

Veröffentlicht in

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

2001

“Identifikation und Bewertung von Risiken“

Kapitel 7-3.1, S. 1-18

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

7-3.1 Risikoanalyse

Identifikation und Bewertung von Risiken

Autor: Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Einleitung

Grundlagen der Risikoidentifikation und Risikobewertung

- Risikoanalyse und Risikofelder
- Die Risikoinventur
- Die Risikobewertung

Der RMCE-Ansatz

- Identifikation der Risikofelder
- Praxisbeispiel: Checkliste zur Risikoidentifikation

Zusammenfassung

Einleitung

Ein Risikomanagementsystem zielt darauf ab, durch dokumentierte organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass in regelmäßigen Abständen die Risikosituation neu bewer-

**Regelmäßige
Bewertung der
Risikosituation**

tet, die Ergebnisse der Unternehmensführung kommuniziert und rechtzeitig adäquate Risikobewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden. Durch eine Reduzierung der risikobedingten sog. Schwankungsbreite (bzw. der Streuung) der zukünftigen Erträge und der Cashflows eines Unternehmens trägt es zur Steigerung des Unternehmenswertes bei.

Zuverlässige Informationsbasis

Voraussetzung für die gezielte Einleitung von Risikobewältigungsmaßnahmen ist eine zuverlässige Informationsbasis über die Risikosituation des Unternehmens, was eine systematische Identifikation und eine fundierte Bewertung (Messung) der Risiken erfordert.

Grundlagen der Risikoidentifikation und Risikobewertung

Risikoanalyse und Risikofelder

Identifikation und Bewertung von Einzelrisiken

Bei der Risikoanalyse werden alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch identifiziert und anschließend hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativer Auswirkungen bewertet. Bei der Identifikation von Risiken sollte durch die gewählte Systematik eine möglichst vollständige Erfassung aller wesentlichen Risiken sichergestellt sein, wobei durch eine fokussierte und hierarchische Vorgehensweise eine Konzentration der Identifikationsarbeit auf potenziell besonders risikobehaftete Bereiche zu empfehlen ist.

Zu beachtende Risikofelder

Grundsätzlich sind folgende Risikofelder zu betrachten:

- Strategische Risiken (z. B. Bedrohung von Kernkompetenzen),
- Marktrisiken (z. B. Absatzpreisschwankungen),

- Finanzmarktrisiken (z. B. Währungskursschwankungen),
- rechtliche und politische Risiken (z. B. Änderungen der Steuer- oder Umweltgesetze),
- Risiken aus Corporate Governance (z. B. unklare Aufgaben- und Kompetenzregelungen) sowie
- Leistungsrisiken der primären Wertschöpfungskette und der Unterstützungsfunktionen (z. B. Ausfall wichtiger Maschinen oder Vertragsfehler im Projektgeschäft).

Eine fundierte Risikoanalyse geht durch den systematischen Einsatz spezifischer Analysemethoden (z. B. Prozessanalyse mittels FMEA) in den einzelnen Risikofeldern über das Sammeln bekannter Risiken hinaus und sichert so die vorhandenen Risikobetrachtungen in Unternehmen ab.

Die Risikoinventur

Da sich Risiken grundsätzlich auf das mögliche Verfehlen unternehmerischer Ziele beziehen, sollte die Festlegung der maßgeblichen unternehmerischen Ziele Startpunkt einer detaillierten Risikoanalyse sein. Besonders relevante strategische Risiken lassen sich identifizieren, wenn man analysiert, durch welche Faktoren die strategischen Ziele des Unternehmens besonders gefährdet wären. Beispiele für oft besonders gravierende Risiken sind die Substitution des eigenen Produktes durch technologische Innovationen, der Markteintritt neuer Wettbewerber oder massive Veränderungen von Zinsen und Währungskursen.

**Startpunkt der
Risikoanalyse**

Risiko	Risiko- feld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neue Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Abhängigkeit von XYZ AG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	4
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	4
Kalkulationsfehler	L	U/K	organisatorische Maßnahmen	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Anstieg der Tariflöhne	M	Kfix	Selbst tragen	3
Ausfall der Tectron-Anlage	L	U	redundante Auslegung	2
wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Dilligence	2
Fehlende Kompetenz	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	2
Imageprobleme durch Unfall	S	EP	Notfallplan erarbeiten	2

Risikofelder:			
S	Strategisches R.	L	Leistungsrissen
M	Marktrisiken	G	R. aus Corporate Governance
F	Finanzmarktr.	R	Rechtl./gesellschaftl./polit. R.

Wirkung:			
EP	Erfolgspotenzial	Kfix	Fixe Kosten
U	Umsatz	FBE	Finanz- u. Beteiligungsergebnis
Kvar	Variable Kosten	AoE	Außerordentliches Ergebnis

Abb. 1: Risikoinventur

Die Risikobewertung

Das Risikomaß

Um nach der Risikoidentifikation eine sinnvolle Risikobewertung zu ermöglichen, benötigt man offensichtlich ein sinnvolles und möglichst durchgängig über alle Risiken angewendetes Risikomaß. Ein geeignetes Risikomaß alleine garantiert natürlich noch keine exakte Beurteilung der Risikosituation eines Unternehmens. Die Qualität jeder Folgerung – natürlich auch die Aussagen zum Umfang der Unternehmensrisiken – hängt offensichtlich von der Qualität der Ausgangsdaten (Annahmen) ab. Grundsätzlich sind Ausgangsdaten wünschenswert, die objektiv nachvollziehbar bzw. begründbar sind. Idealerweise erfolgt eine Risikoquantifizierung auf einer statistischen Auswertung historischer Daten (z. B. unerwarteter Absatzmengenschwankungen der Vorjahre).

Wegen des Fehlens objektiver Daten muss leider in der Praxis häufig auf subjektive Einschätzungen fachlich kompetenter Experten zurückgegriffen werden. Diese Schätzungen erreichen jedoch eine zumindest akzeptable Datenqualität, wenn

- (a) alle subjektiven Daten von den Experten diskutiert und detailliert begründet und
- (b) die Schätzungen möglichst nachträglich nochmals durch andere Personen auf Plausibilität geprüft werden.

Die Verwendung subjektiver Daten im Rahmen des Risikomanagements ist grundsätzlich gerechtfertigt, wenn keine besseren Daten verfügbar sind, weil eine völlige Vernachlässigung nicht objektiv bewertbarer Risiken meist zu einer größeren Fehleinschätzung der momentanen Risikosituation führt.

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.

Der RMCE-Ansatz

Identifikation der Risikofelder

Manche Unternehmen versuchen, alle Mitarbeiter schriftlich oder mündlich zu befragen, um möglichst viele Risiken zu identifizieren. Dieses Vorgehen ist sehr arbeitsaufwendig und zudem nicht besonders leistungsfähig. Zum einen ist die Gefahr relativ groß, dass man von den Mitarbeitern diejenigen Informationen bekommt, die gerade besonders aktuell sind, nicht aber unbedingt jene, die für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Außerdem erhält man oft

**Subjektivität und
Objektivität von
Einschätzungen**

**Verwendung
subjektiver Daten**

**Mündliche
Befragung von
Mitarbeitern**

ganz ähnliche Risiken in unterschiedlichster Formulierung. Die Anzahl der identifizierten Risiken ist groß und oft kaum mehr zu bewältigen.

Risikofelder mit den größten zu erwartenden Risiken

Eine leistungsfähige Risikoidentifikation erfordert eine klare Fokussierung des Vorgehens. In einem Unternehmen müssen zunächst durch vorbereitende Analysen diejenigen Risikofelder identifiziert werden, bei denen die größten Risiken zu erwarten sind. So ist es beispielsweise offensichtlich, dass sich bei einem Anlagebauunternehmen erhebliche Risiken im Bereich der Projektkalkulation verbergen. Daher wird man in diesem Fall die Projektkalkulation wesentlich intensiver durchleuchten als andere Risikofelder.

Zweistufige Risikobewertung

Entscheidend für eine strukturierte, fokussierte Risikoidentifikation ist es, geeignete Abbruchkriterien zu finden, mit denen entschieden wird, ob ein Risikofeld noch weiter zu durchleuchten ist. In der Praxis hat es sich dabei bewährt, die Risikobewertung zweistufig durchzuführen:

1. Relevanzbewertung

1. Relevanzbewertung

In einem ersten Schritt erfolgt eine grobe Ersteinstuflung des Risikos auf einer sog. Relevanz-Skala. Dies kann z. B. eine Skala mit Werten von 1 (unbedeutend) bis 5 (existenzgefährdend)¹ sein. Diese Relevanzbewertung dient als Abbruchkriterium für eine vertiefende Analyse: Meist werden nur

¹ Idealerweise ist die Relevanz als Annäherung an die Wirkungen eines Risikos auf den Unternehmenswert zu interpretieren. Neben der Schadenhöhe sind daher auch Eintrittswahrscheinlichkeit und Wirkungsduer zu berücksichtigen. Der Erwartungswert des Risikos drückt dabei die mittlere Ergebnisbelastung aus, während der geschätzte Höchstschadenswert (ohne Berücksichtigung von Diversifikationseffekten) eine Vorstellung über den risikobedingten Bedarf an (zu verzinsendem) Eigenkapital gibt.

Risiken in einem zweiten Schritt präziser quantifiziert, die Relevanzen von 3, 4 oder 5 aufweisen.

2. Detaillierte Analyse

Nur für die ausgewählten wichtigsten Risiken erfolgt eine detailliertere Analyse. Diese Risiken werden dabei präziser beschrieben, ggf. noch einmal in Teilrisiken zerlegt und schließlich (nachvollziehbar) quantifiziert. Bei dieser Quantifizierung werden nun möglichst objektive Daten ausgewertet, um eine geeignete Verteilungsfunktion für das Risiko zu bestimmen². Damit wird die Relevanz-Einschätzung aus Schritt eins noch einmal überprüft. Die Relevanz-Bewertung hat jedoch durchaus eine eigenständige Bedeutung, weil sie für die interne Kommunikation genutzt wird: Eine Relevanz-Skala ist viel anschaulicher als eine mathematische Verteilungsfunktion. So verbindet man Kommunizierbarkeit mit einer präzisen Risikoquantifizierung.

2. Detaillierte Analyse

Praxisbeispiel: Checkliste zur Risikoidentifikation

Die folgende Checkliste stellt einen Auszug aus einer Checkliste zur Risikoidentifikation des Beratungsunternehmens RMCE RiskCon GmbH, Leinfelden-Echterdingen/Nürnberg, dar. Sie zielt weniger darauf ab, einzelne Risiken

Checkliste als Hilfsmittel

² Die übliche Beschreibung des Risikos durch „Schadenhöhe“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“ ist nur ein denkbarer Spezialfall. Manche Risiken – z. B. Zinsänderungen – lassen sich sinnvoller durch eine Normalverteilung beschreiben, weil völlig verschiedene Zinsänderungen mit jeweils anderen Schadenhöhen denkbar sind. Leistungsfähige Risikomanagementsysteme sollten sich nicht a priori auf genau eine Art der Schadensbeschreibung festlegen, sondern jedes Risiko individuell und angemessen beschreiben. Eine Aggregation von Risiken ist nämlich durchaus auch möglich (vgl. Monte-Carlo-Simulation), wenn unterschiedliche Verteilungen verwendet werden.

zu benennen, als für relevante Fragestellungen und Themengebiete zu sensibilisieren. Checklisten sind sicher sinnvolle Hilfsmittel, können aber keine unternehmensindividuelle systematische Risikoanalyse ersetzen. Keinesfalls darf sie als vollständige Übersicht aller möglicher Risiken (oder auch nur Risikobereiche) fehlinterpretiert werden.

1. Strategische Risiken

1.1 Unternehmensstrategie

Inkonsistenzen und unwahrscheinliche Planungs- prämissen

Unter Risiken bezüglich Unternehmensstrategie sind insbesondere folgende Fälle zu betrachten:

- Logische Inkonsistenzen, die eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie grundsätzlich unmöglich machen.
- Außergewöhnlich unwahrscheinliche Planungsprämissen, z. B. bezüglich der zukünftigen Absatzentwicklung in einer Branche.

1.2 Geschäftsfelderstruktur

Unbefriedigende Wettbewerbs- position

Risiken aus der Geschäftsfeldstruktur bestehen z. B., wenn die Wettbewerbsposition eines Geschäftsfeldes so unbefriedigend ist, dass es auf lange Sicht nicht zu halten sein wird.

1.3 Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren und strategischer Ziele

Bedrohung der Kernkompetenzen

Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind jene Faktoren, die für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens – den Unternehmenswert – maßgeblich sind. Die Bedrohung der Erfolgsfaktoren – seien es interne Stärken, Wettbewerbsvorteile oder Kernkompetenzen (siehe jeweils dort) – gehören zu den wesentlichsten unternehmerischen Risiken. Sie stellen nämlich die Zukunftsperspektiven des Unternehmens

grundsätzlich in Frage. Der gravierendste Spezialfall einer Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren stellt die Bedrohung der Kernkompetenzen des Unternehmens dar. Dieses Risiko ist deshalb von so besonderer Bedeutung, weil gerade die Kernkompetenzen, mit deren Hilfe ja auch zukünftige Wettbewerbsvorteile generiert werden sollen, Zukunftsperspektiven des Unternehmens in besonderer Weise bestimmen. Unternehmen ohne langfristige tragfähige und verteidigungsfähige Kernkompetenzen sind außerordentlich hohen Risiken auf den Absatzmärkten ausgesetzt.

2. (Absatz-)Marktrisiken

2.1 Markttrends: Chancen und Gefahren

In diese Risikokategorie fallen exogene Veränderungen des Marktes, der Kundenwünsche oder der Technologien. Besonders bedeutsam sind Risiken durch eine Verschlechterung der relativen Wettbewerbspositionen infolge solcher Trends, beispielsweise weil sich heutige Wettbewerbsvorteile des Unternehmens entwerten.

**Exogene
Veränderungen**

2.2 Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte

Märkte haben durch ihre Charakteristika, insbesondere durch die Wettbewerbskräfte, einen bestimmten Risikograd. Mithilfe einer risikoorientierten Variante des sog. Porter'schen Ansatzes lassen sich diese Wettbewerbskräfte analysieren. Dabei sind insbesondere der Wettbewerb zwischen den heute etablierten Anbietern, die Machtverteilung zwischen den Anbietern und ihren Lieferanten bzw. Kunden sowie die Gefahren durch den Eintritt neuer Anbieter und die Substitution der Produkte zu betrachten. Die Einzelindikatoren zu diesen Wettbewerbskräften haben dabei oft die Eigenschaft, dass sie sowohl die in einer Branche zu erwartende Rentabilität wie auch das Branchenrisiko beein-

**Analyse der Wett-
bewerbskräfte**

flussen. Typische Risiken, die sich aus der *Analyse der Wettbewerbskräfte* ergeben, sind u. a.

- niedrige Wachstumsraten, mit der Konsequenz eines Verdrängungswettbewerbs,
- Abhängigkeit von wenigen Lieferanten oder Kunden,
- Gefahr der Substitution der eigenen Produkte,
- Markteintritt neuer, starker Wettbewerber oder
- geringe Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern mit der Folge von Preiswettbewerb.

Märkte mit ungünstigen Ausprägungen der Wettbewerbskräfte zeichnen sich strukturell durch hohe Absatzmengen- und Absatzpreisschwankungen, wenig stabile Marktanteile und eine Bedrohung der eigenen Ertragssituation durch Geschäftspartner (wie z. B. Lieferanten) aus.

2.3 Bedrohung von Marktposition und Wettbewerbsvorteilen

Gefahren bezüglich der individuellen Position eines Unternehmens

Hierbei geht es um Risiken, die sich nicht aus der allgemeinen Struktur der Märkte ergeben, sondern aus Gefahren bezüglich der individuellen Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. Speziell sind Risiken gemeint, die dazu führen, dass ein Unternehmen bezüglich zentraler Kaufkriterien – wie z. B. Preis, Produktqualität, Servicequalität, Lieferzuverlässigkeit oder Liefertreue – sich in Relationen zu seinen Wettbewerbern deutlich verschlechtert, was letztendlich zu einer Verschlechterung der Ertragslage führt.

2.4 Konjunkturelle Absatzmengen- und Absatzpreisschwankungen

Hier werden saisonale und insbesondere konjunkturelle Schwankungen der Absatzpreise oder Absatzmengen erfasst. Sie resultieren aus Veränderungen der Gesamtnachfrage und nicht aus den Änderungen der relativen Wettbewerbsposition des Unternehmens.

Veränderungen der Gesamtnachfrage

2.5 Beschaffungsmarkt

Beschaffungsmarktrisiken resultieren beispielsweise aus

- Preisschwankungen bei wesentlichen Rohstoffen oder Zulieferprodukten oder
- Risiken aus der Versorgungsunsicherheit bzgl. wesentlicher Zulieferprodukte.
- Risiken durch Qualitätsschwankungen der Zuliefererprodukte

Preisschwankungen und Versorgungsunsicherheit

3. Finanzrisiken

3.1 Finanzielle Stabilität und Liquidität

Zu dieser Risikokategorie gehören zunächst alle Arten von Liquiditätsrisiken, die sich z. B. aus der Verzögerung von Liquiditätszuflüssen oder unerwarteten Liquiditätsabflüssen ergeben können. Außerdem werden hier Risiken aus einer unbefriedigenden oder sich verschlechternden Bonität (Rating) des Unternehmens betrachtet. Diese Risiken führen möglicherweise dazu, dass Banken erforderliche Finanzierungsmittel nicht mehr bereitstellen, die Finanzierungsbedingungen verschlechtern oder dass Kapitalerhöhungen an der Börse nur zu unbefriedigenden Konditionen möglich sind. Diese Risikokategorien werden mit Verfahren der Jahresabschlussanalyse (inkl. Ratingsystemen auf Basis neutro-

Liquiditätszuflüsse und Bonitätsrisiken

nalener Netze, wie Baetges „BP 14“ oder ähnlicher Methoden von Füssler) analysiert.

3.2 Zinsen und Währungen

Zinsänderungs- risiken und Währungsrisiken

Gerade bei Unternehmen mit hoher Kapitalbindung, langfristig fixierten Ein- oder Auszahlungen bzw. hoher Verschuldung spielen Zinsänderungsrisiken für die Gesamtrisikoposition eine wesentliche Rolle. Zinsänderungsrisiken ergeben sich durch Schwankungen der Kapitalmarktzinsen, die bei näherungsweise effizienten Kapitalmärkten kaum vorhersehbar sind (vgl. Eller 1998). Währungsrisiken spielen insbesondere für diejenigen Unternehmen eine Rolle, deren Absatz oder Einkauf international ausgerichtet ist.

Transaktions- währungsrisiken

Transaktionswährungsrisiken zeigen sich darin, dass bestehende Forderungen oder Verbindlichkeiten durch Währungsschwankungen in ihrem Marktwert schwanken oder Abweichungen von geplanten Einnahmen und Ausgaben auftreten, die in Fremdwährungen zu fakturieren sind. Neben diesen eher kurzfristigen Risiken treten sog. ökonomische Währungsrisiken auf, die bei einer länger anhaltenden Verschiebung der Wechselkurse zu einer Veränderung der Wettbewerbspositionen von Unternehmen führen.

3.3 Wertpapier- und Portfoliorisiken

Wertschwankungen

Wesentliche Risiken sind hierbei Wertschwankungen bei Aktien des Umlaufvermögens oder von Anleihebeständen.

3.4 Derivate

Einsatz derivativer Produkte

Außerordentlich hohe Risiken können für Unternehmen durch einen nicht adäquat abgesicherten Einsatz derivativer Produkte, z. B. Future, entstehen.

3.5 Bonitäts- und Adressausfallrisiken

Bonitäts- und Adressausfallrisiken entstehen durch den möglichen Ausfall eines Vertragspartners. Häufigstes Beispiel hierfür ist der Forderungsausfall durch Konkurs von Kunden.

**Bonitäts- und
Adressausfälle**

3.6 Risiken aus Beteiligungen

Die Risiken aus Beteiligungen sind insbesondere deren Wertschwankungen. Eine besondere Risikokategorie besteht beim Kauf neuer Unternehmensbeteiligungen, weil deren realer Wert – selbst nach einem Due-diligence-Prozess – aufgrund unvollständiger Informationen nicht präzise beurteilt werden kann.

**Beteiligung und
Unternehmens-
käufe**

4. Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken

4.1 Rechtliches und politisches Umfeld

Veränderungen von Gesetzen, aber auch die juristische Auslegung von bestehenden Gesetzen im Rechtsprechungsverfahren stellen für Unternehmen maßgebliche Risiken dar. Diese werden in diesem Risikofeld betrachtet.

Gesetze

4.2 Gesellschaftliche Trends

Risiken, die sich aus Veränderungen von Einstellungen der Bevölkerung oder auch demographischen, soziologischen oder ähnlichen langfristigen Trends ergeben, sollten erfasst werden, sofern sie die Zukunftsaussichten des Unternehmens maßgeblich beeinflussen können.

**Demographische
und soziologische
Trends**

4.3 Allgemeine Haftpflicht und Bürgschaft

Bürgschaftsrisiken sind Risiken, die einem Unternehmen durch eine Bürgschaft gegenüber Dritten entstehen können. Ebenfalls bedeutsam sind Haftpflichtrisiken, die dann zum

**Bürgschafts- und
Haftungsrisiken**

Tragen kommen, wenn das Unternehmen bzw. ein Mitarbeiter einem Dritten einen Schaden zufügt.

4.4 Produkthaftung

Produkthaftungsgesetz

Ein wichtiger, hier separat betrachteter Spezialfall der Haftpflicht ist die Produkthaftung. Diese Risiken entstehen insbesondere durch die im Produkthaftungsgesetz in Deutschland geregelte sog. Beweislastumkehr. Diese verpflichtet jedes Unternehmen, im Schadensfall zu belegen, dass es selbst nicht für einen solchen Schaden verantwortlich ist. Ein besonders hohes Gewicht haben Produkthaftpflichtrisiken in den USA, weil hier von Gerichten oft außergewöhnlich hohe Schadensersatzsummen festgesetzt werden.

4.5 Vertragssicherheit und AGB

Verträge des Unternehmens mit Dritten

In dieses Risikofeld gehören alle Risiken, die einem Unternehmen aus vertraglich vereinbarten Verpflichtungen gegenüber Dritten entstehen. Zudem sind Risiken zu beachten, die sich aus einer mangelnden Rechtsicherheit bestehender vertraglicher Vereinbarungen (wie z. B. den AGB's) ergeben können. In diesem Zusammenhang ist also zu prüfen, welche maßgeblichen Verträge das Unternehmen mit Dritten geschlossen hat, aus denen sich solche Risiken ergeben können.

5. Risiken aus Corporate Governance

5.1 Organisationsstruktur, Organisationsprozesse und Kompetenzen

Organisationsstruktur und die darin tätigen Mitarbeiter

Eine unangemessene Aufbauorganisation des Unternehmens, eine unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung oder fehlende Fachkompetenzen der Mitarbeiter führen im Unternehmen zu Risiken, weil sie mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit Abweichungen der eigentlich geplanten zur tatsächlich erbrachten Arbeit implizieren. Hier ist also zu

prüfen, inwieweit die Organisationsstruktur und die darin tätigen Mitarbeiter grundsätzlich in der Lage sind, das erwartete Arbeitsergebnis zu erbringen.

5.2 Betriebsklima und Motivation

Ebenfalls wesentliche Abweichungen zwischen den erwarteten und den tatsächlich eingetretenen Arbeitsergebnissen treten auf, wenn die Motivation der Mitarbeiter sehr niedrig ist. In diesem Fall wäre zwar das Erreichen der gesetzten Ziele für die Mitarbeiter möglich, aufgrund der mangelnden Motivation wird es jedoch dennoch nicht erreicht. Eine mögliche Ursache von Motivationsdefiziten ist ein ungewöhnlich schlechtes Betriebsklima.

**Motivations-
defizite**

5.3 Führungsstil

Ein nicht adäquater Führungsstil oder gar ein Fehlen an einer ausreichenden Anzahl von Führungskräften bewirkt, dass mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit eigentlich realistische unternehmerische Ziele nicht erreicht werden, was als Risiko aufzufassen ist.

**Nicht adäquater
Führungsstil**

5.4 Risikokultur und Risikokommunikation

Hierbei wären bspw. Risiken aufzuzeigen, die entstehen, wenn sich Mitarbeiter des hohen „Risikogehalts“ ihrer Tätigkeiten nicht bewusst sind oder gar absichtlich Risiken in einer für das Unternehmen nicht vertretbaren Weise eingehen. Auch Risiken durch fehlende oder fehlerhafte Informationen über eingegangene Risiken gehören in dieses Risikofeld.

Risikogehalt

Verstoß gegen die Interessen des Unternehmens

5.5 Entlohnungs- und Anreizsysteme

Diese Risiken entstehen, wenn Anreiz- und Entlohnungssysteme dazu führen, dass Mitarbeiter, die sich an den eigenen Interessen orientieren, damit zwangsläufig gegen die Interessen des Unternehmens verstoßen.

6. Leistungsrisiken

6.1 Wertschöpfungskette

Abweichungen zwischen den geplanten und den tatsächlich eingetretenen Arbeitsergebnissen

Bei der Analyse der Leistungsrisiken sollte zunächst eine Beschreibung der Wertschöpfungskette erstellt werden, um dann ableiten zu können, bei welchen Schritten der Wertschöpfungskette (Arbeitsprozesse) eine Wahrscheinlichkeit dafür besteht, dass es zu Abweichungen zwischen den geplanten und den tatsächlich eingetretenen Arbeitsergebnissen kommt.

Dieser Kategorie gehören eine große Anzahl von Risiken an, wie die folgenden Beispiele verdeutlichen:

- Risiken aus dem „Übersehen“ relevanter Kundengruppen,
- Fehler bei der Kalkulation von Projekten (Ausschreibungen),
- Risiken durch einen nicht termingerechten Einkauf,
- fehlerhafte Informationsübermittlung zwischen einzelnen Unternehmensbereichen,
- Risiken durch den Ausfall von Maschinen,
- Risiken, die sich aus einer Nichteinhaltung dem Kunden vertraglich zugesagter Eigenschaften ergeben.

6.2 Risiken aus den Unterstützungsprozessen und sonstige Risiken

Neben der primären Wertschöpfungskette hat jedes Unternehmen Unterstützungsprozesse, wie z. B. das Personalwe-

sen oder die IT. Diese Unterstützungsprozesse sind erforderlich, um die Leistungsfähigkeit des primären Geschäftsprozesses sicherzustellen. Risiken ergeben sich auch hier, wenn diese Unterstützungsprozesse nicht in der geplanten Weise funktionieren, z. B.

- der Ausfall der EDV,
- der Ausfall von Schlüsselpersonen,
- Risiken aus Katastrophenfällen (wie z. B. Feuer) in Verbindung mit fehlender Notfallplanung,
- Datenverlust infolge mangelhafter Datensicherheit,
- Datenabschluss an Wettbewerber,
- Umweltschäden durch die Produktion,
- Risiken durch unternehmerische Fehlentscheidungen wegen unsystematischer Entscheidungsprozesse oder
- Risiken für das Unternehmen durch Vorteilsnahme, Untreue oder Betrug von Seiten der Mitarbeiter infolge unzureichender interner Kontrollsysteme.

Zusammenfassung

Eine wesentliche Voraussetzung für fundierte Maßnahmen der Risikobewältigung, die einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, ist eine zuverlässige Informationsbasis über die Risikosituation des Unternehmens, weil die Qualität jeder unternehmerischen Entscheidung über Maßnahmen letztlich von der Qualität der zugrunde liegenden Informationen abhängt. Dies erfordert zunächst leistungsfähige, nachvollziehbare und systematische Verfahren zur Identifikation und Risikobewertung (Messung), weil alle weiteren Aktivitäten des Risikomanagements auf diesen Ergebnissen aufbauen. Eine leistungsfähige Risikoidentifikation erfordert dabei eine Fokussierung auf diejenigen Risikofelder, bei denen die größten Risiken zu erwarten sind.

Qualität der Informationsbasis

Literaturhinweise

Eller, R. (Hrsg.): Handbuch des Risikomanagements, 1998.
Porter, M.: Wettbewerbsstrategie, 1995.