Veröffentlicht in

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

2001 - 2005

„Risikomanagement als Basis einer wertorientierten Unternehmensführung“

S. 1-16

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

Dr. Werner Gleißner

6.5 Risikomanagement als Basis einer wertorientierten Unternehmensführung

Inhaltsverzeichnis

1. Wertorientierte Unternehmensführung: Chancen und Risiken managen

Wichtigste Zielsetzung der Unternehmensstrategie – oder überhaupt eines Unternehmens – ist es, *Erfolgspotenziale* aufzubauen und zu erhalten[1]. Ein Erfolgspotenzial ist die besondere Fähigkeit, mit der ein Unternehmen mittel- bis langfristig Gewinne (oder Cashflows) erzielen kann und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt. Eine solche wertorientierte Unternehmensführung ist ein gezieltes Management von Chancen und Risiken[2] in einem dynamischen Umfeld. Da der Wert eines Unternehmens – als wichtiger Erfolgsmaßstab – sowohl von den zukünftigen Erträgen (bzw. der free Cashflows) als auch deren Risiken abhängt, wird Risikomanagement zum unverzichtbaren Bestandteil jeder strategischen Unternehmensführung. Nachfolgend werden wir aufzeigen, welche Möglichkeiten bestehen, ein Risikomanagementsystem mit einer Balanced Scorecard in einem wertorientierten Unternehmensführungssystem zu vernetzen.

Der Unternehmenswert ergibt sich als Summe der risikoadäquat diskontierten zukünftigen »freien Cashflows«, also die Cashflows vor Zinsen aber nach Abzug der Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen[3]. Aus dieser allgemeinen Definition zum Unternehmenswert lassen sich unmittelbar Konsequenzen für die wertorientierte Unternehmensführung ableiten. Grundsätzlich zeigen sich somit vier maßgebliche Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes, wobei die beiden ersten zusammen die Gewinne bzw. die Gewinnentwicklung beschreiben:

- Umsatzwachstum (z.B. Markdurchdringung, Marktentwicklung etc.)
- Steigerung der Umsatzrentabilität (z.B. durch Kostensenkung)
- Effizientere Kapitalnutzung (z.B. Abbau von Forderungen und Vorräten)
- Reduzierung des Risikos.

Nachfolgend sollen insbesondere die sonst oft vernachlässigten Risiken, ihre Messung und Aggregation sowie ihre Bedeutung für den Unternehmenswert näher betrachtet werden.

Ein Risiko ist die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch »zufällige« Störungen verursachte Möglichkeit, geplante Ziele zu verfehlen (Risiken als »Streuung« um einen Erwartungs- oder Zielwert).

---

1 Gleißner, W., Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung 2000

2 Präziser spricht man von Risiko dann, wenn die Wahrscheinlichkeitsverteilungen bekannt sind. Ansonsten spricht man von Ungewissheit.

3 Rappaport, A., Shareholder Value, 2. Auflage 1999

Hohe Risiken eines Unternehmens zeigen sich dabei in erheblichen Schwankungsbreiten der zukünftigen Cashflows. Während beispielsweise Kostensenkungsmaßnahmen auf eine Steigerung der (Erwartungswerte) der free Cashflows abzielen, ist es eine Aufgabe des Risikomanagements, die Streuung bzw. die Schwankungsbreite der free Cashflows (und damit auch die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz) zu reduzieren und so einen Betrag zur Steigerung des Unternehmenswertes zu leisten. Zudem bietet das Risikomanagement hier auch Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Ratings eines Unternehmens[4]. Dies wird in den nächsten Jahren durch die in Folge des sog. BASEL II-Papiers angestoßenen Aktivitäten der Kreditinstitute immer wichtiger, um insbesondere mittelständischen Unternehmen auch zukünftig einen ausreichenden Kreditrahmen zu akzeptablen Konditionen zu erhalten.

2. Kernfragen des strategischen Risikomanagements

Welche Risiken und risikopolitischen Entscheidungen haben nun für den Unternehmenswert eine besonders große Bedeutung? Mit dieser Fragestellung befasst sich das strategische Risikomanagement. Strategisches Risikomanagement umfasst dabei alle unternehmerischen Maßnahmen des Umgangs mit Risiken, die auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Erfolgs) abzielen. Damit ist das strategische Risikomanagement grundsätzlich Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.

Im Kontext eines strategischen Risikomanagements sind insbesondere die folgenden vier Fragen zu beantworten:

2.1 Strategische Risiken: welche Faktoren bedrohen Erfolg und Erfolgspotenziale?

Genau wie der Erfolg eines Unternehmens mittels steigender Gewinne letztendlich eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für eine günstige Liquiditätsentwicklung ist, sind ***Erfolgspotenziale***, also Kernkompetenzen, interne Stärken und Wettbewerbsvorteile, die Voraussetzung für zukünftige Gewinne bzw. Cashflows. Wenn bekannt ist, welche Faktoren für den Unternehmenserfolg maßgeblich sind, kann man in einem weiteren Schritt die »strategischen Risiken« ermitteln. Strategische Risiken sind dabei all jene Risiken, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Erfolgspotenziale des Unternehmens führen können. Wenn beispielsweise das fachliche Know-How einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern für den Unternehmenserfolg entscheidend ist, wäre der mög-

4 vgl. Gleißner, W./Füser, K., Leitfaden Rating 2002

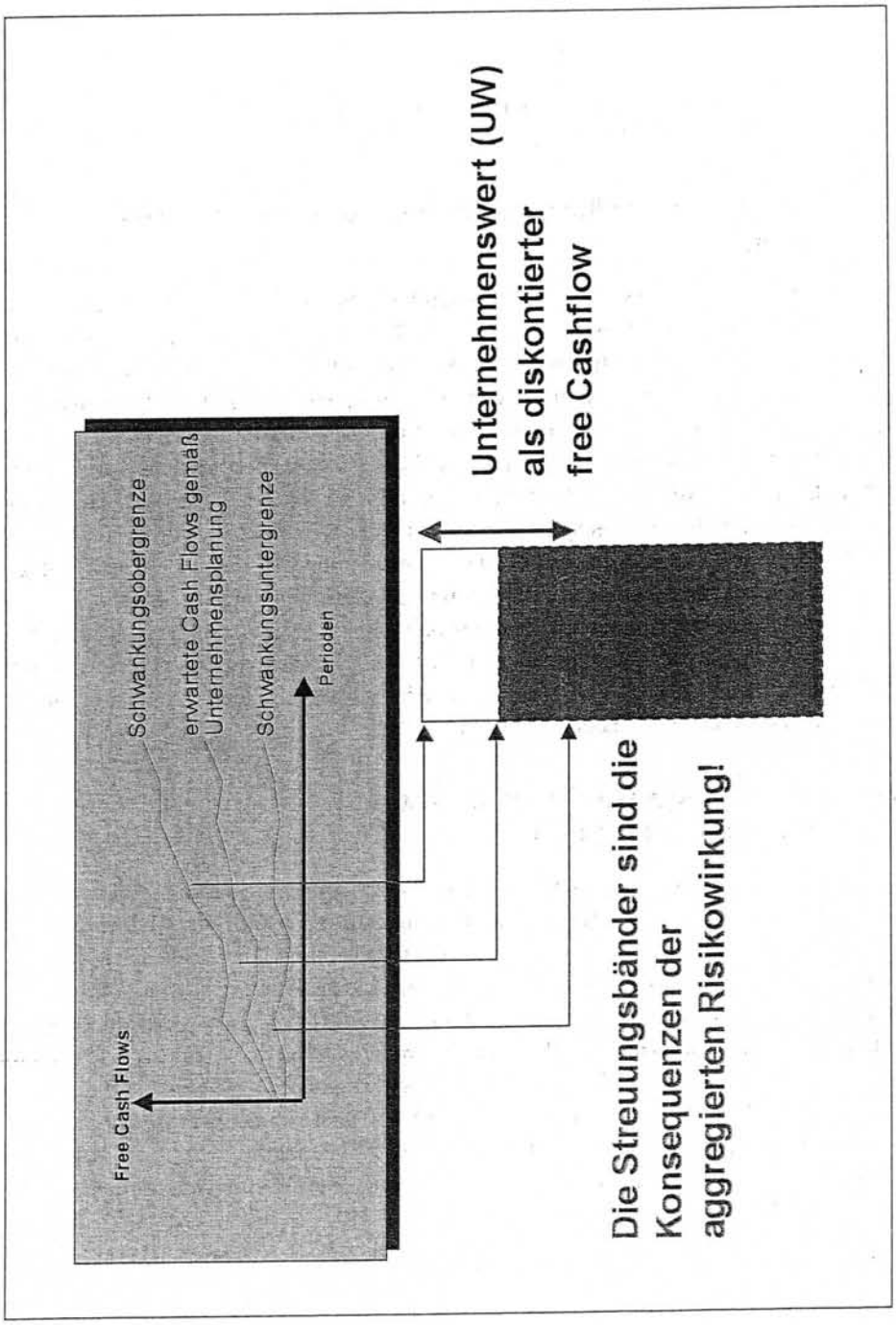

Abb. 1: Free Cashflow, Risiko und Unternehmenswert

liche Verlust dieser Mitarbeiter – durch Krankheit, Rente oder Abwerbung von Konkurrenten – ein solches strategisches Risiko.

Diesen Risiken ist auf Grund ihre Bedeutung für die Zukunftsperspektiven des Unternehmens die besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

2.2 Welche Kernrisiken soll das Unternehmen selbst tragen?

Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen bestrebt sein, Erfolgspotenzial aufzubauen. Dabei ist es unvermeidlich, dass gewisse Risiken eingegangen werden müssen. Beispielsweise muss ein Unternehmen, dessen Kernkompetenzen aus bestimmten technologischen Fähigkeiten bestehen, Risiken bezüglich Forschungs- und Entwicklungsausgaben eingehen. Diese Risiken, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Aufbau bzw. der Nutzung von Erfolgspotenzialen stehen und nicht auf andere übertragen werden können, werden als »Kernrisiken« bezeichnet. Bei allen anderen Risiken sollte dagegen geprüft werden, ob diese nicht zu akzeptablen Kosten auf andere Wirtschaftssubjekte übertragen werden können (»Risikotransfer«). Neben den Versicherungslösungen kann auch die geeignete Gestaltung von Verträgen mit Kunden und Lieferanten sowie der Einsatz von Derivaten auf Währungen, Zinsen oder Rohstoffpreisen zum Risikotransfer genutzt werden. Ein Unternehmen hat durch den Transfer solcher »peripherer Risiken« den Vorteil, dass es mehr Risiken beim Aufbau von Erfolgspotenzialen eingehen kann, ohne das Risikodeckungspotenzial des vorhandenen Eigenkapitals zu überziehen (vgl. 2.3).

2.3 Welche Eigenkapitalausstattung ist als »Risikodeckungspotenzial« nötig?

Die erforderliche Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist vom Risikoumfang abhängig. Das Eigenkapital ist letztlich das Risikodeckungspotenzial eines Unternehmens, das die (aggregierten) Wirkungen aller Risiken zu tragen hat. Für eine fundierte Beantwortung der Frage nach der angemessenen Eigenkapitalausstattung ist eine weitgehende Risikoanalyse unumgänglich, die neben Markt- und Leistungsrisiken auch die Kostenstruktur betrachtet. Da Eigenkapital teurer als Fremdkapital ist, sollte auch eine unnötig hohe Ausstattung des Unternehmens mit Eigenkapital vermieden werden, weil dies ceteris paribus die Gesamtkapitalkosten steigert und den Unternehmenswert senkt (vgl. 2.4). Zudem kann »überschüssiges« Eigenkapital auch zur Risikodeckung von zusätzlichen Zukunftsinvestitionen (F&E-Projekte, Akquisitionen) eingesetzt werden, die dem Ausbau der Erfolgspotenziale des Unternehmens dienen.

2.4 Welches Performancemaß ist Basis der Unternehmenssteuerung?

Die Unternehmensführung sollte eine klar definierte Zielgröße als Erfolgsmaßstab (»Performancemaß«) festlegen, der Rentabilitäts- und Risikoaspekte berücksichtigt. Damit ein Geschäftsfeld, ein Projekt oder eine Investition einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leistet, ist es erforderlich, dass seine Kapitalrendite größer ist als sein risikoabhängiger Kapitalkostensatz. Der Wertbeitrag (bzw. der Economic-Value-Added (EVA)) einer Unternehmensaktivität lässt sich dabei in Abhängigkeit der Differenz von Rendite und Kapitalkosten angeben:

Wertbeitrag = Kapitalbindung · (Kapitalrendite – Kapitalkostensatz)

Es bietet sich offensichtlich an, den risikoabhängigen Kapitalkostensatz auf Grundlage der Erkenntnisse des Risikomanagements über die Unternehmensrisiken abzuschätzen und so das Risikomanagement als Basis eines wertorientierten Performancemaßes der Unternehmensführung zu nutzen. (vgl. den folgenden Abschnitt 3).

3. Analyse, Messung und Aggregation von Risiken

Im Folgenden werden wesentliche Aspekte des Risikomanagements zusammengefasst, die als Grundlage für eine Integration in ein wertorientiertes Unternehmensführungssystem nötig sind.

Die Risikosituation eines Unternehmens verändert sich ständig. Ein »Risikomanagementsystem«, wie es inzwischen durch das KonTraG (Kontroll- und Transparenzgesetz) für Aktiengesellschaften vorgeschrieben ist, zielt darauf ab, durch dokumentierte organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass in regelmäßigen Abständen die Risikosituation neu bewertet, die Ergebnisse der Unternehmensführung kommuniziert und rechtzeitig adäquate Risikobewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden[5].

Bei der Risikoanalyse werden dabei zunächst alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativen Auswirkungen bewertet. Es sind folgende Risikofelder zu betrachten: Strategische Risiken, Marktrisiken, Finanzmarktrisiken, rechtliche und politische Risiken, Risiken aus Corporate Governance sowie Leistungsrisiken aus der

[5] Füser, K./Gleißner, W./Meier, G.: Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis in: Der Betrieb 15/1999, S. 753–758 sowie Matt, B., Organisatorische Gestaltung von Risikomanagementsystematik in: Gleißner, W./Meier, G., Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel 2001

primären Wertschöpfungskette und den Unterstützungsfunktionen. Eine fundierte Risikoanalyse geht durch den Einsatz spezifischer Analysemethoden in den einzelnen Risikofeldern über das Sammeln bekannter Risiken hinaus und sichert so die vorhandenen Risikobetrachtungen im Unternehmen ab.

Zielsetzung der anschließenden Risikoaggregation ist die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs der Unternehmung sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken. Dabei sind Wechselwirkungen der Risiken – durch Risikosimulationsverfahren – explizit zu berücksichtigen. Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle (z.B. Plan-G&V) integriert, was die Verbindung zwischen Risikomanagement und »traditioneller« Unternehmensplanung ermöglicht.

Das geeignetste Verfahren zur Risikoaggregation stellt die Risikosimulation (»Monte-Carlo-Simulation«) dar[6]. Hierzu werden die Wirkungen der Einzelrisiken in einem Rechenmodell des Unternehmens, beispielsweise den entsprechenden Posten der GuV oder Bilanz, zugeordnet. Solche Risikowirkungen werden durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben. In unabhängigen Simulationsläufen wird (mit Hilfe von Zufallszahlen) ein Geschäftsjahr mehrere tausend Mal durchgespielt und jeweils eine Ausprägung der GuV oder Bilanz berechnet. Im Prinzip wird durch diese Simulation eine »repräsentative Stichprobe« aller möglichen Risiko-Szenarien eines Unternehmens bestimmt und ausgewertet (vgl. Abb. 2).

Damit erhält man in jedem Simulationslauf einen Wert für die betrachtete Zielgröße (z.B. Gewinn, Cashflow oder Unternehmenswert). Aus den ermittelten Realisationen der Zielgrößen ergeben sich aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilungen. Aus diesen kann der Value-at-Risk, als ein Höchstschaden, der mit beispielsweise 95%iger Wahrscheinlichkeit innerhalb eines Jahres nicht überschritten wird, ermittelt werden. Durch Sensitivitätsanalysen ist es weiterhin möglich, die wesentlichen Einflussfaktoren (Einzelrisiken) auf die Zielvariablen zu bestimmen.

Durch die Aggregation werden die durch die Risiken verursachten »Streuungsbänder« der zukünftigen Cashflows ermittelt, was letztlich zu einer fundierten Beurteilung der Zuverlässigkeit und einer Verbesserung der unternehmerischen Planungen beiträgt. Insbesondere lässt sich nun auch der für die Berechnung der Kapitalkostensätze erforderliche Eigenkapitalbedarf (RAC = Risk Adjusted Capital) jedes Unternehmensbereichs, der sich unmittelbar aus dessen Gesamtrisikoumfang ableiten lässt, bestimmen (vgl. Abb. 3).

Finanziert wird eine Investition oder ein Geschäftsfeld mit Eigen- und Fremdkapital (EK und FK). Die Kapitalkosten ergeben sich daher als Mittelwert der Fremdkapitalkosten k_f

[6] Gleißner, W.: Identifikation, Bewertung und Aggretion von Risiken in: Gleißner, W./Meier, G., Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler Verlag 2001

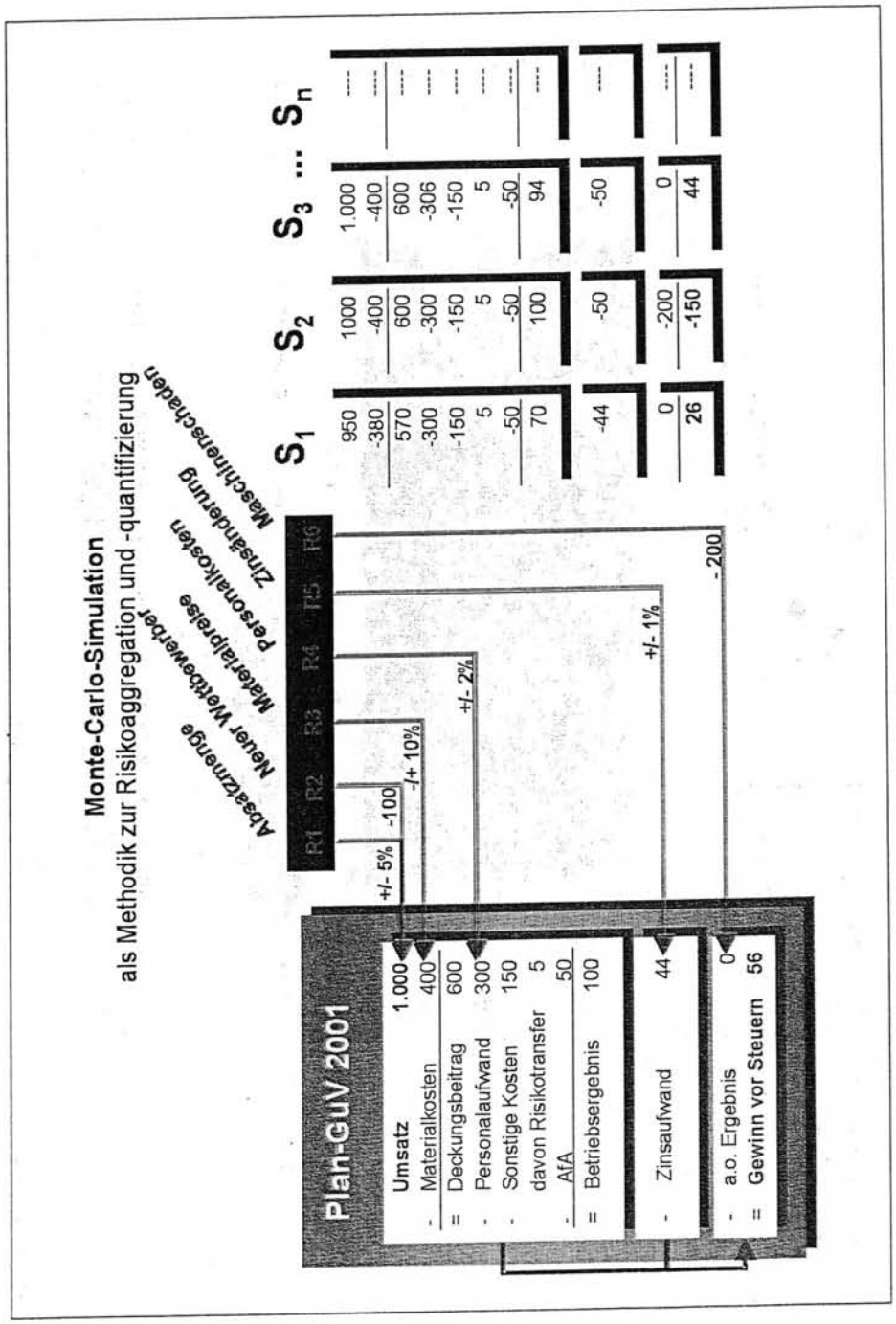

Abb. 2: Integration der Risiken in die Unternehmensplanung

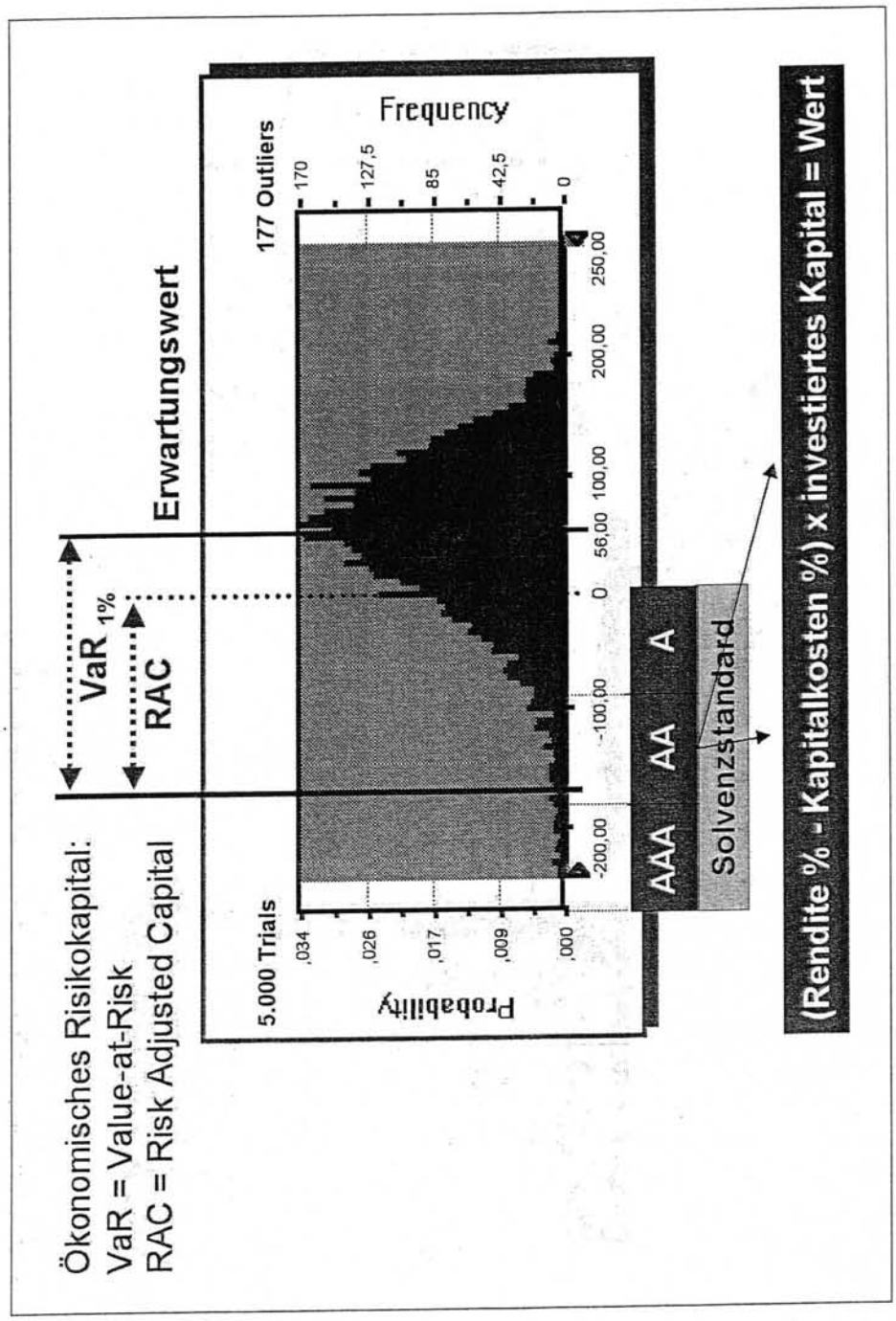

Abb. 3: Risiken als »Streuung« der Zielgröße »Gewinn«

(Darlehenszinssatz) und den Eigenkapitalkosten k_e, wobei mit dem Steuersatz s die steuerlichen Vorteile des Fremdkapitals erfasst werden. Anstelle von Kapitalkosten spricht man auch von »weighted average cost of capital« (WACC):

$$WACC = k_{FK}(1 - S) \times \frac{FK}{EK + FK} + k_{EK} \times \frac{EK}{EK + FK}$$

Der Eigenkapitalbedarf eines Geschäftsfeldes – und damit der Kapitalkostensatz und der Wertbeitrag – hängen vom Gesamtumfang der Risiken ab, der mittels Monte-Carlo-Simulation bestimmt wird. Je größer die Risiken, desto mehr Eigenkapital muss vorgehalten werden, um mögliche risikobedingte Verluste abzudecken. Ergänzend kann man aus dem errechneten Risikoumfang auch risikoadjustierte Rentabilitätsmaße für die zukünftige Unternehmenssteuerung ableiten, wie z.B. den RORAC (= »Return on Risk Adjusted Capital«), der sich als Quotient von Gewinn und Eigenkapitalbedarf (»Risikokapital«) berechnen lässt.

4. Integrierte wertorientierte Unternehmensführungssysteme

Die Grundidee beim Aufbau integrierter wertorientierter Steuerungssysteme ist es, die beiden primären Determinanten des Unternehmenswertes – die free Cashflows und die Diskontierungszinssätze – durch zwei vernetzte Subsysteme, nämlich die Balanced Scorecard und das Risikomanagementsystem fundiert abzuleiten.

Eine »Balanced Scorecard«[6] ist ein strategisch orientiertes Steuerungssystem, welches für die Unternehmensführung ein sehr gut geeignetes Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien darstellt, also insbesondere zur gezielten Steuerung von Erfolgspotenzialen. Neben den üblichen finanziellen Kennzahlen (z.B. Rentabilität), die primär die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden auch Kennzahlen einbezogen und durch gezielte Maßnahmen gesteuert, die zukünftig die finanziellen Kennzahlen beeinflussen, also »Leistungstreiber« (leading indicators) darstellen. Dazu gehören zunächst Kennzahlen zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (Kundenperspektive, z.B. Marktanteil, Kundentreue, Kundenzufriedenheit). Außerdem werden Kennzahlen zur internen Stärke, also insbesondere der Effizienz der Arbeitsprozesse betrachtet (Prozessperspektive, z.B. Arbeitseffizienz, Ausschussquote). Der Konzeption der Kernkompetenzen folgend, runden Kennzahlen zur Mitarbeiterperspektive (Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation, Zugriff zu Informationssystemen) eine Balanced Scorecard ab, weil diese

6 Norten, R.S./Kaplan, D.P.: Balanced Scorecard 1997

Hinweise über mitarbeiterbezogene Kompetenzen des Unternehmens liefern, um auch zukünftig Wettbewerbsvorteile und interne Effizienz sichern zu können. Fundierte Kennzahlen zur Risikosituation fehlen dagegen meist.

Gerade für Unternehmensstrategien, die auf eine Steigerung des Unternehmenswertes abzielen, ist eine Balanced Scorecard ein nützliches Hilfsmittel. Eine Balanced Scorecard zeigt nämlich die »Werttreiber« aus der »Marktperspektive« und der »Prozessperspektive«, die die Umsätze und die (zahlungswirksamen) Kosten und somit letztendlich die den Unternehmenswert bestimmenden free Cashflows beeinflussen (vgl. Abbildung 4).

Der zusätzlich für die Unternehmenswertsteuerung erforderliche Diskontierungszinssatz (Kapitalkostensatz: WACC) der free Cashflows ist vom Risiko abhängig. Durch eine Aggregation der Risiken eines Unternehmens im Rahmen des Risikomanagements (vgl. Abschnitt 3) lässt sich ermitteln, wie hoch der Eigenkapitalbedarf – als Risikodeckungspotenzial – ist und welche Kapitalkosten damit angemessen sind[7].

Abbildung 4 zeigt zusammenfassend, wie Risikoanalyse und Risiko-Aggregationsmodell einerseits (links unten in der Abbildung) und die Balanced Scorecard andererseits (rechts unten in der Abbildung) in einem wertorientierten Steuerungssystem verbunden sind. Ein solches integriertes wertorientiertes Steuerungssystem stellt die strategische Planung auf eine fundierte Datengrundlage. Die häufig etwas »philosophisch« anmutenden Kennzahlen der Balanced Scorecard werden so klar auf die Erklärung und Steuerung des Unternehmenswertes hin ausgerichtet und das Risikomanagement findet seinen Platz bei der Abschätzung der Kapitalkosten.

In der Unternehmenspraxis lässt sich ein derartiges integriertes Unternehmensführungssystem nur durch eine geeignete IT-Basis effizient realisieren, wie insbesondere die innovative *MIS Solutions for Riskmanagement und Balanced Scorecard powered by RMCE/ Future-Value* auf Basis einer OLAP-Technologie.

Anstelle der Entwicklung unterschiedlicher betrieblicher Teilsysteme wird dabei zunächst ein »Unternehmensmodell« konzipiert, das bei geeigneter Spezifikation operative Unternehmensplanung, Controlling, Risikomanagement und Balanced Scorecard abdecken kann – selbstverständlich ist es auch möglich, zunächst nur eines dieser Systeme (beispielsweise das Risikomanagement) zu entwickeln. Der Aufbau eines einheitlichen Unternehmensmodells hat wesentliche Vorteile, wie beispielsweise die absolute Konsistenz der Daten. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch, dass jegliche Erkenntnis aus einem der Teilsysteme automatisch und voll umfänglich den anderen Teilsystemen zur Verfügung gestellt wird. Wenn beispielsweise bei einer Modifikation der bestehenden Balanced Scorecard des Unternehmens zwischen zwei Kennzahlen (z.B. »Kundenzufriedenheit« und

[7] Gleißner, W.: Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung 2000

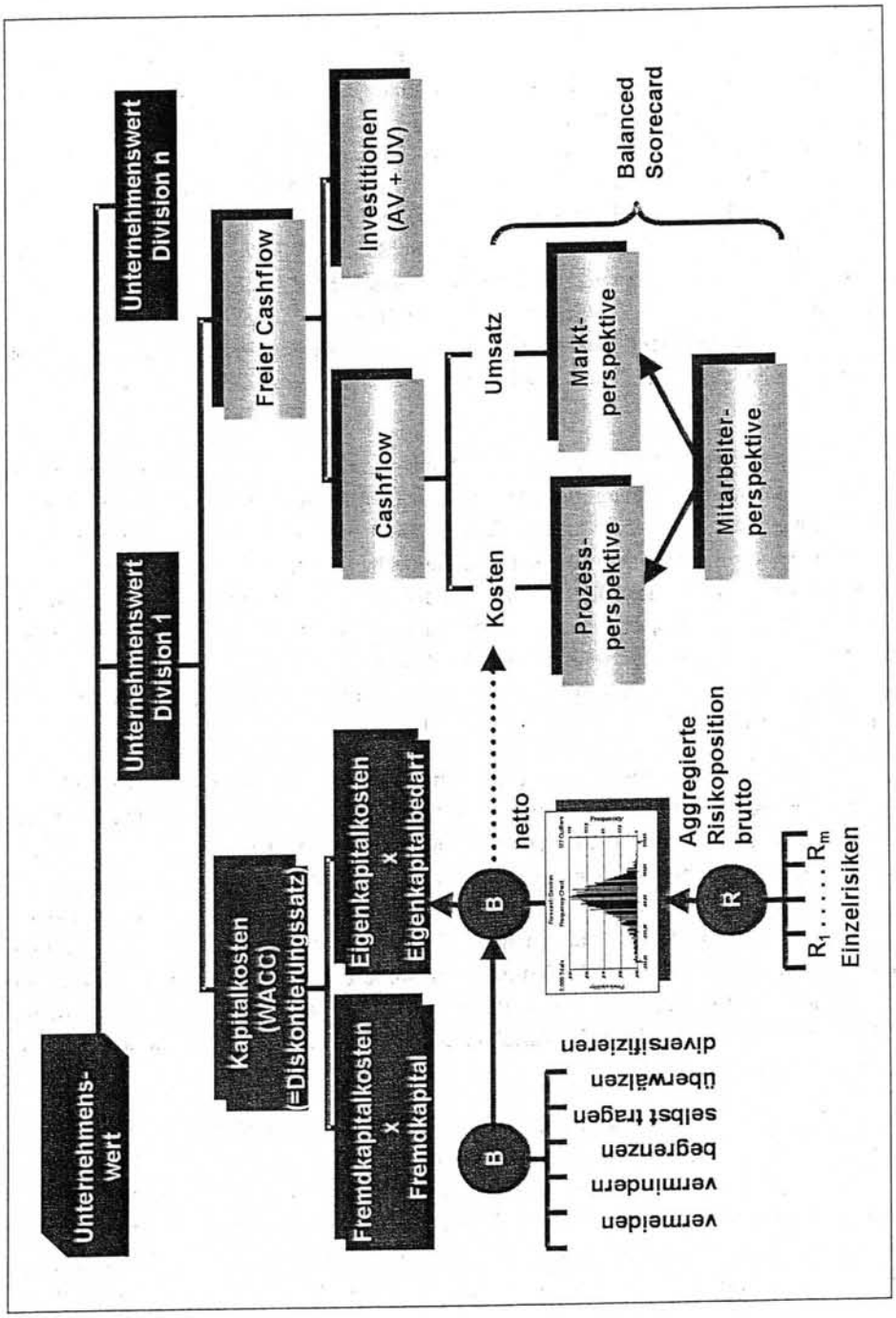

Abb. 4: Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung

»Umsatz«) eine kausale Abhängigkeit (Kundenzufriedenheit beeinflusst die Umsatzentwicklung) neu berücksichtigt wird, hat dies offensichtlich unmittelbar Konsequenzen auch für das Risikomanagement. Ein Risiko, das eine Planabweichung der Variable »Kundenzufriedenheit« verursachen kann – beispielsweise fehlende und/oder nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter in der Kundenbetreuung oder dem Vertrieb –, hat über die neue kausale Wirkung nunmehr zwangsläufig eine Folgewirkung auf die Variable »Umsatz«, die also zusätzlich (indirekt) durch dieses Risiko betroffen wird. In dem integrierten Unternehmensmodell wird diese Veränderung der Balanced Scorecard automatisch dem Risikomanagement zur Verfügung gestellt (und umgekehrt). Auch jegliche Veränderung von Planwerten seitens der Unternehmensplanung bzw. des Controllings stehen automatisch im Risikomanagement, das sich bekanntlich mit der frühzeitigen Identifikation von Ursachen (Risiken), die zu Planabweichungen führen können, auseinandersetzt, zur Verfügung.

Ebenso selbstverständlich ist es, dass die Planwerte der Kennzahlen einer Balanced Scorecard automatisch Eingang in die traditionelle, rechnungswesenorientierte Unternehmensplanung finden müssen (und umgekehrt). Auf Grund der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Unternehmensplanung, strategischem Management (Balanced Scorecard) und Risikomanagement lässt sich eine Konsistenz letztlich nur erreichen, wenn alle diese Systeme als Teilaspekte eines gemeinsamen »Unternehmensmodells« aufgefasst werden. Auch eigenständige Teilsysteme, die dann über Schnittstellen miteinander vernetzt werden, können dies (selbst wenn sie in der gleichen Software abgebildet werden) nicht gewährleisten.

Selbstverständlich ist es möglich, ein Unternehmensmodell zunächst relativ einfach aufzubauen, beispielsweise nur eine Bilanz- und eine Gewinn- und Verlustrechnung zu entwerfen, sodass das Unternehmensmodell in diesem Falle einer traditionellen Unternehmensplanung entspricht. Will man in einem weiteren Schritt die operative Planung des Unternehmens durch ein strategisches Planungssystem, also eine Balanced Scorecard, ergänzen, steht selbstverständlich das bisherige System aus Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz zur Verfügung und wird lediglich um weitere Kennzahlen zu Erfolgspotenzialen (beispielsweise Kundentreue) ergänzt, wobei bei der Definition sämtlicher Kennzahlen der Balanced Scorecard auf die Variablen aus Bilanz- und Verlustrechnung zurückgegriffen werden kann.

Anzumerken ist dabei, dass der Aufbau eines Unternehmensmodells – insbesondere bezüglich der strategischen Erfolgsfaktoren – als Abbildung der »Geschäftslogik« anzusehen ist. Schon der Aufbau dieses Modells hat für die Steuerung eines Unternehmens erhebliche Bedeutung, weil die in den Köpfen der Führungskräfte oft differierenden Vorstellungen über die maßgeblichen Variablen, und vor allem deren Abhängigkeiten, explizit gemacht werden müssen und bestehende (vielleicht bisher nicht erkannte) unter-

schiedliche Vorstellungen auszudiskutieren sind. Schon der Prozess der Entwicklung eines Unternehmensmodells hat – wie auch bei der Entwicklung von Balanced Scorecards bekannt – eine erhebliche Verbesserung der Transparenz des Unternehmens und eine Steigerung des Konsenses über die Unternehmenspolitik zur Folge. Der Aufbau eines Unternehmensmodells ist zwingend verbunden mit einer Explizierung sonst oft diffuser Annahmen über die für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Zusammenhänge und tragen so zu einer wesentlich besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen bei.

5. Zusammenfassung

Fassen wir zusammen: Erst integrierte wertorientierte Steuerungssysteme erlauben es, die Konsequenzen geplanter strategischer Maßnahmen auf den Unternehmenswert über alle Wirkungswege – Kapitalkosten und Cashflow – transparent zu machen. Sie tragen damit zu einer besseren Fundierung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen bei. Das Risikomanagement ist eine der tragenden Säulen jeder wertorientierten Unternehmensführung. Auch operative Managementaufgaben, wie die Reduzierung der Risikokosten (Versicherungsprämien, Risikomanagementkosten etc.) erfordern ein systematisches Risikomanagement.

6. Literaturverzeichnis

Ehrbar, A.:	Economic Value Added, Gabler-Verlag, 1999
Füser, K./Gleißner, W./ Meier,G.:	Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, 15/1999, Seite 753–758
Gleißner, W.:	Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler-Verlag, 2000
Gleißner, W.:	Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, 2000, S.1625–1629
Gleißner, W.:	Identifikation, Bewertung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner, W./Meier, G. (Hrsg.), Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler-Verlag, 2001
Gleißner, W./Füser, K.:	Leitfaden Rating, 2002
Gleißner, W./ Weissman, A.:	Kursbuch Unternehmenserfolg, 2001

Norten, R. S./ Kaplan, D.P.: Balanced Scorecard, 1997

Rappaport, A.: Shareholder Value, 2. Auflage, 1999