



# BRZ- Mittelstands- FORUM

In Zusammenarbeit mit



„Hohe Rentabilität ist meist mit hohen Risiken erkauft.“

## Dr. Werner Gleißner, FutureValue Group AG

Eine robuste Unternehmensstrategie berücksichtigt operative und strategische Risiken.

**Nachhaltig erfolgreiche Unternehmensstrategien zeichnen sich dadurch aus, dass sie robust sind. Das bedeutet, dass sie nicht nur in den heutigen, sondern auch in vielen zukünftig möglichen Rahmenbedingungen akzeptable Erträge gewährleisten. Zur Strategieentwicklung sind Instrumente erforderlich, mit denen sich Zukunfts-Szenarien analysieren sowie Ertrag und Risiko abwägen lassen.**

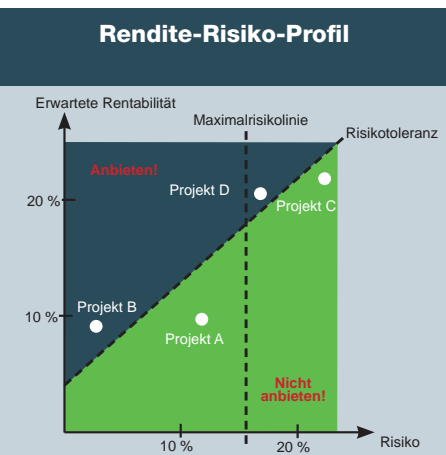


# BRZ-Mittelstandsforum 2010

Robuste Unternehmensstrategie und der Umgang mit Risiken



Dr. Gleißner: „Rentitemaximierung ist eine dumme Strategie, denn sie ist erkauft mit erheblichen Risiken.“



**Fachbuch:  
Risikoorientierte Kalkulation**



Das Fachbuch bietet praktische Hinweise zu einem aktiven Risikomanagement bei Bauunternehmen und rät zu einer innovativen, risikoorientierten Kalkulationsmethodik, die im Detail vorgestellt wird.

[www.brz.de/  
risikoorientierte-kalkulation.html](http://www.brz.de/risikoorientierte-kalkulation.html)

## Welche Faktoren entscheiden über den Erfolg einer Strategie?

Betrachtet man die Unternehmen, die aktuell besonders rentabel wirtschaften, dann wird deutlich, dass es diejenigen sind, die am besten an die Rahmenbedingungen angepasst sind; die sich ausgerichtet haben auf das rentabelste Segment, auf die rentabelste Kundengruppe, auf die rentabelsten Projekte. Um aber langfristig erfolgreich zu sein, müssen nicht nur aktuelle Rahmenbedingungen, sondern auch zukünftige Szenarien berücksichtigt werden.

## Was ist eine robuste Strategie?

Eine robuste Strategie zu definieren heißt die Bereitschaft zu entwickeln, den unvermeidlichen Unsicherheiten mit gezieltem Risikomanagement – als Ergänzung zur traditionellen Planung – zu begegnen. Denn nicht nur durch eine Steigerung der Gewinne, sondern ebenso durch eine Optimierung der Risiken kann man den Erfolg und Wert eines Unternehmens steigern.

Ein robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig wertvoll sind. Es baut Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Es ist flexibel und hat eine adäquate Risikotragfähigkeit.

## Rentabilität und Risiko im Entscheidungskalkül berücksichtigen

Im Zweifelsfall ist es sogar sinnvoll, auf den letzten Optimierungsschritt und den letzten Rentabilitätssprung zu verzichten, um das Unternehmen dauerhaft abzusichern.

Das bedeutet nicht, dass man sich keine Gedanken machen sollte, wie man das Unternehmen möglichst effizient aufstellt. Aber optimale Anpassung an die aktuellen Bedingungen und Maximierung der Rendite erhöhen meist die Risiken. So wird die Strategiefindung zu einem Abwägungsprozess von Rentabilität auf der einen Seite und Risiken auf strategischer und operativer Ebene andererseits.

## Der Umgang mit Risiken auf strategischer Ebene

Möglicherweise ist eine Strategie, die mit einem hohen Fixkostenanteil verbunden ist, riskanter als eine mit viel Subunternehmerleistung. Andererseits kann man sich auch über Subunternehmer eine ganze Reihe von Risiken einkaufen.

Da die möglichen Risiken so komplex sind, lässt sich nur anhand von Simulationsrechnungen aussagen, was die Zukunft bringen kann. Dazu werden, ausgehend von einer „normalen“ Unternehmensplanung, zehntausende risikobedingt mögliche Zukunftsszenarien computergestützt analysiert.

Man erhält eine aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilung, die anzeigt, in welchem Korridor sich die Kennzahlen der G+V, das Ergebnis oder das Rating bewegen werden. So tritt anstelle unrealistischer Punktprognosen eine Bandbreite möglicher Zukunftsentwicklungen.

## Der Umgang mit Risiken auf operativer Ebene

Dieses Denken in Szenarien und Bandbreiten ist auch auf operativer Ebene notwendig. Um Bauprojektrisiken in den Griff zu bekommen, muss die aktuelle Risikosituation transparent gemacht werden.

Es muss klar sein, welche Risiken eintreten können und welche Auswirkungen, welchen Eigenkapitalbedarf und welche Wagniskosten sie nach sich ziehen. Wie auf strategischer Ebene bieten sich hier Simulationsrechnungen zur Risikoaggregation an.

## Bandbreite der Zukunftsentwicklung aufstellen

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, wie Chancen und Gefahren in der Zukunft wirken können. Dass die geplanten Werte eintreten werden, ist eher unwahrscheinlich.

Simulationsbasierte Prognosen – sowohl auf strategischer wie auch auf operativer Ebene – liefern Bandbreiteninformationen der Zukunftsentwicklung anstelle eindimensionaler Planwerte. Mit diesen Informationen lässt sich die Unternehmensstrategie so intelligent anpassen, dass sie vielen möglichen Zukunftsszenarien widersteht – damit die Rentabilität des Unternehmens auch in der Zukunft gesichert ist.