

Veröffentlicht in

bi BauMagazin

3+4 / 2011

„Robuste Unternehmensstrategie und der Umgang mit Risiken“

S. 34 – 36

Mit freundlicher Genehmigung der
bi medien GmbH, Kiel

(www.bi-baumagazin.de)

(www.bi-baumagazin.de/Artikel_BM_Umgang_mit_Risiken.AxCMS)



„Hohe Rentabilität ist meist mit hohen Risiken erkauft“, so die Erfahrung von Dr. Werner Gleißner. Beide Komponenten müssen im Entscheidungskalkül berücksichtigt werden.

Serie: Erfolgsstrategien für Bauunternehmer, Teil 2

Robuste Unternehmensstrategie und der Umgang mit Risiken

Erfolgreiche Unternehmensstrategien gewährleisten nicht nur in den heutigen, sondern auch in künftig möglichen Rahmenbedingungen akzeptable Erträge. Zur Strategieentwicklung sind Instrumente erforderlich, mit denen sich Zukunfts-Szenarien analysieren sowie Ertrag und Risiko abwägen lassen.

VON NADINE HAID, BRZ DEUTSCHLAND GMBH, UND DR. WERNER GLEISSNER, FUTUREVALUE GROUP AG

Was zeichnet eigentlich eine Strategie aus, die langfristigen Erfolg sicherstellt? Wie kann man eine Strategie aufstellen, die auch in der Zukunft stabil ist? Wann kann eine Strategie in diesem Sinne als robust bezeichnet werden?

Um herauszufinden, welche Faktoren über den Erfolg entscheiden, wurden schon früh eine ganze Reihe empirischer Untersuchungen angestellt. Die bekannteste Studie – die sogenannte PIMS-Studie – geht auf ein Projekt von General Electric aus den 60er Jahren zu-

rück. Dabei wurde versucht mithilfe von statistischen Verfahren zu ermitteln, welche Variablen es sind, die sich auf Gewinn und Cashflow auswirken. Die stärkste Wirkung auf den Erfolg haben demnach:

- Nachfragewachstum
- Marktanteil
- Produktqualität
- Investmentintensität
- Vertikale Integration
- Mitarbeiterproduktivität
- Auftragsgröße
- Innovationsrate

Es sind also sowohl Faktoren, die das Umfeld betreffen, als auch Faktoren, die das Unternehmen beeinflussen kann.

Eine weitere Studie von Hermann Simon untersuchte deutsche, mittelständische Unternehmen. Dabei kam heraus, dass die heimlichen Gewinner – die Hidden Champions – oft relativ unbekannte Unternehmen sind, die in ihrem Markt jedoch Marktführer sind. Ihnen allen ist gemein, dass sie Wachstum und Marktführerschaft verfolgen. Sie konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und weisen typischerweise eine hohe Wertschöpfungstiefe auf.

Betrachtet man die Unternehmen, die aktuell besonders rentabel sind, dann wird deutlich, dass es diejenigen sind, die am besten an die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst sind; die sich ausgerichtet haben auf das rentabelste Segment, auf die rentabelste Kundengruppe, auf die rentabelsten Projekte.

Aber das bedeutet nicht automatisch, dass diese Unternehmen auch in fünf Jahren noch eine hohe Rentabilität haben werden. Die Anpassung an die jetzigen Rahmenbedingungen kann dann sogar zu einem Problem werden, dann nämlich, wenn durch zu starke Anpassung die Flexibilität verloren geht.

Strategien, mit denen ein Unternehmen lang-

Risikomanagement - Risikoinventar					
Hauptisiko-Nr.	Bezeichnung	Unternehmensrisiko J/N	Projekt Risiko J/N	Zuordnung	
1	201000 Technische Risiken				
2	201100 Lage / Größe / Umfang des Projekte				201000
3	201300 Technische Machbarkeit				201000
4	201500 Qualität der Ausschreibung				201000
5	202000 Kaufmännische Risiken				
6	202200 Beschaffung von NU und Lieferanten				202000
7	202500 Bonität und Zahlungsverhalten des Kunden				202000
8	202600 Kalkulation und Preisbildung				202000
9	203000 Terminliche Risiken				
10	203200 Bearbeitungszeit für das Angebot				203000
11	203300 Ausführungszeit				203000
12	204000 Rechtliche Risiken				
13	204100 Vertragszeit				204000
14	301100 Bau-Soll				201000
15	302100 Nachträge				202000

ER-Nr	Bezeichnung	Internes Risiko J/N	KO Kriterium J/N	Risikoprüfung	Risikobehandlung
1	202501 angespannte Bonität des Kunden (Bonitätsindex > 300)			vermeiden	aktiv
2	202502 Zahlungsverhalten des Kunden (schlechter VOB-Fristen)			vermindern	aktiv

Alle Risiken, von denen das Unternehmen bedroht sein kann, werden systematisch identifiziert und in einem Risikoinventar hinterlegt.

fristig rentabel sein kann, dürfen eben nicht nur die jetzigen Rahmenbedingungen berücksichtigen, sondern müssen auch die möglichen zukünftigen einschließen. Üblicherweise werden heute aber, wenn Strategien entwickelt werden, die Rahmenbedingungen analysiert und anschließend versucht, das Unternehmen möglichst gut an Rahmenbedingungen eines speziellen, vielleicht des wahrscheinlichsten Zukunftsszenarios anzupassen. Besser im Sinne einer robusten Strategie wäre es, über verschiedene Zukunftsszenarien nachzudenken.

Was ist eine robuste Strategie?

Die meisten Unternehmen verfügen über eine Unternehmensstrategie. Die Erfolgspotenziale des Unternehmens sind ausgemacht, es herrscht Einigkeit über die Kernkompetenzen. Um die Robustheit der Strategie zu überprüfen, muss diese unter einem neuen Blickwinkel betrachtet werden, unter dem, was die Erfolgsfaktoren zerstören könnte. Hängen beispielsweise die Kernkompetenzen an einer oder zwei Schlüsselpersonen im Unternehmen, dann handelt es sich um ein Schlüsselpersonen-Risiko. Was wäre wenn der Kompetenzträger ausfällt? Wie kann das verhindert werden und was passiert, wenn es sich nicht verhindern lässt? Genau über solch unangenehme Fragen muss man sich Gedanken machen, d.h. sich mit den Bedrohungen der Erfolgsfaktoren auseinandersetzen.

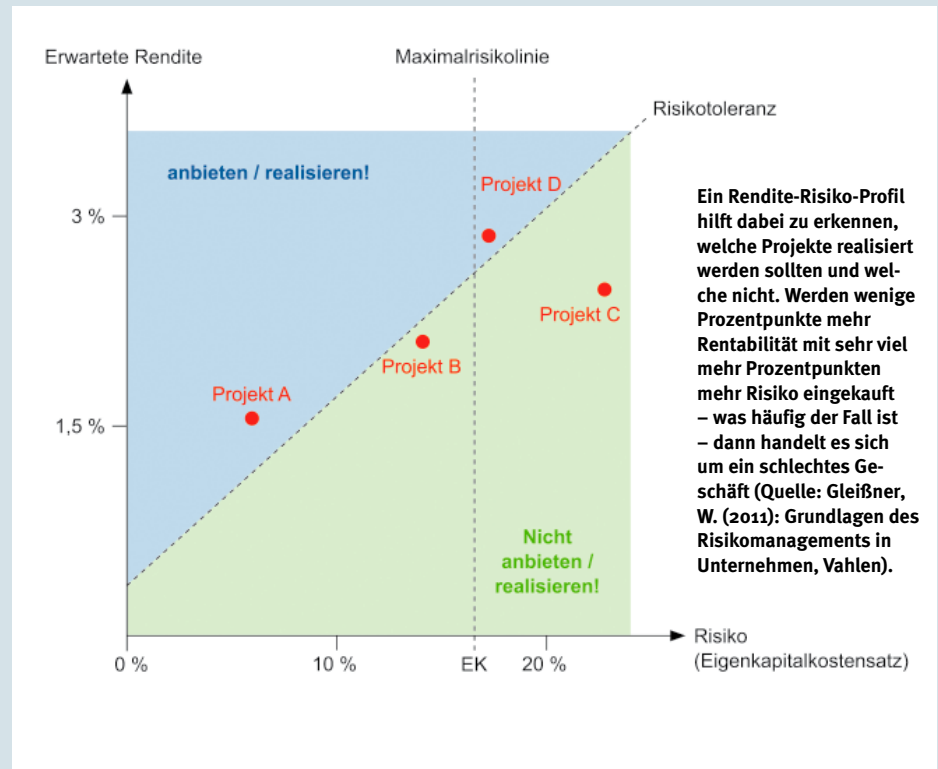
Eine robuste Strategie zu definieren heißt die Bereitschaft zu entwickeln, den unvermeidlichen Unsicherheiten über die Zukunftsentwicklung mit gezieltem Risikomanagement – als Ergänzung zur traditionellen Planung – zu begegnen. Denn nicht nur durch eine Steigerung der Gewinne, sondern ebenso durch eine Optimierung der Risiken kann man den Erfolg und Wert eines Unternehmens steigern.

Ein robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig wertvoll sind. Es baut Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Es ist flexibel und hat eine adäquate Risikotragfähigkeit (Eigenkapitalausstattung).

Rentabilität und Risiko berücksichtigen

Im Zweifelsfall ist es sogar sinnvoll, auf den letzten Optimierungsschritt und die letzte Rentabilitätssteigerung zu verzichten, um das Unternehmen dauerhaft abzusichern.

Dass bedeutet nicht, dass man sich keine Ge-



danken machen sollte, wie man das Unternehmen möglichst effizient machen sollte. Aber optimale Anpassung an die aktuellen Bedingungen und Maximierung der Rendite erhöhen meist die Risiken. So wird die Strategiefindung zu einem Abwägungsprozess von erwarteter Rentabilität auf der einen Seite und Risiken auf strategischer und operativer Ebene andererseits.

Der Umgang mit Risiken auf strategischer Ebene

Möglicherweise ist eine Strategie, die mit einem hohen Fixkostenanteil verbunden ist, riskanter als eine mit viel Subunternehmerleistung, weil die Kostenstruktur flexibler ist. Andererseits kann man sich auch über Subunternehmer eine ganze Reihe von Risiken einkaufen. Da die möglichen Risiken so komplex sind, lässt sich nur anhand von Simulationsrechnungen aussagen, in welchen Bandbreiten sich die Zukunftsentwicklung von Gewinn oder Cashflows bewegen wird. Dazu werden, ausgehend von „normalen“ Unternehmensplanungen, zehntausende risikobedingt mögliche Zukunftsszenarien computergestützt berechnet und analysiert. Im Ergebnis erhält man eine aggregierte Häufigkeitsverteilung, die anzeigt, in welchem Korridor sich die Kennzahlen der G+V, das Ergebnis oder das Rating bewe-

gen werden. So tritt anstelle unrealistischer Punktprognosen eine Bandbreite möglicher Zukunftsentwicklungen.

Der Umgang mit Risiken auf operativer Ebene

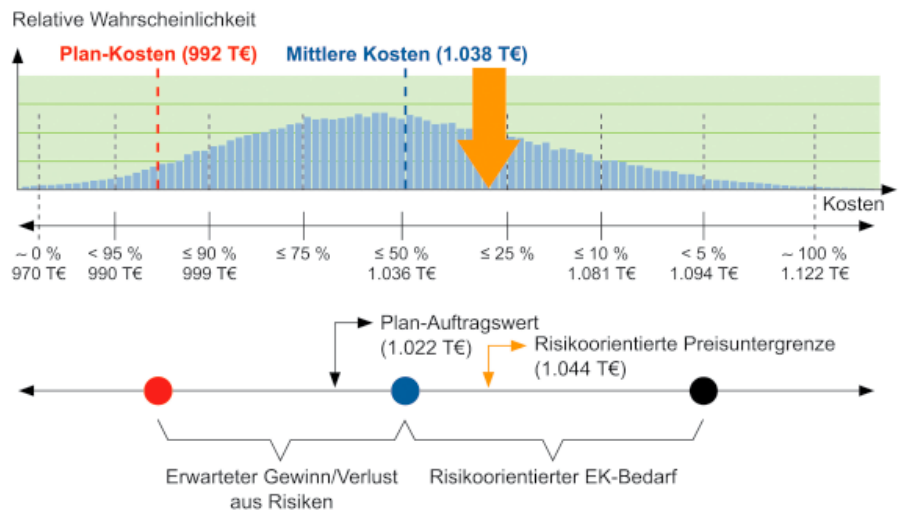
Dieses Denken in Szenarien und Bandbreiten ist auch auf operativer Ebene notwendig. Um Bauprojektrisiken in den Griff zu bekommen, muss die aktuelle Risikosituation transparent gemacht werden. Nicht sinnvoll eliminierbare Risiken können negative Planabweichungen oder gar Verluste zur Konsequenz haben – dies ist durch einen „Risikozuschlag“ bei der Bestimmung von Kalkulationspreisuntergrenzen zu berücksichtigen.

Es muss zunächst ermittelt werden, welche Risiken eintreten können und welche Auswirkungen welchen Eigenkapitalbedarf und welche Wagniskosten (Eigenkapitalkosten) nach sich ziehen. Dazu bietet sich ein Risikomanagementsystem auf Projektebene und eine sogenannte risikoorientierte Kalkulation an. BRZ hat gemeinsam mit dem BWI-Bau und der Jade-Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth in einem Pilotprojekt bei der Unternehmensgruppe Ludwig Freytag eine IT-gestützte Methode entwickelt, mit der sich Risiken – speziell die Bauprojektrisiken – identifizieren und bewerten lassen. So entstand ein System, das

ÜBER DIE AUTOREN

Nadine Haid ist Marketing Managerin bei der BRZ Deutschland GmbH und zuständig für die Unternehmenskommunikation.

Dr. Werner Gleißner ist Gründer und Vorstand der Future-Value Group AG. Er verantwortet den Bereich Forschung und Entwicklung und hat seinen Schwerpunkt in den Bereichen Risikomanagement, Rating, Bewertung und Strategieentwicklung.



Die aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilung zeigt, mit welcher Wahrscheinlichkeit welche Herstellkosten entstehen. Daraus lässt sich ableiten, welche Verluste aus Risiken drohen und welche Preisuntergrenze unter Risikogesichtspunkten anzusetzen ist.

sich aus den folgenden vier Stufen zusammensetzt:

1. Risikosteuerung
2. Risikoidentifikation
3. Risikobewertung
4. Risikobeurteilung

Zunächst werden die Risiken, die im Unternehmen auftreten können, systematisch identifiziert und in einem „Risiko-Katalog“ festgehalten. Die gewonnenen Informationen fließen in eine gezielte Vorselektion von Bauprojekten ein.

In einem zweiten Schritt werden sie während der Kalkulation qualifiziert und schließlich für die Bewertung der Gesamtrisiken eines Projektes mit Hilfe eines Simulationsverfahrens aggregiert. Dabei werden unter Einbeziehung aller möglichen Szenarien des Projektausgangs Erwartungswerte und Bandbreiten ermittelt. Diese geben an, wie sich die Risiken auf die Kosten oder den erwarteten Deckungsbeitrag eines Bauprojektes auswirken.

Die Risikoquantifizierung selbst ist nicht schwierig. So kann man zum Beispiel statt eines Planwerts einen Mindestwert, einen wahrscheinlichsten Wert und einen Maximalwert der Kosten eines Gewerks angeben. Die Grundidee einer risikoorientierten Kalkulation ist einfach: mehr Risiko führt potenziell zu höheren Planabweichungen und Verlusten im Projekt. Dadurch steht mehr Eigenkapital „im Feuer“ und für die kalkulatorischen Eigenka-

pitalkosten ist ein „Zuschlag“ bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen zu berücksichtigen.

Die risikoorientierte Kalkulation eröffnet damit einen klaren Blick auf Chancen und Gefahren

von Projekten, fördert das Risikobewusstsein und hilft dabei, Fehler aus der Vergangenheit in der Zukunft zu vermeiden. Es werden Entscheidungshilfen und Handlungsstrategien abgeleitet, wie Projekte erfolgreich akquiriert, kalkuliert und abgeschossen werden können. Risikoorientierte Kalkulation fördert die Auswahl von Bauprojekten mit günstigem Rendite-Risiko-Profil.

Bandbreite der Zukunftsentwicklung aufstellen

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, wie Chancen und Gefahren (Risiken) in der Zukunft wirken können. Dass die geplanten Werte exakt eintreten, ist eher unwahrscheinlich. Simulationsbasierte Prognosen – sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene – liefern Bandbreiteninformationen der Zukunftsentwicklung anstelle eindimensionaler Planwerte. Mit diesen Informationen lässt sich die Unternehmensstrategie so intelligent anpassen, dass sie vielen möglichen Zukunftsszenarien widersteht – damit die Rentabilität des Unternehmens auch in der Zukunft gesichert ist.

Vorschau

In der nächsten Ausgabe lesen Sie einen Beitrag zum Thema „Preise im schwierigen Marktumfeld richtig bestimmen, verteidigen und konsequent umsetzen“.



Lese-Tipp: „Risikoorientierte Kalkulation“ bietet praktische Hinweise zu einem aktiven Risikomanagement bei Bauunternehmen (www.brz.de/risikoorientierte-kalkulation.html)