

Ganzheitliches Risikomanagement

Risikomanagement ist nicht mehr nur ein Thema für Dax-notierte Großunternehmen. Auch mittelständische und kleinere Firmen sind immer häufiger mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich mit ihren betrieblichen Risiken auseinander zu setzen. Denn aufgrund von Vorschriften wie dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) oder dem Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) mit ihren „Ausstrahlwirkungen“ auf mittelständische Unternehmen ist davon auszugehen, dass das Fehlen eines Risikomanagementsystems im Betrieb auch bei einer Kapitalgesellschaft eine persönliche Haftung der Geschäftsführer mit sich bringen kann.

Aber auch über die formellen Pflichterfüllungen hinaus sprechen viele Argumente dafür, ein Risikomanagementsystem einzuführen und aktiv zu betreiben. Denn Risikomanagement schafft Transparenz über die betriebliche Risikolage und reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise, die durch Fehlentscheidungen ausgelöst wird. Zeitgemäße Risikovorsorge geht also weit über die gesetzlichen Forderungen hinaus und ist sehr viel mehr als das Abschließen von Versicherungsverträgen oder das Erstellen von Notfallplänen. Auf den Punkt gebracht bedeutet Risikomanagement den professionellen Umgang mit bestandsgefährdenden Risiken. Es ist ein umfassender Prozess, der die Identifikation, Bewertung, Aggregation, Überwachung und gezielte Steuerung von solchen Risiken umfasst, die zu einer Abweichung von den gesetzten Zielen führen können. Risikomanagement ist damit keinesfalls mit dem Versuch gleichzusetzen, möglichst alle Risiken zu vermeiden. Vielmehr geht es darum, genau die richtigen Risiken einzugehen. Getreu dem Motto: Erst wägen – dann wagen!

Was Unternehmen beachten sollten: Ein Risikomanagementsystem muss verschiedene Anforderungen erfüllen, damit es der Firma wirklich einen Gewinn bringt. Zum einen muss das System natürlich den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und „KonTraG-konform“ sein. Das ist besonders wichtig, um ein positives Testat durch den Wirtschaftsprüfer zu erzielen. Das kann auch für Firmen relevant sein, die gesetzlich nicht zu einer solchen Prüfung verpflichtet sind. Weil ein erfolgreich geprüfetes Risikomanagement zu einem verbesserten Rating führt, hat es damit erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierung eines Unternehmens - im Hinblick auf die Auswirkungen der Subprime-Krise ein erheblicher Vorteil, denn mit der wieder erwachten Risiko-Abneigung zahlreicher Banken ist eine rigide Kreditvergabe zu beobachten. Über die formalen Anforderungen hinaus muss das Risikomanagementsystem aber auch individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und tatsächlich praxistauglich sein. Im Idealfall arbeiten der Risikomanager bzw. der Anbieter von Risikomanagementsystemen und der Wirtschaftsprüfer daher während der Einführung und der Überprüfung des Systems eng zusammen. Doch wie läuft ein solcher Prozess ab?

Risiko-Identifikation

Zunächst einmal werden alle Risiken, die ein Unternehmen betreffen, systematisch und auf die wesentlichen Aspekte hin identifiziert. Das kann durch Arbeitsprozessanalysen, Workshops, Benchmarks oder Checklisten erfolgen. Die wichtigen „strategischen Risiken“ etwa lassen sich identifizieren, indem die wichtigsten Erfolgspotenziale eines Unternehmens systematisch dahingehend untersucht werden, welchen Bedrohungen sie ausgesetzt sind. Ist zum Beispiel die Forschungs- und Entwicklungskompetenz ein zentrales Erfolgspotenzial, wäre der Verlust der Schlüsselpersonen in diesem Bereich als strategisches Risiko zu betrachten. Doch die Identifikation von Risiken umfasst auch solche Gefahren, die zwar nicht im Unternehmen selbst angesiedelt sind, es aber direkt betreffen. Dazu gehören zum Beispiel Supply-Chain-Risiken oder branchenspezifische Risiken - Aspekte, die auch der Wirtschaftsprüfer für sein Testat in Betracht zieht.

Die wesentlichen Risiken werden dann in einem Risikoinventar, einer Art Hitliste der größten Gefahren, zusammengefasst. Anschließend werden sie priorisiert. Dazu bietet sich im ersten Schritt eine Ersteinschätzung der Risiken anhand einer „Relevanzskala“ an, wobei beispielsweise die Relevanzen von „1“ (unbedeutend) bis hin zu „5“ (bestandsgefährdend) genutzt werden können.

Risikobewertung

Im nächsten Schritt geht es dann darum, die Risiken zu quantifizieren. Dabei sollte ein Risiko zunächst durch eine geeignete mathematische Verteilungsfunktion beschreiben werden - etwa indem es durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe qualifiziert wird, was einer so genannten Binominalverteilung entspricht. Für die Bewertung eines Risikos kann sich das Unternehmen an Schäden orientieren, die tatsächlich in der Vergangenheit eingetreten sind, an Benchmarkwerten aus der Branche oder an selbst erstellten (realistischen) Schadensszenarien, die die Beteiligten dann präzise beschreiben und hinsichtlich einer möglichen quantitativen Auswirkung auf das Unternehmensergebnis erläutern müssen. Alle Risiken müssen letztlich in Hinblick auf Ihre Bedeutung vergleichbar sein. Daher ist es für das Unternehmen wichtig, ein einheitliches Risikomaß zu definieren, wie etwa den so genannten „Value at Risk“. Damit wird ein realistischer Höchstschaden bezeichnet, der mit einer bestimmten vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb einer Planperiode nicht überschritten wird.

Aus dem Risikoinventar kann dann schließlich abgeleitet werden, welche Risiken für sich allein den Bestand eines Unternehmens gefährden. Mit der so genannten Risikoaggregation kann beurteilt werden, wie groß der Gesamtrisikoumfang ist. Dazu werden alle bewerteten Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gestellt. Das heißt, es wird jeweils aufgezeigt, welches Risiko an welcher Position der Erfolgsplanung zu Abweichungen führt. Aus den so ermittelten Ergebnissen kann unmittelbar auch die Höhe möglicher risikobedingter Verluste geschlossen werden und damit auch auf den Bedarf an Eigenkapital um die Risiken abzudecken. Und das wiederum lässt Rückschlüsse auf das angemessene Rating zu. So können auch Risikokennzahlen wie die Eigenkapitaldeckung bestimmt werden, die das Verhältnis des verfügbaren Eigenkapitals zum Eigenkapitalbedarf anzeigt.

Risikobewältigung, -überwachung, und -reporting

Aus den gewonnenen Informationen über die Risiken eines Unternehmens, lässt sich der Handlungsbedarf für eine gezielte Risikobewältigung ableiten. Die Strategien können sowohl darauf abzielen, bestimmte Risiken zu vermeiden, als auch die Schadenshöhe zu begrenzen oder die Eintrittswahrscheinlichkeit zu vermindern. Eine Möglichkeit der Risikobewältigung ist der Transfer auf Dritte - zum Beispiel auf einen Versicherer.

Risiken verändern sich ständig im Laufe der Zeit. Daher ist es für das Unternehmen wichtig, die wesentlichen Risiken kontinuierlich zu überprüfen - ein Punkt, der auch durch das KonTraG gefordert wird, und auf den der Wirtschaftsprüfer unter anderem achtet. Die Verantwortung für diese Überwachung muss klar zugeordnet und dokumentiert werden, auch das ist durch das KonTraG geregelt.

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement liegt bei der Unternehmensführung, die eine Risikopolitik formulieren muss. Damit werden die grundsätzlichen Anforderungen im Umgang mit Risiken fixiert. Auch die Vorgabe von Limits und die Definition eines Berichtswesens müssen in der Risikopolitik dokumentiert werden. In den meisten Unternehmen wird dann ein Risikomanager die wesentlichen Aufgaben und speziell die Koordination dieser Prozesse übernehmen. Er ist auch für den Risikobericht verantwortlich. Aus Effizienzgründen wird das Risikomanagement meist durch spezielle IT-Lösungen unterstützt, mit der die Identifikations- und Bewertungs-Prozesse erleichtert werden.

Risikomanagement als Erfolgspotenzial

Natürlich können Unternehmen mit einem Risikomanagementsystem globale Trends oder konjunkturelle Entwicklungen ebenso wenig beeinflussen wie andere Firmen. Sie haben sich aber bereits frühzeitig mit solchen Szenarien auseinandergesetzt und angemessene Maßnahmen ergriffen, um ihre Risiken zu steuern

PROFIL

Dipl. Betriebswirt (BA)

HENDRIK F. LÖFFLER

Geschäftsführer



Diplom-Betriebswirt (BA) Hendrik Florian Löffler ist Geschäftsführer der Funk RMCE GmbH sowie Prokurist und Leiter Risikomanagement-Beratung der Funk Gruppe Internationale Versicherungsmakler und Risk Consultants, Hamburg.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Stuttgart (Duale Hochschule Baden-Württemberg, University of Cooperative Education) mit dem Fachschwerpunkt Versicherungswirtschaft und strategisches Management. In vorangegangener Tätigkeit war er von 1995 bis 2002 als Key-Account- und Projektmanager für eine renommierte angloamerikanische Industrieassekuranz in München und Stuttgart tätig.

Als Referent und Dozent ist er im Rahmen von Fach-Tagungen, Seminaren, Weiterbildungsveranstaltungen und Hochschulvorlesungen aktiv. Darüber hinaus engagiert er sich als Publizist rund um das Thema Risikomanagement.

BERATUNGSSCHWERPUNKTE

- Unterstützung und Begleitung von Unternehmen beim methodischen Aufbau eines funktionsfähigen Risikomanagementsystems bzw. beim Ausbau oder der Optimierung vorhandener Systeme
- Effizienzsteigerung im Risikomanagement durch Vernetzung und Integration bisheriger Einzel- und Insellösungen in ein unternehmensweites, zentrales Risikomanagementsystem
- Kritische Hinterfragung bestehender Strukturen des betrieblichen Versicherungswesens unter Transaktionskosten- und Effizienzgesichtspunkte
- Ermittlung der Gesamtrisikoposition und der Risikoeigentragungsfähigkeit von Unternehmen sowie Ableitung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente zur nachhaltigen Optimierung der Risikogesamtkosten (Total Cost of Risk)
- Strukturierung von Risikotransferlösungen unter besonderer Berücksichtigung der Risikoeigentragungskraft von Unternehmen
- Effiziente IT- Lösungen zur Umsetzung des unternehmensweiten Risikomanagementprozess, die sämtliche formaljuristischen und ökonomischen Anforderungen erfüllen

Eine Liste der Veröffentlichungen finden Sie unter:

https://www.xing.com/app/profile?op=aboutme:name=HendrikF_Loeffler

Kontakt:



FUNK RMCE GMBH

VALENTINSKAMP 20, D-20354 HAMBURG

TEL.: +49 40 359 14 -642, FAX: -433

h.loeffler@funk-gruppe.de