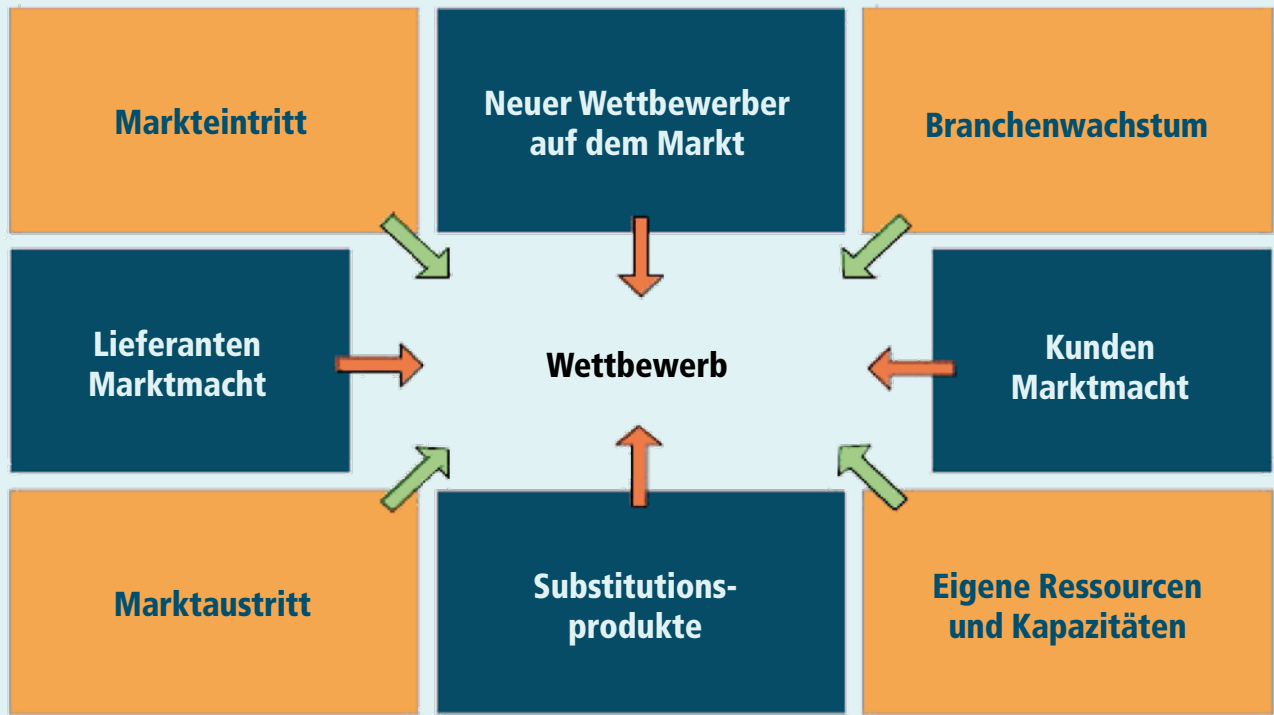


Wettbewerb bedeutet Chancen und Risiken für jedes Unternehmen



Prozessorientiertes Risikomanagement für Geschäftsleitungen, Strategen, Investoren, Verwaltungsräte sowie Business Unit Manager soll vor existenzgefährdenden Fehlentwicklungen schützen. Zurzeit ist dieses Thema aktueller denn je.

Risk Management – Risiken frühzeitig erkennen

Unternehmenskrisen gelangen über die Medien viel schneller an die Öffentlichkeit als gewollt und provozieren Kritik. Die Shareholder, Gläubiger und Öffentlichkeit fordern Lösungen und stellen Fragen:

- Konnten die Risiken nicht früher erkannt oder vermieden werden?
- Warum hat niemand etwas dagegen unternommen?
- Wo waren der Vorstand, Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, die Geschäftsleitung, Abschlussprüfer und Revisoren?

Die Risiken sind Teil jedes unternehmerischen Handelns. Jede Chance beinhaltet auch Risiken, mit denen es gilt richtig umzugehen. Risiken treten jedoch nicht einfach so auf, sondern sind vielfach durch menschliches Fehlverhalten und nicht frühzeitige Erkennung der Risikosituation bedingt. Fordern die Shareholder eine Steigerung des Unternehmens- beziehungsweise Aktienwertes, so soll das

Unternehmen diese Wertsteigerung sicher erreichen, das heisst Chancen wahrnehmen, Gewinn steigern, aber gleichzeitig mit den heutigen und vor allem den zukünftigen Unternehmensrisiken richtig umgehen. Systematisches Risikomanagement ermöglicht es, Risiken frühzeitig zu erkennen (prospektives Risk Management), zu kontrollieren und zu beherrschen. Die Verfehlung unternehmerischer (strategische wie operationelle) Zielsetzungen kann somit als Risiko definiert werden. Dabei wird die positive Zielverfehlung als Chance («upside risk») und die negative als Gefahr («downside risk») definiert.

Herausforderung KonTraG – Kontroll- und Transparenzgesetz

Häufen sich Unternehmenskrisen, so wird nach dem Gesetzgeber gerufen. Der deutsche Gesetzgeber hat als erstes europäisches Land gehandelt und am

1. Mai 1998 das KonTraG in Kraft gesetzt. Das Gesetz verpflichtet alle Aktiengesellschaften ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten.

Ähnliche Trends sind beispielsweise in Amerika, England und der Schweiz zu erkennen. Damit wird Risikomanagement zum unverzichtbaren Bestandteil sorgfältiger Geschäftsführung. Risikofrüherfassung und -kommunikation sollen vor existenzgefährdenden Fehlentwicklungen schützen. Das Gesetz lenkt die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung auf diejenigen Risiken, welche den Fortbestand der Unternehmung gefährden könnten.

KonTraG ruft den *Abschlussprüfer beziehungsweise Revisor auf, risikoorientiert zu prüfen* und ein problembezogenes Prüfungsergebnis zu veröffentlichen. Im Bestätigungsvermerk (Revisionsbericht) ist darauf einzugehen, ob

- Risiken bestehen, die den Fortbestand der Unternehmung gefährden könnten, und

- Risiken der zukünftigen Entwicklung von der Unternehmensleitung zutreffend dargestellt wurden.
- Bei börsennotierten Aktiengesellschaften muss der Abschlussprüfer beurteilen, ob der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsleitung
- ein geeignetes Risikofrüherkennungssystem eingerichtet hat und
 - die Wirksamkeit des Systems angemessen überwacht wird.

Risikomanagement integriert in die Business- und Produktionsprozesse

Unternehmen, Märkte und Gesellschaften unterliegen einem stetigen Wandel. Chancen und Risiken ändern sich mit ihnen. Risikomanagement ist daher kein einmaliger Akt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Risiko kann als das Verfehlen unternehmerischer Zielsetzung definiert werden. Dabei kann eine negative Verfehlung der Zielsetzung genauso existenzgefährdend sein wie eine positive Verfehlung (zum Beispiel unerwartet hoher Gewinn infolge illegaler Machenschaften). Der Risikomanagement-Prozess (RM-Prozess) umfasst alle Aktivitäten zum systematischen Umgang mit Risiken im Unternehmen. Dazu gehören die Identifikation, Analyse und Steuerung der Risiken im Unternehmen, die operative Überwachung des Erfolgs der Steuerungsmassnahmen sowie die Überwachung der Effektivität und Angemessenheit der Massnahmen des Risikomanagements. Letztere fordert durch entsprechende Rückkopplung zu den

übrigen Prozessschritten die Stabilität und Weiterentwicklung des RM-Prozesses. Die Überwachung des Risikomanagement-Systems (RMS) muss im operativen Bereich durch die Unternehmensleitung und im strategischen Bereich durch die Aufsichtsgremien erfolgen. Durch einen wirkungsvollen RM-Prozess kann das Unternehmensrisiko als zusätzliche Steuerungsgrösse operationalisiert und aktiv gestaltet werden. Er ermöglicht der Unternehmensleitung, durch die gezielte Beeinflussung von Risiken ein Risikoprofil sicherzustellen, das der eigenen Risikoneigung sowie den Rendite-Erwartungen der Anteilseigner entspricht. Risikomanagement darf jedoch nicht als einmalige, zeitpunktbezogene Durchführung und Abstimmung von Massnahmen, das heisst als «Einmalaktion», verstanden werden. Auch verfehlt es seinen Zweck, wenn es lediglich als isolierter, parallel zu den eigentlichen Unternehmensaktivitäten verlaufender Prozess installiert wird.

Zur erfolgreichen Umsetzung kommt es vielmehr darauf an, Risikomanagement als einen kontinuierlichen Prozess im Unternehmen zu etablieren und in die wesentlichen Unternehmensprozesse zu integrieren. Denn häufig sind gerade ineffektive Unternehmensprozesse oder Schnittstellenprobleme die Ursache von Risiken. Aufgabe des Risikomanagements ist daher, Risiken bereits in den Prozessen, das heisst am Ort ihres Entstehens, zu erfassen und zu beeinflussen. Ein Schwerpunkt sollte deshalb darauf liegen,

durch einen wirkungsvollen RM-Prozess auch auf den ersten Blick unverbundene Prozesse und Bereiche in ihren Zusammenhängen transparent zu machen. Da sich Risiken und Risikostruktur fortlaufend verändern, ist ferner darauf zu achten, dass der RM-Prozess flexibel gestaltet ist, so dass Umfeldänderungen (innerhalb und ausserhalb) berücksichtigt werden können. Dies betont gleichzeitig die Bedeutung von Risikoidentifikation und Risikoanalyse. Diese müssen durch das rechtzeitige Erfassen von Entwicklungen einschliesslich ihrer möglichen Auswirkungen die Handlungsspielräume für notwendige Reaktionen schaffen sowie notwendige Anpassungsmassnahmen auslösen. Der RM-Prozess und die damit verbundene aktive Beeinflussung des Unternehmensrisikos soll nicht zuletzt Krisensituationen und deren Ad-hoc-Bekämpfung auf das von der Unternehmensleitung bewusst akzeptierte «Restrisiko» beschränken.

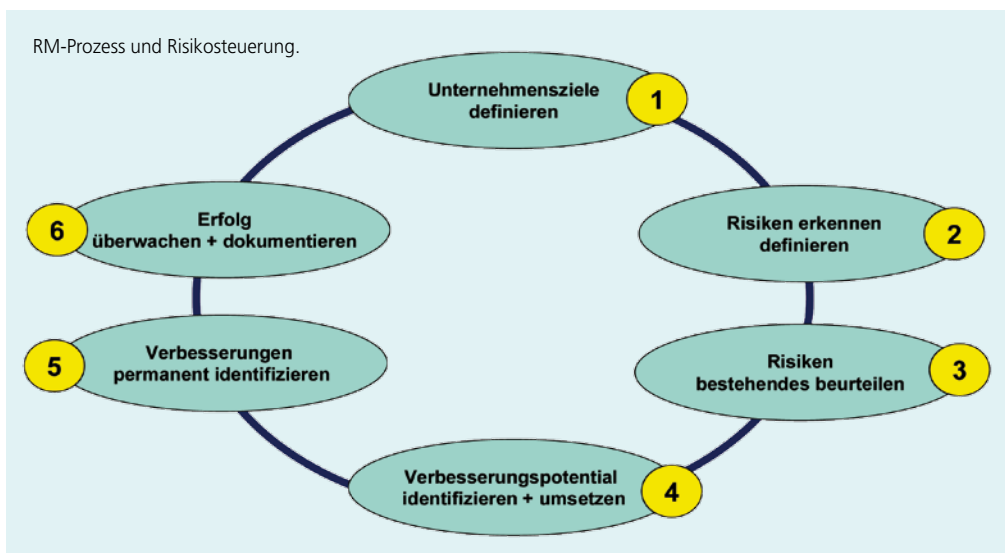
Die Risikoidentifikation

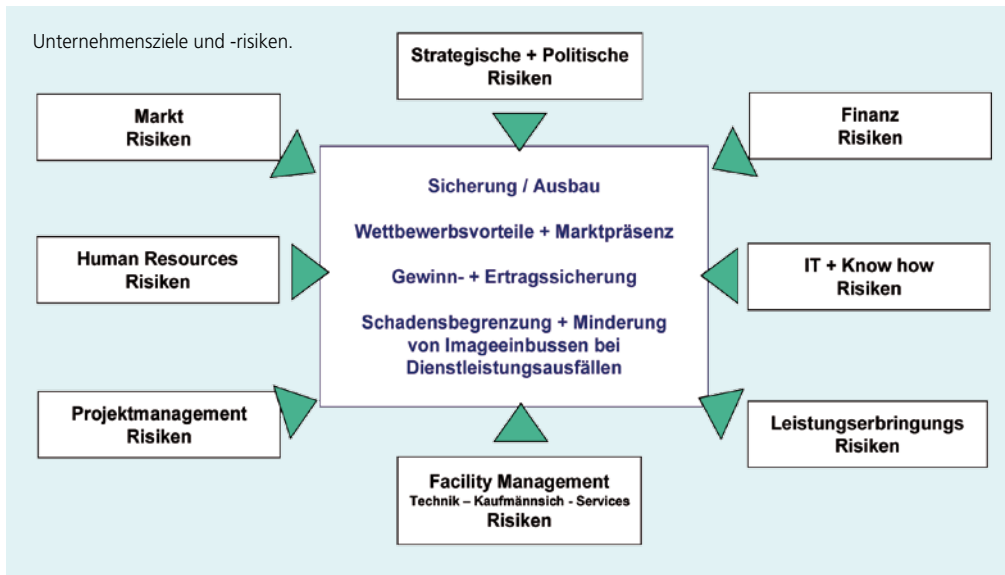
Effektives Risikomanagement, das heisst die rechtzeitige, angemessene und effiziente Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen beziehungsweise deren Vermeidung, erfordert detaillierte Kenntnisse der Unternehmensrisiken einschliesslich ihrer Wirkungszusammenhänge. Hierzu gehören vor allem die Identifikation von Risiken sowie ihre (qualitative) Bewertung oder (quantitative) Messung. Diese liefern die Informationsbasis für die nachgelagerten Prozessschritte, insbesondere für die Risikosteuerung.

«Sehr effizient ist der Ansatz bereits in der Planung von Investitionen in Immobilien und Anlagen, um die Auswirkung auf die Betriebskosten, Logistik, geforderte qualifizierte Mitarbeiter, Auslösung von Ausbildungs-Massnahmen, gesetzliche Auflagen und so weiter», sagt G.-P. Bondt vom IAI aus der Erfahrung von Projekten wie zum Beispiel dem Uni Spital Zürich oder dem Waisenhaus Basel.

Strukturierte Erfassung der Unternehmensrisiken

Ziel der Risikoidentifikation ist die strukturierte Erfassung der wesentlichen Risiken beziehungsweise Risikobereiche im Unternehmen, das heisst der Bereiche und Prozesse mit dem originär höchsten Risikopotenzial. Hierzu gehören zum Beispiel besonders risikoträchtige Geschäfte oder Prozesse, besondere Empfindlichkeiten gegenüber Währungsschwankungen, Schwächen in der Produktnachfolgeplanung, Abhängigkeit eines ganzen Produktbereichs von einer kleinen Gruppe von Spezialisten und so weiter. Dabei setzt die Risikoidentifikation an den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Zielen und den daraus abgeleiteten Subzielen an. Die Definition des Unternehmensrisikos hat bereits deutlich gemacht, das es sich bei Risiko um einen relativen Begriff handelt. Zur Beurteilung von Risiken – und damit der Risikosituation eines Unternehmens – ist es mithin erforderlich, dass sich das Unternehmen bezüglich seiner Ziele im klaren ist. Sollte dies nicht oder nur unzureichend der Fall sein, muss der eigentlichen Risikoidentifikation eine umfassende Analyse der Strategie des Unternehmens, seiner Stärken und Schwächen sowie seines Umfelds vorangestellt werden, aus der sich eine Zielsystematik ableiten lässt. Theorie und Praxis haben hierzu eine Reihe von Analyseansätzen und Strukturierungshilfen entwickelt. Für die Beurteilung des Unternehmenserfolgs ist letztlich die Entwicklung des Unternehmenswerts entscheidend. Deshalb gilt es, im Rahmen dieser Analysephase insbesondere die Cash-Flow-Träger im Unternehmen zu identifizieren und im Hinblick auf ihre kritischen Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Die Risikoidentifikation setzt





dann an der Untersuchung der die Erfolgsfaktoren möglicherweise beeinträchtigenden Parameter an.

Moderierte prospektive Risikoanalyse-Workshops

Zur Ableitung von angemessenen Steuerungsmassnahmen müssen die identifizierten Risiken weiter untersucht und bewertet werden. Ziel der Risikoanalyse ist die *qualitative Beurteilung beziehungsweise quantitative Messung der Risiken, um das Risikoportfolio des Unternehmens abzubilden*. Dabei sollten die Wirkungszusammenhänge einzelner Risiken berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Risikoidentifikation werden die vorhandenen Kontrollstrukturen bewusst ausser Acht gelassen. Hierdurch soll vermieden werden, dass durch die reine Restrisikobetrachtung potenzielle zukünftige Gefahrenherde unbeachtet

bleiben, die sich bei veränderten Rahmenbedingungen durchaus kurzfristig zur Bedrohung entwickeln können. Auch im Hinblick auf die prospektive Risikoanalyse empfiehlt sich zunächst eine grobe *Beurteilung des originären Risikos*, das heisst der Risikosituation vor Kontrollen und Risikomanagement.

Die Ergebnisse dieser Beurteilung können als Ausgangspunkt für die weitergehende Analyse der Risikosituation unter Berücksichtigung vorhandener Strukturen und Massnahmen dienen. Für eine erste Beurteilung des originären Risikos können beispielsweise Kriterien wie die potenziellen finanziellen Auswirkungen und die Wirkung auf die Reputation des Unternehmens (Image) herangezogen werden. Der Einfluss von Risiken auf die Reputation ist insbesondere wegen seiner strategischen Bedeutung hervorzuheben. Weiterhin kann die Häufigkeit der Entschei-

dung oder des Sachverhalts, die einem Risiko zugrunde liegen, wichtige Anhaltspunkte für die spätere Beurteilung der Ereigniswahrscheinlichkeit liefern.

Die Markteinführung eines Nachfolgeprodukts, das die Anforderungen und Erwartungen des Marktes verfehlt, kann beispielsweise zu empfindlichen Marktanteilsverlusten führen oder sogar das «Aus» für einen ganzen Produktbereich bedeu-

ten. Die finanziellen Auswirkungen sowie die Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens sind entsprechend hoch. Allerdings kommt ein derartiger Produktwechsel in der Regel seltener als einmal im Jahr vor. Diese Konstellation unterstreicht gleichzeitig die strategische Bedeutung der Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Produktnachfolgeplanung zu treffen sind. Der täglich vorkommende Ausschuss bei der Fertigung eines Massenproduktes hingegen ist in der Regel ein operatives Problem. Sowohl der finanzielle Schaden als auch die Reputationswirkung werden sich üblicherweise in Grenzen halten.

Die Ergebnisse dieser ersten Analysephase können ergänzend in den *Risikokatalog* aufgenommen werden. Dieser sollte als Ergebnis der Risikoidentifikation bereits die *erkannten Risiken einschliesslich einer kurzen Beschreibung enthalten*. Ergänzt wird er nun um weitergehende *Erläuterungen zur Risikoursache, die Häufigkeit des Auftretens sowie eine grobe Bewertung des (maximalen) Verlustpotenzials* ohne Risikomanagement. ■

Kooperation und Zusammenarbeit

- Finanz, Betriebswirtschaft, Treuhand und Revision
Jöhl & Partner AG, Rainer Jöhl, Betriebsökonom FH, Executive MBA
Theaterstrasse 7, 6003 Luzern, Tel. 041 227 72 22, www.steuerspezialist.ch
rainer@joehl.ch
- Facility Management und betriebliche Reorganisationen
IAI und Pamco AG, Gian-Pietro Bondt, Mitglied der Geschäftsleitung
Steinenring 13, 4051 Basel, Tel. 061 205 95 95, www.iai.ch, info@iai.ch
- RM Risk Management AG berät seit 1988 Unternehmen im Aufbau von Enterprise Security und Risk Management und gehört zu den führenden Anbietern von innovativen und professionellen Lösungen.
RM Risk Management AG, Eugen Leibundgut, Dipl. Ing ETH, dipl. Wirtsch. Ing. STV, Member of the Executive Board, Hertistrasse 25, 8304 Wallisellen
Tel. 044 360 40 40, www.rmrist.ch, eugen.leibundgut@rmrist.ch