

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

2001

“Grundlagen des Risikomanagements“

Kapitel 4-3, S. 1-30

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

4-3 Grundlagen

Grundlagen des Risikomanagements

Autoren: Dr. Karsten Füser
Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Risikopolitik und Verantwortung des Top-Managements

- Aufgaben des Top-Managements
- Aufgaben des Linien-Managements
- Aufgaben der operativen Ebene
- Praxis der Einführung des Risikomanagements

Risikomanagement vs. Risikocontrolling

- Risikoanalyse und Risikobewältigung
- Ziele und Strategien des Risikomanagements
- Die Säulen des Risikomanagements
- Schwierigkeiten des Risikomanagements

Strategien der Risikobewältigung

- Risikobewältigungsmaßnahmen

Risikomanagement im Kontext des wertorientierten Managements

- Einleitung: Risiko und Unternehmenswert
 - Das Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM)
-

Risikopolitik und Verantwortung des Top-Managements

Aufgaben des Top-Managements

Allgemeiner Umgang mit Risiken

Zahlreiche Untersuchungen belegen heute, dass Führungskräfte die rasche Einführung eines Risikomanagements/Risikomanagementsystems befürworten, wobei der Schwerpunkt noch immer – wohl traditionell begründet – in der Kontrolle finanzieller Risiken liegt.

Nach Vogler und Gundert wird die Qualität und Effizienz eines Risikomanagementsystems vor allem „durch die Art bestimmt, wie das Management selbst mit Risiken umgeht“. „Solange wesentliche Risiken vom Management als schlechte Nachricht empfunden werden, mit denen es sich möglichst nicht beschäftigen will, solange werden sich nachgeordnete Ebenen ebenso verhalten; der Risikomanagement-Prozess wird unter solchen Bedingungen seine Aufgabe nicht erfüllen.“ (Vogler / Gundert 1998: S. 2379.)

Die Festlegung der risikopolitischen Grundsätze ist somit Aufgabe des Vorstands. Der Aufsichtsrat wird im Rahmen seiner Überwachungstätigkeit Einfluss auf die Risikopolitik nehmen können.

Wesentliche Voraussetzung für die Einführung eines Risikomanagements/Risikomanagementsystems ist die explizite Formulierung von Unternehmenszielen und der Kernaussagen der Unternehmensstrategie.

Professionelles Risikomanagement in der Industrie beginnt mit der für alle Mitarbeiter klar verständlichen Präzisierung der Ziele und Strategien des Unternehmens und der Geschäftsbereiche sowie einer eindeutigen Festlegung der operativen und finanziellen Risiken, die das Unternehmen einzugehen bereit ist. Integraler Bestandteil einer angemessenen Unternehmensplanung ist daneben auch die Bestimmung der Relation zwischen den einzugehenden Risiken und den zu erwartenden Erträgen, die mit diesen Risikopositionen verbunden sind. Dies schließt auch eine Abstimmung der strategischen Risiken mit den operativen und finanziellen Risiken des Unternehmens ein. Die Verfasser des KonTraG hatten ein Unternehmen vor Augen, das seine Strategie auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausrichtet (Shareholder-Value-Konzept), die Risiken identifiziert und darstellt sowie den Einfluss dieser Risiken auf die Werttreiber (insbesondere den Kapitalkostensatz) steuert und überwacht.

Aufbauend auf den Unternehmenszielen und -strategien hat das Top-Management auch die zugehörigen Ziele für das Risikomanagement abzuleiten. Dazu zählt u. a. die Festlegung der Sicherheitsziele für die wesentlichen Risiken, deren Verletzung oder Gefährdung Handlungsbedarf auslöst und zu einer Rückmeldung der nachgeordneten Hierarchieebenen an das Top-Management führen muss.

Voraussetzungen zur Einführung eines Risikomanagements

Unternehmensziele und -strategien

Ableitung der Risikoziele

**Wechselwirkung
Unternehmens-
strategie vs.
Risikostrategie**

Nach Vogler und Gundert besteht „eine eindeutige Wechselwirkung zwischen der vom Vorstand entwickelten Unternehmensstrategie sowie der von ihm festgelegten Risikostrategie. Eine auf hohes Wachstum ausgerichtete Unternehmensstrategie ist regelmäßig mit höheren Risiken verbunden. Damit wird deutlich, dass die Konzeption eines Risikomanagementsystems ohne Einbeziehung der operativen und strategischen Planung unvollständig bleiben muss.“ (Vogler / Gundert 1998: S. 2379.)

Die Risikomanagement-Ziele und die Sicherheitsziele sind dem Linien-Management zur Kenntnis zu bringen. Das Top-Management bestimmt die Grundlagen für ein systematisches Risikomanagement auf allen Ebenen des Unternehmens.

**Informationen für
nachgeordnete
Unternehmens-
ebenen**

Dazu gehört eine entsprechende Information der nachgeordneten Unternehmensebenen

- über die Sicherheitsziele,
- die gewählten Risikoidentifizierungs- und -bewertungsmethoden,
- die Organisation des Risikomanagements,
- die Zuständigkeitsregelungen,
- die Entscheidungskriterien für Risikoabwehrmaßnahmen,
- die Dokumentationsanforderungen etc.

**Offener
Führungsstil**

Das Top-Management sollte mit entsprechenden personalpolitischen Maßnahmen, durch das eigene vorbildliche Verhalten, einem offenen Führungsstil und durch eine klare Kommunikation das im Unternehmen vorhandene Risikobewusstsein fördern.

**Management-
Informationssystem**

Das Top-Management hat laufend zu überwachen, ob die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Maßgebliches Instrument dafür ist das Management-Informationssystem (MIS),

das ein möglichst schriftliches Risikoreporting aus den operativen Bereichen über das Linien-Management vorsehen sollte. Dieses Reporting sollte in das bestehende Reporting (des Controllings) eingebunden sein, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden.

Das Top-Management sollte den Aufsichtsrat regelmäßig über wesentliche Risiken unterrichten. Dies sollte mithilfe eines kurzen Risikoberichts erfolgen, der zumindest die wesentlichen Risiken, ihre Veränderung sowie die eingeleiteten Abwehrmaßnahmen enthält. Der Risikobericht sollte auch Aufschluss geben über die Überwachungsmaßnahmen und ihre Wirksamkeit.

Aufgaben des Linien-Managements

Aufgabe des Linien-Managements ist es, die vom Top-Management vorgegebene Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Risikomanagement-Ziele – einschließlich der Sicherheitsziele – für den jeweiligen Zuständigkeitsbereich operational umzusetzen.

Das Linien-Management hat die nachgeordneten Hierarchieebenen mit den für sie erforderlichen Informationen zu versorgen. Die operative Ebene ist über Änderungen der zu erhebenden Risikoinformationen und über Änderungen der Bereichsziele für das Risikomanagement in Kenntnis zu setzen. Darüber hinaus hat das Linien-Management das notwendige Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern der operativen Ebene durch einen entsprechenden Führungsstil, die Kommunikation der Unternehmensphilosophie und personalpolitische Maßnahmen zu schaffen.

Vom Linien-Management (in Abstimmung mit dem verantwortlichen Risikomanager) ist festzulegen, welche Informa-

Der Risikobericht

Umsetzung der Risikoziele

Risikobewusstsein der Mitarbeiter

Risikomanager

tionen für die Beurteilung eines Risikos sinnvollerweise systematisch und regelmäßig erhoben werden sollten. Auch die organisatorischen Hilfsmittel für die Informationserhebung, wie Formblätter oder EDV-Programme, sollten vom Linien-Management vorgegeben und laufend angepasst werden.

Das Linien-Management sollte aufgrund seiner Sachkompetenz ebenfalls die zeitlichen Abstände für die Risikoidentifikation, abhängig von der Risikoart, festlegen. Die Mitarbeiter sollten angewiesen werden, Risikoinformationen auch außerhalb der üblichen Reportings weiterzugeben, sofern wesentliche Änderungen in der Risikolage auftreten.

Das Linien-Management analysiert wesentliche Abweichungen von den vorgegebenen Sicherheitszielen, ermittelt den Handlungsbedarf sowie die Dringlichkeit der Risikobewältigung.

Aufgaben der operativen Ebene

Die operative Ebene sollte über ein ausgeprägtes Risikobewusstsein verfügen, anzustrebende Unternehmens- und Bereichsziele sollten ihr ebenso bekannt sein wie die vorgegebenen Sicherheitsziele. Mitarbeiter der operativen Ebene sind vor allem zuständig für die regelmäßige und systematische Erhebung der Informationen zur Bewertung der Einzelrisikopositionen.

Praxis der Einführung des Risikomanagements

Die Praxis der Einführung des Risikomanagements zeigt über alle Hierarchien im Unternehmen eindeutig: Es gibt Motoren (positive Faktoren), die die Einführung fördern, und Barrieren (negative Faktoren), die sie behindern.

Erhebung von Informationen

Grundlagen

Positive Faktoren

Externer Handlungsdruck: Staatl. Gesetzgebung, wirtschaftliche Notwendigkeit, veränderte Kundenbedürfnisse, zunehmender Wettbewerb, Technologieveränderung, Marktanpassung.

Top-Management-Beteiligung: Die Einbindung der Geschäftsleitung ist dringend erforderlich.

Einbindung von Mitarbeitern aller Unternehmensebenen: Neben dem Topmanager sollten möglichst alle Führungsebenen und alle betroffenen Mitarbeiter einbezogen werden. Dabei sind Offenheit, Nachvollziehbarkeit, Informations- und Kommunikationsaspekte wichtig.

Projektziele und -besetzung: Hinsichtlich der Teambildung sind starke, akzeptierte Projektleiter und -mitarbeiter mit Methodenkenntnissen unverzichtbare Antriebskräfte.

Positive Faktoren

Negative Faktoren

Gewohnheiten und Besitzstandsdenken: Angst vor der Veränderung bisheriger Gewohnheiten, Angst vor dem Verlust bisheriger Besitzstände und Kompetenzen sowie Arbeitsplatzverlust.

Bestehende Strukturen: Die bestehenden Strukturen, Prozesse, Verhaltensanweisungen, Normierungen und Vorschriften wirken als Veränderungswiderstand.

Soziale Faktoren: Hier spielen Unternehmenskultur (Bereitschaft zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit) und negative Erfahrungen mit Veränderungen oder auch Machtkämpfe, Interessengruppen, persönliche Konflikte oder einfach Desinteresse eine Rolle.

Negative Faktoren

Risikobewusstsein der Unternehmensleitung

Nach mehrheitlich geäußerter Meinung ist Risikomanagement zwar kein neuer Ansatz der Unternehmenspolitik; jedoch wird gerade eine kontrovers geführte Diskussion um Bedeutungsinhalt und Anwendungsmöglichkeiten des Risikomanagements als grundsätzlich geeignet angesehen, Risikobewusstsein bei den Unternehmensleitungen zu verstärken und auf diese Weise zu einer bewussteren Gestaltung der unternehmerischen Risikopolitik beizutragen.

Risikomanagementprojekte sind grundsätzlich langfristiger Natur und münden in einen fortwährenden Implementierungsprozess. Während des Prozesses kann es zu umfassenden Entwicklungen und Veränderungen in Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen mit dem Ziel einer gleichzeitigen Verbesserung der Risikoposition des Unternehmens kommen. Bewährt hat sich eine „weiche“ Vorgehensweise bei der Durchführung von Risikomanagementprojekten, in denen alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Phasen des Risikomanagementprozesses

Idealtypisch ist der Risikomanagementprozess ein systematischer, alle Unternehmensaktivitäten umfassender Prozess, der sich in sieben Phasen gliedert:

Risikomanagementprozess (Beispiel)

1. Phase: Festlegung der Risikostrategie (Risikopolitik)
2. Phase: Identifikation von Risiken
3. Phase: Bewertung und Aggregation der Risiken
4. Phase: Maßnahmengenerierung zur Bewältigung der Risiken
5. Phase: Klare Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Risikomanagement
6. Phase: Überwachung der wichtigsten Risiken
7. Phase: Adäquate Dokumentation des Risikomanagementsystems

Bereits an dieser Stelle kann festgehalten werden, dass das operative Risikomanagement die Aufgabe der operativen Einheiten ist und nicht die des Risikomanagers. Seine Aufgabe ist das Risikocontrolling und die Gestaltung des Risikomanagementsystems.

Risikomanagement vs. Risikocontrolling

Risikoanalyse und Risikobewältigung

Nach Bögle und Garlik besteht die Aufgabe des Risikomanagements darin, „Störpotentiale innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erkennen und diese so zu handhaben, dass die Zielerreichung gewährleistet wird. Durch aktive Risikosteuerung soll das Unternehmensrisiko begrenzt bzw. minimiert werden.“

Unter Risikomanagement ist demnach „die systematische und kontinuierliche Analyse und Beurteilung der mit den

Erfolgsfaktoren eines Unternehmens verbundenen Schlüsselrisiken, gekoppelt mit der Aufgabe der Schaffung von Regeln für den Umgang mit diesen Risiken“ zu verstehen und „besteht aus der Identifizierung, Quantifizierung, Planung, Steuerung und Kontrolle der Risiken.“ (Bögle / Garlik 1998: S. 1341.)

Teilaufgaben des Risikomanagements

Grundsätzlich kann man dabei vier Teilaufgaben des Risikomanagements unterscheiden:

Teilaufgaben des Risikomanagements
1. Identifikation und ggf. Klassifizierung (Systematisierung) der relevanten Risikoarten ¹
2. Messung der Risiken und ihrer Abhängigkeiten ² (Risikobewertung)
3. Bestimmung und Beurteilung der aggregierten Risikowirkungen auf das Unternehmen
4. Bewältigung des Risikos

Die Risiko-identifikation

Die **Analyse der Risiken** unterteilt sich zunächst in **Risiko-identifikation** und **Risikobewertung**.

Mit der Risikoidentifikation wird eine möglichst vollständige Erfassung und Klassifizierung aller Schadensgefahren hinsichtlich der Schadensursachen und Gefahrenquellen, die

¹ Für die Identifikation von Risiken bietet es sich an zu überlegen, von welchen Faktoren (Ressourcen) ein Unternehmen abhängig ist (Ressource-Dependence-Ansatz).

² Die Abhängigkeiten können durch Kausalstrukturen oder Korrelationsmatrizen beschrieben werden. Die Kenntnis der Abhängigkeiten zwischen den Risiken ist nötig, um Risiken zusammenfassen (aggregieren) zu können.

Risikomanagement – Was ist das?
Grundlagen

beispielsweise die Lieferung von Material stören können, angestrebt.

Nach der Risikoidentifikation wird die Risikobewertung als nächster Schritt in der Analyse der Risiken durchgeführt. Dabei gilt es, ein Risiko qualitativ durch eine geeignete Verteilungsfunktion zu beschreiben (z. B. mittels Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit). Ihre Aufgabe wird darin gesehen, quantitatives Datenmaterial für risikopolitische Entscheidungen zu liefern.

**Die Risiko-
bewertung**

Risikoidentifikation und Risikobewertung gehen in der Praxis ineinander über, da die zur Risikobewertung erforderlichen Daten zum Teil im Rahmen der Arbeiten zur Risikoidentifikation erhoben werden.

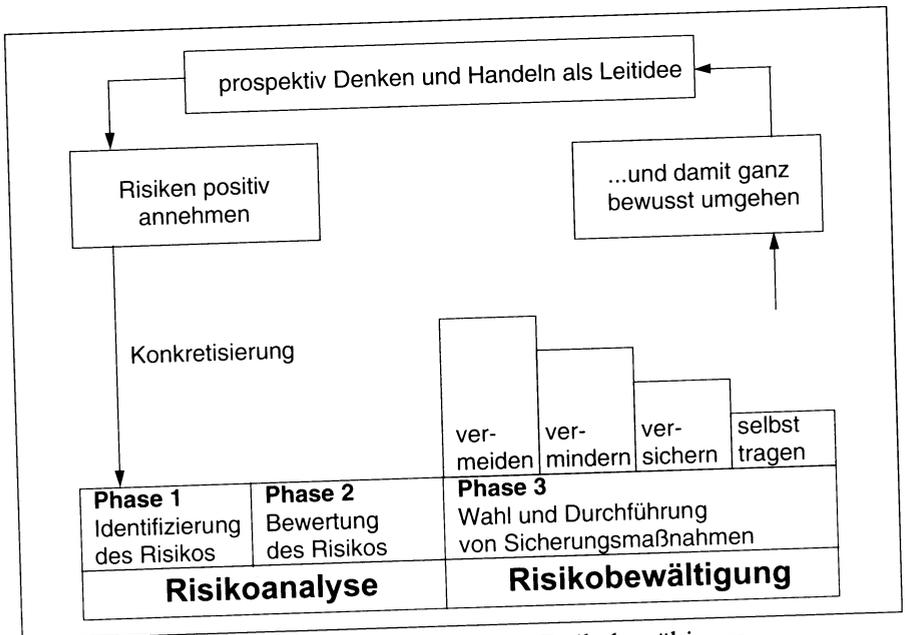


Abb. 1: Risikomanagement = Risikoanalyse + Risikobewältigung

Ziele und Strategien des Risikomanagements

Risikomanagement umfasst somit, wie definiert, alle Maßnahmen zur Erkennung und Beherrschung von Risiken.

Zur Begrenzung der mit den Geschäften verbundenen Risiken ist ein System zur Messung und Überwachung der Risikopositionen und zur Analyse des mit ihnen verbundenen Verlustpotenzials (Risikocontrolling) sowie zu deren Steuerung (Risikomanagement) einzurichten.

Grundannahmen nach Goetzke und Sieben

Die Grundannahmen zur Klärung des Risikomanagements können nach Goetzke und Sieben in drei Sätzen zusammengefasst werden:

- Jede Wirtschaftseinheit befindet sich in einer Risikolage.
- Jede Wirtschaftseinheit strebt nach einem Mindestmaß an Sicherheit oder – anders ausgedrückt – nach einer Begrenzung der Risikolage.
- Zur Erreichung der Mindestsicherheit bzw. zur Begrenzung der Risikolage sind bestimmte Maßnahmen erforderlich, über die entschieden werden muss.

Risikomanagement umfasst somit alle Maßnahmen zu einer zielgerichteten Gestaltung der Risikolage bzw. der Sicherheitslage des Wirtschaftssubjekts.

Risikostrategie: Top-down-Ansatz

Die Risikostrategie definiert dabei in diesem Kontext im Sinne einer sog. Risk Policy Verhaltensregeln. Die Risikostrategie eines Unternehmens muss – wie gesagt – grundsätzlich von der obersten Geschäftsleitung formuliert werden (Top-down-Ansatz) und fasst die Gesamtrisikoneigung des Unternehmens in Worte und Zahlen. Die Unternehmensführung hat den Grad ihrer Risikobereitschaft zu definieren. Hiermit legt sie fest, inwieweit sie bereit ist,

Risiken einzugehen, um ihre Ziele zu erreichen (Bestimmung der Risikogrenzen).

Auf zweiter Ebene gilt es operativ Risiken zu lokalisieren, deren Auswirkungen zu quantifizieren und nach „oben und unten“ zu kommunizieren. Ebenso sollte der zweiten Ebene die kontinuierliche Überwachung der identifizierten Risiken auferlegt werden. Die zweite Ebene besitzt somit die eigentliche Verantwortung zur Einrichtung einer Risikomanagementfunktion auf Bereichs- und Prozessebene. Geeignete Verfahrensabläufe müssen dazu im gesamten Unternehmen gewähren, dass die Methoden und Mechanismen zum Risikomanagement „gelebt“ werden. Damit erhält das Thema Risikomanagement sowohl eine dezentrale als auch eine zentrale Komponente. Verantwortung und Umsetzung liegen dezentral in den Fachabteilungen. Prozesssteuerung, -begleitung, -kontrolle und Reporting an den Vorstand erfolgen zentral durch den verantwortlichen Risikomanager (im sog. zentralen Risikocontrolling).³

Von der strategischen Ebene gesehen besteht Risikomanagement sowohl im

- Aufspüren, Entwickeln und Erhalten gegenwärtiger/zukünftiger Erfolgspotenziale als auch im

Lokalisierung von Risiken

Strategie des Risikomanagements

³ Nachfolgend trennen wir die zentrale(n) und dezentralen Komponenten und Kompetenzen durch die Begriffe „zentrales Risikocontrolling“ und „dezentrales Risikomanagement“, eine Begrifflichkeit, die jedoch nicht ausschließen soll, dass das zentrale Risikocontrolling auch Managementfunktionen und das dezentrale Risikomanagement auch Controllingfunktionen wahrnimmt. Sprechen wir allgemein von Risikomanagement, dann ist grundsätzlich die Funktion des Risikomanagements und -controllings gemeint, wenn nicht näher differenziert wird.

– Aufspüren, Vermindern und Vermeiden derzeitiger/ zukünftiger Gefahrenpotenziale.

Primäres Ziel des Risikomanagements bleibt dabei die Sicherung eines auskömmlichen und dauerhaften Ertrags. Das Risikomanagement kann seine Aufgaben nur erfüllen, wenn der Risikobegriff operationalisiert wird und wenn geeignete Risikomaßnahmen und Methoden zur Risikomessung entwickelt werden.

Mittel- und langfristig wird das Unternehmen am erfolgreichsten sein, das seine Chancen am besten erkennt und nutzt und das zugleich seine Risiken (Gefahren) am besten kontrolliert und bewältigt.

Aufbau eines Zielsystems

Der Aufbau eines Zielsystems, das operational (eindeutig und messbar), konsistent, transparent, aktuell, vollständig, ehrgeizig, anspruchsvoll und realistisch ist, ist der erste Schritt beim Aufbau eines Risikomanagementsystems. Zieldefinition und Risiken liegen somit eng beieinander. Aus der Verfehlung von Teilzielen ergeben sich Teilrisiken, die zur Gesamtrisikoposition eines Unternehmens aggregierbar sind. Risikopolitische Vorsorge oder Risikoprophylaxe bezieht sich somit nicht in erster Linie auf die eminente Konkursgefahr, sondern auch auf weniger gewichtige, dafür aber wahrscheinlichere Situationen der teilweisen Nichterreichung eines liquiditäts-, erfolgsorientierten oder sonstigen Unternehmens(teil)ziels.

Die Säulen des Risikomanagements

Ein adäquates bereichsübergreifendes Risikomanagement stützt sich auf drei Säulen:

Internes Überwachungssystem, Controlling und Frühwarnsystem

Die drei Säulen des Risikomanagementsystems

1. **Internes Überwachungssystem:** Prüfung der Zuverlässigkeit interner Prozesse.
2. **Controlling:** Zielorientierte Planung, Koordination und Informationsversorgung aller Aktivitäten.
3. **Frühwarnsystem (nach § 91 Abs. 2 AktG.):** Rechtzeitiges Erkennen von Risiken und deren Abwehr.

Aufgabe der Systeme zum Risikomanagement ist es, eine Übersicht der möglichen Risiken zu erstellen, diese systematisch zu bewerten und intelligent zu aggregieren, d. h. die Chance zur exakten Messung des (Einzel-)Risikos zu geben. In diesem Zusammenhang gilt es auch den Aspekt der sog. Bewältigungsmaßnahmen und der sog. Optimierung von Risikopositionen einzuführen.

Adäquate Ansätze zum Risikomanagement sind somit komplex und bedürfen eines individuellen Aufbaus, um den spezifischen Belangen eines Unternehmens, seines Marktes und seiner Beteiligten gerecht zu werden.

Spezifische Unternehmensbelange berücksichtigen

Schwierigkeiten des Risikomanagements

Risikomanagementsysteme sind dennoch kein Allheilmittel zur Verhinderung von Unternehmenskrisen. Typischerweise treten in der Praxis beim Aufbau von Risikomanagementsystemen eine Reihe von Koordinationsproblemen auf:

Koordinationsprobleme

- Die im „Risikomanagement“ erfahrenen Versicherungsabteilungen werden nicht im erforderlichen Umfang in die Diskussion einbezogen.
- Bei der Einbindung von Umweltschutz- und Sicherheitsexperten stehen immer wieder Detailfragen im Vordergrund und verstellen den Blick auf existenzbedrohende Risiken.
- Vertreter aus Vertrieb und Entwicklung werden nicht im erforderlichen Umfang eingebunden, sodass die Risiken aus „neuen Geschäften“ (Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Währungen) nicht ausreichend berücksichtigt werden.
- Das Beteiligungs-Controlling in Großunternehmen ist oft auf eine reine Beurteilung von Ertrags- und Finanzkennzahlen ausgerichtet, kann jedoch eine Beurteilung operativer Risiken nicht leisten, die es im Rahmen eines integrierten Ansatzes zu lösen gilt.

Kontrollschwächen als Krisenursache

Wie wichtig Risikomanagement im Unternehmen ist, zeigen in der jüngeren Vergangenheit bekannt gewordene Unternehmenskrisen. Ursache vieler Krisen waren Kontrollschwächen. Zu den Ursachen von Kontrollschwächen, die einen Bedarf nach wirksamer Risikosteuerung nach sich ziehen, zählen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – exemplarisch die nachfolgenden Aspekte.

Mögliche Ursachen von Kontrollschwächen

- Verluste aus Termingeschäften
- Rückrufaktionen
- Verluste aus Auslandsengagements
- Fehler der Geschäftsführung
- Fehler bei der Kreditvergabe, Kreditüberwachung
- Umweltverschmutzung
- Bestechung im Einkauf
- Verlust vertraulicher Daten

Weitere Ursachen von Unternehmenskrisen sind insbesondere „strategische Risiken“, wie eine nicht erkannte oder nicht behobene Bedrohung der Wettbewerbsvorteile des Unternehmens.

Weitekamp spricht davon, dass der Prozess des Risikomanagements sich vor dem Hintergrund der diskutierten Aspekte in zwei große Blöcke einteilen lässt: Die Risikoanalyse mit den Teilkomponenten „Risikoidentifikation“, „Risikobewertung“, „Bestandsaufnahme der Maßnahmen zur Risikovermeidung“ und Kontrolle mit den Teilkomponenten „Prüfung und Kontrolle“, „Risikohandhabung/-steuerung“ und „Formulierung von Zielgrößen“. (Weitekamp 1997: S. 1758.)

Grundsätzlich – und dies soll hier explizit betont werden – ist Risikomanagement oder der Aufbau eines Systems zum Risikomanagement nicht als eine einmalige, sondern eine fortwährende Aufgabe anzusehen. Die stetige Veränderung von Risikopositionen zwingt zu einer vorausschauenden Handhabung von Risiken. Der Aufbau eines dynamischen Risikomanagements liegt dabei grundlegend in der Verantwortung des Top-Managements. Risikomanagement ist da-

**Fortwährendes
Risikomanagement**

bei Teil der strategischen Unternehmensführung und kann weder situativ betrieben noch in allen Belangen delegiert werden.

Strategien der Risikobewältigung

Risikobewältigungsmaßnahmen

Formulierung einer Gesamt-risikostrategie

Für erkannte Risiken gilt es geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen zu formulieren. In Abhängigkeit der Risiko-philosophie des Unternehmens sind Einzelrisiken zu tragen, zu mindern oder zu eliminieren. Dies setzt – wie oben bereits erwähnt – eine ex ante formulierte (Gesamt-)Risikostrategie – quasi als definierte Grundhaltung der Geschäftsleitung – voraus.

Die Unternehmensleitung muss hierzu zwingend ihre Risiko-neigung beschreiben. Diese ist ein Maßstab für

- (a) die Höhe und das Ausmaß der (akzeptierten) Restrisiken und
- (b) die festzulegenden Maßnahmen zur Risikobewältigung.

Die Ableitung von (zusätzlichen) Risikobewältigungsmaßnahmen setzt die Bestandsaufnahme getroffener Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken voraus.

Ursachen- und wirkungsorientierte Maßnahmen

Risikobewältigungsmaßnahmen können ursachen- oder wirkungsorientiert sein. Die **ursachenorientierten** Maßnahmen umfassen alle präventiven Instrumente, welche die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts reduzieren (Risikoverminderung). Die **wirkungsorientierten** Maßnahmen stellen darauf ab, das Schadensausmaß zu beschränken (Risikobegrenzung).

Risikobegrenzungsmaßnahmen können verfahrensbezogen, technisch, personell, organisatorisch, produktbezogen oder rechtlicher Natur sein und müssen generell für den betrachteten Einzelfall konzipiert werden. Zu den technischen Maßnahmen zählt z. B. die Änderung eines Konstruktionsprinzips, zu den organisatorischen Maßnahmen gehört z. B. die Einführung eines wirksamen Qualitätsmanagements.

Risiken können durch die Maßnahmen Risikovermeidung, Risikoverminderung/Risikobegrenzung und Risikoüberwälzung beeinflusst werden.

Von den im Folgenden beispielhaft erörterten risikopolitischen Instrumenten hat in der Praxis die Schadenverhütung besondere Bedeutung. Schadenverhütung soll entweder den Eintritt von Schäden verhindern, weniger wahrscheinlich machen oder den Schaden der Höhe nach begrenzen. Die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Ergebnisse wird beeinflusst, indem die ungünstigsten Ausprägungen ganz wegfallen oder ihre Wahrscheinlichkeit gesenkt wird. Gleichzeitig wird das Ergebnis um die Kosten der Schadenverhütung gemindert. Beispiele sind Sprinkleranlagen, Sicherheitsvorkehrungen gegen Unfälle an Maschinen, Werkschutz im weitesten Sinne.

Die Schaden- verhütung

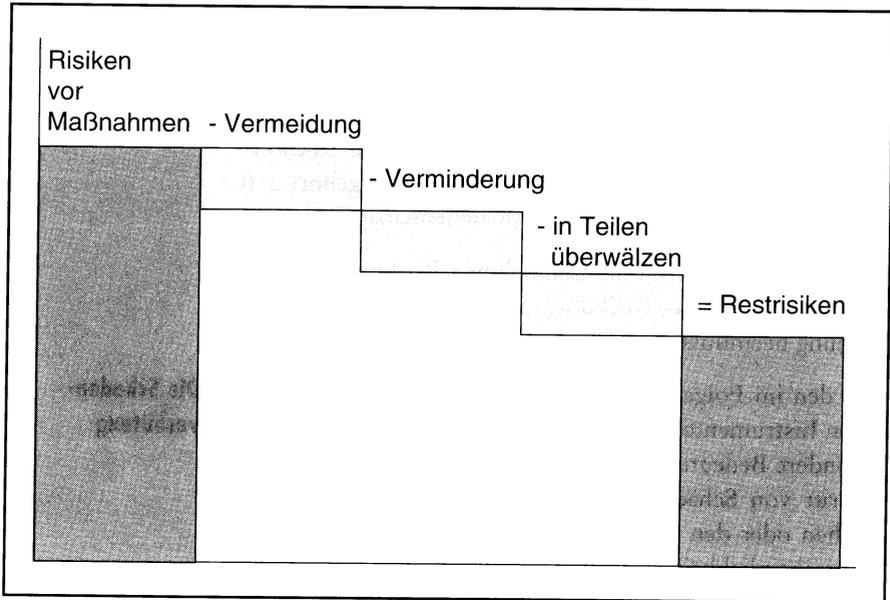


Abb. 2: Maßnahmen zur Risikobewältigung

Maßnahmen zur Risikobewältigung

a) Risikovermeidung/Risikoprävention

Restriktionen

Risikovermeidung bedeutet, dass das Unternehmen auf risikobehaftete Geschäfte gänzlich verzichtet. Risiko entsteht auf diese Weise überhaupt nicht. Die Risikovermeidung ist nur auf Einzelrisiken anwendbar, da bei der Risikovermeidung zwar kein Risiko existiert, gleichzeitig aber auch keine Gewinnchancen entstehen. Als generelle Maßnahme ist die Risikovermeidung daher nicht oder nur bedingt geeignet.

Grundlagen

b) Verminderung und Begrenzung von Risiken

Risiken lassen sich – z. B. durch organisatorische Maßnahmen – durch eine Beschränkung der Schadenshöhen oder der Eintrittswahrscheinlichkeit reduzieren.

Auf die Risikobewältigung übertragen, werden durch Spezialisierung und Delegation Kenntnisse und Fähigkeiten gefördert. Die damit verbundene Verbesserung des Informationsstandes jedes Einzelnen wirkt sich risikominimierend aus, weil durch die Arbeitsteilung komplexe Probleme zerlegt und überschaubar gemacht werden. Andererseits besteht die Gefahr, dass durch die Zerschneidung der Bereiche der Überblick über die Gesamtzusammenhänge verloren geht. Kommunikationsprobleme und Konflikte zwischen spezialisierten Bereichen lassen Grauzonen der Sicherheitsorganisation entstehen, in denen sich leicht ein unerkanntes Risikopotenzial aufbaut. Wo grundsätzlich besonders wichtige Bedrohungspotenziale entstehen können, ist es Hauptaufgabe des Risikomanagements, durch ergänzende Stellen und Instrumente über die Abstimmung von Teilaufgaben die nötige Koordination sicherzustellen.

Die Risikominderung reduziert insbesondere auch Risiken aus Bedrohungen durch menschliches Fehlverhalten. Risikominderung lässt sich z. B. durch Sicherheitseinrichtungen, technische Redundanzen und organisatorische Sicherheitsmaßnahmen erzielen. Bedrohungen durch absichtliche Schadenszuführung lassen sich durch Alarm- und Überwachungseinrichtungen minimieren. Als Ansätze zur Risikoverminderung gelten grundsätzlich Schutzmaßnahmen und Sicherungsmaßnahmen. Schutzmaßnahmen, wie z. B. Bewachung und Befestigung durch Zäune, sollen die Wahrscheinlichkeit des Schadensfalles verringern. Schutzmaßnahmen sind besonders wirksam, da sie den Risiken an ihrer

Risikoverminderung und -begrenzung durch Mitarbeiter

Ursache begegnen. Sicherungsmaßnahmen sollen die Höhe eines bereits eingetretenen Schadens vermindern. Sicherungsmaßnahmen sind zum Beispiel Alarmanlagen oder die Einrichtung einer Werksfeuerwehr. Weitere Maßnahmen zur Risikoverminderung sind darüber hinaus unternehmenseinheitliche Vorgaben für das Eingehen von Risiken.

c) Risikoüberwälzung (Risikotransfer)

Bei der Risikoüberwälzung wird das Risiko auf ein anderes Unternehmen, meist auf ein Versicherungsunternehmen, übertragen (Insurance-Risk-Transfer). Nur reine Risiken lassen sich versichern. Absatzrisiken oder Kapitalmarktrisiken sind nicht versicherbar.

Versicherung von Risiken

Die Versicherung ist die klassische Maßnahme des Risikomanagements und kann an das entsprechende Risiko flexibel angepasst werden. Die Höhe der Prämie einer Versicherung hängt von der Schadensintensität, von Maßnahmen der Unternehmensleitung zur Risikominderung und von einem Selbstbehalt im Schadensfall ab. Das Unternehmen kann das wirtschaftliche Ergebnis der Risikobeeinflussung durch die Prämienzahlungen in Verbindung mit Maßnahmen der Risikoverminderung und mit einem Selbstbehalt steuern.

An zu versichernden Risiken kommen Schäden in Frage,

- die Dritten, mit denen der Betrieb nicht in Rechtsbeziehung steht, durch die gewerbliche Tätigkeit erwachsen.
- die durch Krankheit, Tod, Erbauseinandersetzungen, die den Weiterbestand eines Unternehmens nachhaltig gefährden, entstehen.
- die durch Betriebsunterbrechungen ausgelöst werden.
- die durch Forderungsverluste hervorgerufen werden.
- die von Beschäftigten des Betriebes durch Betriebsunfälle ausgelöst werden.

Grundlagen

- die am Anlage- und Umlaufvermögen des Betriebes auftreten.

Die Liste zeigt, dass nicht jeder Schaden versicherbar ist. Für bestimmte Ziele (z. B. die Sicherung der Lieferfähigkeit) sind Versicherungslösungen ungeeignet. Vielfach wiegen Versicherungen Unternehmer in einer trügerischen Sicherheit. Man sollte z. B. an die vermeintliche Sicherheit einer Brandschutzversicherung denken. Doch die Übernahme von beispielsweise Brandschäden ist in der Regel das kleinste Übel. Viel größer ist oft der Schaden, den ein Unternehmen in dieser Zeit durch den Verlust der Lieferfähigkeit erleidet. Bereits nach wenigen Tagen sind Abwanderungstendenzen von Kunden zu spüren, die es nach der Aufräum- und Aufbauphase später dann vom Wettbewerber wiederzugewinnen gilt.

Brandschaden

Versicherungslösungen, so zeigt es die Praxis, werden sehr häufig zu einseitig auf ein Schadensereignis hin ausgerichtet, d. h. nicht vielseitig oder flexibel genug konzipiert. Dies führt im Schadensfall dann dazu, dass das gerade eingetretene Ereignis nicht versichert ist. Im Falle der Anwendung des Instruments Versicherung droht das sog. Moral-Hazard-Problem. „Moral Hazard“ bedeutet dabei, dass durch den Abschluss eines Versicherungsvertrages eine Änderung im Risikoverhalten des Versicherten auftreten kann. In der Praxis wurde beobachtet, dass die Versicherungsnehmer oft riskantere Handlungen auswählen und die Risikovorsorge vernachlässigen, da sie glauben, jedes Risiko auf die Versicherungsgesellschaft übertragen zu können.

Moral Hazard

Überdies bleibt zu bemerken, dass eine auch noch so vernünftig gestaltete Risikovorsorge über Versicherungen die Eintrittswahrscheinlichkeit eines beliebigen Schadens nicht

Passive Maßnahmen zur Risikohandhabung

verringert. Diese bleibt konstant. Versicherungslösungen sind somit passive Maßnahmen zur Risikohandhabung.

Die Risikokompensation

Eine besondere Form des Risikotransfers ist die „Risikokompensation“. Risikokompensation bedeutet, dass das Unternehmen gezielt ein Risiko selbst übernimmt, um damit ein anderes Risiko auszugleichen. Risikokompensation kann in der Weise erfolgen, dass das Unternehmen ein gegenläufiges Geschäft (z. B. ein Geschäft mit derivativen Finanzinstrumenten oder ein Warentermingeschäft) abschließt. In diesem Kontext steht der Begriff des sog. hedgen, der aus dem Finanzbereich stammt und meint, ein Risiko durch ein gegenläufiges Risiko zu kompensieren.

d) Restrisiken selbst tragen

Falls keine geeigneten Maßnahmen existieren, um ein Risiko kostengünstig zu vermeiden, zu versichern, deutlich zu mindern bzw. intelligent zu hedgen, bleibt als letzte Alternative das Tragen des unternehmerischen Risikos.

Aktives und passives Selbsttragen

Das **Selbsttragen** geschieht oft unfreiwillig, als Überbleibsel an Risiken, das durch die übrigen Maßnahmen nicht erfasst wurde. Als echte Sicherungsmaßnahme hat Selbsttragen einen passiven und einen aktiven Aspekt:

Passiv bestimmt vor allem die Risikobereitschaft der Unternehmensleitung, wie weit man Schäden bewusst in Kauf nehmen will und auch bereit ist, Konsequenzen (z. B. Dividendenkürzungen) zu tragen.

Aktiv werden Mittel bereitgestellt, mit denen eine Störung aus eigener Kraft überwunden werden kann, ohne dass die Erwartungen der Unternehmung wesentlich beeinträchtigt werden. Diesem Zweck dienen die oben angesprochenen Reserven materieller und immaterieller Art.

Allgemein gilt folgender Grundsatz des Risikomanagements: Das Risikodeckungspotenzial eines Unternehmens, also primär das Eigenkapital (und die Liquiditätsreserven), sollte dem vorhandenen, selbst zu tragenden Risikoumfang (Risikoposition oder Risk-Exposure) entsprechen. Nicht die Minimierung des Risikos, sondern die Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles ist dabei anzustreben, weil Unternehmertum ohne Risiko undenkbar ist.

Grundsatz des Risikomanagements

Grundsätzlich ist es sinnvoll, ein fixiertes Risikomanagementsystem im Unternehmen organisatorisch zu regeln und zu implementieren, welches regelmäßig Risiken gemäß bestimmten Regeln erfasst, auswertet und die Ergebnisse der Unternehmensführung präsentiert. Zuständig für das Risikomanagement ist ein interner Risikomanager, der oft der Controlling-Abteilung zugeordnet ist (zentrales Risikocontrolling). Die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements selbst kann zudem von der Internen Revision, Wirtschaftsprüfern (vgl. KonTraG) oder auf Risikomanagement spezialisierten Unternehmensberatern geprüft werden.

Zusammenfassung

Risikomanagement im Kontext des wertorientierten Managements

Einleitung: Risiko und Unternehmenswert

Wer heute in Deutschland von Risikomanagement hört, denkt fast zwangsläufig an das bereits näher erläuterte Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG, vgl. insbesondere § 91 Abs. 2 AktG).

Bei dieser verengten Sichtweise auf formale, organisierte Risikomanagementsysteme und juristische Haftungsaspekte kommt die für Unternehmer besonders zentrale ökonomi-

Die wertorientierte Unternehmensführung

sche Bedeutung von Risiken als maßgeblicher Determinante des Unternehmenswerts als wichtigster Erfolgsmaßstab von Unternehmen oft etwas zu kurz: Eine systematische Analyse aller wesentlichen Risiken ermöglicht erst ein Management gemäß den Überlegungen einer wertorientierten Unternehmensführung.

Wertmanagement

Die Erfordernis, eine am Unternehmenswert orientierte Unternehmenspolitik zu betreiben (Wertmanagement), ergibt sich daraus, dass Unternehmen um die knappe Ressource Kapital konkurrieren. Unternehmen, die keine adäquate Steigerung ihres Wertes erreichen, werden für Investoren unattraktiv. Sie werden es schwerer haben, zusätzliches Eigenkapital von neuen Gesellschaftern oder durch Kapitalerhöhungen an der Börse zu bekommen. Auch ihre Kreditwürdigkeit aus Sicht der finanzierenden Banken ist schlechter einzustufen, weil Banken immer dazu übergehen, das Verhältnis von Fremdkapital zum Marktwert des Eigenkapitals – also dem Unternehmenswert – als Beurteilungskriterium der Bonität heranzuziehen. Eine insgesamt durch eine unbefriedigende Wertentwicklung eingeschränkte Verfügbarkeit von Kapital schränkt schließlich wieder die Chancen eines Unternehmens ein, größere Investitionen vorzunehmen oder zu wachsen. Gerade an den internationalen Aktienmärkten zeigt sich zudem immer deutlicher, dass wertvolle Unternehmen allein durch ihren Wert einen wesentlichen Erfolgsfaktor aufgebaut haben, weil sie bei Fusionen oder Akquisitionen gegenüber anderen Unternehmen im Vorteil sind.

Nach dem Leitbild der wertorientierten Unternehmensführung ist es Ziel jedes Unternehmens, das Vermögen der Gesellschafter nachhaltig zu erhöhen. Während dies für börsennotierte Unternehmen schon allein aufgrund des

Zwangs zur Kapitalbeschaffung unstrittig ist, gilt diese Zielsetzung für eigentümergeführte Unternehmen weniger stark. Trotzdem macht es auch für diese Unternehmen Sinn, sich an den gleichen Wertmaßstäben zu orientieren und so regelmäßig den Erfolg der eigenen Strategie zu überprüfen.

Der Umfang des Risikos beeinflusst den Unternehmenswert: Bei gleichen Erträgen sinkt der Unternehmenswert mit höherem Risiko⁴; Risiko ist somit ein Werttreiber und Risikomanagement hat wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenswert. Je höher das Risiko eines Unternehmens, desto höher sollte daher auch die erzielte Kapitalrendite sein, weil sonst niemand bereit ist, diese Risiken einzugehen. Gemäß der Kapitalmarkttheorie sind bei dieser Betrachtung jedoch in erster Linie die sog. systematischen Risiken für die Bewertung von Unternehmen relevant. Systematische Risiken sind solche, die auf eine Vielzahl von Unternehmen wirken, beispielsweise ausgelöst durch konjunkturelle Schwankungen oder Zinsänderungen.

Kapitalmarkt- theorie

Das systematische Risiko eines Unternehmens ist groß, wenn seine Rentabilität stark von solchen allgemeinen Risikofaktoren abhängt. Diese Abhängigkeit ist jedoch keinesfalls einfach als gegeben anzusehen, sondern lässt sich durch gezielte unternehmerische Maßnahmen durchaus beeinflussen. Man denke nur an Möglichkeiten, fixe Kosten durch variable Kosten zu ersetzen (Outsourcing), besonders gefährliche Geschäftsfelder aufzugeben oder Preisschwankungen bei wichtigen Zulieferprodukten durch Warentermingeschäfte abzusichern.

Das systematische Risiko

⁴ Der Wert eines Unternehmens lässt sich als Summe der mit einem risikoabhängigen Zinssatz (Kapitalkostensatz) auf die Gegenwart abgezinster zukünftig erwarteter Erträge berechnen.

Das unsystematische Risiko

Unsystematische, also unternehmensspezifische Risiken sind dagegen beispielsweise der Ausfall einzelner Mitarbeiter oder Maschinen sowie Fehlschläge bei Investitions-, Entwicklungs- oder Vertriebsaktivitäten. Diese unternehmensspezifischen Risiken spielen für die Bewertung von Unternehmen gemäß der üblichen Kapitalmarkttheorie auf Grundlage der Hypothese vollkommener Märkte keine Rolle, weil sie bedeutungslos werden, wenn man – was sinnvoll ist – sein verfügbares Kapital auf viele Einzelanlagemöglichkeiten aufteilt. Dies wird als Diversifikationseffekt eines Portfolios bezeichnet. Gemäß dieser Argumentation ist es einfacher und billiger, wenn die Anteilseigner solche Risiken eliminieren, als wenn dies die Unternehmensführung selbst machen würde.

Das Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM)

Insbesondere das Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM) verdeutlicht, dass bei (effizient) diversifizierten Portfolios nur die systematischen Risiken, die durch den Parameter β beschrieben werden, die Renditeerwartungen bestimmen (sog. Wertpapiermarktlinie). Der Parameter β ist der Quotient der Kovarianz der Rendite eines Vermögensgegenstands mit der Marktrendite dividiert durch die Varianz der Marktrendite.

Es ergibt sich ein linearer Rendite-Risiko-Zusammenhang:

Grundlagen

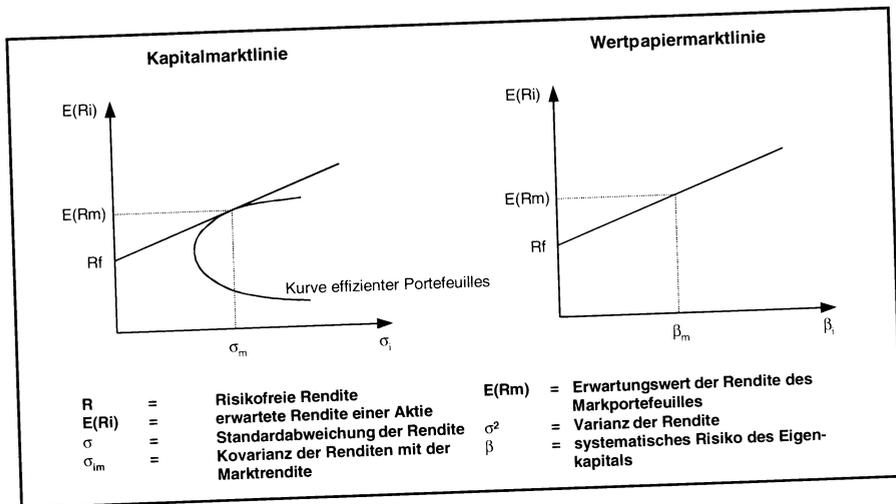


Abb. 3: Rendite-Risiko-Portfolio

Es lässt sich jedoch empirisch belegen, dass niedrigere Risiken – beispielsweise wegen niedrigerer Kosten durch bessere Planbarkeit der Produktion – auch zu einer Steigerung der Cashflows beitragen können. Zumindest über diesen „Umweg“ ist die Reduzierung von systematischen und unsystematischen Risiken – also Risikomanagement – sinnvoll. Auch die Existenz von Konkurskosten und der beschränkte Zugang vieler Unternehmen zu den Kapitalmärkten sprechen für eine Relevanz auch der unsystematischen Risiken⁵.

⁵ Anzumerken ist aber, dass sich unter bestimmten Rahmenbedingungen eine Zunahme des Risikos auch wertsteigernd auswirken kann, da auch bei einer Zunahme des Risikos die Verluste nicht über den Totalverlust des Eigenkapitals steigen können, die Gewinnchancen aber zunehmen. Derartige Fälle (üblicherweise mehrstufige Entscheidungssituationen mit sehr hohem Risiko, z. B. bei forschungsorientierten Existenzgründungen in der Biotechnologie) werden durch die „Real-Optionstheorie“ analysiert und mit Optionspreismodellen berechnet.

Zusammenfassung Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Risikomanagement weit mehr umfasst als die Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht: Risikomanagement ist als systematischer Umgang mit allen Chancen und Gefahren eines Unternehmens aufzufassen, das einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Erfolgssicherung von Unternehmen erbringen kann. Diese Aussage gilt für große Aktiengesellschaften ebenso wie für mittelständische GmbHs.

Literaturhinweise

Bögle, M. / Garlik, D.: Fit für das KonTraG, in: Versicherungswirtschaft, Heft 19, 1998, S. 1341.

Goetzke, W. / Sieben, G.: Risk Management – Strategien zur Risikobeherrschung, Köln, Gebera 1979.

Kless, C.: Beherrschung der Unternehmensrisiken: Aufgaben und Prozesse eines Risikomanagements, in: DStR, Heft 3, 1998.

Leidig, G.: Management von Umweltrisiken, in: Der Betriebswirt, Heft 3, 1998.

Rappaport, A., Shareholder Value, 2. Aufl. 1999.

Vogler, M. / Gundert, M.: Einführung von Risikomanagementsystemen, in: Der Betrieb, Heft 48, Jg. 51, 1998.

Weitekamp, K.: Chancen-Risikomanagement als Führungsaufgabe aus Sicht der Internen Revision, in: Versicherungswirtschaft, Heft 24, 1997, S. 1756.