



MASTERTHESIS: „AUSGEWÄHLTE ASPEKTE DES RISIKOMANAGEMENT ALS INTEGRATIVER BESTANDTEIL DES STRATEGIEMANAGEMENT – AM BEISPIEL VON UNTERNEHMEN DER ENERGIEBRANCHE“

zur Erlangung des Grades Master of Arts (M.A.) in Finance  
eingereicht durch Jana Nizold

---

#### ABSTRACT

Das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen im Jahr 2009 ist geprägt von einer weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise. Obwohl die langfristigen Ziele der meisten Firmen klar definiert sind, werden Chancen und Risiken nicht immer im Sinne dieser Ziele bewertet. Risikomanagement heute heißt für einen Großteil der Unternehmen die erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Damit bleibt es oftmals bei der Dokumentation von Risiken. Auswirkungen werden häufig erst dann sichtbar, wenn sie sich in den Ergebnisgrößen des Unternehmens widerspiegeln. Jedoch scheint es ratsam, in einem wettbewerbsintensiven Markt, Risiken frühzeitig und realistisch abzubilden.

Vor diesem Hintergrund zielt diese Ausarbeitung darauf ab, auf Basis dreier Unternehmen im Bereich Erneuerbare Energien einen Ansatz aufzuzeigen, bei dem Risikomanagement als integrativer Bestandteil des Strategiemanagements gehandhabt wird. Unter Beachtung von ökonomischer und ökologischer Wertorientierung als oberste Handlungsmaxime, wird die Integration von Risiken in ein Steuerungswerkzeug beleuchtet. Neben theoretischen Grundlagen fließt auch Best Practice Know-How in die Darstellung ein. Hierfür sind Risikoberichte von Unternehmen aus der Energiebranche ausgewertet und vier Experteninterviews durchgeführt wurden. Die Interviewpartner waren dabei Vertreter aus den Bereichen Erneuerbare Energien sowie Integrationsberatung.

In der Masterthesis wird hergeleitet, dass es vorteilhaft ist, Unternehmensvision und Risiken in Kennzahlen abzubilden sowie Ursache-Wirkungsketten aufzuzeigen. So wird die kontinuierliche Überwachung des Zielerreichungsgrad von Unternehmenszielen möglich. Ein Werkzeug hierzu ist die Balanced Scorecard. Es wird ein Integrationsansatz favorisiert, bei dem Einzelrisiken und Risikogruppen unmittelbar den Erfolgsgrößen zugeordnet werden, auf die sie wirken. Zusätzlich wird der Gesamtrisikoumfang als Teil der übergeordneten Finanzperspektive dargestellt.

Für die untersuchten Unternehmen aus dem Bereich Erneuerbare Energien wird aus den Ergebnissen der Recherchen eine Scorecard abgeleitet, die sich auf den fünf Perspektiven ökonomische Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Kunden, Interne Prozesse/Lieferanten und Potenziale zusammensetzt. Als Kernrisiken werden unter anderem das Risiko der Änderung von Förderrichtlinien für Erneuerbare Energien und technologische Risiken bestimmt. Als Möglichkeit der unmittelbaren Zuordnung von Risiken wird beispielsweise die Integration von Frühwarnindikatoren in die Perspektiven der Scorecard diskutiert. Für die Finanzperspektive (ökonomische Nachhaltigkeit) werden ergänzende Kennzahlen wie Risk adjusted Capital und Return on Risk Adjusted Capital vorgeschlagen. Somit wird die Scorecard zu einem Tool, mit dem auf einen Blick Grad der Zielerreichung und Auswirkung von Risiken visualisiert werden.

Die Werte für die Risiken basieren dabei auf den Untersuchungen des unternehmerischen Risikomanagements. Denn erst wenn Scorecard und Risikomanagement konsequent aufeinander abgestimmt werden, kann ein integrativer Ansatz seine volle Leistungsfähigkeit entfalten. Weiterhin können die verfügbaren Informationen aus dem Risikomanagement für die Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes genutzt werden. Dieser wiederum fließt in die Berechnung der Gesamtkapitalkosten ein. Im Unternehmen errechnete Werte können damit auf internen – und damit konsistenteren – Daten aufbauen. Die Zuhilfenahme des Kapitalmarktes durch Nutzung der Kapitalmarkttheorie ist damit zur Bestimmung des Wertbeitrages des Unternehmens nicht mehr nötig.

Bei der hier vorliegenden Ausarbeitung handelt es sich um das Ergebnis einer qualitativen Forschungsarbeit, die beispielhaft einen Ansatz zum risikoadjustierten Strategiemangement für die Energiebranche aufzeigt. Der Fokus liegt dabei auf dem Aufzeigen einer praktikablen Variante zur Integration der Daten in das Performance- und Strategiemangement. Die Erreichung von Vision und langfristigen Unternehmenszielen steht dabei stets im Mittelpunkt. In Abstimmung mit der Risikobewältigungsstrategie des Unternehmens, bildet der vorgestellte Ansatz damit eine Basis für die Einbeziehung von Modellen, Techniken und Menschen in ein unternehmensumspannendes integratives System.