

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

13. Aktualisierung, 2005

“Erfolgsfaktoren und Strategien im Mittelstand“

Kapitel 6-2, S. 1-20

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

6-2 Grundlagen von Strategie und Unternehmensführung

Unternehmensstrategie und Risikomanagement

Autor: Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Einleitung

Shareholder-Value-Konzept

Ursachen für Unternehmenserfolg

– Ressourcen-Ausstattung

– Wettbewerbskräfte

– Empirische Untersuchungen

Unternehmensanalyse und Unternehmensstrategie

– Erfolgsfaktoren

– Vier strategische Grundsätze

– Entwicklung einer Unternehmensstrategie

– Kernkompetenzen als Determinanten zukünftiger Erfolge

– Strategische Stoßrichtung

– Strategische Positionierung: Strategiedimensionen

Grundüberlegungen für erfolgreiche Strategien

- Was ist zu tun?
- Wertorientierte Strategien

Literaturhinweise

Einleitung

Leitlinie für langfristige Erfolgssicherung

Risikomanagement ist eine Aufgabe von strategischer Bedeutung. Die Bedeutung des Risikomanagements lässt sich daher am besten aus der Perspektive des strategischen Managements beleuchten. Die Unternehmensstrategie befasst sich mit der Entwicklung einer Leitlinie für die langfristige Erfolgssicherung. Unternehmensstrategien basieren auf den Erkenntnissen der Analyse des Unternehmens (seiner Stärken und Schwächen) sowie des Umfelds (der Wettbewerbskräfte). Sie zielen im Kern darauf, die vorhandenen Erfolgsfaktoren (Ausprägung der Erfolgsfaktoren) zu sichern und auszubauen. Eine vertiefende Betrachtung der Analyse von Unternehmen sowie der Entwicklung einer Unternehmensstrategie würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen.¹

In dieser Beschreibung eines strategischen Managementkonzepts, des FutureValue-Ansatzes, wird besonderer Wert gelegt auf die Darstellung der Verbindung zum Risikomanagement

¹ Eine Gesamtdarstellung für die Entwicklung und praktische Umsetzung einer Unternehmensstrategie (orientiert an einem Leitfadens) findet man unter: Gleißner, W.: FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler Verlag, 2004.

Bedeutung des Risikomanagements

ment – aber auch zur Rating-Strategie, die das Unternehmen aus der Perspektive der Gläubiger betrachtet.

Die Bedeutung des Risikomanagementkontexts der strategischen Ausrichtung und der Erfolgsfaktoren von Unternehmen erkennt man an folgenden Aspekten:

- Die Risikopolitik ist expliziter Teil der Unternehmensstrategie. Sie beschreibt dabei die Rahmenbedingungen für den Umgang des Unternehmens mit Risiken sowie das Risikomanagement. Die grundsätzliche angestrebte Veränderung der Risikoposition (und damit des Ratings) wird im Themenfeld „strategische Stoßrichtung“ der Unternehmensstrategie erfasst.
- Unternehmenswert ist zwangsläufig mit Risiken verbunden, was der Fähigkeit der Unternehmensleitung hinsichtlich der Analyse von Risiken und der Initiierung geeigneter Risikobewältigungsmaßnahmen eine hohe Erfolgsrelevanz gibt. Besondere Fähigkeiten eines Unternehmens im Risikomanagement können damit eine interne Stärke oder – in Ausnahmefällen – sogar eine Kernkompetenz darstellen.
- Risiken sind die möglichen Abweichungen von einer Planung. Da auch die strategische Planung zukunftsbezogen ist (und damit die Möglichkeit von Planabweichungen besteht), muss sich das Risikomanagement insbesondere auch mit den entsprechenden „strategischen Risiken“ befassen. Die strategischen Risiken sind dabei insbesondere diejenigen Risiken, die die zentralen Erfolgspositionale des Unternehmens und damit die Strategie als Ganzes bedrohen (vgl. zur strategischen Risikoanalyse Kapitel 7-3.1).
- Das Risikomanagement, speziell die Risikobewältigungsmaßnahmen, haben erheblichen Einfluss auf das

Rating eines Unternehmens, was wiederum die Finanzierungsstrategie des Unternehmens wesentlich bestimmt. – Im Rahmen wertorientierter Strategien ist das Risikomanagement zugänglich einer der zentralen Eckpfeilerpunkte. Aufgabe des Risikomanagements ist es dabei, auf Grundlage der analysierten und aggregierten Risiken Schlussfolgerungen für Gesamtumsatz, risikobedingtes Eigenkapital und damit letztlich einen risikobemessenen Kapitalkostenersatz abzuleiten. Das Risikomanagement ist damit unabdingbar, um (z. B.) strategische Handlungsalternativen sowohl über die erwartete Ertragswirkung als auch bezüglich der Veränderung der Risikoposition sinnvoll im Hinblick auf ihre Erfolgswirkung (d. h. den Unternehmenswert) beurteilen zu können.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Risikomanagement zwangsläufig eine strategische Bedeutung in Unternehmen einnimmt. Das Risikomanagement liefert wesentliche Basisinformationen für die Gestaltung der Unternehmensstrategie. Maßnahmen des strategischen Risikomanagements, die beispielsweise auf Absicherung von Erfolgspotenzialen ausgerichtet sind, sind umgekehrt erforderlich, um die Strategie adäquat abzusichern. Entsprechend sind Aussagen über den Umgang mit Risiken sowie die akzeptierte Gesamtumsatzrisikoposition zu den Kernaussagen jeder Unternehmensstrategie zu zählen.

Shareholder-Value-Konzept

Will man Erfolg erklären oder erfolgreiche Strategien entwickeln, muss man zunächst „Erfolg“ präzise beschreiben.

Ein objektiv messbares Erfolgskriterium für Unternehmen ist der Unternehmenswert (Shareholder-Value-Konzept). Diesem Konzept zufolge wird der Unternehmenswert

Unternehmenswert

Strategische Bedeutung

durch den Ertrag (positiv) und durch das Unternehmensrisiko (negativ) beeinflusst. Der Unternehmenswert ist dabei definiert als die risikoadäquate diskontierte Summe aller erwarteten zukünftigen freien Cashflows des Unternehmens. Ein erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich durch einen steigenden Wert aus. (Vgl. vertiefend dazu wertorientierte Strategien am Ende des Artikels.) Ursächlich wird der Unternehmenswert durch die Erfolgspotenziale eines Unternehmens beeinflusst.

Der Diskontierungszinssatz (Kapitalkostensatz) ist vom Risikoumfang abhängig. In vollkommenen Kapitalmärkten wird dabei oft der so genannte β -Faktor des Capital-Asset-Pricing-Models (CAPM) als Maß für systematische (unternehmensübergreifende) Risiken verwendet. Im unvollkommenen Kapitalmarkt (z. B. mit möglichem Konkurs, ungleich verteilten Informationen) ist der Eigenkapitalbedarf ein Maß für die systematischen *und* unternehmensspezifischen Risiken, die beide die Kapitalkosten und damit den Unternehmenswert bestimmen. Der Eigenkapitalbedarf wird im Risikomanagement mittels Risikoaggregation bestimmt.

Erfolgspotenzial

Ein Erfolgsfaktor ist eine Eigenschaft des Unternehmens oder seiner Umwelt, die den Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Aus der konkreteren Ausprägung der Erfolgsfaktoren ergibt sich das Erfolgspotenzial eines bestimmten Unternehmens.

Relevante Erfolgsfaktoren können dabei sowohl „interne Stärken“ und „Kernkompetenzen“ des Unternehmens sein („Resource-Based-View“) als auch für den Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile. Neben diesen unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren spielen auch Branchencharakteristika, die so genannten Wettbewerbskräfte, für den

Unternehmenserfolg eine Rolle (Market-Based-View, z. B. der Porter-Ansatz).

Ursachen für Unternehmenserfolg

Ressourcen-Ausstattung

Welche Faktoren bestimmen nun den Erfolg von Unternehmen? Die traditionelle Sichtweise betonte insbesondere unternehmensinterne Erfolgsfaktoren: Erfolgreich (wettbewerbsfähig) sind die Unternehmen, die über eine bessere Ausstattung hinsichtlich wichtiger „Ressourcen“ – z. B. Finanzmittel, Bekanntheitsgrad, Maschinen oder Mitarbeiter – verfügen.

Wettbewerbskräfte

Eine ergänzende Erklärung für unternehmerischen Erfolg fand der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Anbieter und Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern.

Er zeigt, dass der Unternehmenserfolg entscheidend von (exogenen) Marktcharakteristika – den so genannten Wettbewerbskräften – abhängt, die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann. So deuten beispielsweise geringes Nachfragewachstum, fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten, hohe Marktaustrittsbarrieren und hoher Fixkostenteil auf einen scharfen Wettbewerb zwischen den etablierten Anbietern und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität hin. Starke oder finanziell angeschlagene Kunden oder Lieferanten, die möglicherweise sogar glaubhaft mit Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration drohen können, sind ebenso negativ zu bewerten. Dagegen sind hohe Mark-

**Wettbewerbs-
kräfte kaum
beeinflussbar**

**Stärken-
Schwächen-
Analysen**

teintritthemmnisse (z. B. wegen hoher Käuferloyalität) sehr positiv zu bewerten.

Gemäß Porter gibt es nur drei erfolgreiche strategische Alternativen für Unternehmen:

1. Differenzierung durch besondere Leistungen (z. B. Produktqualität, Service oder Image)

2. Kostenführerschaft

3. Fokussierung auf ein bestimmtes Marktsegment

Zunächst besteht eine wichtige strategische Entscheidung aber darin, sich für (aufgrund der Wettbewerbskräfte) prinzipiell aussichtsreiche Geschäftsfelder zu entscheiden.

Empirische Untersuchungen

Trotz derartiger theoretischer Überlegungen stützt sich die Ermittlung von Erfolgsfaktoren aber weitgehend auf empirische Untersuchungen, die auch unternehmensinterne Faktoren berücksichtigen.

Zudem stellte sich bei vielen Untersuchungen heraus, dass selten ein Faktor allein zum Misserfolg eines Unternehmens führt, umgekehrt aber bereits ein besonderer Vorteil zum Erfolg führen kann.

Eine umfangreiche international durchgeführte Erfolgsfaktorenuntersuchung – die PIMS-Studie – bestätigt die hohe Bedeutung der Qualität der erbrachten Leistungen (Differenzierungsstrategie). Außerdem wird auch bestätigt, dass Unternehmen in wachsenden Märkten deutlich erfolgreicher sind als solche in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten.

PIMS-Studie

Erfolgsfaktoren

Erfolgreiche strategische Alternativen

Unternehmensanalyse und Unternehmensstrategie

Erfolgsfaktoren

Nur durch die systematische Untersuchung dieser Erfolgsfaktoren kann beurteilt werden, welche Bedeutung diese unter den gegebenen Umständen für das Unternehmen haben und wo die konkreteren Stärken oder Schwächen des Unternehmens liegen.

Erfolgsfaktorengruppen im FutureValue™-Ansatz
<ul style="list-style-type: none">- Finanzielle Stärke und Stabilität- Marktorientierung und Strategie- Organisation, Information und Planung- Mitarbeiter und Führung- Produktion und Technologie

Diese Informationen bilden – zusammen mit Umfeldaten – die Basis für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie, die als Leitlinie für das operative Tagesgeschäft dient und so die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges unterstützt.

Die Unternehmensführung muss deshalb durch Planung – also vorausschauendes systematisches Durchdenken und Festlegen von Anweisungen zur rationalen Realisierung der gesetzten Ziele – den Rahmen für die zukünftige Unternehmensentwicklung vorgeben. Erst eine fixierte Unternehmensstrategie erlaubt es, alle unternehmerischen Maßnahmen koordiniert auf das gemeinsame Ziel auszurichten: den unternehmerischen Erfolg. Die systematische Entscheidung

Umfeldaten

dungsvorbereitung mithilfe der Unternehmensstrategie mindert zudem das Risiko von Fehlentscheidungen (z. B. im Fall von Zeitdruck) und schafft durch die Definition von Zielen und Teilzielen die Möglichkeit, Arbeitsfortschritte zu kontrollieren.

Vier strategische Grundsätze

Die strategische Unternehmensplanung ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführung, die – trotz aller Belastungen durch das Tagesgeschäft – keinesfalls vernachlässigt werden darf. Erfolgreiche Strategien zeichnen sich oft durch folgende Charakteristika aus:

1) Einfachheit und Effizienz	Langfristige Erfolgssicherung erfordert es, konsequent unnötige Komplexität des Unternehmens zu vermeiden, Arbeitsprozesse einfach, schnell und schnittstellenarm zu gestalten sowie unnötige Tätigkeiten zu identifizieren.
2) Risikoreduzierung	Da eine Reduzierung des Unternehmensrisikos ebenso wie eine Ertragssteigerung den Unternehmenswert erhöht, sind systematisch alle dafür geeigneten Maßnahmen zu untersuchen.
3) Differenzierung	Ziel jedes Unternehmens muss es sein, eine den tatsächlichen Kundenwünschen entsprechende Leistung anzubieten, die sich hinsichtlich wichtiger Kaufkriterien von der Konkurrenz abhebt.

Erfolgspotenziale aufbauen

Entwicklung einer Unternehmensstrategie

(Quelle: Gleißner 2000, S. 62-63)

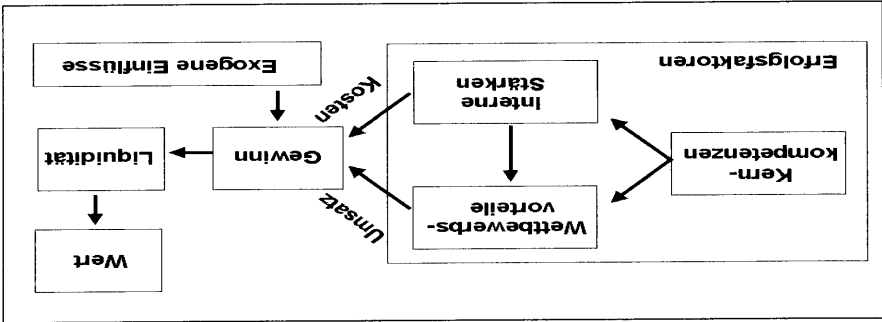
Wichtigste Zielsetzung der Unternehmensstrategie – oder überhaupt eines Unternehmens – ist es, gemäß den bisherigen Ausführungen, „Erfolgspotenziale“ aufzubauen und zu erhalten. Ein Erfolgspotenzial ist die besondere Fähigkeit, mit der ein Unternehmen mittel- bis langfristig Gewinne erzielen kann und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt.

Diese Erfolgspotenziale können vom Kunden wahrnehm- bare Wettbewerbsvorteile (z. B. guter Service oder eine be- kannte Marke) oder besondere interne Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern (z. B. moderne Maschinen, effiziente Arbeitsprozesse) sein. Eine besondere Stellung unter den Erfolgspotenzialen haben langfristig wirksame Kernkompe- tenzen – z. B. besondere Fähigkeiten der Mitarbeiter –, mit deren Hilfe zukünftig regelmäßig Wettbewerbsvorteile oder interne Stärken generiert werden können.

4) Konzentration

Langfristig überdurchschnittliche Rentabilität erfordert es, die unternehmerischen Anstrengungen auf den Auf- bau von Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich bewusst auf Geschäftsfelder zu beschränken, die günstige Konstellationen der Wettbewerbskräfte zeigen.

Abb. 1: Erfolgspotenziale



Um sich gute Chancen für zukünftige Gewinne zu sichern, sollten die Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, Stärken und Wettbewerbsvorteile) als „Vorstuergröße“ zukünftiger Gewinne und Liquidität genauso gezielt gesteuert werden wie alles, was heute Gewinne bringt (z. B. die Akquisition interessanter Aufträge).

Kernkompetenzen als Determinanten zukünftiger Erfolge

Startpunkt der Strategieentwicklung sind meist Visionen, Ziele und Werte der Unternehmer. Um die Ziele zu erreichen, bedarf es einer Strategie, die auf den Ursachen für Erfolg aufbaut. Deshalb sollten zunächst alle diese in der Branche potenziell relevanten Erfolgsfaktoren (z. B. Innovation, Qualität, Einkaufsmacht) und ihre Abhängigkeiten zusammengefasst werden. Anschließend empfiehlt es sich, die für das Unternehmen interessanten Märkte hinsichtlich ihrer Attraktivität zu beurteilen. Die jeweils relevanten Trends sollten dann hinsichtlich der zukünftigen Kompetenzanforderungen diskutiert werden. Im Anschluss daran müssen die Stärken und Schwächen des Unternehmens bewertet wer-

Ablauf der Strategieentwicklung

den. Aus diesen Informationen kann die Strategie mit den größten Erfolgsaussichten abgeleitet werden. Um zwischen möglichen Strategievarianten auswählen zu können, benötigt man einen klar berechenbaren „Erfolgsmaßstab“.

In der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur Zukunftsgestaltung des Unternehmens zusammengefasst. 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. Da sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwerfen, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die jederzeit – in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen. Während Wettbewerbsvorteile somit den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge.

Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette geht es darum, zu entscheiden, welche Teilleistungen das Unternehmen selbst erbringen und welche es fremd vergeben möchte. Grundsätzlich sind dabei alle Wertschöpfungsstufen, die im engen Zusammenhang mit Kernkompetenzen sind, selbst zu erstellen.

Unter Risikogesichtspunkten kann man insbesondere dann von einer sehr stabilen Wertschöpfungskette ausgehen, wenn sie in möglichst mehr als einem Bereich zentrale Kernkompetenzen aufweist, also z.B. sowohl im Bereich „Marketing“ und „Vertrieb“ wie auch im Bereich „Forschung und Entwicklung“. Bei solchen „mehrstufigen“ Kompetenzprofilen kann man nämlich davon ausgehen, dass gleichzeitige Bedrohungen mehrerer unterschiedlicher Kompetenzbereiche eher unwahrscheinlich sind.

Strategische Stoßrichtung

Werttreiber

Über die genannten Aspekte hinausgehend wird im Rahmen der Unternehmensstrategie aufgezeigt, mithilfe welcher „strategischer Stoßrichtung“ die größte Wertsteigerung in den nächsten Jahren zu erwarten ist:

- Umsatzwachstum (z. B. Marktdurchdringung)
- Steigerung der Umsatzrentabilität (z. B. durch Kostensenkung)
- Effizientere Kapitalnutzung (z. B. Abbau von Vorräten)
- Reduzierung des Risikos (der Kapitalkosten)

Die erläuterten Kernaussagen einer Unternehmensstrategie sind im folgenden „Strategiequadranten“ zusammenfassend dargestellt:

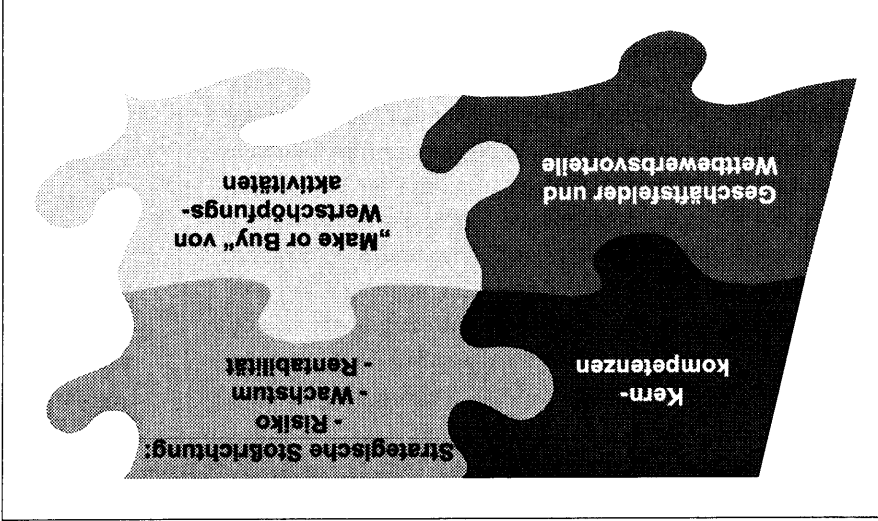


Abb. 2: Kernaussagen der Unternehmensstrategie (Quelle: Gleißner, 2000, S. 49)

Welchen Zweck hat eine langfristig angelegte, strategische Unternehmensplanung, wenn auf eine solche lange Sicht die Zukunft erhebliche Unsicherheiten aufweist? Der Nutzen einer strategischen Planung ist gerade dann hoch, wenn sie die Konsequenzen dieser Unsicherheiten für das Unternehmen explizit macht. Dabei kann man sich beispielsweise am Leitbild eines risikobewussten, robusten Unternehmens orientieren, das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können.²

Strategische Positionierung: Strategiedimensionen

Entscheidend für die Dokumentation der Strategie ist, dass nachvollziehbar wird, wie aus den grundlegenden Annahmen (z. B. Annahmen über Zukunftstrends, Stärken und Schwächen des Unternehmens) auf bestimmte Eckpunkte der Unternehmensstrategie geschlossen wird. Zudem ist darauf zu achten, dass alle zentralen Aspekte der Unternehmensstrategie diskuriert werden.³

Ein häufiges Problem bei der Weiterentwicklung einer Unternehmensstrategie besteht in der Unklarheit, welche Veränderungendimensionen überhaupt bestehen. Einen Ansatz, um dieses Problem zu lösen, stellt die Methodik der „Strategischen Positionierung“ dar⁴. Die Operationalisierung einer Unternehmensstrategie anhand der Strategiedimensionen ermöglicht es, eine Unternehmensstrategie strukturiert zu beschreiben und Ähnlichkeiten zwischen Strategien zu ermitteln sowie unterschiedliche Strategien miteinander zu vergleichen. Das von Gleißner (2003) ergänzend zur Future-ValueTM-Methode entwickelte Messsystem für strategische

² Vgl. Gleißner: 2000, S. 64–65.

³ In Anlehnung an Gleißner, 2004.

⁴ In Anlehnung an Gleißner, 2003.

Dimensionen bewertet die gegenwärtige Ausprägung (Ist) und die geplante Ausprägung der Unternehmensstrategie (Soll) anhand der folgenden 14 Dimensionen:

Messsystem für strategische Dimensionen	
<p>a) Kernkompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standardisierungsgrad: Standardisierung versus Individualität - Innovationsorientierung: Imitation versus Innovation - Kostenorientierung: Kostenorientierung versus Qualitätsorientierung - Fokus: strategische Kompetenz versus operative Kompetenz 	<p>b) Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbreite: Konzentration versus Diversifikation - Wettbewerbsverhalten: defensiv versus offensiv - Preisorientierung: Preisführerschaft versus Differenzierung - Marktingsschwerpunkt: Vertriebsorientierung versus Produktorientierung
<p>c) Strategische Stoßrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wachstumsumsorientierung: Wachstum versus Konsolidierung - Risiko-Rendite-Profil: risikovermindernd versus renditestiegender - Shareholder- versus Stakeholderorientierung 	<p>d) Wertschöpfungskette</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spezialisierungsgrad: spezialisierte Ressourcen versus universelle Ressourcen - Flexibilität: starre Auslastung versus flexible Auslastung - Wertschöpfungsstiefe: Wertschöpfungsautarkie versus Wertschöpfungsverbund

Auf Basis dieser Strategieoptionen ist es möglich, die heutige und die zukünftig angestrebte Strategie des Unternehmens strukturiert zu beschreiben. Dies ist zugleich eine nützliche Vorbereitung bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard. Es ist einfach, geeignete Kennzahlen zu definieren, um die Positionierung des Unternehmens zwischen beiden Polen einer Strategieoption zu bestimmen. Auch für den Vergleich der eigenen Unternehmensstrategie mit denjenigen von Wettbewerbern kann dieses Instrument einer strategischen Positionierung genutzt werden (vgl. für eine Softwareumsetzung: www.strategie-navigator.de).

Grundüberlegungen für erfolgreiche Strategien

Was ist zu tun?

- Zukunftssicherung bedeutet für Unternehmen zu einem erheblichen Teil die Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten Unternehmensstrategie. Erfolgreiche Strategien sind meist durch folgende Grundüberlegungen gekennzeichnet:
- Sie konzentrieren sich in attraktiven Tätigkeitsfeldern auf zentrale Kundenprobleme und schaffen hier eine klare Differenzierung von den Wettbewerbern.
 - Sie bauen Kernkompetenzen auf, die langfristig wertvoll sind.
 - Sie erhöhen die Anpassungsflexibilität des Unternehmens und vermeiden unnötige Risiken.
 - Sie gestalten die Prozesse der Wertschöpfungskette unter Beachtung strategischer Vorgaben möglichst einfach und effizient.

Letztlich ist eine fundierte, zukunftsorientierte Unternehmensstrategie das wichtigste Instrument einer Krisen-Prophylaxe.

Wertorientierte Strategien

Im Folgenden werden noch diverse Besonderheiten speziell wertorientierter Strategien (im Sinne des Shareholder-Value-Ansatzes) betrachtet, weil diese dem Risikomanagement die gebührende Stellung einräumen und nicht zuletzt deshalb besonders aussichtsreich sind.

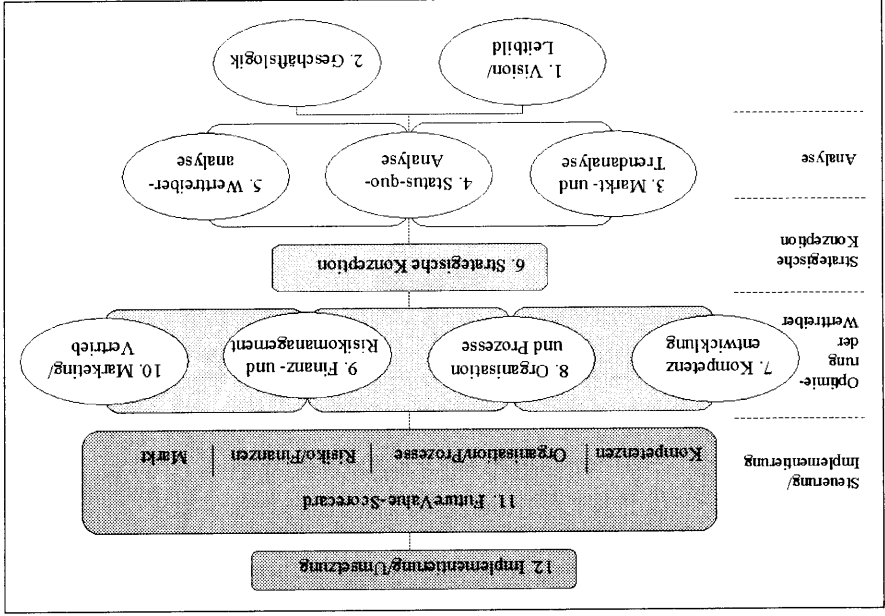


Abb. 3: Module einer wertorientierten Unternehmensführung („FutureValue™-Konzept“)

⁵ In Anlehnung an Gleisner, 2005.

Wertorientierte Unternehmensführungsansätze

Alle wertorientierten Unternehmensführungsansätze, wie das in Abbildung 3 dargestellte FutureValue™-Konzept zeichnen sich durch einen klar definierten Erfolgsmaßstab aus (siehe Modul 5 „Werttreiberanalyse“). Sie verbinden also immer ein „Management-Leitbild“ (für die Gestaltung und Planung des Unternehmens) mit einem Erfolgsmaßstab („Performance Measurement“); vgl. Abb. 4. Darüber hinaus sollen sie gewährleisten, dass basierend auf einer fundierten Situationsanalyse eine wertsteigernde Strategie abgeleitet wird (vgl. Modul 6), die operative Maßnahmen zur Konsequenz hat und so Erfolgspotenziale ausbaut. Die Risikopolitik, die beispielsweise Obergrenzen (Limite) für Risiken fixiert, ist Teil einer solchen Strategie. Schließlich sollte eine wertorientierte Unternehmensführung ein Steuerungssystem (wie eine Balanced Scorecard) umfassen, das die Strategieumsetzung und Erfolgsmessung unterstützt.

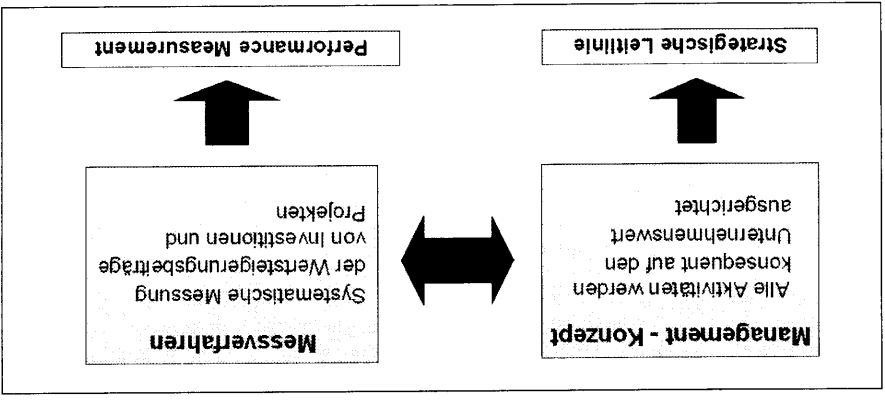


Abb. 4: Die zwei Säulen eines wertorientierten Managements

Abwägen erwarteter Erträge und Risiken
Erfolge zu messen, zu vergleichen und auch zu prognostizieren, ist eine der wesentlichen Aufgaben jeder unternehmerischen Tätigkeit. Welcher Geschäftsbereich eines Unter-

nehmens war am erfolgreichsten? War das Unternehmen im aktuellen Geschäftsjahr erfolgreicher als im Vorjahr? Wird eine Investition einen Beitrag für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bringen? Welche unternehmerische Handlungsalternative verspricht den größten Erfolg? – Diese Fragen zu beantworten, erfordert zwangsläufig zunächst eine Messgröße (Maßstab). Die Rendite ist dabei offensichtlich kein allein sinnvoller Erfolgsmaßstab. Ob beispielsweise acht Prozent erwartete Rendite einer Investition ausreicht sind, hängt vom dabei eingegangenen Risiko ab.

Gerade bei der Beurteilung alternativer Strategien sind die unterschiedlichen Risiken explizit zu betrachten. So ist beispielsweise eine „Marktdurchdringungsstrategie“ meist weniger risikobehaftet als eine „Diversifikationsstrategie“. Zur Beurteilung beispielsweise von Strategien oder Investitionsprojekten ist es also erforderlich, erwartete Erträge und Risiken abzuwägen, wie die Abbildung 5 zeigt.

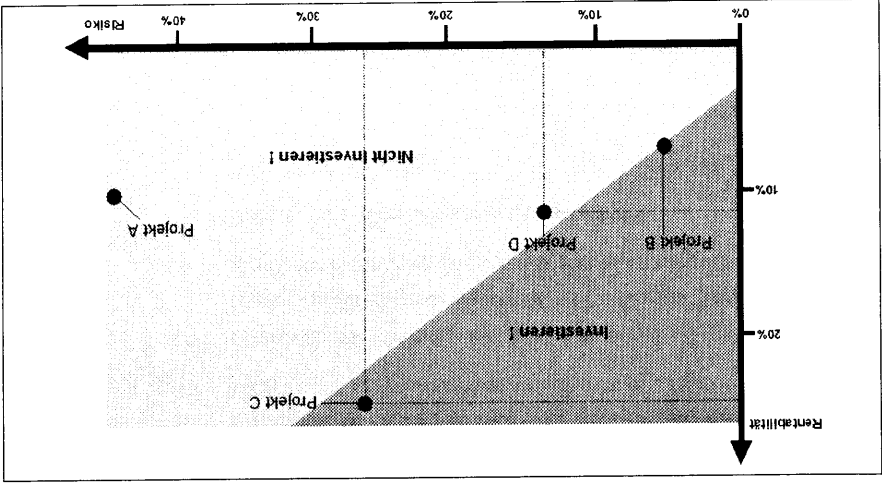


Abb. 5: Rendite und Risiko

**Erfolgsmaßstab in
einer Kennzahl**

Am besten verwendet man einen Erfolgsmaßstab (als Entscheidungskriterium für die Auswahl), der erwartete Rendite und Risiken in nachvollziehbarer Weise in einer Kennzahl verbindet. Der Unternehmenswert ist ein solcher Maßstab und berücksichtigt den Risikoumfang über den „Kapitalkostensatz“, also die Höhe des Zinssatzes, mit dem zukünftig erwartete Erträge auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst werden. Die Kapitalkosten sind die Mindestzinsanforderung, die sich aus der möglichen Rendite von Alternativenlagen mit gleichem Risikoprofil ableiten lassen.

Literaturhinweise

- Gleißner, W.: Erfolgsfaktoren, Strategien und Geschäftspläne von Entrepreneuren, in: Blum, U./Leibbrand, F.: Entrepreneurship, 2001.
- Gleißner, W.: Faustregeln für Unternehmer, 2000.
- Gleißner, W.: Strategische Positionierung: 14 Dimensionen der Unternehmensstrategie, DSWR, 7/2003.
- Gleißner, W.: FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, 2004.
- Gleißner, W.: Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risikomanagement – Die Kapitalkosten als Bindeglied, in: Romeike: Modernes Risikomanagement, 2005
- Porter, M.: Wettbewerbsstrategie 1995.