

## Risikomanagement

# Verschaffen Sie sich Vorteile!

Ziel von Risikomanagement ist nicht nur Transparenz über die Risiken von unternehmerischen Entscheidungen zu schaffen, sondern auch den Umgang mit Risiken zu optimieren und Unternehmenswert zu generieren. Investitionen ins Risikomanagement sind Investitionen in die Unternehmenszukunft. Wer mit Risiken konsequenter umgeht als die Konkurrenz, verschafft sich einen strategischen Wettbewerbsvorteil, welcher in einem schwierigen Marktumfeld entscheidend sein kann.

Der Wert eines Unternehmens wird maßgeblich durch die zu erwartenden zukünftigen Ströme von Barmitteln (Free Cash Flows) definiert. Diese Geldflüsse basieren auf dem Erkennen von Chancen und Risiken und den daraus abgeleiteten Entscheidungen und Handlungen. Um den Unternehmenswert zu steigern, bedarf es entweder einer Umsatz- beziehungsweise Gewinnsteigerung oder einer Senkung der Risikoexposition des Unternehmens. Damit eine Investition einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leistet, ist es erforderlich, dass ihre Rendite größer ist als ihre risikoabhängigen Kapitalkosten. Dabei steht das Management von Unternehmen heute in einem Spannungsfeld zwischen der Forderung nach Ertragswachstum, was ohne erhöhte Risiken kaum erreichbar ist, und der Forderung nach Transparenz, guter Unternehmensführung und Kontrollstrukturen, und damit der Forderung nach Risikominderung!

Ertragswachstum ergibt sich durch die Erschließung neuer Märkte, Investitionen in neue Produkte oder durch Steigerung der betrieblichen Effizienz. Neue Märkte und neue Produkte gehen einher mit einer Erhöhung der Risikoexposition. Akquisitionstätigkeiten von Investoren wie Private Equity Firmen oder Hedge Funds und Unternehmenszusammenschlüsse von Mitbewerbern verstärken den Druck auf Unternehmen, bis an die Grenzen des Machbaren zu gehen, um Mehrwert zu generieren.

### STRATEGISCHE DIMENSION

Andererseits steigen die Ansprüche bezüglich eines verantwortungsvollen Umgangs mit Risiken. Aktionäre verlangen vermehrt Transparenz, fokussierte Unternehmensführung und interne Kontrollstrukturen. Viele Staaten haben in den letzten Jahren Gesetze und Vorlagen bezüglich Risikomanagement in Kraft gesetzt. Der Druck Risikomanagementsysteme einzuführen steigt. In den USA wurde der Sarbanes Oxley Act (SOX) 2002 in Kraft gesetzt, in Deutschland ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) seit dem 01. Mai 1998 eingeführt, in der Schweiz sind die Änderungen des Obligationenrechts ab Geschäftsjahr 2008 für Unternehmen bindend und international wird derzeit an der Norm für Risikomanagement ISO 31000 gearbeitet.

Durch die bloße Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen kann jedoch nicht das gesamte Potenzial von Risikomanagement ausgeschöpft werden. Risikomanagement hat nicht überall einen werttreibenden Ruf. Die regulatorischen Vorgaben werden eher als Kostentreiber angesehen, führen sie doch generell zu vermehrtem Aufwand. Hinzu kommt, dass Risikomanagement zu häufig als organisatorisch isoliertes Konstrukt verstanden wird. Die Auseinandersetzung mit Risiken ist einseitig auf Risikovermeidung ausgerichtet und wird dadurch teilweise negativ aufgenommen. Viele Unternehmen erkennen die strategische Dimension von Risikomanagement auch nach Swissair und Enron immer noch nicht. Daher stößt Risikomanagement in Unternehmen auf wenig Akzeptanz und wird als unnötiger bürokratischer Aufwand angesehen.

### RISIKOPOLITIK NOTWENDIG

Grundsätzlich stellt sich die Frage, welche Risiken im Hinblick auf die Ertragspotenziale eingegangen werden sollen und welche Risiken den „Risikoappetit“ eines Unternehmens übersteigen. Diese Frage kann man nur beantworten, wenn das Risikomanagement nicht nur auf die Minimierung von Risiken, sondern auch auf die Wahrnehmung von Chancen ausgerichtet ist: Ohne verständliche Risikopolitik bleibt Risikomanagement eine Ansammlung einzelner Massnahmen. Abgeleitet von der Unternehmensstrategie gibt die Risikopolitik den normativen Rahmen vor für den ganzheitlichen Umgang mit strategischen, operativen und finanziellen Risiken in der eigenen Organisation. Das kann am Beispiel eines Energieunternehmens mit 400 Beschäftigten verdeutlicht werden.

#### Risikopolitik

- Die Geschäftsleitung trägt die Systemverantwortung für das Risikomanagement.
- Jeder Mitarbeiter ist zu einem selbstverantwortlichen, bewussten Umgang mit Risiken aufgefordert.
- Es darf keine Entscheidung getroffen werden, welche die Existenz des Unternehmens gefährden könnten.

#### Risikostrategie

- Das Unternehmen verfolgt das Ziel, ihre bestehenden Kunden zu behalten.



Eric Montagne, lic. oec. HEC, MBA EPFL, wissenschaftl. Mitarbeiter an der ETH Zürich, promoviert derzeit im Bereich Risikomanagement, emontagne@ethz.ch



Simon Künzler, lic. oec. HSG, Head Risk Consulting bei Kessler Consulting Inc, Zürich, simon.kuenzler@kessler.ch

SINNVOLLES RISIKOMANAGEMENT KANN MAN NUR BETREIBEN, WENN UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND DIE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES UNTERNEHMENS MIT DEM RISIKOMANAGEMENTPROZESS VERBUNDEN SIND



■ Die Mitarbeiter sind dazu aufgefordert, ein hohes Mass an Sicherheit für ihre Kunden und sich selber zu gewährleisten.

Damit Risikomanagement positive Effekte zeigt, braucht es die Überzeugung des Managements, dass Risikomanagement zu Wettbewerbsvorteilen führt. In diesem Sinne erfordert wirksames Risikomanagement nebst der Festlegung der Verantwortlichkeiten eine feste Verankerung in den Geschäftsprozessen und ein Berichtssystem. Es ist speziell darauf zu achten, dass die strategischen, finanziellen und operativen Risiken umfassend und mit gleichen Skalen bewertet werden. Die Erfahrung in über 40 Projekten zeigt, dass das Risikomanagement-System auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden muss.

Sinnvolles Risikomanagement kann man nur betreiben, wenn Unternehmensstrategie und insbesondere die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit dem Risikomanagementprozess verbunden sind. Nur wenn die Unternehmensziele bekannt sind, können die Faktoren bestimmt werden, welche das Erreichen der unternehmerischen Ziele positiv oder negativ beeinflussen könnten.

#### INFORMATIONEN WERDEN VERNACHLÄSSIGT

Im Anschluss daran ist es sinnvoll diese Erkenntnisse als Ergänzung der SWOT-Analyse direkt wieder zu verwenden und in die Strategie Reviews einfließen zu lassen, weil die SWOT-Analyse nur eine Momentaufnahme der bestehenden Stärken und Schwächen des Unternehmens darstellt. Mögliche Chancen und Risiken, welche im Unternehmen intern entstehen, werden nicht abgedeckt, können jedoch durch das Risikomanagement ergänzt werden. Zu häufig noch wird diese für Unternehmen relevante Risikoinformation vernachlässigt.

Die Kenntnis und Bewertung der strategischen, finanziellen und operativen Risiken des Unternehmens dient als strategische Entscheidungsgrundlage. Wie das Erarbeiten der Unternehmensstrategie muss Risikomanagement in der Verantwortung der Unternehmensleitung liegen; sind sie doch eng miteinander verknüpft und auf gegenseitigen Input angewie-

sen. Nur der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsleitung kann risikopolitische Maßnahmen verabschieden und Geldmittel zur Deckung des „Risikoappetits“ zuweisen. Es hat sich gezeigt, dass Budgetsitzungen und Geschäftsleitungssitzungen mit einigen zusätzlichen Informationen und Hilfsmitteln leicht im Sinne des Risikomanagements genutzt werden können. Der organisatorische Mehraufwand für ein eng mit den vorhandenen Systemen vernetztes Risikomanagementsystem ist gering.

#### WERTERHALTUNG UND WERTAUFBAU

Grundsätzlich kann zwischen dem Schutz von bestehenden Werten und dem gezielten Wertaufbau durch die Abwägung von Chance und Risiko unterschieden werden. In den Bereich der Werterhaltung fällt der (physische) Schutz wichtiger Anlagen und Bauten (eher harte Faktoren) und die Sicherung von Reputation und Wissen (eher weiche Faktoren). Werte aufbauen kann man zum Beispiel durch Schutz von geistigem Eigentum in Form von Patenten, Lizenzen und Zusammenarbeitsverträgen. Selbst Microsoft musste einsehen, dass Marktdominanz nicht genügt, um eine strategische Position aufzubauen und ist seit wenigen Jahren vermehrt in das Patentwesen und -management eingestiegen. Nur eine umfassende Risikoanalyse schafft hier die nötige Transparenz, um gezielt Maßnahmen zum Schutz überlebenswichtiger materieller und immaterieller Anlagen einzuleiten.

#### VON ZINSEN PROFITIEREN

Erfahrungen einzelner KMUs zeigen, dass ein dokumentiertes Risikomanagement einen Einfluss auf die Fremdkapitalkosten von Unternehmen hat. Ein Credit Officer einer Grossbank versicherte uns zum Beispiel, dass bei Vorliegen eines unternehmensweiten Risikomanagements seine Bank bereit sei, die Zinskonditionen um bis zu 0.5 Prozent zu senken. In der ab Ende 2006 gültigen Regelung für Kreditbeziehungen zwischen Banken und Unternehmen, „Basel II“ - Eigenkapitalvereinbarung, fordert der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, das Risikomanagement von Unternehmen stärker zu gewichten. Unternehmen mit gutem Kreditrating profitieren von tieferen Zinsen. Dabei werden ungefähr 40 bis 50 Prozent der



**Berthold Barodte, Dipl. Ing. ETH Berthold Barodte, wissenschaftl. Mitarbeiter an der ETH Zürich, promoviert derzeit im Bereich Risikomanagement, bbarodte@ethz.ch**



**Hans Ulrich Glauser, El. Engineer FH, Executive MBA, Senior Consultant bei Kessler Consulting Inc., Zürich, hansulrich.glauser@kessler.ch**

## DIE PERMANENTE FORDERUNG NACH ERTRAGSWACHSTUM BRINGT HEUTE EIN UNTERNEHMEN IN EIN STARKES SPANNUNGSFELD



Ratingkriterien durch das Risikomanagement beeinflusst.

Kennt man die Risikoexposition des Unternehmens, kann man die Kapitalallokation für präventive oder reaktive Maßnahmen zur Risikobewältigung optimieren und demnach das vorhandene Kapital effektiver einsetzen. Nur eine integrale Betrachtung von Krisenmanagement und Risikomanagement macht es möglich, die Gesamtkosten der Risikosteuerung zu optimieren. Der Bedarf an Eigenkapital zur Deckung möglicher direkter Schäden und Mindereinnahmen wird durch Risikomanagement genauer kalkulierbar, Rückstellungen können optimiert werden. Insbesondere börsenkotierte Unternehmen sind auf eine geringe Volatilität ihrer Erträge angewiesen. Risikomanagement reduziert den Schaden und die Wahrscheinlichkeit von negativen Überraschungen und führt zu einem höheren Grad der Zielerreichung.

Risikomanagement verhilft nicht nur zur Reduktion der Gefahren. Häufig wird der Einfluss vom Risikomanagement auf die gezielte Wahrnehmung von Chancen unterschätzt. Durch systematische Analyse möglicher Handlungsoptionen in Bezug auf Ertrags- und Risikopotential können Chancen rascher wahrgenommen werden.

### OFFENER UMGANG MIT RISIKEN

Eine verankerte Risikokultur ist zwar nicht direkt messbar, beeinflusst jedoch das Geschäftsverhalten eines Unternehmens. Das gemeinsame Risikoverständnis, die kollektive Risikoeinschätzung und der bewusste Umgang mit Risiken werden durch ein pragmatisches Risikomanagement direkt beeinflusst. Ein offener Umgang mit Risiken unterstützt das „Risikoverhalten“ einer Unternehmung. Dieses kann in einem schwierigen Marktumfeld zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Die Bedeutung von nicht direkt quantifizierbaren Faktoren wurde in der Vergangenheit durch etliche Ereignisse in der Wirtschafts- und Bankenwelt stark unterstrichen.

So haben zum Beispiel die ständigen Wechsel an der Spitze von Airbus das Vertrauen der Aktionäre nicht unbedingt gesteigert. Adam Smith, der Begründer der

klassischen Volkswirtschaftslehre, stellte bereits vor über 200 Jahren einen direkten Zusammenhang zwischen der Ausbildung und der Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften und somit von Unternehmen her. Rekrutierung und Bindung von Know-how Trägern sind wesentliche Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

Unsere Erfahrung zeigt, dass der Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden und der Weggang von Schlüsselpersonen als sehr gravierend eingestuft werden und entsprechend viel (Management-) Aufmerksamkeit genießen. Beide Risiken sind fast bei allen Untersuchungen in den Top-10 Risiken anzutreffen. Motivierte, leistungsbereite und gut ausgebildete Mitarbeitende stellen je länger je mehr den zentralen wertgenerierenden Faktor in einem Unternehmen dar. Die Reputation und das Branding einer Firma oder eines Produkts sind heute wichtiger denn je. Häufig wird erst durch wertorientiertes Risikomanagement die Bedeutung dieser Faktoren in ihrer Gesamtheit erfasst.

### DIE SCHLÜSSELFAKTOREN

Wertorientiertes Risikomanagement soll für Unternehmen nicht nur Pflicht sein, sondern vor allem im Rahmen des unternehmerischen, strategischen Entscheidungsfindungsprozesses ein zentrales Instrument darstellen. Dazu gilt es einige Schlüsselfaktoren zu beachten:

- Einheitliche, bewusste und möglichst offene Risikokultur.
- Einbindung von Risikomanagement in die Prozesse.
- Regelung von Verantwortlichkeiten (für Risikomanagement).
- Strukturierte Informationsflüsse (Reporting und Dokumentation).

Werden diese Aspekte berücksichtigt, kann man das volle Potenzial von Risikomanagement ausschöpfen und sowohl weiche wie auch harte Faktoren im Bereich von Werterhaltung und Wertaufbau positiv beeinflussen. Im Klima des stetigen Wandels hilft Risikomanagement, die Kontinuität des Unternehmenserfolgs nachhaltig sicherzustellen und Wettbewerbsvorteile zu schaffen.