Veröffentlicht in der

Zeitschrift für Versicherungswesen
Heft 10/2001

“Risiko-Check”

S. 1-4

Mit freundlicher Genehmigung der
Zeitschrift für Versicherungswesen-Redaktion,
Allgemeiner Fachverlag Dr. Rolf Mathern, Hamburg
(http://www.allgemeiner-fachverlag.de)

Sonderdruck aus der Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 10/01

*Dr. Werner Gleißner**

Risiko-Check

Risikomanagement hat viele Facetten. Es umfasst die Identifikation, die quantitative Bewertung und die Aggregation der Risiken. Ebenfalls zentrale Aufgaben sind die Erarbeitung von Risikobewältigungs-Strategien, insbesondere auch von Risikotransfer-Strategien (z.B. Versicherungen). Alle Aktivitäten des Unternehmens im Umgang mit Risiken sind dem Risikomanagement zuzuordnen.

Ausgangspunkt sämtlicher Handlungen des Risikomanagements muss eine systematische und nachvollziehbare Identifikation der maßgeblichen Risiken sein. Von der Qualität und Vollständigkeit der Risikoidentifikation hängen alle darauf aufbauenden Aktivitäten des Umgangs mit den Risiken ab. Natürlich hat jedes Unternehmen ein völlig individuelles Risikoprofil. Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass bestimmte Risiken besonders häufig die Gesamtrisikoeinschätzung eines Unternehmens bestimmen.

Die folgende Übersicht zeigt checklistenartig die 15 für Unternehmen wichtigsten Risiken. Diese Checkliste der Beratungsgesellschaft RMCE RiskCon GmbH basiert auf der Auswertung und dem Vergleich der Risikoinventare einer großen Anzahl von Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

Liste der 15 Top-Risiken von Unternehmen

1. Bedrohung von Kernkompetenzen oder Wettbewerbsvorteilen

Der langfristige Erfolg von Unternehmen basiert im wesentlichen auf den vom Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens und seinen Fähigkeiten, auch zukünftig Wettbewerbsvorteile zu generieren, also den Kernkompetenzen. Die größten (strategischen) Risiken entstehen Unternehmen immer dann, wenn die vorhandenen Wettbewerbsvorteile oder Kernkompetenzen bedroht sind.

2. Marktstrategische Risiken, z.B. Markteintritt neuer Wettbewerber

Der Risikoumfang eines Unternehmens ist wesentlich durch die Marktcharakteristika (Wettbewerbskräfte) bedingt. Hohe Risiken weisen Märkte auf, die niedrige Markteintritts-Hemmnisse besitzen und solche, die bei stagnierender Nachfrage geringe Möglichkeiten der Differenzierung der eigenen Produkte und Leistungen (Commodities) bieten.

3. Abhängigkeit von wenigen Kunden oder wenigen Lieferanten

Jedes Unternehmen, das von wenigen Kunden und/oder wenigen Lieferanten abhängig ist, ist massiv bedroht. Einerseits führt der Ausfall dieser Schlüsselkunden bzw. Schlüssellieferanten zu oft existentiellen Krisen, andererseits führen die Abhängigkeiten dazu, dass die Lieferanten oder Kunden (beispielsweise bei der Preissetzung) Verhandlungen weitgehend dominieren können.

4. Konjunkturelle Nachfrageschwankungen (Preis oder Menge)

Starke Schwankungen der Nachfrage stellen erhebliche Marktrisiken dar und führen zu hohen Gewinnschwankungen. Neben Schwankungen der allgemeinen Konjunktur sind hier auch branchenkonjunkturelle Effekte oder Witterungseinflüsse von Bedeutung.

5. Zinsänderungs- und Währungsrisiken

Sowohl Zinsänderungen als auch Währungsschwankungen können die Kosten des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Veränderungen der Währungen haben zudem auch Einfluss auf die Umsätze (Export) sowie den Wert von Forderungen und Verbindlichkeiten des Unternehmens, die in Fremdwährung fakturiert werden. Schließlich können Währungsrisiken sogar die relative Wettbewerbsposition eines Unternehmens im globalen Wettbewerb beeinflussen.

6. Adressausfallrisiken

Unter Adressausfallrisiken versteht man all diejenigen Risiken, die sich durch den Ausfall (Konkurs) eines wichtigen Vertragspartner des Unternehmens ergeben. Häufigster Spezialfall der Adressausfallrisiken ist der Ausfall von Kundenforderungen durch Konkurs.

7. Beschaffungsmarktrisiken

Wichtigste Gruppe der Beschaffungsmarktrisiken sind Preisschwankungen von zugekauften Materialien oder Fremdleistungen, die sich entweder durch entsprechende Preisänderungen auf Märkten (z.B. bei Rohstoffen) ergeben können oder aber auch durch unterschiedlichen Erfolg in individuellen Verhandlungen mit den Zulieferern. Auch Terminverzögerungen bei zu beschaffenden Waren, Abweichungen in der bestellten Qualität (z.B. bei Naturprodukten) oder der Ausfall eines schlecht situierten Lieferanten gehören in diese Risikokategorie.

8. Risiken aus dem Einsatz von Derivaten

Erhebliche Risiken entstehen in Unternehmen durch den unsachgemäßen Einsatz von Derivaten, z.B. Futures. Derivate sind geeignet, um Risiken aus dem Unternehmen heraus zu transferieren (z.B. Rohstoffpreise langfristig abzusichern). Der falsche Einsatz von Derivaten kann jedoch erhebliche Ertrags- und Liquiditätsauswirkungen für das Unternehmen haben.

9. Organisatorische Risiken

Zu den organisatorischen Risiken gehören insbesondere Abweichungen von geplanten Arbeitsabläufen (z.B. Mehrkosten, höherer Zeitaufwand) infolge unklarer oder fehlender Aufgaben- und Kompetenzregelun-

* RMCE RiskCon GmbH, Leinfelden-Echterdingen

gen. Auch Schwächen des internen Kontrollsystems, z.B. Vier-Augen-Prinzip, bei wichtigen Vorgängen, gehören in diese Risikokategorie.

10. Risiken durch den Ausfall von Schlüsselpersonen

In fast allen Unternehmen gibt es Schlüsselpersonen, deren Ausfall zu erheblichen Problemen im Unternehmen führt. Schlüsselpersonen sind dabei gerade in mittelständischen Unternehmen die Geschäftsführer. Nicht selten sind darüber hinaus Schlüsselpersonen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Vertrieb und teilweise auch in der Produktion tätig.

11. Produkthaftpflicht, Risiken und allgemeine Haftpflicht

Unternehmen haften für alle Schäden, die seine Mitarbeiter, z.B. bei Kunden, anrichten. Außerdem haften sie grundsätzlich für Schäden, die durch ihre Produkte entstehen, wobei die Umkehrung der Beweislast für die Unternehmen ein erhebliches Risiko darstellt. Die Unternehmen müssen dabei beweisen, dass ihre Produkte einen eingetretenen Schaden nicht verursacht haben. Produkthaftpflichtrisiken spielen insbesondere bei Exporten in die USA eine bedeutende Rolle.

12. Technische Risiken (Verfügbarkeitsrisiken)

In diese Risikokategorie fallen alle Risiken durch den Ausfall zentraler Komponenten der Produktionsanlagen, die sich insbesondere auf die Lieferfähigkeit (ggf. auch auf die Qualität) der Produktion auswirken. Die Ursachen für derartige technische Risiken sind vielfältig und gehen von Umwelteinflüssen, über Bedienungsfehler bis hin zu technologischen Schwächen und der einsatzbedingten Abnutzung der eingesetzten Geräte.

13. Sachanlageschäden durch exogene Einflüsse

Die Beeinträchtigungen der Sachanlagevermögen (insbesondere Immobilien und Maschinen) durch Feuer und andere exogene Einflüsse gehören in diese Risikokategorie. Zu beachten ist, dass sich der Risikoumfang hierbei nicht nur durch die Wertreduzierung des Vermögensgegenstands ergibt, sondern meist auch in erheblichem Umfang durch die eingetretene Betriebsunterbrechung.

14. Vertrags- und Kalkulationsrisiken

Vertragsrisiken umfassen all diejenigen Risiken, die sich einem Unternehmen aus eingegangenen vertraglichen Verpflichtungen ergeben. Ebenfalls hierbei berücksichtigt sind Risiken aus unklaren bzw. nicht rechtskräftigen Vereinbarungen (z.B. ungeeignete AGBs). Ein wichtiger Spezialfall der Vertragsrisiken sind die Kalkulationsrisiken. Hier wird nämlich gegenüber Kunden ein Preis zugesichert, der möglicherweise prinzipiell nicht den damit verbundenen Kosten entspricht, weil im Rahmen der Kalkulation (insbesondere im Projektgeschäft) zufällige oder gar systematische Kalkulationsfehler aufgetreten sind.

15. Risiken durch unzureichende Frühaufklärung

Für Unternehmen ergeben sich immer dann erhebliche Risiken, wenn ein eigentlich aufgrund der vorhandenen Informationen absehbarer wesentlicher Zukunftstrend oder sonstige zukünftige Entwicklung nicht rechtzeitig erkannt wird und das Unternehmen nicht rechtzeitig entsprechend darauf reagiert. Derartige Risiken sind besonders hoch, wenn im Unternehmen strategische und operative Frühaufklärungssysteme fehlen (z.B. Balanced Scorecard oder Umsatz-prognosesysteme). Risikoträchtige Trends können dabei sowohl technologische Entwicklungen als auch Entwicklungen in Politik oder Konsumverhalten umfassen.

Wie man anhand der Checkliste der 15 Toprisiken erkennt, sind aus der betriebswirtschaftlichen Sichtweise sehr unterschiedliche Arten von Risiken grundsätzlich geeignet, um eine Verfehlung der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen (z.B. den geplanten Gewinn) zu verursachen. Gravierende Risiken in allen genannten 15 Kategorien können durchaus bei Unternehmen existenzbedrohende Krisen auslösen. Offensichtlich ist, dass man sich im Rahmen einer fundierten Identifikation der maßgeblichen Risiken keinesfalls auf die Analyse technischer Risiken im Sinne eines „technischen Sicherheitschecks" beschränken kann. Eine solche Analyse hat sicherlich einen hohen Stellenwert, eine umfassende Risikoidentifikation erfordert jedoch auch die Analyse strategischer Risiken, Beschaffungs- und Absatzmarktrisiken sowie finanzieller Risiken.

Weiterführende Aufgaben des Risikomanagements

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein ganzheitliches, alle Themenfelder umfassendes Risikomanagement zu betreiben. Dieses basiert zunächst auf einer nachvollziehbaren und systematischen Identifikation der wesentlichen Risiken, was eine Betrachtung aller relevanten Risikofelder erfordert. Im Minimum sollten die oben angesprochenen Top-Risiken eines Unternehmens detailliert betrachtet werden, wobei jedem Unternehmer klar sein muss, dass diese Aufzählung niemals vollständig sein kann. Basierend auf der Identifikation maßgeblicher Risiken ergeben sich weiterführende Aufgaben des Risikomanagements.

Zu nennen ist hier zunächst die quantitative Bewertung aller wichtigen Risiken sowie die Aggregation – also zusammenfassende Beurteilung – der Risiken zur Ermittlung des gesamten Risikoausmaßes eines Unternehmens. Erst eine solche Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs ermöglicht es nämlich, in einem weiteren Schritt zu beurteilen, ob die im Unternehmen vorhandene Risikotragfähigkeit (das verfügbare Eigenkapital und die Liquiditätsreserven) ausreichend ist, um den Risikoumfang des Unternehmens tatsächlich aufzufangen, um so den Bestand des Unternehmens langfristig zu sichern.

Zumindest in denjenigen Situationen, in denen der vorhandene Risikoumfang eines Unternehmens gemessen am Eigenkapital zu hoch ist, werden zusätzliche Maßnahmen der Risikobewältigung erforderlich. Zuerst ist hier natürlich an traditionelle Versicherungslösungen zu denken, bei denen bestimmte unternehmerische Risiken aus dem Unternehmen her-

aus auf Dritte transferiert werden. Risikobewältigung kann jedoch weitere vielfältige Maßnahmen umfassen, z.B. organisatorische Veränderungen, die Reduzierung der Fertigungstiefe (erhöht die Stabilität gegenüber Nachfrageschwankungen) oder die langfristige Absicherung von Beschaffungspreisen wichtiger Materialien über Verträge oder Derivate.

Bei allen sinnvollen „ad-hoc-Maßnahmen" der Risikobewältigung darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Risikosituation eines Unternehmens – wie die gesamte Wirtschaft – einem steten Wandel unterworfen ist. Da sich somit auch Umfang und Struktur der Risiken im Zeitverlauf ändern, bedarf ein leistungsfähiges Risikomanagement einer gewissen organisatorischer Untermauerung. Zumindest für die wichtigsten Risiken des Unternehmens sollte geregelt sein, welche Stellen bzw. welche Mitarbeiter sich regelmäßig mit der Überwachung dieser Risiken auseinander zusetzen haben, damit die Unternehmensführung ständig auf einen aktuellen Stand bei der Beurteilung der eigenen Risikosituation zurückgreifen kann.

Bei allen Aktivitäten zum Ausbau des Risikomanagements, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, darf eines nicht vergessen werden: Risikomanagement kann und soll Unternehmertum nicht ersetzen. Unternehmen ohne Risiken sind schlicht undenkbar. Das Risikomanagement hat daher niemals die Aufgabe, die Risiken eines Unternehmens zu minimieren, weil dies zugleich eine unangemessene Reduzierung von Ertragschancen bewirken würde. Primäre Zielsetzung des Risikomanagements ist es immer, Transparenz über die Risikosituation des Unternehmens zu schaffen und die Risikoposition zu optimieren: Das Eingehen von Risiken ist sinnvoll, wenn ihnen adäquate Ertragschancen gegenüberstehen und der Gesamtumfang der Risiken nicht zu einer gravierenden Bestandsgefährdung des Unternehmens führt.

Allgemeiner Fachverlag Dr. Rolf Mathern, Agnesstraße 1, 22301 Hamburg, Telefon (0 40) 47 35 00. „Zeitschrift für Versicherungswesen" erscheint am 1. und 15. jeden Monats. Bezugspreis einschl. Versand- bzw. Zustellkosten und MwSt. jährlich 228,50 DM. Bestellungen auch der Sonderdrucke direkt beim Verlag.