

Kolumne

Management von Risiken bei der Zühlke Group

Praxisbeispiel: Einführung Risikomanagement

E. Montagne | M. Thomik | M. Köpfl | M. Pizzorusso | M. Baumgartner 27.07.2016, 09:16



Ein Managementsystem, das in einer Unternehmensgruppe eingeführt werden soll, muss sowohl den Ansprüchen der Gruppenführung gewachsen sein, als auch die Bedürfnisse der Tochterfirmen berücksichtigen. Nur so kann die Akzeptanz in den einzelnen Gesellschaften und der Mehrwert für das gesamte Unternehmen gewährleistet werden.

Beim Risikomanagement gilt es somit beide Seiten der Organisationsstruktur zu beachten. Während die Führung eine aussagekräftige Gesamtübersicht über das Unternehmen und eine möglichst übersichtliche Konsolidierung der Risiken anstrebt, soll hingegen in den Tochterfirmen eine Risikokultur geschaffen und ein Hilfsmittel für einen effizienten Entscheidungsprozess erarbeitet werden.

Der folgende Artikel zeigt die Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines unternehmensweiten Risikomanagements am Beispiel der Zühlke Group auf. Die Firma hat Gesellschaften in der Schweiz, Deutschland, Großbritannien, Österreich und Serbien.

Individuelle Risikoanalysen bei den Unternehmensmitgliedern

Der Risikomanagementprozess wurde bei den einzelnen Unternehmen von Zühlke in der Schweiz und in Deutschland (Zühlke Group, Zühlke Schweiz, Zühlke Deutschland) jeweils in gleicher Form parallel eingeführt. In jedem Unternehmen führte man zunächst Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, um die wesentlichen Risiken zu identifizieren. Dabei wurde darauf geachtet, dass deckungsgleiche Risiken in den Risikokatalogen der verschiedenen Firmen einheitlich formuliert sind. In einem darauf folgenden Workshop bewerteten die Mitglieder der Geschäftsleitungen die verschiedenen Risikokataloge anhand der drei Parameter Schadensausmaß in CHF, Eintrittswahrscheinlichkeit in % und Reputationseinfluss (qualitativ auf einer Skala von 1-6).

Intelligente Gruppenentscheide auf Stufe der Geschäftsleitungen

Wählt man diesen Top-Down Ansatz beim Risikomanagement, wird die Risikoidentifikation und -bewertung auf Stufe Geschäftsleitung und allenfalls Verwaltungsrat vorgenommen. Dadurch erhält man eine Übersicht zu den wesentlichsten Risiken, die sich thematisch auf derselben strategischen Flughöhe bewegen. Die Experten aus dem operativen Geschäft unterhalb der Management-Stufe kommen in der Regel erst bei der Maßnahmendefinition oder Maßnahmenumsetzung ins Spiel. Bei der Risikobewertung im gemeinsamen Workshop gilt es die Theorie von Gruppenentscheiden zu berücksichtigen, damit die Resultate tatsächlich für Strategieentscheide genutzt werden können. Dabei müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, damit eine heterogene Gruppe "intelligent" entscheiden kann. Es muss erstens auf die Diversität in der Gruppenzusammensetzung geachtet werden, zweitens muss die Unabhängigkeit der Teilnehmer gewährleistet sein und drittens sollte eine gleichberechtigte Aggregation der individuellen Meinungen stattfinden. Werden diese Grundsätze eingehalten, können mit geringem Ressourcenaufwand in sinnvoller Zeit zielführende Ergebnisse im Risikomanagement erreicht werden, ohne dass Kognitionsprobleme entstehen, wie sie beim Abschätzen von Risiken durch Einzelpersonen auftreten würden.

Risikopolitik als Basis für ein gemeinsames Verständnis

Der Prozess der Risikoidentifikation und der darauf folgenden Bewertung wurde in den Einzelunternehmen von Zühlke sowie mit der Unternehmensführung zunächst separat durchgeführt. Dabei war es wichtig identische Voraussetzungen zu schaffen, damit der Risikomanagementprozess später einheitlich weitergeführt werden kann und eine aussagekräftige Konsolidierung möglich ist. Vorgelagert wurde dazu eine übergeordnete Risikopolitik erarbeitet, die ein einheitliches Verständnis eines Risikos und der Bewertungsparameter gewährleistet. Zur Risikobewertung wurden zwar unterschiedliche Bewertungsskalen ausgewählt, die bezüglich Währung und Bewertungshöhe im Schadensausmaß zu den einzelnen Unternehmen passen. Doch die Skalensumme der

Einzelunternehmen entspricht der Bewertungsskala der Unternehmensführung. Ausserdem erhielten alle Unternehmen ein einheitliches Risikomanagement-Tool, welches von ihnen selbständig gesteuert wird.

Zühlke Gruppe (mCHF)	< 0.6	1.2	2.5	5	10	>20
Zühlke Schweiz (mCHF)	< 0.5	0.9	1.9	3.8	7.5	>15
Zühlke Deutschland (mCHF)*	< 0.2	0.3	0.7	1.3	2.8	>5.5
Aggregation (Σ mCHF)	< 0.7	1.2	2.6	5.1	10.3	>20.5

Abb. 01: Bei der Aggregation der Risiken werden die Bewertungsskalen im Schadensausmaß der Einzelgesellschaften addiert. Die Summe ergibt ähnliche Werte wie die Bewertungsskala der Unternehmensführung. Dadurch werden die aggregierten Werte mit denen der Group vergleichbar (*Die €-Werte der Zühlke Deutschland wurden mit einem Währungskurs EUR/CHF = 1.10 in CHF ungerechnet.).

Konsolidierung auf Führungsebene zur Risikosteuerung

Die Konsolidierung der einzelnen Risikoanalysen der Zühlke Group erfolgte mehrstufig. Um die Ergebnisse vergleichen zu können, wurde zunächst schon während der Analysen sichergestellt, dass gleiche Risiken identisch benannt werden. Fast alle einzeln erfassten Risiken konnten so in einem direkten Vergleich gegenüber gestellt werden, um herauszufinden, wie sie von den unterschiedlichen Unternehmensmitgliedern bewertet wurden. Daraufhin fand eine qualitative Konsolidierung statt, bei welcher lediglich der Rang der Risiken verglichen wird, die bei allen Unternehmen vorkommen. Hierbei wurden erste Unterschiede in der Priorisierung von Risiken deutlich.

Risikoaggregation in den Ländergesellschaften zum Vergleich mit der Group

In einem weiteren Schritt erfolgte eine quantitative Konsolidierung. Hierzu wurden die Risiken der Ländergesellschaften aggregiert, ohne die Ergebnisse der Group zu berücksichtigen. Die aggregierten Werte wurden in einer Risikomatrix dargestellt, die auf ihrer x-Achse die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken in Prozent darstellt und auf der y-Achse das geschätzte Schadensausmaß in CHF mit derselben Skalierung wie in der Risikomatrix der Group-Ergebnisse. Beide Matrizen wurden dann miteinander verglichen, um zu erfahren, ob die Unternehmensführung identische Risiken in der Gesamtbetrachtung gleich bewertet wie die Tochterfirmen in der Summe.

Analyse der Top-Risikothemen über alle Unternehmen

Schließlich unterzog die Zühlke Group die Top-Risiken über alle Unternehmen einer vertieften Analyse. Die Auswahl der Top-Risiken erfolgte einerseits anhand der Höhe des Erwartungswertes (Schadensausmaß in CHF x Eintrittswahrscheinlichkeit in %) sowie andererseits nach dem geschätzten Reputationseinfluss bei Eintritt des Risikos. Dadurch wurden die risikoreichsten Einzelthemen über die gesamte Group identifiziert, um den Handlungsbedarf bezüglich anschließender Maßnahmendefinition priorisieren zu können.

Nachhaltiges Risikomanagement in den Folgejahren über das gesamte Unternehmen

Die Zühlke Group wird das Risikomanagement auch in den kommenden Jahren jeweils in den einzelnen Gesellschaften durchführen und die Ergebnisse einmal jährlich unternehmensweit aggregieren. Zu beachten ist dabei, dass die verantwortlichen Personen der Unternehmen sich regelmäßig austauschen bezüglich übergeordneter Gegenmaßnahmen, um gleichen Risiken effizient entgegenwirken zu können.

Zusätzlich wird von der Group in einem nächsten Schritt ein schlankeres Vorgehen in weiteren Auslandsgesellschaften angestrebt (Großbritannien, Österreich, Serbien). Hierzu soll, basierend auf dem erarbeiteten Risikokatalog der Unternehmensführung, jeweils eine vereinfachte Risikoanalyse durchgeführt werden. Zur Bewertung der daraus resultierenden Risiken werden die Skalen der Bewertungsparameter bezüglich des Schadensausmaßes an die entsprechenden Gesellschaften angepasst.

Die unternehmensweite Risikopolitik dient dabei als Stütze für die Durchführung in den Einzelgesellschaften. In ihr ist der Risikomanagementprozess beschrieben und Verantwortlichkeiten sind definiert. Die Dokumentation und Führung des Prozesses wird durch das individuell abgestimmte Risikomanagement-Tool unterstützt.

Fazit

Zusammenfassend gilt, dass ein Risikomanagementprozess, wenn er gut strukturiert und methodisch korrekt aufgesetzt wird, sowohl für die Leitung einer Unternehmensgruppe als auch für die Einzelgesellschaften einen Mehrwert generiert. Werden dabei die entscheidenden Faktoren berücksichtigt, wird eine gemeinsame Risikokultur geschaffen und der Prozess bleibt über die Zeit hinweg lebendig. Dazu müssen die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen und deren Verhältnis zur Unternehmensführung berücksichtigt werden, wie zum Beispiel durch die Anwendung von individuellen Skalen zur Risikobewertung. Die unternehmensweite Konsolidierung, die die Resultate der Einzelgesellschaften und der Führung in mehreren Schritten vergleicht, ist ein effektives Risikoradar, das bei Bedarf ein schnelles und gezieltes Einwirken ermöglicht.