



Thema: Risikomanagement

- 1. Vorwort: ... zwischen Schlamperei und Spitzenleistung**
- 2. Einführung**
- 3. Ziele**
- 4. Unternehmensrisiken**
- 5. Grundlagen und Voraussetzungen**
- 6. Systemelemente**
- 7. Systemeinführung**
- 8. Kalenderblatt**
- 9. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Vorwort: ... zwischen Schlamperei und Spitzenleistung

Liebe Leser,

können Sie mit dem 26. April 1986 ein Ereignis von weltweiter Tragweite in Verbindung bringen? Richtig: Es war der Tag, an dem der Reaktorblock 4 des Kernkraftwerks Tschernobyl/Ukraine explodierte und durch direkte und indirekte Schäden ungeahnten Ausmaßes die Diskussion über das Für und Wider der Kernkraft verschärfte.

Vom organisatorischen Ablauf her ist Tschernobyl jedoch auch ein Beispiel für ein katastrophales Risikomanagement, wie die Akten der Internationalen Atomenergie-Kommission belegen:

Manuelle Reaktorsteuerung trotz ausdrücklichen Verbots

Kapazitätsnutzung von 1 % (20 % sind für einen Reaktor des Tschernobyl-Typs die systembedingte Untergrenze)

Experimente bei instabilem Reaktorzustand

Verletzung der Sicherheitsvorschriften aus langjähriger Gewohnheit

Steuerungsfehler (Pumpen und Bremsstäbe) als Panikreaktion

Die Folgen sind bekannt; sie sollen deshalb hier nicht behandelt werden.

Wahrscheinlich wird kaum jemand einen Sonntag in der 2. Hälfte Februar 1999 mit einer Spitzenleistung im Risikomanagement in Verbindung bringen: in Frankfurt trafen sich Vorstand und Aufsichtsrat der Lufthansa AG, um gemeinsam zu überlegen, welches die unternehmerisch angemessene Reaktion auf eine nachhaltige Störung des internationalen Passagier-Luftverkehrs sein könne. Drei Szenarien wurden durchgesprochen, die sich durch eine steigende Bedrohung des Unternehmens voneinander unterschieden:

Frost

Winter

Eiszeit

Es herrschte Einigkeit darüber, das Szenario „Eiszeit“ vollständig mit allen Reaktionsmaßnahmen durchzuplanen – gerade rechtzeitig vor dem 11. September 2001!

Nach diesen beiden Extrembeispielen ist es an der Zeit, etwas zu den Zielen und Elementen des Risikomanagements zu sagen.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

2. Einführung

Sowohl in der Mathematik als auch in der Betriebswirtschaftslehre gibt es eine Definition von „Risiko“.

Mathematik: Mit Risiko bezeichnet man die Streuung einer zufallsabhängigen Variablen um ihren Mittel- oder Erwartungswert. Diese Streuung kann sowohl positiv als auch negativ sein.

Betriebswirtschaftslehre: Mit Risiko bezeichnet man die Streuung der Ergebnisse von Entscheidungen um erwartete oder angestrebte Werte. Diese Streuung wird – da häufig ergebnisverschlechternd - als negativ bewertet. Das Gegenstück wird als Chance bezeichnet.

Daraus lässt sich eine betriebswirtschaftliche Definition für Risikomanagement ableiten: Risikomanagement umfasst alle systematischen Anstrengungen, die Unternehmensführung dahingehend zu unterstützen, dass alle Risiken erkannt, bewertet und durch den Einsatz geeigneter Instrumente beherrscht werden.

Im Folgenden soll eine kleine Auswahl von Risiken die Vielfalt der Risikolandschaft in Unternehmen verdeutlichen:

Verluste aus Termingeschäften (z.B. LB Sachsen)

Fehler bei der Kreditvergabe (z.B. WestLB, IKB, LBBW)

Umweltverschmutzung (z.B. Alaska-Pipeline/BP)

Bestechung (z.B. Siemens AG)

Verluste aus Auslandsengagements

Rückrufaktionen (z.B. Daimler AG, Mattel)

3. Ziele

Die Prozessziele des Risikomanagements haben ihren angestammten Platz innerhalb des Zielsystems des Unternehmens. Es ist daher der notwendige erste Schritt, die Auswahl und Festlegung der Unternehmensziele hinsichtlich der damit verbundenen Risiken zu hinterfragen. Hierbei geht es noch nicht um Strategien zur Risikovermeidung.

Der nächste Schritt besteht in der Identifikation und anschließenden Bewertung der erkannten Risiken. Zur Vorgehensweise bei der Risikobewertung gibt es Hinweise unter Pkt. 6.

In jedem Unternehmen werden – ausdrücklich oder implizit – Maßnahmen zur Eindämmung oder Steuerung von Risiken umgesetzt. Hier geht es darum festzustellen, ob die eher intuitiv umgesetzten Maßnahmen ohne weiteres in ein System des Risikomanagements eingebaut werden können oder ob umfangreiche Anpassungsarbeiten notwendig werden.

Jedes zur Unternehmenssteuerung verwendete System steht und fällt mit der regelmäßigen Berichterstattung über Prozess und Ergebnis. Es geht nicht darum, in regelmäßigen Abständen Formulare im Unternehmen zu verteilen, die einen immanenten Vollständigkeitsdrang befriedigen sollen, sondern darum, den Finger auf Entwicklungen zu legen, die im Unternehmensinteresse sorgfältig zu beobachten sind.

Ziele werden weiter entwickelt: das Gleiche muss auch mit der Risikobeobachtung geschehen. Auch die Übernahme von Zielen in die Zielvereinbarungen für Führungskräfte ist risikorelevant.

Bei den Steuerungsmaßnahmen schließt sich der Kreis. Jedes neue zur Erreichung der Unternehmensziele beschlossene Maßnahmenprogramm muss auf seine Risiko- steuerung hin analysiert und angepasst werden.

4. Unternehmensrisiken

Die Risikolandschaft eines Unternehmens umfasst interne wie externe Faktoren. Dazu will ich einige Beispiele anführen:

Beschaffungsmarkt:

Preisstabilität, Werthaltigkeit, Verfügbarkeit, Exklusivität usw.

Arbeitsmarkt:

Verfügbarkeit, Verlässlichkeit (Sicherheit gegen AGG-Surfer!), Korruption (Vorteilsnahme, Vorteilsgewährung) usw.

Kapitalmarkt:

Verlässlichkeit, Ratings, Zinsstabilität usw.

Absatzmarkt:

Bonität der Kunden, Wettbewerbssituation usw.

Rechtliche und politische Rahmenbedingungen:

Kapitaltransferbeschränkungen, Standortsicherungsgesetze usw.

Die oben genannten Beispiele sind nur die Spitze des Eisbergs; sie sollen helfen, den Blick für die Risikorelevanz unternehmerischer Tätigkeiten zu schärfen.

5. Grundlagen und Voraussetzungen

Zu den wesentlichen Grundlagen eines Risikomanagements zählen ein Unternehmensleitbild, eine entsprechende Managementphilosophie und ein adäquater Führungsstil. Nur im Kontext einer klaren und widerspruchsfreien Unternehmensstrategie kann Unternehmensführung in ihrer notwendigen Ausrichtung auf Werte nachhaltig Bestand haben.

Hinzu treten operationale Leitlinien für die Abwicklung des Tagesgeschäfts, die sowohl das häufige Nachfragen überflüssig machen als auch den Führungskräften zu Selbstständigkeit verhelfen. Nach meiner Erfahrung finden Unternehmen leider selten die goldene Mitte zwischen unverbindlichen Globalaussagen und kleinteiliger Bürokratie.

Eine dritte wichtige Grundlage ist ein Personalwesen, das sich nicht in Administration und regelmäßigen Lohn- und Gehaltszahlungen erschöpft, sondern das Personalplanung, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Anreizsysteme und Fördermaßnahmen gezielt einsetzt.

Das Management muss die Unternehmensziele und die Notwendigkeit des Risikomanagements den Mitarbeitern vermitteln; dadurch können das erforderliche Risikobewusstsein und das Verständnis für die unverzichtbare Überwachung als wesentliche Elemente des Risikomanagements geschaffen werden.

Die Akzeptanzbedingungen will ich auch deshalb gesondert herausstellen, da an deren Nichtbeachtung die meisten Risikomanagementsysteme scheitern:

Kein Konzept von der Stange, sondern ein unternehmensspezifisches und pragmatisches System

Das System muss von jeder Führungskraft und von jedem Mitarbeiter gelebt werden.

6. Systemelemente

Wie schon mehrfach angeklungen, lassen sich folgende Systemelemente unterscheiden:

Unternehmensziele / Sicherheitsziele / Ziele für das Risikomanagement

Was wollen wir erreichen?

Wie wollen wir das erreichen?

Risikoidentifikation

Was kann uns an der Erreichung unserer Ziele hindern?

Ist Risikovorsorge möglich?

Risikobewertung

Welche Einzelrisiken bedrohen uns?

Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?

Wie hoch ist bei Risikoeintritt die maximale Schadenshöhe?

Information und Kommunikation

Wer im Unternehmen muss Bescheid wissen?

Wie muss ein Informationssystem funktionieren?

Risikobewältigung

Risikovermeidung?

Risikosteuerung?

Fremdversicherung?

Überwachung im Regelkreis

Aus Fehlern gemeinsam lernen!

7. Systemeinführung

Für die erstmalige Einführung eines Systems zum Management von Unternehmensrisiken ergibt sich folgende Vorgehensweise:

Umfassende Information des Managements über den rechtlichen Rahmen

Installation eines Projektteams

Durchführung einer erstmaligen Risikoinventur

Erarbeitung eines Risikokatasters (nach Risikoarten)

Integration der Risikokomponenten in das Berichtswesen

Einführung einer jährlichen Risikoinventur

Aus der jährlichen Risikoinventur ergeben sich zwangsläufig regelmäßige Risikorevisionen, die wie auch das gesamte System von den Wirtschaftsprüfern geprüft und abgenommen werden müssen.

Resümee:

Das Ziel des Risikomanagements ist, eine Kultur zu fördern, die abweichende Meinungen toleriert und stillschweigende Annahmen in Frage stellt.

8. Kalenderblatt

„Ein Geschäft eröffnen ist leicht.
Schwer ist, es geöffnet zu halten.“

(Chinesisches Sprichwort)

9. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de