

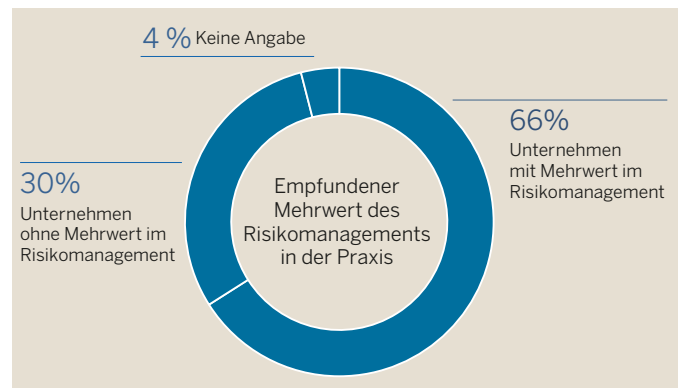
Vom Mehrwert des Risikomanagements in der Praxis. Eine Studie der Funk Gruppe bei 200 Schweizer Unternehmen zeigt, die Transparenz über die eigene Risikolage steht im Vordergrund – vor der Reduzierung des Konkursrisikos und den menschlichen Aspekten.

VON MAX KELLER*

Den Gestaltungsmöglichkeiten eines Risikomanagement-Systems sind keine Grenzen gesetzt. Die Methoden zur Identifikation, Bewertung, Aggregation, Bewältigung und Überwachung von Risiken sind ebenso vielfältig wie die Risiken selbst. Wie sollen sich also Unternehmen in dieser weiten Methodenlandschaft orientieren? Eine Top-Down-Betrachtung von den Zielen bzw. vom Mehrwert des Risikomanagements aus erscheint durchaus sinnvoll. Denn je nach Anforderung eines Unternehmens an ihr Risikomanagement empfiehlt sich der Einsatz unterschiedlicher Methoden. Doch kann das Risikomanagement diesen Anforderungen gerecht werden? Oder anders formuliert: Kann es einem Unternehmen den Mehrwert bringen, welchen es davon erwartet?

Transparenz schaffen. Diese Frage ist schwer zu beantworten, zumal für das Risikomanagement keine Performance-Kennzahlen existieren. In der gängigen Fachliteratur herrscht Einigkeit über den Nutzen eines Risikomanagement-Systems. So werden die Sicherung des Fortbestands, der Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und die Präzisierung der Unternehmensplanung ins Zentrum der Argumentation gestellt. In der Praxis herrscht ein ähnliches Bild vom Mehrwert des Risikomanagements. Dies offenbaren die Ergebnisse der von der Funk Gruppe durchgeführten Unternehmensbefragung zum Risikomanagement, an welcher rund 200 Schweizer Unternehmen teilnahmen: In der Praxis steht die Transparenz über die eigene Risikolage im Vordergrund (93%), grösstenteils abgedeckt durch die Identifikation der Risiken. Empfehlenswert ist hierbei, sich nicht nur auf gegenwärtige Risiken zu konzentrieren, sondern auch künftige Risiken – sogenannte «emerging risks» – zu berücksichtigen. In diesem Fall ist es sinnvoll, statische Methoden (z. B. Checklisten) durch dynamische (z. B. Delphi-Methode) zu komplementieren.

Konkursrisiko reduzieren. Das zweitmeist genannte Nutzenargument für das Risikomanagement ist die Reduzierung des Konkursrisikos bzw. die Sicherung des Fortbestehens eines Unternehmens (79%). Im ersten Schritt wird das Gefährdungspotenzial durch angemessene Risikostrategien – vermeiden, reduzieren, selber tragen, transferieren – und Bewältigungsmassnahmen reduziert. Im zweiten Schritt können jedoch auch die Auswirkungen einzelner Risiken gesamthaft betrachtet werden, um die eigene Risikotragfähigkeit (Eigenkapital und Liquidität) verifizieren zu können, um bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Im letzteren Fall muss die Methodenpalette durch eine detaillierte Risikobewertung



(Szenarien und Verteilungsfunktionen) und eine Aggregation (z. B. Simulation) ergänzt werden.

Risikobewusstsein fördern. An dritter Stelle rückt der menschliche Aspekt in den Mittelpunkt (75%). Durch den Einbezug der Mitarbeitenden in den Risikomanagement-Prozess werden das Risikobewusstsein und ein risikominimierendes Handeln im Arbeitsalltag gefördert. Diese Risikokultur kann jedoch nur entstehen, wenn die Verantwortung für Risiken und Bewältigungsmassnahmen den entsprechenden Mitarbeitenden zugewiesen wird und diese – in den Rollen von Risikoverantwortlichen – die Überwachung sicherstellen. Dazu empfiehlt sich eine spezialisierte Software, die zentral von einem Risikomanager verwaltet wird und automatische Erinnerungsmeldungen an die Risikoverantwortlichen auslöst. Die aktualisierten Risiken und Bewältigungsmassnahmen finden sodann innerhalb weniger Klicks Eingang in den Risikobericht, welchen der Risikomanager der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat vorlegen kann.

Ein Drittel der Befragten ist skeptisch. Die direkte Frage nach dem Mehrwert des Risikomanagements im Unternehmen wurde dennoch von umgerechnet einem Drittel der Teilnehmenden verneint. Es kann nur vermutet werden, dass hier entweder die Methoden nicht auf die Anforderungen des Risikomanagements ausgerichtet sind oder die Motivation und die Notwendigkeit, dieses Thema angemessen anzugehen, zu gering sind. In beiden Fällen lohnt es sich, die organisatorische Gestaltung und die Methoden des Risikomanagements zu hinterfragen, damit das Risikomanagement die Wirkung entfalten kann, die diesem in der Theorie bescheinigt wird.

* Max Keller ist Risk Management Analyst bei der Funk Gruppe in Zürich. www.funk-gruppe.ch