



Betriebswirtschaftslehre

Schwarze Schwäne

Das strategische Risiko unter der Lupe

Keine Chance ohne Risiko. Das klingt wie eine Binsenweisheit. Dennoch wird dieser Tatsache im Risikomanagement zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Unternehmen sichern sich zwar gegen Währungsschwächen oder Erdbeben ab – das Risiko, das aus dem strategischen Handeln des Top-Managements resultiert, bleibt hingegen allzu oft unberücksichtigt. Unser Experte aus Berlin erklärt, was dahinter steckt und weshalb man immer mit schwarzen Schwänen rechnen sollte.

Von Professor Dr. Hans-Erich Müller, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Terroristische Anschläge, Erdbeben, Finanzkrise – Risiken gab es in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts viele. Wie wird es weitergehen? Diese Frage kann keiner abschließend beantworten. Einigkeit herrscht allerdings darüber, dass der Grad der Unsicherheit wächst. Die Konsequenz: Immer mehr Entscheidungen müssen in Unternehmen unter Ungewissheit getroffen werden.

Vom Risikomanagement werden hierfür Lösungen erwartet. Unternehmen sind zum Management ihrer Risiken sogar durch zahlreiche rechtliche Regelungen verpflichtet. In einer Aktiengesellschaft zählt es beispielsweise zu den wichtigen Aufgaben des Vorstandes, für ein angemessenes Risikomanagement Sorge zu tragen. Der Aufsichtsrat überwacht ihn dabei. Wenn etwas schief geht, stellt sich die Frage, ob die Risikoanalyse fehlerhaft war beziehungsweise nicht hinreichend berücksichtigt wurde oder das Risiko einfach nicht vorhersehbar war.

Mehr Effizienz in der Risikoanalyse wird nicht nur durch die Verfeinerung bestehender Werkzeuge, sondern auch durch eine andere Perspektive erreicht: das Management strategischer Risiken.

Nur gegen höhere Gewalt versichern...

Traditionell beschäftigt sich das Risikomanagement vor allem mit den Einzelrisiken, also dem Schaden, der aus einer konkreten Situation entsteht. Risiken *höherer Gewalt*, also Schäden durch Erdbeben, Überschwemmungen, Blitzschlag und Sturm gehören beispielsweise dazu. Diese Risiken lassen sich versichern. Man spricht hier vom reinen Risiko, weil die Schadenssituation keine Erfolgchance erwarten lässt.

Wenn jedoch der Schadensgefahr auch eine Gewinnchance gegenübersteht, wie dies bei strategischen Entscheidungen typisch ist, handelt es sich um strategische Risiken.

Strategie zielt darauf ab, die richtigen Dinge zu tun, im Unterschied zum operativen Alltag, in dem es darum geht, die Dinge richtig zu tun. Strategische Risiken lassen sich nach Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit, wie dies in so genannten Risikolandkarten üblich ist, nur ansatzweise quantifizieren. Schwächen sind dabei:

- **Expertenurteil:** Die Bewertung hängt vom subjektiven Urteil der Experten ab. Beispiel: Noch im Jahr 1997 stellte *Ken Olsen*, Gründer und CEO der Digital Equipment Corporation, fest: *Ich kann mir keinen vernünftigen Grund denken, warum sich ein Mensch wünschen könnte, einen Computer in seinem Hause zu haben.*
- **Schwarze Schwäne:** Unerwartete Ereignisse zeigen, dass unsere Fähigkeiten, durch Beobachtung und Erfahrung zu lernen, begrenzt sind. Beispiel: Bevor Australien entdeckt wurde, waren die Menschen in der alten Welt überzeugt, alle Schwäne seien weiß.
- **Selbstüberschätzung:** Wechselwirkungen im System, Schachzüge der Konkurrenz werden unterschätzt. Beispiel: *Harold Geneen*, Vorsitzender des ehemaligen Weltkonzerns ITT, rühmte sich damit, ein System geschaffen zu haben, das auch *ein Affe führen könnte, wenn er nicht mehr da ist.*

...reicht nicht aus.

Strategie heißt auch, sich festzulegen, Verpflichtungen einzugehen, obwohl die Dinge ungewiss sind. Daraus entsteht ein Paradox: Strategien mit den größten Erfolgchancen haben zugleich die größte Möglichkeit zu scheitern. Sony beispielsweise, hat in den 1990er Jahren mit der *Betamax*- und *Mini-Disc* nur auf das falsche Pferd gesetzt, die Strategie war damals folgerichtig.

Ein auf Erfolg ausgerichtetes Unternehmen muss unvermeidbar strategische Risiken eingehen und der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg besteht dabei nicht zwangsläufig in einer besseren Strategieumsetzung, besseren

Marktanalysen oder besseren Trendprognosen, sondern in einem besseren Management der strategischen Unsicherheit. Vor diesem Hintergrund sollte das Management strategischer Risiken drei grundlegende Eckpfeiler haben:



Hans-Erich Müller
Unternehmensführung
Strategien - Konzepte - Praxisbeispiele
 2010. 12, 287 Seiten, gebunden
 € 34,80
 ISBN 978-3-486-59729-5

Anzeige

Grundlegend neu.

Du möchtest in diesem Buch blättern?
Ein Klick genügt!

Corporate Governance: Die oberste Leitungsebene – Vorstand und Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat – sollte sich eingehend mit den Risiken für die aktuell eingeschlagene strategische Richtung beschäftigen. Häufig ist die Risikofreude bei den Strategen an der Spitze im Unterschied zum Risikomanager besonders ausgeprägt. Aufgabe des Finanzvorstands ist es, das Spannungsverhältnis zwischen unterschiedlicher Risikobereitschaft und strategischer Orientierung auszutarieren. Die Finanzkrise hat gezeigt, dass ein zentrales Problem in der Trennung von Risiko und Haftung liegt. Vor dem Hintergrund der Deregulierung der Finanzmärkte und der Einführung neuer Finanzmarktinstrumente (Derivate) ließen sich Risiken verschieben. Es wurden besonders hohe Risiken eingegangen, um besonders hohe Boni und Gewinne zu realisieren, ohne aber dafür zu haften. In den Investmentbanken können Händler inzwischen wieder bis zu 50 Millionen Euro im Jahr verdienen. In schlechten Jahren bringen sie ihrer Bank Milliardenverluste, deren Risiken dann sozialisiert werden.

Methoden zur Identifikation und Beurteilung strategischer Risiken: Szenarien sind eine Möglichkeit, die Zukunft abzuschätzen. Was bringen neue Geschäftsmodelle? Ist die Finanzierungsstrategie noch zeitgemäß? Sind die Anreizsysteme für Manager zu überarbeiten oder sollte man die aktienbasierte Vergütung ganz über Bord werfen? Der Analyseprozess kann dazu beitragen, dass sowohl übermäßige Risiken als auch zu wenig Risikobereitschaft vermieden werden. Zu den strategischen Risiken gehören unter anderem Veränderungen der Branche, der Technologie, der Kundenpräferenzen, des Geschäftsmodells, aber auch des Markenwerts. Kampagnen wie *Nestlé tötet Babies* und *Nike beutet Kinder aus*, die das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf die Tagesordnung gesetzt haben, waren auch deshalb erfolgreich, weil der Markenwert gefährdet war. *Blockierende Gaspedale* sind für

Toyota nicht nur ein Reputationsproblem, sondern ein Super-Gau, weil Qualität das Alleinstellungsmerkmal war und bisher unabsehbare Straf- und Haftungsrisiken entstanden sind.

Strategische Flexibilität: Es ist die Aufgabe des Vorstands für strategische Optionen zu sorgen, die eine Art Absicherung des Geschäfts gegen mögliche zukünftige Entwicklungen der Unternehmensumwelt darstellen. Daimler antwortet auf die Ungewissheit in der Automobilbranche mit Brennstoffzelle und Elektroantrieb, entwickelt eine Multi-Antriebsplattform im Konzeptauto F800 und experimentiert mit Car Sharing in Ulm. Google (Handy), Apple (iPod/iTunes) und Microsoft (X-Box) wachsen in einem unsicheren Branchenumfeld in verwandten Geschäftsbereichen. Damit soll auch vermieden werden, durchschlagende Innovationen zu verpassen, weil diese, wie beim Transistorradio oder der Digitalkamera, anfangs weniger leistungsfähig sind und von den bisherigen Kunden abgelehnt werden.

Mit steigendem Grad der Unsicherheit wächst die Bedeutung des strategischen Risikomanagements, ein Thema, das bisher noch vernachlässigt wird, mit dem es aber lohnt, sich auseinanderzusetzen.

Autor

Hans-Erich Müller ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin. Die Literaturquellen zu diesem Beitrag finden sich in seinem neuen Buch: „Unternehmensführung. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele. Oldenbourg Verlag, München.