

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

4. Aktualisierung, 2002

**“Strategische Risikoanalyse (1): Ausprägung und Bedrohung von
Kernkompetenzen“**

Kapitel 12-2, S. 1-24

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

12-2 Unternehmensstrategie und allgemeines Management

Strategische Risikoanalyse (1): Ausprägung und Bedrohung von Kernkompetenzen

Autor: Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Einführung

Workshop zur strategischen Risikoanalyse

Ausprägung und Bedrohung von Kernkompetenzen

- Kernkompetenzen im Überblick
- Kernkompetenzen als Erfolgspotenziale

Kompetenzprofile von Unternehmen

- Kompetenztyp
- Kompetenzstruktur
- Kompetenzschwerpunkte

Zusammenfassung

Einführung

Ziel ist Steigerung des Unternehmens- wertes

Strategisches Risikomanagement umfasst alle unternehmerischen Maßnahmen des Umgangs mit Risiken, die auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Erfolgs) abzielen. Damit ist das strategische Risikomanagement Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.

Im Kontext eines strategischen Risikomanagements sind insbesondere die folgenden vier Kernfragen zu beantworten (vgl. zu Details 6-3.2 „Kernfragen des Risikomanagements“):

- Welche Faktoren bedrohen Erfolg und Erfolgspotenziale?
- Welche Kernrisiken soll das Unternehmen selbst tragen?
- Welcher Erfolgsmaßstab ist Basis der Unternehmensführung?
- Welche Eigenkapitalausstattung ist als „Risikodeckungspotenzial“ nötig?

Im diesem Beitrag soll insbesondere die strategische Risikoanalyse vorgestellt werden. Dabei wird ein Vorschlag für die Durchführung von Workshops der Unternehmensführung zur Identifikation strategischer Risiken vorgestellt und eine Methodik zur Beurteilung der Bedrohung von Kernkompetenzen, die für die Zukunftsperspektiven des Unternehmens entscheidend sind, erläutert.

Workshop zur strategischen Risikoanalyse

Analyse der Unter- nehmensstrategie (unter Risiko- gesichtspunkten)

Der Workshop „Strategische Risikoanalyse“ geht von der Grundannahme aus, dass diejenigen Risiken für das Unternehmen von besonders hoher Bedeutung sind, die zu einem Verfehlen der strategischen Ziele führen können. Im Rahmen des Workshops wird die Unternehmensstrategie unter Risikogesichtspunkten analysiert. Eine über die Kenntnis

der Zukunftsstrategie und der Langfristplanung des Unternehmens hinausgehende Vorbereitung der Workshopteilnehmer ist nicht erforderlich.

Der ganze Workshop orientiert sich an zwei zentralen Fragen:

1. Von welchen Faktoren ist der langfristige Erfolg unseres Unternehmens abhängig?
2. Welchen Bedrohungen sind diese Erfolgsfaktoren ausgesetzt?

Die Bedrohungen der zentralen Erfolgsfaktoren sind die maßgeblichen „strategischen Risiken“, die im Kontext des Risikomanagements einen hohen Stellenwert haben, weil sie oft „bestandsgefährdend“ im Sinne des KonTraG sind.

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

(1) Übersicht zum Thema „Risikomanagement“ und insbesondere „Strategische Risikoanalyse“

In einem kurzen Vortrag werden die Grundideen des Risikomanagements vorgestellt und die Bedeutung der strategischen Risikoanalyse im Kontext des Risikomanagements diskutiert. Dabei wird insbesondere aufgezeigt, wie strategische Risiken identifiziert werden können und wie später alle maßgeblichen quantifizierbaren Risiken des Unternehmens aggregiert werden.

(2) 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 immer wieder Risiken

Kernfragen des Workshops

Ablaufplan

Strategische Risikoanalyse

Unternehmens-typen und Umfeld-typus

auf, die sich aus Mangel an Eigenkapital, organisatorischen Umbrüchen oder Problemen, die für das Wachstum erforderlichen Ressourcen zu beschaffen, ergeben. In diesem Modul wird der eigene Unternehmenstyp bestimmt, um daraus die typischen Risiken des Unternehmens ableiten zu können. Alle diese Risiken werden dahingehend geprüft, ob sie bei dem eigenen Unternehmen tatsächlich in der angesprochenen Form vorliegen (auf dieses Verfahren wird in einem vertiefenden Fachbeitrag noch näher eingegangen).

Strategische Marktrisiken

(3) Analyse der strategischen Marktrisiken

Gerade unter den bestandsgefährdenden Risiken haben Marktrisiken einen besonderen Stellenwert, wie insbesondere die Insolvenzstatistik immer wieder zeigt. 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 der Wettbewerbskräfte abgeleitetes Analyseinstrument eingesetzt (vgl. auch Beitrag zu Beschaffungsrisiken). Dabei 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 zur Volkswirtschaft zu bestimmen und spezifische Bedrohungen der eigenen Marktstrategie aufzuzeigen.

Potenziale des Unternehmens – Erfolgsfaktoren

(4) 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 (vgl. Abschnitt 6-2 „Erfolgsfaktoren und Strategien im Mittelstand“). 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:

- Kernkompetenzen des Unternehmens,
- Geschäftsfeldstruktur und Wettbewerbsvorteile in den einzelnen Geschäftsfeldern,
- strategische Stoßrichtungen und strategische Ziele sowie
- die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette.

So wird bspw. diskutiert, inwieweit zentrale Prämissen, die der strategischen Planung zugrunde liegen, im hohen Maße unsicher sind oder ob gar 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. Grundsätzlich sind dabei alle Wertschöpfungs-teile, die im engen Zusammenhang mit Kernkompetenzen – als wichtige Gruppe der Erfolgsfaktoren – stehen (vgl. den folgenden Abschnitt), selbst zu erstellen.

Die Fremdvergabe von Wertschöpfungsteilen bringt grundsätzlich den Vorteil, dass dabei fixe durch variable Kosten ersetzt werden, was tendenziell die Risiken durch Nachfrageschwankungen senkt, wenn nicht zugleich durch die ent-

Bedrohungen der Erfolgsfaktoren

Strategische Gestaltung der Wertschöpfungskette

stehenden Schnittstellen zusätzlich Risiken (z. B. bzgl. Lieferzuverlässigkeit; vgl. Beitrag zu Beschaffungsrisiken) entstehen. Die Analyse der Kernkompetenzen unter Risikogesichtspunkten werden wir im Folgenden noch etwas näher betrachten.

Keine Entwicklung der Unternehmensstrategie

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der Workshop die Unternehmensstrategie als Ganzes unter Risikogesichtspunkten analysiert, aber nicht darauf abzielt, die Unternehmensstrategie weiter zu entwickeln. Das eingesetzte mehrstufige Analyseverfahren, das hier beschrieben wurde, stellt sicher, dass mit hoher Sicherheit die besonders maßgeblichen strategischen Risiken des Unternehmens identifiziert werden können. Außerdem wird eine Vergleichbarkeit der strategischen Risikosituation des Unternehmens mit anderen Unternehmen und Branchen möglich.

Ausprägung und Bedrohung von Kernkompetenzen

Kernkompetenzen im Überblick

Kundensicht

Für alle Branchen gilt inzwischen – mehr oder minder stark –, dass die schneller werdenden 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, weil vorhandene Wettbewerbsvorteile, also Preis- oder Leistungsvorteile, aus Kundensicht immer kürzer erhalten bleiben.

Die beiden Professoren 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.

Als Kernkompetenz wird dabei eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere, was Wettbewerbsvorteile entstehen lässt. Eine Kernkompetenz muss drei Eigenschaften erfüllen:

- Sie muss einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen leisten.
- Sie sollte für eine Vielzahl von Märkten/ Geschäftsfeldern bedeutsam sein.
- Sie ist sehr selten und von Wettbewerbern nur schwierig zu kopieren, was insbesondere impliziert, dass diese nicht (wie z. B. Maschinen) am Markt käuflich sind.

Wenn sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwerten, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die jederzeit – in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen und damit meist auch eine hohe Innovationsfähigkeit bedingen. Während Wettbewerbsvorteile somit den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge.

Häufig entstehen Kernkompetenzen aus der Verbindung von technologisch hoch stehendem, möglicherweise patentgeschütztem Wissen und den besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens. Gerade hoch qualifizierte Teams aus

**Forderung:
stärkere Zukunfts-
orientierung der
Unternehmen**

**Bedeutung von
Human Resources**

eingespielten Mitarbeitern sind in der Regel Träger von Kernkompetenzen, weil diese nicht – wie Maschinen oder Lizenzen – am Markt erworben werden können und ihr Aufbau zudem viel Zeit erfordert.

Kernkompetenzen als Erfolgspotenziale

Kernkompetenzen sind eine spezielle, besonders wichtige Art von „Erfolgspotenzialen“.

Genau wie der Erfolg eines Unternehmens mittels steigender Gewinne letztendlich eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für eine günstige Liquiditätsentwicklung ist, sind Erfolgspotenziale die Voraussetzung für zukünftige Gewinne. Diese Erfolgspotenziale können vom Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (z. B. guter Service oder eine bekannte Marke) oder besondere interne Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern (z. B. moderne Maschinen, effiziente Arbeitsprozesse) sein.

Langfristig wirksame Kernkompetenzen

Eine besondere Stellung unter den Erfolgspotenzialen haben aber die langfristig wirksamen Kernkompetenzen. Kernkompetenzen generieren nämlich zukünftig regelmäßig Wettbewerbsvorteile oder interne Stärken.

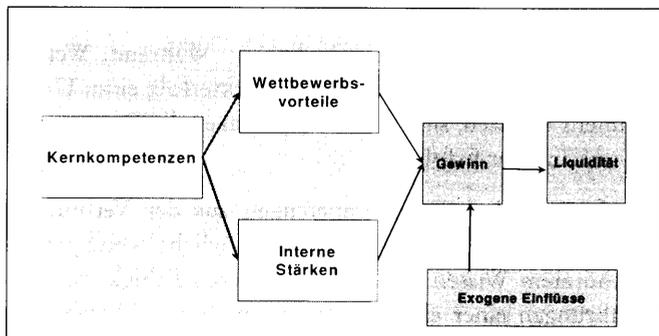


Abb. 1: Kernkompetenzen als Erfolgspotenziale

Kompetenzprofile von Unternehmen

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 (vgl. dazu vertiefend Gleißner/Füser, Leitfaden Rating, 2002 und Gleißner, Faustregeln für Unternehmer, 2000).

Wir unterstellen drei Aspekte des Kompetenzprofils, nämlich

- Kompetenztyp
- Kompetenzstruktur und
- Kompetenzschwerpunkte

Kompetenztyp

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 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 kombinieren, koordinieren bzw.

Aufbau von Kernkompetenzen – zentrale Aufgabe der Unternehmensführung

Analyse des Fähigkeitsprofils eines Unternehmens

Gestaltung der Wertschöpfungskette

montieren die zugekauften Leistungen hochspezialisierter Zulieferer („Kombinierer“).

Beispiel

Ein Beispiel für den zweiten Fall ist das Computerunternehmen Dell, das – sehr erfolgreich – fast alle Komponenten eines Computers zukauf und so eine sehr niedrige Fertigungstiefe aufweist. Die Kompetenz des Unternehmens steckt nicht in der Fertigung bestimmter besonders leistungsfähiger Komponenten, sondern in der Auswahl geeigneter Zulieferer und der Montage, der Logistik und dem Vertrieb. Außerdem ist es meist sinnvoll, die Wertschöpfungskette entweder auf die Erstellung von Individuallösungen oder von Serien- bzw. Massenprodukten auszurichten. Beispielsweise erfordert der Anbieter von Individuallösungen eine hohe Kompetenz bei der ständig neuen Diversifikation und Umsetzung von individuellen Kundenwünschen. Dagegen ist es bei Massenproduktion wichtig, einmalig ein Produktionssystem optimal konzipieren und aufbauen zu können, um eine möglichst hohe Effizienz zu erreichen.

Kompetenzschwerpunkte

Zusammenfassend kann man somit vier typische **Kompetenzschwerpunkte** von Unternehmen beschreiben:

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

Kompetenzstruktur

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 – Forschung & Entwicklung, Leistungserstellung und Vertrieb – Kernkompetenzen bestehen zu haben.

Neben der Beurteilung des grundlegenden Kompetenztyps des Unternehmens, bietet sich für eine umfassende Beurteilung ergänzend eine Bewertung der einzelnen Abschnitte der Wertschöpfungskette hinsichtlich Erfolgsrelevanz (Wichtigkeit) sowie Stärken bzw. Schwächen an. 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 sehr stabilen Kompetenzstruktur der Wertschöpfungskette ausgehen, wenn sie in möglichst mehr als einem Bereich zentrale Kernkompetenzen aufweist, also bspw. sowohl im Bereich „Marketing und Vertrieb“ wie auch im Bereich „Forschung und Entwicklung“. Bei solchen „mehrgipfligen“ Kompetenzprofilen kann man nämlich davon ausgehen, dass gleichzeitige Bedrohungen mehrerer unterschiedlicher Kompetenzbereiche eher unwahrscheinlich sind.

Analog zu einem üblichen Marktportfolio kann man mit einem „Wertschöpfungsportfolio“ (Kompetenzportfolio) arbeiten, auf das die Dimensionen „relative Kompetenz“ und „strategische Bedeutung“ der Wertschöpfungsaktivität

**Hauptbereiche
(der Existenz von
Kernkompetenzen)**

**Beurteilung des
(vorliegenden)
Kompetenztyps**

**Ziel: stabile Kom-
petenzstruktur der
Wertschöpfungs-
kette**

**Wertschöpfungs-
portfolio (eines
Unternehmens)**

aufbauen, und so entscheiden, auf welche Wertschöpfungsaktivitäten sich ein Unternehmen konzentrieren sollte (vgl. zur mitarbeiterbezogenen Kompetenzentwicklung Gleißner/Weissman, Kursbuch Unternehmenserfolg, 2001, S. 73–82 und S. 113–125).

Dabei gelten im Allgemeinen folgende Normstrategien:

Relative Kompetenz	Strategische Bedeutung	Strategische Handlungsempfehlung
hoch	hoch	Als Kernkompetenz ausbauen und schützen
hoch	niedrig	Als eigenständige Leistung anderen Unternehmen anbieten
niedrig	hoch	Kompetenzlücke durch strategische Allianzen schließen
niedrig	niedrig	Outsourcen der Wertschöpfungsaktivität

Tabelle 1: Kompetenzpolitik

Bestehende Kompetenzlücken können zum Beispiel durch Kooperationen abgedeckt werden.

Kompetenzschwerpunkte

Empirische Untersuchungen

Bezüglich der inhaltlichen Aspekte der Unternehmenskompetenzen kann man verschiedene Kompetenzschwerpunkte von Unternehmen ermitteln. Es zeigt sich in empirischen Untersuchungen, dass Schwerpunkte in unterschiedlicher Art und unterschiedlichem Umfang zum Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Jenner, 1999). Aufbauend auf diesen Überlegungen lassen sich folgende Kompetenzschwerpunkte unterscheiden, die im Rahmen der strategischen Risikoanalyse jeweils bezüglich

Spezielles Risikomanagement**Unternehmensstrategie**

- Ausprägung
- Erfolgsrelevanz und
- Bedrohung (durch Risiken)

beurteilt werden sollten.

Vertriebskompetenz

Das Unternehmen verfügt über spezifische Vermarktungsfähigkeiten, z. B. bei der Kundenkommunikation, außerdem besteht ein sehr guter Zugang zu Distributionswegen und es gibt einen leistungsfähigen Vertrieb, der in der Lage ist, potenzielle Kunden zu identifizieren, gezielt anzusprechen und von der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens und seiner Produkte zu überzeugen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Kundennähe

Das Unternehmen pflegt enge Kundenkontakte und stellt eine laufende – auch emotional geprägte – Betreuung des Kunden sicher. Es differenziert sich in wesentlichen Punkten von den Wettbewerbern, insbesondere auch auf der Beziehungsebene. Das Unternehmen ist in der Lage und willens, Kundenwünsche präzise und schnell zu analysieren und daraufhin Lösungsvorschläge auszuarbeiten.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Flexibilität

Das Unternehmen ist in der Lage auf unvorhergesehene Markt- und sonstige Veränderungen des Umfeldes schnell zu reagieren und sich anzupassen. Insbesondere gibt es sehr kurze Entwicklungszeiten (time to market). Auf Kundenanfragen kann schnell reagiert werden; die Lieferzeiten und die Lieferzuverlässigkeit sind hoch. Die Organisation unterstützt schnelle Entscheidungen. Außerdem hat das Unternehmen die Fähigkeit, unterschiedliche Leistungen und Anforderungen zu erfüllen, weil ein breites Fähigkeiten- und Kompetenzenbündel verfügbar ist.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Innovations- und Lernfähigkeit

Das Unternehmen hat sehr gute Frühaufklärungssysteme, die Veränderungen am Markt oder bei der Technologie schnell anzeigen. Es gibt im Unternehmen Systeme, die auf einen ständigen Auf- und Ausbau der Wissensbasis der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Durch regelmäßige Produkt-Verfahrens-, aber auch Sozialinnovationen ist das Unternehmen in der Lage – zumindest temporär – eine Monopolstellung zu erreichen. Ein überlegenes Fach-Know-how ist beispielsweise auch durch wissenschaftlich orientierte Grundlagenforschung und partnerschaftliche Wissenschaft abgesichert. Aufgrund der Produktinnovation ist ein Unternehmen als Technologieführer, nicht jedoch zwingend als Marktführer einzuschätzen. Typische Charakteristika solcher Kompetenzprofile sind zudem lernfähige Organisationsstrukturen, hohe Fachkompetenz sowie der Zugriff auf leistungsfähige Wissensmanagementsysteme. Eine Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen und die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren, sind zudem selbstverständlich.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Produktionskompetenz

Das Unternehmen verfügt über Fertigungssysteme, die entweder eine außergewöhnlich hohe Flexibilität oder eine au-

ßergewöhnlich hohe Effizienz aufweisen. Charakteristisch für Unternehmen mit hoher Produktionskompetenz sind hohe Integrationsgrade im Sinne einer „Supply Chain“ (z. B. Just in Time-Komponenten), ein hoher Automatisierungsgrad, geringe Rüstzeiten und Rüstkosten sowie eine technologisch führende Maschinenausstattung.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Qualitätskompetenz

Unternehmen mit einer hohen Qualitätskompetenz gehen davon aus, dass die Kundenzufriedenheit letztendlich von der Erfüllung von Kundenwünschen – also der Qualität im weiteren Sinne – abhängt. Eine hohe Qualitätskompetenz ist daran erkennbar, dass spezifizierte Vorgaben des Kunden mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit erfüllt werden. Es gibt umfangreiche und wirksame Systeme der Qualitätssicherung (TQM-Gedanke, ISO-9000-Zertifizierung), auch gemäß objektiver Kriterien ist die Qualität (z. B. Zuverlässigkeit, Haltbarkeit) der erstellten Produkte und Leistungen deutlich höher als die der Wettbewerber.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Strategische Kompetenz

Bei dem Unternehmen existieren ausgefeilte Prozesse der Analyse von Markt, Umfeld und Unternehmen, sowie daraus abgeleitete Verfahren zur Entwicklung leistungsfähiger Unternehmensstrategien. Zentral ist die Fähigkeit, die gesetzten langfristigen Ziele auch konsequent zu verfolgen. Das Unternehmen hat also eine fundierte Strategie, die auch zielstrebig im Tagesgeschäft umgesetzt wird. Zukunftschancen werden regelmäßig analysiert und konsequent genutzt. Es gibt strategische Steuerungssysteme wie eine Balanced Scorecard, die die Unternehmensteuerung und die Umsetzung der Strategie unterstützen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Kosteneffizienz

Das Unternehmen verfügt über leistungsfähige Verfahren der Budgetierung, der Kalkulation und des Kostenmanagements. Die Kompetenz ist besonders entscheidend, wenn aufgrund der hohen Austauschbarkeit von Wettbewerbsprodukten eine Differenzierung nur noch über Preise möglich ist. Unternehmen mit hoher Kosteneffizienz haben die Produktion unter Kostengesichtspunkten optimiert und zudem in den „Overhead-Bereichen“ eine sehr hohe Effizienz (z. B. niedriger Anteil des Verwaltungspersonals an der Gesamtmitarbeiterzahl) erreicht.

Großer Wert wird beispielsweise darauf gelegt, dass die Einkaufskonditionen auf bezogenes Material und Leistungen möglichst günstig sind. Die wichtigsten Kostentreiber werden regelmäßig analysiert, um Kostensenkungspotenziale ausfindig zu machen. Auf nicht zwingend betriebsnotwendige Kosten (z. B. Präsentationen) wird definitiv verzichtet. Ebenfalls in diese Kategorie von Kompetenzen fällt die Fähigkeit, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in die Wege zu leiten und das Unternehmen regelmäßig nach Effizienzsteigerungspotenzialen zu durchsuchen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Netzwerkkompetenz

Das Unternehmen verfügt über ein ausgebautetes Netz von Beziehungen zu wichtigen Marktteilnehmern und anderen relevanten Stellen in der Gesellschaft. Beispielsweise gibt es hervorragende Kontakte zu Kreditinstituten oder Forschungseinrichtungen. Auch politische Kontakte haben hier eine nicht geringe Bedeutung. Ebenfalls wichtig ist die Existenz von wesentlichen Verträgen. Vorteile für das Unternehmen bestehen dadurch, dass viele Leistungen dem Unternehmen zugute kommen, ohne dass diese wirklich am Markt gekauft werden müssen. Außerdem entstehen Synergievorteile durch Kooperationen mit Partnern.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Markenkompetenz

Das Unternehmen verfügt über eine bekannte, mit positiven Imagewerten besetzte Marke und hat die Fähigkeit, diese Marke zu pflegen und auszubauen. Diese Marke trägt zu einer erkennbaren Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern bei und sichert einen Preissetzungsspielraum. Entscheidend hierfür sind die Fähigkeiten zur Marktforschung, zur Messung des Markenimages und zur Ableitung gezielter Kommunikationsstrategien. Insgesamt haben solche Unter-

nehmen deutlich überdurchschnittliche Fähigkeiten im Bereich der Marktforschung und der Kommunikationspolitik.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Kompetenz im Finanz- und Portfoliomanagement

Unternehmen mit Kernkompetenzen im Finanz- und Portfoliomanagement generieren den Unternehmenswert durch eine Optimierung der Struktur der Aktiv- und Passivseite der Bilanz. Wichtigster Spezialfall ist die Fähigkeit, interessante potenzielle Beteiligungen zu identifizieren, den Wert zu steigern und ggf. mit hohem Gewinn wieder zu verkaufen.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Sachmittel- und Rechtekompetenz

Dieser Spezialfall von Kompetenzen deckt die Fälle ab, in denen ein Unternehmen durch die alleinige Verfügbarkeit bestimmter Rechte- oder Sachmittel wesentliche Vorteile erwirtschaftet. Hierbei ist beispielsweise die alleinige Verfügbarkeit von Patenten ebenso gemeint, wie die Verfügbarkeit von strategisch wichtigen Standorten.

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Ausprägung					
Erfolgsrelevanz					
Bedrohung					
Bedroht durch					

Von besonderer Relevanz für das Risikomanagement sind Aktivitäten zur Absicherung von Kernkompetenzen mit hoher Erfolgsrelevanz, die einer starken Bedrohung ausgesetzt sind. Diese sollten – auch verbal und schriftlich – noch einmal unternehmensspezifisch präzise beschrieben werden. Zur Verdeutlichung können die Kernkompetenzen auch in einem Portfolio mit den Achsen „Erfolgsrelevanz“ und „Bedrohung“ dargestellt werden.

Zusammenfassung der **wichtigsten Kernkompetenzen**:

1. _____:

2. _____:

3. _____:

Zusammenfassung der **wichtigsten Bedrohungen von Kernkompetenzen („strategische Risiken“)**:

1. _____:

2. _____:

3. _____:

Zusammenfassung

Zusammengefasst bedeutet Zukunftssicherung für Unternehmen zu einem erheblichen Teil die Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten 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, Produkt, 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 Kernkompetenzen zur langfristigen Erfolgssicherung ausreichen und
- welchen Bedrohungen diese Kernkompetenzen ausgesetzt sind.

Die Einleitung geeigneter Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und der Kompetenzabsicherung hat entscheidende Bedeutung bei der Verminderung bestandsgefährdender Risiken.

