

Veröffentlicht in  
**Risikomanagement im Unternehmen**  
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)  
2001

“Die Risikopolitik der Unternehmensführung“

Kapitel 6-3.1, S. 1-11

**KOGNOS VERLAG, Augsburg**  
([www.kognos.de](http://www.kognos.de))

## 6-3.1 Risikopolitik

---

# Die Risikopolitik der Unternehmensführung

Autor: Dr. Werner Gleißner

---

Inhalt:

### **Die strategische Dimension des Risikomanagements**

- Risikomanagement in seiner Entwicklung
- Strategische Bedeutung in der Risikopolitik

### **Aufgaben der Unternehmensführung**

- Unternehmensziele und Unternehmensstrategien
- Ziele des Risikomanagements

### **Inhalte einer Unternehmensstrategie**

- Einflussfaktoren einer Unternehmensstrategie
- Unternehmenswert

### **Risikopolitik**

- Inhalte der Risikopolitik
- Praxisbeispiel

### **Das robuste Unternehmen**

---

## Die strategische Dimension des Risikomanagements

### Risikomanagement in seiner Entwicklung

#### Operatives Risikomanagement

Risikomanagement wurde in der Vergangenheit primär dem operativen Management zugeordnet. Bei der Betrachtung des Risikomanagements dominierten auch eher operative Themen, wie die Optimierung des Versicherungsschutzes unter Kostengesichtspunkten, Notfallpläne für den Fall eines Brandes oder interne Kontrollsysteme zum Schutz vor Untreue.

#### Strategisches Risikomanagement

Durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) für den Unternehmensbereich von 1998 und die zunehmende Bedeutung von Ansätzen einer wertorientierten Unternehmensführung (Shareholder-Value) gewinnt die strategische Dimension des Risikomanagements zunehmend an Bedeutung. Wertorientierte Unternehmenssteuerungssysteme zeigen, dass Risiken – über den Diskontierungsfaktor der zukünftigen freien Cashflows – den Unternehmenswert und damit die primäre Zielgröße der strategischen Planung maßgeblich mitbestimmen.

Das KonTraG fordert zudem die Früherkennung von bestandsgefährdenden Risiken, und das sind natürlich häufig diejenigen, die den Erfolg der Unternehmensstrategie als Ganzes – speziell die Erfolgspotenziale des Unternehmens – bedrohen.

### Strategische Bedeutung in der Risikopolitik

Es soll daher zunächst aufgezeigt werden, welche Themen von strategischer Bedeutung im Rahmen des Risikomanage-

ments zu bearbeiten und in der Risikopolitik zu fixieren sind.

Strategisches Risikomanagement umfasst alle unternehmerischen Maßnahmen des Umgangs mit Risiken, die auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Erfolgs) abzielen. Damit ist das strategische Risikomanagement Bestandteil der Strategischen Unternehmensführung.

## **Aufgaben der Unternehmensführung**

### **Unternehmensziele und Unternehmensstrategien**

Wesentliche Voraussetzung für die Einführung eines Risikomanagementsystems ist somit die explizite Formulierung von Unternehmenszielen und von Unternehmensstrategien durch die Unternehmensführung. Aufbauend auf den Unternehmenszielen und -strategien hat das Top-Management auch die zugehörigen Ziele und Restriktionen für das Risikomanagement abzuleiten. Dies umfasst 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.

Es besteht eine eindeutige Wechselwirkung zwischen der vom Vorstand entwickelten Unternehmensstrategie sowie der von ihm festgelegten Risikopolitik. 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.

### **Ziele und Restriktionen**

**Systematisches  
Risikomanagement****Ziele des Risikomanagements**

Die Risikomanagementziele sind dem Linien-Management zur Kenntnis zu bringen. Das Top-Management bestimmt die Grundlagen für ein systematisches Risikomanagement auf allen Ebenen des Unternehmens. Dazu gehört eine entsprechende Information der nachgeordneten Unternehmensebenen, z. B. über die Sicherheitsziele, die gewählten Risikoidentifizierungs- und -bewertungsmethoden, die Organisation des Risikomanagements, die Zuständigkeitsregelungen, die Entscheidungskriterien für Risikoabwehrmaßnahmen, die Dokumentationsanforderungen etc.

Da die Unternehmensstrategie offensichtlich Grundlage für die Risikopolitik ist, werden nachfolgend zunächst die Kernaussagen einer Unternehmensstrategie zusammengefasst, um dann speziell auf die Risikopolitik einzugehen.

**Inhalte einer Unternehmensstrategie****Kernaussage einer Unternehmensstrategie**

Die strategische Unternehmensführung gibt die „Leitlinie“ für alle operativen unternehmerischen Maßnahmen vor und zielt primär auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen, die selbst wiederum den Unternehmenswert steigern. Eine solche wertorientierte Unternehmensführung ist ein gezieltes Management von Chancen *und* Gefahren<sup>1</sup> in einem dynamischen Umfeld.

---

<sup>1</sup> Risiken umfassen Chancen und Gefahren. Präziser spricht man von Risiko dann, wenn die Wahrscheinlichkeitsverteilungen bekannt sind. Ansonsten spricht man von Ungewissheit.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert. Dabei werden insbesondere Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder und die dort jeweils anzustrebenden Wettbewerbsvorteile sowie die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette getroffen. Da sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwerten, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die jederzeit – in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen. Während Wettbewerbsvorteile somit den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge. Häufig sind Kernkompetenzen an das Wissen sowie die besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens gebunden.

**Kernkompetenzen,  
Geschäftsfelder,  
Wettbewerbsvorteile**

### **Unternehmenswert**

Im Rahmen der Unternehmensstrategie wird zudem aufgezeigt, mithilfe welcher Werttreiber die größte Wertsteigerung zu erwarten ist. Da sich der Unternehmenswert als Summe der risikoadäquat diskontierten, zukünftigen freien Cashflows beschreiben lässt, können grundsätzlich die folgenden vier primären Werttreiber (Determinanten des Unternehmenswertes) abgeleitet werden:

**Werttreiber**

| <b>Determinanten des Unternehmenswertes</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzwachstum</li> <li>- Umsatzrentabilität</li> <li>- Kapitalumschlag/Reinvestitionsquote</li> <li>- Risiko (Kapitalkostensatz)</li> </ul> |

Schon aus der grundlegenden Aussage der Unternehmensstrategie lässt sich erkennen, welchen Stellenwert Veränderungen des Risikoumfangs (Werttreiber „Risiko“) für den Unternehmenswert haben.

## **Risikopolitik**

### **Inhalte der Risikopolitik**

Die Risikopolitik ist der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen setzt. Die Formulierung von solchen risikopolitischen Grundsätzen, die in der Risikopolitik zusammengefasst werden, gehört auf Grund ihrer strategischen Bedeutung zu den Aufgaben der Unternehmensführung. Sie wird dabei meist vom Risikomanager unterstützt.

### **Themen der Risikopolitik**

Nach den bisher kurz erläuterten zentralen Fragen der Unternehmensstrategie im Allgemeinen kann man die typischen Themen einer Risikopolitik unmittelbar ableiten:

Die Risikopolitik hat insbesondere Aussagen zu treffen zu:

- Entscheidungskriterien, die ein Abwägen von Rendite und Risiko erlauben,
- der Obergrenze für den Gesamtumfang der Risiken bzw. zur erforderlichen Eigenkapitalausstattung,
- der Aufteilung der Risiken in Kern- und Randrisiken,
- Limiten für einzelne Risiken.

### **Praxisbeispiel**

Eine beispielhafte Formulierung für eine Risikopolitik ist nachfolgend zu sehen.

Die Strategie der Muster AG basiert auf den Grundüberlegungen einer wertorientierten Unternehmensführung. Dies bedeutet für die Risikopolitik, dass das Unternehmen bereit ist, unternehmerische Risiken einzugehen, sofern durch die damit eingeleiteten Geschäftsaktivitäten und den daraus resultierenden zusätzlichen Ertragschancen eine Steigerung des Unternehmenswerts zu erwarten ist. Im Rahmen des Risikomanagementsystems sollen somit grundsätzlich unternehmerische Risiken durch ein Gegenüberstellen von Chancen und Gefahren abgewogen werden.

Der Vorstand der Muster AG erwartet zudem von allen Mitarbeitern einen bewussten Umgang mit Risiken im Unternehmen. Für jeden Mitarbeiter sollte es deshalb selbstverständlich sein – nicht nur im Rahmen des Risikomanagements –, bei wichtigen Entscheidungen stets die mit einer Aktivität verbundenen Risiken mit den dadurch erreichbaren Chancen abzuwägen. Durch eine regelmäßige diesbezügliche Sensibilisierung der Mitarbeiter wird eine verantwortungsbewusste Risikokultur im Unternehmen geschaffen.

Als wesentlicher Werttreiber zur Steigerung des Unternehmenswertes in den nächsten fünf Jahren ist die Umsatzsteigerung durch

- (a) die Einführung unserer neuen Produktlinie und
  - (b) die Erschließung des amerikanischen Marktes
- anzusehen.

**Chancen und Gefahren**

**Sensibilisierung der Mitarbeiter**

**Werttreiber**

**Risikodeckungs-  
potenzial**

Die Möglichkeiten einer Erhöhung der Rentabilität bzw. der gezielten Reduzierung des Unternehmensrisikos werden dagegen als relativ beschränkt eingeschätzt. Im Grundsatz zielt die Risikopolitik aber darauf ab, die Erhöhung der Risikoposition durch den Eintritt in den amerikanischen Markt durch risikosenkende Maßnahmen an anderen Stellen (z. B. Transfer von Währungsrisiken und der Substitution von fixen durch variable Kosten) konstant zu halten.

Die Risikopolitik der Muster AG geht von der Grundposition aus, dass das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Risikodeckungspotenzial – insbesondere also das Eigenkapital – mindestens dem vorhandenen aggregierten Risikoumfang entspricht. Dabei wird ein externes Rating von BBB+ angestrebt.

**Kernrisiken und  
Randrisiken**

Unternehmerische Kernrisiken, insbesondere also die Risiken vonseiten des Marktes (z. B. Nachfrageschwankungen) wird das Unternehmen selbst tragen. Ebenso zu den Kernrisiken gehören dabei Risiken aus der Entwicklung neuer Produkte. Alle nicht zu diesen Kerntätigkeitsfeldern des Unternehmens gehörende Risiken, die Randrisiken, wie z. B. Zinsänderung-, Währungs-, Haftpflicht- oder Sachschadensrisiken, will das Unternehmen tendenziell auf Dritte übertragen.

**Wertorientierte  
Unternehmens-  
führung****Das robuste Unternehmen**

Eine wertorientierte Unternehmensführung fördert die bewusste Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Risiken. Risikomanagement soll unternehmerische Initiativen, Innovationen und Wachstum nicht verhindern,

sondern mithelfen, Gewinnpotenziale realistisch einzuschätzen und zu realisieren. Ein derart verstandenes Risikomanagement wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern und den Unternehmenswert steigern.

Die Risikopolitik beschreibt – wie erläutert – den Orientierungsrahmen für den Umgang mit Risiken. Wie ist jedoch dieser Orientierungsrahmen inhaltlich zu gestalten? Welche Konsequenzen ergeben sich für eine strategische Unternehmensgestaltung unter Risiko bzw. Unsicherheit?

Da bekanntermaßen niemand die Zukunft vorhersehen kann, sollte man bei der strategischen Unternehmensplanung die Risiken der Zukunft auch explizit berücksichtigen. Dabei kann man sich beispielsweise am Leitbild eines risikobewussten sog. robusten Unternehmens, das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können, orientieren.

Seine (messbaren) Risiken durch die unsichere Marktentwicklung können bei einem robusten Unternehmen vom verfügbaren Eigenkapital, dem Risikodeckungspotenzial, getragen werden. Ein solches robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig – und bei möglichst vielen denkbaren Zukunftsszenarien – wertvoll sind. Dabei wird es primär nur die Risiken – Kernrisiken – selbst tragen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Kernkompetenzen stehen; andere Risiken werden möglichst auf Dritte transferiert.

Das robuste Unternehmen baut auf Grundlage dieser Kernkompetenzen – orientiert an den Kundenwünschen – Wettbewerbsvorteile auf, die so zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur risikomindernden langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Unattraktive Tätigkeits-

### **Messbare Risiken und Kernrisiken**

felder werden konsequent gemieden. Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahin gehend optimiert, dass nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können. Dies führt tendenziell zu einer flexibleren Kostenstruktur und reduziert die Wirkungen von Marktrisiken (Absatzmengenschwankungen). Es werden, soweit möglich, Bedingungen für selbstorganisierende Strukturen geschaffen, die den Mitarbeitern Chancen und Anreize für eigenverantwortliches und risikobewusstes Handeln bieten.

### **Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles**

Nicht die Minimierung des Risikos, sondern die Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles ist für ein Unternehmen anzustreben, weil Unternehmertum ohne Risiko undenkbar ist. Nicht alle Risiken lassen sich sinnvoll eliminieren, ohne schwerwiegende Einbußen bei der Ertragskraft zu verursachen; speziell seine „Kernrisiken“ muss ein Unternehmen selbst tragen. Das Risikomanagement ist dabei als ein integraler Bestandteil eines (wertorientierten) Unternehmenssteuerungssystems zu verstehen, der den Blick für die Konsequenzen möglicher Abweichungen von der geplanten bzw. erwarteten Zukunftsentwicklung schärft. Den Orientierungsrahmen für die ständig erforderliche Abwägung von Risiken beschreibt die Risikopolitik.

### **Literaturhinweise**

Amit, R. / Wernerfelt, B.: Why Do Firms Reduce Risk?, in: Academy of Management Journal, Vol. 33, S. 520–533, 1990.

Diggelmann, P. / Labhardt, P. / Suter, R. / Volkart, R.: Risikomanagement – Aktionärs- und Managementinteresse, in: BILANZ 4/1999.

Füser, K. / Gleißner, W. / Meier, G.: Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, 15/1999, S. 753–758.

Gleißner, W.: Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler Verlag, 2000.

Gleißner, W.: Risikopolitik und strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb 33/2000, S. 1625–1629.

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