

Riskmanagement heisst auch Risikobewältigung

Risiken erkennen und bewältigen

Täglich stellen sich erfolgreiche Unternehmer mit viel Engagement den Herausforderungen des Wettbewerbs. Ihr Erfolg liegt vor allem darin, dass sie aufgrund ihrer Erfahrungen die inner- und ausserbetrieblichen Risiken (er)kennen und entsprechend reagieren.

von Marcel Meyer

Für den systematischen Umgang mit Risiken dient diesen Unternehmern vor allem das Riskmanagement. Es umfasst im Wesentlichen die Prozesse der Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikobewältigung und Risikoüberwachung.

Dieser Artikel behandelt die Risikobewältigung. Denn es genügt nicht, dass die Risiken, wenn überhaupt, nur erkannt werden, man muss auch geeignete Massnahmen zu deren Bewältigung ergreifen.

Existenz nachhaltig sichern

Mit dem Prozess der Risikobewältigung wird somit die Frage beantwortet, wie mit den Risiken umzugehen ist, wie diese zu steuern sind, d.h. welche Entscheide getroffen werden müssen, damit die Risiken die nachhaltige Existenz der Unternehmung nicht gefährden.

In der Praxis kommen folgende Massnahmen bzw. Risikoinstrumente in Frage:

- Risikovermeidung
- Risikominderung
- Risikodiversifikation
- Risikotransfer
- Risikovorsorge

Risikovermeidung

Mit der Massnahme der Risikovermeidung geht man überhaupt kein Risiko ein. Es wird gänzlich auf eine risikobehaftete Aktivität verzichtet.

Da mit dieser Risikostrategie natürlich auch keine Gewinne erzielt werden können, denn man verzichtet damit



aufs Wahrnehmen von Chancen, sollte diese erst dann berücksichtigt werden, wenn alle übrigen Massnahmen das Risiko-Chancen-Verhältnis nicht akzeptabel verbessern oder aufgrund dringender Aspekte keine andere Vorgehensweise mehr möglich ist.

Es macht zum Beispiel keinen Sinn, mit einem Kunden noch weitere Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten, wenn dieser nahezu zahlungsunfähig ist, eine Vorauszahlung verweigert und auch die Kreditversicherung nicht dazu bereit ist, die Deckung dafür zu übernehmen.

Risikominderung

Mit der Massnahme der Risikominderung will man die Wahrscheinlichkeit des Schadeneintritts und das mögliche Schadensausmass auf ein erträgliches Mass reduzieren.

Risikomindernde Massnahmen können auch dann noch ergriffen werden, nachdem das Risiko eingetreten ist. Als sogenannte reaktive Massnahmen tragen diese zu einer Verringerung des entstehenden Schadens bei. Auf die Eintrittswahrscheinlichkeit haben solche reaktiven Massnahmen eher wenig Einfluss.

Man unterscheidet in Massnahmen zur «Schadensverhütung» wie Qualitätskontrollen, Werkschutz, Sorgfalt, Rauchverbot, Zutrittskontrollen usw.; «Schadensherabsetzung»

wie Sprinkler, Brandmauern, Datensicherung, Stellvertretung usw. und «Krisenmanagement» wie Krisenstab, Notfallszenarien usw.

Risikodiversifikation

Mit der Massnahme der Risikodiversifikation will man die Risiken ausgleichen. Der Ausgleich kann sich entweder auf verschiedene Regionen und Objekte oder auch auf Personen beziehen.

Die Diversifikation wirkt vor allem auf das Schadensausmass, denn sie vermag die Eintrittswahrscheinlichkeit des Einzelrisikos nicht unbedingt zu verringern. Ein gleichzeitiges Eintreten aller Risiken in einem Kollektiv ist jedoch sehr unwahrscheinlich.

Beispielsweise sollte man sich wenn möglich nicht nur auf einen Lieferanten verlassen müssen. Besser ist es, wenn gleich mehrere zur Auswahl stehen. Damit wird nicht nur die Gefahr einer Abhängigkeit verhindert, sondern man hat damit erst noch die Möglichkeit, die Qualität der Geschäftspartner zu vergleichen.

Risikotransfer und -überwälzung

Mit der Massnahme des Risikotransfers wird die Auswirkung des Risikoeintritts auf eine externe Stelle übertragen. Eine Drittpartei übernimmt die finanziellen Folgen eines Risikoeintritts.



Diese Massnahme gehört zur passiven Risikobewältigung, da mit ihr nicht die Eintretenswahrscheinlichkeit, sondern nur die Auswirkung des Risikoeintritts reduziert wird. Dabei müssen vor allem die Kosten in einem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen stehen.

Der Risikotransfer erfolgt in der Praxis durch den Abschluss einer Versicherung (z.B. Betriebsausfallversicherung), durch vertragliche Vereinbarungen mit Geschäftspartnern (z.B. Lieferverpflichtungen) oder Outsourcing (z.B. EDV, Buchhaltung).

Fall 1: Mögliche Sicherungsmassnahmen für das Risiko «Ausfall der zentralen Produktionsinfrastruktur»	
<p>Vermeiden Lässt sich nicht vermeiden (wo produziert wird, kann immer auch die Infrastruktur ausfallen).</p>	<p>Transferieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feuerversicherung • Betriebsunterbrechungsversicherung • Haftpflichtversicherung • EDV-Versicherung • Serviceverträge • Produkthaftung Lieferanten
<p>Vermindern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überwachung des Betriebsareals • Brandmeldeanlage • Pflege der Anlage • Schulung Mitarbeiter • Ausgelagerte Ersatzteillager, Datenarchiv • Katastrophen- und Notfallpläne 	<p>Vorsorge Selbsttragen des gesamten Risikos ist weder zweckmässig noch möglich.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbehalte bei den Versicherungsverträgen • Finanzierung durch Cash Flow • Finanzierung durch Rückstellungen

Fall 2: Mögliche Sicherungsmassnahmen für das Risiko «Abhängigkeit von Grossabnehmern»	
<p>Vermeiden Definition von Maximalanteilen (z.B. 15%)</p>	<p>Transferieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertragsklauseln (z.B. Konventionalstrafen) • Nicht versicherbar
<p>Vermindern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pflege der Kundenbeziehungen • Bindung durch Partnerschaften 	<p>Vorsorge Auch bei intensiver Kundenpflege bleibt ein erhebliches Restrisiko, das selber getragen werden muss. Die Finanzierung der entstandenen Ertragslücke erfolgt aus Reserven und Rückstellungen.</p>
<p>Diversifizieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausdehnung der Abnehmer 	

**«Vorsicht ist die Mutter
der Porzellankiste;
risikobewusste Führung wird
zum Erfolgsfaktor.»**

In der Praxis entscheidet man sich nicht nur für eine Risikobewältigungsstrategie. Die beste Wirkung wird durch einen Mix verschiedener Massnahmen erzielt (siehe Beispiele).

Risikovorsorge und Finanzierung

Mit der Massnahme der Risikovorsorge wird das Risiko selber getragen. Diese Massnahme gehört vor allem zur passiven Risikobewältigung, welche sich nur auf die Auswirkung des Risikoeintritts bezieht. Eine aktive Form der Risikobewältigung wäre die Finanzierung über Dritte (alternative Risikofinanzierung).

Durch die Bildung von Liquiditätsreserven zur Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit und durch das Halten einer ausreichenden Eigenkapitalbasis zur Deckung von eintreten-

den Verlusten ist der Fortbestand des Unternehmens selbst bei Eintritt der Restrisiken, die auch unbekannte Komponenten enthalten, gesichert.

Risikobewusste Führung erhält zentrale Rolle

Die Umwelt, in der sich die Unternehmen bewegen, verändert sich immer schneller und die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben nimmt laufend zu. Die Unternehmer müssen sich fortwährend mit neuen Risiken, aber auch Chancen auseinandersetzen. Deshalb wird für kleine und mittlere Unternehmen in Zukunft die risikobewusste Unternehmensführung eine zentrale Rolle bilden. Ein der Unternehmensgrösse angepasstes systematisches Riskmanagement ist die beste Voraussetzung dafür, sich der Verantwortung einer risikobewussten Unternehmensführung zu stellen.



Marcel Meyer marcel.meyer@baettig.ch
*lic. oec.HSG / dipl. Wirtschaftsprüfer,
Mitglied der Geschäftsleitung der Bättig
Treuhand AG, Luzern.
Er verfügt über langjährige Erfahrung in
der Wirtschaftsprüfung und Unternehmens-
beratung. Ein Spezialgebiet ist das
Riskmanagement von KMU-Unternehmen.*