

Risiken richtig managen

Die Auswirkungen von Subprime- und Kapitalmarktkrise sowie hohe Volatilitäten bei Rohstoffpreisen und Wechselkursen zeigen es schonungslos auf: Die Risikomanagementsysteme zahlreicher Unternehmen funktionieren ganz offensichtlich nicht ausreichend. Auch im Jahr zehn nach dem Kontroll- und Transparenz-Gesetz – KonTraG – dienen viele Systeme primär der formalen Pflichterfüllung.

Die Risikomanagementsysteme zahlreicher Unternehmen funktionieren ganz offensichtlich nicht ausreichend. (Bild: shutterstock)

VON RICHARD WERNER

Es ist klar: Ein Risikomanagement stiftet erfahrungsgemäss immer nur dann einen Mehrwert, wenn das System einen betriebswirtschaftlichen Nutzen leistet. Die positiven Argumente, die für die Implementierung und den erfolgreichen Betrieb eines Risikomanagementsystems sprechen, sind schnell genannt: Risikomanagement schafft Transparenz über die betriebliche Risikolage und reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise, die durch Fehlentscheidungen ausgelöst wird. Durch das präventive Massnahmenmanagement wird auf Herausforderungen und Chancen agiert und nicht lediglich reagiert. In der aktuellen Unter-

nehmenspraxis zeigt sich derzeit jedoch, dass nur wenige Unternehmen über ein Risikomanagementsystem verfügen, das tatsächlich in der Lage ist, negative Entwicklungen rechtzeitig aufzuzeigen.

«The same procedure as last year? The same procedure as every year!»

Rolle der Wirtschaftsprüfer

Wenn die Geschichte der Finanz- und Wirtschaftskrise geschrieben wird, dann wird dazu auch gehören, welche neuen Gesetze und Regulierungen erdacht wurden, um eine Wiederkehr der gleichen Krise zu verhindern. So war das bei fast allen der unzähligen Finanzkrisen, die die Welt in den vergangenen zwei Jahrhunderten heimgesucht haben. Eine weitere Episode im unaufhörlichen Katz-und-Maus-Spiel zwischen Regulierern und jenen, die sich Finanzinnovationen ausdenken, ist derzeit zu beobachten. Immerhin hat es nur kurze Zeit gedauert, um von den Finanzskandalen um Enron und Worldcom zu einer noch viel verheerenderen Finanz-

krise zu kommen, die im Jahr 2007 als Subprime-Krise ihren Anfang nahm.

Nach der Enron-Krise wurde das Sarbanes-Oxley-Gesetz erlassen. Die Berichterstattung von börsennotierten Unternehmen sollte damit verbessert und Bilanztricks vermieden werden. Nachdem es aktuell nun die Finanzindustrie ist, die die Krise hervorgebracht hat, steht diese nun auch im Fokus der Regulierer. Auch Ratingagenturen sollen einer Aufsicht unterworfen werden. Darüber hinaus gibt es Bestrebungen, Manager und Aufsichtsräte für ihre Fehler zulasten der von ihnen geführten Unternehmen haftbar zu machen. Hat sich etwas verändert?

Bis heute gibt es keine strengen Haftungsregeln für Unternehmensaufseher und Manager. Im Gegenteil: Wer gefeuert wird, wird mit einem goldenen Handschlag entschädigt. Keine/r der vielen Finanzskandale und -krisen seit 1826 hat bisher daran etwas geändert. Namhafte Wirtschaftsprüfungsgesellschaften begutachten im Auftrag der Regierungen einen Grossteil der Unternehmen, die staatliche Hilfen aus dem Hunderte Milliarden schweren Bankenrettungsfonds oder aus den Wirtschaftsfonds ergattern möchten. Es ist ein sonderbares Gespann, das in der

Richard Werner

ist Dr. MBA mit Dissertation zum Thema «Operationelles und strategisches Risikomanagement». Er war mehrere Jahre bei verschiedenen «Blue-Chip»-Unternehmen und Beratungsfirmen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen tätig. Seit 2003 ist er Managing Partner der Risk Control RCC GmbH Schweiz, die internationale Erfahrung im Aufbau und in der Implementierung solcher Systeme hat. Kontakt: richard.werner@riskcontrol.li; www.riskcontrol.li

Wirtschafts- und Finanzkrise über das Wohl und Weh von Tausenden Unternehmen und Millionen Arbeitsplätzen mitentscheidet.

Ausgerechnet die beiden grössten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deutschlands haben im Vorfeld dieser Krise eine unrühmliche Rolle gespielt, ähnlich wie die Ratingagenturen Moody's oder Standard & Poor's, die dafür heftig unter politischen Beschuss gerieten. Während Letztere die riskanten Finanzprodukte und die damit spielenden Institutionen mit A-Ratings veredelten, setzten Erstere ihre Siegel unter die Abschlüsse vieler dieser Unternehmen. Die Hypo Real Estate (HRE) wurde jahrelang vom besagten Wirtschaftsprüfer getestet. Noch am 12. August 2008, als die Subprime-Krise schon fast ein Jahr lang wütete, schreiben die mandatierten Wirtschaftsprüfer in einem Zwischenbericht: «Selbst bei einem Worst-Case-Szenario ist sichergestellt, dass die HRE-Gruppe und ihre Tochterunternehmen jederzeit uneingeschränkt zahlungsfähig sind.» Sechs Wochen später steht die HRE vor dem Zusammenbruch und muss in einer dramatischen Aktion vom Bund und anderen Banken gestützt werden. Seither hat allein der Staat rund 90 Milliarden Euro Bürgschaften und Kapital gewährt.

Als Gutachter für die Risiken bestellte der SoFFin ausgerechnet den grössten Wirtschaftsprüfer; dessen Irland-Tochter war Abschlussprüfer bei der Depfa, also der HRE-Tochter, die mit ihren riskanten Finanzgeschäften letztlich Schuld an der Riesenpleite ist.

Selbst die schwerste Wirtschaftskrise kann führenden Wirtschaftsprüfern, die sich gerne «The Big Four» nennen, nichts anhaben. Das Beispiel Swissair lässt grüssen! Böse Zungen lästern, dass diese mit (zumindest aus heutiger Sicht) zweifelhaften Testaten gleich für ihre Anschlussaufträge gesorgt haben: als Gutachter für die inzwischen angelaufenen Rettungsaktionen. Bislang ist die Verantwortung der Wirtschaftsprüfer an der Finanzkrise kein Thema. Doch wie lange geht der Kelch noch an ihnen vorüber? In den USA hat der Konkursverwalter von New Century Financial, einem zusammengebrochenen Immobilienfinanzierer, kürzlich eine Milliarden Dollar-Klage gegen den Abschlussprüfer erhoben.

Risikomanagementsystem – eine Utopie?

Woran liegt es, dass Risikomanagementsysteme in der gegenwärtigen Form so selten über den Status des Papiertigers hinauskommen? In aller Regel daran, dass die meisten Systeme vor allem deshalb eingeführt wurden, um die formalen Zwänge und gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen. Unternehmenserfolg ist aber massgeblich davon abhängig, dass Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens wird so durch das Wert- und Risikoma-

Risikomanagement-Standards

Beispiele für nationale Risikomanagement-Standards und Risikomanagement-Frameworks:

- ▶ CAN/CSA Q850 Risk Management: Guideline for Decision-Makers (Kanada 1997)
- ▶ BS-6079-3:2000 Project management. Guide to the management of business related project risk (Grossbritannien 2000)
- ▶ JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of a risk management system (Japan 2001)
- ▶ ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management-Vocabulary – Guidelines for use in standards (international 2002; wird gerade überarbeitet)
- ▶ COSO ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework (USA 2004)
- ▶ ONR 49000:2004 ff. Risikomanagement für Organisationen und Systeme: Begriffe und Grundlagen (Österreich 2004)
- ▶ AS/NZS 4360:2004 Risk Management (Australien, Neuseeland 2004)
- ▶ ONR 49000:2008 ff. Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen – Anwendung von ISO/DIS 31000 in der Praxis (Österreich 2008)
- ▶ ISO 31000 Risk Management – Guidelines for principles and implementation of risk management (international, voraussichtlich 2009)
- ▶ IEC/DIS 31010 Risk management – Risk assessment guidelines (international, Veröffentlichungsdatum steht noch nicht fest)
- ▶ IDW-PS340 Prüfung des Risikofrüherkennungssystems

agement bestimmt, weil der Unternehmenswert als Erfolgsmassstab erwartete Erträge und Risiken miteinander verbindet und in eine Balance bringt. Für alle Unternehmen gilt: Eine Umsetzung des Risikomanagementsystems im Sinne der Aufsichtsbehörden wird meist ein Papiertiger bleiben. Es wird wohl dem Testat der Wirtschaftsprüfer genügen, jedoch keinen wahren Mehrwert für die Unternehmung darstellen.

Das trifft vor allem auf Kleine und Mittlere Unternehmen (KMUs) zu. Nur mithilfe der berühmten unternehmerischen Intuition wird es immer schwieriger werden, alle relevanten Risiken zu erkennen, zu bewerten und effizient zu steuern. Entsprechend wird ein leistungsstarkes Risiko- und Chancenmanagement zunehmend zum Erfolgs- und Überlebensfaktor. Wirtschaftliches Handeln ist immer mit Gefahren verbunden. Diese werden als Ursachen für mögliche Abweichungen von den geplanten beziehungsweise erwarteten Werten aufgefasst, was Chancen ebenso einschliesst wie Risiken.

Doch wie ist ein effektives Risiko-Früherwarnsystem aufzubauen? Der erste Rat besteht darin, sich vor den Beratern in Acht zu nehmen. Meist sind diese gewohnt, die Risikosysteme so aufzubauen, dass sie den Regulatoren gefallen, den Unternehmen aber nur einen geringen Mehrwert bieten. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Es gibt bereits viele rechtliche Grundlagen, auf denen das RMS (Risikomanagementsystem) aufgebaut werden kann. Diese sind in Fachchinesisch abgefasst und rein theoretisch. Normen und Standards helfen aber die Risikomethodik zu verstehen und auf die eigenen Bedürfnisse im Betrieb anzupassen.

Instrument der Unternehmensführung

Wird Risikomanagement als Instrument zur Unternehmensführung verstanden und in den betrieblichen Planungsprozess

integriert, ist der Nutzen gerade in turbulenten Zeiten unübersehbar. Unternehmen mit risikoadjustierter Planung können globale Trends und konjunkturelle Entwicklungen zwar genauso wenig beeinflussen wie alle anderen Unternehmen auch. Allerdings haben sich diese Unternehmen unter Planungsgesichtspunkten bereits frühzeitig mit solchen Szenarien auseinandergesetzt und angemessene Massnahmen ergriffen, um die Risiken zu steuern. So liegen sie besser im Wind als Unternehmen, die von den stürmischen Folgen einer Entwicklung unerwartet überrascht werden und die Segel zunächst einmal einholen müssen.

Für alle Kritiker des Risikomanagements sei es an dieser Stelle nochmals erwähnt: Die risikoorientierte Unternehmensführung verfolgt nicht die Zielsetzung, Risiken möglichst klein zu halten oder sogar völlig zu vermeiden. Unternehmen bedeutet agieren – also Risiken eingehen und nicht unterlassen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich aber dadurch aus, dass sie genau die richtigen Risiken eingegangen sind. Getreu dem Motto: Erst wägen – dann wagen! Hier setzt das moderne betriebswirtschaftliche Risikomanagement an.

Es hat die Aufgabe, Transparenz über die Risikosituation im Unternehmen zu schaffen und das Rendite-Risiko-Profil zu optimieren. Es stellt darüber hinaus sicher, dass die Umwelt des Unternehmens fortlaufend beobachtet wird – denn diese ändert sich ständig. Die Folgen, die sich daraus für das Unternehmen ergeben, werden in regelmässigen Abständen neu bewertet und in der Planung berücksichtigt. Sofern es erforderlich ist, kann ein Unternehmen so frühzeitig Massnahmen ergreifen, um möglichen negativen Entwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken. Die Praxis zeigt darüber hinaus, dass mit einem Risikomanage-

mentssystem, das aktiv in die Unternehmenssteuerung integriert ist, nicht nur Krisen vermieden und Schäden reduziert werden können.

Es bringt auch die Möglichkeit mit sich, positive Trends zu verstärken, ökonomische Potenziale zu heben und Risikokosten zu optimieren. Unternehmen sind also gut



beraten, die Strukturen und die Funktionalität ihres Risikomanagements einmal kritisch zu hinterfragen. Sie sollten sicherstellen, dass das System nicht ausschliesslich den Zweck verfolgt, den Formalismen gerecht zu werden. Vielmehr muss das System auch einen ökonomischen Wertbeitrag zum Schutz des Unternehmens leisten.

Problemfelder von Risikomanagementsystemen im Kontext der Chronologie eines Risikomanagementprojektes:

Phase 1: Risikoidentifikation

Im Rahmen der Risikoidentifikation werden alle relevanten Unternehmensrisiken systematisch erfasst.

Vorgabe von Risikokategorien: Es hat sich in der Praxis bewährt, im Rahmen der Risikoidentifikation Kategorien vorzugeben, denen die jeweiligen relevanten Einzelrisiken zugeordnet werden. Das können zum Beispiel strategische Risiken, Marktrisiken, Finanzmarktrisiken, Risiken aus dem politischen und rechtlichen Umfeld, Risiken aus Corporate Governance oder Leistungsrisiken aus der Wertschöpfung sowie deren Unterstützungsprozessen sein.

Die vorgegebene Risikokategorisierung erleichtert die Identifikation von relevanten Einzelrisiken erheblich und hilft, Doppelnennungen sowie Überschneidungen weitestgehend zu vermeiden.

Bottom Up statt Top Down: In vielen Unternehmen werden nach einem «Jäger und Sammler-Ansatz» möglichst alle Mitarbeiter schriftlich oder mündlich befragt, um die ihnen einfallenden Risiken zu erheben und zusammenzutragen. Diese Methodik ist äusserst arbeits- und zeitaufwendig und zudem nicht besonders effektiv. Mitarbeiter neigen dazu, gerade aktuelle Informationen weiterzugeben. Grundsätzlich bedeutsame Risiken, die jedoch derzeit nicht auf der Tagesordnung stehen, werden dagegen oft vergessen. Hier spielen auch psychologisch bedingte Fehleinschätzungen eine Rolle (subjektive Risikoeinschätzung).

Bezug zur Unternehmensstrategie: Ein erheblicher Schwachpunkt der Risikoidentifikation ist das Fehlen eines klaren strategischen Bezuges. Grundsätzlich sollte systematisch abgeleitet werden, welche Risiken die Erreichung der massgeblichen strategischen Ziele gefährden. Dazu gehören alle Arten von Bedrohungen zentraler Erfolgsfaktoren wie beispielsweise die Kernkompetenzen.

Risikoidentifikations-Prozesse ohne Bezug zur Unternehmensstrategie laufen Gefahr, von den wirklich wesentlichen bestandsgefährdenden Risiken abzulenken. Kein Bezug zur Unternehmens-

planung: Jede unsichere Annahme, die in Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung berücksichtigt wird – zum Beispiel bezüglich des zukünftigen Dollarkurses – weist ein Risiko auf, das auch im Rahmen der Risikoidentifikation zu berücksichtigen ist. Da Risiken als mögliche Planabweichungen definiert sind, zeigt zudem jede tatsächlich eingetretene Planabweichung, dass ein Risiko wirksam geworden ist. Alle eingetretenen Planabweichungen sollten sich auf bekannte (identifizierte) Risiken zurückführen lassen.

Phase 2: Risikobewertung

Die in der Identifikationsphase erfassten Risiken werden im nächsten Schritt hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkung, Risikodynamik und Risikoverantwortung bewertet. Nachstehende Fehler sind im Kontext der Risikobewertung immer wieder festzustellen:

Abgrenzung von Risiken: Überschneidungen zwischen separat identifizierten Risiken werden oft nicht erkannt und Risiken doppelt gezählt.

Risiken und sichere Schäden: Sicher erwartete und in der Unternehmensplanung bereits erfasste Entwicklungen werden zusätzlich als Risiken eingestuft, wie etwa der sichere Verlust eines Grosskunden. Solche Ereignisse sind zwar unangenehm, stehen aber fest und stellen definitionsbedingt kein Risiko dar.

Begründung der Risikobewertung: Obwohl objektive Daten verfügbar sind, werden subjektive Werte – also Schätzungen – verwendet. Diese subjektiven Daten sind insbesondere dann von geringer Qualität, wenn keine detaillierte und nachvollziehbare Herleitung oder Begründung zur Plausibilitätsprüfung angegeben wird. Schätzungen von Schadenshöhen, die nicht detailliert begründet oder hergeleitet werden, sind für Dritte nicht prüfbar und verstossen gegen den Transparenzanspruch des Risikomanagements. Grundsätzlich ist auch die Berücksichtigung subjektiver Schätzungen von Risiken zulässig und nötig, weil ein scheinbarer Verzicht auf die Quantifizierung eines «qualitativen Risikos» eine (falsche) Quantifizierung mit null bedeutet. Null-Quantifizierung: Sind objektive Wahrscheinlichkeiten nicht verfügbar, sollten bedeutende Risiken durchaus auch subjektiv bewertet werden, zum Beispiel durch Expertenschätzungen. Jede subjektive Schätzung ist erfahrungsgemäss sinnvoller als eine Nichtquantifizierung, im Rahmen derer das Risiko ausgeblendet wird (Eintrittswahrscheinlichkeit null). Bei einem qualitativ vorhandenen Risiko ist dies die schlechteste aller Alternativen, da das Risiko folgend gänzlich aus der Betrachtung verschwindet. Vernachlässigung der Wirkungsdauer von Risiken: Risiken, die nur einen einmaligen Schaden verursachen können und solche mit langanhaltenden Wirkungen, werden nicht unterschieden.

Beschreibung des Risikos: Für jedes Risiko ist zur quantitativen Beschreibung

Gefeuerte Manager und Verwaltungsräte werden immer noch oft mit einem goldenen Handschlag verabschiedet. (Bild: shutterstock)

eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung zu wählen. In der Praxis werden häufig einheitlich Binomialverteilungen verwendet, also eine Beschreibung durch «Schadenshöhe» und Eintrittswahrscheinlichkeit. Stattdessen können aber andere Verteilungen häufig besser geeignet sein, so etwa die Normalverteilung für hoch aggregierte Risiken, wie Umsatzschwankungen oder Rohstoffpreisveränderungen. In der Praxis ebenfalls bedeutsam ist die sogenannte Dreiecksverteilung, bei der ein Risiko beschrieben wird durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert, sogenannte Szenarioschätzungen.

Festlegung des geeigneten Risikomasses: Um die einzelnen Risiken miteinander vergleichen und priorisieren zu können, ist ein einheitliches Risikomass erforderlich. In der Praxis werden häufig sogenannte Downside-Risikomasse angewandt, die insbesondere die Konsequenzen möglicher negativer Planabweichungen verdeutlichen. Zu diesen gehört der Value-at-Risk (VAR). Er beschreibt den maximal in einer Planungsperiode zu erwartenden Verlust, der mit einer vorgegebenen, von den Gläubigern akzeptierten, Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Ein anderes Downside-Risikomass ist der auf dem ähnlichen Konzept basierende risikoadjustierte Eigenkapitalbedarf in einem zu definierenden Planungszeitraum. Die angesprochenen Downside-Masse werden in der Praxis gerne mit einem realistischen Höchstschaden verwechselt, was im Zweifelsfall ein fataler Fehler sein kann. So ist bei einem VAR 5 Prozent zu beachten, dass zwar 95 Prozent aller Schäden den hierzu ausgewiesenen Wert nicht überschreiten, die verbleibenden 5 Prozent aber darüber liegen, oft sogar deutlich.

Abhängigkeiten zwischen Risiken (Korrelationen): In der Phase der Risikoaggregation werden die komplexen Wechselwirkungen zwischen den Risiken nicht berücksichtigt. Eine isolierte Betrachtung einzelner Risiken ist grundsätzlich wenig aussagefähig, weil deren Relevanz sich oft erst im Gesamtkontext bewerten lässt.

Phase 3: Risikoaggregation

Zielsetzung der Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition der Unternehmung sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken (Sensitivitätsanalyse). Dabei sind Wechselwirkungen durch Risikosimulationsverfahren zu berücksichtigen. Hierzu werden Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle integriert und mögliche risikobedingte Zukunftsszenarien des Unternehmens berechnet und analysiert. Diese Vorgehensweise ermöglicht die Verbindung von Risikomanagement und «traditioneller» Unternehmensplanung. Folgende Fehler werden in der Praxis beobachtet:

Addition statt Aggregation: Hierbei werden die Schadenshöhen verschiedener

Risiken einfach addiert. Eine Addition von Schadenshöhen einzelner Risiken ist jedoch nur für den völlig unrealistischen Fall angemessen, dass alle denkbaren Risiken des Unternehmens gleichzeitig eintreten. Auch die Addition von Schadenswerten auf ordinalen Skalen («Schadensklassen», «Tragweite») führt bei der Risikoaggregation zu falschen Ergebnissen und ist mathematisch unsinnig.

Aggregation von Einzelrisiken: Risiken führen letztendlich zu Abweichungen der tatsächlichen und geplanten Unternehmensergebnisse. Für einen ökonomisch sinnvollen Umgang mit Risiken ist es erforderlich, dass die einzelnen Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt werden. Risikomanagement zielt im Ergebnis darauf ab, die durch die jeweiligen Risiken hervorgerufenen Schwankungen der tatsächlichen Werte mittels festgesetzter Planwerte messbar und «praxisgerecht» zu machen.

Berechnung des Gesamtrisikoumfangs: Der aggregierte Gesamtrisikoumfang zeigt auf, wie hoch der risikoadjustierte Eigenkapitalbedarf für ein Unternehmen ist, um die gegebene Risikosituation zum Beispiel im Rahmen eines definierten Betrachtungszeitraumes tragen – sprich überleben – zu können. Wird eine solche Risikoaggregation und damit eine Berechnung des Eigenkapitals nicht vorgenommen, ist die fundierte Beurteilung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung nicht möglich: Der Grad der Bestandsgefährdung eines Unternehmens ist somit nicht bestimmbar. Eine zentrale Aufgabe des Risikomanagements wird damit nicht gelöst und die Chance vergeben, auf Basis des ermittelten Eigenkapitalbedarfs, fundierte Kapitalkosten zu berechnen.



Unternehmen bedeutet agieren – also Risiken eingehen und nicht unterlassen. (Bild: shutterstock)

Überinterpretation: Die Ergebnisse einer Risikoaggregation basieren auf Annahmen und Schätzungen und können somit maximal eine näherungsweise richtige Aussage liefern. Nicht zuletzt auch deshalb, da im Rahmen einer Aggregation nur ausgesuchte Risiken berücksichtigt werden. Entsprechend ist bei der Interpretation und Nutzung der Ergebnisse Vorsicht geboten.

Übertheoretisierung: Risikoaggregationsmodelle sind hochkomplex und in der Praxis oftmals nicht leicht zu vermitteln. Entsprechend dienen sie Projektkritikern gerne als erste Angriffsfläche um das Gesamtprojekt zu torpedieren. Um auf die Erkenntnisse der Risikoaggregation nicht verzichten zu müssen, hat es sich in der Praxis bewährt, das Thema im kleinen Kreis zu behandeln und nicht in den Mittelpunkt des Gesamtprojektes zu stellen.

Phase 4: Risikobewältigung

Nachdem Risiken identifiziert und bewertet und im Rahmen einer Risikoaggregation Erkenntnisse über die Risikotragkraft des Unternehmens ermittelt wurden, gilt es geeignete Massnahmen zu treffen, um die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren. Um Chancen nicht zu verhindern, geht es hierbei explizit nicht darum Risiken zu verhindern. Nachstehende Fehler werden immer wieder gemacht:

Betrachtung von Versicherungslösungen: Der Risikobewältigung können völlig unterschiedliche Strategien dienen: Risikoreduzierung, Risikotransfer – zum Beispiel durch Versicherungen oder geeignete Verträge mit Lieferanten – oder Selbsttragung des Risikos und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials durch Eigenkapital- und Liquiditätsreserven. Selbst unter den Risikotransfermöglichkeiten stellt das Versichern nur einen Weg dar. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Alternative, Risiken über Kapitalmärkte zu transferieren. Welche Risikobewältigungsstrategie die beste ist, kann nicht a priori entschieden werden. Hierzu sind detaillierte Analysen wie die Berechnung des Wertbeitrags erforderlich, die leider zu oft unterbleiben.

Risiko- und Versicherungsmanagement: Das Versicherungsmanagement ist ein Instrument der Risikobewältigung, das integraler Bestandteil eines Risikomanagementsystems sein sollte und dessen Vorgaben folgt. In der Praxis besteht das Versicherungsmanagement aber oftmals als historisch gewachsenes, autonomes Subsystem, das vom Risikomanagement losgelöst agiert. Entsprechend wird der ökonomische Wertbeitrag von Versicherungslösungen selten hinterfragt. Konsequenz: Es wird häufig zu viel oder falsch versichert. Die Risikokosten sind zu hoch. Risikotransfer auf eine Versicherung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die zu bezahlende Versicherungsprämie unter den Kapitalkosten liegt, die zur Risikoeingetragung zu kalkulieren sind. Demnach ist

*Schwachpunkt der Risiko-
identifikation ist oft das
Fehlen einer klaren Unter-
nehmensstrategie.*



Bild: shutterstock

Versicherungsschutz zumeist nur im Bereich mittlerer Risiken und für Grossschäden sinnvoll, Klein- und Frequenzschäden sollten tendenziell selbst getragen werden.

Unternehmerische Entscheidungsrisiken: Die psychologische Forschung belegt, dass die für den betrieblichen Erfolg massgeblichen Entscheidungen der Unternehmer und Führungskräfte nicht nur von deren Fachkompetenz und von der Qualität der verfügbaren Informationen abhängen. Nicht selten führen psychologisch bedingte «Denkfallen» zu bestimmten typischen Fehlentscheidungen und hohen unternehmerischen Risiken.

Abgrenzung von Kern- und Randrisiken: Kernrisiken sind jene Risiken, die im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Aufbau und der Nutzung von Erfolgspotenzialen stehen. Diese können kaum sinnvoll auf Dritte übertragen werden. Durch den Transfer aller anderen Randrisiken kann ein Unternehmen mehr Risiken beim Aufbau von Erfolgspotenzialen eingehen, ohne das Risikodeckungspotenzial des vorhandenen Eigenkapitals zu überziehen. Eine unterlassene Trennung von Kern- und Randrisiken verhindert die systematische Prüfung darüber, welche Risiken das Unternehmen selbst tragen kann, soll oder will.

Frühaufklärungssysteme: Frühwarnsysteme sind eine spezielle Art von Informationssystemen. Sie zielen darauf ab, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen vorab zu erkennen. Damit schaffen sie die Möglichkeit, diese Entwicklungen durch geeignete vorbeugende Massnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme können operativ-quantitativer Natur, zum Beispiel ökonomische Umsatzprognose-systeme, oder strategischer Natur sein, wie etwa die Balanced Scorecard. Fehlende Frühwarnsysteme haben negative Auswirkungen

auf die Zukunftsorientierung des Risikomanagements und letztlich auf die Steuerbarkeit des Unternehmens.

Phase 5: Risikoüberwachung

Wirksames Risikomanagement erfordert dessen vollständige Verankerung in den Geschäftsprozessen des Unternehmens sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Umsetzung. Die sich ständig ändernden Umweltbedingungen wirken auch auf die Risikosituation des Unternehmens ein. Das Risikomanagementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmässig bewertet werden. Ausserdem sind für ein KonTraG-konformes Risikomanagementsystem die Berichtswege zu Vorstand und Aufsichtsrat respektive Geschäftsführung festzulegen.

Die folgenden Fehler sind bei der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagementsystems immer wieder zu beobachten:

Fehlende Schwerpunktsetzung: Auch bei der organisatorischen Gestaltung des Risikomanagementsystems gilt der Grundsatz, dass nur dort grössere organisatorische Massnahmen sinnvoll sind, wo auch bedeutende Risiken behandelt werden sollen. Gestützt auf die Daten der Risikoanalyse muss festgelegt werden, welche Risiken eine so grosse Bedeutung für das Unternehmen haben, dass Arbeitsanweisungen für eine regelmässige Risikoüberwachung erforderlich sind. Ein effizientes und funktionsfähiges Risikomanagementsystem enthält im Kontext der fortlaufenden Risikoberichterstattung selten mehr als 20 Einzelrisiken.

Verbindung mit bestehenden Organisationssystemen: Risikomanagement wird teilweise als eigenständiges organisatorisches und planerisches System verstanden. So begriffen wird das Risikomanagement

auf wenig Akzeptanz im Unternehmen stossen und nur unnötigen bürokratischen Aufwand auslösen. Richtig ist es, das Risikomanagement mit den vorhandenen Systemen zu vernetzen. Das bedeutet, dass beispielsweise die Informationen aus dem Controlling, dem internen Kontrollsystem oder aus dem Qualitätsmanagement genutzt werden.

Mangelhafte Dokumentation: Ein nachvollziehbares Risikomanagementsystem benötigt eine ordentliche, auch für Dritte verständliche Dokumentation. Zudem müssen alle Erkenntnisse des Risikomanagements sinnvoll und möglichst einheitlich aufbereitet, dokumentiert und an die Entscheidungsträger weitergeleitet werden, etwa wenn es Veränderungen bei bestimmten Risiken gibt.

Unklare Aufgabenzuordnung: Für alle relevanten Risiken, die regelmässig zu überwachen sind, sollte ein Verantwortlicher eindeutig benannt werden, ein sogenannter «RiskOwner». Nur so ist gewährleistet, dass das Risiko im gewünschten Umfang betrachtet wird. Zudem muss geklärt sein, welche Stelle die Gesamtverantwortung für das Risikomanagementsystem trägt. Diese muss über ausreichende Kompetenzen sowie Reputation im Unternehmen verfügen, damit ihre Aussagen den nötigen Stellenwert erhalten.

Trennung zwischen Risikomanagement und interner Revision: Spätestens nach der Phase des Aufbaus sollten Risikomanagementsystem und interne Revision getrennt werden. Nur so wird sichergestellt, dass das Risikomanagement durch eine neutrale Stelle bezüglich seiner Arbeitsweise und seiner Effizienz geprüft werden kann.

Unbefriedigende Einbindung der Mitarbeiter: Nicht selten existiert ein Risikomanagementsystem nur auf dem Papier. Die Mitarbeiter – oft einschliesslich der Führungskräfte – engagieren sich nicht für das Risikomanagement und sehen dessen Bedeutung als unwesentlich an. Besonders kritisch ist, wenn Mitarbeiter entweder aus Angst keine betriebsnotwendigen Risiken eingehen wollen, oder umgekehrt keine ausreichende Sorgfalt bei risikobehafteten Aktivitäten zeigen (Defizite in der Risikokultur).

Fehlende Risikopolitik: Die Risikopolitik stellt den Teil der Unternehmensstrategie dar, der explizit Aussagen zur Risikobereitschaft und zum Umgang mit Risiken trifft. Sie setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau des Risikomanagementsystems. Die Risikopolitik hat insbesondere Aussagen zu Entscheidungskriterien zu treffen, die ein Abwägen erlauben von: Rendite und Risiko, der Obergrenze für den Gesamumfang der Risiken, der Aufteilung der Risiken in Kern- und Randrisiken sowie Limits für einzelne Risiken. Weiter sind alle Gesamtverantwortlichen und deren Kompetenzen definiert. Ohne eine fixierte Risikopolitik fehlt der Orientierungsrahmen zum Umgang mit Risiken. ■