

Riskmanagement für Unternehmensführungen

von Dr. Jürg Liechti

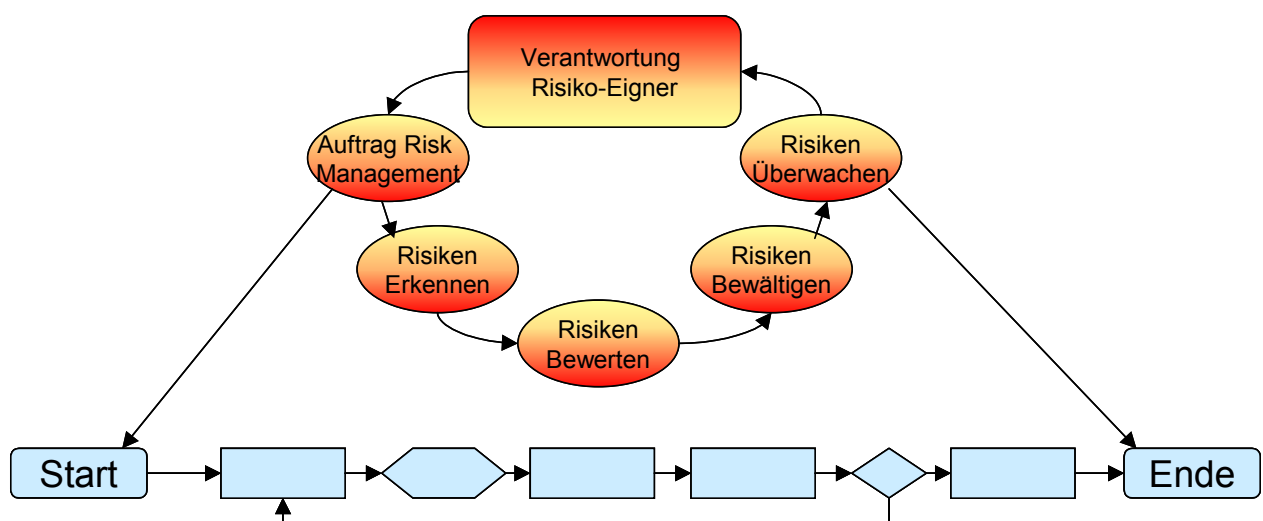
Sicherheits- bzw. Riskmanagement als Instrument zum Erkennen und Beherrschen von Gefahren ist etabliert und hat eine breit abgestützte Tradition in technischen Bereichen wie Störfallschutz, Arbeitssicherheit etc. oder im Versicherungswesen. Wie steht es aber mit den Risiken, mit welchen Unternehmensstrategien, Investitions- oder langfristige Entwicklungsentscheide behaftet sind? Viele Beispiele von Katastrophen und Beinahe-Katastrophen der jüngsten Wirtschaftsgeschichte belegen, dass unternehmerische Risiken selten einer systematischen Analyse unterworfen werden und dass ein Instrumentarium für Risikomanagement in der Führungsetage fehlt oder mindestens von den betroffenen Managern nicht angewendet wird. Man denke dabei nur an Swissair, Sulzer Medica, ABB Dampfturbinen und vieles andere mehr.

Dabei bietet das neue Schweizer Aktienrecht mit seinen verstärkten Möglichkeiten, Verwaltungsräte und GL-Mitglieder für Fehlentwicklungen zur Verantwortung zu ziehen, durchaus Anlass, Unternehmensführungsentscheide besser abzustützen. In Deutschland, wo die Gesetzgebung mit dem „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) noch einen Schritt weiter geht und explizit „Überwachungssysteme zur Früherkennung von bestandesgefährdenden Entwicklungen“ verlangt, sind Risikoanalysen im Unternehmensführungsbereich jedenfalls daran, sich einen festen Platz in den Abläufen von Vorständen und Aufsichtsräten zu erobern.

Entscheidend für die Anwendung von Risikoanalysen in der Unternehmensführung sind zwei Faktoren:

- die Methodik muss einfach und pragmatisch sein und einleuchtende Darstellungen der Risiken ermöglichen
- der Verfahrensablauf, nach welchem Unternehmensrisiken analysiert werden, muss standardisiert sein und automatisch ablaufen

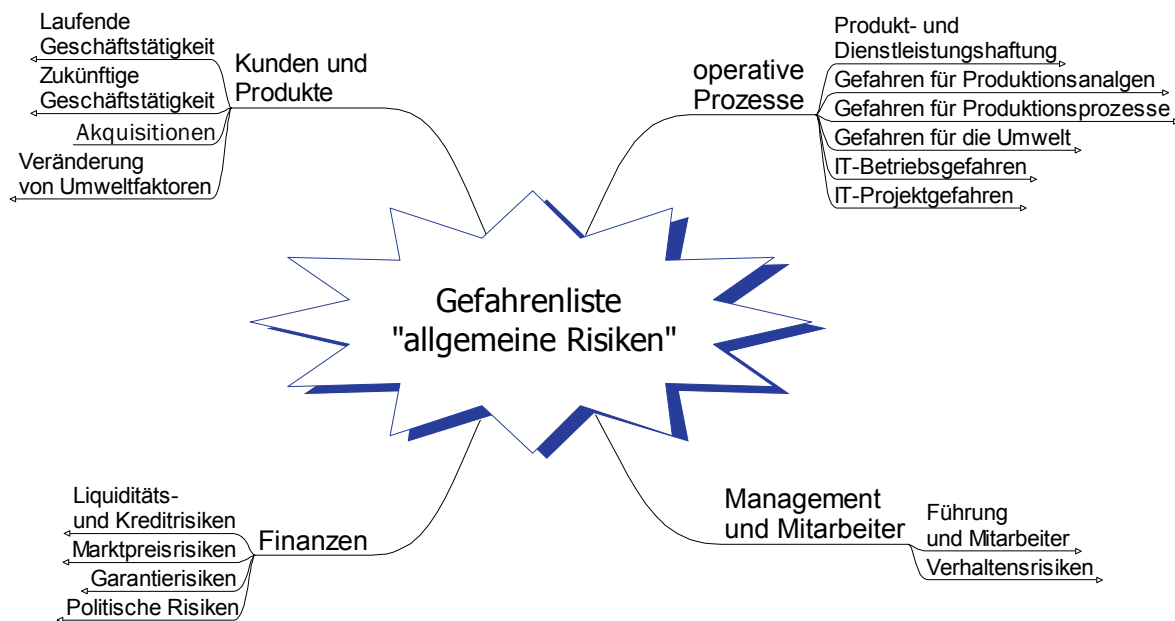
Die zweite Forderung lässt sich am besten dadurch realisieren, dass Riskmanagement als Prozess im Führungssystem des Unternehmens verankert wird, und zwar so, dass es sich auf beliebige andere Prozesse oder Abläufe anwenden lässt (vgl. Fig. 1)



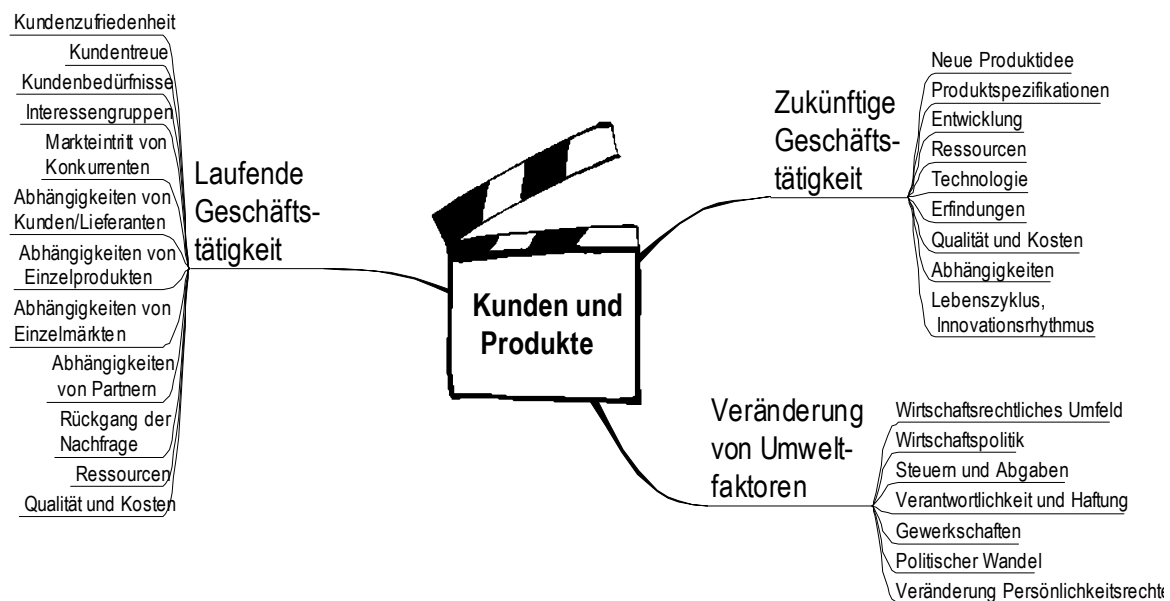
Figur 1: Anwendung des Riskmanagement-Prozesses auf einen anderen Prozess (zB. den Strategieentwicklungsprozess)

Entsprechend der ersten Forderung müssen die Instrumente zum Erkennen, Bewerten und Darstellen der Risiken einfach und einleuchtend sein und risikobewältigende Massnahmen müssen in die „normale“ operative bzw. Projektplanung einfließen.

Wir haben beim Riskmanagement für Unternehmensstrategien gute Erfahrungen damit gemacht, für die Risikoerkennung systematische Checklisten zu benutzen und für die Bewertung und Darstellung der Risiken halb-quantitative W/A-Diagramme, sogenannte Risk-Portfolios. Dabei ist es entscheidend, dass sich die Unternehmensführung auf die 10 bis maximal 20 wichtigsten bestandesgefährdenden Risiken konzentriert. Bei der Systematik der Risikoerkennung orientiert man sich mit Vorteil an der firmeneigenen Balanced Scorecard. Eine entsprechende Gefahren-Checkliste sieht daher typischerweise wie in Fig. 2 aus, wobei man sie vom Groben ins Feine fortsetzt:



Figur 2: Unternehmensgefahren-Checkliste nach Balanced Scorecard

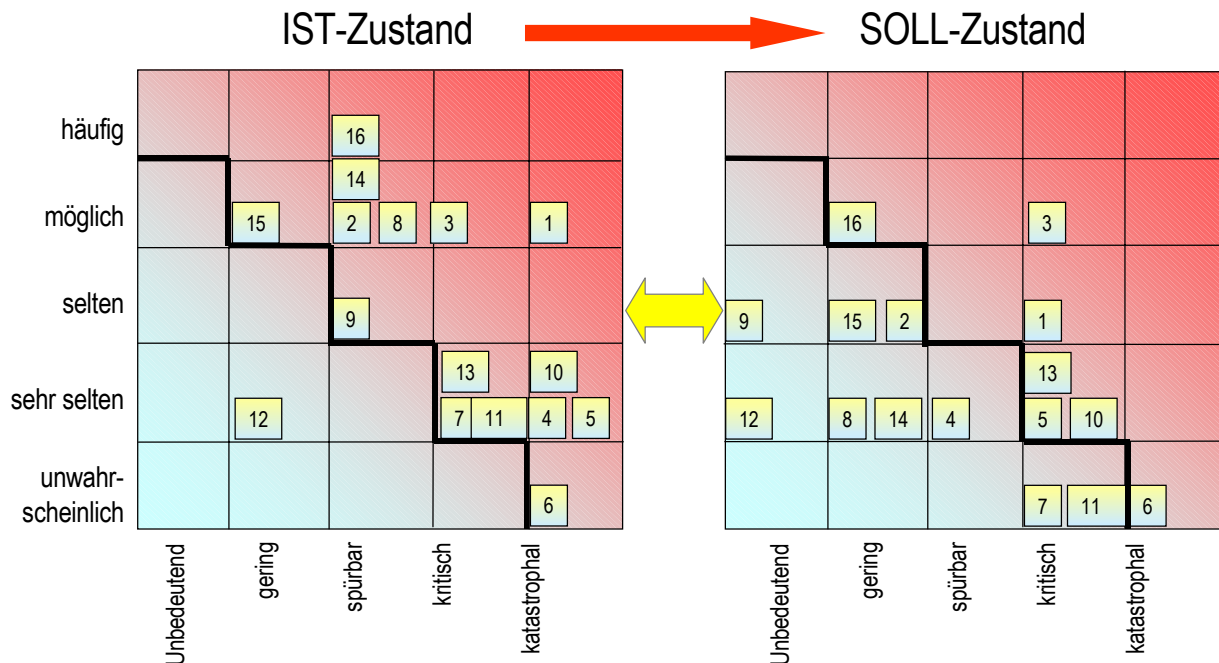


Figur 2a: Unternehmensgefahren-Checkliste: Detaillierung im Segment Kunden + Produkte

Erkannte Risiken werden in einem W/A-Diagramm bewertet, wobei die Wahrscheinlichkeits- und Ausmass-Klassen so gewählt werden, dass sie

- den Dimensionen des Unternehmens entsprechen
- grob genug sind, sodass sich Szenarien durch Schätzung ohne grossen Aufwand richtig zuordnen lassen

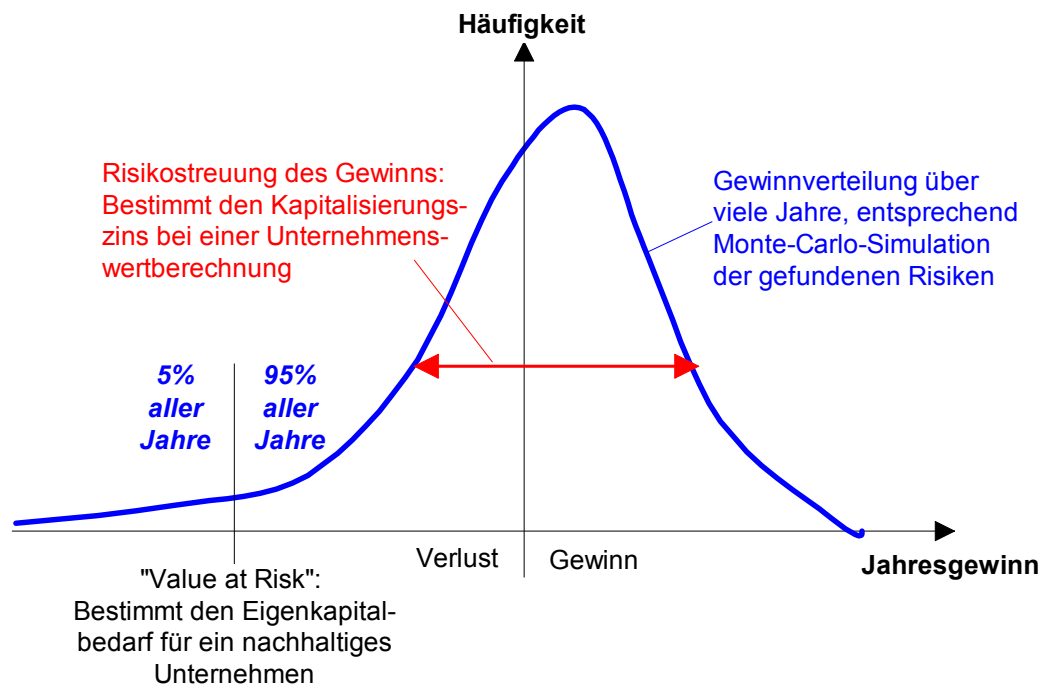
Das entstehende Riskportfolio ist ein anschauliches Mittel, um Risiken zu visualisieren und den Entscheid über die Akzeptanz oder über Minderungsmassnahmen zu bestimmten Risiken zu fällen. Eine Grobauswertung des Riskportfolios ermöglicht sodann Kosten-Nutzenüberlegungen für Risiko-Massnahmenpakete. Fig. 3 illustriert einen solchen Vergleich mit einem Riskportfolio aus 16 Risiken.



Figur 3: Riskportfolio im Vergleich vor und nach Massnahmen. Die Skalen laufen von 100 kFr (unbedeutend) bis 10 MFr (katastrophal) bzw. von 1/Jahr (häufig) bis 1/100 Jahre (unwahrscheinlich) und entsprechen damit einer KMU-Situation. Es entstehen 9 Risikoklassen mit Risikokosten zwischen 1000 Fr/J und 10 MFr/J. Die Akzeptanzschwelle steht bei 30 kFr/J.

Eine systematische Bearbeitung der Firmenstrategie bzw. des jährlich überrollenden Mittelfristplans / Businessplans mit dieser Methodik liefert ein pragmatisches aber dennoch treffsicheres System zum verantwortungsvollen Umgang mit Unternehmensrisiken.

Verfeinerungen des Vorgehens und der Aussagen sind dabei jederzeit möglich. So kann beispielsweise die Klasseneinteilung verfeinert werden, oder zur Risiko-Aggregation kann eine Monte-Carlo-Simulation herangezogen werden. Gerade letztere liefert eindrückliche Resultate, wenn es zB. darum geht, den risikogerechten Eigenkapitalbedarf eines Unternehmens abzuschätzen, oder eine Unternehmenswertberechnung durchzuführen, bei welcher der Kapitalisierungszins ja von den risikobedingten Gewinnschwankungen des Unternehmens abhängt. Vgl. dazu Fig. 4.



Figur 4: Monte-Carlo-Simulation der Risikoauswirkungen mit Folgerungen.

Fazit: Die Instrumente wären vorhanden. Es ist nur zu hoffen, dass sie künftig vermehrt angewendet werden – im Interesse einer nachhaltigeren Wirtschaft mit weniger unnötigen Managementfehlern.