - Einzelne Personen bauen im Unternehmen eine unangemessen hohe Machtposition aufgrund ihrer Unersetzlichkeit auf.
Verzetteltes Unternehmen - Erhöhte Kosten durch zu hohe Komplexität - Fehlende Spezialisierungsvorteile und Wettbewerbsvorteile durch viele Produkte bzw. Leistungen, für die keine adäquaten Kompetenzen verfügbar sind - Nicht erkannte Quersubventionierung zwischen Produkten oder Leistungen, die durch unterlassene Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen langfristig zu einer Schwächung auch der leistungsfähigen Produktbereiche und Geschäftsfelder führen kann	Ein- Standbein- Unternehmen - Plötzlicher Ausfall des einzigen Standbeins (der begrenzten Absatzregion, der wenigen Kunden oder Lieferanten bzw. Produkten) führt zu einer Existenzgefährdung des Unternehmens - Schleichende Alterung des einzigen Standbeins (Verfall von Preis- und/oder Absatzmengen) wird aufgrund mangelhafter Informations- und Frühkennungssysteme im Unternehmen nicht rechtzeitig wahrgenommen oder fehlinterpretiert als „vorübergehende Schwäche“

Abb. 3: Risikoprofile alternativer Unternehmenstypen

aus, da der Verlust der zentralen Führungsperson – meist des Unternehmers – oft existenzbedrohende Konsequenzen hat. In diesem Teil des Workshops zur strategischen Risikoanalyse wird der eigene Umfeld- bzw. Situationstyp bestimmt, um daraus die typischen Risiken des Unternehmens ableiten zu können. Alle diese Risiken werden im Sinne eines Benchmarks dahingehend geprüft, ob sie bei dem eigenen Unternehmen auch zu finden sind (vgl. vertiefend zu den Risikoprofilen Gleißner/Lienhard/Stroeder, 2004).

Die Übersicht in Tabelle 2 zeigt beispielhaft die typischen Risiken in Abhängigkeit des Unternehmenstyps (in Anlehnung an Gleißner/Lienhard/Stroeder, 2004, S.43). Die Häufigkeit der genannten Umfeld- und Situationstypen sowie in den jeweiligen Situationen besonders maßgeblichen Risiken wurden durch eine empirische Studie durch die Universität Hohenheim, die RMCE RiskCon GmbH und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft HWS ermittelt (Stroeder, 2007, S. 125). Bei einer internetbasierten Befragung deutscher mittelständischer Unternehmen im Zeitraum von 2005 bis 2006 wurden Charakteristika und Risikoprofile von insgesamt ca. 550 Unternehmen erfasst (Abb. 2 u. Abb. 3).

Wie erwartet zeigt sich, dass Unternehmen durchaus mehrere Unternehmens- und Situationstypen aufweisen können. 87,2 % der Unternehmen waren dabei mindestens einem Unternehmenstyp zuzuordnen, 56 % sogar mindestens zwei Unternehmenstypen. Den Situationstypen gelten entsprechend 94 % bzw. 74 % (Stroeder, 2007, S. 129). Unmittelbar erkennbar ist, dass die Charakteristika der „Familien-Unternehmen“ und der „Ein-Kopf-Unternehmen“ besonders häufig anzutreffen sind. Eine mittlere Häufigkeit weisen „Techniker-Unternehmen“, „Tagesgeschäft-Unternehmen“ und „Markenartikel-Unternehmen“ auf. Mit Abstand häufigster Situationstyp ist der „Starke Wettbewerb“. Die meisten anderen Situationstypen weisen eine mittlere Wahrscheinlichkeit von rd. 30 % auf, wobei – wie im Mittelstand nicht anders zu erwarten – die Situation des „Marktführers“ mit nur knapp 9 % vergleichsweise selten vorkommt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Workshop die Unternehmensstrategie als Ganzes unter Risikogesichtspunkten analysiert, aber

nicht darauf abzielt, die Unternehmensstrategie weiter zu entwickeln. Das hier beschriebene ein-gesetzte mehrstufige Analyseverfahren stellt sicher, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit die maßgeblichen strategischen Risiken des Unternehmens identifiziert werden können.

Kompetenztypen	„Kombinierer“	„Teile-Fertiger“
Individuallösungen	„Individual-Kombinierer“	„Individual-Fertiger“
Serien- und Massenprodukte	„Serien-Kombinierer“	„Serien-Fertiger“

Abb. 4: Kompetenztypen (Gleißner, 2004, S. 172)

Kompetenzbezogene strategische Risiken

Für viele Branchen gilt inzwischen – mehr oder minder stark – dass die schnellen technologischen Änderungen mit immer kürzeren Produktlebenszyklen immer höhere Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Unternehmen bei Produkten und bei den Produktionsprozessen stellen. **Schnelligkeit und Kreativität werden immer wichtiger**, da

Der Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen ist eine zentrale Aufgabe der strategischen Unternehmensführung. Daher ist es zunächst erforderlich, die vorhandenen oder angestrebten Kernkompetenzen möglichst präzise zu beschreiben und so ein „Kompetenzprofil“ des

Unternehmens zu erstellen. Dies ist die Basis für die Ermittlung der wichtigsten strategischen Risiken: Der Bedrohung von Kernkompetenzen.

Dabei lassen sich **drei Aspekte des Kompetenzprofils** (Gleißner, 2004) unterscheiden:

- ➔ Kompetenztyp,
- ➔ Kompetenzstruktur und
- ➔ Kompetenzschwerpunkte.

Autor



Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der Future Value Group AG. Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr, z. B. an der EBS, der TU Dresden, den Universitäten Stuttgart und Hohenheim.

vorhandene Wettbewerbsvorteile, also Preis- oder Leistungsvorteile, aus Kundensicht immer kürzer erhalten bleiben. Hamel und Prahalad, 1995, fordern daher eine stärkere Zukunftsorientierung der Unternehmen und beurteilen die traditionelle strategische Planung, orientiert an heutigen Märkten und Wettbewerbsvorteilen, als zu kurzfristig. Sie haben daher das Konzept der „Kernkompetenzen“ entwickelt. Wenn sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwerfen, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die jederzeit – in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen und damit meist auch eine hohe Innovationsfähigkeit bedingen.

Zunächst ist zu klären, welches grundlegende Fähigkeitsprofil – welcher Kompetenztyp – vorhanden ist, bzw. angestrebt wird, da kaum ein Unternehmen Spitzenkompetenzen in allen Bereichen erzielen kann. Interessant ist dabei der in Erfolgsfaktorenuntersuchungen (wie der PIMS-Studie) ermittelte Zusammenhang zwischen Rentabilität und Integrationsgrad. Offenbar ist es für Unternehmen aufgrund der deutlich differierenden Anforderungen an die Kompetenzen sinnvoll, konsequent eine von zwei möglichen strategischen Alternativen bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette zu wählen: Entweder sie konzentrieren sich selbst auf die eigenständige Produktion bestimmter Produkte oder Leistungen („Teile-Fertiger“) oder sie kom-

binieren, koordinieren bzw. montieren die zugekauften Leistungen hochspezialisierter Zulieferer („Kombinierer“). Bezüglich der inhaltlichen Aspekte der Unternehmenskompetenzen kann man verschiedene Kompetenzschwerpunkte von Unternehmen ermitteln (Abb. 4).

Anschließend sollte man analysieren, in welchen Abschnitten der Wertschöpfungskette besondere Kompetenzen bestehen oder aufgebaut werden können. So wird die **„Kompetenzstruktur“ eines Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette** ermittelt. Es besteht die Notwendigkeit, zumindest in einem der drei Hauptbereiche, nämlich

- 1) Forschung & Entwicklung,
- 2) Leistungserstellung und
- 3) Marketing & Vertrieb,

Kernkompetenzen zu haben. Da Unternehmen ausreichende Leistungsfähigkeit bei Entwicklung, Herstellung und Vertrieb benötigen, müssen in allen drei Bereichen der Wertschöpfungskette wenigstens Mindestanforderungen erfüllt werden; eine besondere Stärke in einem Bereich ist dagegen durchaus ausreichend.

Unter Risikogesichtspunkten kann man insbesondere dann von einer stabilen Kompetenzstruktur der Wertschöpfungskette ausgehen, wenn sie in möglichst mehr als einem Bereich zentrale Kernkompetenzen aufweist, also bspw. sowohl im Bereich „Marketing und Vertrieb“ auch im Bereich Forschung und Entwicklung. Bei solchen „mehrgipfligen“ Kompetenzprofilen ist eine gleichzeitige Bedrohungen mehrerer unterschiedlicher Kompetenzbereiche eher unwahrscheinlich.

Zusammenfassung

Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement haben einen hohen Stellenwert für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen. Das Controlling muss sich mit Risiken, die Planabweichungen auslösen können, befassen, um die Planungssicherheit einschätzen und verbessern zu können und aus dem (aggregierten) Gesamtrisikoumfang Implikationen für risikogerechte Diskontierungszinssätze (bei der Investitionsrechnung), das zukünftige Unternehmensrating

und risikogerechte Finanzierungsstrukturen (Eigenkapitalbedarf) abzuleiten.

Bei der hierfür erforderlichen strukturierten Identifikation von Risiken kann das Controlling systematisch unsichere Planungsannahmen (bei Planung und Budgetierung) und die Ursachen eingetretener Planabweichungen erfassen, um wesentliche (operative) Risiken zu identifizieren. Für die Identifikation der strategischen Risiken, insbesondere der **Bedrohung der Unternehmensstrategie und der diese tragenden Erfolgspotenziale**, sind jedoch andere Instrumente erforderlich. In diesem Fachtext wurde aufgezeigt, wie ausgehend von einer strukturierten Beschreibung der Unternehmensstrategie systematisch die wesentlichen strategischen Risiken identifiziert werden können. Im Rahmen der strategischen Risikoanalyse in einem Workshop mit der Unternehmensführung ist es erforderlich, Bedrohungen der Erfolgspotenziale des Unternehmens, speziell der Wettbewerbsvorteile und der Kernkompetenzen, zu identifizieren und systematisch Risiken aufzudecken, die sich durch Veränderungen des Wettbewerbsumfelds (Megatrends) ergeben.

Da bestimmte Unternehmens- und Situations-typen immer wieder ähnliche Risikoprofile aufweisen, kann die so **erhobene Menge der strategischen Risiken abgeglichen werden mit einem Benchmark**. Die strategische Risikoanalyse ist als wichtigster Teil des Risikomanagements aufzufassen, da gerade die strategischen Risiken Unternehmenskrisen oder gar die Insolvenz auslösen können. Zudem sind es gerade die strategischen Risiken, die bei der

Gestaltung der Unternehmensstrategie explizit berücksichtigt werden müssen, da diese kaum durch operative Maßnahmen oder einen Transfer auf Dritte (z.B. eine Versicherung) bewältigt werden können.

Weiterführende Literatur

Gleißner, W., Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, Heft 33/2000, S. 1625-1629

Gleißner, W., FutureValue - 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2004

Gleißner, W., Grundlagen des Risikomanagements, München 2008.

Gleißner, W., Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement (1): Warum Risikocontrolling wichtig ist!, in: Controller Magazin, 8/2008

Kaninke, M., Analyse strategischer Risiken, Frankfurt 2004

Porter, M., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main 1999

Winter, P., Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, Lohmar 2006

Weitere Quellen und Literaturempfehlungen unter:

www.werner-gleissner.de/artikel/Literatur_Risikocontrolling-und-strategisches-Risikomanagement.html



Arbeitsbesuch von Herrn Lehmann und Herrn Schreck (von Hauke) in Etterschlag. v.l. Dr. Klaus Eismayer, Dr. Albrecht Deyhle, Günther Lehmann, Sivia Fröhlich, Dorothee Deyhle-Hoffmann, u. Jürgen Schreck