



Foto: Helmoltz

Was ist, wenn der wichtigste Mann in der Entwicklungsabteilung kündigt? Auch auf solche Fragen muss ein professionelles Risikomanagement eine Antwort finden.

Risikomanagement beugt bösen Überraschungen vor

Ein professionelles Risikomanagement hilft dabei, dass Ihr Unternehmen von Krisen nicht völlig unvorbereitet getroffen wird.

► Auch mittelständische und kleinere Firmen müssen sich mit betrieblichen Risiken auseinandersetzen. Dies gilt auch dann, wenn für sie das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) oder das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) nicht greift. Denn ein professionelles Risikomanagement schützt vor den Folgen von Krisen. Dabei geht es um viel mehr als das Abschließen von Versicherungsverträgen: Es ist ein umfassender Prozess, der die Identifikation, Bewertung, Aggregation, Überwachung und gezielte Steuerung von Risiken umfasst.

Wie läuft ein solcher Prozess ab? Zunächst einmal werden alle Risiken, die ein Unternehmen betreffen, systematisch erfasst. Das kann durch Arbeitsprozessanalysen, Workshops, Benchmarks oder Checklisten erfolgen. Die wichtigen „strategischen Risiken“ etwa lassen sich festmachen, indem die vorrangigen Erfolgspotenziale eines Unterneh-

mens 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 Risiken müssen vergleichbar gemacht werden

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, die beispielsweise von „1“ für unbedeutend bis „5“ für bestandsgefährdend reichen kann.

Im nächsten Schritt geht es daran, die Risiken zu quantifizieren. Dabei sollten sie zunächst durch eine geeignete mathematische Verteilungsfunktion beschrieben werden - etwa indem ihre Eintrittswahrscheinlichkeit

und die Schadenshöhe qualifiziert werden. Dadurch werden sie vergleichbar. Auf der anderen Seite kann auf dieser Grundlage ein einheitliches Risikomaß definiert werden, wie etwa der so genannten „Value at Risk“. Der bezeichnet einen realistischen Höchstschaden, der mit einer bestimmten vorgegebenen Wahrscheinlichkeit innerhalb einer Planperiode nicht überschritten werden darf.

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 die Gesamtbedrohung 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 diese 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 Bedarf anzeigt.

Kontinuierliche Überprüfungen der Risiken bleibt wichtig

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

Risiken verändern sich ständig. Daher müssen sie kontinuierlich überprüft werden. Die Verantwortung dafür muss klar zugeordnet und dokumentiert werden. IT-Lösungen können da sehr hilfreich sein. Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement liegt bei der Unternehmensführung, die eine entsprechende Politik formulieren muss.

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



Hendrik Florian Löffler,
Funk RMCE GmbH,
Hamburg.
www.rmce.de