

Risiko-Management in der Praxis

Von Hermann Jenny
Coach für praktisches Controlling

Inhalt:

1.1.	Ausgewogenheit als wesentlicher Faktor	3
1.2.	Risiko – der Begriff	3
1.3.	Risiko-Management: Was im Vorfeld der Umsetzung zu beachten ist.....	5
1.4.	Wieviel Risiko, wieviel Management?.....	5
2.	Risiko-Management – Grundsätze und Organisation	5
2.1.	Risikopolitische Grundsätze	5
2.2.	Darstellung des Unternehmens	6
2.2.1.	Unternehmensbeschreibung.....	6
2.2.2.	Vision	6
2.2.3.	Leitbild	7
2.2.4.	Strategie	7
2.2.5.	Finanzielle Situation.....	7
2.2.6.	Immaterielle Situation	7
2.2.7.	Organisation	7
2.3.	Aufbauorganisation des Risikomanagement-Systems	8
2.3.1.	Risk-Committee	8
2.3.2.	Geschäftsleitung	8
2.3.3.	Risk-Owner	8
2.3.4.	Risk-Manager	8
3.	Risiko-Management-Prozess.....	8
3.1.	Risikoidentifikation	8
3.1.1.	Risikobereich	9
3.1.2.	Risikofeld	9
3.1.3.	Risikoformulierung	9
3.1.4.	Auswirkung / Folgewirkung / Wechselbeziehung	9
3.1.5.	Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung	9
3.1.6.	Risk-Rating I	9
3.1.7.	Einschätzung der Beeinflussbarkeit der Risiken.....	10
3.2.	Risiko-Filterung.....	10
3.2.1.	Risk-Rating II	10
3.2.2.	Gliederung der Risiken in Relevanzstufen.....	11
3.2.3.	Bedeutende und unbedeutende Risiken.....	11
3.2.4.	Beeinflussbare und unbeeinflussbare Risiken.....	11
3.2.5.	Risiko-Filter	12
3.3.	Risikobewertung	12
3.3.1.	Annualisierungsverfahren	12
3.3.2.	Risikoaggregation	13
3.4.	Risikosteuerung und -überwachung	14
3.4.1.	Frühwarnung und -erkennung:.....	14
4.	Risiko-Management-Instrumente.....	15
4.1.	Die SWOT-Analyse.....	15
4.2.	Checklisten	16
4.3.	Risiko-Katalog.....	16
5.	Risiko-Management und Controlling.....	16
5.1.	Controller-Leitbild der IGC	17
5.2.	Risiko-Controlling, Risiko-Controller	17
6.	Zusammenfassung	18
6.1.	Risikokultur, Teil der Unternehmenskultur	18
6.2.	Wegleitung zur Einführung	19
6.2.1.	Basis für ein Risiko-Management-System schaffen	19
6.2.2.	Risiko-Organisation errichten	19
6.2.3.	Praktische Umsetzung des RMS	19
6.2.4.	Operativer Risiko- Prozess	20
6.2.5.	Schlussbemerkungen	20

Risiko-Management – Gründe für eine Einführung

Wer Erfolg haben will, muss die Betreuung des Managements und die Berücksichtigung möglicher Risiken (und Chancen) unter einen Hut bringen, und sich dabei die Frage der Ausgewogenheit immer vor Augen halten.

Wer etwas unternimmt, muss managen – und geht damit Risiken ein. Das ist eine Tatsache. Denn unternehmen heisst auch, sich an Unbekanntes, Neues heranzuwagen, und damit permanent Risiken einzugehen – aber auch Chancen wahrnehmen zu können. Unternehmer, die managen ohne die Risiken zu berücksichtigen, aber auch jene die vor lauter Risikobewusstsein nicht mehr managen, werden früher oder später Misserfolge erleiden. Die Kunst des Unternehmens besteht somit darin, Management und Risiko aufeinander abzustimmen, um die notwendigen Entscheidungen unternehmerisch richtig treffen zu können.

Wer etwas unternimmt, muss managen – und benötigt dazu Informationen. Auch das ist eine Tatsache, denn entscheidungsrelevante Informationen sind unabdingbare Voraussetzung für die Umsetzung von Leistungen in Ergebnisse. Dabei müssen sich sowohl Informations-Lieferanten wie auch -Empfänger der möglichen Risiken jederzeit bewusst sein. Somit sind Informationen nicht nur sachlich relevant zu formulieren, sondern auch mit Hinweisen auf allfällige Risiken zu prüfen.

1.1. Ausgewogenheit als wesentlicher Faktor

Nun, die wesentlichen Fragen eines wirkungsvollen Managements sind hinlänglich bekannt, und in vielen wissenschaftlich hinterlegten Büchern ausgiebig beschrieben. Allerdings werden sehr oft banale Regeln nicht konsequent verfolgt; zum Beispiel, dass zur Führung eines Unternehmens, neben der Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Zielen, auch Aspekte der Kultur und der Kommunikation eine wichtige Rolle spielen.

Die Bezeichnung ‚Risiko-Management‘ ist somit klarer zu definieren, denn sowohl *Risiko* als auch *Management* sind lediglich Deutungswörter, Kurzformen für Teile des Führungsverhaltens im Unternehmen:

- Risiko steht für geplante oder ungeplante Abweichungen vom ‚Normalen‘, ‚Gewohnten‘
- Management beschreibt die Zusammenfassung aller Führungsaufgaben der obersten Ebene eines Unternehmens

Das Zauberwort zur Beantwortung der im Titel gestellten Frage heisst Ausgewogenheit. Und das ist auch eine der Schwierigkeiten zur Realisierung festgesetzter Ziele. Das Beispiel des Slalomfahrers bei einem Skirennen soll dies verdeutlichen: Um die beste Zeit zu erreichen, muss er möglichst schnell und auf dem kürzesten Weg durch den ‚Stangenwald‘ fahren, und dabei seine Stärken ausspielen (Geschick, Kondition, mentale Kraft usw.) – das wäre dann sein persönliches Können, seine Performance, sein Management. Schneebeschaffenheit, Wettereinfluss, Steilheit der Piste, Verlauf des Parcours usw. stellen die zu meisternden Schwierigkeiten dar, die Risiken. Sieger des Rennens wird derjenige Fahrer, der Management und Risiko am ausgewogensten umsetzt - und vielleicht auch ein wenig Glück hat. Genauso ist es im übertragenen Sinn bei einem Unternehmen: Wer Erfolg haben will, muss die Betreuung des Managements und die Berücksichtigung möglicher Risiken (und Chancen!) ‚unter einen Hut‘ bringen, und sich dabei die Frage der ‚Ausgewogenheit‘ immer vor Augen halten.

1.2. Risiko – der Begriff

Risiko ist die Gefahr einer negativen Zielabweichung, verursacht durch nicht vorhersehbare Ereignisse.

Darin eingeschlossen sind auch mögliche, jedoch unvorhersehbare, und damit nicht planbare Ereignisse.

Generell sind zwei Arten von Risiken zu unterscheiden:

- ⇒ Das „Reine Risiko“ stellt eine Schadengefahr dar, die zu einem unmittelbaren Vermögensverlust, z.B. durch Feuer oder Wasser, führt. Risiken dieser Art werden in der Regel auf Versicherungen übertragen.
- ⇒ Das „Spekulative Risiko“, auch als „Risiko aus unternehmerischem Handeln“ bezeichnet, kann sich sowohl positiv als auch negativ auf die Unternehmensziele auswirken. So bedeutet beispielsweise eine Forderung in Fremdwährung im Falle einer Abwertung eine **Verlustgefahr**, andererseits bietet sich im Falle einer Aufwertung die **Chance** eines Mehrerlöses.

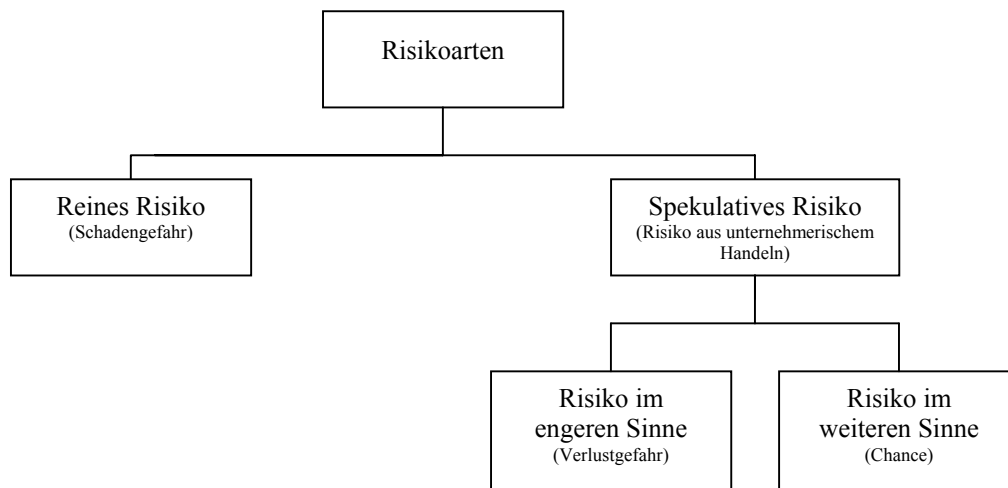


Abb. 1 Systematik des Risikobegriffs, Quelle: Lück Wolfgang (2000)

Je früher Risiken erkannt werden, desto grösser ist die Chance, diese zu eliminieren, oder zielgerichtete Massnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten. In der Praxis bedeutet dies, geeignete Frühwarnsysteme (s. Abschnitt 3.4.1) einzurichten. Die Umsetzung dieser Anforderung bedingt, dass der gesamte Prozess eines Unternehmens als *ein grosses Risikofeld* zu betrachten ist. Daraus folgt, dass alle an diesem Prozess beteiligten Mitarbeiter die ihren Auftrag betreffenden Risiken zu verantworten haben. Insbesondere betrifft dies die Führungskräfte, wie die einzelnen Risikoarten verdeutlichen:

- ⇒ Personelle Risiken aufgrund von Fehlleistungen, in den meisten Fällen die Ursache für Erfolge oder Misserfolge,
- ⇒ Operationelle Risiken, im Falle der Nichterfüllung von Qualitätsanforderungen, Umweltverträglichkeit oder Arbeitssicherheit, oder zu geringer Aufmerksamkeit bezüglich Datenschutz,
- ⇒ Markt- und Kunden-Risiken aufgrund fehlender Kenntnisse der letztlich entscheidenden Bedürfnisse für Produkte oder Dienstleistungen, was zu Umsatzeinbussen führen kann,
- ⇒ Finanzielle Risiken durch mangelhafte Beobachtung der Geldflüsse, was beispielsweise bei grösseren Liquiditätsproblemen verheerende Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann,
- ⇒ Strategische Risiken, z.B. bei Fehlen einer Strategie oder wenn nach Erarbeitung eine ernsthafte Auseinandersetzung im Sinne einer Plausibilisierung fehlt,
- ⇒ Umweltrisiken, wie beispielweise Katastrophen, Terroranschläge, Seuchen usw.

1.3. Risiko-Management: Was im Vorfeld der Umsetzung zu beachten ist

Wie werden Risiken erkannt, und mit welchen Massnahmen können sie vermindert, oder gar vermieden, werden? Antworten auf diese Fragen sind in einem Risiko-Management-System (RMS) festzuhalten. Wichtige Fakten im Vorfeld der Umsetzung sind:

- ⇒ Managern und Mitarbeitern die ‚Bedeutung des Risikos an sich‘ bewusster zu machen,
- ⇒ ein System zu entwickeln, das - im Sinne eines Regelkreises – die Verantwortlichkeiten für die Behandlung oder Bearbeitung des Risikos auf allen Stufen sicherstellt,
- ⇒ eine geeignete Methode zur permanenten Begleitung und Überwachung der Aktivitäten zu gewährleisten, etwa im Sinne eines Risiko-Controlling,
- ⇒ flexibel verwendbare Checklisten für die verschiedenen strategischen und operativen Entscheidungen zu entwickeln,
- ⇒ einen (Standard-)Massnahmenkatalog für eintretende *voraussehbare* Risiko-Ereignisse zu erstellen.

Risiko-Management mit dem entscheidenden Faktor der Risiko-Früherkennung muss in den Führungsprozess integriert werden und Gewähr dafür bieten, dass bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden.

1.4. Wieviel Risiko, wieviel Management?

Die Antwort auf diese Frage ist Aufgabe des Unternehmensleiters. Damit tut sich aber so mancher schwer, weil eine systematische ‚Steuerung‘ der Risiken in Form eines Risiko-Managements fehlt. Die Folge: Man macht sich in den meisten Fällen *vorher* keine oder nur wenig Gedanken über die Auswirkungen des Eintretens von Risiken. Die Konzentration der Arbeit liegt in diesem Fall Übergewichtig auf ‚Management‘. Risiko-Schäden *nachher* zu bewerten und korrigierende Massnahmen durchzuführen ist ja ohnehin viel einfacher...

Wer allerdings auf diese Weise unternehmerisch tätig ist läuft Gefahr, eines Tages ein mit hohen Kosten verbundenes, vielleicht sogar unüberwindbares, Risiko verarbeiten zu müssen. Andererseits wird ein Unternehmer, der sich von morgens bis abends nur um Risiken bemüht, allenfalls Prozesse abwägt, Geschäfte am Markt nicht einget und auch sonst nur absolut sichere Entscheide zu treffen bemüht ist, wohl kaum jemals erfolgreich sein.

Das Konzept scheint klar zu sein:

Wie eingangs erwähnt, ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und Management anzustreben. Ein Erfolgsrezept dazu gibt es allerdings nicht, es liegt an der Unternehmensleitung, das richtige Mass zwischen *zuviel* und *zuwenig* der beiden Elemente zu finden.

2. Risiko-Management – Grundsätze und Organisation

2.1. Risikopolitische Grundsätze

Risiko-Management ist Chefsache. Wer als Manager *Ja* sagt zur Einrichtung eines Risiko-Managements muss sich bewusst sein, dass es nicht genügt einen entsprechenden Auftrag zu erteilen, sondern dass damit auch die Verantwortung für die Einführung und die Betreibung des Systems verbunden ist.

Um sich selber und insbesondere auch Führungskräfte und die Mitarbeiter darauf einzustellen, zu motivieren, empfiehlt es sich, eine entspr. Botschaft ‚Top Down‘ an die Mitarbeiter des Unternehmens zu vermitteln. Diese Botschaft soll in kurzer, prägnanter Form die unternehmenspolitischen Regeln der Risikohandhabung beinhalten. Sie kann etwa wie folgt lauten:

Die Geschäftsleitung ist sich bewusst, dass ihre Geschäftstätigkeit mit internen und externen Risiken verbunden ist. Sie ist bereit, unternehmerische Risiken einzugehen, sofern dadurch zusätzlich Ertragschancen wahrgenommen und eine Steigerung des Unternehmenswertes erreicht werden kann. Das Risikobewusstsein wird durch eine permanente, offene Kommunikation im gesamten Unternehmen gepflegt. Das Unternehmen will:

- ⇒ Risiken, die im Zusammenhang mit ihren Kernkompetenzen stehen, selber tragen,
- ⇒ Risiken aus unterstützenden Prozessen systematisch mindern oder, soweit sinnvoll, auf Dritte übertragen,
- ⇒ Risiken, die sich weder auf Kern- noch auf Unterstützungsprozesse beziehen, grundsätzlich nicht eingehen,
- ⇒ Risiken, die nicht auf ein akzeptables Maß gemindert oder auf Dritte übertragen werden können, generell vermeiden,
- ⇒ allfällige Verlustgefahren und Chancen frühzeitig erkennen und identifizieren,
- ⇒ wirksame Massnahmen zu Minderung der Verlustgefahren einleiten.

Insgesamt darf das zur Verfügung stehende Risikodeckungspotenzial, insbesondere das Eigenkapital und vorhandene Liquiditätsreserven, nicht überschritten werden.

Das Risikomanagementsystem unterliegt den allgemeinen unternehmens- und geschäftspolitischen Zielen. Die Geschäftsleitung sorgt dafür, dass eine kontinuierliche systeminterne Überprüfung sowie eine regelmässige Kontrolle erfolgt. Dies geschieht durch:

- ⇒ regelmässige Berichterstattung an den Verwaltungsrat
- ⇒ periodische Überprüfung der Risiken
- ⇒ Überwachung der durchzuführenden Massnahmen.

Das neue Aktienrecht, aber auch Banken (im Falle Finanzierungen) verlangen, dass auch der Verwaltungsrat in den Risiko-Management-Prozess eingebunden ist; nicht als Ausführender, sondern letztlich als Verantwortlicher – der damit logischerweise auch die entspr. Informationen von der Geschäftsleitung erhalten und beurteilen muss.

2.2. Darstellung des Unternehmens

Damit alle am Risiko-Management-Prozess beteiligten Personen, sowie auch allf. Interessenten ausserhalb des Unternehmens – z.B. Banken oder Versicherungen – die gleichen Voraussetzungen und Anhaltspunkte für ihre Aufgaben haben, sind in kurzen Worten die wesentlichen Elemente zu beschreiben: (nennen wir das Unternehmen beispielhaft ‚TOP AG‘)

2.2.1. Unternehmensbeschreibung

In diesem Absatz soll die Geschichte der TOP AG mit den wichtigsten Meilensteinen, z.B. Zeitpunkt der Umwandlung vom Einzelunternehmen zur Aktiengesellschaft, Zukauf einer Konkurrenzfirma, wesentliche Einschnitte in der Unternehmensstruktur beschrieben werden).

2.2.2. Vision

Die TOP AG stellt Produkte in einem bestimmten Bereich her. Diese gehören technisch und qualitativ zur ersten Kategorie vergleichbarer Angebote. Die heutige Position (Nr. 3 in der Schweiz) soll durch vorbildliche Produkt-Entwicklung und eine elitäre und konsequente Bearbeitung der bestehenden und neuer Märkte in Europa mittelfristig die Nr. 1 werden.

2.2.3. Leitbild

Die Geschäftsleitung der TOP AG lebt eine aktive und in die Zukunft gerichtete Unternehmenskultur. Führungskräfte und Mitarbeiter werden gleichermaßen ernst genommen. Kommunikation wird gross geschrieben. Der Slogan der TOP AG lautet:

„Wir entwickeln, produzieren und verkaufen herausragende Produkte für unsere Kunden – weil wir als Team nur ein Ziel kennen: Den gemeinsamen Erfolg!“

2.2.4. Strategie

Die Geschäftsleitung der TOP AG hat im Oktober 200X¹ zusammen mit einem Vertreter des Verwaltungsrates, sowie einem Marketingberater mit fundierten Kenntnissen, über die zur Diskussion stehenden Märkte, eine Studie erarbeitet. Diese wurde dem Gesamt-VR im März 200X² vorgelegt und bewilligt. Der Start mit je einem Verkaufsbüro in den drei Ländern A, B und C wurde auf den 1. September 200X² festgelegt.

Als wichtigste strategische Zielsetzungen wurden definiert:

- ⇒ Steigerung des Umsatzes um ca. 15% innerhalb von 3 Jahren
- ⇒ Die Preise werden für die Jahre 200X³ und 200X⁴ eingefroren
- ⇒ Die Produkte sind mittels Modernisierung der Produktionsmittel um 12% kostengünstiger herzustellen
- ⇒ Personalsteigerung um max. 4%
- ⇒ Die Logistik ist auszubauen, Lieferungen sind ‚just in time‘ auszuführen
- ⇒ Das Unternehmen wird in 3 Sparten aufgeteilt, mit je einem Spartenleiter

2.2.5. Finanzielle Situation

Die TOP AG ist finanziell gesund, mit einem Eigenkapitalanteil von rund 40%. Die Aktienmehrheit liegt bei 3 Hauptaktionären, mit einem Gesamtanteil von 85%. Die Liquiditätsreserve liegt leicht über den gesetzlichen Bestimmungen.

Debitoren- und Kreditorenbestände halten sich in etwa die Waage. Etwas hoch ist der Lagerbestand an Halb- und Fertigprodukten.

Gewinn und Cash Flow sind zufriedenstellend.

2.2.6. Immaterielle Situation

Nach einer von einem externen Berater durchgeführten sog. ‚Strategischen Potenzialanalyse‘ ergaben sich für das Unternehmen durchaus positive Werte. Die einzelnen Bereiche liegen alle zwischen ‚stabil‘ (also recht ausgeglichen) und ‚vital‘ (mit sehr guten Ansätzen bezüglich Stärken und Nutzung von Chancen). Aufgrund der von der Geschäftsleitung als erfolgreich bezeichneten Analyse, mit sehr vielen Erkenntnissen für weitere Verbesserungen, soll diese in Abständen von jeweils einem Jahr wiederholt werden.

2.2.7. Organisation

- ⇒ Geschäftsausschuss, bestehend aus 3 Personen: CEO, CFO und Leiter Marketing
- ⇒ Erweiterte Geschäftsleitung, bestehend aus dem Ausschuss sowie den Leitern der Fachbereiche Stabsdienste (Rechnungswesen, Werbung, Patentwesen, usw.), Produktion, Logistik Verkauf und Entwicklung
- ⇒ Klassische Aufbauorganisation, mit den oben genannten Bereichen als ‚Cost Centers‘ gegliedert in Hauptkostenstellen und Kostenstellen.

2.3. Aufbauorganisation des Risikomanagement-Systems

Die Funktionsfähigkeit und Effizienz eines Risikomanagementsystems ist mittels Schaffung einer transparenten und durchgängigen Organisation sicherzustellen. Dabei sind die Rollen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Organisationseinheiten, sowie ihre Funktion innerhalb des Risikomanagementprozesses verbindlich festzulegen, und die Anzahl der Schnittstellen ist möglichst klein zu halten. Die wichtigsten Funktionen sind: (die entspr. Bezeichnungen sind praktisch ausschliesslich in englischer Sprache gehalten, es wurden deshalb keine deutschen Übersetzungen gewählt)

2.3.1. Risk-Committee

Das Risk-Committee ist das eigentliche Entscheidungsgremium, und ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Es trägt gemeinsam die Verantwortung, die in den risikopolitischen Grundsätzen verankerten Weisungen im Risikomanagement-Prozess umzusetzen.

2.3.2. Geschäftsleitung

Als oberste Führungsinstanz ist die Geschäftsleitung verantwortlich für die Entwicklung, Implementierung, Pflege und Überwachung des Risikomanagementsystems. Neben der Festlegung risikopolitischer Grundsätze ist die Ableitung übergeordneter Risikoziele aus der Unternehmensstrategie Aufgabe der Geschäftsleitung. Sie schafft damit die Ausgangsbasis zur Einführung eines Risikomanagement-Systems.

2.3.3. Risk-Owner

Die Risk-Owner, als Kenner der einzelnen Risiken, bzw. ganzer Risikofelder, sind für die operative Umsetzung des Risikomanagement-Prozesses in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich verantwortlich. Zu den Hauptaktivitäten zählen die Risikoidentifikation, die Risikosteuerung und die zeitnahe Kommunikation der wesentlichen Risiken.

Die Risikoidentifikationsergebnisse des Risk-Owners werden durch ein Mitglied des Risk-Committees überprüft. Findet dieser neue Risiken oder weicht seine Risikobewertung von der des Risk-Owners ab, ist eine gemeinsame Abstimmung erforderlich. Ist keine Einigung möglich, erfolgt die Entscheidung durch das gesamte Risk-Committee.

2.3.4. Risk-Manager

Der eigentliche Organisator des Systems ist der Risk-Manager (auch Risk-Controller); er ist zuständig für die Betreuung der Geschäftsleitung, des Risk-Committees und der Risk-Owner in sämtlichen Fragen des Risikomanagements.

3. Risiko-Management-Prozess

Der Risikomanagement-Prozess umfasst alle Aktivitäten für einen permanenten und systematischen Umgang mit Risiken im Unternehmen. In insgesamt 6 Schritten erfolgen *Identifikation, Filterung, Aggregation, Bewertung, Steuerung und Überwachung* der Risiken im Unternehmen sowie die *Überprüfung des Risikomanagementsystems* durch eine prozesseexterne Instanz.

3.1. Risikoidentifikation

Der Risiko-Managementprozess beginnt mit der lückenlosen, strukturierten Erkennung und Erfassung aller Risiken. Diese sind in einem Risiko-Inventar aufzulisten und mit allen notwendigen Informationen zu ergänzen, um eine sorgfältige und vollständige Weiterverarbeitung der zu steuernden Risiken zu ermöglichen. Im Rahmen der Risikoidentifikation, müssen sowohl neu entstandene Risiken als auch

bestehende, aber bisher unbekannte, Risiken erfasst werden. Zusätzlich ist die Beschreibung bestehender Risiken, die sich im Zeitverlauf verändert haben, zu modifizieren.

Risikoerkennung muss als permanente Aufgabe gesehen werden, denn durch den ständigen Wandel innerhalb und ausserhalb des Unternehmens können neue Risiken auftreten oder es wird die Ausprägung bestehender Risiken verändert. Die Risikoidentifikation ist sorgfältig durchzuführen, weil sie die wichtigste Grundlage für die nachfolgenden Phasen im Risikoprozess darstellt.

Im Rahmen der Risikoidentifikation sind folgende Informationen zu erfassen und im sog.

Risikoinventar zu dokumentieren:

3.1.1. Risikobereich

Um die Risiken hierarchisch inventieren zu können, werden zuerst sog. Risiko-Bereich festgelegt. Diese erfolgt vorzugsweise mittels Brainstorming im Rahmen eines Workshops des Risk-Committees.

3.1.2. Risikofeld

Den einzelnen Risikobereichen werden in der nächsten Stufe Risikofelder zugeordnet. (Dieser Prozess ist am ehesten vergleichbar mit der Strukturierung eines Kostenartenplanes in Hauptgruppen, Gruppen und Arten).

3.1.3. Risikoformulierung

Innerhalb der Risikofelder werden die einzelnen Risiken erfasst. Je vollständiger die Erfassung und exakter die Beschreibung der Risiken, desto effizienter können Ursache und Folgewirkung definiert und erfolgsversprechende Massnahmen abgeleitet werden.

3.1.4. Auswirkung / Folgewirkung / Wechselbeziehung

Auflistung der möglichen Auswirkungen und Folgen bei Eintritt des betreffenden Risikos. Beschreibung der Wechselwirkung mit anderen Risiken. An dieser Stelle wird auch angegeben, wie sich allenfalls andere Risiken durch den Risikoeintritt verstärken bzw. abschwächen.

3.1.5. Massnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung

Für die formulierten Risiken, deren Auswirkung(en), Folgewirkung(en) und Wechselbeziehung(en) bekannt sind, werden vorab mögliche Massnahmen zur Risikosteuerung definiert. Diese Massnahmen sind nach der definitiven Bewertung der Risiken zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

3.1.6. Risk-Rating I

Das Risk-Rating I stellt eine subjektive Einschätzung der Risiken durch den Risk-Owner dar. Damit wird auch gleichzeitig die Relevanz der einzelnen Risiken sichtbar. Die entsprechende Bewertung wird in die dafür vorgesehene Spalte im Risikoinventar eingetragen; sie dient der Kontrolle eines späteren, definitiven, Ratings.

Rating	Ausprägung
1	Unbedeutende Risiken, die kaum Auswirkungen auf das Unternehmen haben
2	Mittlere Risiken, die sich spürbar auf das Jahresergebnis oder den Cash-Flow auswirken können
3	Bedeutende Risiken, die das Jahresergebnis oder den Cash-Flow stark beeinflussen können
4	Schwerwiegende Risiken die zu einem Jahresfehlbetrag oder negativen Cash-Flow führen können
5	Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können

Abb. 2 Beispiel einer Relevanzskala, Quelle: In Anlehnung an Werner Gleissner (2002)

3.1.7. Einschätzung der Beeinflussbarkeit der Risiken

Für die Festlegung von Risikosteuerungsmaßnahmen ist entscheidend, ob Risiken durch das Unternehmen aktiv beeinflusst werden können. Im Rahmen der Risikoidentifikation gibt der Risk-Owner deshalb an, ob er ein bestimmtes Risiko als beeinflussbar oder als unbeeinflussbar einschätzt. Unabhängig von dieser Aufteilung bleiben sämtliche identifizierten Risiken im Risiko-Inventar stehen.

3.2. Risiko-Filterung

Die Priorisierung der Risiken (zur Erstellung eines Risiko-Kataloges) erfolgt durch eine zweistufige Filterung. Diese Priorisierung bietet Gewähr für eine angemessene Zuweisung der vorhandenen Risikomanagement-Ressourcen (s. Abschnitte 3.2.1 und 3.2.2)

Zuerst erfolgt eine Aufteilung der Risiken in „bedeutend“ und „unbedeutend“ (3.2.3), anschliessend werden die bedeutenden Risiken, in "beeinflussbar" und "unbeeinflussbar" (3.2.4) unterteilt.

Aufgrund der ermittelten Ratingstufen ergibt sich folgende Gliederung des Risikokataloges:

- ⇒ aktiv zu managende,
- ⇒ ständig zu beobachtende und
- ⇒ halbjährlich zu überprüfende Risiken

3.2.1. Risk-Rating II

Um ein möglichst aussagefähiges Risiko-Rating zu gewährleisten, wird dieses in zwei Schritten durchgeführt: Zunächst erfolgt die Bewertung des Risikos anhand einer sog. Risk-Rating-Matrix. Diese enthält die Bewertungskriterien

- ⇒ Finanzielle Auswirkungen
- ⇒ Auswirkungen auf das Unternehmensimage
- ⇒ Wahrscheinlichkeit des Eintretens.

Die Abstufungskriterien sind ausschlaggebend für das definitive Rating, sie werden durch das Risk-Committee festgelegt.

Gemäß dieser Matrix erreicht die Bewertung des Risikos eine Gesamtpunktzahl zwischen 3 und 15 Punkten. Sowohl die Einschätzung der Einzelkriterien als auch die Gesamtpunktzahl werden im Risikoinventar festgehalten.

	sehr niedrig (1)	niedrig (2)	mittel (3)	hoch (4)	sehr hoch (5)	Zeilenwert
Finanzielle Auswirkungen in Mio. CHF	< 0,01	0,1 – 0,25	0,25 – 0,75	0,75 – 1,5	> 1,5	
Auswirkung auf das Unternehmensimage	keine	leichte	mittlere	starke	sehr starke	
Möglichkeit des Eintretens	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	
Summe der Zeilenwerte						

Abb. 3 Beispiel einer Risk-Rating-Matrix, Quelle: In Anlehnung an KPMG (1998)

3.2.2. Gliederung der Risiken in Relevanzstufen

Relevanz drückt die Gesamtbedeutung des Risikos für das Unternehmen aus. Sie wird anhand einer sog. Risk-Rating-Tabelle ermittelt und berücksichtigt folgende Kriterien:

- ⇒ den zu erwartende Schaden,
- ⇒ die Auswirkungen auf das Unternehmensimage und
- ⇒ die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Relevanzskala der Risk-Rating-Tabelle ist 5-stufig angeordnet und reicht von unbedeutend bis bestandsgefährdend.

Rating (Relevanz)	Punkte		Ausprägung
	von	bis	
1	3	5	Unbedeutende Risiken, die kaum Auswirkungen auf das Unternehmen haben
2	6	7	Mittlere Risiken, die sich spürbar auf den Jahresüberschuss oder Cash-Flow auswirken können
3	8	9	Bedeutende Risiken, die Jahresüberschuss oder Cash-Flow stark beeinflussen können
4	10	12	Schwerwiegende Risiken die zu einem Jahresfehlbetrag oder negativen Cash-Flow führen können
5	13	15	Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können

Abb. 4 Beispiel einer Risk-Rating-Tabelle mit Relevanzskala (K. Bernhard, H. Jenny (2003))

Die bewerteten Risiken werden gemäß Ihrer erreichten Gesamtpunktzahl den entsprechenden Relevanzstufen zugeordnet. Um der besonderen Brisanz von Risiken mit einem sehr hohen zu erwartenden Schaden Rechnung zu tragen, ist die Relevanz bei kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit um einen Wert zu erhöhen. D.h. das Rating von Risiken deren finanzielle Auswirkungen mit 4 oder 5 und deren Möglichkeit des Eintretens mit 1 oder 2 bewertet wurden, wird um eine Relevanzstufe erhöht.

Danach wird das Risk-Rating II mit dem Risk-Rating I verglichen, und bei grösseren Unterschieden zwischen den beiden Ergebnissen wird durch das Risk-Committee eine nochmalige Überprüfung vorgenommen.

3.2.3. Bedeutende und unbedeutende Risiken

Anhand der ermittelten Relevanzstufen erfolgt die definitive Unterscheidung der Risiken. Die gestrichelte Line zwischen den Relevanzstufen 2 und 3 in der Abb.4 stellt die Abgrenzung der beiden Risikogruppen dar.

Risiken mit einem Rating von 1 oder 2 werden als unbedeutend eingestuft und nicht weiter bearbeitet; es ist jedoch ein ½-jährliche Überprüfung der Relevanzzuordnung dieser Risiken zu gewährleisten.

Risiken mit einem Rating von 3, 4 oder 5 werden als bedeutend eingestuft und durchlaufen den Filter II.

3.2.4. Beeinflussbare und unbeflussbare Risiken

Für die Festlegung von Risikosteuerungsmaßnahmen ist die Beeinflussbarkeit der Risiken durch das Unternehmen von Bedeutung. Unter Beeinflussbarkeit wird in diesem Zusammenhang die

Möglichkeit der Risikovermeidung, -verminderung, -diversifikation und des -transfers verstanden. Diese Risiken können somit aktiv gemanagt werden.

Unbeeinflussbare Risiken können lediglich beobachtet werden. Wird ein vorher definierter Schwellenwert für Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenhöhe für ein bestimmtes Risiko überschritten, müssen Vorsorgemaßnahmen eingeleitet werden.

3.2.5. Risiko-Filter

Die in den Abschnitten 3.2.1 –3.2.4 beschriebenen Vorgänge nochmals in geraffter Form:

- | |
|------------------------------------|
| 1. Identifizierte Risiken |
| 2. Risk-Rating I |
| 3. Bewertung der Beeinflussbarkeit |
| 4. Risikoinventar |
- | |
|---|
| 5. Risk-Rating II
(Bewertung und Relevanzeinteilung) |
|---|
- | |
|---|
| 6. Trennung aller Risiken in:
Bedeutende Risiken (Rating 3-5)
Unbedeutende Risiken (Rating 1-2) |
|---|
- | |
|--|
| 7. Trennung der bedeutenden Risiken in:
Beeinflussbar = A Aktiv zu managen
Unbeeinflussbar = B Ständig zu beobachten |
|--|
- | |
|---|
| 8. Unbedeutende Risiken = C 1/2 –jährlich zu überprüfen |
|---|

3.3. Risikobewertung

Ziel der Risikobewertung ist die Gewinnung von Informationen zur Entwicklung geeigneter Steuerungsmaßnahmen. Aus diesem Grund werden alle Risiken der Kategorie A (zu managende Risiken) des Risikokataloges einer detaillierten Untersuchung unterzogen. Dabei werden die Höhe möglicher Zielabweichungen und die Wahrscheinlichkeit für deren Eintreten festgelegt. Darin eingeschlossen ist die Bewertung möglicher Schäden und, soweit zutreffend, auch möglicher Chancen. Die gewonnenen Informationen geben Aufschluss darüber, ob Risikosteuerungsmaßnahmen gewählt werden müssen, die zu einer Reduzierung der Schadenhöhe oder zu einer Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit beitragen.

3.3.1. Annualisierungsverfahren

Die in der Literatur vorgeschlagenen, meist sehr komplexen, mathematisch gestützten Berechnungsmethoden zur Risikobewertung kommen in der Praxis eher selten zum Einsatz. Ich möchte deshalb an dieser Stelle nicht näher darauf eingehen.

Gegenüber diesen Methoden hat das Verfahren annualisierter Gesamterwartungswerte einige Vorteile: Sie ist einfach zu handhaben, bringt relativ schnell ein Ergebnis, und man kann durch wiederholtes Bewerten auch eine Entwicklung der Schadenshöhe feststellen. Es kann sowohl für ‚genau‘ berechnete, wie auch für geschätzte Schadenshöhen angewendet werden. Bei diesem Verfahren wird zunächst eine Tabelle erstellt, in der zwischen realistischen Höchstschäden, mittleren Schäden und Kleinschäden unterschieden wird. Gleichzeitig wird eine Einteilung in Häufigkeitsklassen vorgenommen. Mit Hilfe der Bewertungstabelle erfolgt in einem dreistufigen Verfahren die Risikobewertung.

	Woche	Monat	Quartal	1 Jahr	5 Jahre	< 5 Jahre
Realistischer Höchstschaden					500 TCHF	
Mittlerer Schaden				50 TCHF		
Kleinschaden		500 CHF				
Annualisierter Gesamterwartungswert gemäss nachfolgendem Beispiel				156 TCHF		

Abb. 5 Beispiel einer Annualisierungs-Tabelle Quelle: In Anlehnung an H. Schierenbeck (2002)

Beispielhaft die Bewertung des Risikos „Reklamationen aufgrund von Qualitätsmängeln“:

In der ersten Stufe der Risikobewertung erfolgt die differenzierte Erfassung von Schadenssummen und Eintrittshäufigkeiten. Im Falle des Reklamationsrisikos nehmen wir an, dass monatlich mit einem Kleinschaden in Höhe von 500 CHF, jährlich mit einem mittleren Schaden von 50.000 CHF und alle 5 Jahre mit einem Höchstschaden von 500.000 CHF gerechnet werden muss.

In der zweiten Stufe werden die erfassten Schadenssummen annualisiert, d.h. auf ein Jahr bezogen. Im vorliegenden Fall ,müsste der alle 5 Jahre einmal auftretende Höchstschaden durch 5 dividiert und der monatlich auftretende Kleinschaden mit 12 multipliziert werden; der jährlich angenommene Schaden bleibt in der angegebenen Summe bestehen. Daraus ergibt sich ein jährlicher Betrag für den Höchstschaden von 100.000 CHF, für den mittleren Schaden von 50.000 CHF und für den Kleinschaden von 6.000 CHF.

Abschliessend werden die annualisierten Werte addiert, woraus sich der in der obigen Skala aufgeführte Gesamterwartungswert von 156.000 CHF ergibt.

Dieser ‚Bewertungsvorgang‘ sollte nicht von einer Einzelperson, sondern von einer Gruppe (z.B. vom Risk-Committee) aufgeführt werden, um eine möglichst objektive Beurteilung zu erzielen.

Hinweis: Selbstverständlich müssen nicht notwendigerweise bei sämtlichen Risiken alle drei Schadenarten berücksichtigt werden. Andererseits ist in bestimmten Fällen auch eine Erweiterung der ‚Eintretensauswahl‘ möglich.

3.3.2. Risikoaggregation

Ziel der Risikoaggregation ist die Bestimmung des Gesamtrisikoumfanges des Unternehmens sowie der relativen Bedeutung der Einzelrisiken.¹ Durch einen Vergleich mit dem Risikotragfähigkeitspotenzial erhält die Geschäftsleitung einen wertvollen Hinweis zur Beurteilung der gesamten Risikosituation. Mögliche Verfahren sind die Entwicklung mathematischer Modelle oder die Risikosimulation.

Die Anwendung mathematischer Modelle oder Risikosimulationsmethoden sind sehr ressourcenintensiv und werden in diesem Aufsatz nicht beschrieben.

Stattdessen wird hier kurz die Methode der logischen Risikoaggregation vorgestellt, die eine Feststellung der zusammengefassten Wirkung aller Risiken ermöglicht. Als geeignetes Mittel erweist sich in der Praxis die Form einer Mind-Map, in der die Zusammensetzung der Risiken der unterschiedlichen Aggregationsstufen graphisch dargestellt werden kann.

¹ vgl. Gleißner, Werner (2002): 6-3.2 S. 10

Die Struktur der Risikobereiche (gegliedert in Risikofelder) wird als Basis für die Risikoaggregation verwendet, da sie der systematischen Erfassung der Einzelrisiken Rechnung trägt und somit besonders für die Darstellung der Zusammensetzung aggregierter Risiken geeignet ist. Dazu werden, je nach Notwendigkeit, zusätzliche Aggregationsstufen eingefügt.

In Verbindung mit der in 3.3.1 vorgestellten Annualisierungsmethode ermöglicht diese Vorgehensweise eine fundierte Schätzung des Risikoumfanges der einzelnen Risikobereiche und damit des Gesamtrisikoumfanges des Unternehmens.

3.4. Risikosteuerung und -überwachung

Für aktiv zu managende Risiken der Kategorie A des Risikokataloges müssen geeignete Risikomanagementmaßnahmen definiert und umgesetzt werden, die grundsätzlich im Einklang mit den risikopolitischen Grundsätzen des Unternehmens stehen müssen. Für Risiken mit einem hohen Schadensvolumen ist eine Begrenzung der Schadenhöhe anzustreben. Für Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen, sind Maßnahmen zu definieren, aufgrund derer die Häufigkeit des Eintretens in einem bestimmten Zeitraum reduziert werden kann. Weitere Informationen, insbesondere über die Ursache, Folgewirkung und Wechselbeziehung des Risikos, sollten zur Bestimmung geeigneter Maßnahmen ausgewertet werden.

Die Praxis zeigt mehrere Möglichkeiten der Risikosteuerung. Sie ist abhängig von der Organisationsstruktur des Unternehmens und vor allem auch vom identifizierten Umfang und der ermittelten Schadenssumme im Vergleich zum vorhandenen Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital, Rückstellungen für Risiken, allenfalls stille Reserven). Letztlich ist Risikosteuerung aber auch eine geschäfts- und führungspolitische Angelegenheit, denn massgebend für eine aktive Steuerung sind die für das Risikomanagement-System zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die in der Literatur angebotenen Methoden sind zwar einsetzbar, aber in der Praxis bewähren sich die herkömmlichen Abläufe: Erstellung eines Prozessablaufplanes mit Angabe aller wesentlichen Schritte, wie in diesem Kapitel vorgestellt – aber nicht nur abhacken, sondern die notwendigen Schritte auch umsetzen, besonders was die getroffenen Massnahmen betrifft. Mittels ebenfalls in den Prozessablaufplan installierter Kontrollen, wie beispielsweise die Überwachung der Einhaltung von Meldegrenzen, sind Risiken permanent zu überwachen.

Es gibt keinen ‚wichtigsten‘ Punkt in der Risikosteuerung und -überwachung, es müssen lückenlos alle Aufgaben erledigt werden, um Risiken – und Chancen – in den Griff zu bekommen.

3.4.1. Frühwarnung und -erkennung:

Je früher Risiken identifiziert werden, desto größer ist die Chance, geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen zu definieren und durchzuführen. In kleineren Firmen gilt generell der Grundsatz, dass eine permanente Beobachtung der internen Abläufe sowie des Umfeldes in dem das Unternehmen tätig ist, die geeignetste Methode zur frühzeitigen Erkennung von Risiken darstellt. Die Betrachtung von möglichen Risikoursachen und deren Wirkung auf das Unternehmen ist deshalb besonders wichtig.

Nach dem neuen Aktienrecht gehört die Früherkennung von Risiken zu den Pflichten des Verwaltungsrates. Da aufgrund der operativen Prozessabläufe Risiken ‚von unten nach oben‘ wirken, müssen die notwendigen ‚Warnlampen‘ bereits bei den Risikofaktoren an der Basis aufleuchten. Wie soll nun aber ein Verwaltungsrat in die praktische Verantwortung mit einbezogen werden? Die Antwort auf diese Frage ist theoretisch simpel: Es müssen geeignete Frühwarnsysteme eingerichtet werden. Die Umsetzung dieser Anforderung, die dann aber in der Regel nicht ganz einfach zu bewerkstelligen ist, bedingt, dass der gesamte Prozess eines Unternehmens als ein grosses Risikofeld in Betracht zu ziehen ist.

Daraus folgt, dass alle an diesem Prozess beteiligten Mitarbeiter, insbesondere aber die Führungskräfte, die ihren Auftrag betreffenden Risiken zu verantworten haben. Wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann (und muss!) auch der Verwaltungsrat tatsächlich in die Gesamtverantwortung eingebunden werden.

Frühwarninstrumente sind strategisch ausgerichtet, sie umfassen auch die qualitative Seite, also die sog. Soft factors, und zeigen auf einfache Weise, wo Handlungsbedarf besteht. Eine Auswahl von Frühwarninstrumenten zeigt, dass Frühwarnung ‚im normalen Geschäftalltag‘ stattfinden kann, sofern dabei der Fokus auf ‚Risiko‘ gerichtet ist:

- ⇒ Systematische Methoden für echt präventiv orientierte Risikoanalysen anhand von Checklisten oder Statistiken
- ⇒ Führungsinformationssysteme und Reportings, die sich nicht allein auf finanzielle Kennzahlen stützen, sondern auch Kenngrößen aus den anderen Risikofeldern beinhalten
- ⇒ Methoden zur Problem- und Chancenerkennung sowie deren Steuerung, zum Beispiel betreffend Unternehmenskultur, Sozialverträglichkeit, oder Change Management
- ⇒ Erarbeitung von Strukturen für einen ganzheitlichen Unternehmensführungsprozess, der auch die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung sauber regelt
- ⇒ Erarbeitung von chancen- und risikoorientierten Leitbildern, Strategien und Strukturen

Die für das Ergebnis wesentlichen Indikatoren befinden sich am Beginn der Ursache-Wirkungskette.

Zwei Beispiele:

- ⇒ Die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Früherkennungsindikator, weil durch rechtzeitige Gegensteuerungsmassnahmen die Motivation wieder hergestellt werden kann, noch bevor es zu einer Erhöhung der Fluktuationsquote kommt. Um diese Entwicklung feststellen zu können, sind periodisch entspr. (in der Regel anonyme) Umfragen durchzuführen.
- ⇒ Resultate und Analyse-Ergebnisse aus abgeschlossenen Projekten sind Spätindikatoren. Wenn diese systematisch nach Schwächen und Fehlern des Vorgehens analysiert und festgehalten werden, können sie für Folgeprojekte positiv wirken.

Die Risk-Owner sind für das Scanning innerhalb ihres Verantwortungsbereiches verantwortlich. Sie tragen die Verantwortung für die Beobachtung von Entwicklungen und die Bewertung von deren Bedeutung für die Geschäftstätigkeit. Werden relevante Entwicklungen ausserhalb seines Verantwortungsbereiches festgestellt müssen diese im Interesse des Gesamtunternehmens ebenso an den Risk-Manager gemeldet werden.

4. Risiko-Management-Instrumente

In den bisherigen Kapiteln ist über das „was“ geschrieben worden, in diesem Kapitel geht es nun um das „wie“. Eines vorweg: Ein gut strukturiertes, mit den heutigen Controlling-Tools ausgerüstetes Unternehmen benötigt nur wenige, spezielle Instrumente für das Betreiben eines Risiko-Management-Systems (RMS) – deren Notwendigkeit in den vorherigen Kapiteln beschrieben worden sind. In der Folge sollen nur noch herausragende, für ein RMS besonders geeignete Instrumente erläutert werden.

4.1. Die SWOT-Analyse

Bereits über zwei Jahrzehnte alt, einige Zeit davon ‚vergessen‘, wird die SWOT-Analyse seit Mitte der 90er-Jahre wieder als wichtiges Instrument im Rahmen der strategischen Planung genutzt. Und genau hier setzt Risiko-Management an: Bei der Formulierung von Zielen und der Frage, ob sich denn diese verwirklichen lassen, wo sich allenfalls Schwächen oder Risiken befinden; und auch die Fragen betreffend Stärken und Chancen.

Mittels kritischer Fragestellungen müssen die sachlichen und personellen Aspekte innerhalb des Unternehmens – im Team der obersten Führungsebene, jedoch möglichst 1:1 mit die direkt betroffenen zweiten Führungsebene kommuniziert werden. Ebenfalls involviert in diese entscheidende Phase sind in einem Unternehmen mit einer gesunden, offenen Risikokultur auch Mitglieder der Risiko-Organisation (einzelne Risk-Owner oder der Risk-Manager), auch wenn diese nicht einer der beiden obersten Führungsebenen angehören.

Problematisch bei dieser Analyse ist oftmals, dass die beteiligten Personen die Stärken des Unternehmens – und vor allem auch ihre eigenen Fähigkeiten – unterschiedlich beurteilen. Eine subtile Teamführung ist hier gefragt, um wirklich unternehmensweit gültige und verbindliche

Antworten zu erhalten. Denn immerhin werden anhand der SWOT-Analyse in vielen Unternehmen erste Massnahmen zur Realisierung eingeleitet.

Pro memoria die Bedeutung der 4 (Anfangs)Buchstaben:

- **S**trengths (Stärken, Fähigkeiten)
- **W**eakness (Schwächen)
- **O**pportunities (Chancen)
- **T**hreats (Gefahren)

4.2. Checklisten

So wie wir alle Notizen machen für Termine, Vorhaben und vorgesehene Einkäufe, um nichts zu vergessen, genau so funktioniert das auch im Risiko-Management. Dabei werden Fragen zu allen Gebieten des Unternehmensprozesses, aber auch zum Umfeld des Unternehmens, gestellt. Diese Fragen sind auszurichten auf mögliche Risiken, auf Machbarkeit und auf Chancen, mit dem Zweck, möglichst frühzeitig auf ‚Abweichungen vom Normalen‘ aufmerksam zu werden, um der betreffenden Situation angemessene Massnahmen einleiten zu können.

Je genauer die Antworten auf die einzelnen Fragen sind, desto grösser ist die Chance, ein Risiko zu vermindern, oder es gar nicht erst aufkommen zu lassen.

4.3. Risiko-Katalog

Der Risiko-Katalog ist das zusammenfassende Produkt aller bisherigen Vorgänge. Es dient während des gesamten Prozesses als wichtiges Informationsmittel, da bis zum Rating II sämtliche Angaben der einzelnen Risiken darin festgehalten sind. Das dem Katalog vorangehende Formular ‚Risiko-Inventar‘ enthält bis auf die 2-3 hintersten Spalten identische Informationen, ist jedoch nicht nach Kategorien sortiert.

Der Risiko-Katalog ist gemäss Risikofilter (Abschnitt 3.2.5) in 3 Teile gegliedert:

- A Zu managende Risiken
- B Zu beobachtende Risiken, und
- C 1/2-jährlich zu überprüfende Risiken

Der Inhalt des Risiko-Kataloges entspricht für die 7 ersten Aussagen dem in Kapitel 3.1 (Abschnitte 3.1.1–3.1.7) beschriebenen Punkten für das Risiko-Inventar. Zusätzlich enthält der Risiko-Katalog noch eine zusätzliche Spalte für die Punktevergabe gemäss Berechnung in Abschnitt 3.2.2. Diese Punktzahl für das Rating II ist in der in der Folge massgebend für die Aufteilung der Risiken gemäss Risikofilter (Abschnitt 3.2.5). **Risiko-Bericht**

Eine wichtige Aufgabe im Risiko-Managementprozess ist das Reporting. Der Risk-Manager muss sicherstellen, dass alle wesentlichen Informationen über die Entwicklung der zu managenden Risiken authentisch, zeitnah und in vorausbestimmten Intervallen an das Risk-Committee und an die Geschäftsleitung weitergegeben werden. Es ist der Fantasie des betr. Verantwortlichen überlassen, ein geeignetes Formular zu erarbeiten.

Eine Möglichkeit, den Risikobericht zu erstellen bietet sich mit der Balanced Scorecard an, weil ja auch dort regelmässige Meldungen erstellt werden müssen. Mit wenig Zusatzaufwand könnten im BSC-Report auch die Informationen des Risiko-Managements mit aufgenommen werden.

5. Risiko-Management und Controlling

Die Frage, ob es zwischen Risiko-Management und Controlling eine Verbindung gibt, ist müssig. Nach meinen langjährigen Erfahrungen als aktiver Controller bin ich der festen Überzeugung, dass es dabei nicht nur ‚eine Verbindung‘ gibt, sondern dass wesentliche Zusammenhänge und Verknüpfungen bestehen. Das fängt schon in der Planungsphase an, ob bei der strategischen Planung oder bei der Budgetierung, der Controller hat sich während eines Planungsprozesses permanent mit Fragen der Machbarkeit auseinander zu setzen, und Machbarkeitsfragen betreffen immer auch Risiken, Gefahren, Stärken und Schwächen – im Unternehmen, im Umfeld des Unternehmens oder bei den Mitarbeitern.

5.1. Controller-Leitbild der IGC

Die International Group of Controlling IGC ist eine internationale Interessengemeinschaft von Institutionen und Unternehmen, die Controlling in der praktischen Anwendung und Weiterentwicklung fördern wollen. Sie hat die Form eines Vereins mit Sitz in der Schweiz und wurde 1995 gegründet.

Die IGC will internationale Standards für zukunftsorientiertes Controlling und erfolgreiche Controllerarbeit setzen.

Im Jahre 1996 – hat die IGC ein gemeinsames Controller-Leitbild geschaffen. Es wurde im Herbst 2002 aufgrund der Entwicklung des Controlling modifiziert:

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung

Das heisst:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.

Wenn man die Ziele und besonders den Aufgabenkatalog der IGC in Verbindung mit dem Risiko-Management interpretiert, ist eine aktive Beteiligung des Controllers im Risiko-Management-Prozess zweifelsohne gegeben, oder besser gesagt Pflicht.

Wie ernst jedoch das Management entsprechende Hinweise des Controllers nimmt, ist abhängig einerseits von seiner hierarchischen Stellung. Vor allem aber ist es eine Frage des Vertrauens in die Fähigkeiten des ‚betriebswirtschaftlichen Begleiters‘.

Somit sind beide Seiten gefordert: Der Controller muss für sein fachliches Rüstzeug sorgen sowie seine Moderationsfähigkeit finden und trainieren – der Manager muss bereit sein, den Controller als vollwertiges Führungsmittglied zu akzeptieren und ihn an der strategischen Entwicklung des Unternehmens teilhaben lassen.

Übertragen auf das Risiko-Management bedeutet dies, dass mit der Erfüllung der genannten Bedingungen die Voraussetzungen geschaffen sind, den Controller als Risk-Manager einsetzen zu können.

5.2. Risiko-Controlling, Risiko-Controller

Eine Frage vorweg: Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Risiko-Management und Risiko-Controlling? Eigentlich liegt der einzige Unterschied in der Bezeichnung; inhaltlich gibt es keinen. Weshalb denn also zwei Bezeichnungen für praktisch dasselbe? Weil der Prozess des Risiko-Managements betriebswirtschaftlich genauso begleitet wird wie der gesamte Unternehmensprozess – eben mit einem Controlling-System, mit den Instrumenten und Informationen des Controllers. Es liegt somit nichts näher, als dem Controller die Aufgabe des Risk-Managers zu übertragen.

Trotzdem, es ist schon richtig, wenn beide Bezeichnungen beibehalten werden, denn wie so oft kommt es auf die Betonung an: Mit ‚Management‘ wird der Prozess zur Chefsache, ‚Controlling‘ deutet an, dass für die Betreibung betriebswirtschaftliches Know how gefragt ist.

Innerhalb des Risikomanagements kann der Controller, zusätzlich zu den Aufgaben des Risiko-Controllings folgende Aufgaben wahrnehmen, bzw. dafür sorgen, dass sie von anderen in den Risiko-Management-Prozess involvierten Personen wahrgenommen werden:

- ⇒ Die jährliche Überprüfung der strategischen Ausrichtung, mit allfälligen Anpassungen in der strategischen Planung, was (z.B.) im Rahmen eines Balanced Scorecard-Konzeptes ‚Pflicht‘ ist
- ⇒ Festlegen (oder Aktualisieren) der strategischen Ziele, mit anschliessender Durchführung einer SWOT-Analyse
- ⇒ Permanente Kommunikation Top down / Bottom up, damit Risiken reduziert oder eliminiert, bzw. dem Eintreten von Risiken sofort mittels geeigneter Massnahmen begegnet werden kann
- ⇒ Wiederkehrende Überprüfungen einzelner Ziele oder Indikatoren ausserhalb der jährlichen Strategie-Reviews (Double-Loop-Betrachtung); um zu verhindern, dass keine inzwischen ‚überholten‘ Risiken überwacht werden
- ⇒ Schnelle Behandlung von Schadensfällen
- ⇒ Erweiterung oder Reduzierung der Inhalte der verschiedenen Checklisten

6. Zusammenfassung

6.1. Risikokultur, Teil der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur bedeutet, all’ diejenigen Attribute zu fördern die notwendig sind, um das Zusammenarbeiten auf gemeinsame Ziele ohne Verluste im zwischenmenschlichen Bereich für Führung und Mitarbeitende aller Stufen zu ermöglichen. Es geht um das aktive Mitwirken im Unternehmen, mitwirken im Sinne von ‚Wirkung erzeugen bei allem was wir unternehmen‘. Und unternehmen fängt bei der Planung an, bei der Festlegung von gemeinsamen Zielen.

Vielerorts gegenteilig, und damit unternehmenskulturell eher fragwürdig, sind von oben diktierte Ziele ohne Einbindung der für die Erarbeitung zuständigen Mitarbeiter. Sie sind in der Regel einseitig, und werden ohne Engagement und nur unter dem Druck des Managements ausgeführt. Das Resultat ist in den meisten Fällen unbefriedigend.

Unternehmenskultur ist somit eine Sinneshaltung und bedingt oftmals einen (Sinnes-)Wandel.

Kultur im Unternehmen, passt das überhaupt?

Die Fragestellung ist falsch, besser wäre: ‚*Kultur im Unternehmen, weshalb ist sie erforderlich?*‘ Und eine mögliche, simple Antwort darauf könnte lauten: ‚*Weil Kultur - im Sinne von Ethik, Anstand und Akzeptanz – zu unserem Leben gehört, im privaten wie geschäftlichen Bereich*‘.

Unternehmenskultur kann man nicht implementieren wie ein Arbeitsinstrument, sie ist vielmehr eine Philosophie, die das gesamte Spektrum des unternehmerischen Tun’s betrifft, also ist es eine Frage des Verhaltens aller Beteiligten im Unternehmen, und nur zu einem geringen Teil mit Regeln und Normen zu fassen. Soviel zur Kultur-Philosophie. Zurück zum Risiko-Management:

Der Risiko-Managementprozess findet auf der obersten Führungsebene statt und bedingt eine von allen Hierarchien gelebte Risikokultur, die den offenen Umgang mit Chancen und Gefahren ermöglicht. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine über alle Ebenen hinaus gepflegte Kommunikation, die auch das Eingestehen (bei eigenen) und Akzeptieren (bei anderen) von Fehlern zulässt. Fehler sollen nicht bestraft, sondern es müssen daraus Lehren für die Zukunft gezogen werden. Auf diese Weise können Risiken frühzeitig erkannt, Risikobewältigungsstrategien und –massnahmen rechtzeitig geplant und umgesetzt, sowie die daraus entstehenden Chancen besser genutzt werden. Leider bewahrheitet sich in der Praxis immer wieder, dass das grösste Problem einer Konfrontation darin besteht, dass die Charaktere der Menschen es oftmals nicht zulassen „unrecht“ zu

haben, was dann zwangsläufig zu Konflikten führt. Risikokultur muss somit auch eine Art „konfliktvermeidende Konfrontationskultur“ beinhalten.

6.2. Wegleitung zur Einführung

Der Zweck dieses Aufsatzes ist einerseits die Darstellung des Risiko-Managementprozesses in der Praxis. Andererseits soll er aber auch Hinweise geben zur Vorbereitung, Einführung und permanenter Begleitung des Prozesses, im Sinne einer Wegleitung.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass alle wesentlichen Schritte in den vorhergehenden Kapiteln erläutert worden sind. Trotzdem soll der ‚Einführungsweg‘ an dieser Stelle nochmals skizziert werden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, und auch was die Reihenfolge der Aufgaben betrifft sind je nach Grösse und Organisationsgrad eines Unternehmens Anpassungen erforderlich:

6.2.1. Basis für ein Risiko-Management-System schaffen

- ⇒ Risikokultur ist umgesetzt, Risiko-Philosophie wird kommuniziert
- ⇒ Die Mitarbeitenden nehmen ihre persönliche Verantwortung wahr
- ⇒ Die GL hat die Risikostrategie festgelegt und die ‚Wesentlichkeitsgrenzen‘ bestimmt
- ⇒ Integriertes Controllingssystem (Planungsprozess, Monatsreporting, Erwartungsrechnung, BSC, Review-Meetings usw.) ist intakt
- ⇒ Soft factors werden bei strategischen und operativen Entscheidungen berücksichtigt

6.2.2. Risiko-Organisation errichten

- ⇒ Start mit Kick-off-Meeting, Organisation festlegen und Funktionen verteilen
- ⇒ Risikopolitische Grundsätze erarbeiten
- ⇒ Beobachtungsbereiche ermitteln
- ⇒ Erstellung eines Risiko-Handbuches
- ⇒ Machbaren Aufwand gewährleisten
- ⇒ Anreizsysteme schaffen (z.B. im Rahmen der Balanced Scorecard)

6.2.3. Praktische Umsetzung des RMS

- ⇒ Termine (Intervalle) für Informationserhebung fixieren
- ⇒ Festlegen der strategischen Ziele mit dem Fokus auf ‚Chancen und Risiken ‘
- ⇒ SWOT-Analyse im RM-Prozess berücksichtigen
- ⇒ Risiko-Inventar erarbeiten
- ⇒ Risiken ‚katalogisieren‘ gemäss Risiko-Filterungs-Methodik
- ⇒ Risiken bewerten und Massnahmen einleiten und durchführen
- ⇒ Formularwesen aufbauen und pflegen
- ⇒ Laufende Dokumentation des Risikoprozesses (Prüfbarkeit durch Controlling und interne Revision sichern)
- ⇒ Frühwarninstrumente (interne und externe Risikofaktoren) auflisten
- ⇒ Langfristige Existenzsicherung als primäre Aufgabe betrachten
- ⇒ Gesetzliche Anforderungen beachten (Versicherungspflichten, länderübergreifende Bestimmungen der OECD)

6.2.4. Operativer Risiko- Prozess

- ⇒ Risiko-Protokolle, bzw. –Berichte erstellen
- ⇒ Strategie-Review durchführen (jährlich)
- ⇒ Schnelle Behandlung von Schadensfällen (Massnahmenpläne erstellen)
- ⇒ Pflege der verschiedenen Checklisten
- ⇒ Risiken (auch risikorelevante Beobachtungen) laufend in Risikoinventar eintragen
- ⇒ Permanente Beobachtung der Umfeldbedingungen (Markt, Staat, Kapitalmarkt, Lieferanten, Material- Ressourcen, Demografische Entwicklung, Technik, Politik, Ökologie. . .)
- ⇒ Risikorelevante Kennzahlen auflisten

6.2.5. Schlussbemerkungen

Aufgrund der in diesem Bericht erwähnten Aspekte zur Bewältigung der Unternehmensrisiken könnte der Schluss gezogen werden, dass das ganze Unternehmen *ein* Risiko darstellt. Und das ist nicht einmal so falsch! Denn ‚etwas unternehmen‘ setzt doch voraus, Ziele zu setzen, finanziell Erfolg zu haben, besser (oder schneller) zu sein als die Konkurrenz usw. Niederlagen im Sinne von negativen Ergebnissen sind ‚verboten‘, das plant man gar nicht ein!

Diese Betrachtung macht deutlich, dass, je besser wir sein wollen, desto mehr Risiken einzugehen wir in der Regel bereit sind. Folglich ist die Installierung von Risiko-Management-Systemen ein Muss, wenn wir nicht vom Markt verdrängt werden wollen. Dies gilt zumindest grundsätzlich, wenn auch die Bedeutung des Risikos an sich von Branche zu Branche unterschiedlich ist.

Bis vor wenigen Jahren haben sich die Unternehmen mit den klassischen Risiken der Umwelt, der Produkte, der Produktion und des Personals befasst. Da und dort machte man sich auch Gedanken über den Markt. Das war’s.

Heute befassen wir uns mit den gleichen Risiken wie früher – **und einigen zusätzlichen, z.B. im Zusammenhang mit der Informations- und Kommunikationstechnologie**. Alles muss schneller gehen, Fusionen, Firmenverkäufe, Akquisitionen verändern die Unternehmenslandschaft grundsätzlich. Der Markt, und mit ihm die Kunden sind anspruchsvoller geworden, sie bestimmen welches Produkt wie aussehen soll, was es können muss, und nicht zuletzt was es kosten darf. Diese Veränderungen bedeuten neue Herausforderungen für Management und Mitarbeiter. Risiko ist kein Tabu mehr, Risiko ist Fakt, ist zum alltäglichen Begleiter geworden.

Trotz allem! Denken wir immer daran: Es gibt auch Chancen. Und wir sollten aufpassen, dass wir vor lauter Risiken die Chancen nicht verpassen.

Zum Schluss dies: Man „sollte“, „müsste“, „könnte“ bringt uns nicht weiter. Vor über 200 Jahren hat Johann Wolfgang von Goethe einen Spruch verfasst, er passt genauso in die heutige Zeit:

***„Es genügt nicht zu wissen, man muss auch anwenden;
es genügt nicht zu wollen, man muss auch tun!“***