



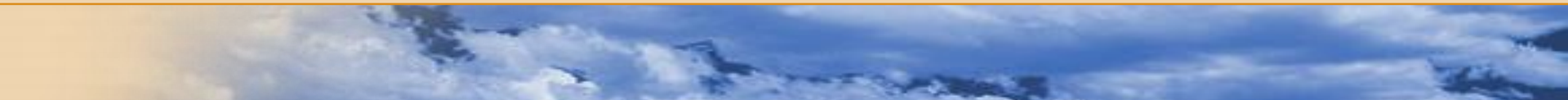
Corporate Sustainability Controlling

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

**Durch ein integriertes Risiko- und Prozessmanagement
und eine lernende Organisation
zu nachhaltiger Wertsteigerung**

Andreas Fornefett

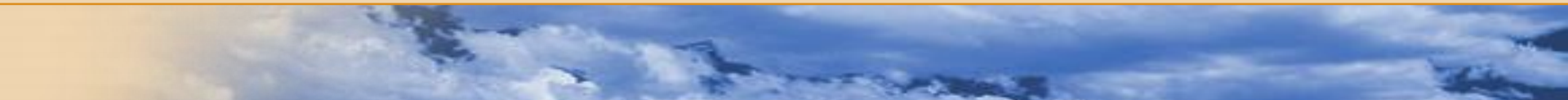
Unternehmensberater
Syndikus der EPOTECH Gruppe





Zur Person

- Kriminalkommissar, Jurist, Volkswirt
- Studium der Physik und der Philosophie 2001-05
- Unternehmens- und Portfoliomanagementberatung
- F&E: seit 1995 Modelle und Methoden zur
 - Risikoadjustierten Cashflow Analyse, Bewertung und Steuerung
 - Integration des Risikomanagements in die Prozesssteuerung von Unternehmen

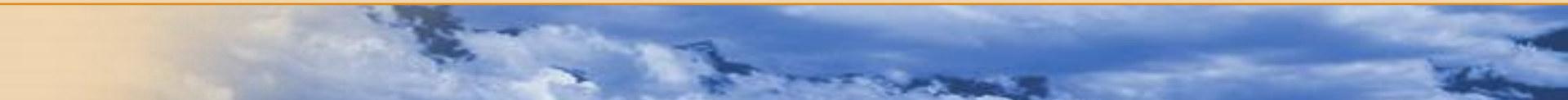




Corporate Sustainability, Compliance und Werteorientierung



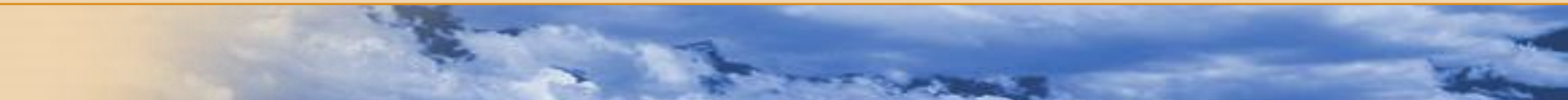
- Standards und Moralismus allein können eine Umwelt-, Sozial- oder Kapitalperformance von offenen Systemen (Unternehmen) in einer sich laufend wandelnden Umgebung nicht leisten.
- Nachhaltigkeit bleibt Sache eines andauernden Veränderungsmanagements von Prozessen durch alle Mitarbeiter in einer lernenden Organisation.
- **Wir ändern besser Prozesse als Menschen!** Deshalb benötigen wir nach hundert Jahren verschiedenster Harvard Konzepte zur Menschenführung eine Wende zu „prozessbasierten“ Ansätzen.





Agenda

- Basics
- 100 Jahre Harvard
- Verbliebene Fragen
- Neue Wege





Typen von Komplexität und Intervention



<i>Merkmal</i>	Triviale Systeme	Unorganisierte Systeme	Organisierte Komplexität
<i>Variablen</i>	Wenige gerichtet	Sehr viele gleicher Art (unabhängig)	Mittlere Zahl interdependent
<i>Wissensbereich</i>	Klassische Naturwissenschaften	Wahrscheinlichkeitsberechnungen	Komplexe organisierte Systeme
<i>Prognosen</i>	Sehr genau	Statistische Wahrscheinlichkeit	Muster-Voraussage
<i>Intervention</i>	punktuell	stochastisch	kontextuell



Wichtige Unterscheidungen

Unternehmen (Trivial?)

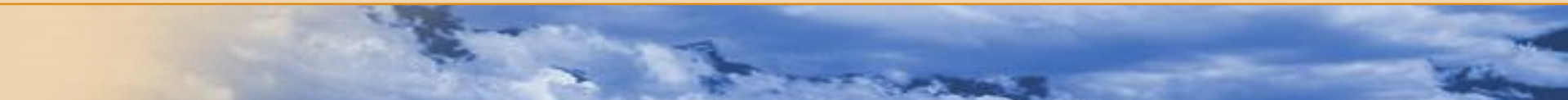
- *Menschen, Elemente*
- *Unternehmen*
- *Konzern-Portfolios*
- *Vereine, Staaten*
- *Gesellschaften*

Steuerung, (Selbst) Ethik
oder über Disziplin, Moral

Märkte (Unorganisiert?)

- *Phänomene*
- *Märkte, Felder*
- *Produkt-Portfolios*
- *Gruppen, Völker*
- *Gemeinschaften*

(Mit-)Wirkung, aber
Zielunabhängigkeit

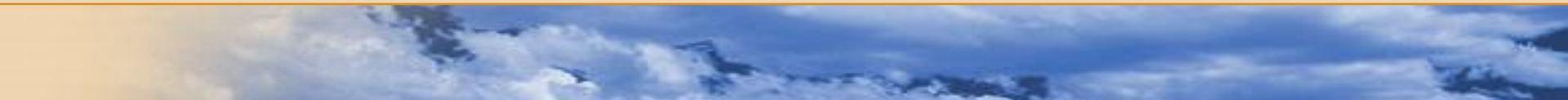




Wo bewegen wir uns thematisch?

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

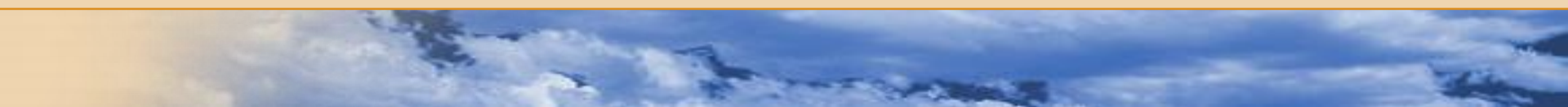
Teilchen Punktteilchen mit Eigenschaften	Menschen, Unternehmen Intransparente Objekte mit angehefteten Eigenschaften oder glaubwürdige, transparente Wesen (Subjekte)
Strom Pegelstände können gesteuert werden	Güter-, Geld-, Informationsströme Beachtung und Nutzung u.a. von Korrelationen zum Zwecke der Fairness, z.B. Lean Management
Welle Möglichkeit zur Verstärkung, aber auch zur völligen Aufhebung	Kommunikation, Optionen und Verträge Möglichkeit zum Lernen unter Risikobegrenzung bis hin zur Kompensation von strategischem Risiko





Typen von Infrastruktur

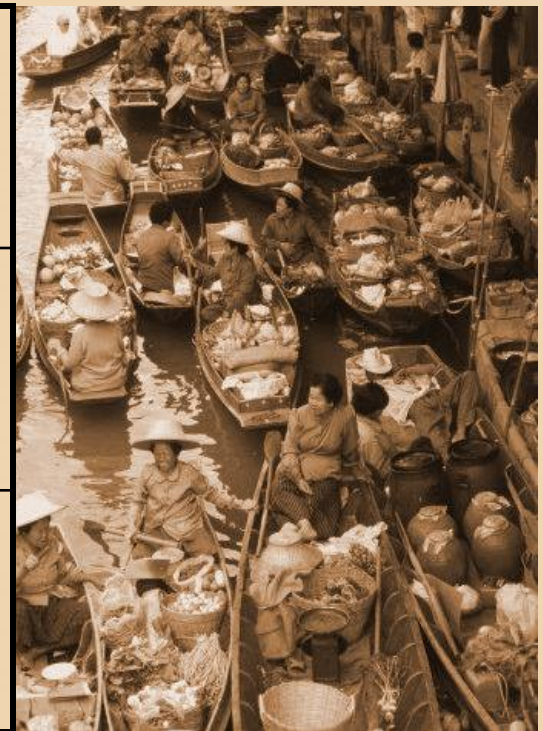
Form der Infrastruktur	Prozessiertes Gut	Träger (Beispiele)
Transportnetz	Bewegung von Personen und Gütern	Straßen, Kanäle, Schienen, Fluglinien
Energienetz	Übertragung von Energie	Elektrizitäts-, Gas- und Ölleitungen
Telekommunikationsnetz	Übertragung von Informationen	Telefon, Radio, TV, Computer -- Personen?
Datennetz sonst	Austausch von Dateien, Bildern, Mediaprodukten	Lokale und regionale Datenaustauschnetze





Typen von Organisationen

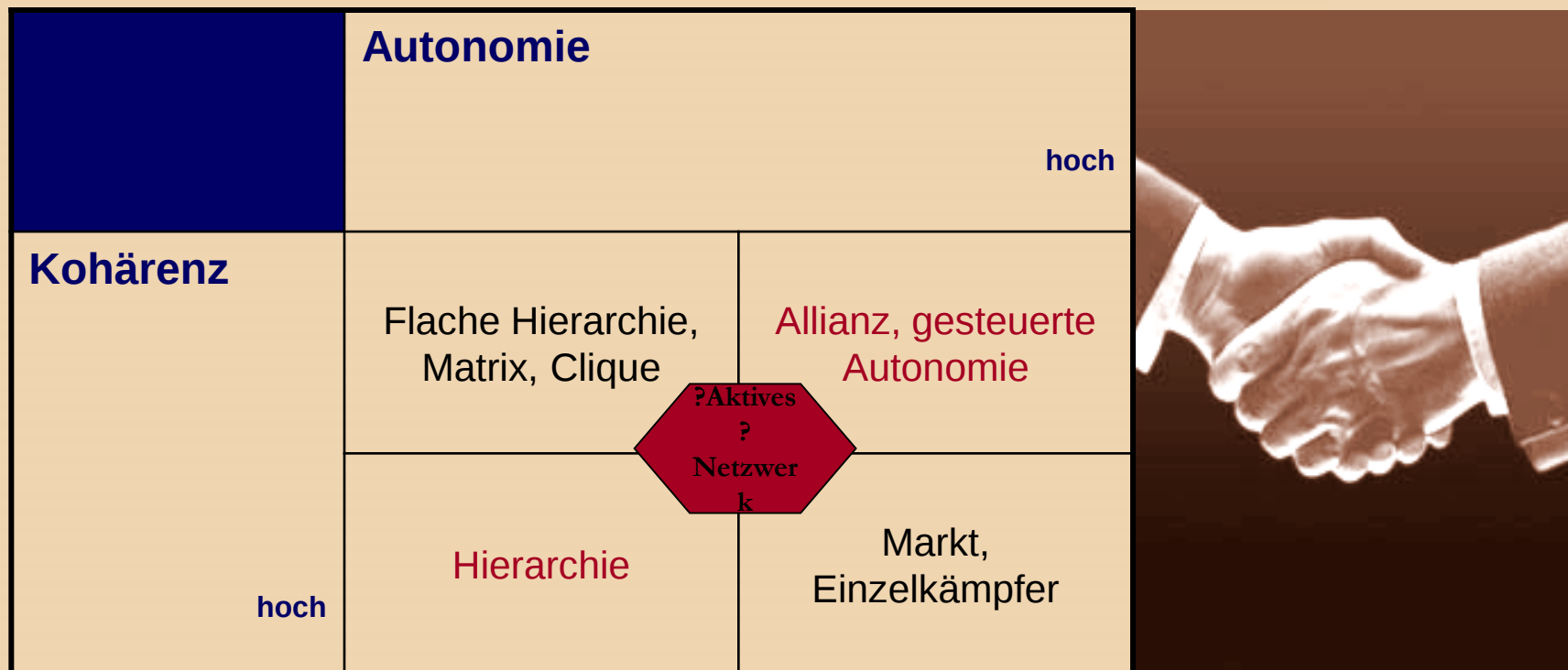
		Produktkomplexität	
		hoch	
Marktunsicherheit	hoch	Hierarchische Organisation	Modulare/Prozess Organisation
		Strategische/ Risiko Netzwerke	Virtuelle/Aufgaben Organisation





Typen der Unternehmenssteuerung

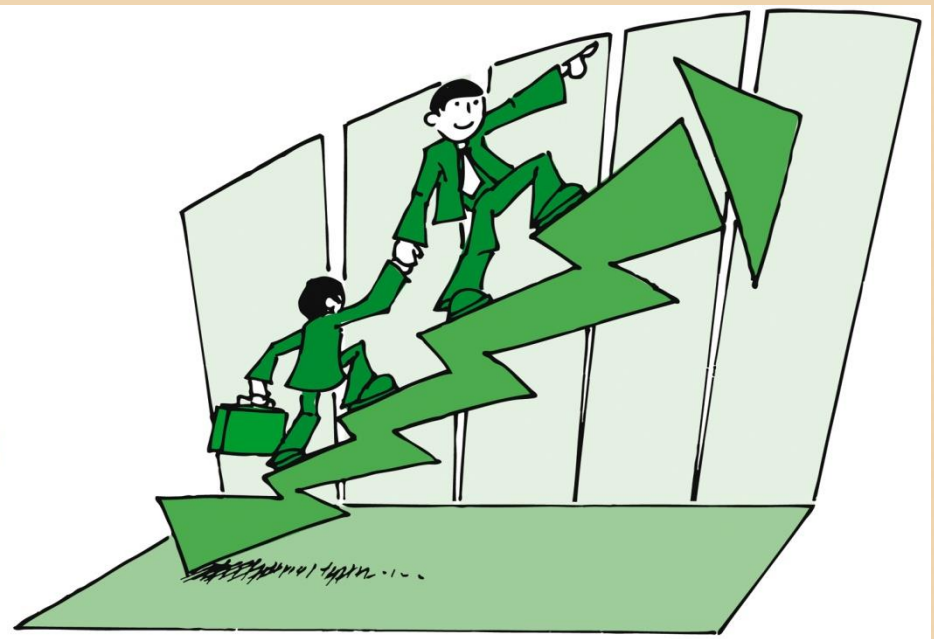
PEER GmbH
Partner for European Equities Research





Von Macht zu Verantwortung

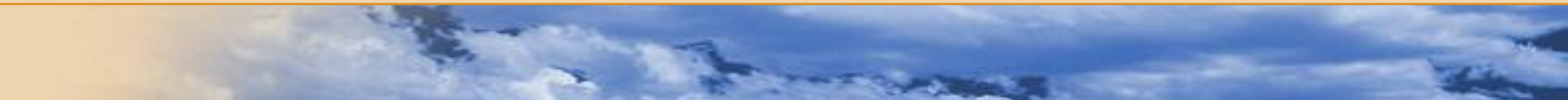
PEER GmbH
Partner for European Equities Research





Verantwortung versus Funktion

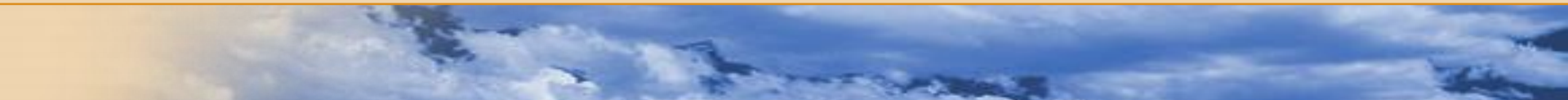
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Institution ist ein Prozessvehikel• Mitarbeiter ,treibt‘ die Institution (Aufgabe)• Er verantwortet das Unternehmen (Prozess)• teilt Macht und Freiheit | <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter steckt in Institutionshierarchie• Institution ,treibt‘ Mitarbeiter (Auftrag)• Er verantwortet div. Vorgänge (Funktion)• kämpft um Macht und Freiheit |
|--|---|





Prozess und Aufgabe

- Der Unterschied zwischen einem Prozess und einzelnen Aufgaben ist vergleichbar demjenigen zwischen einem Endprodukt und seinen Teilen.
- Eine Aufgabe ist der einzelne Geschäftsvorgang, eine Aktivität, die generell von einer Person erledigt wird.
- Ein Prozess ist die Verknüpfung von Aufgaben, die zusammen für den Kunden ein Ergebnis oder eine Leistung von Wert ergeben, unter Umständen über viele Personen oder sogar Unternehmen hinweg.

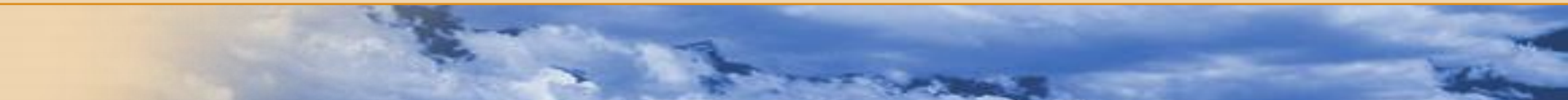




Was sind die Vorteile des Prozesscontrollings?



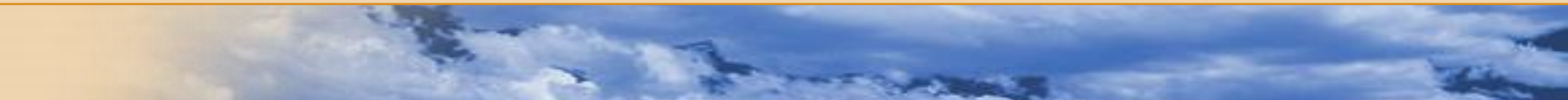
Funktionsmanagement (Harvard)	Prozesscontrolling
Verstehen von Mitarbeitern	Verstehen von Aufgaben/Prozessen
Messung von Mitarbeitern	Messung von Aufgaben/Prozessen
Veränderung von Mitarbeitern	Veränderung von Aufgaben/Prozessen
Finden von Mitarbeitern	Entwickeln von Aufgaben/Prozessen
Motivation von Mitarbeitern	Beseitigung von Hemmnissen
Optimierung von Geschäftsvorgängen	Optimierung vollständiger Prozessketten





Das lernende Unternehmen

- Über die Dokumentation von Prozessen und deren Transparenz erreichen wir die Arbeit am Prozess, soziale Selbst-Kontrollmöglichkeit und Wiederholbarkeit.
- Über die Möglichkeit zur Reflexion der Vorgänge durch alle Mitarbeiter erreichen wir die Lernfähigkeit eines ‚Unternehmens‘ und damit überhaupt erst Nachhaltigkeit.





Komplexität bewahren helfen!

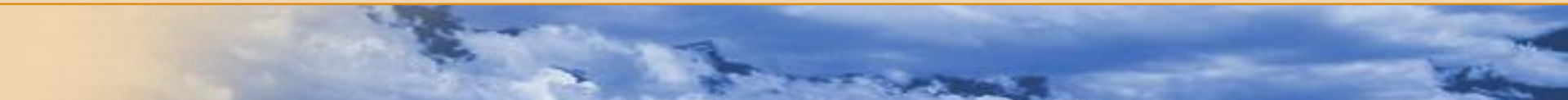


Traditionelle Veränderungsmethode	Prozessorientierte Vorgehensweise
Seltene große Innovationen	Laufend Verbesserungen überall
In großen Schritten	In kleinen Schritten
Durch Spezialisten	Durch alle Mitarbeiter
Mit wenigen Vorschlägen	Mit vielen Ideen
Mitgeteilt an spezielle Funktion	Über eine integrierte soziale Kontrolle
Mit Zielvorgaben von fremder Funktion	Mit Prozessbeitragszielen
Und deren Messung der Zielerreichung	Und einer Wechselwirkungsoptimierung



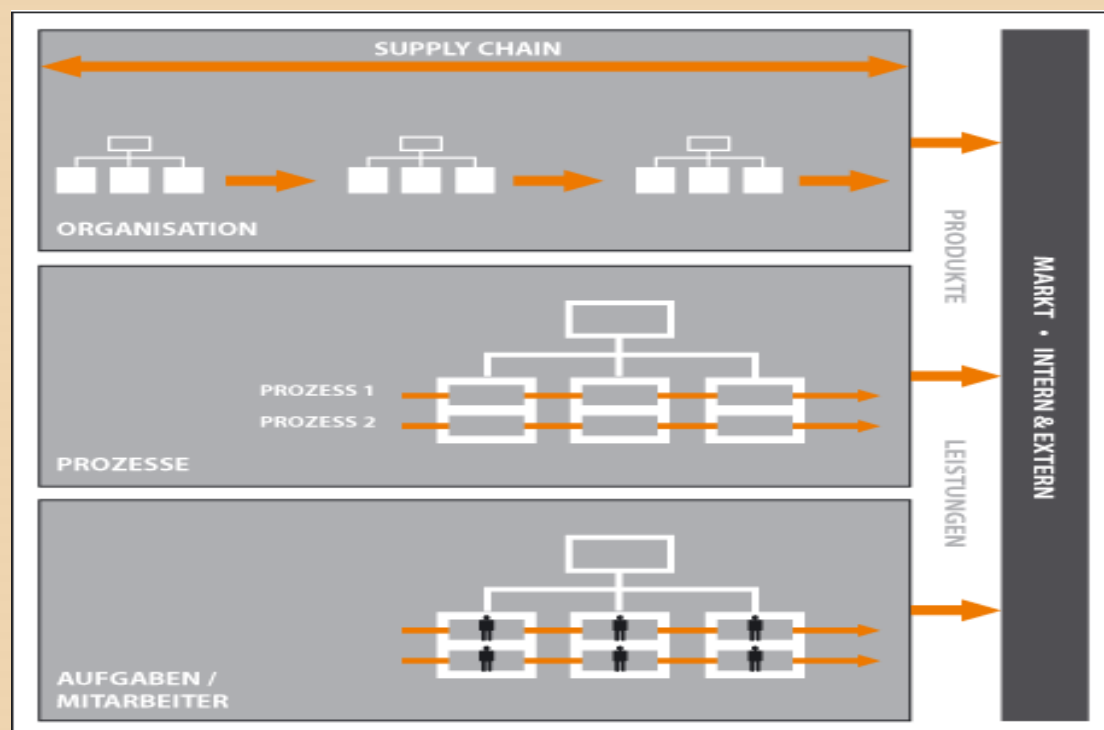
Was ist neu an diesem Denken?

- **Struktur** $\Rightarrow$ Strategie
- Strategie $\Rightarrow$ **Struktur**
- Strategie $\Rightarrow$ Prozess $\Rightarrow$ **Struktur**
- **Komplexität $\Rightarrow$ Prozessstrategie $\Leftrightarrow$ Muster**





Was ist zu tun?



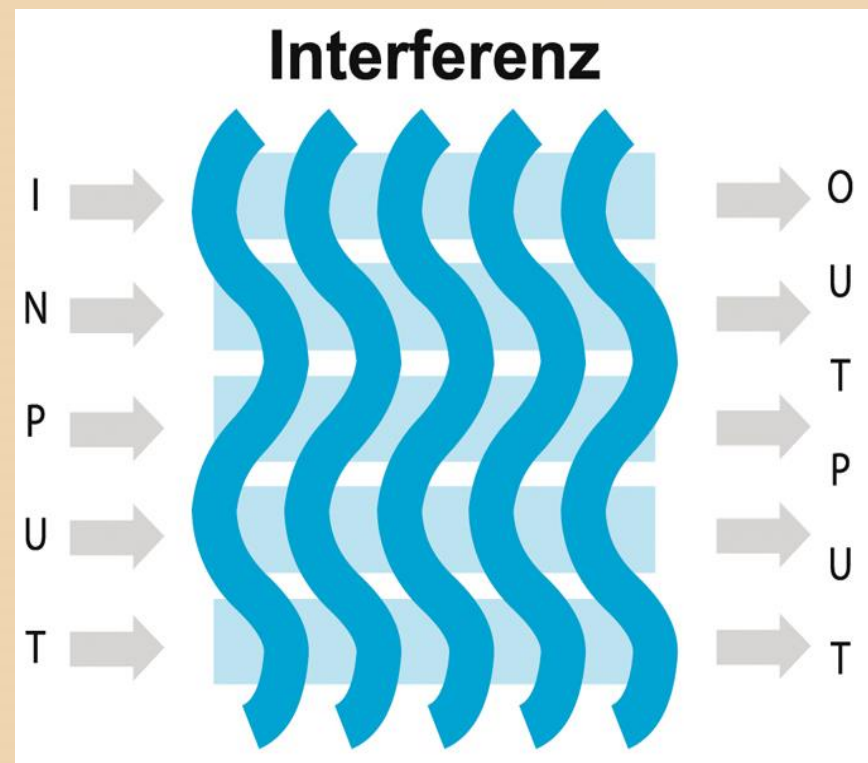
Das reicht
eben nicht!



Abläufe in ihrer Komplexität verstehen

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Zwar wird seit Anfang der 90er Jahre das „Prozesscontrolling“ als neuer Managementansatz verfolgt. Doch erfordert gerade ein dynamischer Ansatz die Aufweichung starrer Unternehmensstrukturen und die konsequente Orientierung hin zu einer „lernenden Prozesssystem-Organisation (Interferenz)“.





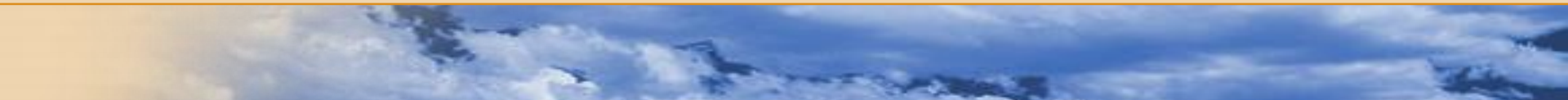
Ziel sollte ein „robustes Unternehmen“ sein ...



... das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können

Vier „Strategische Grundsätze“ aus der Auswertung der empirischen Erfolgsfaktorenforschung und der theoretischen Ansätze der Erklärung unternehmerischer Erfolge:

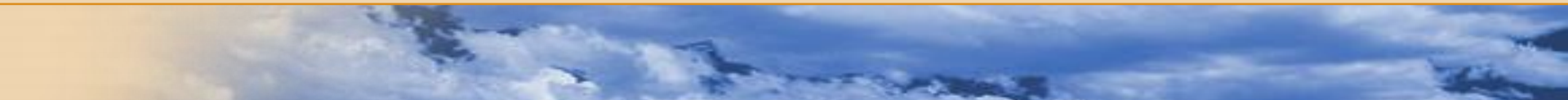
- (1) Einfachheit und Effizienz**
- (2) Risikooptimierung**
- (3) Differenzierung**
- (4) Konzentration**





Geschäfts- und Strategierisiken – Messmethodik (Cashflow-Modell)

1. Schritt: Entwurf des Unternehmenscashflowmodells auf Basis der Unternehmensstrategie (Makroökonomische und unternehmensspezifische Risikotreiber und Cashflows der Bank)
 2. Schritt: Parametrisierung Entwicklung der Makrofaktoren und Simulation aller Risikotreiber, Cashflows und Unternehmenskennzahlen
 3. Schritt: Auswertung geeigneter Kennzahlen und Anpassung der Strategie (Szenarioanalysen)
- **Unternehmensstrategie**
 - **Entwicklung der Makrofaktoren**
 - **Entwicklung des Unternehmenserfolgs/ der Kenngrößen**
 - **Entwicklung der unternehmensspezifischen Risikotreiber über den Betrachtungszeitraum**



Werttreiber

Vergleichbar DCF-Ansatz

Rentabilität

Kapitaleinsatz

Kapitalkosten

Wachstum

z.B. Kundenimage

Realoptionen

Anlegervertrauen

Hier Image am Kapitalmarkt

X

-

X

Ökonomischer Wert

Heutiger Wert zukünftiger bereinigter Gewinne

+

Strategiewert

Wert der Optionen für FuE/Strategieplan

+/-

**Reputations-
risiko**

Ansehen am Kapitalmarkt

Shareholder Value

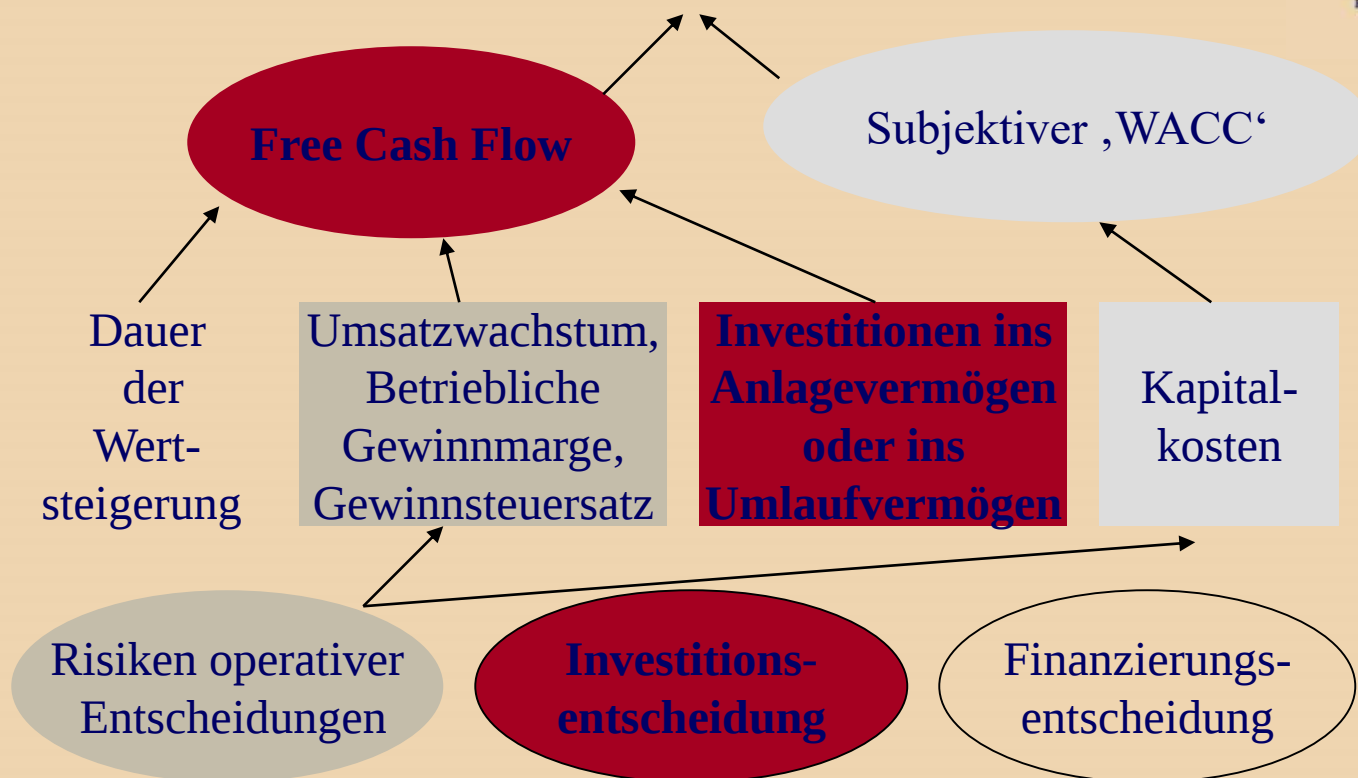
Fundamentaler Unternehmenswert

Börsenkurs



Ziel
Bewertung
Werttreiber
Management

Steigerung des Shareholder Value (noch nicht Börsenwert!)





Development of key variables



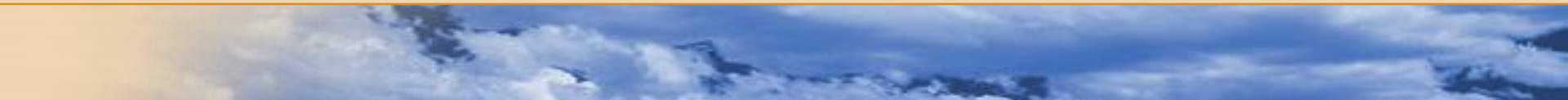
Period of forecast	1	2	3	4	5	6	7
Growth rate of gross premiums	5,7%	7,5%	9,0%	7%	7%	7%	7%
Operating cashflow margin	34%	37%	42%	47%	47%	47%	47%
Cash tax rate	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%
Add. investments rate into fixed assets (factors)	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Add. investments rate into working capital (factors)	3,5	3,7	3,4	3,8	3,8	3,8	3,8
WACC Discounting factor	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Market value of liquid "untied" capital	1	1	1	1	1	1	1
Market value of liabilities (incl.outst.)	84	84	84	84	84	84	84
Third party shares (minorities)	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Number of shares in mn	54,2	54,2	54,2	54,2	54,2	54,2	54,2



Development of free cashflows



Trading year	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gross premiums	17,5	18,498	19,885	21,674	23,192	24,815	26,552	28,411
Net operating payments		12,208	12,527	12,571	12,292	13,152	14,073	15,058
Operating cashflow adjusted before tax		6,289	7,357	9,103	10,900	11,663	12,480	13,353
Cash taxes		0,314	0,294	0,364	0,327	0,350	0,374	0,401
Operating cashflow after tax		5,975	7,063	8,739	10,573	11,313	12,105	12,952
Additional investments into fixed assets		0,200	0,139	0,179	0,152	0,162	0,174	0,186
Additional investments into working capital		3,491	5,133	6,085	5,765	6,169	6,601	7,063
Free cashflow		2,284	1,791	2,475	4,656	4,982	5,331	5,704





Kriterien Risikoprämie beispielhaft	Einfluss auf die Schwankung des Ertrags					
	1	Hoch = 5				
Konjunkturelle Einflüsse			x			3
Umwelthaftungsrisiken		x				2
Sensibilität staatliche Eingriffe		x				2
Änderungen der Wettbewerbsverhältnisse				x		4
Investitionsausfälle			x			3
Schwankungen der Managerkompetenzen					x	5
Schwankungen der Fähigkeiten der Mitarbeiter						?
Schwankungen der Motivation der Mitarbeiter	x					1
Kalkulatorische Strafen				x		4
(Hier eindimensionale Bewertung ohne Gewichtung)	1	4	6	8	5	24



Ergebnis

(Auch die Umrechnung erfolgt in diesem Beispiel ohne die empfohlene Gewichtung)

Risikoprämie in %	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gesamtpunkte	9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25-27	28-30	31-33	34-36	37-39	40-42	43-45

(Weitere Adjustierungen der Risikoprämie sind möglich, um deren Akzeptanz zu erhöhen)

	Risikofreie Rendite	Risikoprämie	Gesamt Eigenkapitalkosten	
Ergebnis in %	4,3	5	=	9,3



**Bewertungs-
grundsätze**

Wertbasis
Marktorientierung

Wertverlust
Accountingaspekt

Wertstärke (Risiko)
Indikator

$$\sum_i^g \left[\left(FTE_i * l_i * \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) * M_i \right]$$

Saarbrücker Formel,
Prof. Dr. Scholz

**Personal-
Wirtschaftliche
Aspekte**

Beschäftigungs-
gruppen
Marktgehälter

Wissensrelevanz vs.
Personalentwicklung

Motivation,
Commitment,
Retention



Operative Einflussgröße	Werttreiber	Ausprägung	Quantitative Maßzahl
Variable Vergütung	Umsatzwachstum	Steigerung der Umsätze	Anzahl der Mitarbeiter mit variabler Vergütung
		Steigerung des Umsatzwachstums	Anteil dieser Mitarbeiter an Gesamten Mitarbeitern
Fluktuationskosten	Gewinnmarge	Reduktion der Kosten	Fluktuationskosten gesamt
			Fluktuationskosten pro Mitarbeiter
			Fluktuationsrate
Fehlzeiten	Gewinnmarge	Reduktion der Kosten	Krankenstandskosten
			Krankenstandsraten
			Unfallraten



Der Investmentprozess

Strategische Ebene	Planung	Anlegeranalyse	Zielfunktion & Meßgröße
		Finanzanalyse	Analyse/Prognose der Zielgrößen
		Portfolioplanung/ -konstruktion	Verknüpfung von Zielgrößen & Nebenbedingungen zu Gewichtungen
		Portfoliorevision	
Operative Ebene	Realisierung	Timing	kurzfristige Marktaspekte
		Handel	
	Kontrolle	Erfolgsmessung	Feststellen der Zielerreichung
		Reporting	



Strategie in Theorie und Praxis

	Traditionelle Theorie	gängige Praxis	CSR Integriert	Nachhaltigkeitsaspekte
Zielfunktion	Individuellen Nutzen/Vermögen maximieren	selten explizit ermittelt	langfristig gesellschaftlichen Wohlstand mehrten & partizipieren	Langfristigkeit gesellschaftliche Orientierung der Ziele Gerechtigkeit (soziale, generationenübergreifende) - Transparenz (gegen Machtmißbrauch) - Dokumentation (gegen Willkür) Lernfähigkeit Meßbarkeit (quantifizierte Prognose) Wiederholbarkeit (Modellkonsistenz)
Meßgröße	Marktwert des Portfolios	Marktwert des Portfolios	risikobereingter Gewinn aggregiert über alle Unternehmen des Portfolios	
Analyse/Prognose der Zielgrößen	Kurspotential & Volatilität & Korrelationen von Marktpreisen	Intransparenz & Unvergleichbarkeit	risikobereinigtes Gewinnpotential auf Basis der Unternehmensstrategie & Volatilität & Korrelation der Gewinne	
Portfolioplanung/-konstruktion	quadratische Optimierung	ad hoc & heuristisch intuitiv	Optimierung (Algorithmus wählbar)	
Revision	Anpassung bei abweichender Marktentwicklung (Störgröße)	spontan oder Auflage	beobachtet langfristig fundamentale Einflussfaktoren auf Werttreiber	Dokumentation Reflexion - anpassungsfähig - veränderungsfähig



Die Operative Ebene in Theorie und Praxis

	Traditionelle Theorie	gängige Praxis	CSR Integriert	Nachhaltigkeitsaspekte
Timing	keine Aussage	Entwicklung einer Marktpreisvorstellung	Entwicklung einer "Wert-" Vorstellung	Gerechtigkeit - Transparenz (gegen Machtmißbrauch) - Dokumentation (gegen Willkür) Lernfähigkeit Meßbarkeit (quantifizierte Prognose) Wiederholbarkeit (Modellkonsistenz) Dokumentation Reflexion - anpassungsfähig - veränderungsfähig
	Bestimmung des besten Zeitpunktes	Schwerpunkt des PM	Bestimmung des besten Zeitpunktes	
Handel	beste Ausführung einzelner Transaktion	Schwerpunkt des PM	fares & ehrliches Handeln	
	Wertentwicklung des Portfolios	Wertentwicklung des Portfolios	fundamentale Wertentwicklung	
Erfolgsmessung	Beitragsanalyse		Timinggewinne Handelsgewinne	
Reporting	keine Aussage	Rechenschaftsbericht Halbjahresbericht	Bericht gemäß Transparenzleitlinien	



Mehrfaktorenmodelle I

Modelltypen	Faktoreigenschaften					
	Hoher Erklärungs- gehalt kurzfristig	Hoher Erklärungs- gehalt langfristig	Stabil über die Zeit, erlaubt Lernen	Risiko- attribution entlang Investment Prozess	Risiko- faktoren nach Sektoren	Erlaubt integrierte SRI
Statistisches Faktormodell	X				X	
Strukturell Makro	X				X	
Strukturell Fundamental		X	ja/nein		X	bedingt
Fundamental Makro	X		X	X	X	bedingt
Fundamental nachhaltig		X	X	X	X	X



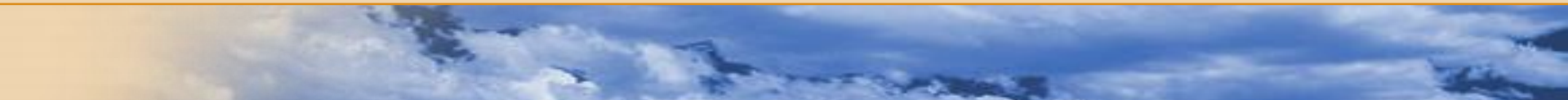
Die Top-Risiken im Mittelstand



Die folgenden Risiken wurden je von mindestens neun der 16 Unternehmens- und Umfeldtypen als fundamental berichtet:

- Preissetzung tlw. nicht kostendeckend
- Ausfall zentral wichtiger Personen
- Plötzlicher Einbruch des wichtigsten Standbeins
- Beeinträchtigung der bisherigen Kapitalbasis
- Unzureichende Gewinnung zusätzlichen Kapitals
- Kundenverlust durch beeinträchtigte Lieferfähigkeit
- Nachahmung der Produkte
- Verschlechterung der Kostensituation
- Fehlentscheidungen durch Überlastung der Geschäftsführung
- Erhebliche Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung

Quelle: Untersuchung von 421 mittelständischen Unternehmen durch Stroeder zusammen mit der RMCE RiskCon. Vgl. Stroeder 2007: Fundamentale Risiken im deutschen Mittelstand, S. 377.





Risikoprofile pro Unternehmenstypen

- **Wachstums-Unternehmen**
 - _Leistungsbedingter Eigenkapitalmangel
 - _Fehlende Verfügbarkeit erforderlicher Ressourcen (z. B. Mitarbeiter)
 - _Reorganisationsbedingte Risiken (z. B. Schwächen in der Aufgaben- und Kompetenzzuordnung oder beim internen Kontrollsystem)
- **Techniker-Unternehmen**
 - _Abhängigkeit von einzelnen technologischen Lösungen oder Patenten
 - _Vernachlässigung der Marktorientierung und mangelnde Früherkennung von Änderungen der Kundenwünsche
 - _Defizite in der Fachkompetenz der Bereiche „Marketing“ und „allgemeine Betriebswirtschaft“ (Finanzen) infolge der stark ausgeprägten Besetzung von Führungspositionen mit Naturwissenschaftlern und Technik
- **Tagesgeschäft-Unternehmen**
 - _Vernachlässigung langfristiger strategischer Planung
 - _Überlastung der Unternehmensführung; oft in Verbindung mit Schlüsselpersonenproblemen
 - _Ineffiziente Abläufe, langsame Entscheidungen mit hohen Risiken sowie mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- **verzettelttes Unternehmen**
 - _Erhöhte Kosten durch zu hohe Komplexität
 - _Fehlende Spezialisierungsvorteile und Wettbewerbsvorteile durch viele Produkte bzw. Leistungen, für die keine adäquaten Kompetenzen verfügbar sind
 - _Nicht erkannte Quersubventionierung zwischen Produkten oder Leistungen, die durch unterlassene Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen langfristig zu einer Schwächung auch der leistungsfähigen Produktbereiche und Geschäftsfelder führen kann
- **Markenartikel-Unternehmen**
 - _Beeinträchtigung der Marke durch Störfälle (z. B. Gesundheits- oder Umweltschäden)
 - _Fehler bei der Markenpolitik (z. B. Nichterkennen von Veränderungen der Kundenwünsche oder anderer Umfeldtrends)
 - _Hohe sunk-costs im Bereich „Marketing“ (Markenaufbau)
- **Familien-Unternehmen**
 - _Übertrieben traditionsbewusstes und damit im traditionellen Sinne nicht ökonomisches Entscheidungsverhalten der Unternehmensführung
 - _Unternehmensnachfolgerisiken
 - _Refinanzierungsrisiken infolge einer sehr eingeschränkten Möglichkeit, auf Kapitalmärkte zuzugreifen
 - _Vermischung privater und unternehmerischer Interessen, wodurch die Schlagkraft des Unternehmens entsprechend geschwächt wird
- **Ein-Kopf-Unternehmen**
 - _Ausfall der Schlüsselperson führt zu kaum überbrückbaren Schwierigkeiten in der Unternehmensführung, in Forschung und Entwicklung oder im Bezug auf die Kundenbeziehungen.
 - Einzelne Personen bauen im Unternehmen eine unangemessen hohe Machtposition aufgrund ihrer Unersetzlichkeit auf.
- **Ein-Standbein-Unternehmen**
 - _Plötzlicher Ausfall des einzigen Standbeins (der begrenzten Absatzregion, der wenigen Kunden oder Lieferanten bzw. Produkte) führt zu einer Existenzgefährdung des Unternehmens.
 - _Schleichende Alterung des einzigen Standbeins (Verfall von Preisen und/oder Absatzmengen) wird aufgrund mangelhafter Informations- und Frühaufklärungssysteme im Unternehmen nicht rechtzeitig wahrgenommen oder fehlinterpretiert als „vorübergehende Schwäche“.



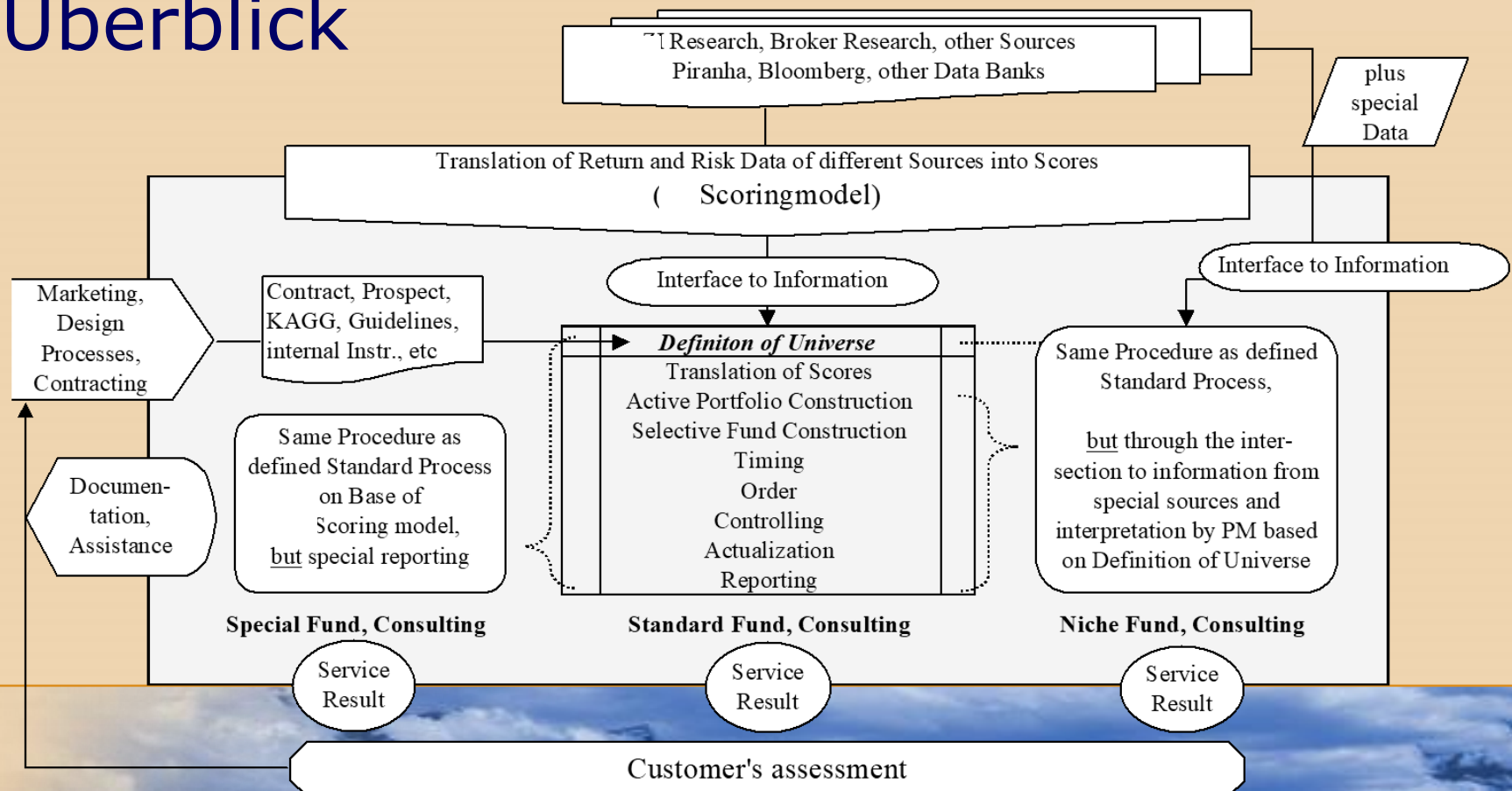
Risikoprofile pro Umfeldsituationstypen

- **Die „Branche-in-Bewegung“-Situation**
- _Hohe Risiken in notwendigen Entwicklungsprojekten.
- _Fehleinschätzungen insbesondere technologischer Entwicklungen
- mit der Konsequenz von Marktanteilsverlusten.
- **Die „Zulieferer“-Situation**
- _Verschlechterung der Beziehungen zu den wenigen Abnehmer-Unternehmen mit der Folge von z. B. extremem Preisdruck.
- _Beeinträchtigung oder gar Ausfall der Lieferfähigkeit (Zeit, Qualität, Menge und/oder Preis) durch eingetretene Leistungsrisiken mit der Folge eines schnellen und möglicherweise irreversiblen Verlustes der Abnehmer (Abwanderung zur Konkurrenz).
- _Risiken durch Insolvenz der Hauptkunden.
- **Der „starke Wettbewerb“**
- _Verschlechterung der Position des Unternehmens im Markt durch Verlust von Marktanteilen (geringere Unternehmensgröße führt zu
- _Kostennachteilen und damit zu geringerem preispolitischen Spielraum).
- _Verlust von Differenzierungsvorteilen durch Nachahmerprodukte und damit verschärfter Preiswettbewerb.
- _Möglichkeit stark sinkender Preise und Verdrängungswettbewerb
- **Der „Beschaffungs-Engpass“**
- _Risiko der Lieferunterbrechung und damit Ausfall der eigenen Produktion.
- _Machtkonzentration auf Seite der Lieferanten mit der Folge steigender Beschaffungspreise.
- _Erfolgreiche Integrationsstrategie eines Wettbewerbers, der einen wichtigen Lieferanten zur Integration in seine eigene Prozesskette aufkauft.
- **Die „David-und-Goliath“-Situation**
- _Verlust der typischen und notwendigen Vorteile eines kleineren Unternehmens wie z. B. persönlich geprägte, enge Beziehungen zu den Kunden oder flexible Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen.
- _Verlust der preislichen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Großunternehmen wegen dessen Größendegressionseffekten.
- **Die „Nischen“-Situation**
- _Eindringen neuer Wettbewerber in die bislang lohnende Nische mit der Folge verstärkten Margendrucks.
- _Nichterkennen von Wandlungen in den sehr spezifischen Kundenbedürfnissen.
- _Reduzierung der Markteintrittsbarrieren und Auflösung der Nische.
- **Der „Innovationsdruck“**
- _Verschlechterung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, z. B. durch Abwandern wichtiger Mitarbeiter aus dem F+E-Bereich zur Konkurrenz.
- _Zu starke Orientierung auf das technisch Machbare ohne ausreichende Berücksichtigung der Wünsche des Marktes (Folge: Marktanteilsverluste).
- _Risiko von Fehlschlägen im Forschungsbereich
- **Der „Marktführer“**
- _Schleichender Verlust der Marktführerschaft durch aktive und ehrgeizige Wettbewerber, die die Kundenwünsche besser erkennen und umsetzen mit der Folge eines Verlustes der bisher (aufgrund hoher Produktionsmengen) günstigen Kostenposition
- _Negative Auswirkungen des hohen Bekanntheitsgrades wie z. B. schneller Imageverlust bei Qualitätsproblemen oder Umweltschäden.
- _Unzureichende kundenindividuelle Lösungen durch den Versuch, allen Kundengruppen gerecht zu werden



Portfoliomanagement Prozess im Überblick

PEER GmbH
Partner for European Equities Research





Die praktische Umsetzung

Ablaufplanung II (Fondsmanagementprozeß)

Phasen	Frequenz	Instrumente	Schnittstellen
Scoring von Rendite- und Risikoinformationen verschiedener Quellen	ad hoc jährlich mind. einmal	Scoringmodell	Research: fundamental/qualitativ
1. Zusammenstellung der Daten für das gesamte Portfoliouniversum (Zielfestlegung)	mindestens 1* p.a.	Verkaufsprospekt, interne Anlagerichtlinien, etc.	
2. Übersetzung von Scores in Barra Daten	monatlich	Barra - Korrelation	Dokumentation
3. Eingabe/Auswertung relevanter Daten zur aktiven Portfoliokonstruktion: Vorschlags-Portfolio	monatlich		
4. Selektive Fondskonstruktion (Schlüssigkeitsprüfung/ Abstimmung): Plan-Portfolio	monatlich	Barra - Korrelation/ Optimierer	Dokumentation
5. Ordervorbereitung, Berücksichtigung von Timinggesichtspunkten	ad hoc		Research: technisch/quantitativ
6. Order für Handel: Ist-Portfolio	ad hoc	Order Ticket	Brokerage/Handel intern
7. Controlling und Aktualisierung durch den Fondsmanager (Anlässe: Score- oder Kursveränderungen, zusätzlich feste Turni)	ad hoc monatlich	Bloomberg/Reuters, Scoring Modell, Terminkalender, ->1	
8. Reporting	monatlich		



Strategisches Risikomanagement setzt auf umfassendem Risikobegriff auf – zweifellos systematische Risikoidentifikation erforderlich

Potenzielle Risiken

Marktrisiken

- Marktwachstum
- Marktbarrieren
- Währungsrisiko
- Konjunkturanfälligkeit

Regulatorische Risiken

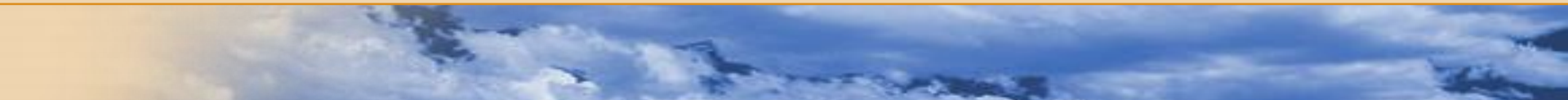
- Schutzrechte für Patente/Technologien
- Gefährdungshaftung

Unternehmensspezifische Risiken

- Kundennutzen für bestehendes und zukünftiges Angebot
- Managementqualität
- Kapital-, Humankapital- und F&E-Ressourcen

Branchenrisiken

- Wettbewerbsposition
- Preisspielraum
- Innovationsdruck
- Verhandlungsstärke Kunden
- Verhandlungsstärke Lieferanten

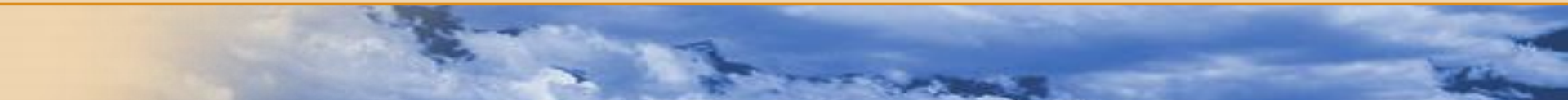




Geschäfts- und Strategierisiken – Definitionen

Geschäftsrisiko ist die Gefahr von Verlusten oder negativen Ergebnisentwicklungen (entgangene Gewinne), die ihre Ursache in unerwarteten Änderungen des Geschäftsvolumens oder der Margen aufgrund veränderten Kunden- oder Wettbewerberverhaltens oder konjunktureller Zyklen haben.

Strategische Risiken entstehen, wenn in der Konsequenz vom Management keine oder unvorteilhafte Grundsatzentscheidungen getroffen werden.





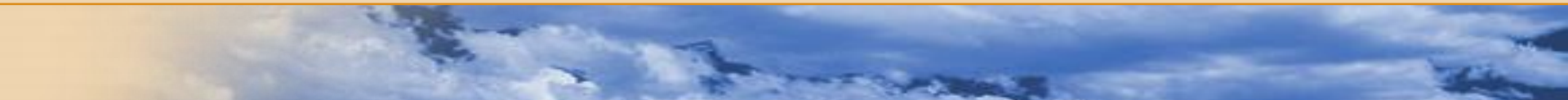
Geschäfts- und Strategierisiken – Beispiele bei Banken

Beispiele für Strategische Risiken:

- Unterlassung notwendiger Neuausrichtungen (z. B. Internet banking)
- Fehlerhafte Strategieentscheidungen:
- Produktportfolio (Vernachlässigung von Risiken, falsches Pricing)
- Kundenportfolio (gute / schlechte Risiken)
- Mangelhafte Auswahl von Kooperationspartnern (z. B. im Vertrieb)

Beispiele für Geschäftsrisiken i. e. S.:

- Margendruck durch Wettbewerber (z. B. Direktbanken/-broker)
- Kundenabwanderung wegen ungenügenden Produktportfolios
- Mangelndes Neugeschäft durch Konjunkturrückgang (z. B. bei Hypotheken)





Geschäfts- und Strategierisiken: Risikomanagement-Prozess

Identifikation

- Frühwarnsystem (KPIs)
- Szenarioanalyse

Bewertung

- Earnings-at-Risk
- Cashflow-Modellierung

Reporting

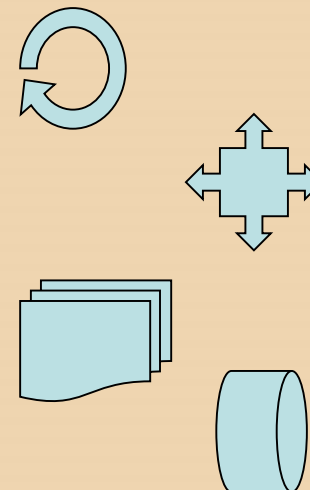
- Turnusmäßiger Risikobericht
- Adhoc Berichte

Management

- Taktische Maßnahmen
(z.B. Preisgestaltung)
- Strategische
Maßnahmen
(z.B. neue Produkte)

Überwachung

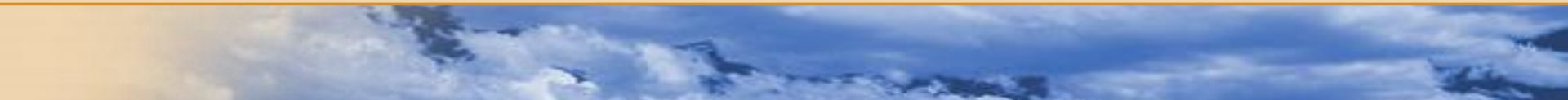
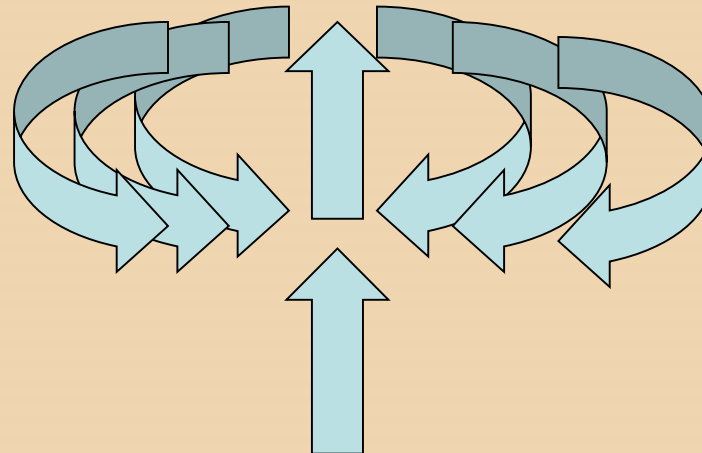
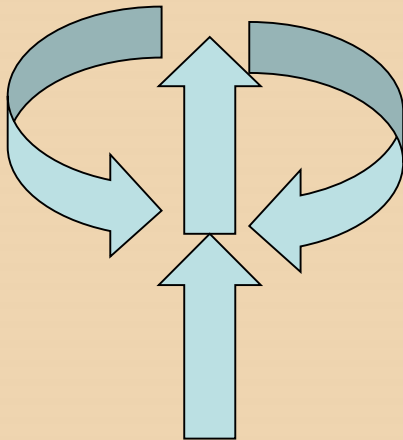
- Im Rahmen des
Finanzcontrollings
- Frühwarnsystem (KPIs)

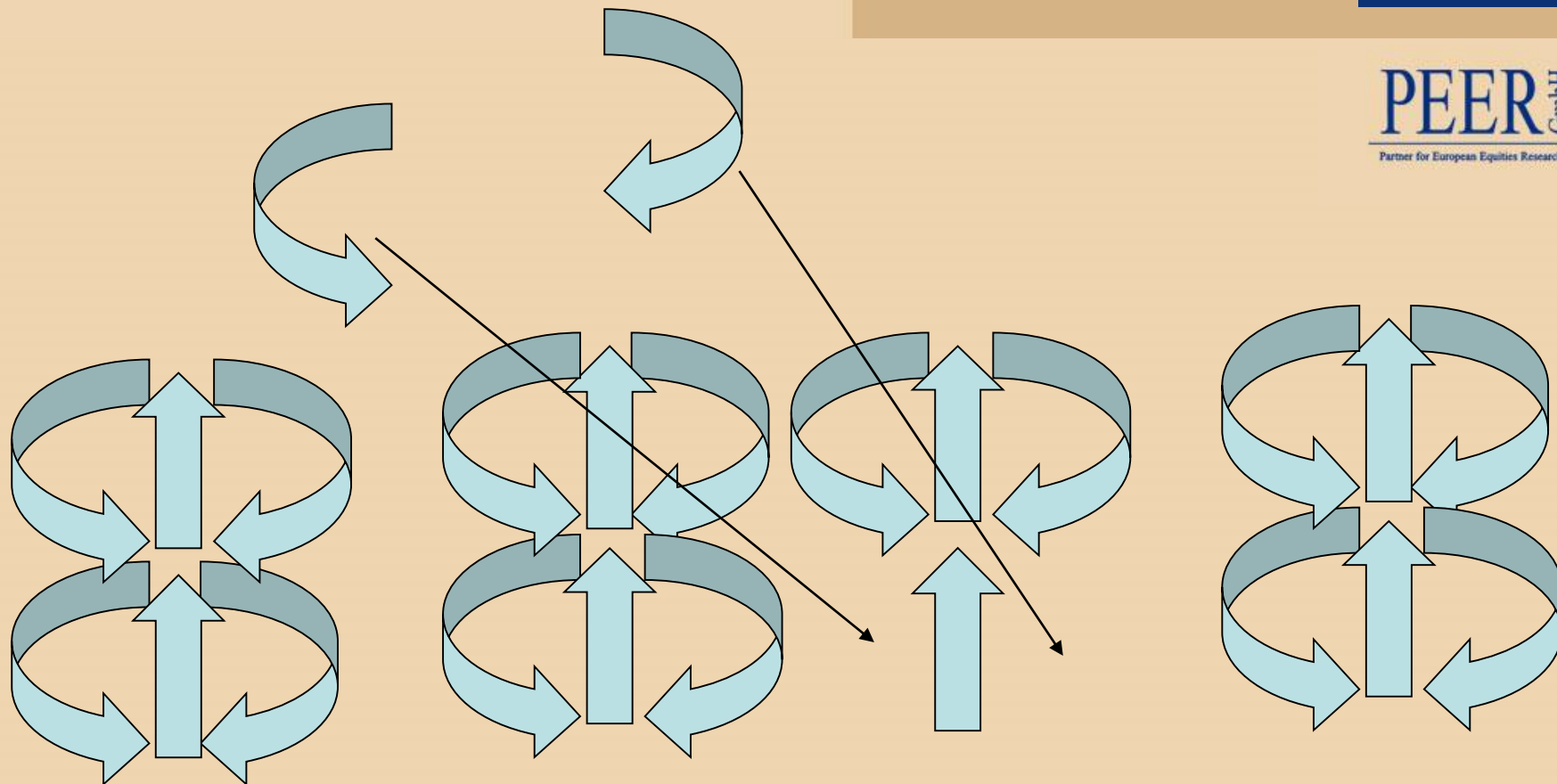




Geschäfts- und Strategierisiken: Risikomanagement-Prozess

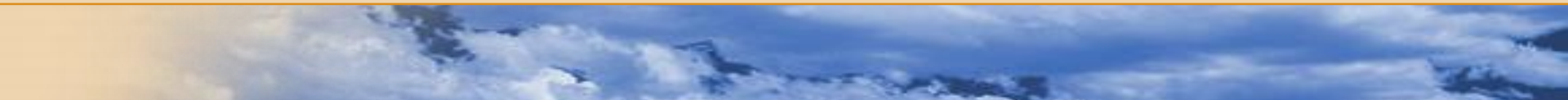
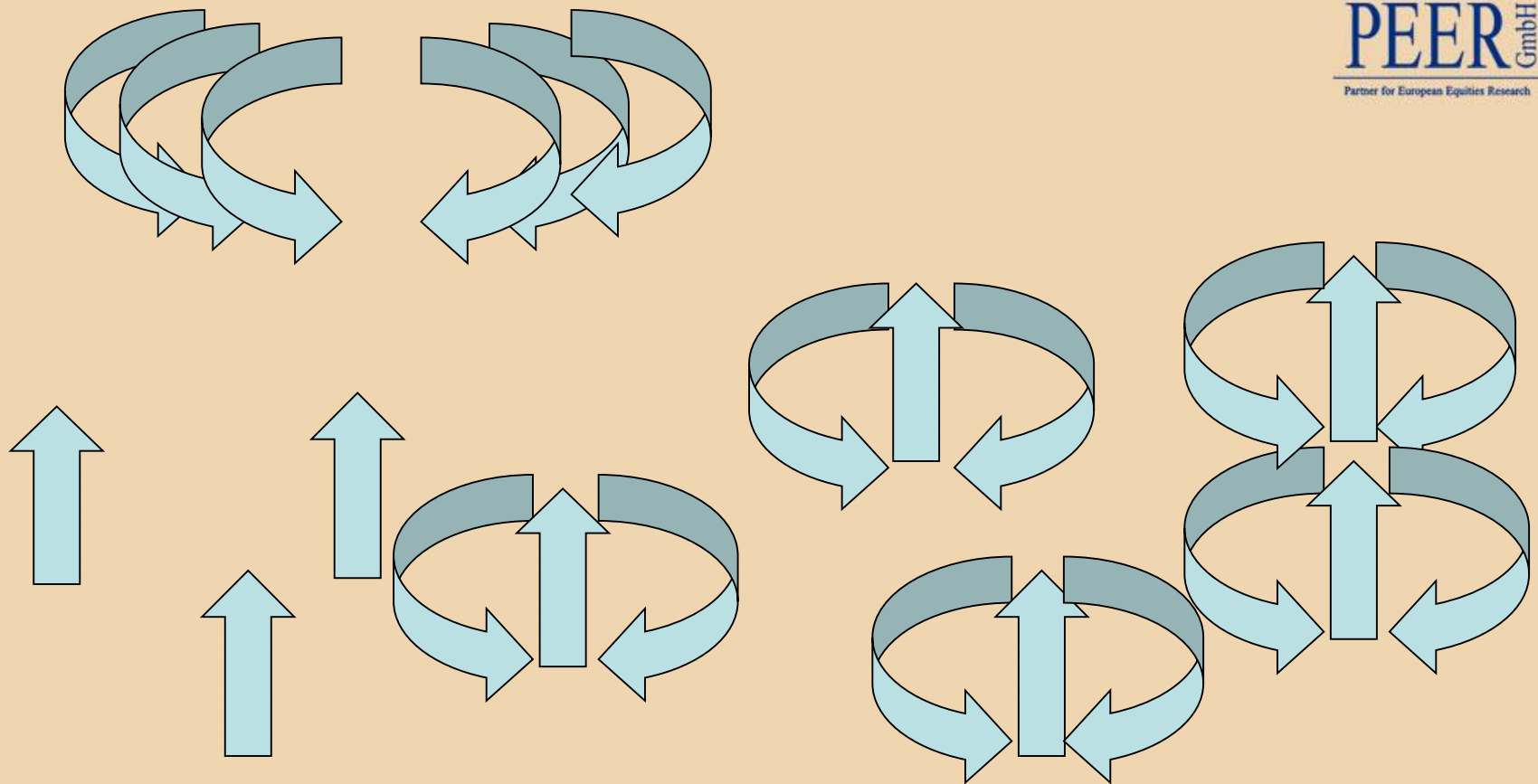
PEER GmbH
Partner for European Equities Research





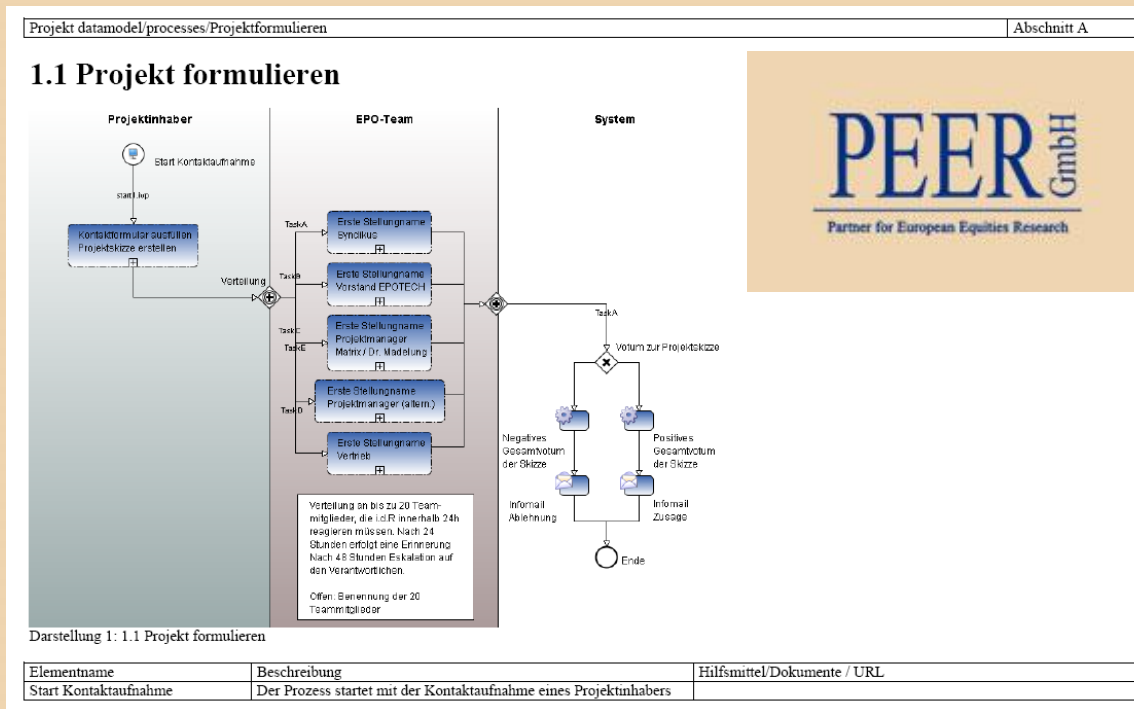


PEER GmbH
Partner for European Equities Research





Wie integriere ich Risikomanagement ,tiefer‘ in den Unternehmens-Prozess?



Pilotprojekt EPOTECH AG
auf der Basis:

*Workflowmanagementsystem
„Soreco Xpert.ivy“*

*Prozesskostenmanagement
„METIFY“*

*Planung und Reporting – noch
zu bestimmen*

Organon und BKS-System

SAP Datenbank-Infrastruktur



Was könnten wir gemeinsam tun?



- FIAS

(F&E von risikointegriertem Prozessmanagement im Dienstleistungsbereich)

- PURE/PEER

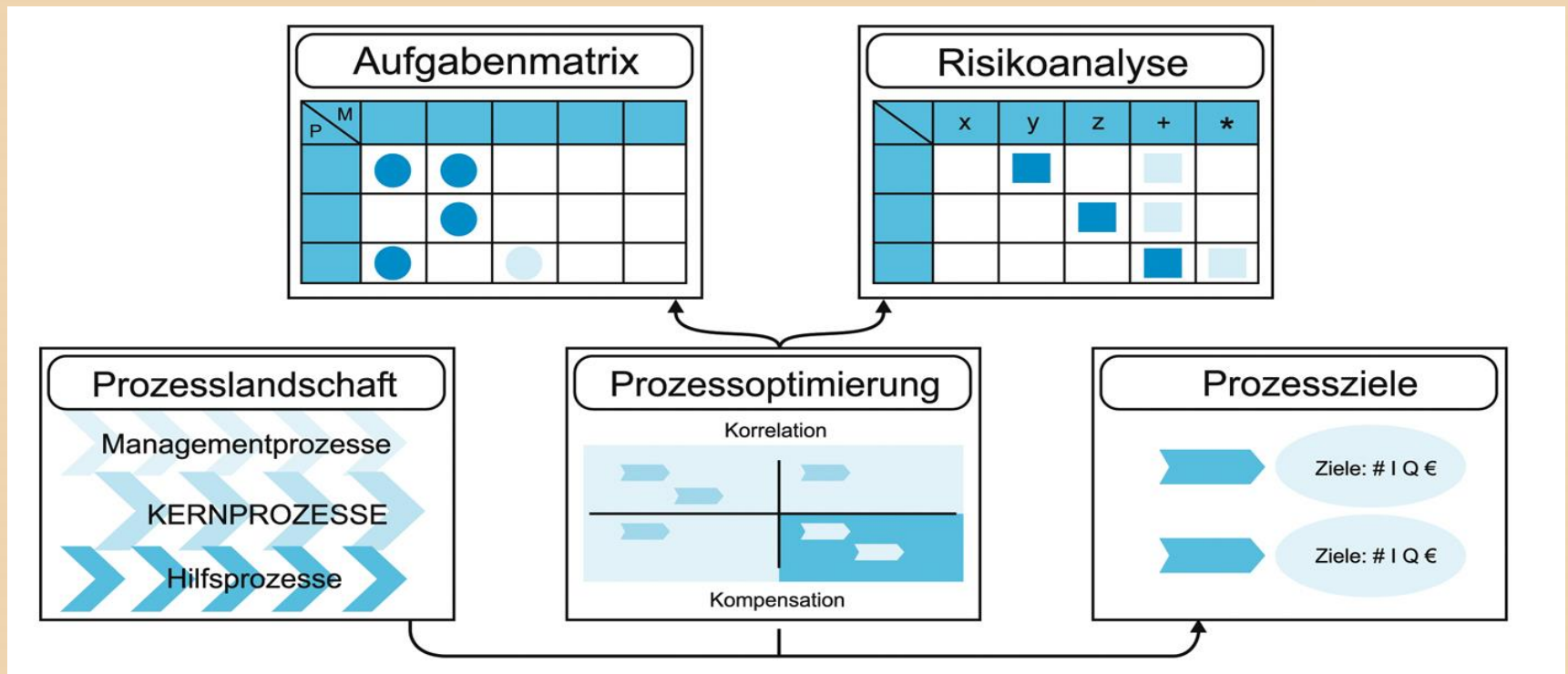
(Unternehmensberatung Risikointegriertes BPM, insbesondere für Banken und Versicherungen)

- EPOTECH (ein Pilotprojekt der PEER)





Risikointegriertes BPM





Organisationsberatung

Geregeltes Unternehmen

Operative Wertschöpfung durch
Verbesserungen und Wertezwang

Struktur

Segmentierung durch
Funktionsorientierung

Fremdkontrolle

Machtkampf und einhergehende Unfreiheit
durch verantwortliche Mitarbeiter

Selbstbeschränkung und Moral

Lernfähiges Unternehmen

Strategische Wertschöpfung durch
risikogesteuerte Erneuerung, Innovationen

Interferenz

Prozess-Systemorganisation
durch reine Aufgabenorientierung

Soziale Selbstkontrolle

Machtteilung und mehr Freiheitsraum
durch eigen-verantwortliche Mitarbeiter

Nachhaltigkeit und Ethik



F&E, zum Beispiel mathematische Modellformulierung



Der Intellekt hat ein
scharfes Auge für Methoden
und Werkzeuge, aber er ist
blind gegen Ziele und
Werte.

Albert Einstein

