

Veröffentlicht in
"Handelszeitung"
Heft 2/2001

"Die Risiken managen"

Seite 62-63

Mit freundlicher Genehmigung der Handelszeitung-Redaktion,
Verlagsgruppe Handelsblatt, Zürich
(<http://www.handelszeitung.ch>)

HANDELSZEITUNG

SCHWEIZER WOCHENBLATT FÜR WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

Die Risiken managen

RISIKOMANAGEMENT Die Helvetia Patria setzt in ihrer Beratung für kleine und mittlere Unternehmen das Informatiktool Fastrunner ein.

ANDREAS KYAS UND
WERNER GLEISSNER

Nur wer Veränderungen frühzeitig wahrnimmt, wird im verschärften Wettbewerb erfolgreich sein. Bei Grossunternehmen ist Risikomanagement untrennbarer Bestandteil von Geschäftsprozessen und Unternehmensentscheidungen. Dies nicht nur aufgrund gesetzlicher Vorschriften in verschiedenen Ländern, sondern auch aus der Überzeugung heraus, dass ein chancenorientiertes, ganzheitliches Risikomanagement eine erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung und damit die langfristige Sicherung des Unternehmens ermöglicht. Nun könnte man der Ansicht sein, Risikomanagement sei nur etwas für Konzerne.

Die Krise im Verhältnis zwischen KMU und Kreditgebern Mitte der 90er Jahre und die hohe Zahl von Konkursen belehren uns eines Besseren. Mit 163 Pleiten auf 10000 Unternehmen liegt die Schweiz unter den Spitzenreitern in Westeuropa. Einige Besonderheiten von KMU wirken risikoprägend. Da ist das tendenziell niedrige Eigenkapitalpolster, so dass Störungen leicht zu Unternehmenskrisen führen. Ein Fünftel der KMU hat Liquiditätsprobleme, und etwa 15% der KMU erlitten in den letzten drei Jahren Umsatzeinbussen oder Verluste.

Doch was ist unter dem Begriff Risikomanagement zu verstehen? Risiken managen bedeutet, schon frühzeitig auf Veränderungen zu reagieren, um drohende Unternehmenskrisen durch Gegenmassnahmen abwenden zu können und um

letztlich keine Chancen zu verpassen. Risikomanagement ist dabei eine Verantwortung der Führung. Die Gefahr, geplante Ziele zu verfehlen, bezeichnet man als Risiko. Im Zentrum der Überlegungen stehen die Sicherung der Existenz des

Die Auswirkungen der Risiken werden simuliert.

Unternehmens, der Unternehmenserfolg und die Senkung der Risikokosten. Das setzt aber auch voraus, dass alle relevanten Bereiche überprüft und die Risiken in ihrem Gesamtkontext beurteilt werden. Mit der Geschäftstätigkeit können folgende Hauptrisiken verbunden sein: Geschäftsrisiken, operationale Risiken, Lieferantenrisiken, Finanzrisiken oder Personalrisiken. Wichtige Teilaufgaben des Risikomanagements sind Risikoanalyse, Risikoaggregation und Risikobewältigung.

VERNETZTE BETRACHTUNG

Bis anhin hat sich der Versicherer auf technische Aspekte und Naturkatastrophen fokussiert, die erwähnten Unternehmensrisiken rückten teilweise in den Hintergrund. Ein Unternehmen erfordert aber eine ganzheitliche und vernetzte Betrachtung, wenn es um die Beurteilung seiner Verletzlichkeit geht. Mit chancenorientiertem Risikomanagement ergänzt die Helvetia Patria ihre Leistungspalette und positioniert sich auf dem Schweizer Markt als neutraler Unternehmensberater für KMU.

Die Dienstleistung ist den Bedürfnissen und Gepflogenheiten dieser Zielgruppe angepasst, persönlich und unabhängig von Versicherungsleistungen. Dabei wird auf dem unbestrittenen Know-how bezüglich Sicherheitsberatung aufgebaut. Für die einzelnen Beratungsschritte stehen hoch qualifizierte Fachspezialisten zur Verfügung. Die Helvetia Patria stützt sich auf eigene Experten und Netzwerkpartner ab. Unser Beratungsansatz ist ganzheitlich und nach analytischer Tiefe abgestuft.

Die erste kostenlose Beratungsphase ist als Kurzdiagnose zu verstehen. In einem Gespräch werden Themen aus Bereichen wie Strategie, Prozesse oder Finanzen angesprochen. Die Themen basieren auf den Erfahrungen aus der Unternehmensberatung. Sie folgen einem ganzheitlichen Managementansatz, wurden durch ein spezialisiertes Beratungsbüro evaluiert und sind als Frühwarnindikatoren zu verstehen. Das Ergebnis dieser ersten, rein qualitativen Unternehmensanalyse ist ein Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens. Unterstützt wird die Beratungsphase durch unser EDV-Tool Fastrunner. Das Tool errechnet das Profil nicht einfach aufgrund von Einzelwerten. Durch die Realisierung bestimmter Verknüpfungen werden die Teilergebnisse in ihren Zusammenhang gestellt und Widersprüche angezeigt. Unser Ansatz zeigt auf sehr pragmatische und effiziente Art und Weise die Erfolgspositionierung des Unternehmens und wirkt dadurch risikosensibilisierend. Auch werden Handlungsbereiche deutlich, für die auf Wunsch gezielt das weitere Vorgehen zur Risikobewältigung vereinbart wird.

Ein weiteres EDV-Tool führt im Bedarfsfall eine vertiefte Risikoanalyse durch. Dieses Instrument kommt zum Einsatz, wenn die Risiken fundiert und als Ganzes zu beurteilen und die Massnahmen bezüglich ihrer Effizienz im Detail zu optimieren sind. In einer nun quantitativen Analyse werden gemeinsam mit den Verantwortlichen des Unternehmens die relevanten Unternehmensrisiken systematisch erhoben und die Auswirkungen nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit festgelegt.

Zielsetzung der nachfolgenden Risikoaggregation ist die Bestimmung der Gesamtrisikoposition. Von entscheidender Bedeutung ist hier, dass Einzelrisiken häufig nicht unabhängig voneinander sind. In einer rechnerischen Simulation werden die Auswirkungen der erhobenen Risiken auf die Jahresrechnung in ihrer Gesamtheit bestimmt. In die Simulation fliessen bestimmte Zahlen aus der Jahresrechnung, Angaben zu Branchenattraktivität und die Ergebnisse aus dem Fastrunner mit ein. Das Programm liefert ausgewählte Risikokennzahlen und erlaubt durch den Vergleich der möglichen Verluste mit dem verfügbaren Eigenkapital und dem Risikodeckungspotenzial eine zusammenfassende Bewertung der finanziellen Stabilität. Insgesamt gestatten die verschiedenen Indikatoren des Simulationsprogramms eine Gesamtbewertung des Unternehmens unter Rentabilitäts- und Risikogesichtspunkten.

OPTIMIERUNG

Es ist natürlich nicht zielführend, nur ein Risikoportfolio zu erstellen. Vielmehr müssen auch Massnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht zu minimieren, da dadurch gleichzeitig auf Gewinnchancen verzichtet würde. Ein Unternehmen ganz ohne Risiko ist in der Realität nicht denkbar. Grundsätzlich gibt es dabei mehrere Strategien zum Umgang mit Risiken (Risikobewältigung). Das Tool liefert konkrete Ansatzpunkte für die Optimierung der Risikobewältigung. Indem Massnahmen vorgeschlagen werden, die Risikoquantifizierung entsprechend angepasst

und die Simulation neu durchgeführt wird, können diejenigen Massnahmen gefunden werden, welche die Auswirkungen auf die Jahresrechnung signifikant reduzieren. Diese Simulation optimiert damit den Mitteleinsatz des Unternehmens. Als ganzheitlicher Partner im Risikomanagement stellt die Helvetia Patria KMU ein anspruchsvolles Instrumentarium der Risikobewältigung zur Verfügung. Im Rahmen des Zielgruppenansatzes bestehen modular aufgebaute, branchenbezogene Versicherungsprodukte, die eine der Risikosituation des Kunden individuell anpassbare Überwälzung der versicherbaren Risiken ermöglichen. Je nach Kundenbedarf können spartenübergreifende All-Risks-Produkte oder sehr spezifische Deckungen zum Einsatz kommen. Noch wesentlicher ist die Betreuung des Kunden in allen Bereichen der

*Die Helvetia Patria
positioniert sich als neutraler
Unternehmensberater für
KMU.*

aktiven Chancengestaltung. Nach dem Modell eines problemorientierten Leistungintegrators werden auf Kundenwunsch in Zusammenarbeit mit dem Unternehmer aus den Analyseergebnissen konkrete Massnahmen und Programme abgeleitet. Dabei kann es beispielsweise um die Ausarbeitung von Notfallkonzepten, Nachfolgeregelungen oder fundierte organisatorische Umstellungen gehen. Hierzu muss der Kunde nicht selbst seine Ansprechpartner selektieren und sich mit diesen auseinandersetzen, sondern erhält die gesamte Leistung aus einer Hand. Neben diesem Serviceaspekt steht bei solchen Leistungssystemen der Nutzen im Vordergrund: Es entstehen Pakete mit Synergien und Added Value. Hat ein Kunde beispielsweise Probleme bei der Ersetzung wesentlicher Leistungsträger, so können die notwendigen Massnahmen aufgrund unserer analysebasierten Frühwarnung früher und systematischer einsetzen. Er erhält

über unser Partnernetzwerk die entsprechende Lösung in erstklassiger Qualität und zu Konditionen, die ohne fundiertes Know-how, langjährige Erfahrung und eine kritische Masse nicht zugänglich sind.

ORGANISATORISCH GEREGLT

Damit Risikoanalyse, Risikoaggregation und Risikobewältigung keine einmaligen Aktionen bleiben und ihr Potenzial dauerhaft genutzt wird, ist der Prozess durch ein Risikomanagementsystem zu institutionalisieren. Wichtig für das Funktionieren des Risikomanagementsystems ist dessen Verankerung in der Organisation und im Führungssystem. Das Risikomanagementsystem bekommt dadurch einen übergeordneten Charakter und umfasst auch Bereiche wie Umwelt, Qualität oder Sicherheit. Durch die ständig variierenden Rahmenbedingungen verändert sich unter Umständen auch die Risikosituation des Unternehmens. Die Geschäftsleitung hat deshalb dafür zu sorgen, dass neue oder veränderte Risiken in das Risikomanagementsystem integriert werden. Dabei kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter – die Risiken in der Regel zuerst wahrnehmen – diese entsprechend einspeisen. Die Risikokommunikation muss in diesem Sinne organisatorisch geregelt werden.

Das Risikomanagementsystem hat somit sicherzustellen, dass bestehende Risiken frühzeitig und systematisch identifiziert, bewertet und aggregiert und die risikorelevanten Informationen an die Geschäftsleitung übermittelt werden. Unternehmen, die das Management von Risiken ebenso ernst nehmen wie das längst selbstverständliche Management von Umsätzen und Kosten, werden so deutliche Wettbewerbsvorteile aufbauen und den Fortbestand der Unternehmung langfristig sichern.

Dr. Andreas Kyas ist Projektleiter Riskmanagement bei der Helvetia Patria Versicherung, St. Gallen;
Dr. Werner Gleissner ist Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH, Leinfelden-Echterdingen.