

Business Tipp 19

Der Business-Tipp ist ein Projekt, das Publizistik Projekte gemeinsam mit den regionalen Tageszeitungen Aachener Zeitungen und Aachener Nachrichten realisiert. Er richtet sich als Management- und Marketing-Ratgeber an kleine und mittelständische Unternehmen.

Der Business-Tipp besteht aus einem kompakten Text für die Printausgabe, den Sie in der Regel als zweiten Text im Dokument abgedruckt finden, und einer ausführlichen Online-Ausgabe, die Sie im Original unter dem folgenden Link finden:

[http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv\[article_id\]=140702,249803&sv\[connect\]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue_geld.gif](http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv[article_id]=140702,249803&sv[connect]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue_geld.gif)

Als PDF-Download finden Sie alle Business-Tipps mit ergänzenden Informationen und Werkzeuge unter:

<http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>. Dort können Sie den Business-Tipp auch abonnieren.

Weitere Informationen über Publizistik Projekte finden Sie auf der letzten Seite.

Integriertes Risikomanagement

Risiken erkennen und beherrschen

Risiken und Chancen sind Teil unternehmerischen Handelns wie Gewinn und Verlust. Der Aufbau und der Unterhalt eines funktionierenden Risikomanagements sind deshalb existenzielle Aufgaben von Managern und Unternehmern - und dies gilt nicht nur für Aktiengesellschaften, für die dies sogar gesetzlich vorgeschrieben ist, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).

Zwei Faktoren formen zurzeit eine neue Risikolandschaft:

- Globalisierung, komplexere Unternehmensstrukturen, hoch vernetzte Prozesse zwischen den Marktakteuren als wirtschaftsimmanente Faktoren; Naturkatastrophen und Terrorismus als Umweltfaktoren verändern die Risikolandschaft und lassen das Risikopotenzial für Unternehmen steigen.

- Der Wettbewerb um Kapital wird härter. Basel II, versiegende Risikokapitalmittel, und die die Abhängigkeit vom Aktienmarkt erhöhen die Gefahren, die von bilanziellen Risiken ausgehen.

Die neue Risikolandschaft macht für Unternehmen und Organisationen neue integrierte Risikomanagementkonzepte notwendig. Die isolierte Betrachtung von Einzelrisiken reicht nicht mehr aus. Risikoprofile von Unternehmen müssen als Ganzes erfasst, bewertet und gesteuert, die Wechselwirkungen zwischen Risiken und Unternehmensergebnis im Zusammenhang analysiert werden.

Was ist ein Risiko?

Der Alltagsbegriff „Risiko“ ist unscharf und changiert zwischen Gefahr und Wagnis. Um ihn als Grundlage für ein funktionierendes Risikomanagement zu nutzen, muss man die verschiedenen Facetten des Begriffs betrachten:

Wirkungsbezogen stellt ein Risiko die Gefahr eines unerwünschten Ereignisses dar. Betrachtet man die Ursachen, entstehen unternehmerische Risiken aus der Unsicherheit künftiger Entwicklungen.

Risiken im unternehmerischen Sinne sind alle Umstände, die das Ergebnis eines Unternehmens negativ beeinflussen. Zum einen entwickeln sie sich aus der normalen Unternehmenstätigkeit heraus. Dort geht es um Sachrisiken, Personalrisiken oder Rechtsrisiken. Zum anderen entstehen sie durch finanzwirtschaftliche Gefahren - Zahlungsausfälle, Zinsänderungen, Aktienkurs- oder Währungsschwankungen.

Werden Risiken „schlagend“, können sie zwei Folgen haben: Entweder sie reduzieren die Liquidität des Unternehmens oder sie schmälern seinen Erfolg bzw. reduzieren den Gewinn. Ersteres führt im schlimmsten Fall in die Zahlungsunfähigkeit, Letzteres in die Überschuldung. Risiken lassen sich auf verschiedenen Aggregationsebenen betrachten. Auf der untersten Ebene liegen unmittelbare Gefahren, die beispielsweise vom Betrieb einer Maschine ausgehen. Auf der obersten Ebene sind nicht mehr Einzelrisiken Gegenstand der Betrachtung, sondern die Gefahren, die den Unternehmen insgesamt drohen. Von strategischen Risiken spricht man, wenn sie die Marktposition und damit das Erfolgspotenzial von Unternehmen

bedrohen, etwa durch das Verpassen eines grundlegenden Technologiewechsels. Operative Risiken entstehen aus den existierenden Unternehmensprozessen.

Bewertung von Risiken

Die Bewertung von Risiken gehört zu den schwierigsten Aufgaben des Risikomanagements. Als genaueste Bewertungskennzahl für Risiken gilt der so genannte Value-at-risk, der allerdings kompliziert zu berechnen ist. Qualitativ gesehen ist der Value-at-risk der „wahrscheinlichste Höchstschaden“ eines schlagend werdenden Risikos. Quantitativ setzt sich die Kennzahl aus der Wahrscheinlichkeit eines schlagend werdenden Risikos und dem wahrscheinlichen Schaden, den es unter normalen Bedingungen verursacht, zusammen. Der Schaden bemisst sich dabei an der von ihm verursachten Reduzierung des Zahlungsstroms.

Für kleinere und mittlere Unternehmen ist das Produkt aus Schadenswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe eines Risikos eine probate und einfacher zu bildende Kennzahl. Mit dieser Kennzahl lassen sich Risiken in einer zweidimensionalen Risikomatrix darstellen, die Unternehmern und Managern eine einfache Übersicht über ihr Risikoportfolio gestattet. Eine solche Risikomatrix finden Sie als Excel-Datei unter <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>. (Dieses Modell hat seine Schwächen, weil katastrophale Schäden mit einer geringen Wahrscheinlichkeit die gleiche Kennzahl ergeben wie kleine Schäden mit einer hohen Wahrscheinlichkeit. Die grafische Darstellung in der Risikomatrix beseitigt diese Schwäche allerdings zum Teil.)

Integriertes Risikomanagement

Risikomanagement ist heute bereits eine etablierte Managementdisziplin und in vielen Unternehmen eingeführt, wenn auch in wenigen KMU. Allerdings befasst es sich oft mit Einzelrisiken, nicht mit dem vollständigen Spektrum der teilweise komplex zusammenhängenden Risiken eines Unternehmens. Dies ist aber gerade in der immer stärker vernetzten und sich weiter beschleunigenden Wirtschaft nötig.

Um Risikopotenziale als Ganzes im Griff zu behalten, benötigen Organisationen ein integriertes Risikomanagement. Dies beginnt mit einer ausformulierten Risikopolitik, die die Grundsätze

zum Risikomanagement definiert und im Unternehmen kommuniziert. Das

Managementsystem selbst besteht aus fünf Elementen:

- Analyse: Hier werden alle relevanten Risiken identifiziert und systematisch erfasst.
- Bewertung: Ziel dieses Moduls ist es, Risiken zu bewerten und zu priorisieren. Dadurch stellt das Unternehmen sicher, dass sich die anschließende Steuerung mit den wirklich existenziellen Risiken befasst (siehe auch oben).
- Steuerung: Mit der Risikosteuerung beeinflussen Unternehmen ihr Risikoprofil. Dazu gibt es vier grundsätzliche Alternativen: Vermeidung (Risiken aus dem Wege gehen), Verminderung (Schadenswahrscheinlichkeit und/oder Schadensauswirkungen reduzieren), Transfer (Übertragung von Risiken auf Dritte, z. B. auf Versicherungen) Akzeptanz (Risiken in Kauf nehmen).
- Umsetzungscontrolling: Das Controlling überprüft, ob die Risikosteuermaßnahmen durchgeführt wurden und erfolgreich waren oder ob dort Modifikationen notwendig sind. Darüber hinaus wird kontrolliert, ob die Risikoverantwortlichkeit geeignet festgelegt und wahrgenommen wurde und ob die die Budgets für die Risikosteuerung (noch) angemessen sind.
- Berichtswesen: Die Risikoberichterstattung informiert Vorstand und andere Führungskräfte schnell und zuverlässig über Risiken und deren potenzielle Wirkungen.

Unternehmen schaffen sich mit einem integrierten Risikomanagement die Basis, um traditionelle Risiken und Risiken der neuen Wirtschaft unter Kontrolle zu halten: Es identifiziert und analysiert die Wechselwirkungen zwischen Risiken und Ergebnisbeiträgen aller Produkte, Geschäftsfelder und Unternehmensaktivitäten im Zusammenhang. Chancen und Risiken des unternehmerischen Handelns werden so besser abwägbar. Gleichzeitig entstehen neue Konzepte, um Risiken abzusichern und zu finanzieren. Statt vieler Einzelrisiken - wie beispielsweise Feuer, Haftpflicht oder Forderungsausfälle - abzusichern, können in Zusammenarbeit mit Versicherungen individuelle Lösungen zur Absicherung gesamtunternehmerischer Risiken entwickelt werden.

Neue Versicherungen für neue Risikobetrachtungen: Beispiel All-Risk-Versicherungen

Integriertes Risikomanagement verlangt nach neuen Versicherungskonzepten, die inzwischen auf dem Markt auch zu haben sind. Ein Beispiel dafür sind moderne All-Risk-Versicherungen für mittelständische Unternehmen. Traditioneller Weise sind Versicherungskonzepte heute spartenbezogen, nicht ereignisorientiert. Das heißt, versichert ist nicht das Ereignis „Brand“, sondern die unterschiedlichen unmittel- und mittelbaren Schadensarten, die das Ereignis verursacht. Dies bedeutet für den Unternehmer, dass er eine Vielzahl von Versicherungen abschließen muss, um die finanziellen Folgen eines Feuers abzudecken – von der Feuersachversicherung über die Strafrechtsversicherung bis hin zur Umwelthaftpflichtversicherung.

Anders funktioniert eine All-Risk-Versicherung: Sie deckt nicht einzelne Gefahren oder Schäden ab, sondern das Risiko eines Ereignisses als Ganzes - eben einen Brand in der Produktion beispielsweise.

Das individuelle Risikoprofil eines Unternehmens und dessen Schadenspotenzial bilden die Basis für eine passende All-Risk-Versicherung. Innerhalb eines integrierten Risikomanagements ergibt sich ein solches Profil aus Risikoanalyse und Risikobewertung. Weitere Parameter für die Auswahl einer All-Risk-Versicherung sind die Risikobereitschaft des Unternehmens und der Selbstbehalt, den es bereit ist zu tragen. Der Versicherungsmarkt bietet heute branchenspezifische, modulare All-Risk-Konzepte an, die der Versicherungsnehmer nach seinen Bedürfnissen zusammenstellen kann.

Alternativer Risikotransfer

Neben neuen Versicherungskonzepten, die den traditionellen Risikotransfer optimieren, spielen immer mehr innovative, im Kern andersartige Risikotransferformen eine Rolle. Sie werden unter dem Schlagwort „Alternativer Risikotransfer“ (ART) subsummiert. Drei Faktoren treiben die Entwicklung von ART-Lösungen:

- Die integrierte Betrachtung von Risiken und damit einhergehend die Entwicklung von Methoden, um Risiken auch ganzheitlich abzusichern (z. B. um die Schwankungen von Unternehmensergebnissen insgesamt zu glätten).

- Das Bemühen, Unternehmen auch gegen bislang als unversicherbar geltende Ereignisse und Entwicklungen zu versichern.
- Die Tatsache, dass die Kapazität der Versicherer heute nicht mehr ausreicht, um große Unternehmen gegen Risiken zu versichern (die Marktkapitalisierung der zehn größten Industrieunternehmen übersteigt die der zehn größten Versicherungsunternehmen bei weitem).

Definitiv lassen sich ART-Lösungen nicht scharf von traditionellen Risikotransferformen trennen. Die Konzepte zeichnen sich jedoch alle durch einige konstruktive Merkmale aus:

- Statt um Risikotransfer geht es oft um Risikofinanzierung. Das heißt, das Risiko wird nicht durch das Gesetz der großen Zahl finanziell abgesichert (viele versichern sich gegen das gleiche Risiko), sondern nur durch Zahlungen des einzelnen Versicherten (Beispiel: Finit-Risk-Versicherungen).
- Integration von Produkten der Banken- und Kapitalmarktwelt.
- Stärkere Risiko- und Gewinnbeteiligung (tritt ein Schaden nicht ein, fließen Gelder zurück an den Versicherten, ist der Schaden höher als erwartet, fließt das Geld umgekehrt).
- Lösung mit unternehmensindividuellen Versicherungsauslösern. Der ART-Vertrag wird genau auf das Risikoprofil des Kunden zugeschnitten, er ist kein Standardprodukt. Der Versicherungsfall tritt häufig erst dann ein, wenn mehrere individuelle Risiken schlagend werden und sich in ihrer Wirkung kulminieren (Beispiel: Multi-Trigger-Lösungen).
- Mehrjährige, spartenübergreifende Deckung mit einem ebenfalls spartenübergreifenden Selbstbehalt (Beispiel: Multi-Year/Multi-Line-Lösungen).

Unternehmen und Versicherungen werden Partner

Zur integrierten Betrachtungsweise von Risiken und den individuellen Risikoprofilen von Unternehmen passen keine Standardversicherungsprodukte mehr. Jede Organisation benötigt ein genau auf sie zugeschnittenes Paket an Versicherungsleistungen. In diesem Sinne löst sich das Kunden-Dienstleister-Verhältnis auf und wird durch eine Partnerschaft für den Unternehmensbereich Risikomanagement ersetzt.

Kompakte Printversion

Integriertes Risikomanagement **Risiken erkennen und beherrschen**

von Hartmut Giesen

Risiken und Chancen sind Teil unternehmerischen Handelns wie Gewinn und Verlust. Der Aufbau und der Unterhalt eines funktionierenden Risikomanagements sind deshalb existenzielle Aufgaben von Managern und Unternehmern - und dies gilt nicht nur für Aktiengesellschaften, für die dies sogar gesetzlich vorgeschrieben ist, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).

Risiken im unternehmerischen Sinne sind alle Umstände, die das Ergebnis eines Unternehmens negativ beeinflussen. Zum einen entwickeln sie sich aus der normalen Unternehmenstätigkeit heraus. Dort geht es um Sachrisiken, Personalrisiken oder Rechtsrisiken. Zum anderen entstehen sie durch finanzwirtschaftliche Gefahren - Zahlungsausfälle, Zinsänderungen, Aktienkurs- oder Währungsschwankungen.

Werden Risiken „schlagend“, können sie zwei Folgen haben: Entweder sie reduzieren die Liquidität des Unternehmens oder sie schmälern seinen Erfolg bzw. reduzieren den Gewinn. Ersteres führt im schlimmsten Fall in die Zahlungsunfähigkeit, Letzteres in die Überschuldung.

Risikomanagement ist heute bereits eine etablierte Managementdisziplin und in vielen Unternehmen eingeführt, wenn auch in wenigen KMU. Allerdings befasst es sich oft mit Einzelrisiken, nicht mit dem vollständigen Spektrum der teilweise komplex zusammenhängenden Risiken eines Unternehmens. Dies ist aber gerade in der immer stärker vernetzten und sich weiter beschleunigenden Wirtschaft nötig.

Um Risikopotenziale als Ganzes im Griff zu behalten, benötigen Organisationen ein integriertes Risikomanagement. Dies beginnt mit einer ausformulierten Risikopolitik, die die Grundsätze zum Risikomanagement definiert und im Unternehmen kommuniziert. Das Managementsystem selber besteht aus fünf Elementen. In der Analyse (1) werden alle

relevanten Risiken identifiziert und systematisch erfasst. Die Bewertung (2) gewichtet Risiken, beispielsweise nach Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schwere des zu erwartenden Schadens. Die Risikosteuerung (3) beeinflusst das Risikoprofil des Unternehmens. Dazu gibt es vier grundsätzliche Alternativen: Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikotransfer durch Versicherungen oder Risikoakzeptanz. Das Risikocontrolling (4) überprüft, ob die Risikosteuermaßnahmen durchgeführt wurden und erfolgreich waren oder ob dort Modifikationen notwendig sind. Darüber hinaus kontrolliert es, ob die Risikoverantwortlichkeit geeignet festgelegt und wahrgenommen wurde und die Budgets für die Risikosteuerung (noch) angemessen sind. Die Risikoberichterstattung (5) informiert die Unternehmensleitung schnell und zuverlässig über Risiken und deren potenzielle Wirkungen.

Unternehmen schaffen sich mit einem integrierten Risikomanagement die Basis, um traditionelle Risiken und Risiken der neuen Wirtschaft unter Kontrolle zu halten: Es identifiziert und analysiert die Wechselwirkungen zwischen Risiken und Ergebnisbeiträgen aller Produkte, Geschäftsfelder und Unternehmensaktivitäten im Zusammenhang. Chancen und Risiken des unternehmerischen Handelns werden so besser abwägbar. Gleichzeitig entstehen neue Konzepte, um Risiken abzusichern und zu finanzieren. Statt vieler Einzelrisiken, wie beispielsweise Feuer, Haftpflicht oder Forderungsausfälle, abzusichern, können in Zusammenarbeit mit Versicherungen individuelle Lösungen zur Absicherung gesamtunternehmerischer Risiken entwickelt werden.

Ausführlichere Informationen über integriertes Risikomanagement und dazu passende Versicherungskonzepte liefert wie immer der Online-Beitrag auf <http://www.aachenerzeitung.de>.

Publizistik Projekte – Ihr Allround-Partner für Marketing und Kommunikation

Publizistik Projekte ist Ihr Allround-Partner für die Entwicklung und Umsetzung von regionalen, nationalen und internationalen Marketing- und Kommunikationsstrategien. Theoretisches Know-how in den Bereichen Marketing, PR, Kommunikation und Technik, neun Jahre Erfahrung

in der Umsetzung von funktionierenden Marketing- und PR-Programmen und ebenso lange unternehmerische und journalistische Praxis sind die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Rollen

Typischerweise übernimmt Publizistik Projekte für Unternehmen die Funktion einer externen Marketingabteilung, die sämtliche Marketingaktivitäten koordiniert, die Aufgaben einer PR-Agentur oder die Rolle eines Projektdienstleisters. Zum Tätigkeitsspektrum gehören:

Dienstleistungsspektrum

- Beratung: Marketing-, Kommunikations- und PR-Consulting
- Kommunikation: PR, klassische Pressearbeit, Werbung, Web, Direktmarketing, Online-Marketing, Marketingmedien, integrierte Kommunikation, interne Kommunikation, Workshops
- Text: Preetexte, Broschüren, Mailings, Newsletter, Firmen- u. Kundenzeitschriften

Branchen

Publizistik Projekte hat in folgenden Branchen und Bereichen Kunden betreut:

- Informationstechnologie: Entwicklungswerkzeuge, Software-Entwicklung, EAI, CMS, ERP, CRM, Business Intelligence, Embedded Systeme/Embedded PC, iSeries bzw. AS/400, Netzwerke, verschiedene betriebswirtschaftliche Applikationen
- Technologie: Hochtemperaturkeramik, Laser, Kunststoffverarbeitung
- Gebäude- und Industrieautomation: Bussysteme, Leittechnik, Steuerungen
- Verkehr: Eisenbahninfrastruktur
- Jugend: Jugendverband

Publizistik Projekte publiziert regelmäßig praxisorientierte Ratgeberartikel zu den Themen Strategie, Marketing, Management und Wissenschaft/Technik. Den kostenlosen Business-Tipp können Sie hier abonnieren: <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>.