

Veröffentlicht in

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

2001

“Strategien der Risikobewältigung: eine Übersicht“

Kapitel 8-2.1, S. 1-9

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

## 8-2.1 Einführung

---

# Strategien der Risikobewältigung: eine Übersicht

Autor: Dr. Werner Gleißner

---

Inhalt:

### **Einleitung**

### **Kategorisierung von Risikobewältigungsstrategien**

- Der technokratische Ansatz
- Der flexible Ansatz

### **Ansatzpunkte für die Reduzierung des Unternehmensrisikos**

- Finanzieller Bereich
  - Strategie und Marketing
  - Organisation, Mitarbeiter, Führung, Planung
- 

### **Einleitung**

Risiken beeinflussen die Kapitalkosten von Unternehmen und damit den Unternehmenswert. Genau wie die Optimierung der Umsätze und des Kostenmanagements gehört damit das Risikomanagement zu denjenigen Aktivitäten, die zu einer Steigerung des Unternehmenswertes und damit

zum Unternehmenserfolg maßgeblich beitragen. Insbesondere angeregt durch das KonTraG, das Kontroll- und Transparenzgesetz im Unternehmensbereich, haben speziell die Aktiengesellschaften – zunehmend aber auch mittelständische GmbHs – sich intensiv mit der Analyse sowie der Bewertung von Risiken auseinander gesetzt. So wurde ein wesentlicher Beitrag geleistet, um sich über den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens sowie die maßgeblichen einzelnen Risiken Transparenz zu verschaffen.

## **Der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements**

In der Regel ist somit inzwischen eine Situation erreicht, in der die Unternehmen – mehr noch als bisher – ihre Risikosituation kennen und laufend überwachen. Es ist jedoch auch festzustellen, dass bei den meisten Unternehmen bisher nur ansatzweise versucht wurde, aufgrund der jetzt vorliegenden fundierteren und präziseren Daten über die Risikosituation eine gezielte Verbesserung der Risikoposition des Unternehmens zu erreichen. Genau in solchen Chancen einer Optimierung der Risikobewältigung, die durch das KonTraG jedoch nicht vorgeschrieben sind, liegt der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements. Durch geeignete Risikobewältigungsmaßnahmen lassen sich Unternehmensrisiken reduzieren, die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen und der Unternehmenswert steigern.

## **Optimierung der Risikoposition**

Es genügt also offensichtlich nicht, Risiken nur zu analysieren. Es müssen auch geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht zu minimieren.

Grundsätzlich gibt es dabei mehrere Strategien zum Umgang mit Risiken (Risikobewältigung):

- Risikovermeidung (z. B. Ausstieg aus „gefährlichem“ Geschäftsfeld)
- Risikoreduzierung durch
  - ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit (z. B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen) oder eine
  - wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe (z. B. Substitution fixer Kosten durch variable; Outsourcing)
- Überwälzen von Risiken (z. B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten, Absicherung von Zinsänderungen durch Derivate)
- Risiko selbst tragen (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, i. d. R. in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven)

Wie zu sehen ist, beschränkt sich Risikobewältigung also nicht auf das Abschließen von traditionellen Versicherungen. Zum Teil kann es sogar sinnvoll sein, auf Versicherungen zu verzichten und eine Verlustgefahr, aber damit eventuell auch eine Gewinnchance selbst zu tragen. Allerdings gibt es inzwischen innovative, versicherungsorientierte Lösungen („alternativer Risikotransfer“), mit denen beispielsweise im Sinne eines Bilanzschutzes verschiedene Risiken – z. B. Naturkatastrophen und Währungsschwankungen – unter Ausnutzung ihrer Korrelationsstruktur gemeinsam und über einen Mehrjahreszeitraum abgesichert werden können („Multi-Line-Multi-Year-Lösungen“), was erhebliche Kostenvorteile bringt. Grundsätzlich ergibt sich ein risikosenkender Diversifikationseffekt für ein Unternehmen, wenn Aktivitäten oder Vermögensgegenstände zusammengefasst werden, die untereinander keine statistischen Zusammenhänge (Korrelation von null oder gar negative Korrelationen) aufweisen.

**Strategien zum  
Umgang mit  
Risiken**

**Versicherungs-  
orientierte  
Lösungen**

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

Analog einem Aktienportfolio kann man so durch die Kombination verschiedener Tätigkeitsfelder mit unterschiedlichen, unabhängigen Risikofaktoren das Gesamtunternehmensrisiko – und auch die Kapitalkosten – senken.

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

### **Die Bestimmung des Eigenkapitalbedarfs**

In der Praxis lässt sich dieser Grundsatz beispielsweise so operationalisieren, dass der oben definierte Value-at-Risk einen bestimmten Prozentsatz des Eigenkapitals nicht übersteigen darf. Ist das Risiko zu groß, können die oben genannten Strategien der Risikobewältigung zum Einsatz kommen. Auch der Eigenkapitalbedarf von einzelnen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Risiken lässt sich mit der Hilfe des jeweiligen Value-at-Risk als Maß für den Risikoumfang bestimmen.

## **Kategorisierung von Risikobewältigungsstrategien**

### **Der technokratische Ansatz**

### **Reaktion auf prognostizierte Wahrscheinlichkeit von Risiken**

Die Kategorisierung von Risikobewältigungsstrategien zeigt jedoch nur ein grobes Raster. Risiken lassen sich beispielsweise reduzieren, indem die Prognostizierbarkeit der Zukunft durch geeignete Verfahren verbessert wird und das Unternehmen auf eine vorhergesagte Störung durch gezielte Gegenmaßnahmen reagiert („technokratischer Ansatz“).

Beispielsweise könnte man durch Messungen die Wahrscheinlichkeit eines Maschinenausfalls vorhersagen oder Frühindikatoren für die Umsatzentwicklung mittels ökonomischer und zeitreihenanalytischer Verfahren fundiert ableiten.

### Der flexible Ansatz

Anders als mit einer gezielten Reaktion auf prognostizierte Störungen könnte man die Struktur eines Unternehmens oder Unternehmensteils auch so ändern, dass eine beliebige, nicht vorhergesehene Störung ohne schwerwiegende Folgen bleibt („flexibler Ansatz“). Wenn man im genannten Beispiel den Ausfall einer Maschine nicht vorhersagen kann, könnte man einfach eine zweite Maschine (redundantes System) dazustellen, die im Störfall aktiviert wird. Denkbar ist zudem, gezielt Gegenpositionen zu bestimmten Risiken aufzubauen (Hedging), die bewirken, dass genau beim Eintreten eines Risikos (z. B. eines die Finanzierung verteuern den Zinsanstiegs) an anderer Stelle Gewinne erzielt werden (z. B. Wertzuwachs einer Verkaufsoption auf Bundesanleihen). In einigen Fällen ist es schließlich möglich, durch das Ausüben von Macht eine bisher als zufällig bzw. exogen erscheinende Störung selbst beherrschbar zu machen, d. h. zu „endogenisieren“.

Grundanforderungen an die Risikobewältigung:

Für die Optimierung der Risikoposition des Unternehmens, und damit für die Bestimmung einer optimalen Risikotransferlösung, sind folgende Grundanforderungen zu beachten:

- Basis des Risikotransfers muss eine umfassende fundierte Identifikation sowie eine nachvollziehbare Bewertung aller Risiken sein.

**Redundanzen,  
Hedging und  
Endogenisierung  
von Risiken**

**Optimierung der  
Risikoposition**

**Grund-  
anforderungen**

- Die Risikobewältigung basiert auf einem ganzzeitlichen Ansatz, d. h., grundsätzlich sind bei der Bestimmung von Risikotransferstrategien alle Arten von Risiken, aber auch alle Arten von Risikotransferinstrumenten mit einzubeziehen, um Diversifikationseffekte zwischen den Risiken zu nutzen und suboptimale Lösungen zu vermeiden.
- Eine erste Strukturierung der Risiken hat unter Bezugnahme auf die Unternehmensstrategie zu erfolgen. Dabei sind zunächst diejenigen „Kernrisiken“ abzugrenzen, die in unmittelbarem Bezug zu den Kernkompetenzen und Kernaktivitäten des Unternehmens stehen und daher vom Unternehmen selbst zu tragen sind. Alle anderen Risiken, die „Randrisiken“, sind im Grundsatz geeignet, auf Dritte übertragen zu werden.
- Für den Vergleich verschiedener möglicher Risikotransferstrategien (z. B. im Speziellen verschiedene Versicherungslösungen) muss eine klare Zielgröße definiert werden: Diese ist in der Regel der Unternehmenswert; somit sollte für alle alternativen Risikotransferstrategien jeweils der Beitrag zum Unternehmenswert berechnet werden.
- Nach der Bestimmung einer Risikotransferstrategie muss abschließend überprüft werden, ob das vorhandene Eigenkapital – das Risikodeckungspotenzial des Unternehmens – ausreicht, um die verbliebenen Restrisiken zu tragen.

### **Vergleich alternativer Risikotransferstrategien**

Beim Vergleich alternativer Risikotransferstrategien werden häufig in erster Linie nur die direkten Kosten, also bspw. die Versicherungsprämien, verglichen. Wesentlich ist jedoch, dass jede Art des Risikotransfers (im Prinzip sogar jede unternehmerische Maßnahme), insbesondere über zwei Wirkungswege den Unternehmenswert beeinflusst, nämlich

über die Beeinflussung der Höhe der Risiken (und damit der Kapitalkosten) und über die Beeinflussung der betrieblichen Kosten (und damit der Rendite).

Um nun zu entscheiden, welche Risikobewältigungsmaßnahme (speziell welcher Risikotransfer) besser ist, benötigt man offensichtlich einen Maßstab, der die direkte Wirkung auf die Kosten einerseits und auf den Eigenkapitalbedarf (und damit die Kapitalkosten) andererseits erfasst. Die entsprechende Zielgröße, die beide Aspekte umfasst, ist – wie schon erwähnt - der Unternehmenswert bzw. der Unternehmenswertbeitrag.

**Unternehmenswertbeitrag**

## **Ansatzpunkte für die Reduzierung des Unternehmensrisikos**

Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft wichtige Ansatzpunkte für die Reduzierung des Unternehmensrisikos:

### **1. Finanzieller Bereich**

- Erhöhung des Eigenkapitals durch Einlagen der bisherigen Gesellschafter oder neuer Gesellschafter (z. B. auch Kapitalbeteiligungsgesellschaften),
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Kreditinstitut,
- langfristige Finanzierung aller langfristig im Unternehmen verbleibender Aktiva,
- Vermeiden von Bürgschaften, Verlustübernahmeverträgen, Darlehen an andere Unternehmen, Wechselrisiken etc.
- ausreichende Liquiditätsreserven / freie Kreditlinien sicherstellen,



- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Bestandteile des Anlagevermögens (z. B. Grundstücke) zur Tilgung von Schulden,
- Abbau der Kapitalbindung im Umlaufvermögen (Forderungen aus Lieferung und Leistung, Vorräte) durch eine verbesserte betriebswirtschaftliche Planung und Organisation (Mahnwesen, Lagerhaltungsplanung, Bestellwesen),
- kritische Prüfung vor einer Investition, ob diese tatsächlich im geplanten Umfang und sofort nötig ist (Branchenvergleichszahlen nutzen),
- Reduzierung des Anteils fixer Kosten durch Reduzierung der Fertigungstiefe und „Outsourcing“ von Randaufgaben (Konzentration auf „Kernkompetenzen“),
- unwiederbringliche Ausgaben („sunk costs“) – wie z. B. Kosten für den Aufbau von Markennamen, sehr unternehmensspezifische Investitionen – sind mit besonderer Sorgfalt zu planen, da diese bei einem Marktaustritt in der Regel verloren sind,
- Schaffung eines ausreichenden Versicherungsschutzes für wesentliche versicherbare Risiken, wie Haftpflichtschäden, Betriebsunterbrechung oder Sachschäden (z. B. bei Naturkatastrophen),
- Absicherung gegenüber Marktpreisschwankungen (z. B. Zinsen, Währungskurse oder Rohstoffpreisschwankungen) durch Derivate (Optionen, Futures).

## 2. Strategie und Marketing

- Ausbau von Kernkompetenzen, die nachhaltig von den Wettbewerbern abheben und auf möglichst verschiedenen Märkten wertvoll sind,

- Aufgabe oder Verkauf unrentabler Geschäftsfelder (bzw. von Geschäftsfeldern ohne Wettbewerbsvorteile),
- Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Produkt oder einem Geschäftsfeld,
- Reduzierung der Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten,
- Vermeiden von Preiswettbewerb durch eine wirksame Differenzierung von den Wettbewerbern,
- regelmäßige Marktbeobachtung zur Früherkennung von Änderungen in Kundenwünschen, Technologien oder Konkurrenzverhalten, quantitative Prognosesysteme („Frühwarnsystem“),
- Vermeiden von Absatzmärkten mit sehr hohen Nachfrageschwankungen.

### **3. Organisation, Mitarbeiter, Führung, Planung**

- Aufbau eines funktionierenden Führungsinformationssystems,
- regelmäßige Beauftragung eines unabhängigen Unternehmensberaters mit einer kompletten Unternehmensanalyse (Vermeiden von sog. Betriebsblindheit),
- Sicherstellen der Vertret- und Ersetzbarkeit jedes Mitarbeiters (sog. Schlüsselpersonenproblem),
- Aufbau eines dokumentierten Risikomanagementsystems mit regelmäßigen Risikoberichten für die Unternehmensführung (inkl. internes Kontrollsystem),
- Erstellung und risikoorientierte Analyse fundierter Geschäftspläne,

- organisatorische und funktionale Trennung der Stellen zur Durchführung und zur Überwachung risikosensitiver Tätigkeiten im Unternehmen (z. B. Treasury),
- klare Kompetenz- und Unterschriftenregelungen; „Vier-Augen-Prinzip“,
- Regelungen für die systematische Vorbereitung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen,
- Aufbau von Frühaufklärungssystemen (z. B. Umsatzprognosesystem, Balanced Scorecard).