

Veröffentlicht in

Funk Forum
Heft 09/2000

“Ganzheitliches Risk Management”

Mit freundlicher Genehmigung der Funk Forum-Redaktion,
Funk Gruppe, Hamburg
(<http://www.funk-gruppe.de>)

Ganzheitliches Risk Management

Dr. Werner Gleißner

Industrie- und Handelsbetriebe sind längst nicht mehr nur an der Absicherung ihrer Betriebsstätten und ihrer Haftungsrisiken durch Versicherungen interessiert. Vielmehr rücken Markt- und Managementrisiken zusammen mit dem Shareholder-Value in den Vordergrund. Da der Wert eines Unternehmens sowohl von den zukünftigen Cash-Flows als auch deren Risiken abhängt, wird Risikomanagement zum unverzichtbaren Bestandteil jeder strategischen Unternehmensführung. Unternehmen, die das Management von Risiken ebenso ernst nehmen, wie das längst selbstverständliche Management von Umsätzen und Kosten, werden so deutliche Wettbewerbsvorteile aufbauen.

Im Kontext eines strategischen Risikomanagements sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Faktoren bedrohen Erfolg und Erfolgspotenziale des Unternehmens?
- Welche "Kernrisiken" soll das Unternehmen selbst tragen? Welche können transferiert werden?
- Welcher Erfolgsmaßstab ist Basis der Unternehmenssteuerung?
- Welche Eigenkapitalausstattung ist als "Risikodeckungspotenzial" nötig?

Verschiedene Elemente des Risk Management sind hierfür nötig. Sie können nur selten von den Unternehmern in Eigenregie lückenlos erbracht werden. Hierfür bieten sich Risikoberatungsfirmen an, die sich auf eine ganzheitliche Risikoberatung von Firmen im Sinne des Kontroll- und Transparenz-Gesetzes (KonTraG) spezialisiert haben. Die Elemente sind insbesondere:

Risikoanalyse

Bei der Risikoanalyse müssen alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativen Auswirkungen bewertet werden. Es sind folgende Risikofelder zu betrachten: Strategische Risiken, Marktrisiken, Finanzmarktrisiken, rechtliche und politische Risiken, Risiken aus Corporate Governance sowie Leistungsrisiken aus der primären Wertschöpfungskette und den Unterstützungsfunktionen. Eine fundierte Risikoanalyse geht durch den Einsatz spezifischer Analysemethoden in den einzelnen Risikofeldern über das Sammeln bekannter Risiken hinaus und sichert so die vorhandenen Risikobetrachtungen in Unternehmen ab.

Risikoaggregation

Zielsetzung der Risikoaggregation muss die Bestimmung der Gesamtrisikoposition ("risk exposure") der Unternehmung sowie die relative Bedeutung der Einzelrisiken sein. Dabei sind Wechselwirkungen der Risiken - durch Risikosimulationsverfahren - explizit zu berücksichtigen. Hierzu müssen die Wirkungen der Einzelrisiken im Kontext der im Unternehmen genutzten Planungsmodelle (z. B. Plan-G & V oder Economic-Value-Added-Modell (EVA)) integriert werden, was die Verbindung zwischen Risikomanagement und "traditioneller" Unternehmensplanung ermöglicht. So werden risikoadjustierte Kapitalkosten oder durch Risiken verursachte "Streuungsbänder" der zukünftigen Cash-Flows ermittelt, was letztlich zu einer fundierten Beurteilung der Zuverlässigkeit und einer Verbesserung der unternehmerischen Planungen beiträgt.

Risikobewältigung

Es genügt natürlich nicht, Risiken nur zu analysieren. Es müssen auch geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht nur zu minimieren, da dadurch gleichzeitig auf Chancen verzichtet würde. Für jedes Risiko ist eine adäquate Bewältigungsstrategie zu entwickeln:

- Risikoreduzierung, z. B. durch technisches Risk Management in Form von:
 - ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder eine
 - wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe
- Überwälzen von Risiken (z. B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten)
- Risikoselbsttragung (Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, i. d. R. in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven)

Insgesamt ist so sicherzustellen, dass das Risikodeckungspotenzial - also insbesondere das Eigenkapital - eines Unternehmens dem vorhandenen, selbst zu tragenden Risikoumfang entspricht ("wertorientierte Bilanzschutzkonzeption").

Organisatorische Gestaltung von Risikomanagementsystemen und Monitoring

Wirksames Risikomanagement erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeiter und die Verankerung in den Geschäftsprozessen des Unternehmens. Durch die sich ständig ändernden Umweltbedingungen verändert sich auch die Risikosituation des Unternehmens. Das Risikomanagementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen - insbesondere eine klare Verantwortungszuordnung - sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmäßig bewertet werden. Außerdem sind für ein KonTraG-konformes Risikomanagementsystem die Berichtswege zu Vorstand und Aufsichtsrat festzulegen.

Für die Unterstützung und/oder Durchführung bei diesen Schritten bietet sich unser Haus an, neuerdings auch durch die Partnerschaft mit der RMCE RiskCon GmbH im Bereich der Risikoberatung außerhalb der Versicherungsrisiken.

