

ZfU Fernlehrgang Strategisches Management

Lektion 5

Unternehmenssteuerung und Risikomanagement

Autor

Dr. Werner Gleissner

ZfU Visiting-Faculty

Inhaltsverzeichnis

Lernziele	4
1 Grundlagen der Strategischen Unternehmensführung	6
1.1 Grundidee	6
1.2 Wertorientierte Unternehmensführung: Chancen und Gefahren managen	10
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 der Werttreiberkapitalkostensatz: Erfolgsmaßstab des Risikomanagements	21
2.4.1 Die Herleitung risikoabhängiger Kapitalkostensätze	23
2.4.2 Beispiel: Wertbeitrag der Risikobewältigung.....	29
2.5 Zusammenfassung.....	30
3 Methoden zur Analyse und Bewältigung strategischer Risiken	31
3.1 Workshops zur Identifikation strategischer Risiken	31
3.2 Spezielle Arten strategischer Risiken	37
3.2.1 Strategische Trendrisiken.....	37
3.3 Zusammenfassung.....	38
3.3.1 Kompetenzbezogene Strategierisiken	40
3.4 Robuste Unternehmen und Bewältigung strategischer Risiken.....	48
3.4.1 Regeln der Unternehmensgestaltung	48
3.4.2 Strategische Risikobewältigung.....	49
3.4.3 Unsicherheit erfordert „Robuste Unternehmen“: Das Leitbild des Strategischen Risikomanagements	51
3.5 Zusammenfassung.....	53
4 Unternehmensstrategie und Risikopolitik	54
4.1 Inhalte einer Unternehmensstrategie	54
4.2 Die Risikopolitik eines Unternehmens.....	55

5	Strategisches Risikocontrolling mit der FutureValue™ Scorecard.....	59
5.1	Vorteile und Komponenten integrierter Steuerungssysteme	59
5.2	Bedeutung der Balanced Scorecard für das strategische Risikomanagement	63
5.3	Grundlagen der Balanced Scorecard.....	64
5.3.1	Vorteile der Balanced Scorecard.....	67
5.3.2	Kennzahlen der Balanced Scorecard	67
5.3.3	Probleme einer traditionellen Balanced Scorecard im Umgang mit Risiken	72
5.4	Balanced Scorecard und die Future Value™ Scorecard – Strategische Steuerung und Frühaufklärung	73
5.4.1	Besonderheiten der Future Value™ Scorecard	73
5.4.2	Ausblick: Integriertes IT-gestütztes wertorientiertes Steuerungssystem (Value Navigator und Strategie-Navigator).....	76
5.5	Zusammenfassung.....	83
6	Transfer / Lessons Learned.....	88
6.1	Lernkontrolle.....	89
6.2	Lösungen	91
7	Literaturverzeichnis	96
8	Biographie des Autors	99

ZfU Lernkonzept



Lernziele



Konzept / Inhalte / Theorie



Beispiel



Übung



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



Lernkontrolle
(Klicken Sie auf den Performance Monitor)



Zusammenfassung



Literaturhinweise-/verzeichnis



Hinweis



Glossar



Checkliste



Video-Sequenz



Lernziele

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

- Sie werden die Verbindungen zwischen strategischem Risikomanagement, wertorientiertem Management und Strategieentwicklung sowie strategischer Steuerungssysteme kennen lernen.
- Sie können die strategischen Risiken eines Unternehmens identifizieren.
- 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“.
- 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.
- Sie sind in der Lage das bewährte Managementsystem der Balanced Scorecard so weiterzuentwickeln, dass es zur Überwachung der strategischen Risiken geeignet ist.



1.2 Wertorientierte Unternehmensführung: Chancen und Gefahren managen

Jedes zukunftsbezogene Management muss sich der Unvorhersehbarkeit der Zukunft bewusst sein. Jeder Chance, die ein Unternehmen realisieren möchte, stehen Gefahren gegenüber. Alle Aktivitäten in einem Unternehmen zur Abschätzung und besseren Beherrschung von Chancen und Gefahren sind dem Risikomanagement zuzuordnen. Obwohl der Umgang mit Risiken – also Chancen und Gefahren – von so grundlegender Bedeutung im unternehmerischen Erfolg ist, sind gerade die Fähigkeiten und Systeme des Risikomanagements in den Unternehmen bisher vergleichsweise wenig entwickelt.

In Kapitel 2 werden die oft vernachlässigten Risiken, ihre Messung und Aggregation sowie ihre Bedeutung für den Unternehmenswert näher betrachtet werden. Zudem werden grundlegende Verfahren der Risikobewältigung sowie die organisatorische Gestaltung von Risikomanagement-Systemen vorgestellt.

Risiken sind die aus der Ungewissheit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachten Möglichkeiten, von geplanten Zielen abzuweichen. Risiken entsprechen somit mathematisch weitgehend der Streuung um den Erwartungswert der betrachteten Zielvariable (z. B. der Eigen- oder Gesamtkapitalrendite).

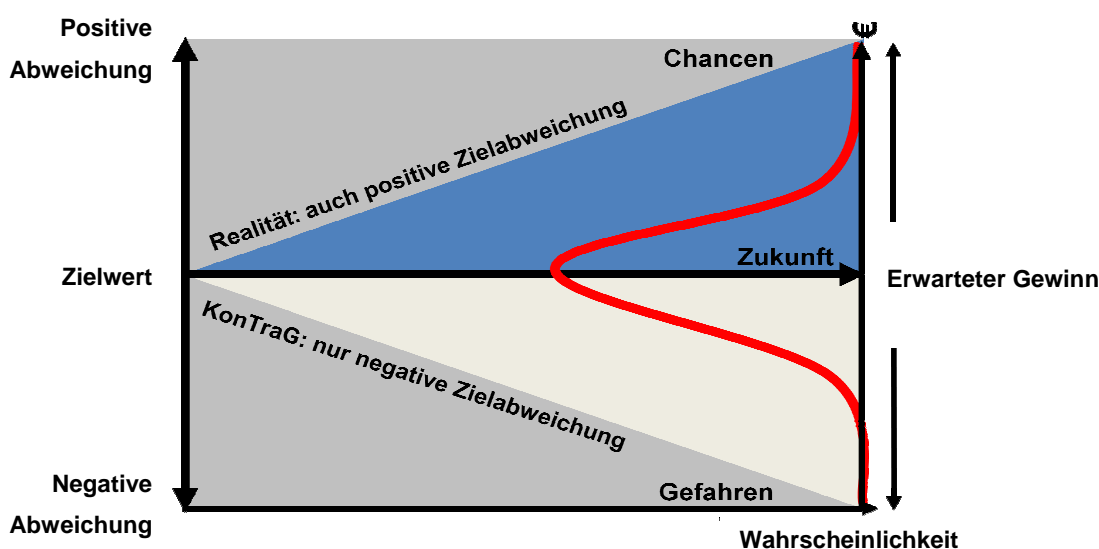


Abbildung 4: Zukunft bedeutet grundsätzlich Unsicherheit



Beispiel

Beim ökonomischen Wechselkursrisiko werden drei Exposure-Arten³³ unterschieden:³⁴

- Das *Translationsexposure* ergibt sich aus der Umrechnung von Bilanzpositionen ausländischer Töchter in die Währung der Konzernmutter.
- Das *Transaktionsexposure* existiert bei vertraglich festgelegten Zahlungen in Fremdwährung, wenn zwischen Zahlungszeitpunkt und Leistungsvereinbarung Wechselkursveränderungen auftreten können.
- Das *Economic Exposure* erfasst zukünftige (unsichere und nicht vertraglich fixierte) Zahlungsströme, die beispielsweise durch die wechselkursabhängige internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinflusst werden.

Während transaktionsbedingte Wechselkursrisiken (Transaction exposure) im Wesentlichen durch Instrumente des Financial Risk Managements (Treasury) begegnet werden kann, sind ökonomische Wechselkursrisiken im Wesentlichen nur durch realwirtschaftliche Risikobewältigungsmaßnahmen zu steuern. Hier sind folgende Ansatzpunkte zu beachten:

- Möglichst weitgehende Synchronisation der Währungsstruktur von Umsätzen und Kosten (Nutzung von Natural Hedge).
- Diversifikation (regional), um die Abhängigkeit von der Veränderung einzelner Währungen zu reduzieren.
- Ausgeprägte Produktdifferenzierung, um Preissetzungsspielräume zu schaffen und sich so gegenüber wechselkursinduzierten Preisentwicklungen immunisieren zu können.

³³ Vgl. Bleuel (2006), Pausenberger (1985).

³⁴ Vgl. Gleißner (2007a).



5.3 Grundlagen der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard ist ein strategisches Managementinstrument, das die Umsetzung von Unternehmensstrategien unterstützt. Neben finanziellen Kennzahlen (z. B. Rentabilität), die nur die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden hier auch Kennzahlen einbezogen, die die Wettbewerbsposition (z. B. Kundentreue), die Effizienz der Arbeitsprozesse sowie die Mitarbeiterperspektive beschreiben. Grundsätzlich versteht man unter einer „strategischen Kennzahl“ eine solche, die für den Unternehmenserfolg maßgeblich ist, also beispielsweise als Indikator für das Vorliegen eines Erfolgspotenzials dient. Zur Bedeutung der Balanced Scorecard formulieren Kaplan und Norton: „Strategiefokussierte Organisationen rücken mit Hilfe der Balanced Scorecard die Strategie in den Mittelpunkt ihres Managementprozesses. Die Balanced Scorecard leistet einen einzigartigen Beitrag zur konsistenten Beschreibung der Strategie. In der Vergangenheit mangelte es dem Management an einem solchen Rahmengerüst, das bei der Beschreibung der Strategie behilflich war. Die Unternehmensführung war nicht in der Lage, etwas zu implementieren, das sie nicht beschreiben konnte.“ Im Folgenden soll die Anwendung einer Balanced Scorecard speziell für die Unterstützung der Geschäftsstrategie dargestellt werden; auf die Besonderheiten von Balanced Scorecard-Ansätzen für die strategische Steuerung eines Konzerns (insbesondere also der Portfoliostrategie) und die Balanced Scorecard für einzelne Funktionsbereiche (z. B. IT-Ableitung) wird hier verzichtet.

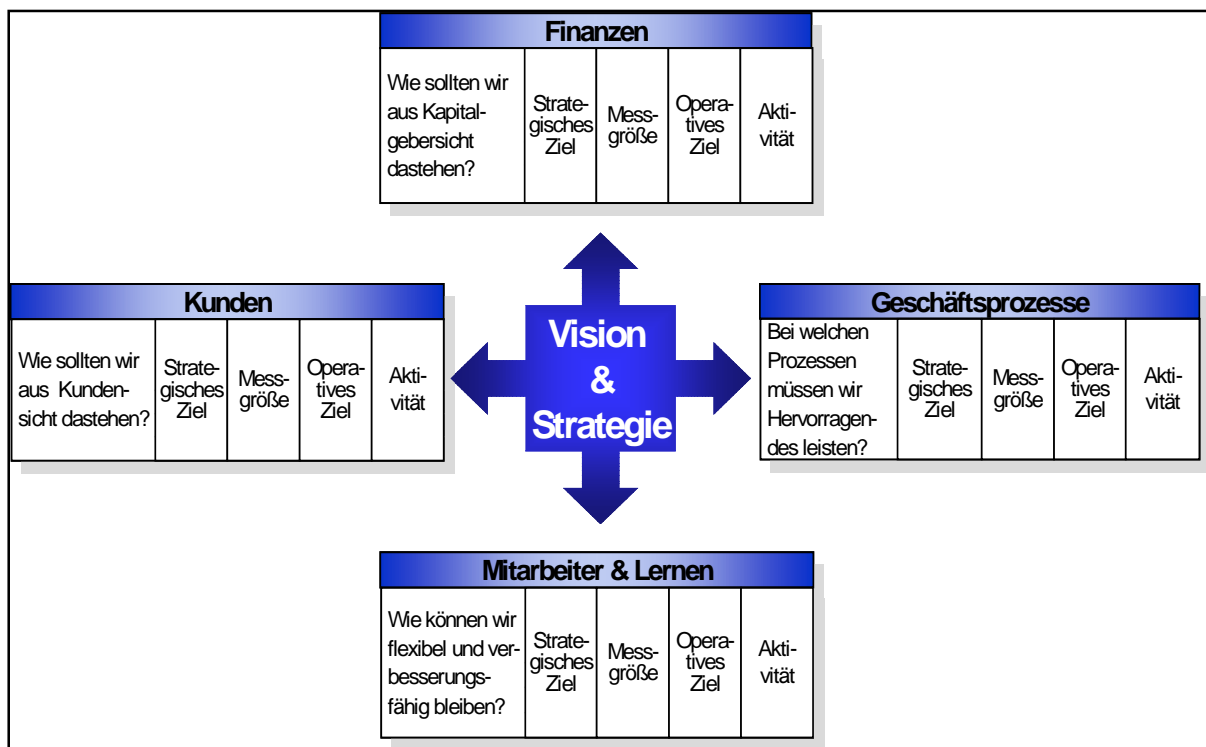


Abbildung 21: Balanced Scorecard (gemäß Kaplan/Norton, 1997)



6.1 Lernkontrolle

Aufgabe 1

Was versteht man unter strategischen Risiken?

Aufgabe 2

Nennen Sie drei Verfahren, wie strategische Risiken identifiziert werden können.

Aufgabe 3

Welche Bedeutung haben Risiken im Kontext eines wertorientierten Unternehmensführungsansatzes? Welcher Werttreiber wird unmittelbar durch die Risiken beeinflusst?

6.2 Lösungen

Aufgabe 1

Unter strategischen Risiken werden solche Risiken verstanden, die sich durch die unsichere Entwicklung der Erfolgspotentiale ergeben und insbesondere eine nachhaltige Bedrohung der Erfolgsfaktoren des Unternehmens darstellen. Die Erfolgsfaktoren sind diejenigen Potenziale des Unternehmens, die den Erfolg in den nächsten fünf bis zehn Jahren maßgeblich bestimmen und sichern sollen. Zu den strategischen Risiken gehören damit all jene Bedrohungen, die diese Erfolgsfaktoren treffen könnten. Beispiele strategischer Risiken können sein:

- möglicher Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt
- Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten
- Bedrohung von Kernkompetenzen

Im Gegensatz zu vielen operativen Risiken können strategische Risiken, speziell die oben erwähnten Bedrohungen der Erfolgspotentiale, kaum durch organisatorische Maßnahmen oder Transfers auf Dritte (z.B. via Versicherungen) reduziert werden.

Aufgabe 2

- Analyse von Trends und Trendrisiken (vgl. Abschnitt 4.1).
- Analyse strategischer Marktrisiken mit dem Porter-Ansatz.
- Diskussionen über die Bedrohung der Erfolgspotentiale der Strategie.

8 Biographie des Autors



Dr. Werner Gleißner

ZfU Visiting-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.