

Risiko- und Chancenmanagement

Risiko – nur eine Seite der Medaille

Von Berthold Barodte und Adrian Fischer

Eine Risikobeurteilung ist für Unternehmen seit 2008 gesetzliche Pflicht. Die alleinige Betrachtung von Risiken greift jedoch für viele Führungskräfte zu kurz: Die Realisierung von Chancen ist der treibende Faktor des unternehmerischen Handelns. Wie kann beides sinnvoll kombiniert werden?

Donnerstagmorgen, 07.30 Uhr: Der Workshop zur Identifikation und Bewertung von Unternehmensrisiken beginnt. Das Ziel des Workshops ist, die aktuelle Risikosituation des Unternehmens aus Konzernsicht abzubilden. Anwesend sind alle fünf Konzernleitungsmitglieder eines Schweizer Unternehmens mit mehreren tausend Mitarbeitenden aus dem Konsumgüterbereich. Nach zwei einleitenden Sätzen ins Risikomanagement unterbricht uns der CEO und meint: «Wieso diskutieren wir eigentlich heute nur Risiken, die Chancen würden mich viel mehr interessieren?» Eine Frage, die wir aus theoretischer und praktischer Sicht beantworten möchten.

Exzesse verhindern

Risikomanagement beschäftigt sich definitionsgemäss mit dem

Dr. Berthold Barodte und **Dr. Adrian Fischer** beraten seit 2005 Unternehmen in allen Bereichen des unternehmensweiten Risikomanagements. Ihre Firma iRisk GmbH ist ein Spin-off der ETH Zürich.
iRisk GmbH, Technoparkstrasse 1,
CH-8005 Zürich, Tel. +41 (0)44 632 05 94,
www.i-risk.ch

Umgang mit möglichen Ereignissen mit negativen Auswirkungen. Entgegen der herkömmlichen Meinung ist das Ziel von Risikomanagement nicht ausschliesslich die generelle Minimierung von Risiken. Vielmehr geht es um ein kritisches Hinterfragen der bisher eingegangenen Risiken im Vergleich zu den entsprechenden Chancen.

Mit der Änderung des Artikels 663b Ziffer 12 des Schweizerischen Obligationenrechts sind Unternehmen seit dem Geschäftsjahr 2008 dazu verpflichtet, eine jährliche Beurteilung ihrer Risiken durchzuführen. Der Gesetzgeber bezweckt damit in erster Linie, schwerwiegende Konkurse aufgrund exzessiven Managements zu verhindern. Unternehmer und Führungskräfte sollen nicht nur von der Realisierung von Chancen angespornt und entschädigt werden, sondern auch die damit verbundenen Risiken im Auge halten. Kurzum: Es ist ein Appell für mehr Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit bei jeglichem wirtschaftlichem Handeln.

Bei einem mittelständischen Unternehmen aus der In-

vestitionsgüterindustrie ergab die gesetzlich geforderte Risikobeurteilung 20 Risiken, welche durch die Geschäftsleitung erarbeitet wurden. Zur Veranschaulichung

Vergleich von Risiken und Chancen

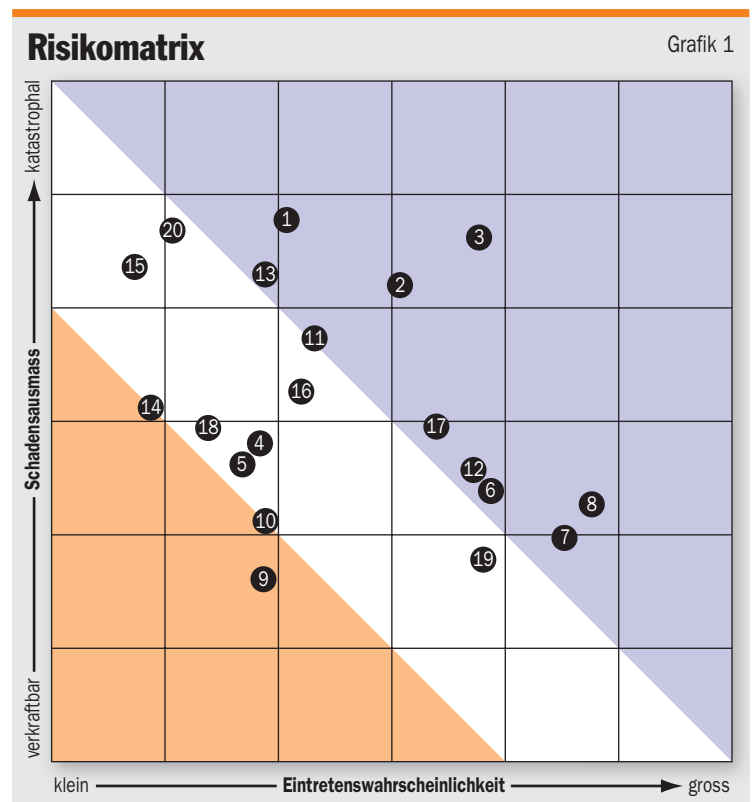
wurden diese Risiken anhand der Parameter «Schadensausmass» und «Eintretenswahrscheinlichkeit» mittels einer Risikomatrix dargestellt. Sie stellt Einzelrisiken

in den Kontext ihrer Bedeutung und zeigt damit die Priorität dieser Risiken (Grafik 1). Die identifizierten und bewerteten Risiken wurden zusätzlich vier Kategorien nach ihrer Herkunft zugeteilt:

- Externe Risiken: negative Propaganda, Gesetzesänderungen, Elementarereignisse usw.
- Finanzielle Risiken: Engpässe in der Liquidität, Währungsrisiko usw.
- Strategische Risiken: mangelhafte Personalentwicklung, Verzettelung der Kräfte usw.
- Operationelle Risiken: IT-Systemausfall, Ausfall von Schlüsselmaschinen und -personen usw.

Chancen realisieren

Die Analyse der Chancen ergab eine analoge Matrix mit den Parametern «Ertragssteigerung» und «Eintretenswahrscheinlichkeit». Das Ziel dieser Analyse war es, eine Übersicht der erfolversprechendsten Chancen aus Sicht der Unternehmensführung zu erhalten. Die Analyse wurde analog der Risikoanalyse mit der gesamten Geschäftsleitung durchge-



führt, da diese die vorhandenen Chancen am besten kennt. Als Ergebnis dieses Workshops wurden dabei von der Geschäftsleitung eine konsequente Umsetzung der Internationalisierung (Nummer 4) und die Effizienzsteigerung aufgrund interner Umstrukturierungen (Nummer 1) als grösste Chancen evaluiert (Grafik 2). Eine solche Art der Darstellung unternehmerischer Chancen wird im

Auch Chancen brauchen eine Matrix

Gegensatz zur Risikomatrix heutzutage in seltenen Fällen bei Unternehmen durchgeführt. Dies ist insbesondere mit der Aktualität des gesetzlich geforderten Risikomanagements zu begründen. Sowohl die Risiko- als auch die Chancenanalyse bilden die Grundlage für eine umfassende Sicht auf die Gefahren und Potenziale eines Unternehmens.



Archivbild

Auf Zufälle ist kein Verlass

Ganzheitliche Betrachtung

Die Risiko- und Chancenanalyse ist neben der bekannten SWOT-Analyse und dem Fünf-Kräfte-Modell nach Porter eine hilfreiche

Methode, um die unternehmensinternen Chancen und Gefahren besser zu verstehen. Die Bedeutung des Einbezugs dieser beiden Analysen wird umso deutlicher, wenn verschiedene Studien, die den Niedergang von Unternehmen genauer untersuchten, in die Betrachtung mit einbezogen werden. Eine Umfrage des Kreditversicherers Euler Hermes bei 125 deutschen Insolvenzverwaltern, welche 19'000 Unternehmenskonkurse von kleinen und mittleren Unternehmen aufnahmen, zeigt, dass insbesondere interne Risiken als Ursachen für die Pleiten genannt wurden. Zu den Hauptursachen gehörten ein fehlendes Controlling, Finanzierungslücken, mangelhaftes Management der Forderung gegenüber Kunden und eine autoritäre, rigide Führung.

Das umfassende Bild interner und externer Stärken und Schwächen, aber auch Chancen und Gefahren, dient der Geschäftsleitung als Input für das jährliche strategische Review. Bei

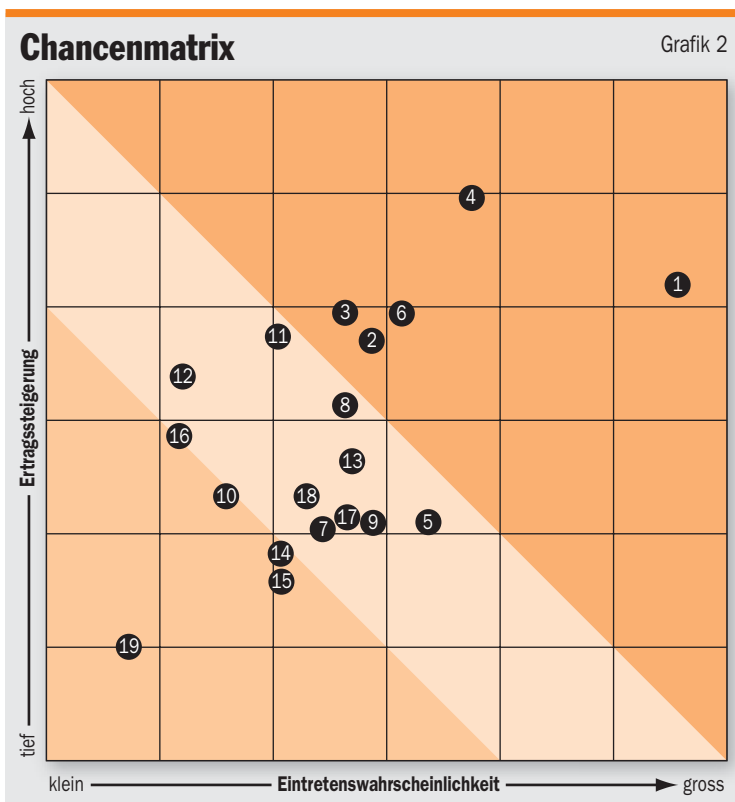
vielen Unternehmen werden anhand des strategischen Reviews die Ziele für die Balanced Scorecard bestimmt. Dabei liegt der Fokus auf den bekannten Perspektiven «Finanzen», «Kunden», «Prozesse» und «Mitarbeiter». Sobald diese bestimmt sind, beginnt das eigentliche Risiko- und Chancenmanagement (Grafik 3).

Die Geschäftsleitung des bereits erwähnten Unternehmens

Transparenz durch Balanced Scorecard

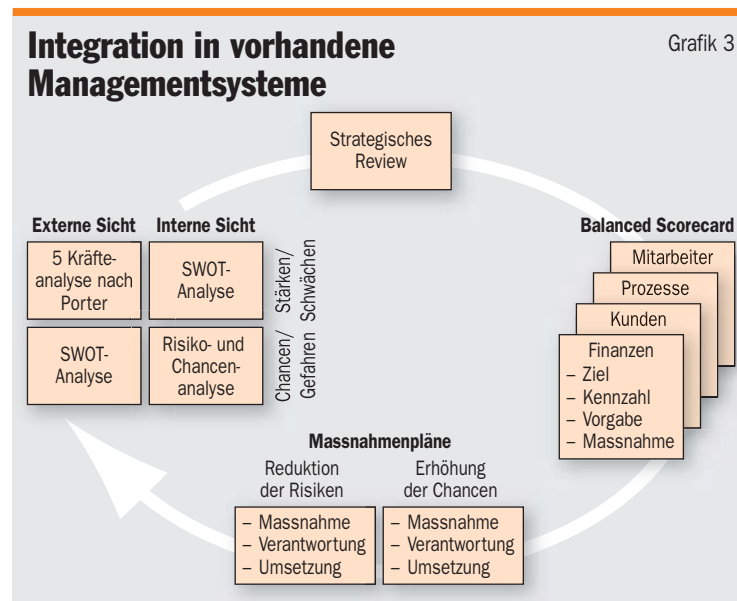
aus der Konsumgüterindustrie entschloss sich als Ergebnis des jährlichen Strategie-Reviews, unter anderem die Chance der konsequenten Umsetzung der Internationalisierung vertieft zu analysieren. Zuerst wurden verschiedene Szenarien erarbeitet, welche

Anzeige



die Marktchancen mit den entsprechenden Risiken aufzeigten. Nachdem man sich auf ein Szenario geeinigt hatte, wurden die Ziele der angestrebten Internationalisierung nach der Methodik der Balanced Scorecard heruntergebrochen.

Bei einer Umsetzung nach Plan wurde mit einem Umsatzwachstum von +20 Prozent gerechnet. Im schlimmsten Fall würde die geplante Strategie scheitern, was zu fehlenden, neuen Mitteln und einer Unglaubwürdigkeit beziehungsweise Handlungsunfähigkeit des Topmanagements führen würde. Da die Geschäftsleitung dieses Risiko als nicht tragbar beurteilt wurde, wurden Massnahmen zur Reduktion dieses Risikos beschlossen. Als erste Massnahme wurde aufgrund der aktuellen politischen Instabilität in Nordkorea vereinbart, auf Geschäfte in diesem Land in einer ersten Phase der Internationalisierung zu verzichten. Zudem wurde festgelegt, mit lokalen Vertriebspartnern zusammenzuarbeiten, um der bisherigen Marktkenntnis vorzubeugen. Mit beiden Massnahmen soll das Ziel einer erfolgreichen Internationalisierung erhöht werden. Wichtig ist: Massnahmen des Risikomanagements bezwecken stets, der Schaden und/oder die Eintretenswahrscheinlichkeit von negativen Ereignissen zu reduzieren, und Massnahmen des Chan-



cenmanagements haben zum Ziel, die gesetzten Ziele zu übertreffen. Die Chance bezieht sich bei Unternehmen dabei in der Regel auf ein Umsatz- oder Gewinnwachstum.

Fazit

Viel zu oft wird Risikomanagement in Unternehmen als separate Disziplin verstanden. Man erfüllt die gesetzlich geforderten Vorschriften, ohne einen Bezug zu den damit verbundenen unter-

nehmerischen Chancen zu schaffen. Grund dafür ist, dass vielen Führungskräften und Unterneh-

Ziele sollen übertroffen werden

mern die Verbindung von Massnahmen hinsichtlich des Einflusses auf Risiko und Chance unklar ist. Ein sinnvoller Umgang mit Ri-

siken bedeutet nicht, unzählige neue Initiativen zu lancieren, um Risiken a priori zu reduzieren. Es ist anzustreben, jede Massnahmen, vor dem Hintergrund des verbleibenden Restrisikos beziehungsweise der Chance, die sie bietet, zu beurteilen. Dies entspricht auf den ersten Blick einer klassischen Betrachtung des Nutzens und Aufwandes einer Massnahme, jedoch mit einem wesentlichen Unterschied: Es werden nicht nur rein finanzielle Aspekte einzelner Massnahmen in die Beurteilung einbezogen, sondern man orientiert sich an der gesamtheitlichen Zielerreichung des Unternehmens. Ohne die Verbindung von Risiko- und Chancenanalysen mit den vorhandenen Managementmethoden bleibt das volle Potenzial ungenutzt. ■

Literatur

R. Boutellier, B. Barodte und A. Fischer (2007): Eingeschränkter Blick, Harvard Business Manager, November 2007, 8–13.