

ZfU Fernseminar

Strategisches Risikomanagement und Unternehmenssteuerung



Autor

Dr. Werner Gleissner

ZfU Core-Faculty

Inhaltsverzeichnis

Lernziele	4
1 Grundlagen der Strategischen Unternehmensführung	7
1.1 Grundidee	7
1.2 Wertorientierte Unternehmensführung: Chancen und Gefahren managen	11
2 Grundlagen eines wertorientierten strategischen Risikomanagements	13
2.1 Kernfragen des strategischen Risikomanagements	13
2.2 Risikoidentifikation und Risikobewertung	16
2.3 Risikoaggregation und Bestimmung des Eigenkapitalbedarfs.....	19
2.4 Unternehmenswert und Werttreiberkapitalkostensatz: Erfolgsmaßstab des Risikomanagements	21
2.4.1 Die Herleitung risikoabhängiger Kapitalkostensätze	23
2.4.2 Beispiel: Otto Muster GmbH.....	26
2.4.3 Beispiel: Wertbeitrag der Risikobewältigung.....	30
2.5 Zusammenfassung	31
3 Methoden zur Analyse und Bewältigung strategischer Risiken	32
3.1 Workshops zur Identifikation strategischer Risiken	32
3.2 Spezielle Arten strategischer Risiken	38
3.2.1 Strategische Trendrisiken.....	38
3.3 Zusammenfassung	41
3.4 Kompetenzbezogene Strategierisiken	43
3.5 Robuste Unternehmen und Bewältigung strategischer Risiken.....	52
3.5.1 Regeln der Unternehmensgestaltung	52
3.5.2 Strategische Risikobewältigung.....	52
3.5.3 Unsicherheit erfordert „Robuste Unternehmen“: Das Leitbild des Strategischen Risikomanagements	55
3.6 Zusammenfassung	58
4 Unternehmensstrategie und Risikopolitik	59
4.1 Inhalte einer Unternehmensstrategie	59
4.2 Die Risikopolitik eines Unternehmens.....	61

5	Strategisches Risikocontrolling mit der FutureValue™ Scorecard	64
5.1	Vorteile und Komponenten integrierter Steuerungssysteme	64
5.2	Bedeutung der Balanced Scorecard für das strategische Risikomanagement	69
5.3	Grundlagen der Balanced Scorecard.....	70
5.3.1	Kennzahlen der Balanced Scorecard	74
5.3.2	Probleme einer traditionellen BSC im Umgang mit Risiken	80
5.4	Balanced Scorecard & Future Value Scorecard: Strategische Steuerung und Frühaufklärung	81
5.4.1	Besonderheiten der Future Value™ Scorecard	81
5.4.2	Ausblick: Integriertes IT-gestütztes wertorientiertes Steuerungssystem (Value Navigator und Strategie Navigator)	84
5.5	Zusammenfassung	92
6	Transfer / Lessons Learned	97
6.1	Lernkontrolle.....	97
6.2	Lösungen	100
7	Literaturverzeichnis	106
8	Biographie des Autors	109

ZfU Lernkonzept



Lernziele



Beispiel



Transfer / Lessons Learned
(Nutzen Sie die Wordvorlage für
Ihre persönliche Zusammenfassung)



Zusammenfassung



Hinweis



Checkliste



Konzept / Inhalte / Theorie



Übung



Lernkontrolle
(Klicken Sie auf den Performance Monitor)



Literaturhinweise-/verzeichnis



Glossar



Video-Sequenz



Lernziele

Strategisches Risikomanagement bewegt sich - wie der Name sagt - an der Schnittstelle zwischen strategischem Management und Risikomanagement. Strategisches Risikomanagement befasst sich damit insbesondere mit zwei Hauptaufgaben nämlich:

- der **Identifikation strategischer Risiken** (insbesondere die Bedrohung der wesentlichen Erfolgsfaktoren)
- und die **Formulierung der Risikopolitik**, also des Teils der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft.

Darüber hinaus weist das strategische Risikomanagement einen engen Bezug zum wertorientierten Management (Value Based Management, VBM) auf. Der Unternehmenswert ist auf Grund seiner konzeptionellen Vorteile mittlerweile in vielen Unternehmen der zentrale Erfolgsmaßstab. Im Rahmen des strategischen Risikomanagements werden deshalb die Konsequenzen von Veränderungen der Gesamtrisikoposition für den Unternehmenswert aufgezeigt. Die Veränderungen der (strategischen) Risiken beeinflussen dabei (neben den erwarteten Cashflows) insbesondere auch den Werttreiber „Kapitalkostensatz“, der die risikogerechte, erwartete Rendite beschreibt.

Im Gegensatz zu vielen operativen Risiken können strategische Risiken, speziell die oben erwähnten Bedrohungen der Erfolgspotentiale, kaum durch organisatorische Maßnahmen oder Transfer auf Dritte (z.B. via Versicherungen) reduziert werden. Die Veränderung der strategischen Risikoposition des Unternehmens erfordert meistens eine **Veränderung der Unternehmensstrategie** selbst, d.h. eine Optimierung der Strategie unter Berücksichtigung der (strategischen) Risiken - also die Nutzung von Informationen der strategischen Risikoanalyse. Gerade hier liefern die Arbeitsprozesse der strategischen Risikoanalyse die notwendigen Informationen für die Strategieentwicklung.

Das strategische Risikomanagement strebt an, dass bei allen grundsätzlichen Entscheidungen über die Unternehmensstrategie (z.B. des Abwägens alternativer strategischer Handlungsoptionen) immer die erwarteten Ergebnisse (Cashflows) und die hiermit verbundenen Risiken gegeneinander abgewogen werden - gerade dies ist wieder eine Kernidee des wertorientierten Managements.

Die enge Verbindung zwischen strategischen Risiken einerseits und strategischen Zielen andererseits führt dazu, dass strategische Risiken möglichst auch im Kontext der strategischen Managementsysteme überwacht und gesteuert werden. Da sich speziell die Balanced Scorecard als ein kennzahlenbasiertes, strategisches Steuerungssystem in vielen Unternehmen bereits etabliert hat, ist es empfehlenswert, dieses Managementsystem so zu erweitern, dass es auch zur Überwachung strategischer Risiken geeignet ist. Eine Möglichkeit für eine derartige Weiterentwicklung stellt die sog. „FutureValue™ Scorecard“ dar, die den einzelnen Kennzahlen (strategischen Zielen) diejenigen Risiken zuordnet, die hier jeweils Planabweichungen auslösen können. Damit erfolgt Integration des strategischen Risikomanagements in bewährte Instrumente des strategischen Managements.

Die **Lernziele** dieser Lektion lassen sich nun wie folgt zusammenfassen:

1. Sie werden die Verbindungen zwischen strategischem Risikomanagement, wertorientiertem Management und Strategieentwicklung sowie strategischer Steuerungssysteme kennen lernen.
2. Sie können die strategischen Risiken eines Unternehmens identifizieren.
3. Sie lernen Verfahren zur Bewältigung strategischer Risiken kennen, insbesondere die möglichen Ansatzpunkte für eine Optimierung der Unternehmensstrategie auf dem Weg zu einem risikobewussten „Robusten Unternehmen“.
4. Sie lernen die Verfahren kennen, wie Veränderungen der (strategischen) Risikoposition in ihren Implikationen für den Kapitalkostensatz und den Unternehmenswert beurteilt werden können, was die Grundlage für eine Strategiesimulation und Strategiebewertung darstellt.
5. Sie sind in der Lage das bewährte Managementsystem der Balanced Scorecard so weiterzuentwickeln, dass es zur Überwachung der strategischen Risiken geeignet ist.

8 Biographie des Autors



Dr. Werner Gleissner

ZfU Core-Faculty

Dr. Werner Gleissner ist Vorstand der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an den Universitäten Stuttgart, Hohenheim sowie an der European Business School wahr.

Werner Gleissner ist Autor zahlreicher Fachbücher und Artikel. Seine Forschungsschwerpunkte sind Bewertungs- und Entscheidungsverfahren bei Unsicherheit und unvollkommenen Kapitalmärkten. In diesem Kontext hat er spezielle Verfahren für die Bewertung und wertorientierte Steuerung von Beteiligungen von Konzernen und Private Equity Gesellschaften entwickelt und umgesetzt.

Im Bereich Rating hat Werner Gleissner viele Forschungs- und Entwicklungsprojekte betreut (u.a. die Entwicklung prognosefähiger Ratingsoftware, www.risiko-kompass.de), ist Autor von Rating-Literatur (u.a. „Leitfaden Rating“, „Rating Lexikon“) und für die RatingAnalyst-Ausbildung der Universität Augsburg tätig.